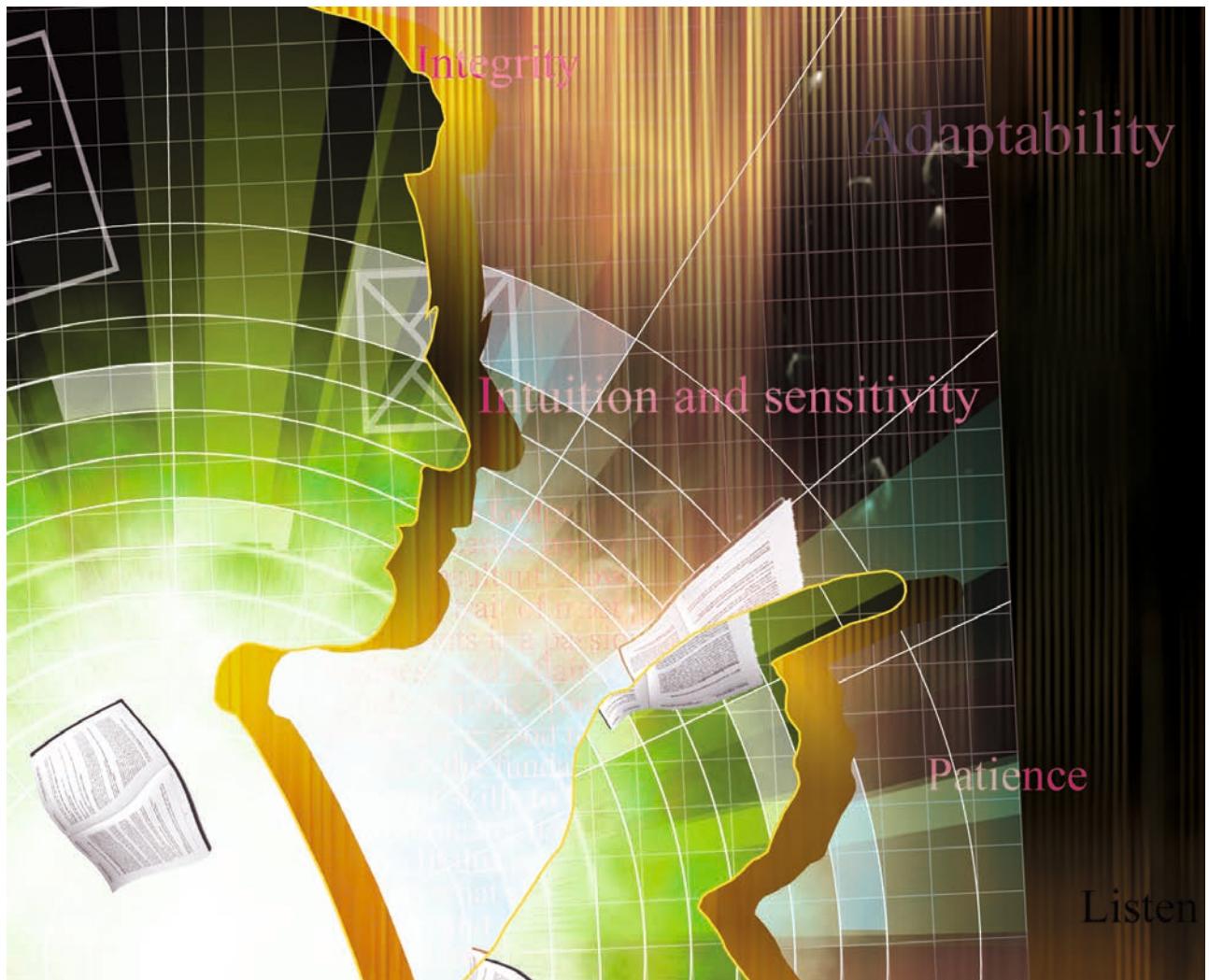


FORMATION ET CONSEIL

CONCEPTION, ÉLABORATION
ET PRESTATION DE SERVICES
DE FORMATION ET DE CONSEIL



Centre du
Commerce
International

DES EXPORTATIONS POUR UN
DÉVELOPPEMENT DURABLE

© Centre du commerce international 2011

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

Siège : ITC
54-56, rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse

Adresse postale : ITC
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse

Téléphone : +41-22 730 0111

Fax : +41-22 733 4439

E-mail : itcreg@intracen.org

Internet : <http://www.intracen.org>



Centre du commerce international

Formation des formateurs



Formation et conseil

*Conception, élaboration et prestation
de services de formation et de conseil*

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES SERVICES D'INFORMATION COMMERCIALE

2005

F-12.10
TRA If

CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL CNUCED/OMC

Formation et conseil : Conception, élaboration et prestation de services de formation et de conseil
Genève : CCI, 2005. xiii, 174 p.

Manuel sur les compétences en formation et en conseil destiné aux formateurs offrant des services de formation et de conseil en développement commercial aux PME de pays en développement – traite de la conception, de la gestion et de la fourniture de services de formation et de conseil; comprend les modules suivants : 1. L'apprenant et l'environnement d'apprentissage. 2. Le conseil. 3. Conception de programmes de formation. 4. Outils pour les formateurs. 5. Animer un programme de formation. 6. Gestion des programmes de formation.

Descripteurs : **Formation, Gestion commerciale, Services de consultants, Manuels.**

Anglais, français, espagnol (éditions séparées)

CCI, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international CNUCED/OMC aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Image numérique sur la couverture : Lauréna Arribat, CCI

© Centre du commerce international CNUCED/OMC 2005

Tous droits réservés : aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, enregistrée dans une base de données ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par tout moyen électronique, électrostatique, magnétique, mécanique, ou autre, ou sous forme de photocopie, sans autorisation écrite préalable du Centre du commerce international.

ITC/P182.F/TSS/EMDS/05-I

ISBN 92-9137-316-8
No. de vente des Nations Unies F.05.III.T.5

Préface

Le présent manuel destiné aux formateurs et aux consultants a été conçu pour être utilisé dans le cadre du Programme de renforcement des capacités nationales proposé par la Section du développement de la gestion des entreprises du Centre du commerce international (CCI).

Ce programme a été conçu pour surmonter les difficultés rencontrées à l'heure d'offrir des services de formation et de consultation en développement commercial aux PME de pays en développement. Ces difficultés sont principalement dues à l'absence d'équipes de conseillers en commerce ou en économie qualifiés. Ce programme a pour objectif d'aider les institutions chargées de l'appui aux PME à améliorer leurs capacités en mettant sur pied des équipes de formateurs appelés à former à la fois d'autres formateurs et des consultants.

La Section du développement de la gestion des entreprises a mis au point un processus de réalisation de ces objectifs, lequel est décrit dans l'ouvrage intitulé Guidelines for Building National Teams of Trainers and Counsellors. Ce processus définit trois ensembles de compétences et de connaissances devant être acquises par les formateurs et conseillers professionnels pour : 1) diagnostiquer les problèmes de gestion; 2) concevoir un portefeuille de services de formation et de consultation pour régler ces problèmes; et 3) gérer les questions d'administration, de logistique et de financement de ces services.

La première étape de ce processus, le diagnostic des problèmes de gestion, implique une formation dans le cadre du Business Management System (BMS) et l'utilisation de plusieurs instruments analytiques reposant sur le BMS. Le BMS est un modèle qui permet aux responsables d'intégrer tous les aspects de la gestion commerciale en adaptant la stratégie et les objectifs de l'entreprise à ses capacités de commercialisation et de production.

Le présent manuel traite de la deuxième et de la troisième étape de ce processus, à savoir la conception, la gestion et la fourniture de services de formation et de consultation. Les six modules qui composent ce manuel se divisent comme suit :

- Module 1 : L'apprenant et l'environnement d'apprentissage
- Module 2 : Le conseil
- Module 3 : Conception de programmes de formation
- Module 4 : Outils pour les formateurs
- Module 5 : Animer un programme de formation
- Module 6 : Gestion des programmes de formation

Ces modules sont destinés aux formateurs et aux consultants. Le lecteur est vivement encouragé à les considérer comme un point de départ permettant d'approfondir les recherches et l'apprentissage dans les domaines qui sont pour lui les plus pertinents, et ce en utilisant les abondants écrits disponibles sur ce sujet.

Remerciements

Le présent manuel a été rédigé par Marie Antoinette Orsini, Consultant pour le CCI. Il a été publié sous la direction de Viviane Lowe.

La traduction vers le français a été effectuée par Valérie Coutarel. L'original anglais de cette publication a été revu et corrigé par Alison Southby. La mise en forme définitive et la publication assistée par ordinateur ont été réalisées par Carmelita Endaya.

Table des matières

Préface	iii
Remerciements	v
Module 1	
L'apprenant et l'environnement d'apprentissage	1
Introduction	3
Particularités de l'apprentissage des adultes	4
Motivation des apprenants adultes	5
Obstacles et motivation	6
Petits conseils au formateur efficace pour favoriser l'apprentissage	6
Motivation	6
Renforcement	7
Assimilation	7
Transfert	8
Styles d'apprentissage	8
Dynamique de groupe	9
Les lois du comportement de groupe	10
Les phases du cycle de vie du groupe	11
Phase une : création – orientation	11
Phase deux : appartenance – ouverture progressive	12
Phase trois : tempête – renforcer la participation – libérer les tensions	12
Phase quatre : maturité – le groupe se structure, se soude – cohésion	12
Phase cinq : la disparition du groupe	13
Travailler avec le groupe	14
Facilitation	15
Le rôle du facilitateur	15
Techniques de questionnement	16
Organisations et apprentissage	17
La structure	18
La culture de l'entreprise	18
Pouvoir et maîtrise	19
Module 2	
Le conseil	21
Introduction	23
Pourquoi recourir aux services de consultants?	23
Définir et atteindre des objectifs	23
Résoudre des problèmes de gestion et opérationnels	23
Innover et saisir de nouvelles occasions	24
Améliorer l'apprentissage	24
Opérer des changements	24

Types de sociétés et de services de conseil	24
“Les aventuriers intellectuels”	24
“Les navigateurs stratégiques”	25
“Les docteurs en management”	25
“Les architectes de systèmes”	25
“Les copilotes amicaux”	26
La relation client-consultant	26
Le modèle expert	26
Le modèle médecin/patient	26
Le conseil en processus	27
Pour quel style opter?	27
Compétences essentielles des consultants	27
Le conseil	29
Phase d’entrée – premier contact	32
Diagnostic et diagnostic préliminaire du problème	33
Erreurs courantes liées à l’identification du problème	34
Confusion entre la cause et l’effet ou les symptômes et les problèmes	34
Idées préconçues sur le problème	34
Point de vue étriqué du spécialiste	34
Point de vue étriqué de l’organisation	34
Diagnostic incomplet	35
Où trouver des renseignements?	35
Rédiger une proposition	36
Comment présenter la proposition?	37
Page de garde	37
Description de la situation	37
Analyse de la situation	37
La proposition	37
Clés du succès	38
Dates butoir et délais	38
Logistique	38
Modalités financières	38
Outils de conseil	39
Graphique d’analyse des causes	40
Graphique des causes et effets	41
Diagramme en arête de poisson	41
Analyse AFOM	42
Quatre outils d’évaluation de l’organisation	43
Analyse du champ de force	44
Graphique de hiérarchisation	45
Graphiques de hiérarchisation plus complexes	47
Planification des mesures à prendre	48
Mener le contrat à son terme	48
Module 3	
Conception de programmes de formation	51
Planification du programme de formation	53
Collecter des informations	54
L’observation	55
Les questionnaires	56
La consultation fondamentale	56
La presse écrite	57

Les discussions de groupe	57
Les tests	58
Documents, archives, rapports	59
Entretiens	59
Informations de base à recueillir	61
L'organisation	61
L'unité ou le département	61
Performances	61
Moyens de recueillir des informations	61
Analyse de documents	61
Entretiens et questionnaires	62
Observation des employés	62
Observation/analyse de l'environnement physique ou social	62
Tests écrits ou tests de performance portant sur les connaissances et les qualifications	62
Définir les objectifs de la formation	62
Choix des méthodes d'enseignement	65
Méthodes d'enseignement	65
Quelle méthode choisir?	65
L'utilisation dynamique de différentes méthodes	66
Choix du format	68
Conférence ou convention	68
Colloque ou symposium	69
Séminaire	69
Atelier	69
Cours	69
Formation à l'intérieur de l'entreprise	69
Apprentissage ouvert	69
Apprentissage électronique	70
Enseignement individualisé (coaching)	70
Concevoir votre programme	70
Établir l'offre de formation	72
Établir une offre en réponse à une demande spécifique	72
Page de garde	73
Perception de la situation (telle que présentée par le client)	73
Votre résumé de la situation	73
La proposition	73
Autres considérations	74
Facteurs de succès essentiels	74
Calendriers et délais	74
Logistique	74
Conditions financières	74
Rédiger une offre spontanée	75
Module 4	
Outils pour les formateurs	77
Généralités	79
Cours magistraux	81
Groupes d'experts	82
Enseignement dirigé	83
Démonstration	84
Séances de remue-méninges (<i>brainstorming</i>)	86
Diagramme des affinités	87

Cartographie conceptuelle (<i>mind mapping</i>)	88
Étude de cas	90
Comment créer une étude de cas?	91
Comment gérer l'étude de cas?	92
Jeux de rôle	93
Comment écrire le jeu de rôle?	94
Comment se déroule le jeu de rôle?	94
Quelques astuces pour organiser le jeu de rôle	95
Simulations	95
Comment écrire le scénario de la simulation?	97
Comment réaliser la simulation?	97
Exercices d'apprentissage par l'expérience	97
Cours d'application	99
Instruments psychométriques	100
Sorties sur le terrain	102
Module 5	
 Animer un programme de formation	105
Démarrage	107
Faire connaissance	107
Exercices d'entrée	108
Consolider le groupe	109
Évaluation immédiate	109
Implication immédiate des participants	109
Encourager la participation	110
Concevoir un cours magistral ou un exposé	112
Types d'exposés	112
Le cours magistral	113
Le cours démonstratif	113
L'exposé interrogatif	113
L'exposé actif	113
Le cours de courte durée	113
Planifier et faire son exposé	113
Préparation	113
Durée	114
Programmation	114
Écrire un exposé	114
Objectifs	114
Structure	114
Ébauche	115
Langage et style	115
S'adapter au groupe	116
Prendre la parole à partir de notes	116
Donner son exposé	116
Établir un contact visuel	117
Préparation du matériel pour l'exposé	117
Tableau papier	118
Transparents	118
Projecteur vidéo	119
Polycopiés	119
Concevoir un jeu de rôle	120
La place des jeux de rôles dans la formation	120

Types de jeux de rôles	121
Le jeu de rôle dirigé	121
Le jeu de rôle centré sur le groupe	121
Les scènettes	121
Le sketch	122
Observer les jeux de rôles et organiser le débriefing	122
Préparer un jeu de rôle	123
Comment présenter le jeu de rôle	123
Comment gérer et conduire un jeu de rôle	124
Le rôle du facilitateur/formateur	124
Conseils pour faciliter les jeux de rôles	124
Organisation de l'espace de formation	125
Faire face aux situations difficiles	128
Arbitrer les conflits	128
Comment gérer des personnalités difficiles?	130
Module 6	
Gestion des programmes de formation	133
Le formateur en tant que gestionnaire	135
Le lieu	135
Salles	136
Équipement	136
Pauses café	136
Déjeuner	137
Hébergement	137
Avant le cours	137
Lorsque vous arrivez sur place	137
Au moment de votre départ	138
La logistique	138
Dossier d'information	138
Accueil	139
Badges	139
Liste des participants	139
Classeurs	140
Pendant les séances de formation	140
Horaires	140
Polycopiés	141
La salle	141
Équipement audiovisuel	142
Travail de groupe	142
Connaître votre auditoire	143
La gestion des formateurs	143
Former et informer les formateurs	144
Informer les formateurs	144
Former les formateurs	144
Programmes pilotes	145
Manuel destiné au formateur	146
Gestion de projet	146
Graphique de Gantt	146
Plannings	147
Engager des formateurs	147

L'évaluation	149
Évaluations “sur le champ”	150
Contenu du questionnaire	150
Choix du format d'évaluation	151
Échelles	151
L'accréditation	152
Délivrance de diplômes et de certificats	152
Devenir centre de formation agréé	152

Appendices

I. Domaines de conseil	153
II. Compétences essentielles des consultants	157
III. Liste de contrôle pour la préparation de la formation	159
IV. Questionnaires à compléter avant le cours	161
V. Questionnaires d'évaluation	163

Bibliographie thématique

173

Tableaux

1. Styles de conseil	25
2. Phases du processus de conseil	30
3. Étapes et facteurs de succès du processus de conseil	30
4. Conseils pour la première réunion	33
5. Graphique d'analyse des causes	40
6. Grille de renseignements	40
7. Grille de l'analyse AFOM	43
8. Outils d'évaluation de l'organisation	44
9. Hiérarchisation sur la base de plusieurs critères	47
10. Grille de planification du programme	71
11. Échelles de classement en 5 échelons	151

Figures

1. Progression du groupe	13
2. Processus, objectif et produit	14
3. Obstacles organisationnels et hiérarchiques	18
4. Étapes du diagnostic préliminaire et du diagnostic	36
5. Exemple de diagramme en arête de poisson	41
6. Champ de force	45
7. Graphique de hiérarchisation : priorité versus temps	46

8.	Graphique de hiérarchisation : effort versus impact	46
9.	Le système de formation	53
10.	Objectifs intermédiaires et finaux	64
11.	Trois objectifs pour le formateur	66
12.	Intérêt versus difficulté	67
13.	Intérêt lié à la difficulté	67
14.	Comment mémorisons-nous?	68
15.	Carte conceptuelle type	89
16.	Fiche d'observation type	122
17.	Dispositions de salle possibles	126
18.	Choix de la disposition de la classe	127
19.	Graphique de Gantt simplifié	147

Module 1

*L'apprenant et l'environnement
d'apprentissage*

Introduction

*Ce que j'entends, je l'oublie,
Ce que je vois, je me le rappelle,
Ce que je fais, je le sais.*

Le présent manuel vise à faciliter la tâche du consultant ou du formateur que vous êtes, laquelle consiste à aider ceux qui souhaitent acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes qui augmenteront leurs chances de succès. Il ne s'agit cependant pas de la seule source d'information possible; vous devriez également vous référer aux abondants écrits disponibles afin d'affiner les compétences dont vous avez besoin pour aider et conseiller des entreprises privées et publiques. Une bibliographie vous est donnée pour faciliter vos recherches.

Ce manuel traite des compétences, méthodes et outils dont vous aurez besoin pour être un consultant ou un formateur efficace, en particulier dans le contexte de la gestion commerciale. Les services que vous pouvez fournir à vos clients entrent dans l'une des trois catégories suivantes :

- *Consultation* : fournir aux clients les analyses, les informations, les idées, les techniques, les instruments, le savoir-faire et les procédés qui permettront d'améliorer leurs résultats.
- *Conseil* : fournir aux clients les instruments et procédés qui leur permettront de trouver la solution à leurs problèmes ou les moyens d'atteindre leurs objectifs.
- *Formation* : transfert des compétences, des connaissances et des idées pouvant être utilisées sur le lieu de travail.

Bien souvent le service de conseil peut conduire à conseiller au client d'acquérir de nouvelles qualifications et compétences par le biais d'une formation. Dans d'autres cas, vous pourrez suggérer des services qui entrent dans votre domaine de compétences ou que le client pourra obtenir auprès d'autres consultants. Dans tous les cas, il vous faudra à chaque étape de cette collaboration faire la preuve de vos compétences, de votre capacité d'analyse, de votre connaissance du processus de conseil et de formation, il vous faudra montrer que vous comprenez le monde des affaires et que vous pouvez vous adapter à des groupes et des individus très divers.

Tout comme le potier travaille avec l'argile ou le maçon avec la brique et le mortier, le consultant ou le formateur travaille avec des personnes, seules ou en groupes. Avoir des aptitudes en relations humaines, comprendre la nature humaine et la dynamique interpersonnelle, telles sont les clefs du succès dans ces domaines. Vous constaterez que cette carrière que vous avez choisie implique un apprentissage continu, non seulement des techniques de gestion commerciale, mais aussi de la psychologie organisationnelle, du développement humain et.... de vous-même. Vous ne devriez jamais vous dire que vous êtes un consultant ou un formateur accompli mais plutôt travailler inlassablement à le devenir. Votre objectif devrait être de grandir et d'apprendre sans cesse.

Une chose est sûre : qu'il s'agisse de consultation, de conseil ou de formation, il vous faudra travailler dur pour obtenir des individus qu'ils modifient leur manière de penser ou d'agir, qu'ils travaillent différemment et, avec un peu de chance, qu'ils travaillent mieux et réussissent davantage.

En tant que formateur, vous aurez parfois affaire à des apprenants très motivés et avides d'apprendre. Parfois ils seront moins motivés, voire même réticents, surtout si c'est leur entreprise qui les force à suivre le programme. En tant que

consultant, vous aurez souvent à traiter avec des clients désireux d'améliorer leurs procédés, mais qui ne voudront rien changer à leur manière de faire les choses.

Le fait est que la plupart des gens ne renoncent pas facilement ou volontiers à ce qu'ils savent pour adopter de nouvelles manières de faire. Pour les adultes, changer et apprendre peut sous-entendre des lacunes dans leurs connaissances, une faille dans la muraille de leurs compétences.

Réussir à former et à conseiller des adultes est bien plus difficile que prodiguer de bons conseils ou présenter quelques théories de qualité. Qui plus est, les bons conseils sont-ils souvent suivis? Plutôt que de vous donner "la" formule magique, le présent manuel vous met plutôt sur la bonne voie en vous présentant les meilleures pratiques, les méthodes, les techniques et les instruments qui vous aideront à surmonter les difficultés fréquemment rencontrées dans le "monde du changement". Nous entendons trop souvent dire que les *organisations* devraient changer. Le fait est que les organisations ne sont que la somme des individus qui les composent. Ce n'est donc pas l'organisation qui change mais les *individus* qui y appartiennent. Voilà pourquoi dans ce module nous commencerons par aborder l'apprentissage sous l'angle du facteur humain.

Dans le présent module, nous passerons en revue plusieurs concepts de base qui devraient être connus de tout formateur, consultant ou conseiller :

- Particularités de l'apprentissage des adultes;
- Motivation des apprenants adultes;
- Styles d'apprentissage;
- Dynamique de groupe;
- Facilitation;
- Organisations et apprentissage.

Particularités de l'apprentissage des adultes

Pour être efficace, le formateur doit comprendre de quelle manière les adultes apprennent le mieux. Les apprenants adultes ont des besoins et des exigences particuliers, différents de ceux des enfants et des adolescents. Même si cela peut sembler aller de soi, l'apprentissage des adultes est un domaine d'étude relativement nouveau connu sous le nom d'andragogie (par opposition à pédagogie). Le pédagogue part du principe que "si je l'ai dit pendant un cours, alors ils doivent l'avoir appris". Le formateur professionnel, responsable de la mise en valeur des ressources humaines, est conscient de l'absurdité de ce précepte. L'andragogue part du principe que "si l'apprenant n'a pas appris, c'est que l'enseignant n'a pas enseigné".

Nombre de formateurs entrent dans le monde de l'enseignement pour adulte après avoir travaillé comme maîtres d'école ou professeurs d'université. Ils arrivent avec leur bagage de préceptes sur l'organisation de l'apprentissage, notamment :

- La participation au cours est obligatoire;
- L'enseignement est financé par des fonds publics;
- Les enseignants et les administrateurs ont un pouvoir *in loco parentis*;
- Un degré élevé de normalisation est imposé;

- Les programmes sont entièrement choisis par des fonctionnaires;
- La connaissance est clairement divisée en disciplines;
- Le comportement de l'apprenant est étroitement contrôlé;
- L'enseignant impose le rythme de l'apprentissage;
- Des tests sont organisés pour mesurer l'apprentissage;
- La punition fait partie du processus d'enseignement.

Bon nombre de ces conditions ne sont pas acceptables pour les adultes car leur motivation de même que la manière de les contrôler sont différentes en situation d'apprentissage. Malcolm Knowles, un pionnier de l'enseignement pour adultes pendant les années 50, a défini les six caractéristiques des apprenants adultes suivantes :

- Les adultes sont *autonomes* et *se dirigent eux-mêmes*. Ils doivent être libres pour se diriger eux-mêmes. Plutôt que de se comporter en “professeur”, le formateur doit faire office de facilitateur et activement impliquer l'adulte dans le processus d'apprentissage. En tant que facilitateur, son rôle consiste à guider l'apprenant pour lui permettre de puiser dans son propre savoir, plutôt que de se contenter de l'abreuver de faits. Il devrait l'interroger sur les sujets qu'il désire couvrir, le laisser travailler sur des projets qui reflètent ses intérêts et lui confier la responsabilité de présenter des exposés et de diriger le groupe. Pour finir, le formateur devrait montrer à l'apprenant de quelle manière la formation lui permettra d'atteindre son objectif.
- Les adultes ont accumulé un socle d'*expériences de vie* et de *connaissances* liées à leurs activités professionnelles, à leurs responsabilités familiales, et à leur éducation. Ils doivent faire le lien entre l'apprentissage et cette base de connaissances et d'expériences. Pour les y aider, les formateurs devraient tirer parti de l'expérience et des connaissances des participants en rapport avec le sujet étudié.
- Les adultes *visent des objectifs*. Ils sont loin les jours passés sur les bancs de l'école à étudier des matières pour la simple raison qu'elles enrichissent notre culture générale. À l'âge adulte, nous apprenons dans un but précis. C'est la raison pour laquelle, une fois l'effort accompli, les objectifs et les bénéfices devraient être tangibles.
- Les adultes *agissent par utilité*. S'ils apprennent quelque chose, ce doit être pour une raison précise. Ils doivent pouvoir utiliser ce qu'ils apprennent dans leur travail ou dans d'autres domaines qu'ils affectionnent.
- Les adultes sont *pratiques*, ils se concentrent sur les éléments de la leçon qui leur sont le plus utile pour leur travail. Le savoir pour le savoir ne les intéresse peut-être pas. Les formateurs doivent leur expliquer très clairement de quelle manière la leçon va leur être utile dans leur travail.
- Les apprenants adultes méritent le *respect*, comme tout le monde. Les formateurs doivent reconnaître la manne d'expériences que les participants adultes apportent avec eux. Les apprenants adultes doivent être traités comme des égaux en termes d'expérience et de connaissances. Ils doivent pouvoir s'exprimer librement en classe.

Motivation des apprenants adultes

Qu'est-ce qui motive les apprenants adultes? En règle générale, ils ont besoin d'acquérir des compétences, visent une promotion dans leur travail, souhaitent enrichir leur vie professionnelle, ont besoin de se maintenir à niveau ou

d'acquérir de nouvelles compétences, de s'adapter à un environnement professionnel changeant, ou de se former parce que l'entreprise en a décidé ainsi. Cinq facteurs au moins peuvent motiver les adultes :

- ❑ *Les relations sociales* : se faire de nouveaux amis, pour satisfaire un besoin de rencontrer des gens, ou pour créer des liens et des réseaux.
- ❑ *Les attentes de tiers* : suivre les instructions d'un supérieur, pour satisfaire les attentes ou suivre les recommandations d'une personne ayant autorité.
- ❑ *L'avancement personnel* : monter en grade, obtenir une promotion, et ne pas se faire dépasser par la concurrence.
- ❑ *S'évader ou se motiver* : dissiper l'ennui, briser la routine du travail ou de la maison, stimuler sa créativité, trouver de nouvelles idées.
- ❑ *Intérêt cognitif* : apprendre pour le plaisir d'apprendre, rechercher le savoir pour le savoir, et satisfaire un esprit curieux.

Obstacles et motivation

En dépit de la très grande motivation qui peut les animer, les adultes se heurtent parfois à des obstacles dans leur apprentissage. À l'inverse des enfants et des adolescents, les adultes doivent jongler avec leurs nombreuses responsabilités et les exigences de l'apprentissage. Du fait de ces responsabilités, les adultes se heurtent à des *obstacles qui entravent leur apprentissage*. Parmi ces obstacles figurent le manque de temps, d'argent, de confiance ou d'intérêt, de même que des problèmes d'emploi du temps.

Le meilleur moyen pour motiver les apprenants adultes consiste à simplement *leur donner davantage de raisons* de s'inscrire au cours et *abaisser* les obstacles qu'ils rencontrent. Les formateurs doivent se demander pourquoi leurs étudiants se sont inscrits à leur cours ou à la réunion (quelles sont leurs motivations?); ils doivent aussi découvrir ce qui les empêche d'apprendre. De la même manière, les consultants doivent comprendre ce qui pousse leurs clients à recourir à leurs services et découvrir ce qui empêche ces clients d'accepter leurs recommandations et de suivre leur avis.

Petits conseils au formateur efficace pour favoriser l'apprentissage

Les facteurs essentiels qui doivent être pris en compte pour s'assurer que les adultes dans le programme apprennent efficacement sont au nombre de quatre : *motivation, renforcement, assimilation, et transfert*. Ces facteurs sont décrits ci-dessous.

Motivation

Si le participant n'admet pas qu'il a besoin de l'information (ou s'il a été choqué ou intimidé), tous les efforts du formateur pour l'aider seront vains. Le formateur doit établir un contact avec les participants et les préparer à apprendre : il s'agit de les motiver. Les formateurs peuvent motiver les étudiants de plusieurs manières :

- ❑ *Créer une atmosphère ou donner le ton de la leçon*. Une atmosphère amicale, ouverte, montre aux participants que le formateur va les aider à apprendre.
- ❑ *Créer une tension adéquate*. Le niveau de tension doit être fonction de l'importance de l'objectif du cours. Si le contenu du cours est très important, la tension ou le stress doit être élevé dans la classe. Cependant, les individus apprennent mieux dans une situation de stress faible ou modéré; si le stress est trop important, il devient un obstacle à l'apprentissage.

- *Établir un niveau de difficulté adéquat.* Le degré de difficulté devrait être suffisamment élevé pour stimuler les participants, mais pas trop élevé, faute de quoi ils risquent d'être frustrés par la quantité d'informations fournies. Il convient de prévoir et de récompenser la participation pour parvenir au succès.
- *Assurer le retour d'informations.* Les apprenants doivent entendre de la bouche du formateur que leurs efforts ont porté leurs fruits. Le retour d'informations doit être précis.
- *Décerner des récompenses.* Les participants doivent aussi être récompensés pour avoir appris. Il n'est pas nécessaire que la récompense soit financière; il peut simplement s'agir de leur montrer les avantages pouvant découler des cours. L'intérêt est directement fonction de la récompense. Les adultes doivent percevoir les avantages de l'apprentissage pour être motivés.

Renforcement

Le renforcement s'entend de ce qui se passe lorsqu'un stimulus externe permet l'apprentissage. Toute méthode employée par les formateurs pour encourager un comportement souhaité est un renforcement.

- *Le renforcement positif* encourage une attitude, un comportement ou des performances en offrant une récompense. La perspective d'une récompense augmente la probabilité que l'attitude, le comportement ou les performances de l'apprenant restent les mêmes par la suite.
- *Le renforcement négatif* encourage aussi une attitude, un comportement ou des performances en supprimant une tâche déplaisante que l'apprenant s'attend à devoir exécuter (refaire un exercice ou rester après le cours pour se perfectionner, par exemple).
- Lorsque les formateurs essaient de modifier des comportements (remplacer des pratiques anciennes par de nouvelles), ils ont recours tant au renforcement positif que négatif, avec une préférence très nette pour le premier.
- Le renforcement devrait être utilisé sur une base régulière, souvent, dès le début du processus, pour aider les étudiants à retenir ce qu'ils ont appris. Par la suite, le renforcement ne devrait être utilisé que pour garder un comportement cohérent et positif.

Assimilation

Pour tirer parti de l'enseignement, les étudiants doivent mémoriser ce qu'on leur enseigne. La tâche du formateur ne s'achève qu'une fois qu'il s'est assuré que l'apprenant a assimilé l'information. Pour ce faire, l'information doit avoir un sens aux yeux de l'apprenant. Il doit aussi comprendre et être capable d'interpréter et d'appliquer cette information, et cela implique de savoir accorder le degré d'importance adéquat au contenu du cours.

Le degré d'assimilation est directement proportionnel à l'efficacité de l'apprentissage. Plus simplement, si l'on a pas d'emblée correctement enseigné le matériel aux participants, ils ne l'assimileront pas bien non plus. La pratique améliore aussi l'assimilation. Les formateurs devraient par conséquent insister sur l'importance de la mise en pratique des compétences ou des comportements nouveaux pour maintenir le niveau de performances souhaité.

Transfert

Le transfert se traduit par la capacité d'utiliser l'information apprise pendant le cours dans un environnement différent. Il s'agit là de l'objectif premier de la formation. Comme dans le cas du renforcement, il existe deux types de transferts : *positif* et *négatif*.

- Le *transfert positif*, comme le renforcement positif, se traduit par l'utilisation par l'apprenant du comportement enseigné.
- Il y a *transfert négatif*, comme renforcement négatif, lorsque les participants ne font pas ce qu'ils ne doivent pas faire. Cela débouche sur un résultat positif (souhaité).

Les chances de transfert augmentent lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Association* : les participants peuvent associer la nouvelle information à quelque chose qu'ils savent déjà.
- Similitude* : l'information ressemble au bagage que possèdent déjà les participants. En d'autres termes, elle est une reformulation d'un cadre ou d'un schéma logique familier.
- Degré d'apprentissage original* : l'apprenant acquiert une somme importante de nouveaux concepts ou compétences.
- L'attribut essentiel* : l'information apprise contient des éléments extrêmement bénéfiques (essentiels) pour le travail.

Les formateurs ne doivent pas oublier que l'apprentissage est un processus continu qui se poursuit tout au long de la vie. Chacun apprend à un rythme différent, il est donc normal, en situation d'apprentissage, d'être angoissé ou nerveux. La prise en considération de ces quatre facteurs fondamentaux de l'apprentissage par le formateur permettra d'accroître considérablement les chances de succès.

Styles d'apprentissage

Non seulement devriez-vous être conscient des particularités des apprenants adultes en général, mais vous devriez aussi ne pas perdre de vue le fait que chaque individu apprend de manière différente. À titre d'exemple, certaines personnes retiennent l'information entendue pendant un cours, alors que d'autres doivent lire l'information ou la déduire d'expériences vécues pour l'assimiler. Vous ne vous adressez pas de la même manière à un groupe d'opérateurs de machine et à un groupe de scientifiques, et ce parce que leur formation et le milieu dans lequel ils travaillent font qu'ils sont réceptifs à des méthodes et à des outils d'enseignement différents.

Les théories relatives aux styles d'apprentissage reposent sur les théories qui essaient d'expliquer les comportements. Pourquoi certaines personnes sont-elles tournées vers l'action alors que d'autres sont davantage tournées vers la réflexion? L'objectif de la formation, qu'elle passe par la transmission d'un savoir, de connaissances ou de compétences, est de modifier le comportement des participants au cours. Pour ce faire, il vous faudra vous familiariser avec différents modèles et théories sur la manière d'apprendre et les raisons qui poussent à le faire.

Il existe plus de 50 grands modèles de styles d'apprentissage, qui se ressemblent et se recoupent tous beaucoup. L'un des plus largement utilisé et accepté est la théorie de David Kolb.

Théories des styles d'apprentissage

Kolb a montré que les styles d'apprentissage pouvaient être considérés comme un continuum allant de l'expérience concrète à l'expérimentation active :

- *L'expérience concrète* : prendre part à une nouvelle expérience.
- *L'observation réfléchie* : observer les autres ou élaborer des observations sur son expérience propre.
- La *conceptualisation abstraite* : créer des théories pour expliquer les observations.
- *L'expérimentation active* : appliquer des théories pour résoudre des problèmes ou prendre des décisions.

Hartman a utilisé les styles d'apprentissage de Kolb et a donné des exemples de la manière de les enseigner :

- Pour *l'expérience concrète* : laboratoires, travail sur le terrain, observations ou films déclencheurs.
- Pour *l'observation réfléchie* : utilisation de journaux de bord, de cahiers ou de séances de remue-méninges.
- Pour la *conceptualisation abstraite* : les cours magistraux, les rédactions et les analogies fonctionnent bien.
- Pour *l'expérimentation active* : simulations, études de cas et devoirs à faire à la maison.

Bien que Kolb ait envisagé ces styles d'apprentissage comme un continuum évoluant avec le temps, les sujets ont généralement une préférence pour un style plutôt qu'un autre. Le formateur doit précisément connaître ces styles au moment de créer le matériel didactique qu'il va utiliser.

Dynamique de groupe

Qu'il s'agisse de conseil ou de formation, vous pourrez être confronté à des groupes de seulement 4 ou 5 personnes, ou à des groupes de 100, voire de 1 000 personnes.

Gérer des personnes est une chose; gérer un groupe en est une autre totalement différente. Il est important que vous compreniez les particularités des apprenants adultes; il est également essentiel que vous compreniez que le groupe est un instrument clef permettant de favoriser le processus d'apprentissage.

Le simple fait qu'un groupe de personnes se réunisse sous la direction d'un formateur ou d'un consultant ne signifie pas qu'elles soient prêtes à produire les meilleurs résultats possibles. Le groupe doit être mûr et disposé à participer à des activités, à des discussions, à des séances de remue-méninges ou à résoudre des problèmes. Pour cela, un certain nombre de conditions doivent être réunies. Le formateur doit être conscient de la dynamique de sa classe et comprendre quand et comment l'utiliser au mieux.

Un groupe se compose d'individus et, du fait de l'infinité diversité de la nature humaine, chaque groupe est unique. Le groupe est un puits de connaissances et de compétences dans lequel il faut puiser : c'est aussi le meilleur instrument d'apprentissage dont vous disposez. Néanmoins, les groupes obéissent à des lois, lesquelles semblent récurrentes. Il est important de comprendre certaines

de ces lois qui régissent le comportement de groupe de sorte que, en tant que formateur, vous puissiez utiliser le groupe au mieux pour aider ses membres à progresser et à atteindre leurs objectifs d'apprentissage.

Comprendre la dynamique de groupe vous permettra d'éviter de commettre quelques erreurs classiques, comme s'attendre à une participation active dès la première minute. De la même manière, qu'il s'agisse de groupes de discussion ou de groupes de résolution de problèmes, il est important que vous lui donnez le temps de se constituer et de trouver son mode de fonctionnement.

Les lois du comportement de groupe

Charles H. Cooley¹ a été le premier sociologue à classer les groupes en deux grandes catégories :

- *Le groupe primaire* : il s'agit d'une communauté d'individus unis par une vie en commun, des relations stables et étroites (la famille, le clan, par exemple).
- *Le groupe secondaire* : il s'agit d'une communauté d'individus rassemblés autour d'objectifs communs et liés par des relations formelles.

Entre 1951 et 1971, Kurt Lewin² (souvent considéré comme le père de la dynamique de groupe) a publié de nombreuses études inspirées d'une série d'expériences sociologiques, psychologiques et psychosociologiques portant sur la manière dont les sujets intègrent les groupes. Selon Lewin et Cooley, le sujet modifie son comportement lorsqu'il passe dans un groupe secondaire, comme c'est le cas avec les groupes constitués dans le cadre d'un programme de formation. Cette tendance est connue sous le nom de conformisme. Le conformisme est lié à deux besoins fondamentaux de la personne humaine : le besoin de sécurité et le besoin d'approbation.

La pression du conformisme

Tous les groupes ont tendance à exercer des pressions sur leurs membres pour qu'ils adoptent la même attitude, qu'ils pensent, comprennent et voient les choses de la même manière, pour que l'information soit unifiée.

Cette pression est liée au besoin d'approbation, d'amour et de sécurité que nous ressentons dès notre naissance. Ces besoins innés perdurent en nous jusqu'à l'âge adulte et nous préférions souvent sacrifier nos propres convictions plutôt que de risquer d'être rejetés par le groupe.

Le besoin de certitude. Le doute et l'incertitude sont des sentiments qui provoquent en nous de la douleur. Sous la pression du groupe, mis par ce besoin de certitude, les sujets préfèrent souvent se rallier à la majorité plutôt que d'exprimer un avis divergent (ils pensent même parfois avoir tort).

Le besoin de reconnaissance. Les individus veulent être reconnus et appréciés par les autres membres du groupe ainsi que par le formateur. L'absence de reconnaissance et la frustration qui en découlent sont à l'origine de 80% des problèmes rencontrés lors de la formation.

En tant que formateur, consultant ou facilitateur, vous devez être conscient de la pression pouvant être exercée par le groupe sur l'individu ainsi que des tensions et des sentiments négatifs qui peuvent en découler. Votre rôle consiste

1 Charles Horton Cooley, *Social Organization: A study of the larger mind*. New York, Charles Scribner's Sons, 1909.

2 Kurt Lewin a émigré d'Allemagne vers les États-Unis en 1933. Il appartenait à l'école de Gestalts et a étudié la dimension psychologique de l'individu. En 1944, il a créé le Harvard Center for Group Dynamics. Il est considéré comme le père de l'école de l'apprentissage par l'expérience Outward Bound.

à aider le groupe à progresser pour créer le meilleur environnement d'apprentissage possible. Les tensions font partie de ce processus de croissance; vous ne pouvez les faire disparaître. Vous pouvez toutefois apprendre à désamorcer les tensions et à mettre les participants à l'aise.

Les tensions peuvent être causées par :

- L'anxiété (qui peut se traduire par le silence, l'inhibition ou le rire);
- Un conflit latent ou ouvert entre deux personnes, dû au choc de deux personnalités, ou parce que les deux souhaitent être chef de groupe;
- L'opposition du groupe à son chef;
- Une frustration réprimée, une irritation, le fait d'être pris comme bouc émissaire, une opposition aux règles.

Les groupes ont souvent tendance à taire leurs frustrations et leurs tensions jusqu'à ce qu'elles explosent de manière spectaculaire ou conduisent au chaos. Le formateur n'est pas là pour faire la police : il ne doit intervenir que si la situation empêche réellement le groupe de travailler efficacement. Le formateur qui adopte une position bien arrêtée contre un ou plusieurs membres du groupe risque de donner à tous le sentiment qu'il profite de sa position de supériorité. L'ensemble du groupe risque alors de faire front contre le formateur. Il est bien plus sage de laisser le groupe résoudre ses problèmes. Le formateur peut aider le groupe en posant des questions, pour amener le groupe à voir ce qu'il ou elle voit, et le guider pour qu'il trouve une solution.

En tant que formateur, vous devez suivre quelques règles de comportement simples :

- Placez-vous au même niveau que le groupe;
- Faites preuve de patience et de tolérance (le temps est un facteur essentiel);
- Donner au groupe de l'espace, du temps et le pouvoir de prendre des décisions pour résoudre lui-même ses problèmes.

Les phases du cycle de vie du groupe

Outre les besoins fondamentaux et les pressions qui motivent les individus, les groupes progressent et changent aussi simplement avec le temps. À mesure qu'ils progressent, ils se comportent généralement de la même manière. Comprendre ce phénomène vous aidera à tirer le plus grand parti du groupe dans le processus d'apprentissage. Il existe plusieurs modèles qui décrivent la vie du groupe – certains en quatre phases, d'autres en cinq. Ces phases sont nommées ci-dessous.

Phase une : création – orientation

Pendant les premières heures de vie de votre groupe vous constaterez que les personnes observent, comparent, jugent, évaluent les autres membres du groupe et se demandent quelle est leur place au sein du groupe. À ce stade – stade auquel le groupe ressent une certaine anxiété – les participants se demandent comment trouver leur place et se faire accepter. Le formateur peut dans une grande mesure les y aider en mettant en avant leurs points communs et en jetant des ponts entre les sujets. Le formateur ou le facilitateur devrait d'emblée expliquer que le groupe va devenir une "équipe" apprenante pendant la durée du programme.

Quelques petits trucs peuvent aider à briser la glace et à mettre les sujets à l'aise. Nous vous encourageons à recourir à des exposés, à des jeux de rôle ou à d'autres

activités qui favorisent la discussion entre les participants. Il est important que chacun se présente en fonction de son rôle, de ses fonctions (son statut), tout en révélant quelque chose de leur personnalité.

Phase deux : appartenance – ouverture progressive

Ce n'est que lorsque les participants comprennent où ils sont, avec qui et pourquoi, qu'ils peuvent développer un sentiment d'appartenance. Pendant la phase une, les sujets ne sont pas liés entre eux. Pendant la phase deux, ils commencent à se sentir unis, tout au moins, par un objectif commun. À ce stade, le groupe peut être utilisé comme instrument d'apprentissage. L'échange d'opinions, d'idées et d'expériences peut alors se faire ouvertement et librement.

C'est au formateur qu'il revient de définir et d'imposer quelques règles de base pour la communication : écouter, accepter les idées sans critiquer, formuler des commentaires et tirer parti des idées des autres de manière positive. Tout cela favorise la confiance mutuelle.

Le formateur sera un modèle et s'assurera que, pendant cette phase, le groupe se fixe quelques règles comportementales de base qui contribuent à créer un environnement d'apprentissage positif. Pendant la phase deux, les individus sont encore timides, adoptent un comportement irréprochable et plutôt individualiste.

Le formateur doit observer le groupe avec attention, sonder les uns et les autres, rassurer, répondre de manière positive et encourager. À ce stade, le travail en petits groupes est souvent assez efficace.

Phase trois : tempête – renforcer la participation – libérer les tensions

Après un certain temps, les participants se sentent plus à l'aise et commencent à parler plus librement. Ils sont rassurés et ont le sentiment d'appartenir à une unité qui les accepte et leur permet de se développer. À ce stade, le naturel revient au galop et les participants commencent à se quereller et à exprimer ouvertement leur désaccord. Une fois que nous nous savons acceptés, nous nous sentons plus libres d'être nous-mêmes. Ce type de comportement est plus flagrant si le groupe travaille à solutionner un problème ou à réaliser une tâche particulière. Pressé par le temps ou soumis à pression pour réussir, les tensions commencent à apparaître. À ce stade, le groupe essaiera aussi de trouver le meilleur moyen de s'organiser.

Le formateur joue en quelque sorte le rôle d'entraîneur, de modèle et de facilitateur pour aider le groupe à identifier quelques meilleures pratiques ou principes qui devraient être suivis pour plus d'efficacité.

Le groupe devient efficace lorsqu'il va au-delà de la phase trois.

Phase quatre : maturité – le groupe se structure, se soude – cohésion

Cette phase est la phase bénie pour le formateur. Le groupe a trouvé un modus vivendi qui lui permet de tirer le maximum de la somme de ses parties. Les différents rôles de ses membres sont connus et acceptés, les points forts ont été identifiés, et chacun sait comment faire sortir le meilleur des autres et de soi-même.

À ce stade, le groupe est prêt à se prendre en charge et à être autonome. Il sait évaluer son évolution, évaluer ses forces et ses faiblesses, apaiser les tensions internes et gérer les pressions extérieures.

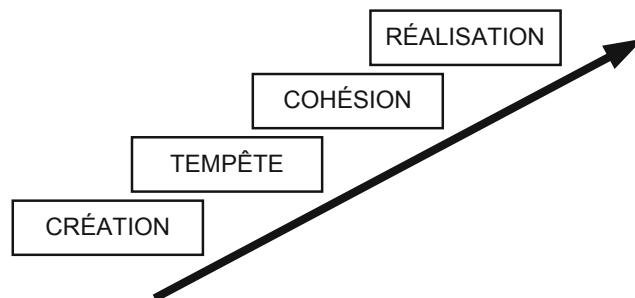
À ce stade, le formateur n'est qu'un observateur extérieur qui peut néanmoins intervenir et apporter des contributions.

Phase cinq : la disparition du groupe

Le cours est terminé : chacun reprend son identité propre, indépendante du groupe. La disparition du groupe est souvent un événement très triste. Il est important qu'elle ait un sens de sorte que chacun garde un bon souvenir de la formation. Les formateurs devraient réfléchir à la manière de donner un sens à la fin de la formation, de la rendre symbolique et positive. Il est toujours bon de réfléchir à l'"après formation" et de faire en sorte que les membres du groupe prennent des engagements pour se raccrocher à quelque chose.

Le cycle de vie du groupe peut être représenté sous forme de graphique en escalier comme dans la figure 1.

Figure 1 Progression du groupe

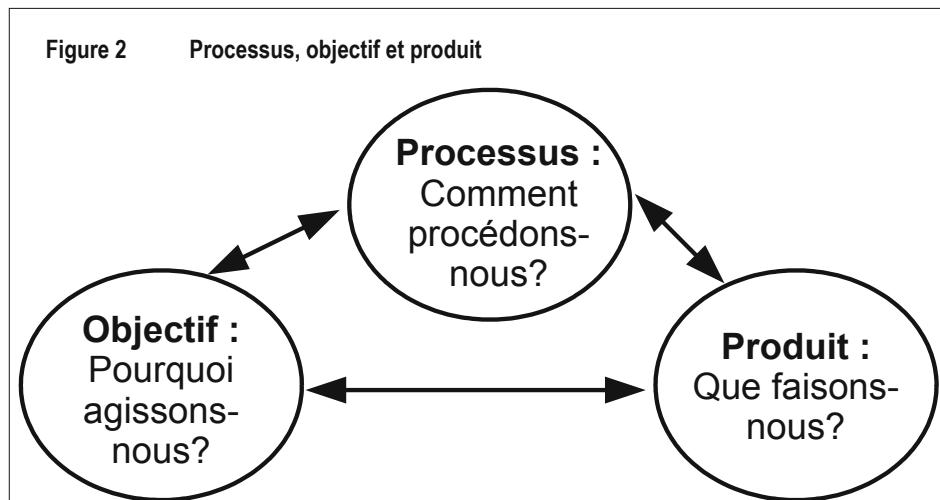


Comprendre la dynamique de groupe contribue à clarifier le rôle du formateur ou du facilitateur et à définir le comportement et l'attitude qui permettront au groupe de progresser le mieux possible dans son apprentissage.

- Les formateurs devraient être toujours au clair quant au but de leurs interventions – s'agit-il d'enseignement ou de facilitation? La clef du succès réside dans la capacité de passer d'une technique à l'autre.
- L'objectif du formateur ou du facilitateur est de faire en sorte que le groupe acquière suffisamment de maturité pour pouvoir apprendre – les groupes restent trop souvent bloqués en phase une, ses membres s'observant les uns les autres sans interagir, ou encore à la phase trois où les confrontations et les querelles prennent le pas sur l'apprentissage à proprement parler. Pour amener le groupe au niveau de maturité qui lui permettra de fonctionner, le formateur devra parfois s'abstenir de prendre part à la confrontation avec un ou plusieurs participants et mettre sa fierté de côté.
- Le facilitateur ou le formateur devrait toujours montrer au groupe où il se situe sur la courbe de l'apprentissage, et quelle est sa progression par rapport aux objectifs d'apprentissage du programme. Le retour d'information doit être honnête, voire s'accompagner de conseils si des critiques doivent être formulées.
- Le formateur ou le facilitateur devrait toujours s'assurer que la ou les méthodes de travail choisies pour atteindre un objectif donné conviennent bien. Cette auto-analyse exige de la souplesse, la maîtrise de différents outils et méthodes, de même que la capacité de s'améliorer.

Travailler avec le groupe

Pour conduire des réunions ou des activités, vous devez être conscient de trois choses : l'objectif, le processus et le produit. Ce modèle simple peut être appliqué dans toutes les situations : une réunion, une tâche, une activité ou un programme de formation.



- **Objectif** : Pourquoi agissons-nous? Pourquoi sommes-nous réunis ici, pourquoi procérons-nous à cette analyse?
- **Produit** : Que faisons-nous? Sommes-nous en train de discuter, de prendre des décisions, de résoudre un problème?
- **Processus** : Comment procérons-nous?

Les questions de type “comment” décrivent le processus. Les processus sont les aspects “accessoires” d’une tâche : notre manière de communiquer, de décider, de partager l’information et de décider de ce que l’on va faire, de résoudre les conflits, de gérer les crises, de diriger ou d’accepter l’autorité d’un tiers. Dans la plupart des tâches, le processus représente la partie immergée de l’iceberg que personne ne voit mais qui peut causer d’importants dommages.

Le terme de processus est également utilisé en ingénierie et pour la manufacture. Il décrit les différentes phases et étapes par lesquelles passe un produit ou un service. Chez l’être humain il existe aussi, comme nous l’avons vu, des processus d’apprentissage. Ils sont certes plus subtils et plus difficiles à identifier pour le novice que les processus de fabrication des tables et des chaises, mais n’en sont pas moins essentiels.

Ces concepts s’appliquent à la formation et au conseil, tout comme à la gestion. Vous constaterez que nombre de responsables, bien qu’experts dans leur domaine, oublient souvent de faire attention à leur manière de diriger, de parler à leurs employés, de prendre des décisions.

Le succès du consultant ou du formateur dépend de sa capacité de choisir le processus qui convient au client ou au groupe auquel il a affaire, et de comprendre quand et pourquoi un processus ne fonctionne pas de manière optimale, et ce qui devrait être amélioré. En formation, vous devez pouvoir comprendre le groupe de manière à savoir ce qui est nécessaire selon la situation.

Facilitation

Le terme de facilitation est peut-être nouveau pour vous. On considère dans certains cas qu'il s'agit d'une technique, dans d'autres d'une compétence, voire d'une profession. Nous dirons que le terme recouvre toutes ces notions. La facilitation ce n'est pas de l'enseignement, ce n'est pas de la formation, pas plus que du conseil. Il s'agit plutôt d'un "instrument" utilisé pour l'enseignement, la formation et le conseil. C'est un moyen de faire avancer les choses sans être trop dirigiste. Il s'agit, en fait, de l'instrument clef, le meilleur que vous puissiez utiliser avec des adultes devant apprendre à prendre des décisions. La tâche du facilitateur consiste à amener des tiers à prendre des responsabilités et à prendre les choses en main.

Le rôle du facilitateur

En tant que consultant ou que formateur, vous serez appelé à faire office de facilitateur. En quoi consiste donc le travail du facilitateur? Il peut notamment assumer les tâches suivantes :

- ❑ Aider le groupe à définir son objectif général de même que des objectifs plus précis;
- ❑ Aider le groupe à évaluer ses besoins et établir des plans pour les satisfaire;
- ❑ Proposer des processus pour aider le groupe à utiliser le plus efficacement possible le temps dont il dispose et prendre les bonnes décisions;
- ❑ Guider les discussions de groupe et les maintenir sur la bonne voie;
- ❑ Prendre des notes qui reflètent avec précision les idées exprimées;
- ❑ Aider le groupe à comprendre ses propres processus pour être plus efficace;
- ❑ S'assurer que les principes posés sont clairs;
- ❑ Faire en sorte que les décisions soient prises par consensus pour que l'avis de chacun de ses membres soit pris en compte;
- ❑ Aider les membres à gérer les relations entre eux;
- ❑ Fournir un retour d'informations aux membres du groupe pour qu'ils puissent évaluer leurs progrès et procéder aux ajustements nécessaires;
- ❑ Aider le groupe à communiquer efficacement;
- ❑ Créer un environnement permettant aux sujets de vivre une expérience positive et enrichissante.

Comme vous le voyez, il s'agit d'accroître la capacité du groupe et de chacun de ses membres de discuter, de décider et de tirer le meilleur parti des uns et des autres.

Le facilitateur de qualité est celui qui sait subtilement doser son intervention de sorte que l'essentiel des interactions implique les participants.

- ❑ Les interventions fréquentes du facilitateur inhibent les membres du groupe;
- ❑ Plus le facilitateur exprime son avis personnel, plus les participants vont lui parler et moins ils vont discuter et interagir entre eux;
- ❑ Pour le bien être affectif et intellectuel du groupe, et pour atteindre les objectifs fixés, mieux vaut que les participants interagissent le plus possible entre eux;
- ❑ Les remarques du facilitateur (pour autant qu'elles soient opportunes et bien formulées) peuvent favoriser et améliorer ces interactions.

Le rôle du facilitateur tel que décrit plus haut ne correspond pas à celui du “modèle expert” dans lequel le consultant possède toutes les réponses et apporte toutes les solutions. Cependant, pour pouvoir faire usage de vos connaissances et faire passer votre solution, vous devrez obtenir de vos clients et des participants autant d'information que possible. Pour ce faire, vous devrez aussi les impliquer et gagner leur confiance. Pour prendre la meilleure décision pour l'entreprise avec laquelle vous travaillez, vous devez dégager un consensus ou veiller à ce que toutes les suggestions aient été étudiées. Vous pourrez exercer ici vos talents de facilitateur.

Techniques de questionnement

Un des instruments clef de la facilitation, essentiel pour le conseil, est le questionnement. L'art du questionnement s'acquiert avec le temps, l'expérience, la pratique et le savoir. Plus vous vous perfectionnez, mieux vous faites votre travail.

Dans le domaine du questionnement, il y a des choses simples à faire et à ne pas faire. L'objectif est de ne pas sembler plus intelligent que la personne que vous questionnez mais plutôt de rassembler des informations de qualité. Pour autant que votre objectif soit de trouver les informations dont vous avez besoin, le questionnement doit être très direct.

À faire	À ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Soyez préparé – déterminez à l'avance les questions que vous allez poser.</i> • <i>Posez des questions claires, concises, qui ne portent que sur un sujet.</i> • <i>Posez des questions provocantes qui suscitent la réflexion.</i> • <i>Posez des questions raisonnables en fonction de ce que la personne est susceptible de savoir.</i> • <i>Posez des questions honnêtes et pertinentes.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Improviser des questions à chaud.</i> • <i>Poser des questions ambiguës couvrant plusieurs sujets.</i> • <i>Poser des questions qui ne suscitent pas la réflexion.</i> • <i>Poser des questions piège destinées à induire la personne en erreur.</i> • <i>Utiliser un langage complexe ou un jargon incompréhensible.</i>

Vous pouvez poser quatre types de questions :

Des **questions fermées** auxquelles il est possible de répondre par oui ou non ou en fournissant des informations. Vous posez ces questions lorsque vous recherchez des informations précises. Si vous avez le sentiment que la question risque de paraître trop directe, commencez par expliquer pourquoi vous avez besoin de ces informations.

À combien s'élèvent vos ventes annuelles? Qui est responsable des ventes? L'entreprise X est-elle un de vos fournisseurs?

Des **questions ouvertes** qui appellent une explication, une description, une histoire ou une analyse. Pour préciser certains détails contenus dans la réponse apportée à une question ouverte, vous pouvez la compléter par des questions fermées.

Pouvez-vous décrire votre réseau de distribution? Pourquoi pensez-vous qu'il existe un problème de qualité?

Des questions d'approfondissement. Il s'agit de questions ouvertes mais qui orientent la réponse. L'interlocuteur sait ce que vous pensez et pourrait être tenté d'aller dans votre sens et vous fournir davantage d'informations. La personne peut aussi vous contredire et vous présenter des avis et des faits divergents.

D'après ce que vous me dites, je crois comprendre que ce produit vous pose des problèmes de qualité. Pouvez-vous m'en parler?

Des **questions hypothétiques** qui exigent de la personne interrogée qu'elle réfléchisse à une situation hypothétique. Vous essayez d'obtenir des informations par une voie détournée. Vous pensez que votre interlocuteur pourrait vous donner des informations qu'il ne vous donnerait pas si vous posiez une question plus directe.

Supposons que vous pénétriez ce nouveau marché. Quel effet cela aurait-il sur votre cycle de production?

Au terme de l'entretien, vous pouvez clore la discussion par quelques questions tendancieuses. Il s'agit de questions formulées de manière à suggérer une réponse positive, des questions destinées à obtenir une confirmation. Il s'agit généralement de présenter votre position et votre opinion sur le sujet traité et de demander à la personne interrogée ce qu'elle en pense.

En tant que consultant, vous aurez aussi à répondre à de nombreuses questions. Là encore, quelques règles simples s'appliquent :

- ❑ Si vous n'avez pas la réponse à la question, dites-le honnêtement. Les gens font trop souvent semblant d'avoir une réponse ou tournent autour du pot. Soyez simple, direct, et si vous avez besoin de plus de temps pour réfléchir, dites-le. *Laissez-moi y réfléchir et je vous rappellerai...*
- ❑ Utilisez le modèle P-R-E-P :
 - P – présentez votre Point de vue : quelle est votre position?
 - R – présentez vos Raisons
 - E – donnez des Exemples à l'appui de votre raisonnement
 - P – répétez votre Point de vue

Nous proposons au module 5 d'autres techniques de facilitation et d'organisation de discussions de groupe.

Organisations et apprentissage

Comme nous l'avons vu, la tâche du formateur ou du consultant est étroitement liée au processus d'apprentissage. La manière dont les sujets apprennent dépend à son tour de la dynamique du groupe. L'organisation est au nombre de ces groupes, il est donc essentiel de comprendre comment elle peut faciliter l'apprentissage ou l'entraver.

Chris Argyris³ affirme que si les organisations autorisaient et encourageaient les individus à exploiter pleinement leur potentiel, cela serait bénéfique pour les deux parties. Pour lui, nombre d'entreprises désireuses de réussir dans le milieu des affaires plus exigeant des années 90 doivent commencer par résoudre un

³ Chris Argyris, *Apprentissage organisationnel*, Blackwell, Cambridge, 1993.

dilemme de base : le succès sur le marché dépend de plus en plus de l'apprentissage, et pourtant la plupart des gens ne savent pas comment apprendre.

De la même manière, Peter Senge⁴ a écrit que pour que les organisations survivent dans le futur, leur capacité d'apprentissage doit être égale ou supérieure à l'ampleur du changement.

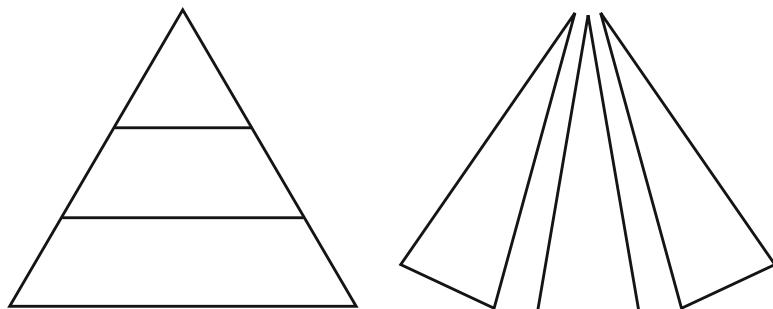
En fait, l'apprentissage et les organisations ne font pas bon ménage. Vous pouvez offrir des programmes de formation en gestion et pour dirigeants mais ils ne permettront pas nécessairement d'améliorer les compétences des dirigeants et des cadres de l'organisation. En effet, de nombreux facteurs, tels la structure de l'entreprise, sa culture et sa hiérarchie, font que les organisations résistent au changement et refusent l'apprentissage.

La structure

Dans l'organisation, les obstacles à l'apprentissage peuvent être liés à la structure organisationnelle et hiérarchique. Si l'on représente l'organisation comme une pyramide, la hiérarchie érige des obstacles entre les "étages" de la pyramide comme dans la figure 3. La direction, les cadres moyens et les travailleurs souhaitent tous conserver leur place respective dans la pyramide et refusent toute suggestion ou idée provenant des autres niveaux.

Les entreprises sont aussi composées de nombreux services. Nous pouvons les représenter comme des silos. Le manque de communication entre les silos crée des obstacles organisationnels qui entravent le partage de l'information et l'apprentissage.

Figure 3 Obstacles organisationnels et hiérarchiques



La culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise peut aussi constituer un obstacle à l'apprentissage. L'apprentissage exige de la souplesse et d'être prêt à prendre des risques. Les responsables ne sont pas toujours prêts à accepter de nouvelles idées, en particulier si elles n'ont pas été testées. Une entreprise dont la culture repose sur la peur et les reproches sera inévitablement réticente à toute nouvelle idée. Les responsables se diront "Et si ça ne marche pas? On dira que c'est de ma faute et

⁴ Peter Senge, *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Doubleday, New York, 1990.

je perdrais mon travail". De même, dans une entreprise très hiérarchisée où les employés ont peur de prendre des responsabilités et s'en remettent toujours à leur supérieur, l'innovation et le changement ne seront pas encouragés.

Pouvoir et maîtrise

Les gens craignent souvent le changement parce qu'ils ont peur pour leur poste et ne sont pas sûrs de leur pouvoir. La peur de perdre du pouvoir est la principale cause de réticence face au changement. Si un cadre se sent dans une situation précaire, laisser un subordonné participer à une formation qui lui permettra d'acquérir de nouvelles compétences que son supérieur ne possède peut-être pas sera perçu comme une menace.

Les membres des organisations se sentent souvent impuissants. Ils ont le sentiment qu'ils n'ont qu'un pouvoir limité sur ce qui se passe et s'en remettent ainsi à leur hiérarchie dès lors qu'une décision importante doit être prise ou qu'il s'agit de prendre des responsabilités. Dans les PME ou les entreprises familiales, les employés ne considèrent pas toujours approprié ou même utile de s'exprimer. Il s'agit là d'une dimension intéressante qui mérite d'être prise en considération. Travailler en tant que consultant pour ce type d'entreprise peut être source de plus grandes satisfactions car des résultats concrets peuvent être obtenus rapidement. Mais cela peut aussi être source de plus de frustrations car la résistance aux nouvelles idées peut y être plus forte et moins diffuse que dans les grandes entreprises.

En tant que consultants et que formateurs, nous sommes sans cesse confrontés à ce type de difficultés. La mission de conseil repose sur la capacité du système d'intégrer de nouveaux modes de pensée et de nouvelles idées. Les obstacles organisationnels rendent la chose plus difficile et doivent, par conséquent, être pris au sérieux.

Module 2

Le conseil

Introduction

Qu'est-ce qu'un consultant? On pourrait dire que les médecins, les juristes, les architectes, les psychologues et les publicistes fournissent tous des services de conseil. En effet, ils prodiguent des conseils, formulent des recommandations et proposent des instruments et des services qui permettent de satisfaire un besoin ou contribuent à résoudre un problème précis pour leur client. C'est précisément ce que font les consultants en affaires et en gestion. Ils gagnent leur vie en mettant leurs connaissances et leurs compétences au service de l'amélioration des capacités de l'entreprise cliente. Leur intervention devrait déboucher sur des améliorations notables ou visibles pour le client.

Le consultant devrait être capable d'intervenir dans des structures organisationnelles aussi diverses qu'une banque, un hôpital, une association à but non lucratif, une manufacture, une institution publique, une école ou même une coopérative.

Dans le présent module, nous allons définir le rôle du consultant; décrire dans le détail les étapes du projet de conseil; et vous donner quelques-uns des instruments auxquels vous aurez recours dans le cadre d'un tel projet.

Pourquoi recourir aux services de consultants?

De nombreuses raisons très diverses – dont certaines sont évoquées ici – poussent les entreprises et les organisations à recourir aux consultants. Voir l'appendice I pour une liste plus complète des domaines de spécialisation des consultants.

Définir et atteindre des objectifs

L'entreprise ou l'organisation s'est peut-être fixé des objectifs, tels que parvenir à l'excellence dans le service à la clientèle, améliorer son avantage concurrentiel, instaurer le management total de la qualité, ou accroître la productivité, améliorer les résultats et la rentabilité. Le rôle du consultant peut consister soit à aider l'entreprise à définir ces objectifs et à décider comment les atteindre, soit uniquement l'aider à les atteindre. Le conseil doit apporter une valeur ajoutée à l'organisation, sous la forme de progrès tangibles et mesurables vers l'objectif fixé.

Pour que le consultant réussisse à aider le client à atteindre ces objectifs, encore faut-il que ceux-ci soient correctement définis. Lorsque tel n'est pas le cas, le consultant doit commencer par aider à définir les objectifs et s'assurer qu'ils sont adaptés à l'entreprise – aujourd'hui et pour l'avenir. Il doit aussi veiller à ce qu'ils fassent l'objet d'une communication adéquate et soient appuyés par les membres clefs de l'organisation.

Résoudre des problèmes de gestion et opérationnels

Le rôle du consultant consiste à utiliser son expérience pour diagnostiquer et résoudre les problèmes de gestion ou opérationnels. La gestion d'une entreprise peut soulever toutes sortes de questions : forte rotation du personnel, conflits personnels, piètre qualité, perte de parts de marché, problèmes de trésorerie, résistance au changement, mécontentement du client, et ainsi de suite.

Certaines de ces questions sont à l'origine de problèmes alors que d'autres ne sont que les symptômes de problèmes dont la cause reste à déterminer. Le consultant devra définir le problème avec précision et éviter de prendre les demandes du client pour argent comptant.

Innover et saisir de nouvelles occasions

Les consultants sont parfois appelés à contribuer à la mise au point de nouveaux produits ou au développement de nouveaux marchés, à améliorer la qualité ou à identifier de nouveaux débouchés commerciaux.

Améliorer l'apprentissage

Les clients font parfois appel aux consultants pour acquérir de nouvelles connaissances, compétences techniques ou modes opératoires, pour améliorer les procédés et se former aux méthodes d'évaluation de leur organisation. Ils souhaitent aussi parfois améliorer la gestion, leur capacité à régler les problèmes, s'exprimer en public ou à communiquer, et ainsi de suite. Ce type de conseil ne résout pas de problème précis mais contribue au développement de l'entreprise et accroît la satisfaction des employés.

Opérer des changements

Il existe toute une palette de sociétés de conseil aussi connues sous le nom d'agents du changement qui aident les entreprises à comprendre le changement et à créer une culture dans laquelle le changement est accepté comme allant de soi. L'organisation veut comprendre et opérer les changements qui s'imposent, ce qui l'aidera à survivre dans l'environnement dynamique dans lequel elle évolue. Pour ce faire, elle recourt aux services d'un consultant.

Types de sociétés et de services de conseil

Dans toute mission de conseil, deux parties interagissent entre elles : le client et le consultant. Le conseil est censé aider le client à résoudre un problème ou à améliorer une situation. Pour atteindre cet objectif, le client doit choisir le consultant le plus qualifié pour répondre aux besoins de l'entreprise. La question clef que doit se poser le client est : *De quel type de consultant ai-je besoin?*

Larry Greiner et Danielle Nees⁵ définissent en substance cinq styles de conseil qui correspondent chacun à une catégorie de problème de gestion ou de problème opérationnel donnée. Leurs caractéristiques sont résumées au tableau 1.

“Les aventuriers intellectuels”

Ces sociétés visent à offrir aux entreprises des solutions “scientifiques” à des problèmes complexes. Elles rassemblent de grandes quantités de données quantitatives et qualitatives pour les analyser de manière scientifique. Elles agissent sur la base d'un savoir solide accumulé au fil des ans par l'expérience. Elles ne proposent pas de solutions clefs en main mais plutôt une somme d'analyses et d'informations, qui ne sont pas toujours directement applicables à l'entreprise.

Arthur D. Little, la Rand Corporation et le Batelle Institute entrent dans cette catégorie.

⁵ Larry Greiner et Danielle Nees, “*Conseils en management : tous les mêmes?*” Revue française de gestion, n° 75, novembre-décembre 1989.

“Les navigateurs stratégiques”

Ces consultants proposent des conseils sur l'orientation stratégique de l'entreprise. Ils ont une approche globale de l'entreprise intégrant à la fois des aspects technologiques, économiques et commerciaux. Ils rassemblent des données sur l'entreprise et utilisent des modèles économiques pour analyser des phénomènes organisationnels, évaluer le lien entre l'entreprise et son environnement et suggérer de nouvelles stratégies, de nouveaux marchés et de nouveaux débouchés.

Le Boston Consulting Group (BCG), Bain, et Braxton entrent dans cette catégorie.

“Les docteurs en management”

Ce type de consultant adopte une vision systémique de l'organisation. Il a une vue d'ensemble de l'entreprise (structure, stratégie, processus, procédures, mission, valeurs, style de management, savoir-faire) et propose une analyse et un diagnostic solides. Il définit les problèmes de l'organisation puis s'engage dans un processus ouvert d'élaboration de solutions. Une fois une solution choisie, il aide à sa mise en place.

MacKinsey & Company entre dans cette catégorie.

“Les architectes de systèmes”

Ces consultants sont comme des techniciens du management. Ils interviennent pour rationaliser le système de management et le processus décisionnel. Ils sont souvent spécialisés dans des techniques particulières du management telles que l'élaboration des grilles de rémunération, l'évaluation, la gestion du savoir, la chaîne d'approvisionnement ou le management total de la qualité. Les architectes de systèmes n'adoptent pas une approche holistique de l'entreprise mais interviennent uniquement une fois un diagnostic posé dans leur domaine de compétence.

Accenture, Booz Allen Hamilton, Ernst and Young, et Hey Consultants entrent dans cette catégorie.

Tableau 1 Styles de conseil

	L'aventurier intellectuel	Le navigateur stratégique	Le docteur en management	L'architecte système	Le copilote amical
Formation	Sciences	Économie	Administration et direction d'entreprise	Technologie	Pratique de la gestion
Rôle	Chercheur	Planificateur	Homme de diagnostic	Concepteur	Conseiller
Approche	Analyse statistique	Modélisation à partir de variables clés	Analyse holistique de l'entreprise et de ses processus	Mise en œuvre de solutions	Assistance du responsable de l'entreprise
Objet principal des recommandations	Solutions créatives	Fixation des objectifs pour l'avenir	Organisation et direction de l'entreprise	Procédures de gestion	Besoins exprimés par le responsable de l'entreprise
Attentes du client	Des solutions fondées sur des informations fouillées	Détection de créneaux ou de niches rentables	Amélioration de l'efficacité organisationnelle	Meilleure efficacité	Amélioration des décisions du responsable de l'entreprise

“Les copilotes amicaux”

Il s'agit souvent de cabinets de petite taille ou de consultants travaillant seuls. Les “copilotes” travaillent seuls avec leurs clients et instaurent généralement une relation très étroite à long terme avec la direction. Le plus souvent ce ne sont pas des experts dans des domaines particuliers mais ils tentent d'apporter un conseil généraliste. Ils apportent conseils et assistance sur différents problèmes de gestion.

L'entreprise peut s'en remettre au consultant pour:

- Fournir des renseignements sur le marché;
- Apporter des compétences spécialisées;
- Établir des contacts professionnels;
- Offrir des avis d'expert;
- Diagnostiquer les problèmes;
- Concevoir des plans d'action;
- Mettre au point des systèmes, des méthodes et des procédures;
- Planifier et gérer le changement;
- Former la direction et le personnel;
- Conseiller et accompagner les dirigeants;
- Apporter une aide professionnelle intensive mais temporaire;
- Justifier les décisions des dirigeants.

La relation client-consultant

Comme nous l'avons vu, les entreprises et les organisations peuvent se tourner vers les consultants pour régler des problèmes très divers. Leur relation peut s'organiser de trois manières possibles : le modèle expert; le modèle médecin/patient; ou le modèle du conseil en processus.

Le modèle expert

Le consultant est ici considéré comme un expert apportant avec lui des connaissances spécialisées. L'on attend de lui qu'il propose à l'entreprise des solutions qu'elle n'aurait pas pu trouver seule. Faire appel à un expert suppose pour le client de :

- Convenablement diagnostiquer le problème;
- Choisir le consultant qui possède les compétences requises;
- Correctement communiquer les données du problème au consultant;
- Accepter les conclusions du consultant et les conséquences du changement à mettre en œuvre.

Le modèle médecin/patient

Le consultant est appelé pour diagnostiquer le problème et prescrire un remède. Le consultant devient responsable de la planification de l'ensemble du projet. Le danger de cette relation tient au fait que le client peut être tenté de transférer

au consultant l'essentiel de la responsabilité du changement, attendant de lui qu'il prescrive une "pilule miracle" indolore, alors qu'en fait c'est le client qui devra prendre lui-même la responsabilité de se "soigner".

Le conseil en processus

Dans cette relation, proposée par Edgar Schein dans les années 70, l'objectif n'est pas d'offrir des solutions clé en main mais d'aider le client à identifier le problème et à trouver les ressources pour le résoudre. Le client prend alors la responsabilité des changements qu'il va mettre en œuvre. Ce modèle part du principe que les clients disposent, au sein de leur organisation, des connaissances et du savoir-faire nécessaires pour résoudre les problèmes. À partir de là il s'agit d'appliquer le processus adéquat pour faire apparaître tous les éléments de la solution pour ensuite planifier les mesures à prendre. La différence entre le modèle expert et le conseil en processus est semblable à celle qui existe entre le conseil et la facilitation (voir module 1 pour une description de la facilitation).

Pour quel style opter?

Le style de conseil pour lequel vous allez opter dépend de la nature du problème, comme nous l'avons vu, mais aussi de votre client. La nature de la relation établie par le consultant avec l'entreprise est très différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise. Dans les PME, le fait que le propriétaire ait un rôle très important à jouer fait de lui l'acteur principal du processus de conseil, ce qui est une bonne chose s'il s'est réellement engagé à opérer des changements. Il est néanmoins possible que cette personne soit aussi la principale cause du problème, ce qui rend la négociation d'une solution d'autant plus difficile. À l'inverse, dans les grandes entreprises il est souvent difficile de rencontrer et d'impliquer les décideurs de premier ordre. Non seulement les responsabilités sont dispersées, mais il y est parfois aussi plus difficile d'évaluer l'effet d'une mesure prise sur l'organisation.

Compétences essentielles des consultants

Il n'existe pas de recette infailible ou de formation type pour devenir consultant. Il n'en demeure pas moins que le point commun de la plupart des bons consultants est leur passion pour les affaires et un don pour les relations interpersonnelles. Les consultants sont trop souvent des techniciens de qualité mais manquent des qualités interpersonnelles fondamentales pour communiquer, écouter et convaincre. Nous aborderons dans le présent chapitre les compétences qu'il vous faudra acquérir et cultiver pour réussir dans ce métier.

La première compétence est l'*écoute*. Les consultants écoutent non seulement ce qui se dit, mais aussi ce qui ne se dit pas. Ils sont dotés d'une capacité d'écoute très développée, interrogeant et reformulant sans cesse pour mieux comprendre. Bien souvent, les consultants pensent que leur rôle consiste à régler des problèmes rapidement, et c'est ainsi qu'ils proposent trop vite des solutions. Ils estiment que le client doit en avoir pour son argent et donc qu'il doit se voir proposer des réponses, des modèles ou des outils. C'est faux. Vous constaterez qu'en posant des questions et en écoutant activement, les réponses apparaissent souvent d'elles-mêmes.

La deuxième compétence est la *capacité d'adaptation*. Il vous faudra pouvoir travailler avec toutes sortes de personnes, dans de nombreuses branches d'activité et dans des situations très diverses. Le consultant doit pouvoir établir des contacts et établir des relations de travail avec toute une palette d'individus, des ouvriers comme des cadres, des entrepreneurs comme des fonctionnaires.

Vous devrez vous adapter en modifiant votre langage et les termes employés, votre rapidité de raisonnement, le sujet de la conversation et vos connaissances d'une branche d'activité donnée. L'adaptation exige de la curiosité, un apprentissage, des recherches et des investigations. En tant que consultant, vous ne cesserez jamais d'apprendre.

La troisième compétence consiste à pouvoir trouver un délicat équilibre entre *être diplomate* et *être direct*. Dans le cadre d'une mission de conseil, il vous faut souvent impliquer plusieurs parties ayant des intérêts divergents; pour ce faire, vous devez négocier un consensus et l'approbation de tous sans menacer personne. Dans le même ordre d'idées, vous devez être convaincant et clair lorsque vous expliquez votre position; vous devez savoir dire la vérité sans froisser personne et vous devez impliquer chacun.

La quatrième compétence est *l'intuition et la sensibilité*. Même si une mission de conseil devrait normalement reposer sur des faits et des données analysés de manière objective, vous devriez aussi parfois vous fier à votre intuition. Votre intuition vous dira peut-être que le responsable a mal jugé la cause du problème, et que vous devrez parler à d'autres employés pour vous faire une idée claire de la situation. Votre sensibilité vous aidera à gérer les problèmes interpersonnels sans créer de ressentiment ou vous faire des ennemis.

Vous devez également travailler les qualités que sont la *patience et la persévérance*. Les clients ont parfois besoin de temps avant de se décider. Il se peut qu'ils se demandent comment obtenir l'aval des bonnes personnes. Soyez patient, ne perdez pas courage, et donnez leur le temps de s'adapter et de prendre leurs marques. La période de gestation pour gagner un nouveau client est généralement de neuf mois.

Pour autant que vous les cultiviez, en y réfléchissant et en procédant constamment à votre autoévaluation, ces compétences s'affineront avec le temps. Nombreux sont ceux qui mésestiment ces compétences alors qu'elles sont, au contraire, essentielles. N'oublions pas que les organisations ne sont pas des machines et des procédures mais des personnes qui exploitent des machines et mettent en œuvre des procédures. L'individu est donc au cœur de l'activité de conseil.

Le consultant doit également posséder d'autres qualités, en plus de ces qualités interpersonnelles. La plus importante est l'*intégrité*. On entend par intégrité une grande honnêteté et le respect d'un code de déontologie.

En tant que consultant, vous êtes dans une relation d'affaire avec un client qui vous confie des informations sensibles sur son entreprise. La première règle de déontologie veut que ces informations soient traitées en toute discréction et confidentialité. À chaque fois que cela est possible, et si vous avez le moindre doute, demandez s'il s'agit d'informations sensibles ou publiques.

La déontologie implique aussi l'équité dans les aspects financiers de la relation. Assurez-vous que les conditions financières sont bien claires de part et d'autre.

Ne vous faites pas non plus passer pour ce que vous n'êtes pas : vous devez dire honnêtement ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire. N'offrez pas vos services si la situation ne relève pas de vos compétences. Vous pouvez vous associer à quelqu'un de compétent, ou recommander quelqu'un d'autre pour faire le travail à votre place, mais ne prétendez pas être ce que vous n'êtes pas. À long terme votre client vous en sera reconnaissant.

Dites toujours honnêtement ce que vous pensez. Il se peut qu'au moment d'établir le diagnostic vous constatiez que la question que l'on vous a soumise est l'effet et non la cause du problème. Dites ce que vous pensez et ayez le courage de vous exprimer même si cela signifie perdre le contrat. N'acceptez pas

une mission si vous pensez que le service que l'on vous a demandé de fournir n'est pas essentiel ou qu'il est contreproductif. Le client aura jeté son argent par les fenêtres et vous risquez d'être perçu comme un parasite essayant de tirer parti de la situation. Cela est particulièrement vrai dans le cas de services de formation : nombreux sont les cabinets de conseil qui profitent de ce qu'ils appellent les "programmes vache à lait" dont les employés de l'entreprise n'ont pas réellement besoin mais qui constituent des sources d'argent régulières pour les consultants.

En tant que consultant, il vous faudra gérer bien des frustrations. Vous serez parfois invité à participer à une réunion dont l'ordre du jour n'est pas clair. D'autres fois, votre contact vous donnera des informations, vous décrira la mission d'une certaine manière, alors qu'en réunion avec son supérieur l'on vous brossera un tableau très différent de la situation. Dans d'autres cas, vous ne parviendrez peut-être pas à convaincre votre client. Le conseil est une activité riche en frustrations qui exige une bonne dose de confiance pour aller de l'avant malgré tout.

Bien qu'il soit important d'avoir confiance en vous, en vos opinions et en vos capacités, il est tout aussi important de savoir vous remettre en question. L'autoanalyse fait partie du travail; tout comme vous attendez de votre client qu'il apprenne et progresse, vous devrez en faire de même. Nous vous encourageons à améliorer votre connaissance de vous-même, soit par l'introspection, soit en participant régulièrement à des formations. Si vous travaillez pour votre compte, vous devriez faire l'effort de prendre part à des cours de perfectionnement, et de demander à des collègues ou aux clients d'évaluer votre travail. Dans les cabinets de conseil, des programmes de "formation des formateurs" devraient être régulièrement organisés pour améliorer les compétences de tous.

Voir l'appendice II pour un résumé des compétences essentielles du consultant.

Le conseil

Le processus de conseil est généralement divisé en cinq phases :

- ❑ L'entrée et la découverte;
- ❑ Le diagnostic et l'analyse du problème ou de la situation;
- ❑ Le choix des mesures à prendre;
- ❑ Le projet et sa mise en œuvre;
- ❑ L'achèvement et l'évaluation.

Les phases sont toutes liées entre elles et de la qualité de l'une dépend la qualité des autres. Les phases sont résumées au tableau 2. Au tableau 3, les étapes et les facteurs de succès de chaque phase sont évoqués plus avant.

Comme vous le constaterez au tableau 3, chaque étape du processus de conseil est subdivisée à son tour en d'autres sous-étapes dont le succès dépend de différents facteurs. Nous approfondirons certains d'entre eux. À chaque étape du processus, vous devez vous demander si vous avez fait ce qu'il fallait, si vous êtes arrivé au terme de l'étape en question, si vous avez impliqué les bonnes personnes et si vous disposez de toutes les informations, ressources et instruments pour passer à l'étape suivante. Dans les deux chapitres qui suivent, nous évoquerons chacune des phases dans le détail.

Tableau 2 Phases du processus de conseil	
Phase	Description
Entrée et découverte	<ul style="list-style-type: none"> • Contact initial avec le client. • Diagnostic du problème sous l'angle du client. • Planification du projet pour proposition.
Diagnostic préalable	<ul style="list-style-type: none"> • Planification du projet pour proposition. • Rédaction de la proposition et établissement du prix. • Contrat.
Diagnostic et analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement des faits. • Analyse des faits et synthèse. • Discussion détaillée avec le client et comparaison des analyses (sous l'angle du client et sous celui du consultant).
Planification des mesures à prendre	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de solutions. • Évaluation des différentes solutions possibles. • Proposition soumise au client. • Planification et mise en œuvre.
Projet et mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la mise en œuvre. • Participation aux actions de communication et d'information aux employés. • Adaptation de la proposition, le cas échéant. • Formation du personnel, le cas échéant. • Transfert des connaissances et de l'information.
Achèvement et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation. • Rapport final. • Prise d'engagement. • Plans de suivi. • Clôture du contrat et paiement.

Tableau 3 Étapes et facteurs de succès du processus de conseil		
Phase	Étapes	Facteurs de succès essentiels
Entrée : Comprendre la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Premier contact. • Discuter de la perception qu'a le client du problème ou de la nécessité d'obtenir de l'aide. • Expliquer comment le consultant pourrait aider. • Préciser ce que l'on attend de chacune des parties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Écouter attentivement la description de la situation donnée par le client. Quel est le sens caché des mots? Remettez en question l'analyse du client. • Vous assurer que vous n'êtes pas l'instrument d'une seule personne dans l'entreprise. • Vous assurer que les décideurs adéquats sont impliqués dans le processus. • Ne pas supposer que vous êtes le consultant qu'il faut pour le projet.
Diagnostic préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à une analyse et à un diagnostic préliminaires du problème du client. • Préparer un plan de projet sur la base du premier diagnostic. • Rédiger une proposition et un contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander plusieurs points de vue; prendre le temps d'approfondir votre compréhension, même si vous voulez décrocher le contrat.

Tableau 3 (suite)		
Phase	Étapes	Facteurs de succès essentiels
Diagnostic : Comprendre la situation	<ul style="list-style-type: none"> Identifier la nature du problème : technique, d'information, structurel, de processus, externe, lié aux compétences, psychologique, etc. Utiliser plusieurs méthodes d'investigation : entretiens, observation, travail de groupe, études, etc. Partager votre analyse avec plusieurs personnes; accepter la critique. Coucher votre analyse par écrit. 	<ul style="list-style-type: none"> Apprendre à laisser certains faits de côté mais à en rechercher d'autres. Veiller à bien faire la différence entre la cause et l'effet. Prendre davantage de temps si nécessaire. Ne pas chercher ce qui n'existe pas! Ne pas susciter d'attentes qui risqueraient de conduire à des déceptions et des bouleversements. N'accuser jamais quelqu'un en particulier. Si le projet n'entre pas dans votre domaine de compétences, dites-le.
Planification : Trouver une solution	<ul style="list-style-type: none"> Trouver différentes solutions possibles et les évaluer. Rédiger un plan d'action. Présenter votre proposition au client. 	<ul style="list-style-type: none"> Être créatif et faire marcher votre imagination. Être rigoureux et systématique. <i>Quand vous savez manier le marteau, tout à vos yeux ressemble à un clou</i>; ne pas penser que vos compétences règleront tout; d'autres solutions sont parfois possibles. Évaluer l'impact de votre plan à chaque étape et identifier les personnes dont le soutien vous est nécessaire au sein de l'entreprise – les rallier à votre cause et les convaincre. Éliminer les propositions qui conduisent à des changements inutiles.
Mise en œuvre : Tester la solution	<ul style="list-style-type: none"> Diviser votre plan en étapes et comprendre les résultats de chaque étape. Surveiller la qualité des services à chaque étape. Vérifier la compréhension de ce qui se passe – sous l'angle du client. Obtenir la réaction du client à chaque étape. 	<ul style="list-style-type: none"> Une présence de tous les instants auprès du client et un dialogue constant sont essentiels. Les écarts entre les résultats prévus (par rapport aux résultats effectifs) peuvent être dus à : <ul style="list-style-type: none"> Des postulats erronés; Des faits mal recueillis et mal analysés; Un diagnostic incorrect; Une résistance de l'organisation; Des obstacles imprévus; Des erreurs de planification; Une mise en œuvre incorrecte; Une surestimation des résultats.
Achèvement	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de l'approche du consultant. Évaluation des performances du consultant. Évaluation des changements opérés et de leurs résultats concrets. Planification du suivi et répartition des responsabilités. Rapport final. Paiement des services. 	<ul style="list-style-type: none"> Passer du temps à évaluer le processus, les individus et la manière dont le conseil a été mené. Évaluer la situation avec le client mais aussi avec votre équipe. Ne rédiger un rapport que si nécessaire mais prévoir une séance d'évaluation. Veiller à ce que les factures soient envoyées rapidement et en accord avec le client. Garder un dossier sur ce que vous avez fait.

Phase d'entrée – premier contact

Il s'agit là de la phase cruciale durant laquelle vous allez faire votre première impression sur le client. La première réunion est trop souvent négligée. Les consultants arrivent dans l'entreprise sans avoir une idée claire de l'ordre du jour de la réunion, de ce qu'attend le client, et de la durée prévue de la réunion. Il est essentiel de préciser toutes ces questions à l'avance de manière à harmoniser les attentes du client et celles du consultant. La règle à suivre consiste donc, avant la première réunion avec le client, ou avant la première réunion sur un nouveau projet, à déterminer :

- L'objet de la réunion;
- Les attentes du client;
- De quelle manière vous préparer et quels documents apporter;
- La durée de la réunion.

Le premier contact avant la réunion, souvent par téléphone, vous donne l'occasion de vous présenter, de vous dévoiler et de présenter votre argumentaire. Sachez cependant que certains clients qui n'ont pas l'habitude des conseils pourraient s'attendre à ce que vous leur proposiez des solutions toutes faites. Éviter de susciter de telles attentes irréalistes en expliquant l'objet de la réunion.

Pendant la première réunion, les deux parties font connaissance. L'une ou l'autre prend la parole en premier – il n'y a pas de règle en la matière. Si vous présentez un argumentaire, vous devriez intervenir en premier. Si c'est le client qui a fait appel à vos services, il devrait prendre la parole en premier. Laissez le client parler autant qu'il le souhaite. Vous pourrez poser des questions de suivi pour mieux comprendre ce qui a été dit, ou encore vous présenter en insistant sur les raisons pour lesquelles vous êtes l'interlocuteur adéquat.

Vous devriez régulièrement vous entraîner à vous présenter, devant des collègues, votre conjoint et des amis. Il est toujours fascinant de voir que ce sont les personnes qui nous sont proches qui posent les questions les plus "sottes" auxquelles nous avons le plus de mal à répondre. La présentation de vos services doit être irréprochable et vous devez avoir une idée claire de ce que vous pouvez apporter au client.

Devant le client, vous devrez néanmoins adapter votre présentation en fonction de la situation exposée par celui-ci. Il vous faudra donner des exemples d'interventions similaires réalisées ailleurs, expliquer comment vous avez procédé et de quelle manière cela vous servira dans le cas d'espèce.

Il n'est pas rare de devoir expliquer aux clients en quoi consiste le travail du consultant. Il vous faudra peut-être expliquer le processus de conseil, leur dire clairement ce qu'ils devront faire pour vous permettre de bien faire votre travail, et leur exposer les étapes suivantes s'ils recourraient à vos services. Pendant cette première entrevue, n'hésitez pas à demander à vos clients potentiels ce qu'ils pensent de vous et des services que vous offrez.

Il est rare que le client vous donne immédiatement son feu vert, mais il arrive qu'il le fasse. Quoi qu'il en soit, l'étape suivante consistera pour vous à retourner à votre bureau pour y rédiger une offre dans laquelle vous expliquerez dans le détail comment vous allez procéder à un diagnostic approfondi ou, s'il s'agit d'un problème simple, quelle solution ou processus vous lui proposez.

Il est important, pendant cette phase, de rassembler quelques renseignements de base sur le client. Si vous avez le sentiment qu'il y a des chances pour que le client vous engage, dites-lui déjà de quels renseignements vous aurez besoin pour affiner votre diagnostic et préparer une proposition.

La proposition doit être rédigée juste après la première réunion. Elle doit refléter votre professionnalisme de même que votre analyse éclairée de la situation ainsi que votre connaissance de la branche. La proposition doit contenir les modalités financières, un calendrier et un plan relativement détaillé de ce que vous avez l'intention de faire, que ce soit pour comprendre le problème ou pour le régler. Le respect de tous les principes qui s'appliquent à la documentation écrite est important ici, à savoir : une bonne présentation, un format lisible, et un aspect professionnel. Au début, préparer une proposition vous prendra un peu de temps mais avec l'expérience cela deviendra de plus en plus facile.

Gardez une trace de toutes les propositions envoyées; vous constaterez que vous pourrez aisément réutiliser certains formats.

Tableau 4 Conseils pour la première réunion	
Rassembliez certaines informations de base	<ul style="list-style-type: none"> • Objet de la réunion. • Durée de la réunion. • Lieu de la réunion. • Personnes qui seront présentes, leurs titres et fonctions. • Informez-vous sur ce que fait l'entreprise, sur la teneur du projet.
Soyez préparé	<ul style="list-style-type: none"> • Apportez documents et cartes de visites. • Si le client s'attend à ce que vous présentiez un argumentaire, apportez de quoi faire un exposé formel. • Habiliez-vous de manière professionnelle. • Assurez-vous que vos documents sont bien classés. • Si vous êtes accompagné de collègues, choisissez à l'avance un porte parole. Vous ne devez pas vous contredire les uns les autres. En cas de doute, consultez le porte parole, ou demandez aux autres s'ils sont d'accord. • Soyez à l'heure.
Gérez la réunion correctement	<ul style="list-style-type: none"> • Posez des questions qui révèlent vos talents de facilitateur et votre curiosité naturelle. • Ne fanfaronnez pas, en employant un langage abstrait ou très académique par exemple. • Si votre client emploie une terminologie qui ne vous est pas familière, n'hésitez pas à demander des précisions. • Apportez une touche d'humour et de chaleur à la réunion. • Clôturez la réunion en expliquant ce que vous allez faire à partir de là et qui reprendra contact. Si vous êtes responsable, mieux vaut toujours simplement dire, "Si vous êtes d'accord, je vous rappellerai à telle et telle date, à telle et telle heure; serez-vous disponible?"

Diagnostic et diagnostic préliminaire du problème

Comme nous l'avons déjà laissé entendre, le diagnostic posé par le client lui-même peut être incorrect ou le problème être mal défini. Il vous faudra peut-être pousser vos investigations plus avant pour pouvoir établir une proposition. On parle alors de diagnostic préliminaire.

Vous devrez consacrer un temps assez considérable au diagnostic préliminaire et devrez donc facturer ce service. Il vous faudra rédiger une proposition initiale expliquant comment vous allez procéder au diagnostic préliminaire puis établir un devis. Le client évaluera votre proposition et vous demandera ou non de poursuivre vos recherches.

Une fois le diagnostic préliminaire posé, vous disposerez de tous les éléments pour préparer votre offre de conseil définitif. Celle-ci risque également d'impliquer des recherches et des investigations plus poussées, ce qui risque d'être plus coûteux et long. Certains problèmes appellent un diagnostic complet, des études, une cartographie des processus et des études de marché.

Erreurs courantes liées à l'identification du problème

Tant les consultants que les clients commettent parfois des erreurs coûteuses dans le diagnostic des problèmes. À l'instar du médecin, le consultant étudie les "symptômes" et essaie de déterminer la maladie ou la cause des symptômes. Tout comme le médecin, il peut se tromper.

Confusion entre la cause et l'effet ou les symptômes et les problèmes

Il s'agit là d'un des plus grands pièges, tant pour les responsables que pour les consultants. Pour reprendre notre analogie avec le médecin, imaginons un patient souffrant de maux de tête. Le médecin qui traite les maux de tête en administrant des analgésiques, alors que le patient est en fait atteint d'une tumeur au cerveau, confond le symptôme et le problème. Dans une entreprise, le symptôme peut être des conflits interpersonnels. Le responsable peut penser que ces problèmes sont dus à des personnalités incompatibles, alors qu'ils sont en fait dus à une mauvaise définition des rôles (la cause), entraînant des conflits (l'effet). Si le responsable "traite" le problème en renvoyant ou en mutant les fauteurs de trouble, cela n'aura guère d'effet sur le problème puisque la cause de celui-ci restera inchangée.

Idées préconçues sur le problème

Souvent le client ou le consultant envisage le problème de son propre point de vue et agit plus intuitivement ou sur la base d'hypothèses qu'à partir de faits. Les consultants doivent aborder le problème avec un regard vierge et être conscients du fait que leur analyse peut être biaisée.

Point de vue étriqué du spécialiste

Nous aimons voir le monde de notre point de vue, un point de vue souvent par trop étriqué. Les ingénieurs pensent qu'il existe une solution technique à tous les problèmes, alors que les juristes vous prescriront un remède juridique, et que les consultants en qualité verront de problèmes de qualité partout. Les solutions techniques sont parfois les plus faciles à mettre en œuvre : il vous suffit d'acheter de meilleures machines et de meilleurs outils, ou de nouveaux ordinateurs. Toutefois, apporter au problème une solution uniquement technique revient à négliger l'aspect humain du problème – n'oubliez pas que ce sont des personnes qui font fonctionner les machines. C'est la raison pour laquelle les consultants doivent être aussi ouverts que possible et adopter une approche holistique du problème.

Point de vue étriqué de l'organisation

Les membres de l'organisation ont eux aussi tendance à envisager les problèmes en fonction de leur position au sein de la structure. Certaines entreprises sont dotées de silos solides : les services ne communiquent pas entre eux et les problèmes ne sont donc pas réglés de manière systémique et à l'échelle de l'entreprise, mais service par service. Parfois, la cause du problème est le manque de communication entre les silos. Si le consultant ne demande pas l'avis de chaque service, l'analyse risque d'être faussée et incomplète.

Diagnostic incomplet

Le diagnostic incomplet est la conséquence de recherches insuffisantes ou bâclées, d'informations biaisées ou incomplètes.

Où trouver des renseignements?

Avant de vous lancer dans un diagnostic préliminaire, il vous faut rassembler des renseignements et des données sur l'entreprise. Les sources suivantes peuvent vous fournir des renseignements utiles :

- Les documents écrits, les rapports annuels, le matériel publicitaire;
- Les compte rendu de réunions, les plans, les décisions, la correspondance;
- Les entretiens;
- Les discussions de groupe;
- L'observation des installations et des bureaux de l'entreprise;
- La participation aux réunions et à la prise de décisions;
- Les contacts avec les clients, les distributeurs et les fournisseurs;
- L'étude des produits et de leur emballage, des services fournis ou du service après-vente;
- Les réclamations de la clientèle;
- Les questionnaires et études.

La collecte de renseignements ne suit pas de règles précises mais il existe néanmoins quelques techniques (dont nous parlerons davantage dans le module 4). Il est important de se faire une idée de l'histoire de l'entreprise, de ses réalisations passées et actuelles. Parfois, savoir qu'un événement crucial s'est produit dans l'entreprise peut vous rapprocher de la source du problème. Il vous faut aussi connaître les faits, disposer de chiffres ainsi que du plan et de la stratégie sur la base desquels l'entreprise fonctionne.

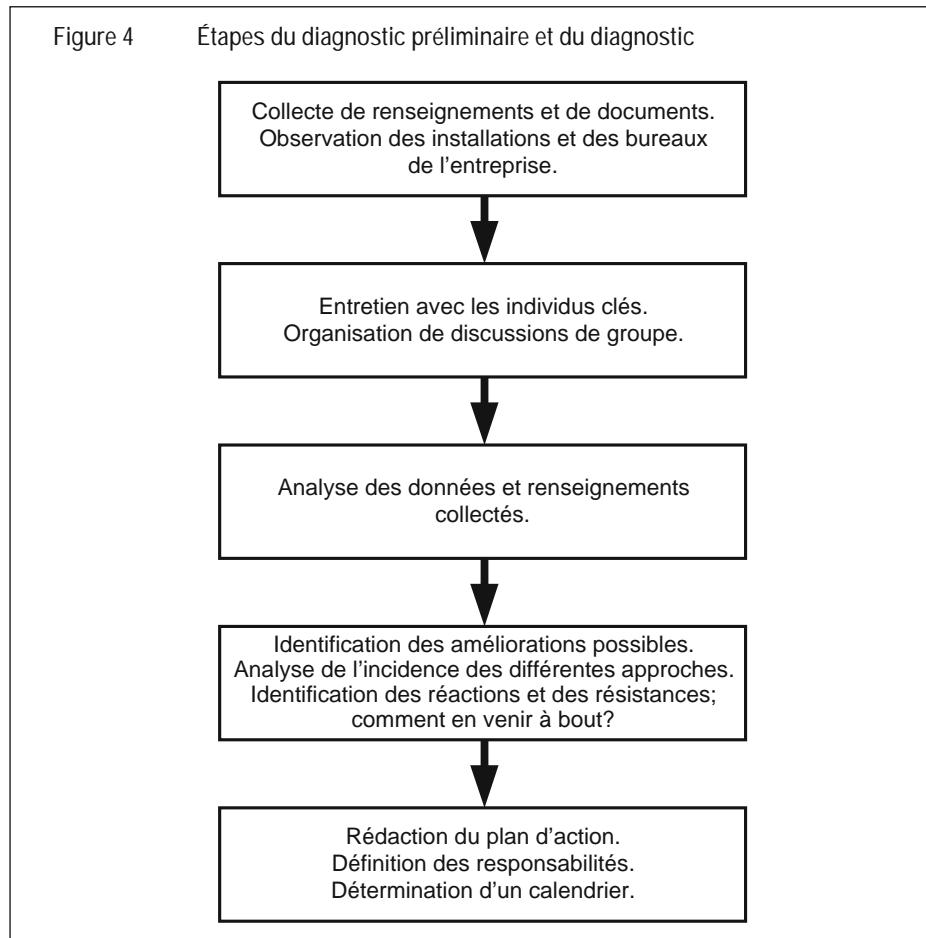
Pour établir un diagnostic, la première chose à faire est bien comprendre le client. Ce n'est qu'après que vous pourrez rencontrer des membres de l'organisation pour leur demander comment ils perçoivent le problème. Cependant, certains consultants aiment à mener de front les recherches de fond et les entretiens. Dans certains cas c'est possible, par exemple s'il s'agit d'un programme de consolidation d'équipe, de gestion et de formation de responsables. Lorsqu'il s'agit d'améliorer la productivité et les processus, vous devez disposer de renseignements solides avant de parler à quiconque.

Dans le cas d'entretiens et de réunions, vous devez vous préparer à l'avance et venir avec un document type pour transcrire les données recueillies. Pour les séances de groupe, vous devez avoir établi des procédures de groupe.

Les techniques proposées par Edgar Shein pour le processus de consultation sont très utiles pour la réalisation d'entretiens. Comme nous l'avons déjà vu, le processus de consultation part du principe que les clients possèdent en eux les connaissances et les ressources nécessaires pour comprendre et résoudre eux-mêmes leurs problèmes. Il s'agit simplement de créer les conditions qui permettront une discussion riche de sens et honnête, de manière à faire ressortir les compétences et les connaissances du personnel. Dans ce cas là, le consultant fait essentiellement office de facilitateur.

À chaque étape de l'établissement du diagnostic, vous devez compiler vos données. N'attendez pas la fin pour le faire car vous aurez alors oublié

l'essentiel des détails. Conservez en dossiers les documents pertinents. Vous pourrez dans certains cas apporter des documents pour les entretiens ou les réunions de groupe si vous avez besoin de citer des faits, des déclarations ou des chiffres avec précision.



Rédiger une proposition

Une fois achevé le diagnostic préliminaire, vous êtes prêt à rédiger la proposition sur laquelle va reposer la mission de conseil. Il s'agit, en substance, d'un plan décrivant la stratégie du consultant pour résoudre les problèmes ou difficultés. Sa mise en œuvre exigera des ressources et du travail, de la part du consultant comme du client.

Votre proposition devrait contenir les sections suivantes :

- Une description du problème;
- Les objectifs à atteindre;
- Le programme de travail détaillé – y compris les diagnostics complémentaires et les mesures à prendre;
- La description de chaque tâche prévue au programme;
- Le moyen par lequel le client sera informé;
- Le calendrier;
- Le coût et les modalités contractuelles.

La proposition doit être rédigée dans un langage clair et professionnel, mettant en exergue les questions les plus importantes. L'objectif est certes de conclure l'affaire mais aussi de fixer des attentes claires.

Comment présenter la proposition?

Page de garde

- Titre du projet;
- Nom de votre contact;
- Nom et adresse de l'entreprise cliente, et son logo le cas échéant;
- Nom, entreprise et adresse du consultant;
- Nom du cabinet de conseil ou de la société de formation;
- Date.

Description de la situation

Résumez la demande de conseil telle que présentée par le client. Veillez à utiliser un langage semblable, à répéter les préoccupations exprimées, les exemples donnés et l'objet de la demande.

Analyse de la situation

À ce stade, vous devez comparer la demande du client au diagnostic préliminaire établi par vos soins. Vous direz si vous êtes d'accord avec son analyse et présenterez vos conclusions. Vous pouvez exprimer vos éventuels doutes quant à la précision de l'analyse du client et suggérer des investigations complémentaires si nécessaire. Votre analyse de la situation doit être convaincante et se concentrer sur les avantages découlant du projet de conseil ainsi que sur ses résultats potentiels.

La proposition

La proposition à proprement parler doit décrire les étapes du processus de conseil et définir dans le détail les résultats attendus. Ces résultats attendus sont en fait les objectifs du projet. Comme vous le savez peut-être, les objectifs doivent être SMART – Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps. Les objectifs doivent être quantifiés dès que cela est possible – ce qui contribue à rendre la proposition plus claire.

S'il est indiqué dans votre offre que vous devez approfondir le diagnostic, expliquez pourquoi. Si votre diagnostic est déjà posé, vous devrez probablement communiquer le résultat de votre analyse à différentes personnes dans l'entreprise, et veiller à ce qu'elles y adhèrent et vous accordent leur appui pendant la mission de conseil.

Vous devez décrire les différentes tâches à réaliser dans le cadre du projet de conseil, expliquer comment vous allez procéder, le nombre de jours de travail nécessaires, où et avec qui les consultants vont travailler, etc.

Le client doit lui aussi intervenir dans le projet de conseil : participer aux réunions, effectuer des recherches, passer du temps avec le consultant, analyser les processus, etc. Vous devez savoir très précisément ce que vous attendez du client.

N'oubliez pas d'indiquer le consultant principal du projet ainsi que ceux qui l'aideront. Prévoyez une courte biographie des consultants.

Clés du succès

Dans cette section, vous devez définir les responsabilités du client et les mesures devant être prises pour garantir le succès du projet. Parfois la clé du succès est simplement le dévouement de la direction ou des cadres vis-à-vis du projet, et la manière dont ils communiquent ces changements aux employés, fournisseurs et distributeurs. Vos attentes doivent être clairement énoncées.

Dates butoir et délais

Fixez une date butoir générale pour la réalisation du projet ainsi que des délais pour chaque étape. Indiquez les résultats attendus à chaque étape ainsi que ce que vous allez faire, le cas échéant. Les résultats seront parfois mesurables et quantifiables. Ne rédigez pas de trop nombreux rapports ou études tout au long du processus, mais essayez de trouver le moyen de tenir votre client informé des progrès réalisés. Assurez-vous que votre principal contact dans l'entreprise sache toujours ce que vous faites de sorte qu'il ne soit pas affecté par les rumeurs qui se propagent invariablement dès lors qu'un consultant est présent dans l'entreprise.

Logistique

Les questions de logistique concernent les dates, la présence des consultants dans l'entreprise, ce qu'ils y font (lire des documents, travailler avec des employés, analyser des données, observer les progrès réalisés, etc.). Établissez un calendrier aussi précis que possible. Assurez-vous de définir clairement les ressources que vous avez besoin que l'entreprise vous fournisse, comme par exemple un bureau, un ordinateur, un téléphone ou un soutien administratif. Les employés peuvent en vouloir beaucoup au consultant s'ils estiment que celui-ci profite indûment de leur temps. Veillez donc à régler ces détails à l'avance avec la direction.

Modalités financières

C'est là que sont précisées les modalités financières pour les services fournis. Elles doivent être aussi détaillées que possible. Nous vous recommandons de diviser le service en postes de manière à ce que le client se fasse une idée claire du prix final. La transparence est toujours payante.

Il existe différentes méthodes pour calculer le prix :

- À l'heure;
- À la demi journée;
- À la journée de conseil;
- Au forfait (prix détaillé tout compris).

Les journées de préparation peuvent être facturées à un taux différent. L'utilisation d'instruments, de machines, d'essais, de logiciels particuliers est généralement facturée au client et devrait être détaillée. Si vous êtes détenteur d'un procédé propriétaire, ou possédez des logiciels, vous pouvez facturer l'instrument ainsi que son utilisation.

Les frais de déplacement et d'hébergement sont aussi à la charge du client et doivent être estimés dans les modalités financières. Ils font cependant l'objet

d'un règlement séparé sur présentation des pièces justificatives. Il est important de limiter ces dépenses lorsqu'elles représentent une portion importante du budget.

Certaines sociétés de conseil qui travaillent sur des programmes de réduction des coûts ont trouvé un moyen intéressant pour se faire payer. Elles demandent un pourcentage des économies qu'elles ont permis à l'entreprise de réaliser. De la même manière, les consultants qui offrent des solutions destinées à accroître les parts de marché de l'entreprise peuvent demander un pourcentage fonction de l'augmentation du volume des ventes. Ce type de règlement en fonction de la valeur, et d'autres méthodes du même ordre, ne doivent être envisagés que si vous avez une grande expérience et que vous êtes certain de l'effet qu'aura votre intervention sur l'entreprise.

N'oubliez pas de préciser clairement dans quelle monnaie se fera le règlement ainsi que les modalités de paiement (date, par chèque ou virement bancaire, etc.).

Le paiement peut être organisé de plusieurs manières. Il arrive que les consultants soient payés en plusieurs fois : une avance, un versement à mi-parcours et le solde à l'achèvement du programme. Les honoraires peuvent être versés en totalité une fois le service fourni. Se faire verser une avance présente l'avantage d'inciter le client à honorer son engagement, tout en assurant un certain revenu au consultant pendant la durée de la mission.

Précisez si vous avez besoin d'un bon de commande ou d'un contrat. Si vous souhaitez qu'un contrat soit établi, vous devez vous mettre d'accord sur la personne qui va le rédiger.

Parce que le client a parfois besoin d'un certain temps pour établir le contrat, vous pouvez demander une "lettre d'intention" ou une "lettre d'accord". Celle-ci précisera que le client contracte vos services dans le cadre d'un projet donné et s'engage à régler vos honoraires jusqu'à la signature du contrat.

Outils de conseil

Les outils de conseil ont pour objectif premier de vous aider à collecter et à classer les informations avant de les analyser. Ils n'offrent pas de solutions mais doivent être considérés comme un moyen de susciter la réflexion et de structurer la pensée. En d'autres termes, plutôt que de se contenter de prendre des notes aléatoires sur un petit calepin, un peu comme Sherlock Holmes, vous les organisez de manière systématique à l'aide de tableaux, de diagrammes et de graphiques. Ils peuvent aussi s'avérer fort utiles pour convaincre un client ou cadrer la discussion.

Les outils pouvant être utilisés pour le conseil sont très nombreux. Vous savez peut-être déjà utiliser l'outil NeedSME du CCI, qui vous aide à organiser les données en fonction des tâches essentielles à réaliser. Vous voudrez probablement aussi apprendre à utiliser d'autres instruments analytiques. Nous nous limiterons ici à une brève présentation de quelques-uns des instruments parmi les plus connus : diagramme en arête de poisson, champs de force, diagramme de hiérarchisation, graphiques simples d'analyse des causes et analyse AFOM. Nous passerons par ailleurs aussi en revue quelques outils d'étude et d'audit classiques.

Graphique d'analyse des causes

Il s'agit d'une grille de classement des données sur la base de domaines de l'entreprise tel que :

- Production;
- Ventes;
- Finances;
- Humain;
- Juridique.

Toute décision prise au sein de l'entreprise doit prendre en considération ces domaines. Vous allez analyser la situation du client en fonction de ces critères, ou sur la base de tout autre critère que vous jugerez pertinent. Vous pouvez, par exemple, ajouter des critères techniques et scientifiques dans le cas d'une entreprise pharmaceutique, ou des informations sur le marché financier si votre client est une banque.

Le premier graphique (tableau 5) contient la liste des critères d'analyse et tous les faits connus pour chaque domaine. La deuxième et la troisième colonne sont destinées aux résultats de votre analyse.

Tableau 5 Graphique d'analyse des causes			
Critères d'analyse et de classement	Faits	Appréciation	Propositions
Production			
Ventes			
Finances			
Humain			
Juridique			

Nous allons toutefois commencer par la deuxième grille de renseignements au tableau 6, à l'aide de laquelle nous organiserons l'analyse de vos données. Cette grille est plus complexe et exige que vous ventiliez les données plus avant – ou que vous la complétez s'il vous manque un renseignement essentiel. Quelle est la stratégie de l'entreprise dans chaque domaine? Quelles sont ses priorités? Cet exercice vous contraindra aussi à remettre en question vos hypothèses.

Tableau 6 Grille de renseignements						
Critère	Analyse des faits	Hiérarchisation	Stratégie	Tactique	Moyen d'action	Planification
Production						
Ventes						
Finance						
Humain						
Juridique						

Une fois cet exercice achevé, revenez au graphique d'analyse des causes et complétez les colonnes d'analyse et des solutions proposées.

Graphique des causes et effets

Ce graphique vous aide à distinguer plus clairement les causes des effets (nous vous avons mis en garde plus tôt à propos de la confusion possible entre les effets et les causes). Lorsque vous analysez un problème, divisez un grand tableau papier en deux colonnes : intitulez la colonne de droite “effets” et la colonne de gauche “causes”. Si vous travaillez avec un groupe, recourez à la réflexion de groupe telle qu’expliquée au module 4, et dès lors qu’une remarque est formulée, demandez s’il s’agit d’une cause ou d’un effet, puis reportez-la dans la colonne qui convient.

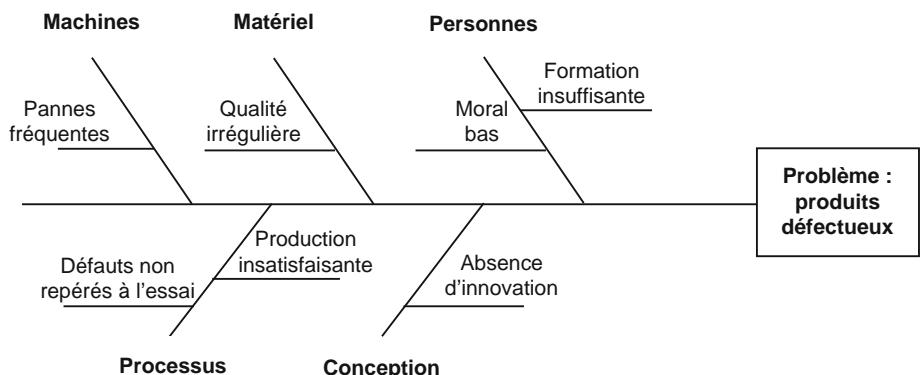
Diagramme en arête de poisson

Utilisez ce diagramme pour organiser de manière systématique l’ensemble des facteurs liés au problème analysé. Les catégories de causes peuvent varier ; elles incluent habituellement les personnes, les équipements, les matériels, les politiques, les procédures, l’environnement, les coûts, et ainsi de suite.

Commencez par placer l’effet constaté, ou le problème, dans la tête de l’arête. Déterminez les principales catégories de causes, puis ajoutez-les à l’arête dorsale sous forme d’arêtes transversales. Demandez ensuite aux membres de réfléchir à toutes les causes pouvant être rattachées à chaque arête.

Une fois toutes les causes identifiées, demandez au groupe de réfléchir aux solutions pouvant être apportées à chacune d’elle, ou recourez au vote pour trier les causes à régler en priorité. À la figure 5, le problème identifié est un nombre trop élevé de produits défectueux. Chacune des branches pourrait aussi s’accompagner de sous branches représentant des causes annexes. Ce même modèle peut être utilisé pour analyser un processus en détaillant tous les facteurs qui l’influencent.

Figure 5 Exemple de diagramme en arête de poisson



Analyse AFOM

L'analyse AFOM est un outil de conseil très ancien, connu aussi sous l'appellation FFPM; il s'agit également d'un excellent outil de facilitation pouvant être utilisé pour les discussions de groupe. L'acronyme AFOM signifie :

- Atouts;
- Faiblesses;
- Occasions;
- Menaces.

Atouts : Quels sont les atouts (matériels, financiers, techniques, humains, créatifs, environnementaux) qui confèrent un avantage à l'entreprise? *Aussi Forces.*

Faiblesses : Qu'est-ce qui empêche l'entreprise de réussir? Qu'est-ce qui fait défaut ou est insuffisant en termes de fonctionnement, de technologie, de connaissances, etc.?

Occasions : Quelles sont les occasions pouvant être saisies par l'entreprise? À quel créneau de marché, nouveau marché pensez-vous? Possède-t-elle un produit unique, ou peut-elle en créer un? Chaque objectif, but ou stratégie crée des occasions, internes ou externes. En dresser la liste nous permet d'envisager la situation à long terme et donne une vision encourageante pour l'avenir. *Aussi Possibilités.*

Menaces : Quels sont les dangers auxquels nous sommes confrontés? À que type de stress devons-nous nous attendre? Si votre objectif est d'accroître les parts de marché, les volumes de production pourront-ils suivre? Tout comme les occasions, les menaces peuvent être internes et externes. Étudier les menaces nous permet d'anticiper d'éventuelles difficultés futures.

Une fois tous ces éléments d'analyse combinés, vous obtenez une image relativement complète de la situation, ce qui devrait vous permettre de tirer parti des atouts et de voir comment transformer les faiblesses en atouts.

L'étape suivante consiste à rechercher les causes et à réfléchir aux solutions possibles, en d'autres termes, à trouver le moyen de maximiser les atouts et les occasions ou de minimiser les faiblesses et les menaces. Ces solutions seront en fait des mesures concrètes (destinées à consolider les atouts ou à compenser les faiblesses) et des plans stratégiques (destinés à positionner l'entreprise de manière à lui permettre de saisir les occasions et d'écartier les menaces). Le tableau 7 suggère d'utiliser une matrice pour organiser et présenter l'analyse AFOM une fois celle-ci achevée.

Il existe de nombreuses manières de réaliser l'analyse AFOM. Pour pouvez procéder seul ou assigner cette tâche à plusieurs personnes qui travailleront individuellement avant de comparer leurs notes. Vous pouvez l'utiliser pour structurer une discussion de groupe. Si vous optez pour l'analyse AFOM pour une discussion de groupe, commencez par une séance de remue-méninges. Divisez ensuite le groupe en quatre sous-groupes. Chaque sous-groupe commencera par définir précisément l'objectif de la stratégie sur laquelle ils travaillent. Après quelques minutes de discussion, une fois un accord trouvé, chacun travaillera sur un des quatre thèmes.

Vous pouvez aussi présenter votre diagnostic au client sous la forme d'une analyse AFOM.

Tableau 7 Grille de l'analyse AFOM		
Identifier	Analyse	Plan
Atouts (les énumérer)	Causes	Mesures : Que pouvons-nous faire pour conserver nos atouts?
Faiblesses (les énumérer)	Causes	Mesures : Que pouvons-nous faire pour éliminer nos faiblesses?
Occasions (les énumérer)	Conditions	Stratégie : Comment saisir ces occasions?
Menaces (les énumérer)	Conditions	Stratégie : Comment anticiper/éviter les menaces?

Quatre outils d'évaluation de l'organisation

Parmi les outils d'évaluation de l'organisation figurent les études, les questionnaires et les entretiens. Il existe de nombreux questionnaires tout faits mais vous pouvez aisément en concevoir un vous-même. Si vous optez pour cette solution, commencez par identifier les domaines devant être étudiés en recueillant des avis divers. Formulez vos questions avec soin en veillant à ce que chaque question porte uniquement sur un sujet ou un problème. Vous devez vous assurer de respecter l'anonymat des personnes interrogées. Reportez-vous aux modules 3 et 6 pour davantage d'informations sur l'organisation du questionnaire, des évaluations numérotées et des exemples de types de questionnaires.

Le traitement et l'utilisation des données sont la principale difficulté des études et audits. Il est parfois plus facile de faire remplir le questionnaire de manière aléatoire ou par un petit nombre de personnes, plutôt que par toute l'organisation pour ne pas avoir à traiter une quantité de données trop importante. À vous de choisir. Vous constaterez peut-être aussi que votre étude contient des questions dont vous connaissez déjà les réponses mais si cela est nécessaire pour convaincre le client qu'il existe un problème dans un domaine précis, alors elles valent la peine d'être approfondies.

Le tableau 8 définit de manière succincte quatre outils d'évaluation de l'organisation : l'étude du climat et des comportements, l'audit opérationnel, l'audit de culture et le balayage de l'organisation.

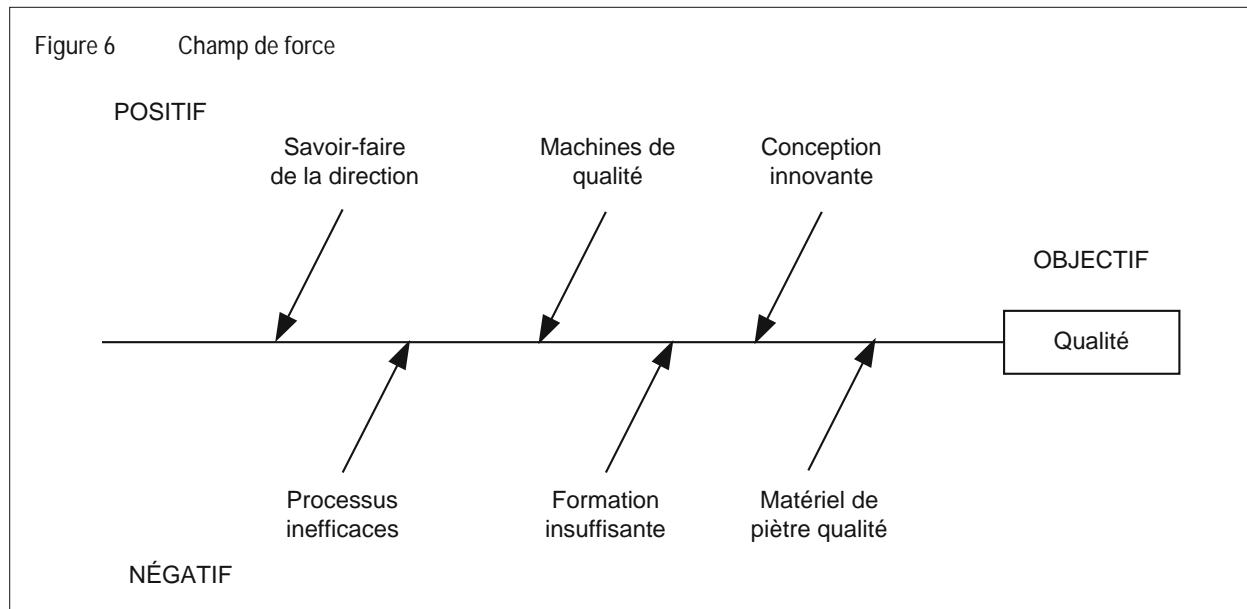
La planification des études et des audits est un élément indispensable de leur succès. Il n'est pas rare que des études soient lancées sans que des hypothèses aient été formulées au préalable ou que le but de l'étude ait été définit.

Tableau 8 Outils d'évaluation de l'organisation				
	Étude du climat et des comportements	Audit opérationnel	Audit de culture	Balayage de l'organisation
Objet	Déterminer les sentiments et les opinions des employés à un moment donné par rapport à une initiative ou à un ensemble de questions.	Définir les processus, procédures, méthodes et activités en place, pour les comparer à ceux qui sont indiqués dans la documentation ou qui sont imposés.	Déterminer les valeurs, systèmes de croyances et comportements en place : comment le travail se fait-il, comment les individus se comportent, etc.	Définir les problèmes, identifier les atouts, les faiblesses, les valeurs et pratiques, verticalement et par service.
Portée	Peut se limiter à une question donnée, ou couvrir une large gamme de questions (ex : c'est comment de travailler dans cette entreprise?)	Une étude générale destinée à définir les processus, procédures et activités. Elle peut cibler l'ensemble de l'entreprise ou un service ou département donné.	Une étude générale destinée à définir tous les facteurs comportementaux qui font que l'entreprise se comporte comme elle le fait actuellement. Elle peut cibler un service donné ou couvrir l'ensemble de l'organisation.	Une étude très large destinée à voir comment l'organisation fonctionne, quels processus et procédures sont employés, de même que les problèmes affectant des personnes ou des groupes. L'accent doit être mis sur l'alignement de tous les éléments au sein du système.
Méthode	Questionnaires à réponses numériques (notes) ou réponses multiples. Quelques questions ouvertes pour obtenir des données plus larges.	Groupes de discussion, entretiens, observations, questionnaires.	Groupes de discussion avec facilitateur, entretiens, questionnaires.	Groupes de discussion avec facilitateur, entretiens, questionnaires, études. Tous peuvent être modifiés si des données inattendues apparaissent.
Population visée	Totalité des membres ou échantillon représentatif.	Opérateurs clés responsables de processus, de procédures ou de méthodes essentielles. Utilisateurs des produits de ces processus.	Représentants clés de la direction, chefs de services.	Population visée par l'Audit opérationnel et l'Audit de culture.
Utilisation	Contribue à déterminer les opinions et les sentiments de même que les problèmes qui pourraient devoir être étudiés plus avant.	Évaluer le respect des règles et règlements et voir si les processus sont adaptés à la stratégie. Déterminer les priorités opérationnelles.	Déterminer les atouts et les caractéristiques culturels et voir comment ils fonctionnent. Évaluer la nécessité de projets visant à modifier la culture.	Évaluer l'alignement de l'organisation telle qu'elle fonctionne actuellement.
Produit	Un rapport de style académique contenant des informations quantifiables et des opinions sur des questions précises.	Un rapport descriptif sur les processus, les procédures et les activités tels qu'ils fonctionnent par rapport à ce qui est dit sur le papier.	Un rapport descriptif sur l'interaction entre les individus et leur manière de communiquer, ainsi que sur les valeurs qu'ils défendent.	Un rapport descriptif sur les processus, les structures, la culture et les valeurs de l'entreprise.

Analyse du champ de force

Le champ de force est un instrument de facilitation qui aide à visualiser tant les facteurs qui contribuent à la réalisation d'un objectif que ceux qui l'entravent. Là encore, tout comme l'arête de poisson ou l'analyse AFOM, il n'apporte pas de solution mais sert de cadre pour la réflexion ou la discussion.

En fonction de l'objectif choisi, vous inscrirez au dessus de la ligne les forces, internes et externes, qui contribuent à sa réalisation. En dessous de la ligne, inscrivez les forces qui empêchent sa réalisation. Dans un premier temps, commencez par les grandes catégories; dans un deuxième temps, entrez dans le détail de chacune d'entre elles.



Une fois énumérées toutes les forces, vous devez comprendre les causes des résistances ou des forces négatives. Comment se manifestent-elles? Que pouvons-nous faire pour rectifier la situation?

Vous pouvez affiner votre modèle de champ de force en faisant la distinction entre les forces internes et externes, en attribuant aux unes la couleur bleue et aux autres la couleur verte, par exemple, ou en les représentant sur un graphique de champ de force distinct.

Graphique de hiérarchisation

Il s'agit d'un instrument visuel très simple qui permet de classer les actions et activités selon deux critères.

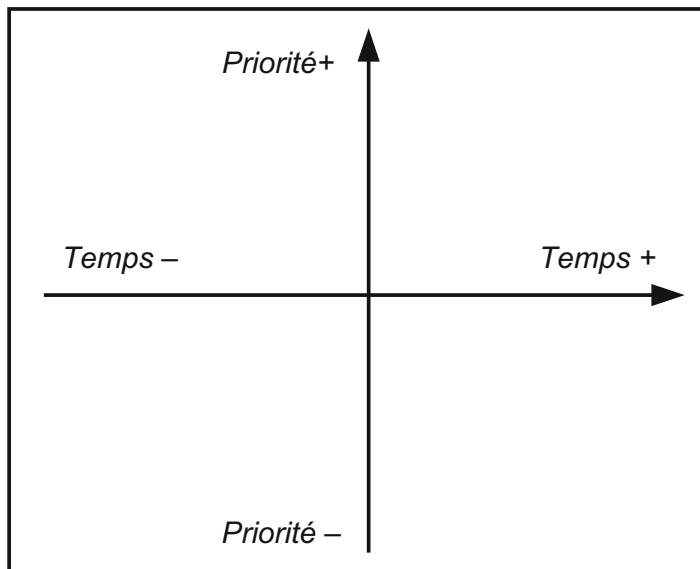
Imaginons, par exemple, que vous passez en revue les tâches incombant à un service. Vous devez déterminer quelles sont les tâches qui contribuent à la réalisation des objectifs du service et quelles sont celles qui n'y contribuent pas. Vous devez également calculer le temps consacré à chaque activité. La méthode de hiérarchisation se divise en quatre temps :

- ❑ Dresser la liste des tâches exécutées;
- ❑ Estimer le temps consacré à chacune des tâches;
- ❑ Noter la tâche en fonction de son importance pour la réalisation des objectifs;
- ❑ Placer les tâches dans l'une des quatre zones du quadrant en figure 7 en fonction de son importance et du temps nécessaire.

Vous avez à présent une bonne image de ce que fait l'équipe, du temps et des efforts qui sont consacrés à ces tâches. Parmi les tâches inscrites dans le quadrant en bas à gauche (faible priorité, moins longues), combien peuvent être

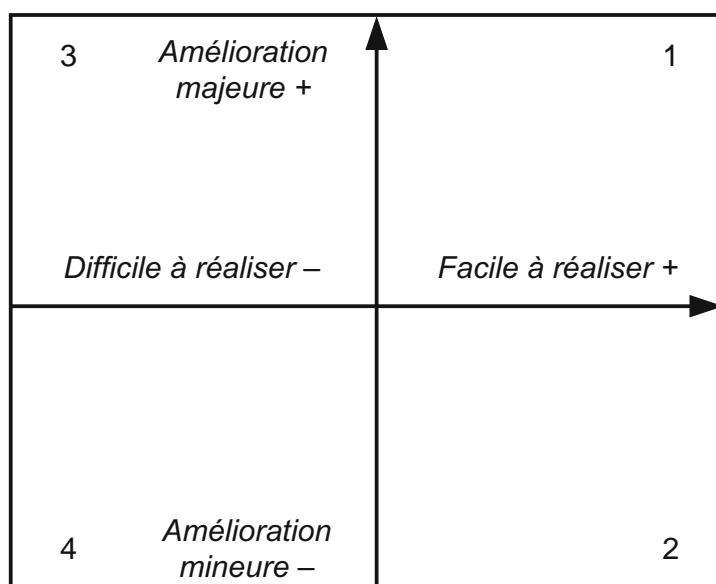
entièrement éliminées? Que peut-on faire pour réduire le temps consacré aux tâches inscrites en bas à gauche, des tâches qui prennent beaucoup de temps mais qui ne sont pas prioritaires? Comment nous concentrer sur les questions prioritaires tout en étant plus efficace?

Figure 7 Graphique de hiérarchisation : priorité versus temps



Vous pouvez utiliser ces graphiques de hiérarchisation en y ajoutant tous les critères qui vous conviennent. Par exemple, le même format pourrait être utilisé dans une réunion stratégique pour classer les mesures à prendre en fonction de l'effort qu'elles exigeront et de l'impact qu'elles auront. Inscrivez toutes les idées d'actions sur un tableau de conférence et demandez-vous où elles se situent dans la grille en figure 8. Toutes les idées ou mesures potentielles peuvent être divisées en quatre catégories. Logiquement, les catégories 1 et 2 concernent les mesures qui devraient ou pourraient être mises en œuvre immédiatement et rapidement porter leurs fruits. La catégorie 3 concerne les

Figure 8 Graphique de hiérarchisation : effort versus impact



mesures qui exigeraient une planification approfondie mais pourraient en valoir la peine, alors que la catégorie 4 concerne les mesures qui devraient être laissées de côté.

Vous saurez très vite quelles sont les mesures qui exigeront peu d'efforts mais dont l'effet sera le plus grand – ce sont elles qui doivent être immédiatement adoptées. Les mesures qui exigeront des efforts considérables mais qui seront récompensés méritent une analyse plus approfondie à l'aide des méthodes de hiérarchisation décrites ci-dessous. La principale difficulté de cette grille consiste à préciser exactement ce que l'on entend par “facile à réaliser” ou “difficile à réaliser”, et ce que l'on entend par “amélioration”.

Graphiques de hiérarchisation plus complexes

Vous pouvez utiliser les graphiques de hiérarchisation pour analyser les solutions plus complexes en utilisant plus que les deux critères prévus dans les méthodes susmentionnées.

La première étape consiste à déterminer quels sont les critères importants pour vos objectifs ou décisions. Chacun de ces critères doit être noté.

Imaginons qu'il vous faille choisir le formateur le plus à même de se charger de programmes de formation très importants. Il vous faut un formateur qui connaisse bien le matériel, avec lequel vous, le client, avez un bon contact, et qui ne vous coûtera pas trop cher. Pour faire le tri entre les quatre devis que vous avez reçus, vous devez noter les candidats en fonction de ces trois critères.

Connaissance du matériel	0 = aucune connaissance 1 = connaissance très limitée 2 = grande connaissance 3 = connaissance très approfondie
Bon contact avec le client	0 = inconnu du client 1 = contact minime avec le client 2 = bon contact avec le client 3 = excellent contact avec le client
Honoraires	0 = très élevés 1 = élevés 2 = modérés 3 = bas

Pour noter les candidats, utilisez la grille et totalisez les points. Si l'on suit cette méthode, votre meilleur choix est John, dont les connaissances et le bon contact avec le client compensent sa note plus basse pour les honoraires (il est plus cher que les candidates Fatima et Amelia). Vous aurez constaté que s'agissant des honoraires, le rapport est inversé : plus les honoraires sont élevés, plus la note donnée est basse.

Tableau 9 Hiérarchisation sur la base de plusieurs critères

	Connaissances	Contact client	Honoraires	Total
Paolo	3	0	0	3
John	2	3	1	6
Amelia	1	2	2	5
Fatima	0	1	3	4

Vous pouvez utiliser cette méthode avec davantage de critères, pour classer les mesures à prendre par exemple. Les critères en question peuvent être le coût, le temps, les connaissances, les qualifications, les ressources, etc.

Planification des mesures à prendre

Passer du diagnostic à l'établissement d'un plan d'action et à sa mise en œuvre n'est jamais facile. L'ensemble de l'exercice dépend de la qualité des données réunies par vos soins, de vos compétences analytiques et de la disposition du client à reprendre vos suggestions à son compte.

À l'heure de déterminer les mesures à prendre, vous vous efforcerez de proposer une ou plusieurs solutions au problème diagnostiqué. Vous évaluerez ensuite les différentes possibilités et ferez votre choix. Vous soumettrez la proposition au client et, selon ce qu'il en pense, vous planifierez la mise en œuvre de la solution.

Le choix de solutions doit se faire selon une logique claire et répondre aux questions importantes que voici :

- Que devrait permettre de réaliser le nouvel arrangement? (En termes de performances, de qualité, de nouveaux produits ou services, de nouveaux marchés.)
- En quoi la nouvelle situation sera-t-elle différente du passé?
- Les effets ont-ils des chances de durer?
- Quelles sont les difficultés qui risquent de survenir? (Résistance des employés, stress, surproduction, pénurie de matériel, résistance des clients, résistance des distributeurs, etc.)
- Qui sera affecté?
- Quel est le meilleur moment pour opérer un changement?
- Quelles sont les incidences financières pour l'entreprise?

Toute mesure proposée par vous fonctionnera pour autant que certains paramètres soient respectés : le coût en est un important; la capacité du client à opérer ces changements avec les ressources existantes en est un autre. Vous devez aussi vous demander si ces mesures risquent d'avoir un effet secondaire notable sur le reste de l'organisation. Plus important, le client devrait rester maître de la solution, de manière à ce qu'il n'oppose aucune résistance face au changement.

Dans la pratique, le fait est que les plans d'action ne sont pas faciles à suivre. Nombre de projets de conseil d'envergure affichent des retards, lesquels peuvent avoir des implications financières et une incidence considérable sur le changement. Le graphique de Gantt est présenté au module 6. Il s'agit d'un instrument de gestion des projets qui s'avère précieux pour la planification des projets complexes qui exigent des ressources importantes et reposent sur de nombreux paramètres.

Mener le contrat à son terme

Bien que cette phase de la mission de conseil puisse sembler la moins importante, elle aura en fait une incidence certaine sur l'avenir de votre travail et sur votre réputation. Tant le client que le consultant devraient se séparer en ayant le sentiment d'avoir accompli quelque chose. Tous deux devraient

également tirer des conclusions de l’expérience et prendre le temps d’analyser la manière dont le travail a été fait : quels sont les résultats obtenus, et quels sont les enseignements pouvant en être tirés pour l’avenir?

Dans certains cas, une évaluation est prévue dans la mission de conseil à proprement parler. Cette évaluation peut prendre plusieurs formes. La plus simple est une réunion finale de débriefing avec toutes les parties prenantes au projet. D’autres projets appellent des évaluations plus complexes qui ne devraient être envisagées que si elles présentent une valeur ajoutée.

Voici quelques questions pouvant être soulevées pendant la séance d’évaluation :

- Que devez-vous retirer du projet de conseil – ce qu’il est bon d’avoir versus ce qu’il est agréable d’avoir?
- De quel type de recommandation avez-vous besoin de la part du client?
- Quel type de suivi devrait être prévu par le client à l’achèvement du projet pour poursuivre l’effort entrepris ou continuer à améliorer la situation?
- Seriez-vous disposé à rédiger une étude de cas sur le projet – pour pouvoir l’utiliser dans votre “portefeuille”?
- Avez-vous besoin de fournir davantage d’informations en retour à votre client sur ce que vous avez vu, observé ou entendu?

Vous devez facturer le client dès le projet achevé. Les honoraires seront payés une fois la facture réceptionnée. Veillez à faire preuve de professionnalisme et à agir rapidement. Il n’y a rien de pire pour le client que de recevoir une facture 12 mois plus tard portant sur des dépenses qu’il aura oubliées depuis longtemps – vous prenez le risque que vos dépenses soient rejetées par le comptable. Vous devriez pouvoir clore le compte du projet dans un délai de 30 jours suivant son achèvement.

Module 3

Conception de programmes de formation

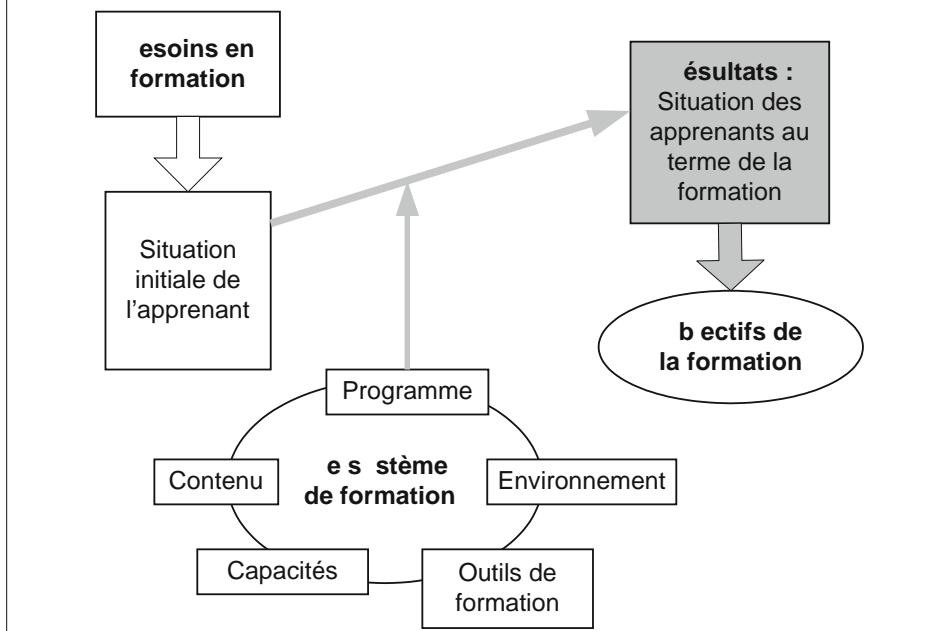
Planification du programme de formation

Le présent module porte sur les compétences et les outils que vous utiliserez pour planifier et mettre en œuvre les programmes de formation pour les clients. La phase de planification suit en grande partie les lignes directrices énoncées au module 2 pour la préparation du plan de conseil. Pour une planification détaillée du programme, il est nécessaire, pour commencer, de définir clairement les objectifs visés. La première phase de la conception du programme consiste donc à recueillir des informations auprès du client pour se faire une idée claire des objectifs visés par la formation. Ce n'est qu'après cela que vous pouvez commencer à réfléchir aux moyens de les atteindre et choisir les méthodes et les outils qui vous y aideront.

Le système de formation

La figure 9 vous montre comment les différents éléments du programme de formation susmentionnés s'articulent entre eux.

Figure 9 Le système de formation



Les **besoins en formation** doivent avant toute chose être clairement définis. Tout programme de formation devrait être conçu pour répondre à un besoin ressenti, pressenti, identifié grâce à une enquête, par l'apprenant ou la société de formation, ou encore pour répondre à une demande précise du client.

Les **objectifs de la formation** s'entendent des résultats attendus du programme : les connaissances, le savoir-faire et les comportements que les participants retireront du programme. Ils devront être précisément définis, en termes mesurables et tangibles.

Les **résultats** s'entendent de ce qui ressort de la formation, une fois les nouvelles compétences mises en œuvre.

Le **système de formation** s'entend de tous les instruments, matériels didactiques, plans et facteurs environnementaux qui contribuent au succès de la formation (on parle de réalisation des objectifs déclarés). Nous avons défini cinq facteurs :

- *L'ordre du jour* s'entend du plan d'activité, des différentes étapes et des horaires du cours. Il doit être défini séance par séance, selon un ordre logique quant au contenu et à la pédagogie suivie.
- *Le contenu* s'entend de la somme de tous les documents, théories, modèles, informations, ou nouveaux modes de pensée offerts pendant le cours. C'est ce que les apprenants sont censés apprendre.
- *Les outils de formation* s'entendent des techniques permettant de communiquer le contenu : différents exercices et activités de groupe auxquels le formateur aura recours pour communiquer le contenu et impliquer les participants dans son déroulement.
- *Les capacités* d'assimilation du contenu du cours des apprenants sont également un facteur important. Par conséquent, les compétences, capacités et attitudes des participants au programme devraient être évaluées à l'avance. Celles-ci sont influencées par des facteurs tels que la culture, l'éducation, la position actuelle, la capacité d'exprimer ses connaissances, d'utiliser la langue dans laquelle la formation aura lieu et qui peut ne pas être la langue maternelle, la réceptivité face à de nouveaux modes de pensée, et la disposition à relever des défis et à travailler en groupe.
- *L'environnement* s'entend de tous les facteurs extérieurs qui ont une incidence sur l'apprentissage : que les participants soient ou non des collègues; que le programme soit organisé au sein de l'entreprise ou à l'extérieur; la disposition de la salle de classe; etc.

Ces éléments s'imbriquent dans un ordre précis, comme le montre la figure 9. La planification du programme implique les tâches suivantes (l'ordre choisi peut être différent) :

- Préciser les besoins du programme;
- Comprendre le but du programme en fonction des besoins que vous souhaitez satisfaire;
- Développer les objectifs du programme que vous savez pouvoir atteindre;
- Déterminer les capacités nécessaires pour le programme;
- Déterminer le contenu et le matériel didactique;
- Établir le calendrier du programme, étape par étape, séance par séance;
- Concevoir le programme en sélectionnant ou en mettant au point vos outils;
- Décider d'utiliser ou non des outils d'évaluation pour vérifier les connaissances assimilées par les participants;

Chacune de ces étapes sera évoquée de manière plus détaillée dans le présent module.

Collecter des informations

La première étape de la conception du programme consiste à analyser les besoins et desiderata du client. Il s'agit non seulement de comprendre les

besoins du client, mais aussi de se familiariser avec sa branche d'activité, les définitions de poste au sein de l'entreprise, le profil des employés à former et l'environnement dans lequel ils opèrent.

Il existe plusieurs méthodes pour recueillir les informations dont vous avez besoin pour une évaluation précise des besoins. Nous passerons en revue huit techniques différentes, qui peuvent être utilisées parallèlement au NeedSME, l'instrument d'évaluation des besoins du CCI.

La demande de formation du client doit être analysée sous un angle très large. Le responsable de la conception du cours doit chercher la cause du problème, et doit déterminer comment répondre à la demande du client pour faire en sorte que le programme de formation ait réellement une valeur ajoutée. Pour ce faire, le responsable de la conception du programme devra commencer par évaluer l'environnement de travail et procéder à ce que l'on appelle une analyse organisationnelle.

L'organisation cliente a sans doute de bonnes raisons pour demander un programme de formation. En voici quelques exemples :

- Certains employés ne parviennent pas à réaliser certaines tâches qui leur incombent de manière satisfaisante. Le but de la formation serait ici d'aider ces employés à améliorer leurs performances.
- De nouveaux employés ne possèdent pas les connaissances et compétences requises pour réaliser une tâche. La formation visera à les remettre à niveau.
- Une nouvelle tâche a été définie, et personne dans l'entreprise ne possède les compétences pour la réaliser. L'objectif sera de former des employés à cette nouvelle fonction.

D'autres raisons existent qui peuvent être liées à l'environnement de travail, à des problèmes de politique interne ou de gestion. La phase d'évaluation des besoins étant à vrai dire une phase de consultation, le formateur doit recueillir tous les renseignements possibles afin de définir les objectifs de la formation.

Vous trouverez à la fin de la présente section une liste de contrôle des renseignements pertinents à recueillir. Commençons tout d'abord par décrire huit techniques de collecte de renseignements différentes.

L'observation

Visiter le lieu de travail, les bureaux et les chaînes de production, en observant le comportement des employés et la manière dont ils interagissent, de même que l'organisation des bureaux. Vous pouvez aussi assister à des réunions, à des séances de planification et à des réunions de prise de décision.

Vos observations ne doivent pas nécessairement être structurées; il suffit parfois de vous promener au hasard. L'observation peut vous fournir beaucoup de renseignements sur les installations, les équipements, les comportements et les structures de l'organisation. Vous pouvez aussi vous faire une idée de l'atmosphère au sein de l'entreprise, de la manière dont les gens interagissent, de leurs rapports avec la hiérarchie. Ne vous promenez pas un bloc-notes à la main; vous semblerez suspect. Néanmoins, une fois sortis de l'entreprise, couchez rapidement par écrit tout ce que vous avez observé avant d'oublier.

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Réduit au minimum les interruptions de travail. • Produit des données obtenues sur le terrain. • Présente une valeur ajoutée pour le formateur, lequel pourra prendre la parole au sujet du lieu de travail des participants pendant le cours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige une excellente capacité d'observation reposant sur une connaissance tant du fond que de la forme. • Peut être perçue comme de l'espionnage. • Si vous ne connaissez pas la branche d'activité, les renseignements recueillis risquent d'être très superficiels.

Les questionnaires

Les questionnaires peuvent revêtir la forme d'études ou de sondages aléatoires, effectués auprès d'une partie des employés représentants tous les niveaux de l'organisation, ou auprès de tous les employés, pour autant qu'ils ne soient pas trop nombreux. Vous pouvez utiliser différents types de questions : ouvertes, projectives, à choix forcé ou avec classement par ordre de priorité. Les questionnaires peuvent être autogérés par courrier ou par courrier électronique dans des conditions contrôlées ou non. Il est important de respecter la confidentialité des personnes interrogées lorsque vous faites rapport à la direction.

Vous constaterez que, bien que tout le monde soit toujours curieux de lire les résultats des questionnaires et études, les réticences sont souvent grandes à l'heure d'y répondre. Lorsqu'un questionnaire est envoyé à l'ensemble du personnel d'une entreprise, on obtient généralement 50% de réponses. Vous devez, dans votre lettre de présentation, expliquer l'objet du questionnaire et ce que vous avez l'intention de faire des informations ainsi recueillies. La confidentialité est bien entendue de la plus haute importance.

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'atteindre un grand nombre de personnes dans un laps de temps très court et à moindre coût. • Permet aux individus de s'exprimer sans peur et sans gêne. • Les questions peuvent appeler des réponses sous forme de notes et/ou permettre des commentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les questions doivent être bien réfléchies – concevoir un bon questionnaire peut prendre du temps. • Peut ne pas être très utile pour déterminer les causes des problèmes et leurs solutions possibles. • Nombre de questionnaires affichent des taux de réponse très bas. • Exige un suivi coûteux.

La consultation fondamentale

Un autre moyen pour recueillir des informations consiste à rencontrer et à demander l'avis des membres clés de l'entreprise qui, de par leur position ou leurs connaissances, peuvent vous éclairer quant aux besoins en formation.

Ces personnes clés peuvent être :

- Le président du Conseil;
- Un chef de service;
- Le personnel d'un service/domaine d'activité donné;
- Les membres d'associations professionnelles.

Vous constaterez qu'il est très important de choisir les personnes adéquates pour ces consultations fondamentales. À moins que le programme que vous préparez intéresse directement le président, vous le rencontrerez rarement. Il s'agira plus probablement d'un cadre responsable du projet de formation. Parfois, un responsable présente une demande de formation, confie son organisation et sa planification à un subordonné, puis intervient au terme de la phase de planification pour apporter des idées et opinions totalement différentes sur ce qui devrait être fait. Ceci peut être très démoralisant. Pour éviter ce type de problème, vous pouvez organiser des consultations fondamentales avec le "parrain du projet" ou les personnes concernées. Dans les PME, vous verrez cependant souvent que le propriétaire de l'entreprise souhaitera vous rencontrer et vous faire part de son point de vue sur les objectifs de la formation.

Pour choisir les personnes avec lesquelles tenir ces consultations, essayez de savoir quelles sont les parties concernées par le projet et en quoi la formation pourra les affecter.

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relativement simple et peu coûteux à mettre en place.</i> • <i>La contribution d'individus ayant des points de vue et des domaines de compétences divers peut être demandée.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Peut être biaisée car repose sur des points de vue subjectifs : chacun à tendance à envisager la formation de son point de vue personnel.</i> • <i>Risque de donner un tableau incomplet de la situation.</i>

La presse écrite

La presse écrite peut être une importante source d'informations. Les médias d'information, les revues professionnelles, les publications internes, de même que les fiches techniques ou magazines professionnels sont autant de sources d'informations fiables. L'intérêt de la presse écrite est qu'elle permet de se familiariser avec l'ensemble de la branche d'activité, la place de l'entreprise, l'image qu'elle essaie de donner, ce à quoi elle doit prêter attention, et ainsi de suite.

<i>Avantages</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Peut être une excellente source d'informations et permettre d'identifier et de préciser les besoins.</i> • <i>L'information obtenue est à jour et du domaine public.</i> • <i>Elle est aisément disponible et peut déjà avoir été révisée par le groupe client.</i>

Les discussions de groupe

Les discussions de groupe sont semblables aux entretiens (structurés ou non, formels ou informels) mais le groupe y est utilisé comme un moyen en soi. Pendant les entretiens, vous recueillez l'avis d'une personne. Pendant les discussions de groupe, les avis de tous les membres présents sont exprimés et discutés. Vos dons de facilitateur y sont mis à l'épreuve.

Le groupe doit savoir d'emblée quel est votre objectif et ce que vous allez faire des informations recueillies. Même si les membres du groupe ne doivent plus

être impliqués dans la suite du processus de planification, n'oubliez pas de les remercier et de les informer de la suite du projet. Les discussions ont tendance à susciter davantage d'attentes chez ceux qui y prennent part, vous devez donc disposer d'un plan de suivi pour que personne ne soit déçu.

Comme dans le cas de la consultation fondamentale, il vous faut réunir un échantillon représentatif des différentes opinions et expériences au sein de l'entreprise. Vous pouvez procéder de deux manières pour composer votre groupe :

- Choisir un échantillon de personnes parmi celles qui constitueront votre auditoire par la suite.
- Réunir les responsables chargés de la planification de la formation.

L'utilisation du groupe pour recueillir davantage d'informations que vous ne le feriez dans le cadre d'entretiens individuels avec chaque membre du groupe est un art. Il existe nombre d'instruments (rétroaction, reformulation, champ de force, réponse en miroir) que vous pouvez utiliser pour structurer la discussion. Pour davantage d'informations sur certains outils de conseil, voir le module 2.

Bien entendu, pour que la discussion soit de qualité, vous devez être suffisamment informé sur l'entreprise, sa politique interne, sa dynamique et son environnement.

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Permet une synthèse instantanée de différents points de vue.</i> • <i>Pousse le client à réfléchir à ses besoins et aux moyens de les satisfaire.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Empiète sur le temps de travail des individus consultés.</i> • <i>Peut être difficile à organiser du fait du nombre de participants (trouver un créneau qui convienne à tous).</i> • <i>Peut produire des données ambiguës du fait des points de vue divergents parfois exprimés.</i> • <i>Peut être source de blocages si des membres de la direction sont présents.</i>

Les tests

Les tests vous donnent une bonne idée des compétences techniques du public visé et ne nécessitent pas la présence du formateur. Il s'agit d'outils utiles dans le cas d'une formation technique et si vous devez cibler le cours sur un niveau de technicité ou de savoir-faire précis.

Vous devez être transparent et rassurer les employés quant au fait que les résultats des tests ne seront pas utilisés pour évaluer leurs performances.

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Peuvent contribuer à déterminer les causes d'un problème lié à des connaissances ou des qualifications insuffisantes.</i> • <i>Les résultats sont aisément quantifiables et comparables.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les tests disponibles et validés pour des situations précises sont peu nombreux.</i> • <i>Peuvent être intimidants : les employés peuvent craindre d'être jugés sur leurs performances ou à des fins de promotion.</i>

Documents, archives, rapports

Vous pouvez recueillir énormément d'informations dans les documents de l'entreprise tels que les rapports annuels, organigrammes, manuel de politiques, audits, budgets ou compte rendus des réunions. Vous pouvez aussi demander à consulter les dossiers du personnel, les rapports mensuels ou les études d'évaluation des programmes, bref, tout document interne pouvant être consulté par une personne n'appartenant pas à l'entreprise. Vous constaterez que toutes les entreprises ne sont pas douées pour conserver les comptes rendus des décisions ou des processus décisionnels. Même si cela peut vous permettre d'obtenir de précieux renseignements sur le fonctionnement de l'entreprise, passer en revue une grande quantité de documents est un exercice qui prend du temps.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><i>Offre d'excellents renseignements sur le fonctionnement de l'entreprise.</i><i>Peuvent être obtenus assez facilement sans interrompre le travail.</i>	<ul style="list-style-type: none"><i>Les renseignements obtenus portent sur le passé et non sur la situation actuelle.</i><i>L'évaluation de certains documents techniques peut exiger des compétences analytiques particulières.</i><i>Il n'est pas toujours facile d'avoir accès aux documents adéquats.</i><i>La lecture de grandes quantités de documents prend du temps.</i>

Entretiens

Les entretiens, parce qu'ils sont individuels, offrent une grande marge de manœuvre. Ils peuvent être formels ou informels, structurés ou non structurés. Ils peuvent porter sur un échantillon de personnes appartenant à un groupe donné (conseil d'administration, personnel, comité) ou impliquer toutes les personnes concernées. L'entretien peut se faire par téléphone ou en personne, sur le lieu de travail ou à l'extérieur.

On peut difficilement analyser l'organisation sans organiser au moins quelques entretiens. Ils vous permettent d'obtenir des informations objectives mais aussi différents points de vue et analyses des problèmes, difficultés et succès. Qui plus est, les entretiens face-à-face peuvent susciter davantage d'intérêt pour le projet de formation et encourager les employés à y adhérer.

Certains entretiens peuvent être totalement déstructurés et suivre le cours de la conversation, mais il vaut bien mieux préparer un questionnaire ou une série de questions pour structurer davantage la discussion. Vous devez avoir effectué des recherches sur l'entreprise ou la branche d'activité pour pouvoir poser des questions pertinentes.

Pendant les entretiens, et quelle que soit la méthode de collecte d'informations, vous devez insister sur le fait que, par déontologie professionnelle, vous respecterez l'anonymat des personnes interrogées.

Tout comme dans le cas des discussions de groupe, les personnes interrogées doivent être informées du but de l'entretien et savoir à quoi vous destinez les informations qui seront recueillies. Vous devez leur communiquer le résultat de votre travail, même s'il ne s'agit que d'une lettre décrivant le programme. C'est important, notamment parce que le fait que vous soyez en contact avec certains

membres du personnel et de la direction risque fort de susciter la curiosité et des attentes plus grandes. Avec l'aide de votre principal contact dans l'entreprise, vous devez gérer ces attentes et veiller à ce que le but de l'exercice soit clairement établi.

Vous serez peut-être appelé à interroger la même personne plusieurs fois; la première réunion risque d'être plus longue et la dernière davantage ciblée sur les attentes.

La dernière étape, et aussi la plus difficile, consiste à faire la synthèse de vos conclusions et à les inclure dans votre analyse.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <i>Peut s'avérer un excellent moyen de faire ressortir les sentiments et ainsi de déterminer les causes d'un problème.</i> <i>Les personnes interrogées peuvent vous orienter vers des solutions possibles.</i> <i>Permettent au client de se présenter spontanément et en ses propres termes.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Exercice long.</i> <i>Les entretiens peuvent s'avérer difficiles à analyser et à quantifier, en particulier s'ils ne sont pas structurés.</i> <i>Mettre chacun à l'aise, tout en continuant de rechercher ce dont vous avez besoin, exige des qualités particulières.</i> <i>Une fois que vous avez conduit des entretiens, le client s'attend généralement à recevoir un rapport – lequel est long à rédiger et est parfois contesté.</i>

Voici quelques principes simples à ne pas perdre de vue pendant les entretiens :

- Assurez-vous qu'une pièce vous est réservée pour l'entretien (une salle de réunion plutôt qu'un bureau ouvert, par exemple).
- Mettez votre interlocuteur à l'aise en adoptant un ton informel.
- Assurez votre interlocuteur de la confidentialité de la conversation. Oui, les résultats et analyses généraux seront transmis à la direction ou au personnel concerné mais les noms et commentaires ne seront pas communiqués.
- Traitez votre interlocuteur avec respect et tact, et ne portez pas de jugement. Le but de l'entretien est de trouver des idées, de faire ressortir des opinions, pas de changer les mentalités.
- Adoptez une tenue professionnelle et agissez en conséquence, en vous adaptant à la position de votre interlocuteur.
- Posez les questions dans un ordre précis. Mieux vaut les cocher au fur et à mesure sur une feuille placée à côté de vous.
- Prenez des notes pendant que la personne interrogée répond. N'oubliez pas de lui dire que vous allez prendre des notes et de lui expliquer ce que vous en ferez. Plus vous serez transparent, moins vous aurez l'air suspect aux yeux des personnes interrogées.
- Posez des questions ouvertes. Sondez et posez des questions miroir pour confirmer ce qui a été dit.
- Employez un langage positif et des encouragements comme "oui", "bien", "je vois", "c'est intéressant", etc.
- Ne laissez pas les personnes interrogées critiquer leurs collègues ou se plaindre de leur lieu de travail; gare aux ragots!

Informations de base à recueillir

Lorsqu'un programme de formation a été demandé pour améliorer les résultats des employés, il vous faut commencer par recueillir quelques informations de base. Les éléments suivants peuvent constituer la base de votre liste de contrôle :

L'organisation

- Objectifs de l'organisation dans son ensemble;
- Moyens par lesquels l'organisation a l'intention de les réaliser;
- Valeurs de l'entreprise/de la branche en général;
- Mesures en vigueur en rapport avec la fonction en question;
- Mesures en vigueur pour l'amélioration des résultats et la formation;
- Tendances au sein de l'entreprise en général;
- Tendances au sein des structures de l'organisation;
- Problèmes liés aux résultats identifiés au sein de l'organisation.

L'unité ou le département

- Objectifs de la direction;
- Valeurs de la direction;
- Mesures écrites et non écrites adoptées par la direction;
- Attitude des dirigeants; leurs perceptions des résultats réels et escomptés;
- Tendances au sein de la fonction cible, ainsi que pour celle qui la précède et celle qui la suit dans la structure de l'entreprise;
- Politiques d'amélioration de la performance ou politiques de formation;
- Attitude de la direction vis-à-vis de la formation;
- Attentes et attitudes implicites et explicites des employés par rapport à leur travail, à leur environnement de travail, à l'entreprise dans son ensemble, aux responsables, à leurs pairs, etc.

Performances

- Niveau de performances que sont capables d'atteindre les employés;
- Niveau de performances actuel des employés;
- Niveau de performances attendu par la direction;
- Niveau de performances attendu par les employés et leurs pairs;
- Niveau de performances que les employés pensent pouvoir atteindre, et circonstances qui permettraient de l'atteindre;
- Facteurs qui, d'après les employés et leurs dirigeants, limitent les performances (physiques, politiques, environnementaux, etc.).

Moyens de recueillir des informations

Analyse de documents

- Projets d'entreprise et objectifs à long terme;
- Politiques et procédures de l'organisation;

- Budgets;
- Rapports de productivité;
- Évaluation des résultats;
- Rapports annuels;
- Rapports financiers;
- Examens annuels;
- Calendriers;
- Matériels didactiques.

Entretiens et questionnaires

- Direction générale;
- Responsables d'unités;
- Groupes de travail;
- Employés à titre individuel;
- Associations professionnelles.

Observation des employés

- Observation des employés dont les résultats sont inférieurs à ce qu'ils devraient être;
- Observation des experts.

Observation/analyse de l'environnement physique ou social

Tests écrits ou tests de performance portant sur les connaissances et les qualifications

Définir les objectifs de la formation

“Le secret du succès est la constance dans la poursuite d'un but”
Benjamin Disraeli

Le but de la formation est d'amener un groupe d'adultes d'un niveau de connaissances, de savoir-faire et de comportement donné à un niveau supérieur. Avant de choisir le moyen de parvenir à ce niveau supérieur, vous devez commencer par le situer avec précision.

Définir les objectifs de la formation vous permet de :

- Déterminer l'orientation du cours, les nouvelles connaissances et le nouveau savoir-faire qu'auront acquis les participants à la fin de la formation.
- Choisir le processus de facilitation le plus approprié.
- Vérifier avec les participants et leurs employeurs que le programme correspond à leurs besoins.
- Aider les participants à se préparer mentalement à la formation (pour qu'ils sachent à quoi s'attendre).

- Adapter le processus pendant la formation ou au terme de celle-ci si l'exercice doit être répété.
- Vérifier que les objectifs ont été atteints.
- Faciliter le processus d'évaluation de sorte que les résultats de la formation puissent être mesurés en regard des objectifs fixés.

Pour définir les objectifs de la formation, vous devez vous mettre à la place des participants. Les objectifs sont trop souvent définis en termes d'intentions (ce que le formateur a l'intention de faire), ou en termes de contenu (quel en sera le sujet). Ce malentendu sur le sens du terme "objectifs" donne lieu à des définitions erronées du type :

- Je (le formateur) vais les sensibiliser à...
- Je leur ferai comprendre...
- Je leur expliquerai...
- Je fournirai telle information...
- Je couvrirai les sujets suivants...

L'objectif devrait en fait ne répondre qu'à une question essentielle : Que retireront les participants de cette formation? Quel nouveau comportement, quelle nouvelle compétence ou connaissance acquerront-ils?

Il existe trois types d'objectifs :

- Les objectifs *cognitifs* – les connaissances;
- Les objectifs *psychométriques* – le savoir-faire, les qualifications et les compétences;
- Les objectifs *affectifs* – les attitudes et les comportements.

Ces objectifs sont définis en des termes tels "être capable de..." suivis par un verbe. Voici une liste de verbes pouvant servir un des trois objectifs :

<i>Cognitifs (connaissances)</i>	<i>Psychométriques (qualifications)</i>	<i>Affectifs (comportement)</i>
<i>Savoir</i>	<i>Réparer</i>	<i>Ajuster ou adapter</i>
<i>Comprendre</i>	<i>Maîtriser</i>	<i>Sentir</i>
<i>Définir</i>	<i>Utiliser</i>	<i>Démystifier</i>
<i>Préciser</i>	<i>Agir</i>	<i>Intégrer</i>
<i>Retenir</i>	<i>Faire</i>	<i>Motiver</i>
<i>Nommer</i>	<i>Changer</i>	
<i>Identifier</i>	<i>Lire</i>	
<i>Mémoriser</i>	<i>Interpréter</i>	
<i>Expliquer</i>	<i>Rédiger</i>	
<i>Planifier</i>		

Toute formation, quelle soit technique, théorique ou comportementale, s'accompagne des catégories d'objectifs susmentionnés qui seront pris en compte un à la fois pendant le cours (séance par séance). Vous devez veiller à ce que deux catégories d'objectifs au moins soient représentées (généralement les connaissances et les qualifications).

Deux modèles simples vous aideront à rédiger les objectifs du programme. Le modèle SMART précise que les objectifs du programme doivent être :

S = Spécifiques

M = Mesurables

A = Atteignables

R = Réalistes

T = limité dans le Temps

(Le T peut aussi signifier Traçable, à savoir simple à surveiller; ou Tangibles, à savoir des objectifs que vous, le formateur, pouvez sérieusement vous engager à atteindre.)

Il existe un autre modèle permettant de fixer des critères objectifs, à savoir le système SPIRO :

S = Spécifiques : les objectifs disent exactement ce que nous allons faire;

P = Performances : se concentrer sur des résultats de grande valeur et pas sur des activités;

I = Implication : les participants doivent être impliqués dans la fixation des objectifs;

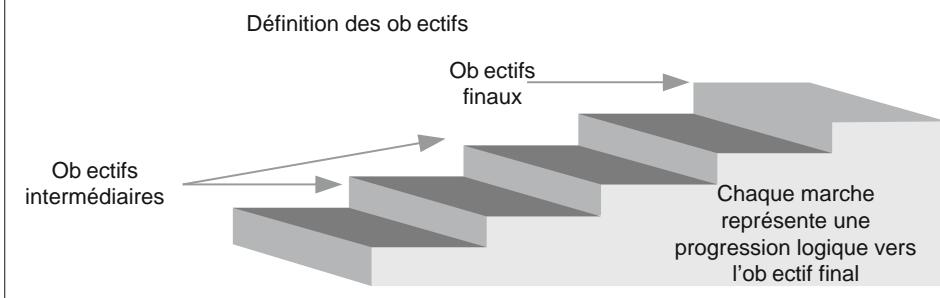
R = Réalisme : les objectifs doivent être réalistes;

O = Observables : la réalisation des objectifs doit être tangible et mesurable.

Une fois les objectifs du programme définis dans les grandes lignes, il est nécessaire de dresser la liste des objectifs intermédiaires, à partir desquels sera mesurée la progression du cours.

La conception d'un programme de formation implique d'identifier les étapes que devront franchir les participants pour atteindre l'objectif final. À chaque séance correspondront des objectifs (objectif de séance) clairement définis de sorte que la somme des parties forme un tout. La figure 10 montre comment les étapes intermédiaires conduisent à l'objectif final.

Figure 1 Objectifs intermédiaires et finaux



- Vous devez gravir chaque marche, l'une après l'autre;
- Les marches ne sont pas interchangeables;
- La hauteur des marches est fonction de la capacité des participants;

- Le rythme auquel vous gravissez les marches dépend du temps dont vous disposez, et du temps dont les apprenants ont besoin pour atteindre l'objectif qui correspond à chaque marche.

Choix des méthodes d'enseignement

Méthodes d'enseignement

Le choix de la méthode d'enseignement est, comme nous l'avons vu, motivé par la nécessité de susciter l'intérêt des participants, de vous assurer qu'ils comprennent, et de maximiser les chances d'intérioriser l'information.

Les méthodes de formation peuvent être classées en trois grandes catégories :

- *Les méthodes affirmatives* (ou méthodes de présentation) : cours magistraux, forums, groupes d'experts, exposés, démonstrations, présentations audio-visuelles.
- *Les méthodes interactives* : séances de remue-méninges, discussions de groupe, jeux de rôle, simulations.
- *Les méthodes exploratoires* : études de cas, exercices.

Le cours magistral est la méthode la plus courante et la plus fréquemment utilisée, probablement parce qu'elle est connue du plus grand nombre car employée dans les écoles. Un cours magistral signifie un rôle actif pour le formateur et un rôle passif pour le participant. Bien que courantes, les méthodes interactives et exploratoires fonctionnent bien avec les apprenants adultes car elles impliquent leur participation active et sont à bien des égards plus efficaces pour les formations techniques ou comportementales.

Quelle méthode choisir?

Le choix d'une ou de plusieurs méthodes d'enseignement dépend de plusieurs facteurs dont la liste est donnée ci-dessous (l'ordre choisi n'implique aucun degré de priorité).

- *Les attentes des apprenants et leurs motivations.* Que souhaiteraient-ils savoir au terme de la formation et qu'est-ce qui leur serait utile?
- *Les habitudes des participants en matière d'apprentissage.* Dans certaines cultures, le formateur est considéré comme l'expert, comme un professeur. Ces apprenants préfèrent alors les méthodes affirmatives telles que les cours magistraux et la lecture. Ils peuvent réagir négativement aux méthodes interactives. Il est important de tenir compte de ces attentes mais aussi de repousser les limites des apprenants en employant des instruments qu'ils ne connaissent pas comme les études de cas, les vidéos ou le travail de groupe.
- *La culture de l'entreprise.* Elle varie grandement d'une entreprise à l'autre et influence les interactions entre les apprenants et entre les apprenants et le formateur. Vous pouvez avoir des employés de tous niveaux, et si la culture est très hiérarchisée, les subalternes risquent d'éprouver des difficultés à prendre la parole devant des supérieurs, et inversement.
- *La taille du groupe.* Le nombre des participants a une incidence sur le niveau de participation. En petit groupe, toutes les méthodes interactives (actives, créatives et démonstratives) peuvent être utilisées, alors qu'avec des groupes plus importants, vous pourrez être appelé à utiliser des instruments plus "statiques", à moins d'avoir plusieurs formateurs. En règle générale, un formateur pour 15-18 participants suffit pour les méthodes interactives.

- *Les connaissances préalables des participants.* Leur niveau de compétence, d'expérience et leur profil académique ont une incidence sur leur manière d'apprendre. À titre d'exemple, une personne très expérimentée mais n'ayant pas reçu de formation académique risque de se lasser très vite des cours magistraux théoriques. À l'inverse, les participants ayant reçu une formation académique nourriront des attentes plus élevées quant à la qualité de la présentation et des modèles proposés.
- *Les délais.* Les cours magistraux et les démonstrations prennent relativement moins de temps que les méthodes interactives. Organiser un travail de groupe, informer les participants, former les groupes, faciliter les discussions, et entendre les rapports rédigés, tout cela prend du temps. L'on a tendance à sous-estimer le temps qu'exigent les méthodes interactives.
- *Le sujet.* À titre d'exemple, lorsque vous essayez de transmettre un savoir technique, comme faire fonctionner une machine ou mettre en œuvre une nouvelle procédure, mieux vaut démontrer et faire participer les participants, plutôt que se contenter d'un cours magistral.
- *Le formateur.* Ses habitudes, ses capacités en matière de communication et de logistique influencent le choix des instruments et méthodes utilisés. Certains formateurs sont doués pour les exposés mais ne savent pas gérer les participants, alors que d'autres sont de piètres orateurs mais de bons facilitateurs. Il pourra s'avérer nécessaire d'adapter le programme pour tenir compte de ces préférences.

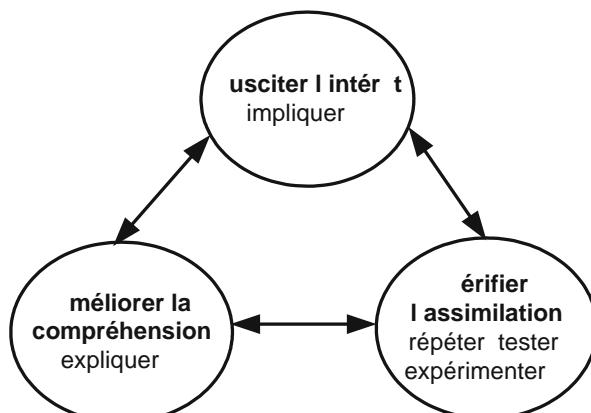
L'utilisation dynamique de différentes méthodes

Utiliser alternativement différentes méthodes, en fonction des circonstances évoquées plus haut, présente un autre avantage : cela imprime un rythme dynamique au cours et évite l'ennui. En fait, il est également bon d'alterner les méthodes pour réaliser les objectifs du formateur, comme l'indique la figure 11.

- Les intéresser, attirer leur attention;
- Vous assurer que les participants comprennent et intègrent de nouvelles idées ou compétences;
- Vous assurer qu'ils ont retenu et assimilé les nouvelles idées ou compétences.

Chacune de ces tâches nécessite le recours à une méthode et à un instrument d'enseignement différent. Par exemple, une activité de groupe peut susciter un

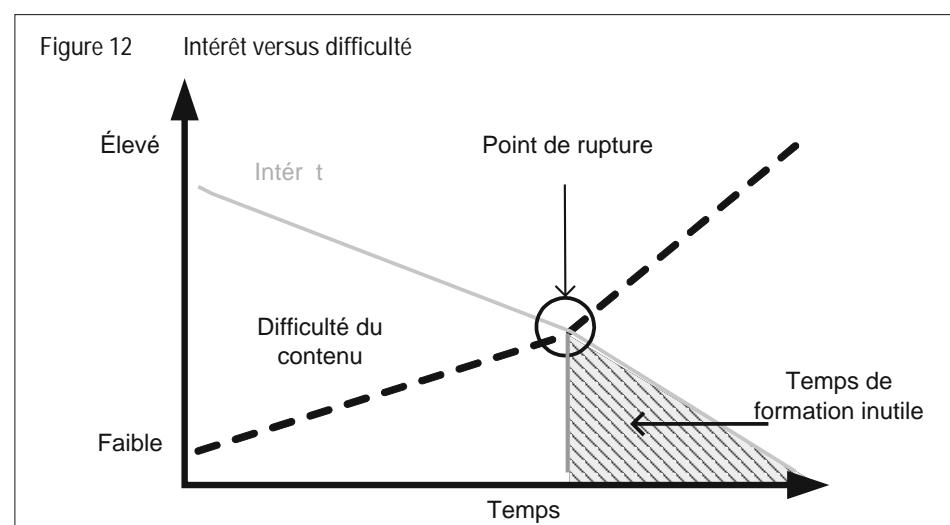
Figure 11 Trois objectifs pour le formateur



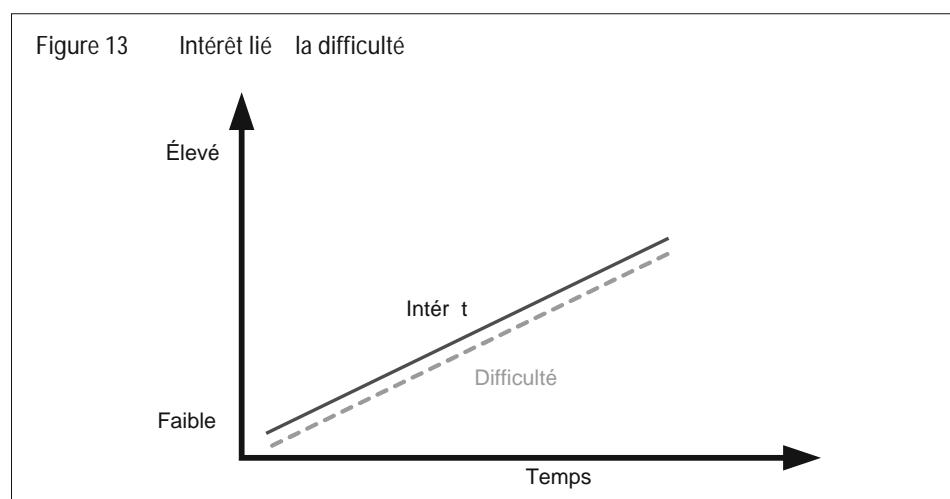
intérêt pour le sujet, alors qu'un exposé et une vidéo peuvent en améliorer la compréhension. Pour autant que le choix de l'activité soit clair (et présenté clairement aux apprenants), vous pouvez opter pour le format de votre choix.

Il est important d'éviter la monotonie en modifiant l'ordre des choses (ne commencez pas systématiquement par la théorie pour passer ensuite aux exercices pour améliorer la compréhension et conclure par un test pour vous assurer de l'assimilation, par exemple). Vous devriez plutôt vous efforcer de rendre le cours aussi varié et vivant que possible.

Le contenu du cours tend, assez naturellement, à devenir plus complexe à mesure que le temps passe. Dans la plupart des cas, l'intérêt diminue à mesure que l'on gagne en complexité. Vous aurez noté que l'auditoire déconnecte dès que le contenu se corse. En fait, l'intérêt des apprenants est directement lié au temps et à la difficulté, ce qui fait qu'une partie de tous les programmes de formation ou presque ne sert à rien (voir figure 12).



Pour éviter cet écueil, vous devriez utiliser des méthodes motivantes qui entretiennent l'intérêt des participants à mesure que la difficulté augmente. Concevoir une formation de qualité implique de trouver un juste équilibre entre l'intérêt (la motivation) et la complexité, et c'est là toute la difficulté. Il en résulte une relation positive entre la difficulté croissante et l'intérêt de l'apprenant, comme le montre la figure 13.

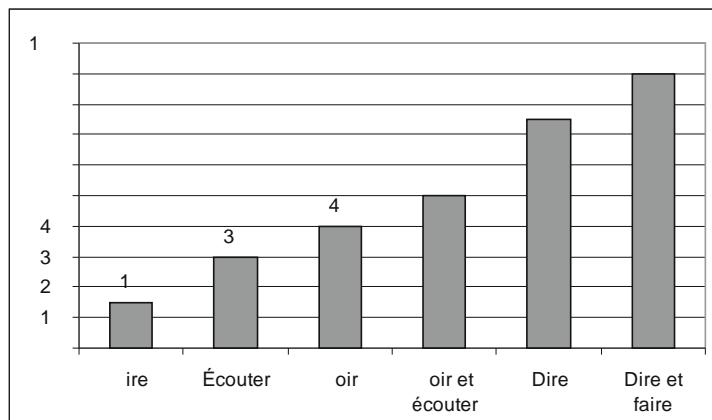


Comment mémorisons-nous?

Tout comme le formateur doit constamment remettre en question l'instrument didactique utilisé pour un sujet donné, il doit aussi sans cesse se demander de quelle façon les participants apprennent le mieux (voir la section sur les styles d'apprentissage dans le module 1).

Toutes les études réalisées sur la mémorisation conduisent à des résultats semblables. Comme le montre la figure 14, plusieurs sens différents interviennent pour nous permettre de mémoriser et d'intérioriser les connaissances. Ainsi, plus les participants agissent, plus ils sont impliqués et prennent conscience de ce qu'ils font en en parlant et en l'expliquant, plus ils s'en souviennent. En fait, cela nous montre que pour les apprenants adultes, les activités de groupe sont excellentes car elles permettent de "voir", d'"écouter", de "dire" et de "faire".

Figure 14 Comment mémorisons nous



Choix du format

Une fois que vous avez analysé les besoins en formation, déterminé les objectifs, et précisé le public visé, le programme de formation à proprement parler doit être conçu. La première chose à faire est de choisir le format de celle-ci. Il existe plusieurs manières d'organiser la formation. Le choix du format dépend de la taille du groupe, du calendrier et des objectifs d'apprentissage.

Conférence ou convention

Une conférence ou une convention permet de réunir un large public, bien souvent issu de plusieurs entreprises, d'écouter des interventions ou des exposés par des orateurs invités ou des membres du public. La conférence vise généralement à présenter un nouveau produit, une nouvelle stratégie, ou à transmettre un message très structuré. Les conférences peuvent durer de un à plusieurs jours. De grandes quantités d'informations peuvent être présentées sur support audiovisuel. Les supports de communication devraient être l'objet d'une grande attention : logos, affiches, banderoles, conférences de presse, prospectus, et manifestations parallèles pendant lesquelles les participants peuvent se rencontrer et nouer des contacts. De par leur taille, les conférences ou les conventions ont pour seule mission de transmettre des informations et des connaissances.

Colloque ou symposium

Le colloque réunit des spécialistes pour discuter d'un sujet précis, et ce au travers d'exposés ou de discussions de groupe présentés par les participants. Il s'agit d'une enceinte de discussion de nouveaux concepts et de nouvelles idées. L'objectif visé est souvent scientifique, et c'est la raison pour laquelle le terme est principalement utilisé dans un contexte universitaire. Ce type de manifestation se retrouve néanmoins dans l'industrie avec des réunions intersectorielles, telles des symposiums sur la gestion des ressources humaines, dont l'objectif est d'établir des contacts, mais aussi de se situer par rapport à la concurrence et de s'informer sur les nouveautés dans son domaine d'activité.

Séminaire

Le séminaire réunit un petit groupe d'apprenants sous la direction d'un professeur ou d'un formateur, pour un cours ou une étude approfondie. De par sa connotation académique, le terme s'emploie souvent uniquement pour désigner les cours très théoriques destinés davantage à des employés hautement qualifiés ou à des cadres supérieurs.

Atelier

L'atelier implique un petit nombre de participants, tout comme le séminaire, mais l'accent est mis sur les interactions et les échanges d'informations entre eux. L'atelier peut permettre de trouver des solutions opérationnelles à des problèmes pratiques, par exemple. Le terme est cependant utilisé très librement et, à l'instar du séminaire, le terme d'atelier peut décrire tout programme de formation dans le cadre duquel vous acquérez des compétences techniques, ou des connaissances sur un domaine sous la direction d'un ou de plusieurs formateurs ou spécialistes.

Cours

Il s'agit du terme le plus général. Un cours peut se dérouler sur plusieurs semaines ou même plusieurs mois, couvrir un sujet dans le détail, et être dirigé par un ou plusieurs professeurs ou spécialistes.

Formation à l'intérieur de l'entreprise

Il s'agit d'un cours organisé sur le lieu de travail ou dans des conditions simulées. Parfois, il s'agit d'une partie d'un cours donné en classe organisée sur le lieu de travail ou en laboratoire. Il peut impliquer l'intervention d'un coach et d'un conseiller, et vise à renforcer les aptitudes, compétences et connaissances professionnelles.

Apprentissage ouvert

L'apprentissage ouvert s'entend de toute formation organisée en dehors de la salle de classe ou d'un lieu de formation traditionnel, qui est suivie pendant le temps libre de l'apprenant et à un rythme choisi par lui. Ces cours sont proposés par correspondance et impliquent généralement une étude personnelle complétée, à l'occasion, par des ateliers de courte durée. Elle peut s'accompagner de vidéos, de cassettes audio ou de matériels écrits (manuel, exercices d'autoévaluation).

Apprentissage électronique

L'apprentissage ouvert basé sur le web est connu sous le nom d'apprentissage électronique. Internet offre des méthodes d'apprentissage plus interactives, telles les méthodes audio et vidéo, les discussions en direct par messagerie avec d'autres participants ou avec le facilitateur du cours, les outils d'autoévaluation électroniques, etc. Un élément essentiel de l'apprentissage fait toutefois défaut dans l'apprentissage électronique : le contact humain et l'émulation. Il est donc peu probable qu'il remplace jamais la formation "en direct", mais il reste un instrument utile.

Enseignement individualisé (*coaching*)

Il s'agit d'une formation ou de conseils individuels. Le formateur ou le facilitateur travaille individuellement avec un ou plusieurs employés, l'objectif étant le développement personnel, un changement de comportement ou d'attitude. L'accent est mis sur une étroite collaboration entre le formateur et son apprenant. L'enseignement individualisé se fait sur le lieu de travail (dans un espace privé) ou à l'extérieur, pendant un nombre de séances établi à l'avance. Les objectifs sont fixés d'un commun accord entre le supérieur hiérarchique, l'apprenant et le formateur. Les objectifs sont clairs dès le début et communiqués à toutes les parties concernées. Parce que l'enseignement individualisé est un mode de formation très coûteux, il doit s'accompagner d'objectifs clairs répondant aux attentes précises de l'employeur. L'enseignement individualisé peut conduire à prendre la décision de développer plus avant les compétences techniques et les connaissances de l'apprenant par une formation supplémentaire (cours, séminaire, etc.).

L'enseignement individualisé peut parfois être organisé pour des équipes ou des groupes. Il est possible, par exemple, d'aider les équipes à améliorer leur mode de fonctionnement en réunion ou pendant les prises de décisions. Dans ce cas-là, le facilitateur observe les gens en train de travailler et, avec l'équipe, détermine les améliorations à apporter et met en lumière les progrès pouvant être réalisés.

Principaux objectifs de formation	Types de formations les plus adaptés
Modification des comportements	Conférence, séminaire de haut niveau
Acquisition de connaissances	Cours, séminaire, apprentissage ouvert, voyages d'étude à l'étranger
Acquisition de compétences techniques	Atelier, formation à l'intérieur de l'entreprise
Deux des objectifs susmentionnés ou les trois	Séminaire, cours

Source : Manuel pour formateurs en achats internationaux et gestion des approvisionnements, CCI, 1996.

Concevoir votre programme

À présent que vous comprenez les besoins, que vous avez ciblé le public, fixé vos objectifs et choisi le format de formation, vous devez concevoir votre programme à proprement parler. Comme le disait Disraeli, le secret du succès est la constance dans la poursuite d'un but : jamais vous ne devrez perdre de vue l'objectif visé par chaque activité, à chaque étape du processus de formation.

Les facteurs devant être pris en considération dans la conception du programme ont dores et déjà été définis : il s'agit des participants, du temps, du sujet, et des

instruments. Une palette des instruments à votre disposition est présentée au module 4. Tout l'art de la conception de programmes consiste à réunir tous ces éléments en un tout harmonieux.

Concevoir le programme de formation signifie passer chaque étape en revue jusqu'à l'objectif de formation, à savoir, l'acquisition de compétences techniques ou le recyclage professionnel, l'acquisition de connaissances, de comportements ou d'attitudes. Les objectifs seront séparés en unités pouvant être appelées "modules" ou "séances". À chaque séance correspondra un objectif, un ou plusieurs instruments didactiques ainsi qu'un délai donné.

Des pauses seront ménagées entre ces séances : pauses café, déjeuner ou dîner, et temps libres ou de réflexion.

- Pour les ateliers ou séminaires d'une ou deux journées, une pause café devrait être prévue le matin, une l'après-midi et une pour le déjeuner.
- Pour les ateliers de trois jours, une interruption de plusieurs heures devrait être prévue (activité ou temps libre) pour que les participants puissent se rafraîchir et se remotiver.
- Pour les ateliers de quatre jours, il est nécessaire de prévoir un temps de réflexion, une visite sur le terrain, une activité récréative ou simplement une après-midi de libre.

Il vous faudra aussi changer d'environnement d'apprentissage : séances plénières, travail de groupe, travail individuel, activités audiovisuelles ou expérimentation.

Commencez par inscrire vos objectifs sur une feuille (vous pouvez utiliser l'instrument de cartographie conceptuelle décrit au module 4). Subdividez-les ensuite en sous objectifs, lesquels deviendront les objectifs de chaque séance. Associez à chaque objectif de séance le contenu, les concepts, les modèles ou les méthodes que les participants devront acquérir. Mieux vaut alterner entre acquisition de connaissances, assimilation des connaissances, et mise en pratique des compétences techniques ou nouveaux comportements.

Nous vous suggérons de concevoir votre programme selon le modèle suivant. À l'aide d'un tableur ou d'un logiciel de traitement de texte, prenez une feuille A4 en orientation paysage et créez sept colonnes comme dans le tableau 10.

Tableau 1 Grille de planification du programme						
Séance	Durée	Objectif	Contenu	Outil	Matériel	Logistique
Séance 1						
Séance 2						
Séance 3						

La **durée** est dans une grande mesure limitée par les besoins physiques et psychologiques des participants. Il est inconcevable d'envisager de travailler deux heures d'affilée sans pause. Mieux vaut prévoir une pause toutes les 90 minutes. Vous devez évaluer de manière réaliste le temps alloué pour voir si cela sera suffisant. Vous pouvez le faire une fois les objectifs et le contenu déterminés. La solution la plus simple consiste à vous demander ce qu'il est possible de faire en 90 minutes et de définir les objectifs en conséquence. Nous vous recommandons toutefois de commencer plutôt par définir les objectifs et le contenu avant de calculer le temps dont vous aurez besoin.

Les **objectifs** sont fixés pour chaque étape du processus à l'aide des système SMART et SPIRO décrits plus haut. Vous pouvez aussi choisir les instruments que vous utiliserez pour vérifier que les objectifs ont été atteints.

Le **contenu** s'entend des idées, compétences techniques, savoir-faire que vous allez apporter. Que souhaitez-vous que les participants comprennent, apprennent, enregistrent, comparent, maîtrisent?

Les **outils** s'entendent des méthodes didactiques que vous allez employer. Certaines ont été présentées plus haut; d'autre le seront au module 4. Ces outils sont destinés à vous permettre de communiquer et à aider les apprenants à assimiler le contenu.

Les **matériels** s'entendent de tout ce que vous utilisez pendant le cours, comme par exemple des prospectus, transparents, documents de référence, exposés et fiches de travail. Préparer des matériels de qualité prend du temps mais cela en vaut la peine car les participants les emporteront avec eux. Les matériels doivent être professionnels, de qualité, attrayants mais pas nécessairement luxueux. Leur format doit être uniforme, et toutes les sources et références devraient y figurer. (La question des polycopiés et des matériels est traitée plus avant au module 6.)

La **logistique** s'entend des détails pratiques qui doivent être réglés pour que le cours puisse avoir lieu. (La question est traitée dans le détail au module 6.)

Si plusieurs formateurs interviennent dans le programme, ajoutez une colonne supplémentaire intitulée “responsable”, pour préciser qui est responsable de quoi.

Établir l'offre de formation

Établir l'offre de formation est une étape importante dans la vente de votre service de formation. Vous pouvez établir une offre en réponse à une demande spécifique, ou envoyer une offre ou une publicité spontanées pour un cours que vous avez conçu. Ces deux cas de figure exigent des approches différentes présentées ci-dessous.

Établir une offre en réponse à une demande spécifique

Lorsque vous répondez à une demande de formation, votre proposition doit, dans une grande mesure, être structurée comme la proposition de conseil décrite au module 2.

- Dans la première partie, vous expliquez, avec vos propres mots, ce que vous avez vu, compris ou ce que l'on vous a demandé de faire.
- Dans la deuxième partie, vous présentez votre analyse de la situation et formulez des recommandations.
- Dans la troisième partie, vous présentez votre offre détaillée (contenu, structure, logistique, conditions financières, etc.).

La proposition est un peu votre carte de visite – vous voulez faire aussi bonne impression que possible. Elle doit être complète car vous n'aurez peut-être pas une autre occasion de vous expliquer par téléphone ou pendant une réunion. Prenez tout le temps nécessaire pour établir votre proposition car vous serez peut-être en concurrence avec d'autres sociétés. Toute chose égale par ailleurs

(compétences, prix), c'est souvent la proposition la mieux rédigée qui est choisie. Certes, ce n'est pas toujours le cas, mais mieux vaut mettre toutes les chances de votre côté.

Selon le sujet et la complexité de la demande, l'offre ou la proposition de formation peut aller de trois à plus de vingt pages. Un programme de formation complet qui prévoit de nombreux cours de renforcement des capacités peut même être plus long. Les documents doivent être aussi complets que possible. L'acheteur potentiel va peut-être recevoir des offres jusqu'à une date donnée puis réunir un comité pour en présélectionner deux ou trois. Le comité de sélection décidera peut-être alors d'organiser des entretiens approfondis avec les vendeurs présélectionnés avant de prendre sa décision finale.

La question de la rédaction de la proposition ayant été abordée dans le détail au module 2, nous nous contenterons ici d'un bref rappel des éléments devant figurer dans la proposition :

Page de garde

- Titre du programme;
- Nom de votre contact;
- Nom et adresse de l'entreprise cliente et son logo, le cas échéant;
- Nom, entreprise et adresse du formateur;
- Date.

Perception de la situation (telle que présentée par le client)

Résumer la demande de formation telle qu'elle vous a été présentée par le client. Veillez à employer un langage similaire, à répéter les préoccupations énoncées, les exemples donnés et l'objectif visé.

Votre résumé de la situation

Vous devez ici donner votre propre analyse de la situation telle. Vous devrez pour cela, dans certains cas, aller au-delà de ce que le client souhaite réellement. Il s'agit d'une analyse approfondie qui démontre que vous avez longuement réfléchi à la situation. Si vous remettez en question la demande de formation parce que vous avez le sentiment qu'elle n'est pas justifiée ou qu'elle ne répond pas à un besoin réel, vous pouvez le dire ici. Vous pouvez aussi proposer une solution de remplacement si vous pensez qu'elle conviendrait mieux et que vous pouvez fournir le service.

Dans cette section, vous pouvez aussi identifier les principaux facteurs de succès qui garantiront que la formation sera aussi productive que possible. En fait, la formation s'inscrit dans un processus holistique. Si une organisation a besoin de changer, ou si de nouvelles procédures sont introduites, leur succès dépend d'autres changements opérés en même temps. En tant que formateur/consultant, votre rôle consiste à brosser un tableau général de la situation et à définir les éléments essentiels qui devront être mis en place simultanément pour que la formation porte ses fruits.

La proposition

Il s'agit d'expliquer dans les grandes lignes en quoi consistera la formation que vous allez proposer. Les données suivantes doivent être fournies dans le détail :

- Nom du programme;
- Calendrier;
- Public visé;

- Objectifs généraux;
- Ordre du jour détaillé (différentes séances, principales questions traitées pendant chaque séance).

Vous pourrez dans certains cas donner au client le choix entre deux solutions. Dans ce cas là, vous devriez aussi énoncer les avantages et les inconvénients de chacune des options, de sorte que le client puisse choisir celle qui correspond le mieux à ses besoins.

Autres considérations

Si le programme exige quelque chose de particulier, dites-le. Par exemple, certains programmes exigent des réunions préalables à la tenue de l'atelier à proprement parler ou un processus de sélection. Si vous recommandez d'organiser la formation en dehors de l'entreprise et qu'un hébergement doit être prévu, expliquez pourquoi. Donnez toutes les directives nécessaires sur la manière de mettre en œuvre le projet.

Facteurs de succès essentiels

Dans cette section, vous devez décrire les responsabilités du client ainsi que les mesures qui doivent être prises pour garantir le succès du projet. Parfois, le succès dépendra simplement de l'implication de la direction ou des cadres dans le projet, et de la manière dont ils communiquent avec les employés, fournisseurs et distributeurs. Vos attentes doivent être énoncées clairement.

Calendriers et délais

Vous devrez ici établir un calendrier et dire ce qui doit se passer et à quel moment pour vous assurer que le programme soit exécuté à temps. Ce calendrier intéresse non seulement l'entreprise qui achète le programme, mais porte aussi parfois sur le processus de communication entre l'entreprise cliente et la société de formation. Le calendrier comprendra :

- La date à laquelle devra être présenté le programme entièrement défini;
- Les dates auxquelles les participants seront sélectionnés;
- Les dates auxquelles sera présenté le matériel didactique pour le programme.

Logistique

Il s'agit des dates, lieux, équipements, repas, et autres ressources, de même que de la production et de la distribution du matériel didactique, ainsi que de la chronologie si plusieurs programmes sont prévus.

Conditions financières

Il s'agit des conditions financières auxquelles vous allez fournir vos services de formation. Elles doivent être aussi détaillées que possible. Nous vous recommandons de détailler les services de sorte que le client ait une idée claire de ce que sera le prix final. Lorsqu'un programme est conçu sur mesure pour un client, vous pouvez facturer le temps de préparation.

Il existe différentes méthodes d'établissement des prix :

- Prix par participant;
- Prix par séance;
- Prix par formateur;
- Honoraire forfaitaire (prix détaillé tout compris).

Le prix doit englober le matériel utilisé, à moins que vous ne souhaitiez facturer séparément les instruments exclusifs ou les simulations.

Les frais de déplacement et de subsistance sont également à la charge du client et devraient être estimés ici. Ils sont néanmoins réglés séparément sur présentation des justificatifs. Il est important de plafonner ces dépenses lorsqu'elles représentent une partie importante du budget.

N'oubliez pas de préciser clairement la devise de facturation et les modalités de paiement (date, chèque ou virement bancaire, etc.).

Le paiement peut être organisé de plusieurs manières. Les formateurs sont parfois payés en plusieurs fois : un premier versement d'avance, un deuxième à mi-parcours et le solde à l'achèvement du programme. La totalité des honoraires est parfois versée une fois le service fourni. Demander un premier versement d'avance présente l'avantage d'inciter le client à ne pas se désengager.

Si vous avez besoin d'un bon de commande ou d'un contrat, dites-le. Si vous voulez un contrat, il vous faut préciser qui doit le rédiger.

Rédiger une offre spontanée

Si vous écrivez à un client potentiel pour lui proposer vos services, vous faites, en substance, de la publicité. L'objectif de votre lettre ou de votre brochure de présentation est de communiquer, aussi succinctement que possible, les principaux avantages de la formation que vous proposez. Les 11 points qui suivent devraient vous donner une idée de ce qui devrait figurer dans votre brochure de présentation.

- **Le nom du programme** : un titre clair et descriptif.
- **L'histoire** : un court paragraphe qui explique le sujet du cours et son lien avec une profession donnée, un type d'entreprise, une branche d'activité, etc. L'histoire doit être attrayante et comporter des exemples concrets.
- **Le public visé** : il s'agit de dire qui tirera le plus grand parti de la formation ou qui devrait envisager d'envoyer ses employés suivre le cours, et pourquoi. Vous pouvez aussi décrire le public visé en des termes plus vagues, en vous concentrant sur les objectifs. Êtes-vous concerné par ce type de situation? Êtes-vous confronté aux difficultés suivantes? Avez-vous besoin d'améliorer vos résultats dans les domaines suivants?
- **Les objectifs** : ils devraient être décrits en termes de connaissances et de compétences que les participants vont acquérir grâce à la formation. Ces objectifs devraient être présentés sous forme de points, et toujours sous l'angle de l'apprenant.
- **Les résultats attendus** : certains formateurs aiment faire la différence entre les objectifs et les résultats. On entend par résultats les réalisations possibles après la formation, une fois les nouvelles capacités mises en pratique. Bien qu'il soit possible de faire la différence entre les deux, vous pouvez aussi formuler vos objectifs sous forme de résultats.
- **Le contenu** : établissez une liste abrégée des différents sujets couverts dans le programme et donnez des exemples des méthodes qui seront employées (si elles présentent un intérêt particulier). Il ne s'agit pas de donner ici un programme détaillé, mais uniquement une liste des principaux sujets abordés.
- **La logistique** : il s'agit d'informations pratiques sur l'endroit où se tiendra la formation, dans l'entreprise ou à l'extérieur, les horaires, les sites et comment s'y rendre.

- Le coût** : il s'agit d'informations simples sur le prix et les modalités de paiement. Joignez, si nécessaire, un bordereau de paiement et précisez la date du règlement final.
- La présentation des formateurs** : vous pouvez souhaiter donner une brève biographie des formateurs, en mettant en avant leurs diplômes, leur expérience et toute autre information susceptible de rendre la formation plus crédible encore. Si des orateurs ont été invités à intervenir, parlez-en aussi.
- Les préparatifs avant l'inscription** : si pour participer au cours certaines conditions doivent être réunies (connaissances de base en comptabilité, par exemple), vous devriez les exposer. Vous pouvez aussi demander aux participants de remplir un questionnaire pour vous informer sur eux. Si vous devez leur demander de faire quelque chose avant le début du cours, donnez leur une idée du temps que cela prendra (trois heures pour lire les documents du cours ou préparer un exposé, par exemple).
- Autres informations pratiques** : il peut s'agir, entre autres, de la date limite de présentation des demandes d'inscription, des coordonnées de la personne à contacter pour tout renseignement supplémentaire.

Module 4

Outils pour les formateurs

Généralités

En tant que formateur, vous aurez à votre disposition une large gamme d'instruments didactiques. Il s'agit de différents instruments, méthodes et techniques, ainsi que de conseils et astuces, qui facilitent le processus d'apprentissage. Comme nous l'avons constaté, l'utilisation conjuguée d'instruments différents sollicite chez l'apprenant l'intervention de plusieurs sens et styles d'apprentissage, ce qui augmente les chances d'assimilation de ce qui est enseigné (voir le module 1 sur les styles d'apprentissage, et le module 3 sur la manière dont nous mémorisons). À l'inverse, les apprenants retiennent en moyenne uniquement 10% du contenu d'un cours magistral.

Dans le module 3, nous avons discuté des facteurs qui pourraient vous conduire à choisir une méthode ou un instrument plutôt qu'un autre à différentes étapes du programme. Il s'agit notamment de la taille du groupe, des contraintes de temps, du sujet, de l'environnement d'apprentissage, ainsi que des habitudes d'apprentissage et des connaissances préalables des participants. Voici quelques principes de base à suivre pour sélectionner les instruments que vous utiliserez avec le groupe :

- Trouver un équilibre entre l'apprentissage affectif, comportemental et cognitif;
- Varier les méthodes et les instruments;
- Faire participer le public;
- Utiliser le groupe pour favoriser l'apprentissage;
- Mettre à profit les compétences des participants;
- Reformuler et répéter les concepts et compétences acquis;
- Saisir toute occasion de régler des problèmes réels;
- Se demander comment les participants appliqueront ce qu'ils ont appris dans la pratique.

Passons en revue chacun de ces principes de manière un peu plus détaillée, avant de définir et de discuter des avantages et inconvénients de différents instruments.

Trouver un équilibre entre l'apprentissage affectif, comportemental et cognitif. Vous devrez pour cela varier votre style d'apprentissage. Pour l'apprentissage cognitif, vous opterez pour des cours magistraux, des documents, des études, des résumés. Pour l'apprentissage comportemental, vous opterez pour les jeux de rôle et la simulation. Pour l'apprentissage affectif, vous fournirez un retour d'informations et faciliterez la mise en œuvre de nouvelles approches grâce à la dynamique de groupe.

Varier les méthodes et les instruments. Comme vous le savez bien, chaque personne apprend différemment : certaines apprennent en lisant, d'autres en écoutant, en observant ou en faisant. Assurez-vous que les instruments choisis font appel à tous les styles.

Faire participer le public. Pour cela, vous posez des questions et suscitez des réactions de la part des participants. Vous pouvez aussi demander au groupe de poser des questions. Pour ce faire, le plus simple consiste à créer des petits groupes de discussion. Demandez aux participants de réfléchir à votre exposé et de préparer des questions qui leur permettront de mieux comprendre le sujet traité. Cette approche permet de venir à bout des réticences de ceux qui hésitent

à prendre la parole devant le groupe. Parfois, plutôt que de répondre vous-même, vous pouvez renvoyer la question à vos apprenants (“Bonne question. Quelqu’un peut-il y répondre?”).

Utiliser le groupe pour favoriser l’apprentissage. La variété des connaissances, expériences et styles d’apprentissage des membres du groupe fait de celui-ci votre meilleur instrument d’apprentissage. Le groupe stimule les participants, les soutient et favorise l’émulation. “Deux têtes valent mieux qu’une”, dit-on : les personnes qui travaillent seules produisent beaucoup moins que celles qui travaillent à plusieurs. Vous pouvez créer des groupes d’étude, des groupes de lecture ou des groupes de projet. Lorsque vous analysez des situations ou des concepts, créez des sous-groupes, demandez leur de réfléchir et de faire rapport en plénière. Se présenter devant leurs pairs est très stimulant pour les participants.

Mettre à profit les compétences des participants. Vous devriez toujours connaître le profil de vos apprenants, leurs compétences et la fonction qu’ils occupent. N’hésitez pas, lorsque vous vous adressez à eux, à faire appel à leurs compétences, par exemple en leur retournant les questions.

Reformuler et répéter les concepts et compétences acquis. Dites ce que vous avez à dire, répétez ce que vous avez à dire, et résumez ce que vous avez dit. Pour ce faire, variez différents modes de communication : visuel, verbal, textes, citations, exemples, illustrations et ainsi de suite.

Saisir toute occasion de régler des problèmes réels. Plus vous pouvez appliquer la matière enseignée à des exemples concrets, mieux vous serez compris. Rendez vos exposés plus vivants en donnant des exemples concrets, en utilisant des vidéos, des photographies, des articles de journaux, ou des études de cas auxquels chacun pourra s’identifier.

Se demander comment les participants appliqueront ce qu’ils ont appris dans la pratique. Veillez à toujours expliquer de quelle manière ce que vous enseignez pourra être mis en pratique sur le lieu de travail, en fonction de ce que vous savez des postes occupés par les participants et de la branche d’activité concernée.

Instruments décrits dans le présent module

Modes de présentation

- Cours magistraux.
- Groupes d’étude.
- Enseignement dirigé.
- Démonstrations.

Instruments destinés à stimuler la discussion/affiner la compréhension

- Diagrammes des affinités.
- Cartographie conceptuelle.
- Séances de remue-méninges.
- Études de cas.

Instruments destinés à favoriser la participation active et l’engagement

- Jeux de rôles.
- Simulation.
- Exercices d’apprentissage par l’expérience.

Accompagnement individuel

- Cours d'application.
- Instruments psychométriques.

Formation pratique

- Sorties sur le terrain.

Cours magistraux

Il s'agit de la méthode la plus courante et la moins coûteuse pour communiquer des informations générales à un public, surtout s'il est nombreux. Le formateur prend la parole, de 15 minutes à 1 heure, devant un auditoire silencieux, dont la participation se limite à prendre des notes et peut-être à poser des questions ou à demander des éclaircissements.

Les cours magistraux ont ceci d'utile qu'ils permettent de présenter des sujets et de faire passer des informations de base, mais ils engagent uniquement l'intellect des participants. Les cours magistraux ne doivent pas nécessairement être longs : un cours de 10 à 15 minutes est un bon moyen de présenter de nouveaux sujets avant de passer à des méthodes plus participatives.

Les détails pratiques de la préparation et de l'organisation des cours magistraux sont abordés plus avant au module 5.

Utilisation

- Donner une vue d'ensemble d'un sujet.
- Discuter dans le détail de la théorie ou des généralités d'un sujet.

Avantages

- Fournir une grande quantité d'informations dans un délai court.
- Rentable.
- Pratique pour les groupes très nombreux.
- Les cours de courte durée peuvent susciter l'intérêt et sont moins lourds que les exposés longs et solennels.

Inconvénients

- L'auditoire est passif.
- Les participants risquent de rater des informations si leur prise de notes n'est pas bonne (distribuer des polycopiés du cours peut régler le problème).
- Ennui : l'attention faiblit après 20 minutes.

Taille du groupe

- Indifférente.

Durée

- Pas plus d'une heure – et ne prévoyez pas un cours magistral après le déjeuner!

Logistique

- Microphone pour les auditoires de grande taille.
- Rétroprojecteur.
- Projeteur vidéo.

Préparation

- Préparez le cours sur des fiches A5.
- Utilisez des supports visuels pour présenter dans les grandes lignes le sujet traité (et reportez vous-y à mesure que vous avancez dans le programme).
- Inscrivez sur le tableau de conférence ou sur un tableau blanc tous les termes nouveaux, acronymes et chiffres mentionnés pendant le cours.
- Si vous souhaitez encourager les participants à intervenir, préparez à l'avance des questions à leur poser à la fin du cours.
- Préparez des polycopiés du cours.

Groupes d'experts

Le groupe d'experts réunit des experts venus faire un bref exposé sur un sujet donné puis débattre de leurs idées et répondre aux questions posées par l'auditoire. Un modérateur facilite la discussion. Dans l'idéal, les membres du groupe possèdent des compétences variées et ont des points de vue contrastés. Cette méthode est gratifiante pour l'auditoire car elle permet la discussion et apporte des avis et des compétences professionnelles qui diffèrent de ceux du formateur. Si les membres du groupe sont, en plus, connus dans leur domaine d'activité, tant mieux.

Le formateur ou l'organisateur prend la parole en premier pour une introduction, pour saluer les experts et expliquer l'objectif de la rencontre, après quoi chaque intervenant présente son exposé. Après chaque exposé, quelques minutes sont consacrées aux éventuelles questions ou demandes d'éclaircissements. Une fois que tous les experts se sont exprimés, vous pouvez ouvrir la discussion, laisser l'auditoire poser des questions et confronter les différentes opinions représentées parmi les experts. Pour que la discussion soit animée, il est indispensable que le public participe; il doit pour cela connaître le sujet.

Utilisation

- Confronter différents points de vue sur un sujet.
- Ouvrir un débat de haut niveau sur un sujet.

Avantages

- Stimule les participants en leur permettant d'interagir avec les experts et de les rencontrer.
- Met les participants en présence de points de vue et d'opinions contrastés.
- Améliore leur compréhension d'un sujet complexe.
- Place les participants et les experts sur un pied d'égalité.

Inconvénients

- L'accès aux experts peut être difficile.
- Peut s'avérer coûteux à organiser : les experts s'attendent à ce que leurs frais de déplacement soient payés, et ils facturent parfois leur participation.
- À moins que l'auditoire soit bien préparé, la discussion peut s'enliser.

- ❑ Les exposés des experts ne sont pas toujours de qualité; ils font parfois uniquement appel à leurs connaissances plutôt que de préparer une intervention structurée, ou alors ils emploient un jargon trop compliqué pour l'auditoire. Il est donc bon d'approuver les exposés à l'avance.
- ❑ Les groupes d'experts sont parfois difficiles à modérer. Une certaine expérience de la facilitation des discussions est donc nécessaire pour éviter que la discussion ne se transforme en une série de courtes présentations.

Taille du groupe

- ❑ Indifférente.

Durée

- ❑ Au minimum une heure, dans l'idéal 90 minutes. Les exposés ne devraient pas prendre plus de la moitié du temps alloué.

Logistique

- ❑ Les experts doivent être visibles. L'idéal est d'utiliser une estrade.
- ❑ Des microphones doivent être prévus pour que l'auditoire puisse entendre.
- ❑ D'autres équipements sont nécessaires : rétroprojecteur, projecteur vidéo, etc. Demandez à l'avance aux experts de quoi ils auront besoin.

Préparation

- ❑ Choisissez les experts de manière à ce que différents points de vue soient représentés.
- ❑ Passez en revue le contenu des exposés avec chaque expert. Ne soyez pas gêné de le faire, l'issue de la discussion en dépend. Informez les experts du contenu des autres exposés pour éviter les répétitions.
- ❑ Préparez une courte biographie de chaque expert.
- ❑ Préparez votre discours d'ouverture.
- ❑ Définissez clairement la question centrale traitée par le groupe et les résultats attendus.
- ❑ Préparez deux ou trois questions pour lancer la discussion pour le cas où l'auditoire serait trop timide pour ouvrir le bal. Préparez au moins une question polémique susceptible d'inciter les experts à exprimer des avis divergents.
- ❑ Préparez un discours de remerciement.

Enseignement dirigé

L'enseignement dirigé est un moyen de mener les apprenants jusqu'aux réponses en posant des questions, plutôt que d'apporter des réponses dans le cadre d'un cours. Vous avez le choix entre plusieurs méthodes.

La première consiste à poser une question au groupe et à puiser dans les connaissances des participants. À mesure que les participants répondent, résumez leurs réponses sur un tableau. Comparez ensuite leurs contributions avec ce que vous aviez à l'esprit.

La deuxième méthode consiste à distribuer des documents, articles et travaux de recherche aux participants, pour qu'ils les lisent avant le cours suivant. En

classe, posez une ou plusieurs questions au groupe, inscrivez leurs réponses sur le tableau et comparez les avec ce que vous aviez à l'esprit. Plutôt que de puiser dans leurs connaissances préalables, ils se seront préparés et seront donc mieux à même de répondre.

Utilisation

- Démystifier un nouveau sujet : les participants se rendent compte qu'ils possèdent déjà quelques connaissances sur la question.
- Vérifier les connaissances des participants sur un sujet donné.
- Consolider les connaissances.

Avantages

- Méthode participative.
- Mettre à profit le savoir-faire des participants : permet de le valider.
- Consolide les connaissances : les participants se souviennent de ce qui a été dit.
- Encourage la découverte.

Inconvénients

- Le manque de participation est un risque de taille. Obtenir des réponses peut s'avérer difficile, ou alors seuls quelques membres du groupe – ceux qui s'y connaissent le plus – répondront pendant que les autres garderont le silence.
- Résumer les contributions des participants et en tenir compte dans ce que vous avez prévu de faire exige un talent particulier.
- Vous pourrez souhaiter conclure par un bref exposé, préparez donc quelque chose au cas où les contributions ne seraient pas assez riches.

Taille du groupe

- Petit ou moyen (chaque participant doit pouvoir prendre la parole au moins une fois).

Durée

- 30 à 60 minutes.

Logistique

- Tableau blanc, tableau noir, tableau de conférence.

Préparation

- Si vous demandez aux apprenants de se préparer en lisant, réunissez une grande variété de documents sur le sujet.
- Préparez vos questions avec soin et écrivez les sur le tableau.

Démonstration

Au lieu de donner un cours magistral sur une procédure ou un processus, vous pouvez recourir à la démonstration. Vous devrez alors parcourir avec votre auditoire toutes les étapes du processus; il s'agit de montrer par la pratique. Au lieu d'expliquer comment changer une ampoule, par exemple, vous trouvez une échelle et une ampoule électrique, grimpez sur l'échelle et vissez l'ampoule dans

la douille, en expliquant chaque étape en même temps que vous les franchissez. Il est important d’impliquer les participants dans la démonstration : ils doivent non seulement entendre et voir, mais aussi faire.

Vous pourriez montrer comment remplir des documents de douane, établir un état de trésorerie, répondre à des questionnaires, vérifier la qualité d’un produit, réparer une machine, et ainsi de suite. Vous devrez pour cela fournir au groupe le document, le produit ou la machine. Commencez toujours la démonstration en brossant un tableau général de la situation, en fournissant un cadre à partir duquel travailler, puis divisez le processus en étapes. Ne passez à l’étape suivante que lorsque la précédente a été correctement réalisée et bien comprise.

Utilisation

- Former les participants à la réalisation d’une procédure ou d’un ensemble d’actions.

Avantages

- Pratique, concret et clair.
- En demandant aux apprenants de la faire eux-mêmes, vous pouvez vérifier qu’ils ont bien compris.
- Méthode participative.

Inconvénients

- Le formateur doit très bien connaître la procédure.
- Prend du temps.
- Vous devez disposer d’un nombre suffisant de produits à démontrer. S’il s’agit d’une machine, vous n’en aurez peut-être qu’une; dans ce cas là, il vous faudra diviser le groupe en groupes de plus petite taille, de sorte que tout le monde puisse voir votre démonstration, et que l’opération puisse être réalisée par chacun. Vous devrez trouver d’autres activités pour occuper pendant ce temps le reste du groupe.

Taille du groupe

- Réduite.

Durée

- 30 à 60 minutes. La pratique peut prendre davantage de temps.

Logistique

- Prévoir suffisamment de matériel (documents, produits, machines, etc.) pour la pratique.
- Le rétroprojecteur est essentiel si vous devez démontrer le déroulement d’une procédure écrite.

Préparation

- Divisez la procédure en différentes étapes. Cela n’est pas toujours facile. Trouvez une conclusion.
- Exercez-vous à démontrer avant le jour J.
- Demandez aux participants de refaire ce que vous avez fait après la démonstration.
- Il vous faudra peut-être inventer un cas pour qu’ils puissent appliquer la démonstration à une situation concrète.

- ❑ Préparez une liste des questions les plus fréquentes pour anticiper les questions pouvant être posées par les apprenants.
- ❑ Prévoyez de nombreux exemples parlants pour illustrer la procédure.

Séances de remue-méninges (*brainstorming*)

Il s'agit d'une technique de base pour lancer une discussion. L'objectif de la séance de remue-méninges est de trouver toute une palette d'idées, de suggestions ou de solutions à une question ou à un problème donné. Celles-ci iront des plus évidentes au plus complexes, voire même aux plus absurdes – rien ne doit être rejeté à première vue.

Pour éviter que la séance ne dégénère, un ordre précis doit être suivi :

- ❑ **Déversement de données** : une grande quantité d'idées est produite, et elles sont couchées par écrit sans qu'aucun jugement ne soit formulé.
- ❑ **Précision** : toutes les idées énumérées doivent être précisées pour que tout le monde soit au clair.
- ❑ **Évaluation** : les avantages des différentes idées sont comparés pendant la discussion.
- ❑ **Établissement de priorités** : les idées les plus utiles et les plus importantes sont retenues.

La première phase est la plus simple : les idées sont notées sur le tableau à mesure qu'elles viennent à l'esprit des participants, même si elles semblent absurdes. La clef d'une séance de remue-méninges fructueuse consiste alors à glisser les idées dans la conversation de manière à faire ressortir les plus pertinentes et à les approfondir.

Les séances de remue-méninges peuvent être dirigées par le formateur s'il s'agit d'un groupe de petite taille. Dans le cas d'un grand groupe, il sera divisé en petits groupes, lesquels réfléchiront à part pour ensuite présenter leurs conclusions au groupe réunifié. Un facilitateur doit être désigné pour chaque petit groupe.

Le diagramme d'affinités et la cartographie conceptuelle, évoqués ci-après, reposent sur les mêmes principes mais se présentent un peu différemment.

Utilisation

- ❑ Générer des idées et favoriser la réflexion créative et spontanée.

Avantages

- ❑ Encourage la réflexion créative.
- ❑ Fait appel aux expériences et compétences diverses du groupe.
- ❑ Les participants sont actifs et impliqués.

Inconvénients

- ❑ Passer en revue un grand nombre d'idées et discuter de chacune d'elles prend du temps.
- ❑ La discussion peut être difficile à lancer dans les petits groupes : un membre du groupe doit se porter volontaire pour diriger la discussion, et le groupe doit bien comprendre le processus. Bien souvent, les groupes se retrouvent à discuter de la pertinence d'une idée plutôt que de se contenter de les générer. Vous devriez leur rappeler d'éviter dans un premier temps de porter des jugements.

Taille du groupe

- Petit groupe ou grand groupe divisé en sous-groupes de trois à cinq personnes.

Durée

- Environ 30 minutes.

Logistique

- Tableau de conférence.

Préparation

- Passez en revue avec le groupe les étapes et principes des séances de remue-méninges.
- Mettez-vous d'accord sur une description claire du problème ou de la situation.
- Demandez à chaque sous-groupe de désigner un facilitateur.

Diagramme des affinités

À l'origine conçu comme un instrument de conseil, le diagramme des affinités a ceci d'utile qu'il permet d'identifier les différentes composantes d'un processus ou d'un projet complexe et de les organiser de manière logique. Il présente l'avantage de forcer les groupes à produire de nombreuses idées et suggestions sans se lancer dans une discussion.

Le diagramme des affinités commence un peu comme une séance de remue-méninges. Les participants établissent individuellement une liste de leurs idées et les écrivent toutes sur un Post-it, en utilisant la technique de la séance de remue-méninges. Les Post-it sont collés au mur puis classés en grandes catégories. Les idées similaires sont regroupées (les Post-it sont faciles à déplacer, ce qui vous permet de tester différents regroupements). Chaque groupe est ensuite réorganisé : les idées redondantes sont éliminées, les alternatives sont conservées.

Une fois les idées ou suggestions organisées, le diagramme des affinités est terminé. Le résultat est une liste d'idées organisées sur laquelle le groupe peut travailler. L'étape suivante pourrait consister à définir les solutions, mesures ou conséquences découlant de cette liste de questions, problèmes ou idées.

Le diagramme des affinités est établi en quatre temps :

- Chaque participant établit sa propre liste d'idées.
- Il inscrit chaque idée lisiblement, une par Post-it.
- Chaque Post-it est collé sur le tableau ou au mur (jusque là, il s'agit d'un exercice individuel).
- Le groupe discute alors de la manière de regrouper les idées.

Utilisation

- Organiser les pensées relatives à des situations complexes.
- Définir les différentes solutions possibles dans un domaine dans lequel des améliorations sont nécessaires.
- Déterminer les différentes étapes d'un projet.

Avantages

- ❑ Permet de diviser une question importante et complexe en différentes questions plus simples et plus petites.
- ❑ Pousse les participants à réfléchir individuellement et à trouver rapidement de nombreuses idées sans se perdre en palabres interminables.
- ❑ Instrument analytique utile pouvant être utilisé par les participants sur leur lieu de travail.

Inconvénients

- ❑ Prend du temps : devrait être réservé uniquement aux sujets hautement prioritaires.
- ❑ Exige une connaissance préalable du sujet.

Taille du groupe

- ❑ Réduite : 4 à 7 personnes (ou sous-groupes de la même taille).

Durée

- ❑ De 30 à 60 minutes.

Logistique

- ❑ Post-it ou morceaux de papier et scotch, un mur ou un grand tableau.

Préparation

- ❑ Expliquer clairement le processus : insister sur le fait que cet instrument ne permet pas de résoudre les problèmes, mais uniquement de les définir collectivement.

Cartographie conceptuelle (*mind mapping*)

La cartographie conceptuelle est une variante plus complexe du remue-méninges, qui vise à identifier toutes les composantes possibles d'une question complexe. Nous ne donnons ici qu'une introduction très succincte de cette technique.

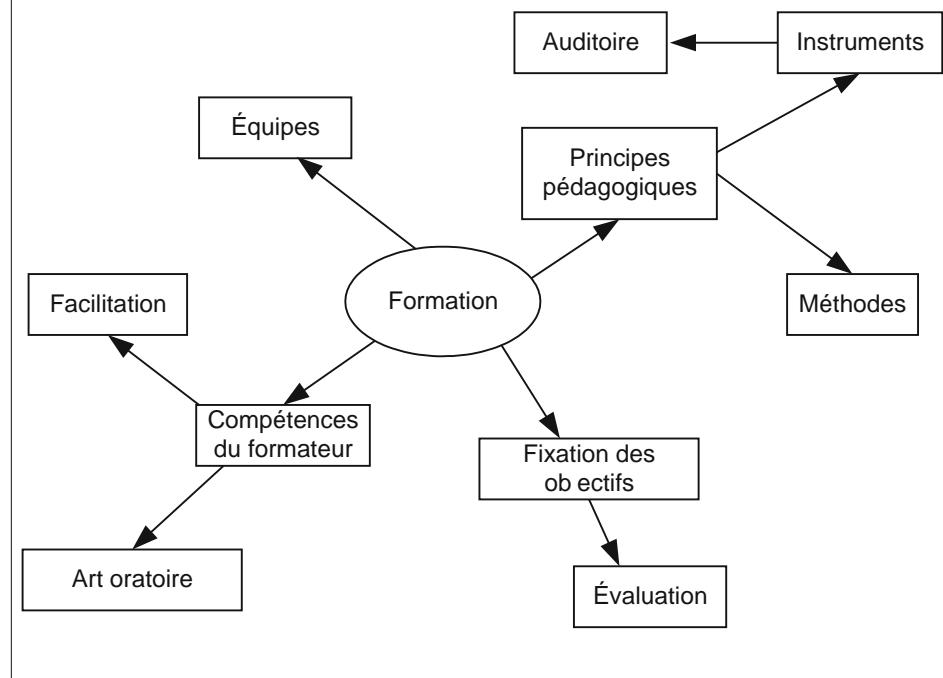
Avec la cartographie conceptuelle vous étudiez un projet, une possibilité ou un sujet selon les règles du remue-méninges (association libre et pensée créative). Au milieu d'une feuille de tableau de conférence, écrivez le mot ou la phrase qui décrit avec précision la question sur laquelle porte la cartographie conceptuelle. Sans suivre de logique ou chercher à établir des liens, avec des mots simples, les participants écrivent tout autour toutes sortes de thèmes ou de mots en rapport avec le sujet traité.

L'étape suivante consiste à établir un lien entre ces mots, en utilisant des codes de couleur pour indiquer différents types de relations. Une fois l'exercice achevé, les participants établissent une nouvelle carte plus claire pour distinguer les catégories et mieux faire ressortir le lien entre tous les éléments. La figure 15 montre comment cette formation aurait pu être organisée à l'aide de cette technique. Les cartes conceptuelles sont généralement bien plus complexes que l'exemple donné.

La cartographie conceptuelle se divise en quatre étapes :

- ❑ Remue-méninges pour coucher les idées par écrit.
- ❑ Établissement de liens entre les idées.

Figure 15 Carte conceptuelle type



- ❑ Organisation des éléments sur la carte conceptuelle.

- ❑ Discussion et dialogue.

Utilisation

- ❑ Réfléchir aux différents éléments constitutifs d'un problème complexe et les visualiser.
- ❑ Aider les groupes à organiser leur pensée sur un problème complexe.
- ❑ Mémoriser les éléments d'un problème.

Avantages

- ❑ Libère les esprits et permet la pensée créative.
- ❑ Les personnes qui ont une mémoire visuelle retiennent énormément d'informations grâce à la cartographie conceptuelle.
- ❑ Permet une discussion exhaustive.
- ❑ Ce format inhabituel est très stimulant.

Inconvénients

- ❑ Si le sujet/problème principal n'est pas clairement défini, l'exercice peut partir dans tous les sens.
- ❑ Peut s'avérer intimidant pour les personnes dont l'approche est très logique et structurée.
- ❑ Réécrire la carte plusieurs fois peut être laborieux.

Taille du groupe

- ❑ Réduite, de 4 à 7 personnes.

Durée

- ❑ De 30 à 60 minutes.

Logistique

- Plusieurs tableaux de conférence ou grandes feuilles volantes accrochées au mur, des marqueurs ou des feutres de couleur.

Préparation

- Favoriser une ambiance ouverte, libre de tout jugement, placée sous le signe de la tolérance.
- Présenter et tester tout d'abord le concept du remue-méninges.
- Montrer une carte conceptuelle simple comportant de bons exemples du type d'expressions et de termes pouvant être utilisés.
- Expliquer le processus.

Étude de cas

L'étude de cas est la description d'une situation réelle que les apprenants peuvent utiliser pour appliquer les connaissances ou les techniques d'analyse assimilées pendant le cours.

La longueur et la complexité des études de cas sont variables. Elles peuvent être lues en seulement 30 minutes, ou exiger plusieurs heures d'étude. La description de l'étude de cas peut ne prendre qu'une page, ou en prendre dix, et elle peut être accompagnée d'annexes telles des graphiques, des données, des photos, ou même des films ou des cassettes audio.

L'étude de cas a pour but de confronter les participants à un problème qu'ils vont devoir résoudre, dans une situation qui se rapproche autant que possible de la réalité. Le problème, les protagonistes, le contexte et/ou les données doivent avoir fait l'objet de recherches poussées et être réalistes pour que les participants s'impliquent vraiment dans l'activité.

L'étude de cas implique les participants dans trois types d'activités :

- Analyse de la situation.
- Prise de décisions.
- Élaboration d'un plan d'action à mettre en œuvre.

Utilisation

- Tester la compréhension de compétences et de concepts clés.
- Consolider les connaissances par la pratique.
- Fournir des exemples concrets de l'application d'une théorie ou d'une technique apprise.

Avantages

- Change des exposés.
- Illustré un propos sans qu'il faille recourir au cours magistral.
- Peut se concentrer sur des objectifs d'apprentissage précis.
- Implique les participants dans des discussions en groupes réduits.
- Permet de renforcer les capacités de résolution de problèmes.

- Plus la situation se rapproche du contexte de travail des participants, plus la valeur ajoutée est grande pour eux.
- Vous pouvez utiliser plusieurs “mini” cas de figure pour illustrer plusieurs situations possibles.

Inconvénients

- Exige une préparation approfondie.
- Si le scénario n'est pas réaliste, l'exemple semblera artificiel et ne suscitera guère d'intérêt.
- Sans une supervision étroite, les participants risquent de perdre du temps à étudier des solutions vouées à l'échec.
- Prend du temps.

Taille du groupe

- Indifférente (un groupe ou une seule personne; les compte rendu peuvent être présentés oralement ou par écrit).

Durée

- Varie en fonction de la complexité du cas.

Logistique

- Des pièces supplémentaires peuvent être nécessaires pour les travaux de groupe.

Comment créer une étude de cas?

Votre objectif est d'exercer les capacités d'analyse et de solution des problèmes des participants. Pour cela, le scénario doit correspondre aux objectifs d'apprentissage fixés. Vous pouvez vous inspirer d'une situation réelle, en changeant les données, les noms et la situation géographique de sorte que l'entreprise ou les personnes concernés ne puissent être identifiés. Évitez tout ce qui pourrait sembler tiré du contexte de travail des participants : il ne serait pas déontologique de les lancer dans une discussion qui les conduirait à juger ou à évaluer des décisions prises par des collègues ou des supérieurs.

L'étude de cas se compose des éléments suivants :

- Un scénario.
- Des annexes fournissant toutes les informations nécessaires à la résolution de l'étude de cas : données, chiffres ou graphiques, descriptions des protagonistes, situations géographiques ou tout autre élément important.
- Un ensemble de questions pour orienter le processus de réflexion.
- Dans certains cas, on peut attendre des participants qu'ils apportent une “bonne réponse”. Un polycopié sera nécessaire pour donner la bonne solution du cas.
- Des orientations à l'intention du formateur pour faire le bilan de l'étude de cas (sous la forme de notes pour le formateur).

Le scénario

- Décrire la situation devant être analysée.
- Fournir autant de détails que cela est nécessaire pour que le cas soit réaliste. Trop d'informations complémentaires risque d'induire en erreur; n'ajouter

des détails sans réel rapport avec le sujet que si l'objectif visé est de s'entraîner à distinguer les informations essentielles de celles qui ne le sont pas.

- Le document peut compter de 1 à 20 pages en comptant les annexes. Certaines études d'envergure peuvent exiger toute une journée de travail. Nous recommandons toutefois de n'en user qu'avec parcimonie.
- Bien étudier le scénario, et le tester avant de l'utiliser dans le cadre d'une formation.

Les questions

Vous devriez préparer au moins deux questions. La première question devrait porter sur l'analyse de la situation. Les autres peuvent être des questions ouvertes ou fermées, en fonction de vos objectifs.

Vous pouvez demander aux participants de produire un document, un exposé, ou de présenter leur solution en plénière. Vos questions peuvent être distribuées en même temps que le cas ou une fois que les participants auront achevé leur analyse de la situation.

Comment gérer l'étude de cas?

L'étude de cas peut être utilisée pour lancer le cours magistral qui va suivre, ou alors elle peut être utilisée comme un exercice pratique pour illustrer un exposé que vous avez fait. Plusieurs mini études de cas peuvent être utilisées consécutivement pour illustrer plusieurs remarques.

Lorsque vous distribuez la description du cas, laissez le temps aux participants de vous demander des éclaircissements. Vous pouvez le faire en plénière ou en circulant entre les groupes.

L'étude de cas est une bonne méthode lorsque vous souhaitez que les participants prennent part à des discussions de groupe. À moins que vous ne souhaitez tester leurs compétences et leur compréhension individuellement, créez des sous-groupes de trois à cinq participants pour discuter du cas. Pour trouver une réponse à une question, les groupes doivent souvent dégager un consensus : les vues et les analyses divergentes seront riches d'enseignements. Veillez à prévoir suffisamment de temps pour la discussion.

Vous pouvez prévoir de consacrer un temps donné à l'étude de cas, ou encore structurer la discussion en allouant un temps limité pour l'exercice (10 minutes pour l'analyse, 10 minutes pour la discussion de chaque question, et ainsi de suite).

La partie la plus active de l'étude de cas est la discussion, laquelle a lieu en groupes. Écoutez les conversations; prenez note des commentaires intéressants pour pouvoir, le cas échéant, les utiliser dans la conclusion.

Demandez aux participants de présenter leur analyse et leurs solutions devant le groupe, en donnant à chacun le même temps de parole. Encouragez-les à utiliser des supports visuels tels qu'un tableau de conférence ou des transparents. Vous pouvez leur demander de préciser leur position, mais ne tirez pas de conclusion avant que tous les sous-groupes n'aient présenté leurs solutions.

Le débriefing est le moment clé de l'exercice. C'est à ce moment là que vous devrez exercer vos talents de facilitateur. Votre rôle consistera à mettre à profit ce moment propice à l'apprentissage. Évitez de mettre les participants en situation d'échec. Essayez de ramener le groupe aux faits, plutôt qu'à leur interprétation de ceux-ci : quels sont les faits, quel est le problème? Encouragez les participants à identifier les principales causes des problèmes

symptomatiques. Plutôt que de les orienter vers une seule réponse possible, encouragez-les à étudier les différentes solutions avancées (en les inscrivant sur des feuilles que vous afficherez autour de la salle, par exemple). Organisez ensuite une discussion avec le groupe tout entier pour confronter les différentes opinions.

Tout comme dans la réalité, les études de cas mettent les participants en face de situations se prêtant à des interprétations variées, et qui débouchent sur des décisions et des conséquences différentes. S'il s'agit d'un cas réel et que vous savez comment il a été résolu, vous pouvez expliquer la solution qui a été trouvée, et demander aux participants d'en peser les avantages et les inconvénients à la lumière de leur propre analyse du cas.

Les études de cas peuvent être très dynamiques et interactives. Parfois la discussion s'échauffe, pour ne pas dire que l'on en vient presque aux mains. Abstenez-vous de trop intervenir; laissez les énergies circuler. Pour maîtriser le niveau sonore de la discussion, vous pouvez diviser le groupe et le répartir dans des salles différentes.

Vous pouvez conclure officiellement l'étude de cas par un bref cours magistral pour résumer les constatations et suggérer des enseignements ou des modèles cognitifs.

Jeux de rôle

Le jeu de rôle exige des participants qu'ils se mettent dans la peau d'un personnage dans une situation donnée. Le contexte et les personnages peuvent être décrits par écrit ou dans une séquence vidéo. Après un court temps de préparation, deux ou trois participants jouent leur "rôle" devant le groupe. L'apprentissage passe par l'observation et la participation.

L'exercice est dynamique, implique beaucoup les participants et peut donner réellement matière à réflexion pour le débriefing.

Le jeu de rôle est un excellent instrument qui permet aux participants de réfléchir aux attitudes, aux comportements, et à la communication verbale et non verbale. Ce peut être un moyen de s'exercer à des styles de communication pour la gestion, les ventes, l'encadrement, le service à la clientèle, et ainsi de suite. Contrairement aux cours magistraux et aux exposés, il place l'apprenant dans une situation réelle. Les compétences techniques, attitudes et comportements peuvent être exercés, et la réaction de l'auditoire (plutôt que du seul formateur) est un excellent moyen de renforcer et d'améliorer les compétences ou attitudes visés.

Le jeu de rôle peut prendre des formes très diverses, notamment :

- ❑ Simulation de rencontre (entretien, argumentaire de vente, etc.).
- ❑ Inversion des rôles : les participants jouent le rôle d'autres personnes avec lesquelles ils sont généralement en contact pour leur travail.
- ❑ La rotation des rôles : les participants changent de rôle à mi-parcours.

Utilisation

- ❑ Exercer de nouveaux comportements ou de nouvelles techniques.
- ❑ Donner aux participants une idée des sentiments qu'ils peuvent ressentir dans une situation donnée.

- Renforcer les compétences pour faire face à des situations précises (entretiens, ventes, médiation).

- Sensibiliser à un problème de communication.

Avantages

- Favorise la participation, engageant et stimulant.
- Parce que pendant le jeu de rôle les participants se trouvent dans une situation autre que professionnelle, ils peuvent être plus objectifs, plus détendus.
- Les participants apprennent rapidement à mieux se connaître et à connaître les autres.
- Les participants apprennent à puiser dans les ressources des uns et des autres.

Inconvénients

- Certains peuvent être anxieux et souffrir d'une forme de trac.
- L'exercice doit être chronométré pour qu'il ne se prolonge pas outre mesure.
- Exige un climat de confiance dans lequel les blagues ou les commentaires cyniques et critiques doivent être évités. Limiter les jugements; approfondir l'apprentissage.

Taille du groupe

- Petite à moyenne.

Durée

- Une heure.

Logistique

- Équipement vidéo si vous prévoyez de présenter le jeu de rôle sur vidéo.

Comment écrire le jeu de rôle?

Le scénario doit être très court (10 lignes tout au plus). Il s'agit d'un instantané d'une situation : une rencontre, une conversation téléphonique, un entretien. Vous devez fournir les renseignements clés relatifs à la situation dans laquelle les parties se retrouvent ou communiquent. Vous pouvez, si nécessaire, prévoir une ou deux phrases sur le personnage joué par chaque participant. Faites simple et assurez-vous que chaque participant a bien compris le sujet de l'entretien ou le message à communiquer.

Vous pouvez quelque peu corser le scénario de base en variant les informations fournies à chaque groupe ou acteur, pour autant que le scénario reste réaliste.

Comment se déroule le jeu de rôle?

Participer à un jeu de rôle n'est pas toujours facile. Les "acteurs" doivent avoir suffisamment de temps pour comprendre la situation, leur rôle et leur personnage.

Parce que le jeu de rôle peut paraître menaçant ou difficile aux yeux de certains, il vous faut en définir les principes de base. Pendant la séance d'information, soulignez que l'objectif n'est pas de juger les performances mais d'apprendre, et qu'il n'y a pas de bonne manière ou de mauvaise manière de jouer la situation. Passez en revue les règles de base du débriefing et mettez les participants en

garde sur le fait que formuler des commentaires négatifs peut être blessant. Votre rôle de formateur consiste à créer une atmosphère agréable et propice à l'apprentissage.

Une fois distribués le texte et les scénarios, laissez aux participants le temps de poser des questions et de se préparer individuellement.

Préparez la salle de classe de sorte que tout le monde puisse voir les acteurs. Il est souvent plus facile de pousser les tables et d'installer les chaises autour de la "scène".

Chaque scénette peut durer de 5 à 15 minutes. Au-delà, le jeu est contreproductif car il devient ennuyeux. Vous pouvez interrompre le jeu à tout moment, soit pour tirer parti d'un moment propice à l'apprentissage, soit parce que les protagonistes sont hors sujet. Lorsque vous interrompez les acteurs, vous pouvez impliquer le public et poser des questions telles que : "D'après-vous, que se passe-t-il? Êtes-vous d'accord avec ce qui se passe?"

La phase de débriefing doit être dynamique et mettre à contribution tant le public que les acteurs. Poser des questions simples comme : "Comment vous sentez-vous en cet instant précis? Qu'avez-vous ressenti, quels sont les problèmes que vous avez rencontrés?" encouragera les acteurs à analyser leurs choix et contribuera à libérer les éventuelles tensions accumulées.

Quelques astuces pour organiser le jeu de rôle

- Remerciez les acteurs et encouragez le groupe à les applaudir.
- Soyez compréhensif envers les acteurs et modérez vos critiques de l'auditoire.
- Compensez les critiques par des remarques positives; insistez sur les points à améliorer plutôt que sur les points négatifs.
- Reformulez les remarques de l'auditoire.
- Admettez que passer en première ou en deuxième position n'est jamais facile.
- Jugez les comportements, pas les individus.
- Plus vous pouvez établir de liens entre le jeu et ce qui se passe sur le lieu de travail, plus le débriefing sera utile. Poser des questions du type "Est-ce que cela vous rappelle quelque chose? Vous êtes-vous déjà retrouvé dans ce type de situation? Où?" vous aidera à établir le lien entre le jeu de rôle et la réalité.
- Si les tensions sont fortes ou si les participants semblent mal à l'aise, faites preuve d'humour et d'empathie pour désamorcer la situation.
- Si certains ne souhaitent pas jouer, ne les forcez pas; ils participeront de toute façon en observant et en faisant des remarques.
- Ne vous inquiétez pas si tout le monde n'a pas la possibilité de jouer faute de temps; chacun aura beaucoup appris par la préparation, l'observation et la participation au débriefing.

Simulations

L'objectif de la simulation est d'exercer des compétences ou des comportements acquis dans un environnement professionnel donné. À l'inverse, le jeu de rôle exige des "acteurs" qu'ils exercent leur propre jugement et fassent leurs propres

choix de manière plus spontanée dans une situation donnée, et concentre l'apprentissage sur la perception et les sentiments. Dans le cadre d'une simulation, ces participants sont censés utiliser un ensemble de compétences très précises et sont évalués sur la base des résultats obtenus. Le débriefing après la simulation permet de mettre le doigt sur ce que les participants ont bien fait, ce qui doit être amélioré, de voir si les objectifs qu'ils s'étaient eux-mêmes fixés ont été atteints, et ainsi de suite. Pendant le jeu de rôle, l'apprentissage passe par l'observation et le jeu d'acteur. Pendant la simulation, l'apprentissage passe uniquement par le jeu d'acteur. La simulation permet d'évaluer chaque partie : il ou elle a-t-il/elle réussi, et, dans la négative, pourquoi?

Il existe de nombreux types de simulations, des plus simples aux plus complexes, qui peuvent durer jusqu'à une journée entière. Vous pouvez simuler la négociation d'un contrat de vente, des négociations avec des syndicats ou des représentants des employés, des réunions, des séances d'évaluation des performances, et ainsi de suite.

La simulation combine l'étude de cas et le jeu de rôle. Le scénario décrit la situation générale. En outre, chaque participant reçoit des instructions et des renseignements relatifs au rôle qu'il va jouer. La simulation implique une analyse de la situation, l'élaboration d'une stratégie et l'établissement d'un plan d'action par chacune des parties. Ces documents pourront ensuite les orienter, les guider dans leurs choix pendant la simulation à proprement parler. Comme dans l'étude de cas, le scénario peut s'accompagner de plusieurs annexes contenant des données, des chiffres, et une description des personnages.

Les simulations complexes devraient être réservées pour la fin du cours car elles exigent des participants qu'ils utilisent en même temps les différents éléments assimilés. Comme dans le jeu de rôle, le débriefing sera le moment le plus important pour apprendre. Vous pouvez réaliser un enregistrement vidéo ou demander à un observateur d'enrichir la discussion et de partager ses réactions avec les participants.

Utilisation

- Utiliser en même temps autant d'éléments assimilés que possible.
- Exercer ce qui a été appris dans une situation proche de celle que l'on retrouvera sur le lieu de travail.
- Évaluer dans quelle mesure les compétences ou comportements ont été intégrés.

Avantages

- Proche de la réalité : crée une atmosphère plus compétitive entre les parties, peut donc favoriser l'émulation entre les participants.
- Engageant : les participants se souviendront longtemps de la situation jouée.

Inconvénients

- Très long à préparer et à exécuter.
- Dépend dans une très grande mesure de la qualité du scénario et du débriefing.
- Peut être source de conflits et de tensions entre les participants.
- Certains peuvent être beaucoup plus actifs que d'autres; si certains restent en retrait, cela risque de compromettre le succès de la simulation pour les autres.

Taille du groupe

- Du fait du temps nécessaire à sa réalisation, cette approche est davantage indiquée pour les groupes de taille moyenne. Les sous-groupes ou les équipes plus petites devraient être constitués de 3 ou 4 personnes.

Durée

- L'exercice dure de 30 à 60 minutes. Mais les simulations plus complexes, comme nous l'avons indiqué, peuvent durer beaucoup plus longtemps.

Logistique

- Une salle doit vous être réservée; l'équipement vidéo peut vous aider pour l'évaluation.

Comment écrire le scénario de la simulation?

Écrire un scénario de simulation exige des recherches approfondies et un certain talent d'écriture. Tout comme pour les jeux de rôles, le scénario choisi peut s'inspirer d'une situation réelle dont les détails clés auront été modifiés. Vous pourrez être appelé à réaliser des entretiens et à collecter des données pour le scénario.

Le contexte de la simulation, la position et les intérêts de chacune des parties impliquées dans l'exercice, doivent être décrits avec une grande précision.

Comment réaliser la simulation?

Nombre des principes valables pour les jeux de rôle et les études de cas sont également valables pour les simulations :

- Laissez chaque participant lire le scénario et comprendre la situation.
- Donnez aux participants le temps d'analyser le cas et d'élaborer leur stratégie.
- Mettez vous d'accord sur l'heure à laquelle aura lieu la simulation.
- Préparez la salle de sorte que tout soit prêt pour l'exercice : tables, chaises, papier, etc. Si vous souhaitez réaliser un enregistrement vidéo de la simulation, installez l'équipement et assurez vous que la caméra est bien placée.
- Prévoyez un débriefing approfondi. Passez en revue ce qui a été fait par chacune des parties. Quel est le résultat obtenu? Dans un premier temps, laissez tout le monde s'exprimer librement. Les participants doivent pouvoir exprimer leur satisfaction, leur mécontentement et leur frustration. Une fois qu'ils se sont exprimés, vous pouvez commencer à structurer le débriefing sur la base d'un ensemble de lignes directrices préalablement établies.

Exercices d'apprentissage par l'expérience

Il s'agit de simulations destinées à illustrer une situation, un problème ou une dynamique de groupe. Un problème ayant une très lointaine ressemblance avec la réalité est soumis au groupe pour qu'il le résolve. L'exercice est réalisé par le groupe et fait ensuite l'objet d'un débriefing.

Parce que l'exercice ne ressemble guère à une situation réelle, les participants se comportent généralement assez naturellement et "se surprennent à être eux-mêmes", avec leurs résistances naturelles ou leurs difficultés à communiquer ou à travailler ensemble efficacement.

Voici un exemple de ce type d'exercice. Donnez une corde au groupe. Pour l'équipe, la tâche consiste à créer, les yeux bandés et sans parler, un carré parfait en deux minutes. Vous leur donnez pour cela 15 minutes de préparation pour leur permettre de s'organiser et de s'exercer à ce qu'ils vont faire. Au terme de ces 15 minutes, demandez aux participants de se bander les yeux. Une fois les deux minutes écoulées, demandez leur de retirer leur bandeau et commencez le débriefing. L'objectif fixé a-t-il été atteint? Comment ont-ils fait? Se sont-ils bien préparés? Chacun a-t-il compris son rôle? De nombreuses questions peuvent être ainsi étudiées, depuis le travail d'équipe, jusqu'à la planification, la résolution de problèmes et la communication. L'étape clé est bien entendu celle du débriefing, pendant lequel le formateur va aider le groupe à réfléchir à l'expérience, et à la mettre en rapport avec les objectifs d'apprentissage.

Utilisation

- Illustrer les comportements et la dynamique de groupe de manière ludique.
- Encourager la réflexion sur les questions traitées.

Avantages

- Exercices très variés pouvant être utilisés pour la consolidation des équipes, la communication, la formation de dirigeants, la gestion, la résolution de problèmes, la prise de décisions, la gestion du changement et bien plus encore.
- Permet d'étudier les comportements et les attitudes, ce qui est rarement possible dans le cadre d'un cours magistral.
- Crée un effet de surprise et favorise la réflexion individuelle.
- Consolidation des équipes : contribue à tisser des liens entre les participants.
- Engageant et drôle; encourage les participants à baisser leur garde. Les participants seront plus bavards et honnêtes les uns avec les autres.
- Parce que l'exercice ne rappelle guère le travail, il encourage à être soi-même.
- La métaphore peut être frappante et rester gravée dans la mémoire des participants.
- Crée un cadre commun de référence.

Inconvénients

- Ne peut être utilisé partout : dans certaines cultures, les participants peuvent être réticents à se toucher, ou peuvent trouver rabaissant de devoir "jouer à un jeu".
- Si l'activité n'est pas replacée dans le contexte des objectifs d'apprentissage, elle peut être perçue comme un simple jeu ou exercice de remotivation plutôt que comme une occasion d'apprendre quelque chose.
- Si la métaphore est peu claire, les participants ne feront pas le lien avec une situation réelle.

Taille du groupe

- 15 personnes au maximum. Au-delà, certains membres du groupe resteront passifs.

Durée

- Variable : la séance dans sa totalité, débriefing compris, peut aller jusqu'à une heure. Insistez sur la deuxième partie de l'exercice étant donné que c'est à ce moment là que les enseignements sont tirés.

Logistique

- L'apprentissage par l'expérience peut être organisé dans une salle de classe ou à l'extérieur. Organiser l'exercice à l'extérieur offre l'avantage de vous permettre de bouger plus librement si vous avez besoin de place, mais assurez-vous que votre groupe n'attirera pas une foule de curieux !

Préparation

Si vous n'êtes pas habitué à ce type d'exercice, vous devez assister à un exercice avec un groupe ou y participer avant. Une fois que vous avez compris la dynamique de l'exercice, vous pouvez en modifier les règles ou l'utiliser à d'autres fins.

Quelques conseils

- Assurez-vous que la métaphore est claire de sorte que les participants puissent faire le lien avec la réalité.
- Expliquez pourquoi vous avez organisé cet exercice, quel est l'objectif visé.
- Ne parlez pas de "jeu" mais plutôt d'"exercice".
- Si vous avez prévu plusieurs activités, assurez-vous de les proposer de la plus simple à la plus complexe.
- Certains adultes estiment qu'il s'agit de jeux pour les enfants et risquent de faire preuve de cynisme ou d'être réticents à y prendre part. Choisissez des exercices qui fassent appel à leur intelligence.
- Soyez conscients des différences culturelles qui risquent d'influencer la disposition des participants à prendre part à ces activités.
- Consacrez beaucoup de temps au débriefing. Assurez-vous que les participants ne se contentent pas de parler de l'activité mais discutent réellement de ce qu'elle signifie pour eux sur leur lieu de travail.

Cours d'application

Le cours d'application est une séance ponctuelle organisée entre le formateur et un participant, ou entre deux participants, afin de donner un retour d'informations et un enseignement individualisé dans un domaine particulier. Le cours d'application est généralement utilisé après une autoévaluation ou l'établissement de profils individuels, ou même parallèlement à des tests de psychomotricité. Les participants peuvent ainsi apprendre à mieux se connaître avec l'aide du formateur ou d'un collègue. La participation doit absolument être volontaire. Et, bien entendu, les résultats doivent être traités en toute confidentialité.

Utilisation

- Fournir un retour d'informations, un enseignement individualisé.
- Réaliser des examens, des évaluations, faire un bilan complet.

Avantages

- Aide les participants à grandir et à se développer.
- Donne l'occasion de procéder à une introspection.

Inconvénients

- Les participants doivent être dans le bon état d'esprit et être ouverts à la critique. Dans le cas contraire, le bilan dressé risque de les mettre sur la défensive, de les blesser et de leur donner l'impression d'être attaqués.
- Si l'exercice est organisé par des collègues ou des membres du groupe eux-mêmes, les règles doivent être bien définies pour éviter que les gens ne se braquent, ne soient blessés ou se sentent critiqués.

Taille du groupe

- Deux personnes.

Durée

- Selon le besoin.

Logistique

- Accès à une salle privée.

Préparation

Le cours d'application est une séance de compte rendu ou d'enseignement individualisé entre deux personnes. Si vous organisez ce cours pour passer en revue les résultats d'un exercice, tel qu'une simulation ou une évaluation à 360 degrés, vous partez du principe que l'exercice a été expliqué aux participants, de même que les recherches et la théorie qui l'étayent. Ces informations de base sont essentielles pour valider l'instrument aux yeux des participants et parce qu'elles permettent de mieux le comprendre.

Pendant le cours, soyez conscient que vos paroles peuvent avoir énormément de poids pour les participants; réfléchissez bien à ce que vous allez dire et veillez à ce que vos remarques soient constructives. Les critiques devraient toujours être présentées comme des occasions de progresser. Vous devez pouvoir citer des faits et des observations à l'appui de vos commentaires.

Au début de chaque cours d'application, commencez par fixer précisément la durée de la séance et insistez sur la confidentialité de l'échange. Rassurez les participants, dites leur que vous, le formateur, traiterez les informations fournies en toute confidentialité et ne les divulguerez à aucun moment à leur supérieur hiérarchique ou aux ressources humaines. Renseignez-vous à l'avance sur la personne que vous allez rencontrer – profession, informations personnelles et carrière. Le séminaire ne doit pas être un exercice à sens unique : demandez au participant s'il est d'accord avec vos remarques, et laissez-lui le temps, à la fin, de poser des questions. On part souvent du principe que les informations qui vous ont permis de vous faire une opinion sont biaisées; demandez donc toujours au participant de les valider.

Instruments psychométriques

Les instruments psychométriques permettent de mesurer certains aspects de la personnalité ou des capacités individuelles. De nombreux instruments de ce type sont disponibles sur le marché, depuis les profils de personnalité jusqu'aux instruments d'évaluation de compétences spécifiques (communication, esprit de direction, prise de décisions, résolution de problèmes, adaptabilité au changement ou styles de gestion). Certaines entreprises qui produisent ces tests

exigent que vous soyez agréé pour les utiliser. Plusieurs instruments sont toutefois disponibles à la vente ou peuvent être téléchargés gratuitement sur Internet.

Comme vous le savez, les gens adorent apprendre sur eux-mêmes et savoir ce que l'on pense d'eux. Les tests psychométriques auto corrigés peuvent être utilisés en plénière, ou dans le cadre d'un entretien individuel s'ils appellent des commentaires individuels. Il est possible de les présenter et d'en faire le compte rendu devant l'auditoire et vous pouvez demander aux participants de se mettre par deux pour mieux en comprendre les résultats.

Insistez toujours sur la validité toute relative de ces tests; ils ne sont précis que dans la mesure où les informations données le sont aussi. Leur valeur scientifique est relative. Par ailleurs, traitez avec soin les informations collectées : elles doivent rester confidentielles et n'être en aucun cas divulguées à l'employeur du participant.

Utilisation

- Sensibiliser davantage les participants à des comportements, des attitudes ou des compétences particulières.
- Mettre en avant les problèmes liés aux comportements, aux attitudes et aux savoirs comportementaux.

Avantages

- Intriguant et stimulant.
- Donne l'image d'un instrument sérieux et professionnel.
- Favorise la discussion.
- S'écarte des formats d'enseignement traditionnels (cours classiques) et encourage à approfondir les recherches.

Inconvénients

- Tous les tests auto corrigés, à l'exception des plus simples, appellent une analyse approfondie, manuelle ou informatique.
- Les tests ne sont pas disponibles dans toutes les langues; si vous en utilisez un dans une langue qui n'est pas la langue maternelle des participants, ils auront besoin de plus de temps pour le compléter.
- Les tests peuvent être longs et fastidieux.
- Les participants s'interrogent souvent sur la validité des réponses qui leur sont données.

Taille du groupe

- Indifférente.

Durée

- Variable.

Logistique

- Aucun équipement particulier n'est nécessaire.

Préparation

Assurez vous de bien comprendre les études et la théorie qui sous-tendent l'instrument utilisé. De nombreuses questions vous seront posées par les

participants, il est donc fondamental que vous compreniez bien le test et que vous soyez en mesure de fournir des exemples concrets et réalistes. Dans le cas contraire, les participants regarderont vite le test avec scepticisme.

Les tests auto corrigés ou sous forme de questionnaires peuvent être complétés à l'avance, par exemple la veille de la séance. En classe, vous pouvez aider les participants à calculer leurs résultats. Une fois le test complété, et avant d'en calculer le résultat, vous pouvez leur expliquer la théorie qui le sous-tend. Les participants pourront ainsi s'évaluer tout en calculant leurs résultats, puis accepter ce que leur dit le test.

Dans le cas d'instruments non auto corrigés, vous devrez calculer les résultats vous-même ou les envoyer à l'entreprise qui les vend pour évaluation, ce qui peut prendre du temps.

Préparez soigneusement la séance pour que votre public ne s'endorme pas et participe. Encouragez les participants à partager leurs résultats et à tirer les enseignements des uns et des autres.

Sorties sur le terrain

Il est parfois utile de sortir de la salle de classe et d'amener votre groupe d'apprenants visiter des expositions, des entreprises, des producteurs, des fournisseurs et des institutions gouvernementales ou non gouvernementales. Les sorties sur le terrain n'ont pas simplement pour objectif d'apprendre : elles sont l'occasion de rencontrer des gens, de parler avec des spécialistes et de resserrer les liens entre les membres du groupe. Ces sorties peuvent se transformer en expériences mémorables; elles permettent parfois de rapprocher considérablement les gens, quelle que soit leur destination.

Les sorties sur le terrain exigent des préparatifs minutieux. Vous devez connaître l'endroit que vous allez visiter, établir des contacts avec les personnes que vous allez rencontrer, et organiser des visites guidées, des réunions, des entretiens ou des présentations, le cas échéant. Bien que les sorties sur le terrain puissent être organisées de manière rentable, elles entraînent souvent des frais supplémentaires, de déplacement notamment, qui n'ont pas toujours été budgétés.

Utilisation

- Ajouter une dimension pratique, réaliste, au cours.
- Créer un esprit d'équipe au sein du groupe, dans un environnement autre que la salle de classe.

Avantages

- De nouvelles perspectives s'ouvrent aux participants.
- Les sorties sur le terrain sont stimulantes et source d'énergie.
- Contribuent à créer des réseaux.
- Constituent un changement bien venu par rapport à l'enseignement traditionnel.

Inconvénients

- Prennent du temps.

- Doivent être bien organisées; si des entretiens et des présentations sont prévus, vous devez en évaluer la qualité au préalable.
- Peuvent être coûteuses et exiger toute une organisation logistique.

Taille du groupe

- Indifférente (mais les problèmes de logistique sont proportionnels à la taille du groupe).

Durée

- De quelques heures à quelques jours.

Logistique

- Transport et repas; hébergement dans le cas de sorties sur plusieurs jours. Une liste des choses à emporter ou des vêtements à prévoir en fonction de l'activité prévue (des chaussures confortables pour marcher, un maillot de bain, des vêtements décontractés ou habillés, un bloc-notes, etc.) est très utile. N'oubliez pas d'apporter un appareil photo ou de charger quelqu'un de prendre des photos de la sortie – elles seront très appréciées.

Préparation

Les sorties sur le terrain doivent être minutieusement préparées. Pour éviter toute attente inutile et toute frustration, assurez-vous que les questions de logistique ont été réglées et que tout se passera bien (transport, repas, rendez-vous, etc.). Si vous allez visiter une exposition, allez-y vous-même avant pour pouvoir en parler au groupe avant la sortie. Si vous prévoyez de visiter des sites de production, veillez à ce qu'un guide soit mis à votre disposition. Rencontrez ouappelez les intervenants, les guides ou les présentateurs avant la sortie. Plus vous vous préparerez, mieux vous pourrez préparer les participants, et plus ils tireront parti de la sortie.

Module 5

Animer un programme de formation

Démarrage

La première étape du cours, du séminaire ou de l'atelier consiste à créer les conditions propices à l'apprentissage. En tant que formateur, vous devez favoriser la création d'un environnement dans lequel les individus seront détendus, ouverts et intéressés. Ce n'est qu'à ce moment là qu'ils pourront réellement commencer à écouter, participer et apprendre.

Lorsque vous entrez dans la salle de cours le premier jour, soyez conscient de ce qui se passe dans l'esprit des participants :

- Dans la plupart des cas, ils ne vous connaissent pas et ne savent pas quelles sont vos qualifications.
- Ils sont probablement un peu anxieux, se demandent ce qui va se passer et ce que l'on attend d'eux. Ce sentiment d'anxiété, dont ils ne sont peut-être même pas conscients, peut les empêcher de prendre pleinement part au cours.
- Bien souvent les participants ne se connaissent pas, se demandent qui sont les autres participants et ce qu'ils font là.
- Dans une situation nouvelle, les gens ont tendance à être sur leurs gardes et cette circonspection fait qu'ils sont souvent silencieux et réservés.

Pour toutes ces raisons, vous devriez anticiper les questions et les craintes des participants et y répondre avant qu'ils n'aient eu l'occasion de les exprimer.

Faire connaissance

1. Qui vous êtes

Présentez vous brièvement, en cinq phrases au maximum. En faisant plus long vous risquez de passer pour un fanfaron, votre auditoire ne sera pas dupe une seconde. Vous voulez faire bonne impression auprès de votre auditoire. Essayer de les tromper marche rarement.

2. Questions

Anticipez les questions ou les préoccupations possibles de l'auditoire pour pouvoir y répondre plus rapidement.

À l'aide d'un logiciel de présentation ou sur un grand tableau, vous pouvez donner un aperçu général du programme, dire ce qui va se passer, où et quand.

N'oubliez pas de couvrir les questions pratiques telles que les toilettes, les endroits réservés aux pauses café, le transport, etc. Essayez de penser à tout ce qui pourrait préoccuper les participants.

3. Les participants

Nous sommes des animaux sociaux. Nous voulons connaître les personnes qui nous entourent pour savoir comment nous comporter au sein de ce nouveau groupe social créé pour la formation. Nous voulons identifier nos points communs et nos différences et nous faire une idée des personnes que nous pourrions souhaiter mieux connaître, celles que nous pourrions souhaiter éviter, et ainsi de suite.

En fonction de la taille du groupe, il existe plusieurs moyens pour mettre les participants à l'aise entre eux.

L'approche la plus simple et la plus courante consiste à demander aux participants de se présenter les uns après les autres. Mieux vaut leur donner une idée des renseignements à fournir : nom, entreprise, fonction et poste, et raisons pour lesquelles il ou elle participe au cours, par exemple.

Cette approche fonctionne uniquement avec les groupes de petite taille. Au-delà de 15 personnes, les présentations individuelles prennent trop de temps, deviennent ennuyeuses et peuvent être intimidantes. Par ailleurs, personne ne se souviendra de ce qui aura été dit.

Pour les groupes allant jusqu'à 20 personnes, les "présentations couplées" peuvent être utilisées. Des couples de personnes qui ne se connaissent pas sont constitués et les deux personnes s'interrogent brièvement à partir d'une liste de questions que vous leur donnez, par exemple : quel est votre nom, pour quelle entreprise travaillez-vous, quel est votre rôle dans l'entreprise, depuis combien de temps y travaillez-vous et quel est votre passe-temps favori (pour finir sur une note plus personnelle). Chaque personne présente ensuite son partenaire au reste du groupe. Les membres du groupe ont ainsi le sentiment de se connaître un peu mieux en ce sens qu'ils ont commencé par discuter à deux, par échanger des informations plus personnelles, pour ensuite réintégrer le groupe.

Pour les groupes de plus de 20 personnes, il n'est pas possible de présenter chaque personne individuellement. D'autres techniques peuvent néanmoins aider les membres du groupe à se familiariser les uns avec les autres et à trouver leurs points communs et leurs différences. Ces approches reposent sur le besoin de s'identifier à d'autres.

Vous pourriez, par exemple, demander aux participants de s'identifier au secteur d'activité auquel ils appartiennent, en demandant à tous ceux qui sont dans l'électronique de se placer d'un côté de la salle, et à ceux qui travaillent dans l'industrie chimique de se placer de l'autre côté de la salle. Si vous voulez qu'ils restent assis, demandez leur de lever la main. Dans la pratique, vous poserez une série de questions de sorte que le groupe se divise plusieurs fois sur la base de différents critères. Vous avez aussi la possibilité de poser des questions sur les groupes ainsi formés.

4. Circonspection

Au début du programme, ne vous attendez pas à une forte participation. Mettez les participants à l'aise en leur montrant que vous savez qui ils sont, ce qu'ils font, et ce qu'ils peuvent apporter.

Exercices d'entrée

Il existe bien des manières de débuter un cours – certaines ont déjà été évoquées plus haut. Certains formateurs aiment commencer par des exercices d'entrée, et ce pour :

- Consolider le groupe** : comme nous l'avons déjà indiqué, certains exercices peuvent aider les participants à se familiariser les uns avec les autres et instaurer un esprit de coopération et un sentiment d'interdépendance.
- Procéder à une évaluation immédiate** : certains exercices vous donneront une idée des attitudes, des connaissances et de l'expérience des participants.
- Impliquer directement les participants** : certains exercices contribuent à susciter d'emblée de l'intérêt pour le sujet de la formation.

Consolider le groupe

L'objectif est d'aider les participants à se familiariser les uns avec les autres et de jeter les bases du travail d'équipe à venir. Nous avons évoqué plus haut plusieurs méthodes de présentation. Voici un exercice plus poussé et ludique que vous pouvez tester pendant la première séance.

Deux vérités et un mensonge (15 participants maximum)

Cette approche amusante et ludique permet aux participants de rapidement se découvrir les uns les autres. Demandez aux participants de penser à deux choses vraies sur eux-mêmes et d'en inventer une autre qui soit fausse. Il doit s'agir d'informations que le groupe ne possède pas encore. Les participants prennent la parole devant le groupe les uns après les autres. Tout le monde vote pour déterminer ce qui est vrai et ce qui est faux. Inscrivez tout sur un tableau de conférence. Une fois que chaque participant aura énoncé trois faits, demandez leur de révéler le mensonge. La personne dont le mensonge aura convaincu le plus grand nombre aura gagné.

Évaluation immédiate

Il existe plusieurs formes d'évaluation immédiate (elles sont évoquées au module 6). La plus simple consiste à demander aux participants de prendre la parole. Vous pouvez néanmoins aussi leur demander de créer des petits groupes et de discuter des questions suivantes :

- Partager leurs objectifs et leurs attentes en matière d'apprentissage;
- Soulever les questions ou les préoccupations qu'ils pourraient avoir au sujet du cours;
- Mettre en rapport leurs connaissances et leur expérience avec les sujets couverts dans le cours;
- Dresser la liste des succès et des échecs rencontrés et qui sont en rapport avec le cours;
- Leur demander leur avis et étudier leur attitude par rapport au cours.

Imaginons que vous demandiez aux participants de vous faire part de leurs objectifs et de leurs attentes par rapport à la formation. Inscrivez-les sur un tableau. Une fois que tout le monde s'est exprimé, vous pouvez leur expliquer ce que le cours va leur apporter (et ne pas leur apporter). Vous pourrez ainsi réajuster leurs attentes.

Implication immédiate des participants

Il est possible de prévoir un exercice pour la partie introductory du cours.

Vous pouvez préparer de 8 à 10 affirmations en rapport avec le sujet du cours. Elles doivent susciter la réflexion et la controverse : par exemple, "la tâche la plus difficile pour la direction est de suivre l'évolution de la technologie", ou encore "tant que les travailleurs sont convenablement payés, ils se satisfont de leur travail". Inscrivez ces affirmations au tableau.

Distribuez trois cartes par personne : une verte (D'accord), une jaune (Sans opinion) et une rouge (Pas d'accord).

Lisez lentement chaque affirmation et demandez aux membres du groupe de voter à l'aide des cartes. Prenez note des votes du groupe pour chaque affirmation. Une fois le vote terminé, ouvrez la discussion sur l'affirmation qui suscite le plus grand désaccord.

Le but d'un exercice d'entrée de ce type est de démontrer la complexité de tel ou tel sujet, de montrer la diversité des points de vue au sein du groupe et de pousser chacun à réfléchir sur le sujet.

Il existe de nombreux types d'activités semblables; vous pouvez aussi en inventer vous-même. L'avantage est qu'elles poussent les participants à réfléchir et leur permet d'apprendre dès qu'ils pénètrent dans la salle de cours.

Encourager la participation

L'objectif de tout formateur est d'impliquer les participants et de les faire participer activement. La tâche n'est pas toujours facile, tout dépend du type d'auditoire, de même que de sa culture. Voici dix astuces pour favoriser la participation, lesquelles peuvent être utilisées à tout moment pendant la formation.

- **Discussions en petits groupes.** Cet instrument classique implique de diviser les participants en petits groupes de trois à cinq personnes pour partager des informations, en discuter et les consigner par écrit. Utilisez cette méthode lorsque vous avez suffisamment de temps pour répondre aux questions et laisser les groupes faire le compte rendu de la discussion.
- **Travail par deux.** Sans réorganiser votre auditoire, demandez aux participants de travailler sur un exercice ou de rapidement discuter d'un sujet avec la personne assise à côté d'eux. Cette technique est utile lorsque vous n'avez pas le temps d'organiser des discussions en petits groupes, mais que vous souhaitez néanmoins que les participants discutent et expriment leur opinion.
- **Conversations évolutives.** Demandez aux participants de se mettre par deux, de discuter et de se mettre d'accord sur certains points. Après un moment, demandez à deux paires de se réunir et de mettre en commun leurs réflexions. Vous pouvez poursuivre l'exercice jusqu'à obtenir des groupes de huit, lesquels présenteront le résultat final de leur discussion. Cette technique vous permet de discuter très rapidement d'un grand nombre d'idées diverses. Elle débouche bien souvent plus rapidement sur des résultats que les discussions de groupe où le même groupe traite d'un seul sujet pendant un laps de temps donné.
- **Sondage.** Faites un tour de table et demandez des réponses courtes à des questions clés. Vous pouvez vous déplacer dans la salle et vous placer devant la personne interrogée, ou l'interroger par son nom. Utilisez cette technique lorsque vous souhaitez obtenir rapidement quelque chose des participants : définitions, chiffres, opinions et ainsi de suite. N'intimidez pas votre auditoire, laissez ceux qui le souhaitent passer leur tour.
- **Groupes d'étude.** Invitez un petit nombre de participants à présenter leur point de vue devant tout le groupe.
- **Quiz.** Vérifiez les connaissances sur un sujet donné en posant quatre ou cinq brèves questions.
- **Le bocal.** Demandez à plusieurs membres du groupe de former un cercle de discussion et au reste des participants de former autour d'eux un cercle d'écoute. Après quelques minutes, faites entrer de nouvelles personnes dans le cercle intérieur pour poursuivre la discussion et retirez-en le même nombre de personnes. Utilisez le bocal pour cibler les discussions des groupes élargis. Bien qu'elle nécessite du temps, cette méthode est la meilleure pour combiner les discussions en petit groupe et en grand groupe.

- **Partage ouvert.** Posez une question à l'ensemble du groupe sans structurer la discussion. N'employez cette technique que lorsque vous êtes certain que plusieurs membres souhaitent participer. Si vous craignez qu'un nombre trop grand de personnes prennent la parole, précisez que vous n'entendrez que quatre ou cinq personnes.
- **Cartes anonymes.** Distribuez des fiches et demandez des réponses anonymes à quatre questions. Faites circuler les cartes complétées aux membres du groupe. Discutez des réponses avec le groupe.
- **Questionnaires.** Préparez un bref questionnaire à faire remplir par les participants et à dépouiller sur le champ. Utilisez les questionnaires pour obtenir rapidement des données quantifiables. Dépouillez les résultats sur le champ et discutez des résultats avec le groupe.

Nombre de ces options vous permettent de prendre un peu de recul et de laisser les participants prendre l'exercice en main. Le groupe a néanmoins parfois besoin que vous preniez les commandes. Votre rôle consiste alors à faciliter les interventions et à synthétiser les pensées. Il n'est pas nécessaire d'intervenir systématiquement après chaque commentaire ou réponse. Voici toutefois quelques astuces pour soutenir et encourager les participants à s'exprimer librement.

- **Paraphraser** ce que quelqu'un a dit pour que cette personne sache qu'elle a été entendue, et pour que les autres entendent un bref résumé de ce qui vient d'être dit.
- **Vérifier** que vous avez bien compris ce qui a été dit ou demander à un participant de préciser ce qui a été dit.
- **Féliciter** vos apprenants lorsqu'une remarque intéressante ou perspicace a été faite. Veiller à ne pas toujours féliciter les mêmes personnes.
- **Approfondir** ce qui a été dit par les apprenants, citer des données ou théories connexes, ou exprimer votre point de vue sur ce qui a été dit.
- **Dynamiser** la discussion en accélérant le rythme, en faisant preuve d'humour ou en demandant au groupe d'autres contributions. Taquiner, blaguer, encourager – faire ce qui est nécessaire pour les tirer doucement de leur mutisme.
- **Exprimer votre désaccord**, en douceur, par rapport à quelque chose qui a été dit pour relancer la discussion. Éviter de mettre les gens sur la sellette si vous souhaitez qu'ils participent. Leur dire que ce n'est pas grave de se tromper et que tout le monde est ici pour apprendre.
- **Agir en médiateur** entre deux ou trois participants ayant des points de vue divergents. Préciser que le processus d'apprentissage implique aussi un certain désaccord, et rappeler aux participants qu'ils doivent s'exprimer de manière positive.
- **Synthétiser** les idées et les opinions. Montrer les complémentarités entre les différents points de vue exprimés.
- **Changer d'approche** en modifiant la méthode de participation ou en encourageant le groupe à évaluer les problèmes soulevés pendant la discussion. Si vous animez une discussion devant un auditoire nombreux, diviser le groupe en petits groupes pour approfondir l'étude de certains points.
- **Inscrire** ce qui a été dit sur un tableau pour montrer le lien entre tous les points de vue exprimés. Mettre en avant la richesse des compétences des membres du groupe.

Si vous utilisez ces petits trucs, vous vous rendrez compte que vous faciliterez la discussion plutôt que de la diriger. Ce faisant, vous donnerez au groupe la possibilité de prendre en charge le processus d'apprentissage, ce qui devrait être un de vos objectifs principaux.

Concevoir un cours magistral ou un exposé

Les cours magistraux et les exposés sont des méthodes d'enseignement affirmatif. Il existe cependant plusieurs moyens de donner un cours, certains sur un modèle plus interrogatif qu'affirmatif. Le cours magistral repose sur le principe que le conférencier possède des connaissances qu'il transmet à l'apprenant dans le cadre d'une intervention orale ininterrompue. De ce fait, les défenseurs de la formation active et par la découverte critiquent souvent les méthodes affirmatives jugées trop passives. Il s'agit cependant de la méthode la plus fréquemment utilisée dans l'enseignement classique, et donc celle que connaissent le mieux la plupart des participants. Par ailleurs, le cours magistral est un moyen d'un bon rapport temps-efficacité de communiquer informations et théorie. Les cours de courte durée, entre 10 et 15 minutes, sont un bon moyen de débuter la formation ou de la conclure sur un sujet donné. Ils peuvent par ailleurs être combinés à des méthodes plus actives.

Malheureusement, les méthodes affirmatives sont souvent choisies pour de mauvaises raisons :

- Le formateur choisit le cours magistral parce qu'il ne sait pas adapter le contenu au niveau de l'auditoire.
- Un enseignant médiocre optera toujours pour cette solution, plutôt que d'engager le groupe dans une réflexion plus active, laquelle est plus difficile à organiser et à arbitrer.
- Le présentateur égocentrique optera pour le cours magistral qui flatte davantage son ego.
- Le formateur novice usera et abusera de cette méthode car elle est la plus facile à mettre en œuvre (étant la plus connue).

Le cours magistral, pour autant qu'il ait été choisi pour les bonnes raisons, peut toutefois être très efficace. Nous vous proposons ici quelques lignes directrices générales sur la manière de structurer, de préparer et de donner des cours magistraux tout en impliquant le public.

Types d'exposés

Un cours magistral est l'exposé oral d'une somme d'idées et de concepts formant un tout cohérent. Il existe d'autres types d'exposés oraux. En voici quelques exemples, mais vous en trouverez d'autres sans peine :

- Un vendeur fait un exposé sur ses produits;
- Un juriste plaide devant la cour;
- Un formateur explique un processus ou présente un argument.

Bien que dans ces trois exemples il s'agisse d'exposés oraux, le dernier est le seul un tant soit peu pédagogique. Il s'inscrit dans un processus pédagogique concret visant à favoriser et à promouvoir l'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de compétences et de comportements. Les différentes méthodes affirmatives auquel peut avoir recours le formateur sont décrites ci-dessous.

Le cours magistral

Il s'agit d'un exposé dont le contenu ou l'argumentation sont structurés, un peu comme une dissertation. Les grandes lignes du cours sont généralement définies à l'avance et le présentateur ne s'écarte pas de son scénario original. Le formateur ne s'attend généralement à aucun échange avec les participants pendant le cours. Un temps de question devrait néanmoins être ménagé à la fin du cours.

Le cours démonstratif

Cette forme de cours permet d'enseigner par la démonstration (comment remplir un questionnaire, comment tenir des livres de compte, comment utiliser un logiciel, etc.). Il est utilisé pour présenter un nouveau procédé ou une nouvelle technique. Le plan du cours suit un ordre très précis et chronologique. Dans le cadre du cours démonstratif, le formateur n'attend aucune contribution de la part des participants, si ce n'est pour demander des éclaircissements.

L'exposé interrogatif

Le apprenant prépare un exposé ainsi qu'une série de questions pour susciter la discussion et la réflexion entre les participants. Les questions doivent être relativement fermées et appeler une seule réponse possible ("A ou B" plutôt que "que pensez-vous de A et B?"). Ce n'est qu'une fois que le groupe a trouvé les bonnes réponses que le formateur poursuit l'exposé ou pose une nouvelle question. Cette méthode implique que les participants s'exercent au raisonnement inductif, et exige une grande interaction entre le formateur et l'apprenant.

L'exposé actif

Un cours magistral de courte durée peut également être improvisé dès qu'une occasion d'apprendre quelque chose se présente. Un principe fondamental s'applique ici : l'exposé ne doit jamais précéder la phase d'expérimentation; il doit soit l'accompagner, soit la suivre. Le formateur encourage les participants à poser des questions, il encourage les interactions et les contributions plutôt que de donner le cours sans interruption.

Le cours de courte durée

Un cours de 10-15 minutes aide à structurer le sujet. Il s'agit d'un instrument de choix pour présenter des concepts, des théories et des méthodes, ou encore pour communiquer des données et des informations de manière synthétique.

Planifier et faire son exposé

La structure de l'exposé doit être logique et donc faire l'objet d'une planification soigneuse, avant même d'y ajouter des arguments, des illustrations et ainsi de suite. Pour préparer un cours, vous devrez faire attention aux éléments suivants :

Préparation

- ❑ Définissez clairement les messages clés que vous souhaitez communiquer. Présentez-les sous forme de points. Prévoyez un certain temps pour chaque chapitre de l'exposé.
- ❑ Répétez votre exposé à voix haute – on a tendance à lire plus vite à voix basse. Vous devez connaître la durée exacte de votre exposé. Vous pourrez ainsi en supprimer certaines parties pour que le cours dure le temps qui vous est alloué. Prévoyez toujours du temps supplémentaire : la présentation

devant la classe est généralement plus lente que lorsque vous vous entraînez du fait du stress et des interruptions. Le formateur étant le seul à s'exprimer, la gestion du temps d'un cours magistral est plus facile qu'avec les méthodes interactives.

- Préparez les supports visuels et la documentation qui accompagneront l'exposé.

Durée

- La durée de l'exposé doit être calculée de manière à soutenir l'attention de l'auditoire. La durée optimale est de 20 minutes pour un exposé passif (pas de questions des participants), et de 40 minutes pour un exposé actif (possibilité de poser des questions). Nous vous conseillons de ne pas dépasser les 40 minutes.

Programmation

- Évitez de prévoir un exposé formel après un repas, lorsque les gens ont tendance à somnoler. Prévoyez-les plutôt en matinée.

Écrire un exposé

Les exposés exigent une préparation considérable. Vous pouvez toutefois réduire ce temps de préparation vous préparant bien avant de commencer à rédiger. Il est essentiel de commencer par définir l'objectif de l'exposé, pour ensuite préparer une ébauche détaillée des arguments qui vous permettront de faire passer le mieux l'information ou les arguments. Vous devriez suivre la structure classique de la dissertation, à savoir introduction, développement et conclusion.

Objectifs

Commencez par réfléchir aux objectifs de l'exposé :

- Qu'ai-je l'intention de faire valoir, de démontrer ou d'illustrer dans cet exposé?
- Quelle réaction ai-je envie de provoquer?
- Si l'auditoire ne devait retenir qu'une ou deux idées de cet exposé, quelles seraient-elles?

Si vous répondez honnêtement à ces questions, vous parviendrez à cibler votre exposé et éviterez de tomber dans le piège fréquent qui consiste à sortir du sujet pour traiter de questions certes intéressantes mais non essentielles.

Structure

Votre exposé sera d'autant plus intelligible qu'il suivra la structure de base de la dissertation : introduction, développement, conclusion.

- Introduction : je dis ce que je vais dire;
- Développement : je le dis;
- Conclusion : je dis ce que je viens de dire.

Tout cela peut vous sembler très répétitif, mais ce ne sera pas le cas pour l'apprenant pour lequel le sujet est totalement nouveau.

- L'introduction** présente le sujet dans les grandes lignes. Une introduction bien tournée suscite l'attention de l'auditoire et lui donne envie d'écouter

jusqu'au bout. Le but de l'introduction est aussi de replacer le sujet dans un contexte plus large, en expliquant le lien avec ce qui a précédé (cours précédent, activité, etc), et en montrant son importance pour les apprenants dans leur travail.

- ❑ **Le développement** s'entend du corps de l'exposé. C'est là que vous allez présenter vos arguments et les défendre avec conviction.
- ❑ **La conclusion** clôt l'exposé en rappelant les points saillants. Elle peut aussi donner un avant-goût de ce qui va suivre dans la prochaine partie du cours.

Ébauche

Pour que l'exposé soit bien structuré, la partie développement doit faire l'objet d'une ébauche détaillée. L'ébauche vous permet d'organiser vos arguments et de les défendre logiquement. Vous pouvez procéder selon plusieurs procédés :

- ❑ **Thématique** : le sujet est divisé en différents thèmes traités les uns après les autres (un peu comme dans ce module).
- ❑ **Binaire** : chaque point est discuté en passant en revue ses avantages et ses inconvénients.
- ❑ **Chronologique** : l'évolution dans le temps d'un processus ou l'ordre dans lequel il doit être mis en œuvre déterminent la structure de l'exposé (par exemple, si vous parlez de l'évolution d'une technique dans le temps, ou si vous expliquez les différentes étapes d'un processus).
- ❑ **Questionnement** : le sujet est discuté à partir de questions – quand, quoi, qui, où, comment, dans quelle mesure, etc.
- ❑ **Logique** : on insiste sur le lien logique entre chaque idée. De quoi s'agit-il? Qu'est-ce que cela fait? Pourquoi l'utiliser?

Langage et style

Pour rédiger des exposés attrayants et marquants dont votre auditoire se souviendra (puisque c'est, après tout, votre objectif), vous devez faire attention au langage employé. Essayez de toujours respecter les quelques lignes directrices suivantes :

- ❑ Choisissez, dès que cela est possible, des mots simples, de tous les jours, plutôt qu'un jargon technique ou académique.
- ❑ Exprimez-vous sur le ton de la conversation, soyez poli et pas trop formel.
- ❑ Utilisez des phrases courtes et des temps communs.
- ❑ Soyez précis dans votre choix de mots. Évitez les termes fourre-tout.
- ❑ Alternez les illustrations concrètes, abstraites et les métaphores.
- ❑ Expliquez tout le jargon, les acronymes, les termes techniques et les mots étrangers employés.
- ❑ Utilisez des mots et des expressions de liaison (conjonctions) tels que "tout d'abord", "c'est la raison pour laquelle", "par conséquent", "néanmoins", "ainsi", etc. pour créer un lien logique entre les idées.
- ❑ Écrivez au tableau tous les noms propres, termes techniques, mots étrangers, acronymes, abréviations, chiffres, dates et ainsi de suite.
- ❑ Stimulez votre auditoire en le poussant à réfléchir en posant des questions rhétoriques (des questions auxquelles vous n'attendez pas de réponses – vous y répondez vous-même dans l'exposé).

S'adapter au groupe

Pour être efficace, le conférencier doit adapter le ton et le niveau de l'exposé à l'auditoire, et non l'inverse. Essayez d'employer des termes et des expressions accessibles au groupe devant lequel vous prenez la parole. La profession, le niveau d'éducation ainsi que les habitudes, la culture, sont autant de facteurs que vous devriez prendre en considération.

Vous devriez aussi tenir compte des différents styles d'apprentissage représentés au sein du groupe. Au module 1, nous avons présenté les quatre styles d'apprentissage de Kolb. La programmation neurolinguistique révèlent par ailleurs que nous avons tous une préférence pour le visuel, l'auditif ou le kinesthésique. Prenez soin de faire appel à chacun de ces styles dans votre exposé : ayez recours à des textes écrits, utilisez le support visuel, la vidéo, la conversation et les manipulations pour faire passer le message.

Ne lésinez pas sur les illustrations. Comme le dit le dicton "un dessin vaut mille explications". Une illustration produit une image mentale qui frappe l'imagination du participant et facilite l'apprentissage. L'auditoire comprend mieux les concepts abstraits et les théories s'ils s'accompagnent d'exemples concrets ou sont étayés par des preuves concrètes. Illustrer signifie présenter des faits (noms, chiffres, etc.), des exemples, des anecdotes, des analogies, etc. S'adapter à son public signifie choisir des illustrations proches de ce que connaissent et vivent les participants.

Prendre la parole à partir de notes

Si le sujet est nouveau pour vous, ou si vous êtes anxieux à l'idée de prendre la parole devant un auditoire, les notes peuvent vous être d'un grand secours. En fait, vous ne devriez pas essayer de donner un cours sans notes à moins d'avoir une longue expérience de la prise de parole en public. Ne tombez néanmoins pas dans le piège en écrivant dans sa totalité un texte que essayerez ensuite de lire, au risque de perdre l'attention de l'auditoire. Voici quelques conseils :

- ❑ Inscrivez vos notes sur des fiches ou sur une feuille A4 dans le sens de la longueur. Écrivez grand, utilisez des couleurs pour faire ressortir certaines choses, et ne surchargez pas la page.
- ❑ Donnez les grandes lignes de l'introduction et de la conclusion sur une page chacune.
- ❑ Résumez les idées clés de chaque partie de l'exposé, des illustrations et des supports visuels, à raison d'une page à chaque fois.
- ❑ Inscrivez toutes les données que vous risquez d'oublier (chiffres, dates, noms...) et écrivez dans leur intégralité les définitions que vous pourriez avoir besoin de citer.

Donner son exposé

La manière dont le formateur parle, s'habille, établit un contact visuel avec son auditoire à une incidence sur le succès de l'exposé. À ce moment là, notre principal instrument est cependant notre voix. Voici quelques conseils pour vous aider à améliorer votre présentation.

- ❑ **Vitesse.** Pour donner du poids à votre propos, votre débit doit être moyen, vous devez ralentir et faire fréquemment des pauses. Vous devez alternativement accélérer et ralentir. Plus votre débit sera varié, plus vous capterez l'attention de votre auditoire.
- ❑ **Ton.** Malheureusement pour de nombreuses femmes, les auditoires préfèrent les voix basses jugées plus rassurantes. Les voix aiguës ont tendance

à agacer et à fatiguer. Si votre voix est aiguë, vous constaterez que lorsque vous parlez plus fort elle devient plus aiguë encore. Faites attention, votre voix risque de sembler stridente.

- **Volume.** Le volume de la voix doit être ajusté en fonction de la taille de la salle et de la taille du groupe. Vous devriez essayer de projeter votre voix sans crier, à la manière des acteurs. Au début de l'exposé, demandez si l'on vous entend au fond de la salle – adaptez le volume de votre voix en fonction.
- **Articulation.** Plus nous parlons lentement, plus nous articulons. Faites un effort pour bien articuler.
- **Intonation.** L'intonation que nous donnons à ce que nous disons n'est pas anodine (l'infexion de la voix, par exemple, pour poser une question). Nous utilisons l'intonation pour insister sur certains mots, exprimer notre enthousiasme, notre désapprobation, notre colère et d'autres émotions. Plus vous jouez sur l'intonation, plus vous semblez convaincu de ce que vous dites, et plus vous allez convaincre votre auditoire. Une bonne intonation rendra votre exposé vivant et attrayant.

Établir un contact visuel

Comme cela a été indiqué plus haut, la voix n'est pas le seul facteur à prendre en considération. La manière dont l'orateur s'habille, se tient, se déplace, et surtout établit un contact visuel avec l'auditoire, est également essentielle.

Lorsque nous parlons devant une grande assemblée, nous avons tendance à regarder les personnes qui se trouvent au premier rang, au risque de perdre l'attention du dernier rang. Les bons orateurs établissent un contact visuel et une communication avec l'ensemble de l'auditoire en regardant à droite et à gauche, devant et au fond. Regarder l'auditoire permet aussi à l'orateur d'évaluer les réactions en lisant sur les visages (approbation, désapprobation, compréhension, incompréhension, ennui). Ces expressions indiqueront à l'orateur s'il doit ralentir, donner davantage d'exemples ou passer rapidement au sujet suivant.

Voici quelques conseils sur la manière d'établir un contact visuel :

- Regardez brièvement les gens dans les yeux, ne les fixez pas du regard.
- La disposition de certaines salles et le type d'exposé choisi vous obligent à rester devant l'auditoire, mais plus vous pouvez vous déplacer au milieu du groupe, plus vous pourrez établir de contacts.
- Ne tournez pas le dos aux participants, en particulier si vous projetez des transparents; placez vous à côté du rétroprojecteur, pas à côté de l'écran. Vous pouvez ainsi continuer de faire face à l'auditoire.
- Pour insister sur quelque chose, utilisez le langage des mains et du visage (mais ne gesticulez pas trop, vous risqueriez de les distraire).

Préparation du matériel pour l'exposé

Vous aurez probablement besoin de plusieurs sortes de matériels pour appuyer votre exposé.

- **Supports visuels.** Vous pouvez préparer des ébauches, des graphiques, des chiffres, des définitions ou d'autres supports visuels que vous présenterez sur rétroprojecteur, ou copierez sur un tableau (de conférence ou noir).

- ❑ **Polycopiés.** Vous pouvez choisir de distribuer aux participants des documents écrits à emporter après l'exposé. Il peut s'agir du texte complet de l'exposé, ou d'un résumé, d'une copie des transparents ou diapositives, d'un article d'actualité cité pendant l'exposé ou d'une bibliographie.
- ❑ **Supports techniques.** Tableaux de conférence, tableaux blancs, tableaux noirs, rétroprojecteurs, projecteurs de diapositives : autant de moyens de présenter des informations que vous avez préparées, mais aussi de transmettre des informations au fur et à mesure que l'exposé avance – acronymes, chiffres ou termes techniques qui apparaissent dans votre exposé. Nous verrons plus bas comment tirer parti des possibilités offertes par les supports existants.

Tableau papier

Les tableaux papier sont des feuilles de papier retenues au sommet par une barrette et qui peuvent être retournées pour présenter des informations. Ils sont comme des bloc-notes géants fixés sur un chevalet. Ils sont très utiles car ils peuvent être facilement déplacés dans toute la salle. Pour les travaux de groupe, prévoir plusieurs tableaux papier.

Vous pouvez copier le squelette de l'exposé, dessiner des graphiques, écrire des citations, des définitions et des affirmations à l'avance sur le tableau papier. Lorsque vous préparez les feuilles du tableau papier, ou lorsque vous y écrivez pendant l'exposé, suivez quelques conseils de bon sens :

- ❑ Écrivez gros.
- ❑ Utilisez des feutres de couleur à bon escient, pour insister sur certains points et pour faire apparaître un lien logique.
- ❑ Préparez à l'avance les points saillants de l'ébauche; ajoutez les détails et les données pendant l'exposé.
- ❑ Marquez les pages préparées sur le tableau papier ou numérotez-les pour pouvoir passer directement à la page souhaitée pendant l'exposé.
- ❑ Préparez-vous quelques notes au crayon directement sur le tableau papier; elles ne seront pas visibles de l'auditoire.
- ❑ Faites face à l'auditoire plutôt qu'au tableau papier lorsque vous parlez.
- ❑ Évitez d'écrire et de parler en même temps. Si vous inscrivez des remarques des participants sur le tableau papier pendant une séance de remue-méninges, essayez d'être rapide ou demandez à un participant de prendre des notes pendant que vous facilitez la discussion. Regarder quelqu'un prendre des notes est ennuyeux.

Transparents

Les transparents sont des feuilles de plastique projetées sur un écran par un rétroprojecteur. Vous pouvez les préparer à la main, à l'aide de stylos indélébiles, ou encore les photocopier ou imprimer directement le texte sur le transparent. Vous pouvez les utiliser pour donner les grandes lignes de votre propos, donner les points essentiels et de simples exemples comme sur un tableau papier. L'avantage par rapport au tableau papier est que vous pouvez reproduire des graphiques, des diagrammes ou des organigrammes plus complexes qui seraient difficiles à reproduire à la main. Vous pouvez gagner un temps considérable en préparant l'exposé sur ordinateur à l'aide d'un logiciel spécial.

- ❑ Ne surchargez pas les transparents. Suivez la règle du "sept par sept" : pas plus de sept lignes et pas plus de sept mots par ligne.

- ❑ Ajoutez un titre et un numéro de page sur chaque transparent.
- ❑ Préparez vos transparents de manière à ce que les personnes assises au fond de la salle puissent les voir.
- ❑ Organisez vos transparents à l'avance. Il n'y a rien de pire que de farfouiller dans ses transparents devant votre auditoire.
- ❑ Avant de commencer un exposé, assurez-vous que le rétroprojecteur a été correctement positionné.
- ❑ Ne lisez pas vos transparents : répétez la même chose avec des mots différents.
- ❑ Ne dites pas tout ce qui figure sur les transparents : l'auditoire les lira plutôt que de vous écouter.
- ❑ Lorsque vous parlez, évitez de vous tenir devant l'écran. Asseyez-vous à côté du rétroprojecteur et consultez les transparents sur la machine, et pas sur l'écran – ainsi vous ne tournez pas le dos à l'auditoire.
- ❑ Éteignez le projecteur lorsque vous ne l'utilisez pas.
- ❑ Sachez où trouver des ampoules de rechange pour le projecteur (elles sont assez délicates et grillent souvent).
- ❑ Écrivez directement sur un transparent vierge comme vous le feriez sur un tableau papier (les termes importants, les remarques des participants, etc.).

Projecteur vidéo

Un projecteur vidéo connecté à un ordinateur vous permet de présenter des informations comme vous le feriez sur un transparent, à l'aide de diapositives préparées sur un logiciel de PréAO. Assurez-vous que vous savez connecter l'ordinateur au projecteur (demandez l'aide d'un technicien si vous n'êtes pas sûr de vous). Laissez le projecteur chauffer avant le début de la séance, de sorte que l'auditoire n'ait pas à attendre. Les remarques faites sur la préparation du matériel à utiliser sur le rétroprojecteur sont également valables ici.

Polycopiés

Les polycopiés visent plusieurs objectifs. Ils donnent à l'auditoire quelque chose à quoi se raccrocher pour l'aider à se rappeler ce qui a été dit. Ils peuvent remplacer la prise de notes, ou fournir un complément d'informations sur le sujet de l'exposé, ou encore fournir des graphiques et des diagrammes qui seraient laborieux à recopier.

Mieux vaut distribuer ces documents à la fin de l'exposé. Si vous les distribuez juste avant l'exposé, ou pendant que vous parlez, non seulement votre auditoire sera distrait par le bruit des papiers brassés, mais il commencera aussi à les lire au lieu d'écouter l'exposé.

Cependant, si votre exposé contient beaucoup de chiffres et de graphiques qui peuvent être difficiles à voir sur le projecteur, vous pouvez choisir de les distribuer sur papier au début de l'exposé. Expliquez que vous citerez ces documents pendant l'exposé, et demandez aux participants de ne pas les regarder jusqu'à ce que vous le leur demandiez. Sachez exactement à quelle page les renvoyer, faute de quoi vous risquez de créer de la confusion.

Vous pouvez distribuer une bibliographie contenant une liste de travaux écrits, des sources utilisées pour préparer votre exposé ou une sélection de lectures

choisies pour les personnes qui souhaiteraient s'informer davantage sur le sujet couvert. Vous pouvez aussi ajouter quelques commentaires sur les ouvrages cités.

L'objectif de la bibliographie est de fournir les informations nécessaires pour trouver l'ouvrage en bibliothèque, en librairie ou sur Internet. Les informations essentielles à fournir sur un livre sont :

- Le nom de l'auteur;
- Le titre (et sous-titre);
- Le lieu de publication (les ouvrages en anglais font souvent l'objet d'éditions séparées aux États-Unis et au Royaume-Uni);
- L'éditeur;
- La date de publication.

Vous pouvez organiser la bibliographie de deux façons. L'approche la plus classique consiste à donner une liste par auteur. La seconde solution consiste à regrouper les œuvres par sujet, puis à en donner la liste par ordre alphabétique. Il existe plusieurs formats de notes signalétiques sur les livres, chapitres d'ouvrages publiés, articles de revue ou de journal, et de sites web. Vous trouverez des indications plus détaillées sur la préparation des bibliographies dans la plupart des manuels de stylistique et dans de nombreux dictionnaires.

Concevoir un jeu de rôle

Les jeux de rôles sont un moyen fantastique d'enseigner des techniques interactives et d'accroître la conscience de soi. Ils sont souvent utilisés pour enseigner des techniques en rapport avec les gens, telles que la vente ou le service à la clientèle, la communication interculturelle, la négociation ou la médiation. Ils sont aussi souvent utilisés dans les cours destinés aux cadres ou sur la gestion.

Le jeu de rôle tire son origine du psychodrame, une forme de thérapie mise au point par le psychiatre viennois Levy Moreno (1889-1974). Pour Moreno, la vie sociale a tendance à confiner l'individu dans un rôle, ou une palette de rôles. La personnalité est façonnée par la somme des différents rôles joués par l'individu. C'est ainsi que nous tombons dans le conformisme : une mère se comporte d'une certaine manière parce que c'est ce que l'on attend d'elle, tout comme le vendeur, et ainsi de suite. Moreno estimait que le rôle n'était pas représentatif de la personne mais simplement du comportement d'une personne dans une situation donnée, dans le cadre d'une relation avec d'autres personnes. En permettant aux individus de s'essayer à différents rôles, il espérait élargir leur répertoire de rôles et de comportements, et ainsi favoriser leur développement personnel.

Si Moreno a appliqué cette découverte dans le cadre de son travail de psychologue, elle s'est avérée tout aussi efficace dans le domaine de la formation, où elle est connue sous le nom de jeu de rôle. Le jeu de rôle place les apprenants dans des situations et leur permet de se sensibiliser à différentes choses en jouant des rôles nouveaux et en testant de nouveaux comportements.

La place des jeux de rôles dans la formation

Contrairement à l'acquisition de compétences purement techniques, la formation aux relations humaines (ressources humaines, ventes, gestion et

encadrement) ne peut passer que par un changement de comportement personnel. Le jeu de rôle permet de vivre une expérience susceptible de favoriser le changement de comportement, ou de sensibiliser l'individu à la manière dont il ou elle communique et entre en contact avec les autres.

Un peu comme dans l'étude de cas, le jeu de rôle crée des situations hypothétiques que les participants vont devoir analyser ou interpréter. Ils vont devoir jouer un des personnages et agir comme s'ils se trouvaient dans la situation en question, d'après ce qu'ils connaissent de situations réelles similaires. Si dans l'étude de cas l'approche est purement intellectuelle et les attitudes personnelles ne sont pas exprimées, dans le jeu de rôle des réactions émitives et affectives spontanées sont manifestées. Le jeu de rôle révèle tant aux acteurs qu'aux spectateurs les croyances, les attitudes et les postulats fondamentaux qui conditionnent leur comportement dans une situation donnée. Une fois les participants sensibilisés à cela, il est beaucoup plus facile de modifier les attitudes, ou de s'exercer à de nouveaux comportements. Le jeu de rôle peut à la fois révéler les comportements problématiques et aider à les modifier.

Dans le jeu de rôle, la prudence est de rigueur, de même que le respect des apprenants, étant donné qu'il révèle beaucoup de choses sur la personnalité et les pensées les plus intimes des individus qui y participent. Les séances de débriefing mettent souvent les gens mal à l'aise car ils ont l'impression d'être jugés personnellement. Il est donc important de faire preuve de tact à l'heure d'analyser le jeu avec eux.

Types de jeux de rôles

Il existe plusieurs types de jeux de rôles utilisés pour la formation professionnelle.

Le jeu de rôle dirigé

Le formateur choisit le thème et écrit le scénario en s'inspirant d'une situation professionnelle réelle. Il fixe des objectifs clairs (accroître les ventes, obtenir une augmentation, etc.). Le scénario décrit le contexte et résume brièvement les rôles de chaque joueur. La première possibilité consiste à laisser les participants improviser leurs rôles comme ils le sentent. La deuxième solution consiste à écrire les dialogues et à demander aux participants de les jouer à leur manière, avec leur propre gestuelle et leurs propres attitudes.

Le jeu de rôle centré sur le groupe

Si une situation courante ou problématique survient pendant une formation (conflits ou attitudes sexistes, par exemple), le formateur peut s'en inspirer pour écrire un jeu de rôle. Par deux ou trois, les participants jouent la situation devant le groupe. On discute à partir de là de la manière dont la situation a été gérée, de ce qui aurait pu être mieux joué, et enfin de la manière de régler le conflit en sensibilisant les gens et en améliorant la communication.

Les scénettes

Dans le cadre de ces jeux de rôles assez courts, de quatre à cinq minutes, les participants présentent une situation à partir d'un jeu d'acteur et de dialogues qu'ils ont mis au point, sur la base d'un scénario donné par le formateur. Les scénettes peuvent être très divertissantes, mais elles doivent se succéder rapidement pour garder l'énergie.

Le sketch

Un sketch dure peu de temps. Les participants écrivent généralement les sketches eux-mêmes, à partir d'une situation ou d'un objectif défini par le formateur. Le formateur peut également prendre part au sketch.

Observer les jeux de rôles et organiser le débriefing

Comme nous l'avons déjà dit, l'intérêt du jeu de rôle réside dans l'observation ainsi que dans la phase de débriefing. Cette partie du jeu mérite d'être préparée avec soin. Vous pouvez distribuer aux spectateurs une fiche d'observation sur laquelle ils pourront noter leurs impressions, et ce pour qu'ils se concentrent sur les objectifs de la formation. La fiche d'observation doit être préparée à l'avance en fonction des situations du jeu de rôle. L'observation doit porter sur des critères mesurables et objectifs tels que les gestes, les positions, le vocabulaire, le langage et le ton de la voix.

Figure 16 Fiche d'observation type			
Points observés	Éléments observés	améliorer	Techniques utiliser

Selon le thème du jeu de rôle, la fiche d'évaluation sera plus ou moins précise. L'observation peut être organisée de plusieurs manières.

- ❑ **Désigner un membre d'un sous-groupe en tant qu'observateur.** Si vous avez divisé le groupe en sous-groupes d'au moins trois personnes, l'une d'entre-elles fera office d'observateur. Les observateurs reçoivent des instructions claires sur ce qu'ils doivent avoir à l'œil. Les participants sont ensuite répartis dans la salle et, à tour de rôle, jouent le jeu dans leur sous-groupe.
- ❑ **Demander à l'ensemble des membres du groupe d'observer.** Les joueurs se présentent à tour de rôle devant le reste du groupe. Bien qu'elle soit plus intimidante, cette approche permet au groupe de vivre une seule expérience, laquelle peut servir de point de référence pendant le programme.
- ❑ **Enregistrer le jeu de rôle sur vidéo.** Les joueurs jouent le jeu dans une salle séparée et sont filmés. La vidéo peut être suivie "en direct" depuis une autre salle sur un circuit de télévision fermé, ou elle peut être visionnée plus tard par le formateur, les joueurs ou l'ensemble du groupe. La vidéo présente l'avantage d'être un instrument miroir neutre : se voir peut avoir un effet bien plus grand que laisser les autres dire ce qu'ils ont vu. L'inconvénient est qu'elle est techniquement plus complexe à organiser.

Quelques conseils pour utiliser la vidéo :

- ❑ N'enregistrez pas de vidéo à moins d'avoir suffisamment de temps pour la visionner ensuite. Dans le cas contraire, attendez-vous à ce que les participants vous demandent "Et alors, elle est où cette vidéo?".
- ❑ Les joueurs seront très désireux de se regarder en vidéo. N'infligez pas de longues séances de visionnage à l'ensemble du groupe.

- ❑ Si vous souhaitez montrer des jeux de rôles filmés au groupe, choisissez les passages qui présenteront le plus d'intérêt pour eux, soit en faisant un montage, soit en allant directement aux moments sélectionnés (avance rapide).
- ❑ Les gens adorent se voir sur des films, donnez leur donc la vidéo pour qu'ils puissent l'utiliser pendant le cours.
- ❑ Être filmé peut bloquer les participants. Mettez les à l'aise en leur expliquant le but de la vidéo.
- ❑ À moins que vous n'organisiez des ateliers de prise de parole en public ou de formation des formateurs, ne distribuez pas de copies de la vidéo.
- ❑ Vérifiez l'équipement avant de l'utiliser pour éviter les problèmes techniques longs à résoudre et les ajustements de dernière minute.

Préparer un jeu de rôle

Trois types de documents doivent être préparés pour que le jeu de rôle puisse être utilisé à des fins didactiques :

Le scénario d'ensemble définit le contexte du jeu de rôle. Il décrit le cas en détail. Si le jeu de rôle est une négociation de vente entre une entreprise et un client potentiel, le scénario décrira le produit, le type de client de l'entreprise, la qualité de la production, les circonstances de la réunion, et les attentes des deux parties.

Les scénarios peuvent être de longueur variable. Si le jeu de rôle est censé durer de 15 à 30 minutes, le scénario ne devrait pas dépasser une page.

La **description des rôles** décrit les protagonistes du jeu de rôle. Il s'agit du profil des personnages, de leur histoire et de leurs objectifs. Il ne s'agit pas d'une description complète de leur personnalité, mais plutôt de renseignements suffisants pour permettre au participant d'interpréter son personnage. Dans bien des cas, vous pouvez parfaitement demander aux participants de jouer leur propre rôle. Dans ce cas là, le jeu tourne à la simulation. Plus la situation jouée est proche de la réalité, plus le jeu sera utile aux participants. Par ailleurs, plus la situation jouée se rapproche de ce que les participants connaissent bien, plus ils remettront en question les recommandations et les directives du formateur. Ils feront des commentaires tels que "L'expérience que j'en ai est toute autre", "Je ne ferais jamais ça", "Mon client ne réagirait jamais comme ça", et ainsi de suite.

Les fiches de description des rôles (une par personnage) ne devraient jamais dépasser une demi page pour un jeu de rôle de 15 à 30 minutes.

Le troisième document est la **fiche d'observation** décrite plus haut et utilisée pour consigner par écrit les observations sur le jeu de rôle.

Comment présenter le jeu de rôle

Commencez par présenter l'exercice et ses objectifs. Vous pouvez, par exemple, dire :

Nous allons faire un jeu de rôle pour simuler "le dernier volet d'une négociation de vente entre l'entreprise A et l'entreprise B". L'objectif est d'essayer d'appliquer quelques techniques relatives à "la manière de conclure une affaire". Le jeu de rôle durera 15 minutes. Vous aurez 20 minutes pour préparer seuls vos rôles et définir vos arguments et vos objectifs. Un observateur sera désigné dans chaque groupe. Le rôle de l'observateur sera de saisir les moments clés de la simulation et de fournir des informations en retour à chaque personne à l'aide du cadre contenu dans la fiche d'observation qui vous a été distribuée.

Comment gérer et conduire un jeu de rôle

Mieux vaut ne pas intervenir dans le jeu de rôle. Si les participants interrompent le jeu parce que quelqu'un a rit ou parce qu'ils s'interrogent sur les règles, vous pouvez impliquer le reste du groupe pour redéfinir les règles ou recentrer l'activité.

La phase de débriefing sera d'autant plus efficace que les fiches d'observation auront été bien conçues. Cependant, avant de demander l'avis du public ou des observateurs, laissez les joueurs faire part de leurs impressions et de leurs réactions sur le jeu ou sur le personnage interprété. Lorsque les joueurs et les observateurs se sont exprimés, le formateur peut résumer les commentaires formulés.

Insistez dans vos remarques sur les points positifs avant de passer aux critiques. Accompagnez chaque critique de suggestions d'amélioration. Vous pouvez aussi laisser les joueurs lire les commentaires de leurs pairs sur les fiches d'observation.

Si vous éprouvez le besoin, pendant le débriefing, de réaffirmer l'intérêt du jeu de rôle en termes d'apprentissage, renvoyez à un modèle cognitif ou à une contribution. Essayez de rester au niveau du groupe lorsque vous formulez ces commentaires, et trouvez un équilibre entre le positif et le négatif. Remerciez les participants pour leur participation et leurs efforts.

Le rôle du facilitateur/formateur

Le rôle de facilitateur consiste à faire en sorte que l'exercice se déroule sans accroc pour réaliser les objectifs d'apprentissage. Il ou elle fait ce qui est nécessaire pour que les gens puissent s'exprimer, pour faciliter les interactions positives et l'apprentissage au sein du groupe. Les commentaires du facilitateur portent sur le contenu. Il ne porte pas de jugement sur les personnes et leurs idées, avis ou attitudes.

Pour garantir un échange ouvert et positif, le formateur doit créer un environnement de confiance. Les jugements catégoriques et les critiques ne favorisent guère la confiance. Souvent, les commentaires critiques des observateurs peuvent être atténués en les reformulant de manière plus positive, neutre ou constructive. Les participants suivront alors l'exemple du formateur. Par ailleurs, le formateur devrait toujours éviter de prendre parti.

Le facilitateur guide les participants en :

- Donnant la parole aux personnes souhaitant s'exprimer;
- S'assurant que tout le monde participe;
- Comprenant les réactions du groupe;
- Reformulant ce qui est dit lorsque cela est nécessaire;
- Répondant en miroir;
- Gardant un œil sur la montre;
- Faisant la synthèse des commentaires;
- Faisant ressortir les choses à retenir.

Conseils pour faciliter les jeux de rôles

Comme vous l'aurez constaté, faciliter les jeux de rôles exige tact et objectivité : les joueurs sont en partie jugés sur leurs convictions personnelles et sur leur

attitude pendant le jeu. Ils peuvent être très sensibles à la critique. La manière dont vous facilitez l'exercice peut grandement contribuer à faire en sorte que tous les membres du groupe participent à la discussion sans les déstabiliser.

Commencez par remercier tout le groupe. Demandez leur réaction aux joueurs. Posez-leur les questions suivantes :

- Qu'ont-ils ressenti pendant le jeu de rôle?
- Quels étaient leurs objectifs et leurs intentions?
- Qu'est-ce qu'a révélé cet exercice?
- Comment ont-ils vécu la relation qui s'est établie entre les joueurs pendant le jeu de rôle?
- Quelles ont été les différentes phases du jeu? Peuvent-ils les décrire?

Le facilitateur s'adresse ensuite au groupe pour lui demander :

- Qu'avez-vous observé?
- Que pouvez-vous dire aux joueurs?
- Partagez-vous les sentiments des joueurs sur ce qui s'est passé?
- Est-ce que ce qui s'est passé correspond à ce qui avait été prévu pendant la préparation?
- Auriez-vous planifié le jeu différemment? Si oui, comment?

Ce n'est qu'à ce moment là que le facilitateur donne sa propre analyse du jeu.

Le débriefing d'un jeu de rôle vise quatre objectifs :

- Sensibiliser à la difficulté que présente la situation et aux rôles tels que décrits dans le résumé.
- Sensibiliser à la manière dont chaque joueur a interprété son personnage et la situation.
- Mettre en lumière toutes les interprétations auxquelles la même situation pourrait se prêter.
- Analyser les processus mentaux qui ont conditionné l'attitude de chaque joueur, leurs réactions personnelles, leurs interprétations, les priorités qu'ils se sont fixées et ce qu'ils ont laissé de côté ou ignoré.

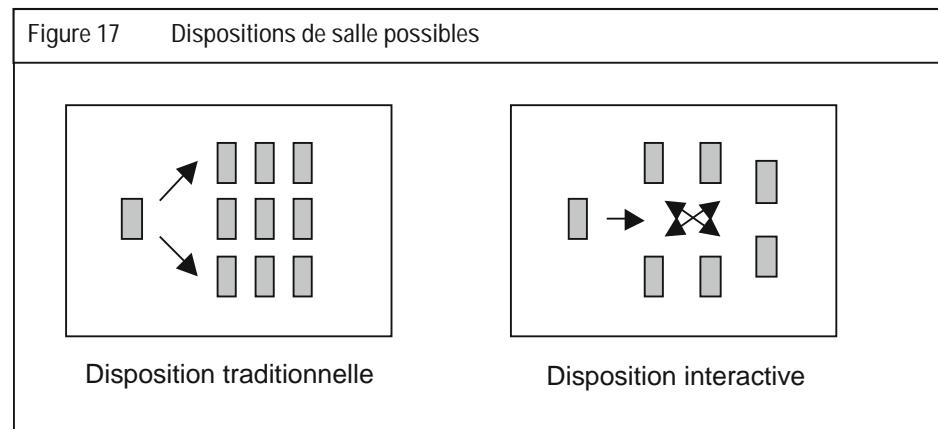
Organisation de l'espace de formation

La disposition de la salle est aussi un mode de communication. C'est la première impression de la formation qu'auront les participants : la disposition de la salle de formation "donne le ton" du cours. Elle peut faciliter la communication ou, au contraire, la gêner.

Deux principes de base doivent orienter le choix de la disposition :

- Les participants doivent toujours voir la personne qui parle. Vérifier l'éclairage, et ne pas placer les orateurs devant des fenêtres. Placer les rétroprojecteurs et les tableaux papier de manière à ce que tout le monde puisse les voir.
- La disposition doit être modifiée en fonction de l'exercice confié aux participants. La disposition n'est pas nécessairement permanente; vous pouvez la modifier d'un jour à l'autre.

La figure 17 propose deux solutions. La première représente une salle de classe traditionnelle, la deuxième permet une plus grande interactivité. Mieux vaut procéder aux changements pendant les longues pauses (pendant le déjeuner ou en soirée).



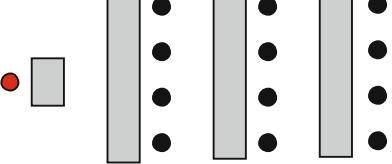
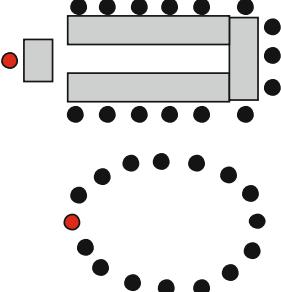
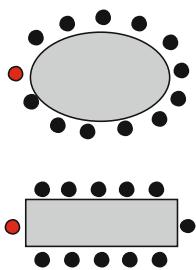
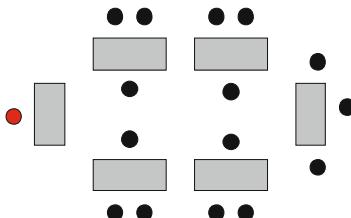
La salle de classe peut être organisée de différentes manières, plus ou moins traditionnelles.

Plusieurs indicateurs peuvent orienter le choix de la disposition de la salle.

- La méthode d'enseignement choisie implique-t-elle plutôt des exposés ou une discussion?
- Les participants devront-ils communiquer entre eux en petits groupes ou en groupes plus grands?
- De nombreux exposés formels sont-ils prévus qui exigent l'utilisation d'un rétroprojecteur ou d'un équipement vidéo?
- Les participants devront-ils prendre des notes?
- Prendront-ils part à des exercices expérientiels?

En fonction de la participation recherchée, différentes dispositions seront indiquées, comme l'indique la figure 18.

Figure 18 Choix de la disposition de la classe

Type de participation	Disposition
courte <p>ous fournisse toutes les informations ou faites appel à des orateurs invités. La classe est disposée comme pour une conférence l'orateur pouvant aussi se tenir sur une estrade. Cette disposition peut rappeler aux participants l'époque où ils allaient à l'école. Dans un amphithéâtre l'effet peut être très impressionnant.</p>	
chan e <p>Si vous souhaitez favoriser les échanges entre les participants deux dispositions sont suggérées : les tables sont disposées pour permettre un travail écrit ; il convient de noter que les personnes assises à l'extrémité de la table ne voient pas les autres. Si les tables ne sont pas indispensables vous pouvez disposer les chaises en cercle ou en ovale. Elles pourront ensuite aisément être déplacées pour permettre les activités en petits groupes.</p>	
raail collectif <p>Si l'objectif est que tous les membres du groupe travaillent ensemble sur un projet, la meilleure solution consiste à les asseoir à la même table de manière à ce que tout le monde voit tout le monde. Ces dispositions placent le formateur au même niveau que les participants lui conférant plus un rôle de facilitateur que de responsable.</p>	
raail individuel ou en petit groupe <p>Certains programmes exigent de former des petits groupes pour discuter, travailler sur des études de cas, résoudre des problèmes ou trouver des solutions à des problèmes. Cet arrangement offre une souplesse maximale et permet aux participants de bouger mais elle permet aussi à tous d'écouter les interventions du formateur et les débriefings.</p>	

Faire face aux situations difficiles

Tout comme ils peuvent favoriser l'apprentissage, les groupes peuvent aussi créer des résistances (les obstacles à l'apprentissage ont été évoqués au module 1). Lorsque des tensions ou des conflits apparaissent, cela peut être le signe que le formateur ne gère pas le groupe comme il faut. Cela peut aussi révéler des problèmes de motivation ou d'organisation. En effet, les sentiments négatifs des participants sont parfois justifiés : vous devez les laisser s'exprimer et les aider à trouver une solution mutuellement bénéfique.

Arbitrer les conflits

Quelques exemples de situations conflictuelles parmi les plus fréquentes sont présentés ci-dessous. Ils sont accompagnés de suggestions quant à la manière de les régler. Le point commun entre toutes ces stratégies est que le formateur doit écouter et faciliter les choses pour aider le groupe à trouver des solutions à ce qui l'empêche de fonctionner dans un environnement d'apprentissage positif.

Situation/justification	Attitude du formateur
<p>Le groupe fait preuve de réticence dès la première heure du programme.</p> <p>Justification : <i>Nous avons été forcés à venir; nous n'avons pas demandé de formation; nous n'en voyons pas l'utilité, etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Discuter immédiatement de leurs réticences et de leur origine. Tant que vous n'aurez pas discuté des problèmes qui font perdre son énergie au groupe, vous ne pourrez pas progresser. <input type="checkbox"/> Écoutez activement. <input type="checkbox"/> Aidez-les à analyser la situation. <input type="checkbox"/> Demandez aux apprenants ce qui rendrait la formation intéressante à leurs yeux. <input type="checkbox"/> Acceptez de modifier certaines parties du programme (en gardant à l'esprit les objectifs contractuels fixés). Si les apprenants peuvent définir le contenu de la formation et prendre ce type de décisions, cela peut faciliter les choses. <input type="checkbox"/> Demandez-leur de s'engager à respecter les nouvelles conditions négociées avec eux.
<p>Justification : <i>La société de formation/de conseil précédente nous a trahis, a informé la direction de ce qui a été dit en classe, etc.</i></p> <p><i>Pourquoi devrions-nous vous faire confiance?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rappelez-leur que, pour des raisons de déontologie professionnelle, le formateur est tenu de respecter le caractère confidentiel de ce qui est dit. <input type="checkbox"/> Proposez au groupe de définir les règles qu'il souhaiterait que vous suiviez dans ce domaine. <input type="checkbox"/> Demandez à un ou deux membres du groupe d'être garants de la confidentialité, en veillant à ce que les notes soient effacées à la fin du cours.
<p>Différentes autres craintes liées à la formation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Demandez-leur de verbaliser leurs craintes avec précision. <input type="checkbox"/> Dédramatisez leurs craintes. <input type="checkbox"/> Répétez les objectifs du cours tels que fixés avec l'entreprise ou les participants.
<p>Le groupe est léthargique et ne s'implique pas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reformulez ce que vous observez, "Je constate que vous n'êtes pas très motivés..." <input type="checkbox"/> Interrogez-les sur leur manque de motivation. <input type="checkbox"/> Recadrez les objectifs de la séance, ou de l'exercice. <input type="checkbox"/> Changez de rythme et de méthode ou faites une pause. <input type="checkbox"/> Posez une question provocante pour lancer la discussion.

Situation/justification	Attitude du formateur
Le groupe stagne.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Précisez les objectifs de la discussion. <input type="checkbox"/> Demandez leur de vous dire pourquoi ils sont dans une impasse. <input type="checkbox"/> Apportez des explications et des éclaircissements. <input type="checkbox"/> Changez de méthode ou réorganisez le groupe : par exemple, oubliez les petits groupes et revenez à un grand groupe, ou passez à un cours magistral.
Les participants se parlent entre eux au lieu d'écouter.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ne réagissez pas trop vite; voyez si les conversations cessent d'elles-mêmes. <input type="checkbox"/> Arrêtez de parler et attendez le silence. <input type="checkbox"/> Si les discussions se poursuivent, demandez aux personnes qui parlent si elles souhaiteraient partager quelque chose avec le reste du groupe. <input type="checkbox"/> Si le problème persiste, ce peut être le signe d'un manque d'intérêt : la chronologie du programme est peut-être en cause, ou alors les participants s'ennuient et/ou ont l'impression de ne rien apprendre de nouveau. Dans tous les cas, vous deviez les interroger sur la cause du problème.
Le groupe refuse de continuer car un membre de la direction ou une personne extérieure est entré dans la salle.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Demandez à l'“intru” la raison de sa présence. <input type="checkbox"/> Demandez à la personne de sortir de la salle quelques instants, et discutez avec le groupe de la raison de son comportement. Vous trouverez peut-être un moyen de faire en sorte que le groupe se mette d'accord sur certaines conditions, comme par exemple la confidentialité et la discréetion, qui pourraient leur permettre d'accepter la présence d'un tiers.
Le groupe est agressif. Un conflit oppose deux participants.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilisez la technique de la réponse en miroir connue sous le nom de DEPE : <ul style="list-style-type: none"> Décrire la situation. Exprimer votre avis et vos sentiments. Proposer une solution. Évaluer les conséquences positives. <input type="checkbox"/> Comprenez les raisons. <input type="checkbox"/> Concentrez-vous sur les faits et non sur les personnes. <input type="checkbox"/> N'envenimez pas les choses. <input type="checkbox"/> Modérez la discussion sans être moralisateur ou accusateur. <input type="checkbox"/> Si le conflit persiste, interrompez le cours et demandez aux participants les plus agressifs de quitter la salle. <input type="checkbox"/> Écoutez le point de vue de chaque partie. <input type="checkbox"/> Établissez des règles de bonne communication et de respect (parlez calmement, en votre nom propre et pas au nom du groupe, écoutez, n'interrompez pas, etc.). <input type="checkbox"/> Trouvez une solution pour pouvoir poursuivre la formation. <input type="checkbox"/> Demandez aux participants de s'expliquer en cas de nouvelle interruption. <input type="checkbox"/> Trouvez un accord pour continuer la formation.

Situation/justification	Attitude du formateur
Un groupe d'apprenants et le formateur sont en concurrence.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ne contredisez jamais les participants mais exprimez clairement votre position; donnez des exemples, des références, des noms d'auteurs, des travaux de recherche, etc. <input type="checkbox"/> Évitez la confrontation sur les questions triviales. <input type="checkbox"/> Impliquez le groupe dans la réflexion. <input type="checkbox"/> Écoutez, soyez élogieux, félicitez, réagissez. <input type="checkbox"/> Ne mettez pas de l'huile sur le feu en essayant de paraître brillant.

Comment gérer des personnalités difficiles?

Si les groupes peuvent perturber la séance de formation et empêcher d'apprendre quoi que ce soit, certaines personnes seules le peuvent aussi. Un individu devient difficile parce qu'il présente une personnalité extrême qui l'empêche de s'entendre avec le groupe ou de s'impliquer dans la relation de formation. Sachez que :

- L'individu difficile n'a pas sciemment choisi de l'être et ne l'est pas simplement pour contrarier le formateur. Le formateur devrait donc être tolérant et accorder à cette personne le bénéfice du doute.
- Toute tentative de moralisation est vouée à l'échec.
- La formation est aussi un moyen de faire prendre conscience de soi, même dans les situations difficiles.
- Certains types de personnalités présentent plus de risques de poser problème pendant la formation :
 - L'inquiet;
 - Le rigide et difficile à satisfaire;
 - Le méfiant;
 - Le narcissique;
 - Le réservé;
 - Le passif-agressif;
 - Le théâtral;
 - L'autoritaire;
 - Le bavard;
 - Le timide.

Gérer chacune de ces personnalités exige des compétences particulières, du tact et de la psychologie. Pour vous aider, demandez-vous ce qui motive ce comportement perturbateur et de quelle manière vous pouvez le corriger (en transformant cette énergie négative en quelque chose de plus positif). Voici quelques conseils d'ordre général sur la manière de gérer à la fois des situations conflictuelles et des individus problématiques :

- Soyez honnête pour donner à la personne en face de vous la possibilité de s'exprimer en toute franchise.
- Derrière chaque personnalité difficile se cache un besoin insatisfait. Dans le cadre de la formation, le formateur peut identifier ce besoin, voire même le satisfaire en tout ou partie.

- ❑ Vous devez pouvoir dire “non” au comportement mais “oui” à la personne, en refusant tout comportement déviant mais en maintenant la relation avec le participant.
- ❑ Identifiez la cause du conflit et pas simplement les symptômes. Le formateur doit essayer de comprendre et d'étudier la raison du conflit ou du comportement agressif.
- ❑ Sachez écouter. Traitez les participants en adultes responsables et en égaux, mais si le conflit persiste, n'hésitez pas à vous montrer ferme.
- ❑ Soyez toujours très attentif à votre propre attitude vis-à-vis des apprenants avec lesquels vous êtes en conflit.

Module 6

Gestion des programmes de formation

Le formateur en tant que gestionnaire

Dans les précédents modules, vous avez appris quels étaient les méthodes, les aptitudes, les instruments et les techniques qui feront de vous un formateur plus efficace. Tout cela ne vous sera cependant guère utile si vous ne renforcez pas aussi vos compétences de gestionnaire. En effet, assurer une formation exige une planification minutieuse et implique de gérer des individus. L'exposé le plus clair perdra tout son sens si tous les participants arrivent en retard parce qu'on ne leur a pas dit où se trouvait la salle. Une excellente nouvelle étude de cas, dont la réalisation aura nécessité du temps et des efforts, tombera à plat si vous n'avez pas prévu suffisamment de copies du document pour tout le monde.

Certes, il ne s'agit pas là de la partie la plus créative ni la plus agréable de votre travail. Vous ressentirez cependant plus tard les avantages d'une préparation et d'une planification approfondies, en ce sens que pendant le cours, les petits problèmes et soucis à gérer seront moins nombreux, ce qui vous permettra de vous concentrer sur le sujet.

Outre des compétences en matière de logistique et de planification, vous devrez pouvoir gérer des personnes. Vous serez souvent appelé à coordonner votre travail avec plusieurs formateurs. Si vous travaillez pour une entreprise de formation, il se peut que l'on vous demande de gérer un groupe de formateurs, internes ou indépendants, ou d'en former de nouveaux. Les instruments de gestion de projets vous aideront à gérer les ressources et à respecter les délais.

Pour finir, le cours ne serait pas complet s'il ne faisait pas l'objet d'une évaluation. Les évaluations constituent de précieuses sources de renseignements. Elles vous permettent de savoir si vous avez atteint vos objectifs, si les apprenants ont atteint les leurs, et vous orientent sur les améliorations pouvant être apportées au fond, à la forme et à l'organisation du cours.

Dans le présent module, nous traiterons des points suivants :

- Le lieu;
- La logistique;
- Connaître votre auditoire;
- L'évaluation;
- La gestion des formateurs;
- L'accréditation.

Le lieu

Il est essentiel de s'informer à l'avance sur le lieu où se déroulera le cours. Ceux-ci se tiennent bien souvent dans des hôtels ou des centres de conférence qui proposent des salles de réunion, des services de traiteur et un hébergement, ce qui réduit le nombre de prestataires de services avec lesquels vous devrez traiter. Vous êtes un client de l'hôtel ou du centre dans lequel le cours est organisé et êtes en droit d'attendre un service irréprochable. Pour vous en assurer, vous devez établir un contact personnel avec le responsable de l'établissement, vous présenter à votre arrivée sur place et prendre le temps de discuter avec la personne en question pour lui dire de quoi vous avez besoin et

ce que vous souhaitez. Donnez lui le programme du cours, l'horaire précis des pauses café, du déjeuner et de l'utilisation de la salle de conférence, en particulier si vous prévoyez de travailler en soirée.

De la même manière, n'oubliez pas de remercier le responsable avant votre départ, et de lui faire part de vos éventuels commentaires sur l'organisation. Il est toujours bon de ne pas oublier les centres ou hôtels de qualité, peut-être en gardant un dossier sur chaque centre de conférence ou hôtel avec lequel vous avez travaillé.

Si c'est le client qui a choisi l'endroit où est organisé le cours, veillez à vous rendre sur place ou à obtenir suffisamment d'informations avant de donner votre accord. Il n'y a rien de pire qu'une salle trop petite pour accueillir tous les participants, ou une qu'une salle sombre ou encombrée, surtout lorsque vous devez y passer plusieurs jours. Dans ce cas là, expliquez au client pourquoi l'endroit ne convient pas et proposez une solution de remplacement.

Salles

En fonction de la structure du cours, vous pourrez être appelé à diviser le groupe en sous-groupe répartis dans de petites salles pour des travaux ou des discussions de groupe.

Inversement, vous aurez besoin d'espace pour les exercices expérientiels ou les simulations. Les salles de conférence polyvalentes, comme il en existe souvent dans les hôtels, possèdent des cloisons qui peuvent être ajoutées ou retirées pour changer la configuration de la salle. Ces salles, bien qu'idéales, ne sont pas toujours disponibles. La taille du groupe et vos besoins en termes de logistique devraient être clairement définis pour bien choisir les salles. Dans les hôtels, méfiez-vous des salles de conférence mal équipées et prises en sandwich entre la salle à manger et le bar : refusez-les d'emblée; y enseigner quoi que ce soit est un cauchemar.

Équipement

Il est toujours bon d'être bien équipé pour ne pas dépendre de services que l'on ne pourra peut-être pas vous fournir. Prévoyez plus de photocopies que nécessaire des articles, scénarii et matériels didactiques. Informez-vous à l'avance pour savoir si des ampoules de rechange sont disponibles pour le rétroprojecteur, ou ayez-en une avec vous. De la même manière, demandez du papier supplémentaire pour le tableau papier, au cas où. N'oubliez pas d'apporter de la craie, des feutres indélébiles ou des marqueurs pour tableau blanc, selon le cas.

Si vous avez préparé un exposé sur un ordinateur et que vous avez l'intention d'utiliser un projecteur vidéo, mieux vaut apporter votre ordinateur personnel et votre propre projecteur vidéo, si vous en avez un. Assurez-vous de bien savoir comment fonctionne le projecteur mis à votre disposition, et vérifiez que vous avez tous les câbles, prises, etc. Apportez une rallonge suffisamment longue – on ne sait jamais où se trouvent les prises.

Pauses café

Elles peuvent parfois être organisées dans la salle de conférence. Même si cette solution peut être pratique, sachez que les serveurs risquent de perturber la fin de la séance et de retarder la reprise des travaux en apportant ou en débarrassant tout ce qui est nécessaire pour la pause.

Déjeuner

Aurez peut-être prévu une pause déjeuner d'une heure maximum pour perdre le moins de temps possible. Cependant, dans bien des cultures le déjeuner est un long moment de détente. Voyez avec le traiteur ou le responsable des repas s'il est possible d'organiser un déjeuner court. Il vous incombe aussi de demander aux participants s'ils ont des souhaits particuliers en termes de régime alimentaire et, le cas échéant, d'en informer l'hôtel.

Dans certaines cultures, il est normal de servir du vin ou de la bière pendant le déjeuner. Si vous préférez ne pas servir de boissons alcoolisées, précisez-le au traiteur.

Hébergement

Si le cours dure plusieurs jours et exige d'héberger des participants à l'hôtel, vous devriez prendre les dispositions qui s'imposent. Ce sont généralement les participants qui payent leur hébergement et leurs repas. Néanmoins, si la formation est organisée pour le compte d'une entreprise, celle-ci peut décider de couvrir toutes les dépenses des participants. Informez-vous pour savoir quelles sont exactement les dépenses couvertes (chambre et déjeuner uniquement, ou également les boissons et le dîner) pour rappeler ces détails aux participants au début de la formation. Le dernier jour, dites leur à quelle heure ils doivent libérer leur chambre et où ils peuvent laisser leurs bagages.

Avant le cours

Vous devez garder à l'esprit un certain nombre de choses à l'heure de prendre les dispositions relatives au lieu de la formation. Voici les principaux points à ne pas oublier. La liste de contrôle donnée en appendice III vous sera également utile.

- Fournir des informations claires sur la disposition de la salle (voir le module 5 pour les différentes dispositions de salle possibles).
- S'assurer que l'équipement nécessaire est disponible pour donner le cours :
 - Rétroprojecteur;
 - Tableaux papier;
 - Écran;
 - Projecteur vidéo;
 - Câbles de connexion, prises multiples.
- Demander une table ainsi que de l'eau et des verres.
- Demander une table supplémentaire pour y placer votre matériel.
- Donner un horaire du programme accompagné d'indications claires concernant les pauses café et le déjeuner.
- Demander le nom de la personne à contacter sur place (ainsi que les heures auxquelles elle est disponible).
- Vous informer sur la possibilité d'utiliser une photocopieuse et un ordinateur.

Lorsque vous arrivez sur place

- Localiser les toilettes, les sorties et les salles de conférence.
- Vous informer sur le personnel disponible (auquel vous pourrez vous adresser pour les photocopies et le reste).

- Demander une clef de la salle de conférence.
- Demander à ce que la salle soit nettoyée à des moments précis pendant la journée.
- Vérifier la disposition de la salle principale et de toutes les salles annexes que vous serez appelé à utiliser.
- Vous assurer que de l'eau et des verres sont disponibles.
- Vérifier le papier sur le tableau papier, le nombre de feuilles, et les marqueurs. Si vous utilisez un tableau blanc, vérifier que vous disposez d'une éponge pour le nettoyer de même que de marqueurs effaçables.
- Vérifier tout l'équipement, en particulier l'équipement électronique.
- Comprendre comment fonctionnent les lumières, le chauffage ou le système de ventilation.
- Savoir comment ouvrir les fenêtres.

Au moment de votre départ

- Vous assurer de débarrasser tous les documents et papiers qui restent.
- Remercier le responsable du site et lui dire comment cela s'est passé.
- Rendre toutes les clefs et vous assurer que les salles sont en ordre.

La logistique

Lorsque les participants arrivent sur le lieu de la formation, vous souhaitez que tout se passe aussi bien que possible. Vous pouvez, à l'avance, prendre plusieurs mesures pour être certain que les participants sauront où aller et ce que l'on attend d'eux, pour qu'ils se sentent bienvenus et bien informés, et qu'ils reçoivent tout le matériel dont ils auront besoin. Ils seront reconnaissants à l'organisateur d'avoir pensé à tous les détails qui feront que le cours se passera bien.

Dossier d'information

Les participants devraient recevoir un dossier d'information ou une lettre de confirmation avant le début de la formation. Si le cours est organisé pour les employés d'une seule entreprise, celle-ci peut se charger de l'essentiel des préparatifs, y compris du dossier d'information. Les renseignements nécessaires sont toutefois généralement préparés et envoyés par le formateur ou la société de formation deux à trois semaines avant le début du cours.

Ce dossier d'information doit contenir une lettre de bienvenue et différents documents :

- Le titre du cours;
- Les principaux objectifs d'apprentissage;
- Un horaire du programme;
- Une courte biographie du (ou des) formateur(s);
- Une liste des participants;
- L'adresse et le numéro de téléphone de l'endroit où va se dérouler la formation;
- L'heure à laquelle les participants sont attendus;

- Le code vestimentaire : décontracté ou professionnel;
- Les frais d'enregistrement payables sur place et le mode de paiement préféré;
- Tout autre renseignement pratique : transport, heure d'arrivée à l'hôtel, régimes alimentaires particuliers.

Dans certains séminaires pour cadres, vous trouverez sur la liste des participants une photographie ainsi qu'une courte biographie de chaque personne. Cette solution est coûteuse mais envisageable pour un petit groupe. Une photocopieuse de qualité est indispensable pour que les photos ressortent bien.

Accueil

Placez un panneau dans le hall d'entrée de l'hôtel ou du centre de conférence pour indiquer aux participants la direction de la salle de conférence.

S'il s'agit d'un grand groupe, vous devrez prévoir un bureau d'enregistrement. Installez un bureau dans un espace ouvert à proximité de la salle de conférence où vous pourrez accueillir les participants, vérifier qu'ils sont bien inscrits au fur et à mesure de leur arrivée. Vous pourrez en même temps leur donner leur badge, un programme détaillé, un classeur de formation, des documents, etc. Le bureau d'accueil est la première impression que se feront les participants au sujet de la formation, il est donc important que tout soit bien organisé. Ce sont généralement des employés de l'hôtel ou du centre de conférence qui s'en occupent de sorte que les formateurs puissent se concentrer sur les détails de dernière minute.

Si vous n'avez pas de bureau d'accueil, inscrivez un message de bienvenue sur un tableau papier et distribuez les badges et les classeurs aux participants à leur arrivée dans la salle.

Badges

Il existe plusieurs types de badges :

- Badge plastique à pince;
- Badge plastique avec épingle à nourrice;
- Badges à porter autour du cou avec un cordon;
- Badges à coller sur les vêtements.

Sur l'étiquette glissée dans le badge peuvent figurer le nom entier ou le titre et le nom de famille, la position et l'entreprise. S'il s'agit d'un cours très informel, vous pouvez simplement demander aux participants d'écrire leur prénom au marqueur sur des étiquettes autocollantes. Cette solution peut contribuer à créer une atmosphère plus détendue, l'accent n'étant plus mis sur la position et le rang. Vous devriez néanmoins trouver un juste milieu en fonction de la culture de ceux avec lesquels vous travaillez.

Si les participants sont assis autour d'une table, il peut être intéressant de préparer des petites cartes avec leur nom. Elles sont faciles à réaliser à partir de feuilles de papier cartonné format A5 pliées en deux. Les noms doivent être écrits gros pour que le formateur puisse les lire depuis le devant de la salle et appeler chacun par son nom.

Liste des participants

Il vous faut préparer une liste des participants comprenant leur nom, leur titre, et le nom de l'entreprise ou de l'organisation pour vérifier qui est présent le premier jour. Les apprenants seront heureux d'avoir cette liste pour pouvoir

rester en contact avec les autres participants après la formation. Dans cette perspective, il sera utile d'y ajouter les numéros de téléphone et adresses de courrier électronique. Les listes des participants doivent souvent être corrigées; gardez-en une copie sur votre ordinateur pour pouvoir la modifier avant de la distribuer aux participants à la fin du cours.

Classeurs

Mieux vaut distribuer les documents dans un classeur ou dans un classeur à anneaux. Optez pour un format standard qui puisse aisément trouver sa place dans une sacoche. Les entreprises de formation choisissent souvent une autre solution qui consiste à distribuer un porte-documents cartonné léger contenant les documents, et dans lequel les participants pourront ranger leurs notes et d'autres documents. Il est possible d'imprimer le nom du cours et le logo du client ou de la société de formation sur le porte-documents.

Au début du cours, ce classeur ne contiendra que ce qui est nécessaire pour l'introduction (détails pratiques, listes) et la première séance. Mieux vaut distribuer les documents au fur et à mesure plutôt qu'à l'avance.

Quelques conseils concernant l'organisation du classeur :

- ❑ Imaginez-vous en train de l'utiliser – demandez-vous ce que vous souhaiteriez y ranger.
- ❑ N'essayez pas de tout y ranger.
- ❑ Prévoyez un bloc-notes. Pendant la formation, les notes prises sont plus importantes que les documents distribués.
- ❑ Veillez à ce que le classeur soit suffisamment grand pour y ajouter des documents.
- ❑ Si le cours est organisé pour une seule entreprise, vous pourrez imprimer sur le classeur son logo ainsi que celui de la société de formation, leur adresse et numéros de téléphone.
- ❑ Si vous utilisez des classeurs à anneaux, assurez-vous que tous les documents distribués soient perforés du nombre de trous adéquat ou apportez avec vous une perforatrice.

Pendant les séances de formation

Horaires

Les participants doivent à tout moment savoir où ils en sont dans le programme de formation. Vous pouvez les renvoyer au programme que vous avez distribué ou montrer à l'écran où vous en êtes. Ils doivent connaître la durée de la séance et quelle est l'étape suivante, ou quand aura lieu la prochaine pause. Pendant le programme, il est essentiel de respecter scrupuleusement les horaires établis. Cela ne signifie pas que vous ne pourrez pas prolonger une séance, mais il est important de le dire aux intéressés si vous en décidez ainsi.

Soyez ponctuel et demandez aux participants de faire de même. Lorsque vous les envoyez en pause ou en groupes de travail, dites leur à quelle heure ils doivent revenir. Rappelez-les à la fin de la pause ou circulez parmi les groupes pour leur rappeler que leur temps de préparation est écoulé.

De la même manière, dites leur exactement de combien de temps ils disposent pour présenter leurs exposés, et faites leur signe un peu avant la fin du temps qui leur est imparti pour qu'ils sachent que leur temps est presque écoulé. Soyez strict quant au respect des horaires.

Certains formateurs apportent avec eux un réveil qu'ils placent sur leur bureau; d'autres viennent avec une minuterie de cuisine voire même un sablier.

Vous devez dès le début de la session insister sur la ponctualité. Vous pouvez recourir à quelques petits trucs pour vous assurer que les participants seront à l'heure. Si les participants se connaissent bien, vous pouvez mettre les retardataires sur la sellette en leur demandant de raconter une blague devant tout le monde, par exemple. Vous pouvez aussi débuter la séance par un petit quiz et demander aux retardataires d'y répondre.

Polycopiés

Votre documentation doit être bien organisée de sorte que vous sachiez exactement ce que vous devez distribuer et à quel moment. Distribuez les documents en fonction de l'utilisation que vous en avez prévue. S'ils doivent servir de rappel pour un exposé qui a été fait, ils devraient être distribués après la présentation. Si les participants en auront besoin pour un exercice pratique, une étude de cas, un jeu de rôle ou une évaluation, alors ils doivent être distribués à l'avance.

Placez les polycopiés à la place de chaque participant pendant les pauses. À la reprise de la séance, expliquez à quoi ils sont destinés et à quel moment les utiliser. Les participants veulent généralement prendre les documents et les regarder immédiatement; ceci détourne non seulement leur attention de ce que vous dites, mais cela crée aussi un bruit de fond gênant. Si vous souhaitez qu'ils ne les lisent pas immédiatement, dites-le.

Si vous utilisez des transparents ou des diapositives, dites aux participants qu'une copie leur sera distribuée ultérieurement. Cette solution est particulièrement pratique lorsque les transparents contiennent une grande quantité de données, des définitions et des acronymes complexes. Les participants ont tendance à vous interrompre pour qu'on leur laisse le temps de noter les informations importantes, ce qui ralentit l'exposé. Anticipez leur demande en annonçant qu'ils recevront une copie papier des transparents au terme de l'exposé. Ils pourront ainsi mieux se concentrer sur ce que vous dites.

Vous pouvez aussi distribuer des copies de vos transparents avant le début de la présentation et leur suggérer de prendre des notes directement sur les copies en question. Nous vous suggérons d'imprimer quatre transparents par page en laissant de la place pour les notes : le détail des transparents restera lisible mais ils prendront moins de place sur le papier.

La salle

La salle (ou les salles) dans laquelle le cours a lieu devrait toujours être tenue propre et rangée. Elle doit donner une impression d'ordre et de propreté. Demandez au personnel du centre de nettoyer et d'aérer la salle pendant les pauses.

- Les carafes d'eau devraient être toujours pleines et les verres changés;
- Les poubelles devraient être vidées;
- Les papiers devraient être ramassés;
- Votre bureau devrait être ordonné;
- Les documents que vous voulez distribuer devraient être organisés;
- Les chaises et les tables devraient être rangées;
- Les tableaux papier devraient être réapprovisionnés en papier et être remis en place.

Équipement audiovisuel

Vous devez savoir comment utiliser tout l'équipement audiovisuel. Le formateur qui peine pendant plusieurs minutes à connecter l'ordinateur au projecteur, ou qui commence sa séance en plaçant un transparent à l'envers sur le rétroprojecteur va faire une très mauvaise impression. Si vous n'êtes pas sûr de vous, adressez-vous à un technicien pour lui demander comment fonctionne l'équipement et entraînez-vous à l'avance.

Évitez de laisser le rétroprojecteur allumé lorsque vous ne l'utilisez pas, la lumière étant source de distraction et l'appareil ayant tendance à chauffer. Apprenez à régler la netteté de l'image.

Lorsque vous utilisez des diapositives ou des transparents, ne tournez pas le dos à votre public. Lisez les diapositives sur l'écran de votre ordinateur ou sur la vitre du rétroprojecteur.

Un pointeur laser peut être utile pour faire ressortir des détails sur les diapositives. Avec les transparents, vous pouvez utiliser comme pointeur un gros feutre ou un gros stylo.

Si vous utilisez des micros :

- Apprenez à les allumer et à les éteindre;
- Testez-les avant le cours et contrôlez le volume de votre voix;
- Si vous vous déplacez, faites attention à ne pas trop vous approcher des haut-parleurs avec votre micro, vous produiriez un fort effet larsen;
- Prévoyez des piles de rechange si vous utilisez un micro sans fil;
- Apprenez à utiliser la table de mixage.

Si vous recourez à la vidéo :

- Assurez vous que l'appareil est connecté et que vous savez comment allumer le système;
- Testez l'équipement et passez la vidéo à l'avance pour vérifier que tout fonctionne;
- Rembobinez la vidéo ou avancez la jusqu'au début du film;
- Testez le son;
- Placez la vidéo ou le poste de télévision de sorte que tout le monde puisse le voir;
- Apprenez à arrêter la vidéo et à la mettre sur pause.

Travail de groupe

Organiser les travaux de groupe peut faire perdre beaucoup de temps. Vous pouvez éviter cela en formant les groupes à l'avance et en affichant la liste des groupes et des participants (sur le rétroprojecteur, sur une diapositive ou sur un tableau papier).

Si vous demandez aux participants de former eux-mêmes des groupes, donnez leur un temps précis pour le faire pour que ce ne soit pas trop long. Vous pouvez aussi former des groupes de manière aléatoire, en comptant simplement les participants : pour former trois groupes vous comptez les participants “Un, deux, trois; un, deux, trois” en les pointant du doigt. Les “uns” forment un

premier groupe, les “deux” un deuxième et les “trois” un troisième. Cette solution permet de mélanger les participants car les gens ont tendance à s’asseoir à côté de leurs amis.

Avant de former les groupes, déterminez :

- De quelle manière les groupes seront organisés;
- De quels matériels ils auront besoin pour travailler (Post-it, documents, etc.);
- Où ils travailleront;
- Quels matériels devraient être fournis sur place (tableaux papier, tableau blanc, etc.);
- De combien de temps ils disposeront pour le travail de groupe;
- À quel moment les groupes devront présenter leur travail.

Lorsque les gens travaillent en groupe, vous devez leur assigner une tâche claire. Vos instructions en plénière auront beau avoir été limpides, il est toujours bon de circuler entre les groupes pour répondre aux questions et vous assurer qu’ils ont bien compris l’exercice à réaliser. Dites aux participants où ils peuvent vous trouver s’ils ont besoin de votre aide.

Si le travail de groupe est nouveau pour vous, il peut être intéressant de vous attarder dans un groupe pour voir comment cela fonctionne.

Connaître votre auditoire

Avant le début du programme, vous devriez vous faire une bonne idée de l’auditoire en face duquel vous allez vous retrouver : leurs qualifications, leur expérience, et l’entreprise pour laquelle ils travaillent. Ces informations vous aideront à adapter le cours aux participants.

La préparation du cours implique aussi de vous informer un peu sur l’entreprise pour laquelle travaillent les participants, ce qu’ils font et pourquoi ils suivent le cours. Ces renseignements vous permettront d’adapter les exemples et les applications pratiques contenus dans votre cours à leurs attentes. De la même manière, savoir ce qu’ils font vous permettra de tirer parti de leurs compétences et de leurs connaissances.

Pour en apprendre davantage sur le groupe, vous pouvez demander à ses membres de remplir un questionnaire. Vous trouverez à l’appendice IV deux questionnaires types à faire remplir avant le début du cours qui devraient vous aider à réunir des informations utiles.

Ces informations peuvent parfois être utiles lorsque vous créez des petits groupes, en ce sens qu’elles vous permettent de réunir les participants qui travaillent dans la même branche ou, au contraire, de mélanger les connaissances et les expériences.

Les questionnaires contenus à l’appendice IV ne sont que des exemples; vous pouvez y ajouter toutes les questions que vous jugerez utiles.

La gestion des formateurs

Pour que le cours donné soit de qualité, il est essentiel de sélectionner le bon formateur pour le programme que vous avez conçu et planifié. Voici les situations auxquelles vous risquez d’être confronté :

- Vous avez pris contact avec le client, vous avez conçu le cours et vous allez le donner.
- Votre entreprise de formation a une équipe de formateurs maison, et vous avez le choix entre différentes personnes que vous connaissez et que vous avez formées.
- Votre entreprise de formation travaille avec des formateurs indépendants auxquels elle fait appel en cas de besoin.

Le premier cas de figure est, bien entendu, le plus simple étant donné que vous avez la maîtrise totale du programme, que vous connaissez le client et que vous connaissez vos capacités.

Le deuxième et le troisième cas de figure exigent davantage de compétences en matière de gestion, étant donné que vous aurez affaire à des formateurs que vous ne connaîtrez pas nécessairement très bien. Vous devrez informer les formateurs de ce que l'on attend d'eux, et vous pourriez être appelé à les former avant qu'ils puissent à leur tour former d'autres personnes.

Former et informer les formateurs

Former et informer les formateurs

Que vous travailliez avec des formateurs permanents ou indépendants, vous devez donner au formateur des renseignements clés sur le(s) client(s) avec lequel (lesquels) il devra travailler, notamment :

- Le domaine d'activité du client;
- Sa position sur le marché;
- Ses concurrents;
- Les contacts clés au sein de l'entreprise cliente : leur perception du cours, leur influence au sein de l'entreprise et sur le projet de formation;
- Les programmes de formation organisés par l'entreprise par le passé;
- L'histoire de l'évolution du programme (s'il a été conçu sur-mesure), comment il a vu le jour, etc.

Tout comme il est important de donner au formateur des informations sur le client avant le cours, il est tout aussi important que toutes les informations collectées pendant le cours soient transmises à l'entreprise de formation. Dans les grandes entreprises de formation, vous avez des vendeurs qui font office de chargés de compte, contactant les clients et facilitant la collecte d'informations avant, pendant et après le cours.

Former les formateurs

S'il s'agit d'un nouveau programme de formation, il vous faudra probablement former les formateurs à l'exécuter. Pour un programme de trois jours, les formateurs reçoivent généralement une formation de neuf jours. Cela peut sembler beaucoup, en particulier si les formateurs sont expérimentés et ont donné des cours semblables par le passé. Cependant, faire l'impasse sur la formation des formateurs peut avoir des conséquences désastreuses sur la qualité du cours.

Les programmes de “formation des formateurs” exigent une préparation et une planification approfondies. Les neuf jours de formation pour donner un cours de trois jours peuvent s'organiser comme suit :

- ❑ Jours 1 et 2 : les formateurs suivent le programme du cours comme s'ils étaient des participants, à la différence que trois jours de formation sont concentrés en deux.
- ❑ Jours 3 et 4 : le programme est étudié séance par séance pour que les formateurs en comprennent le contenu, lisent les documents, apprennent à utiliser les instruments, et s'entraînent à la simulation, aux études de cas et à la démonstration.
- ❑ Jours 5 et 6 : s'exercer à faire les exposés, à présenter les exercices et aux débriefings.
- ❑ Jours 7 et 8 : répétition du programme dans sa totalité.
- ❑ Jour 9 : étude des questions de logistique et des profils des clients.

Les programmes de formation des formateurs peuvent être assez dynamiques. Ils constituent à n'en pas douter un moment d'apprentissage privilégié pour les formateurs, lesquels se forment à pratiquer, à répéter et à recevoir des informations en retour de leurs pairs ou d'un formateur plus qualifié. Si vous participez à un programme de formation long tel que celui présenté plus haut, vous pourrez souhaiter prévoir un court exercice de consolidation des équipes pour resserrer les liens entre les formateurs.

Programmes pilotes

Dans le cas d'un nouveau programme, il peut être utile de le tester sur un auditoire qui pourra en retour faire des critiques fiables : on parle de programme pilote. Ces remarques contribueront ensuite à affiner le contenu, les méthodes, à adapter la vitesse, les instruments, etc. L'auditoire peut se composer de formateurs et d'observateurs, ou de toute personne influente ou ayant un pouvoir de décision au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

Le programme pilote peut être organisé de plusieurs manières :

- ❑ Vous exécutez le programme comme si vous aviez affaire au public auquel il s'adresse. Au terme du programme, organisez une séance de débriefing approfondi.
- ❑ Consacrez un peu de temps au débriefing après chaque module. Cette méthode est particulièrement indiquée pour les programmes longs, mais l'auditoire risque de devenir un peu schizophrène, ne sachant pas quand se comporter en participants et quand se comporter en évaluateurs.
- ❑ Vous exécutez le programme devant le public visé mais invitez plusieurs observateurs à y assister et à prendre des notes. Après chaque module, ou à la fin du cours, vous retrouvez les observateurs pour écouter ce qu'ils ont à dire.

En plus de fournir des renseignements permettant d'améliorer le cours, les programmes pilotes peuvent également être utiles pour former un nouveau formateur ou persuader un client réticent. Si vous avez prévu de donner le cours à de nombreuses reprises, vous pouvez inclure dans l'auditoire tous les formateurs qui participeront au projet.

Le compte rendu du programme pilote peut se faire à la fois verbalement, à la fin de la session, et par écrit, une semaine plus tard. Attendre un peu permet aux observateurs de mieux analyser l'expérience.

Si plusieurs programmes se déroulent en parallèle, planifiez le programme pilote deux ou trois semaines avant le premier cours officiel pour avoir le temps d'en modifier la forme, le matériel, etc.

Manuel destiné au formateur

À l'instar des participants qui reçoivent un classeur pour la formation, les formateurs doivent avoir un manuel de formation avec lequel travailler. Le manuel leur sert de guide pour donner le cours. Disposer d'un manuel de qualité permet aussi de s'assurer que le programme pourra être reproduit à de nombreuses reprises le plus fidèlement possible. Si vous êtes chargé de préparer ce manuel, vous devriez suivre les lignes directrices suivantes :

- Décrire les exercices dans le détail : insister sur les points à soulever pendant le débriefing, proposer des activités de remplacement, donner des exemples et des illustrations.
- Ne pas rédiger l'intégralité des cours, mais fournir des données appuyant les points saillants du programme.
- Préparer les cours sous forme de points et inclure les diapositives ou transparents devant être présentés.
- Préparer des questions à poser aux apprenants, ainsi que les réponses à ces questions.

Une copie de tous les documents relatifs au cours doit être incluse dans le manuel du formateur.

Garder un original de tous les documents relatifs au cours au bureau. Si le cours évolue au fil du temps, garder une copie originale de chaque version pour pouvoir suivre les changements apportés. Il vous faut pour cela être relativement ordonné dans votre classement.

Gestion de projet

Comme nous l'avons vu jusqu'à présent, le programme de formation peut être relativement complexe à présenter, exigeant de régler de nombreux petits détails de logistique, de planifier les cours, de former et de gérer les formateurs, et ainsi de suite. Les méthodes de gestion de projet sont extrêmement utiles pour ordonner la préparation et donner les cours en établissant des priorités, en minutant et en attribuant les responsabilités pour chaque tâche. Le graphique de Gantt est un excellent instrument de visualisation de projet.

Graphique de Gantt

Le graphique de Gantt est un peu comme un calendrier énumérant toutes les tâches liées à la préparation, au lancement et à l'exécution du projet. Le graphique de Gantt indique à quel moment commencer une tâche, quand la réaliser et le nombre de jours nécessaires. Il vous permet de planifier les ressources et de fixer des délais pour chaque étape du processus. Vous pouvez rapidement évaluer le nombre de jours de travail nécessaires et utiliser cette estimation pour calculer vos coûts.

Figure 19 Graphique de Gantt simplifié						
Nom du projet Responsable du projet Date du graphique						
T che	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	
Demande d'analyse	1 jour					
Étude de faisabilité	3 jours					
Concept du cours	1 jour					
Approbation du concept du cours	31 janvier					
Remier projet de cours		jours				
Approbation du cours		19 février				
Réparation du matériel			jours			
Approbation par le client			2 jours			
Sélection des formateurs		20 février				
Réparation de la formation des formateurs			jours			
Formation des formateurs			jours			
ancement du programme pilote				2 jours		
Approbation de la conception finale				21 avril		
ancement 1er programme					1er mai	
2 me programme						15 mai

Plannings

L'utilisation d'un simple planning mural peut grandement faciliter la coordination entre les formateurs et au sein de l'entreprise de formation. Le planning mural comporte une ligne pour chaque formateur ainsi que des colonnes pour les jours de la semaine ou les semaines du mois. Dans chaque cellule, vous indiquez si le formateur travaille le jour en question, et quel cours il assure. Vous pouvez utiliser le planning pour voir d'un coup d'œil où se trouvent vos formateurs ou consultants et savoir ce qu'ils font. Vous pouvez aussi en distribuer une version papier à tous les formateurs et consultants.

Engager des formateurs

Si vous travaillez avec des formateurs ou des consultants indépendants, vous devrez conclure un contrat qui couvrira la période pendant laquelle vous travaillerez ensemble. Engager du personnel indépendant est une opération rentable qui permet d'employer des gens lorsque vous en avez besoin, en particulier dans la phase de démarrage d'une nouvelle entreprise de formation ou de conseil. La gestion des formateurs indépendants peut néanmoins être complexe : la relation peut rapidement se dégrader si le formateur indépendant ne fournit pas le service de qualité que vous attendez, s'il ne respecte pas les règles de déontologie, ou s'il n'est pas d'accord avec les modalités de paiement. En toute honnêteté, l'employeur est parfois responsable parce qu'il n'a pas suffisamment informé le formateur ou qu'il est resté vague sur certains points du contrat.

Avant d'engager un formateur indépendant, il vous faut préciser les termes de la collaboration pour écarter tout risque de malentendu. La relation avec un formateur indépendant est un partenariat professionnel. Le formateur est

rémunéré pour ses compétences, mais il tire aussi une certaine satisfaction de l'utilisation de ces compétences et du fait qu'il appartient à un réseau professionnel motivant et dynamique. Comme dans toute relation professionnelle, la communication est la clef d'un partenariat solide avec le formateur indépendant, un partenariat dans lequel il jouera un rôle proactif et dynamique.

Dans le contrat qui vous lie au formateur indépendant, vous devriez vous mettre d'accord sur :

- La durée du contrat : le formateur est-il engagé pour un nombre donné de jours de travail à réaliser sur une année ou uniquement pour la durée du programme.
- Le rôle et les responsabilités du formateur.
- Les honoraires : de nombreuses entreprises versent un honoraire journalier pour les cours donnés, qui couvre les frais de déplacement jusqu'au lieu de la formation et retour (mais pas pour la préparation), ainsi que des honoraires à la demi-journée pour les éventuels programmes de formation des formateurs. Les honoraires peuvent aussi, le cas échéant, être calculés à l'heure.
- Les modalités de paiement.
- Les conditions de résiliation, dans le cas où le client annulerait un programme ou si le formateur était mal noté par le client.
- Le remboursement des frais (déplacements, hébergement, repas, utilisation du matériel personnel comme les ordinateurs ou l'équipement audiovisuel).
- Les attentes relatives à la préparation.
- Le code de déontologie.
- Les droits d'auteur sur le matériel didactique conçu par le formateur indépendant pour le cours.
- L'accord de confidentialité concernant le client, le matériel et les participants.

Des clauses de non-concurrence sont souvent incluses dans le contrat pour s'assurer que le formateur indépendant n'acceptera pas de travailler pour un autre client alors qu'il est déjà sous contrat avec vous, pendant une période donnée. En effet, les formateurs indépendants ont souvent leur propre carte de visite, et profitent de leur présence chez un client pour offrir leurs propres services. Le client demande souvent au formateur d'offrir d'autres services sans passer par vous. Dites clairement au formateur indépendant quel comportement vous attendez de sa part dans ce type de situation. Vous pouvez, par exemple, convenir qu'il pourra accepter un travail supplémentaire du client mais en vous versant une commission, étant donné que vous avez fait tout le travail pour décrocher ce client. Vous pouvez aussi l'encourager à vous aider en lui proposant une commission pour tout contrat qu'il pourrait vous apporter, et l'engager pour assurer la formation.

Organiser des séances de formation des formateurs est un bon moyen d'encourager les formateurs indépendants à devenir des membres actifs du réseau. Le consultant indépendant s'investira d'autant plus dans la relation qu'il aura conscience de la valeur de celle-ci.

Dans bien des cas, le formateur peut enrichir le programme en apportant son matériel ou ses outils personnels. Soyez justes etaluez cette contribution.

Dans certains cas, le client demande que l'entreprise de formation signe un accord de confidentialité car elle peut avoir accès à des informations, des données, ou des technologies sensibles et confidentielles. Si vous intervenez dans une entreprise très légaliste, vous devez vous informer pour savoir si le formateur – indépendant ou maison – devrait également signer un accord.

L'évaluation

Du point de vue du formateur, l'évaluation a pour but de permettre aux participants de dire ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, et ce qui doit être amélioré. Du point de vue du client (si le client est une entreprise), les évaluations ont pour but de calculer la valeur ajoutée de l'investissement dans la formation pour l'entreprise et de vérifier la qualité de la formation à proprement parler.

Les évaluations sont trop souvent considérées par les formateurs et les clients comme de simples exercices destinés à voir si tout le monde est content, et les données ne sont jamais vraiment analysées. Pour que les données aient une quelconque utilité, les objectifs de l'évaluation doivent avoir été clairement définis. Les apprenants doivent être sensibilisés à l'importance de l'évaluation et remplir le formulaire consciencieusement.

Les évaluations peuvent être réalisées à différents moments pendant ou après le cours :

- Sur le champ, verbalement;
- Sur le champ, par écrit;
- Quelques jours après le programme, lorsque les participants ont réintégré leur bureau;
- Quelques mois après le programme, une fois que la routine a repris au travail.

Vous pouvez évaluer plusieurs choses :

- Les connaissances et les compétences techniques des participants;
- Le cours;
- Le processus de formation.

Donald Kirkpatrick⁶ a défini quatre niveaux d'évaluation, par ordre d'importance et de complexité :

- Niveau 1 : Réaction;
- Niveau 2 : Apprentissage;
- Niveau 3 : Comportement;
- Niveau 4 : Résultats.

Niveau 1 : l'évaluation vise à mesurer les réactions initiales des participants ou des clients au cours, aux méthodes, à l'organisation et au matériel didactique.

Niveau 2 : l'évaluation permet d'évaluer ce que les participants ont appris pendant le cours. Les évaluations pour ces deux niveaux sont réalisées à la fin du cours ou dans les quelques jours qui suivent.

⁶ Donald Kirkpatrick, *Evaluating Training Programmes*. Washington DC, American Society for Training and Development, 1975.

Niveau 3 : l'évaluation porte sur le changement de comportement. On se demande si les participants se comportent différemment dans leur travail suite à la formation. Ces changements sont-ils visibles et mesurables? Pour évaluer le changement de comportement, ce sont souvent des tierces parties qui doivent assurer le retour d'informations, en d'autres termes des pairs ou des superviseurs. Vous pouvez évaluer les connaissances techniques, les savoirs comportementaux, le travail en équipe, et ainsi de suite.

Niveau 4 : l'évaluation mesure les résultats finals liés au changement de comportement et les répercussions sur l'efficacité de l'organisation. Ces résultats sont souvent difficiles à évaluer, il n'est en effet pas simple de déterminer la relation de cause à effet avec la formation.

Les évaluations des niveaux 3 et 4 sont organisées plusieurs mois après la fin du cours. Dans de nombreuses entreprises, c'est le service des ressources humaines qui se charge à la fois d'envoyer les employés en formation et d'évaluer l'efficacité de celle-ci. Cette responsabilité peut être confiée au formateur ou à l'entreprise de formation s'ils entretiennent une relation de travail étroite et de longue date avec le client.

Évaluations "sur le champ"

Au terme du cours, vous devriez garder un peu de temps pour obtenir la réaction "à chaud" des apprenants, oralement ou par écrit.

Les évaluations orales sont plus interactives et vous permettent de demander davantage de précisions ou de détails que par écrit. Soyez conscient que selon leur culture, les participants pourront se montrer réticents à formuler des critiques et vous n'entendrez alors que des louanges plus ou moins sincères. Il n'en demeure pas moins que les évaluations orales peuvent être un moyen agréable de clore le programme.

N'oubliez pas que les évaluations sur le champ présentent quelques limites :

- Elles portent sur la pertinence et la qualité du cours mais pas sur la pertinence de la formation pour le participant sur son lieu de travail;
- Elles sont subjectives;
- Les participants n'ont pas le recul nécessaire par rapport au cours.

Les évaluations écrites peuvent consister en des questionnaires plus ou moins complexes (d'une demi page pour les plus simples à deux pages maximum pour les plus complexes). Plusieurs formats peuvent être utilisés; voir les exemples à l'appendice V. Les questionnaires devraient viser à rassembler des informations sur : la communication avant le cours, l'organisation du cours, la manière dont il a été donné, les matériels utilisés, et tout autre élément pouvant servir à la conception des cours suivants.

Contenu du questionnaire

Les questions devraient être formulées en des termes simples, une question portant sur un seul point. Évitez les questions complexes du type "Qu'avez-vous pensé des matériels utilisés pendant le cours (polycopiés, transparents, vidéo, exposés, études de cas...)?" Posez plutôt une question pour chaque élément que vous souhaitez évaluer.

Classez les questions des plus précises aux plus générales. Ne commencez pas par : "Comment évalueriez-vous la qualité générale du programme?" Mieux vaut commencer par les éléments qui déterminent la qualité du programme.

Les questionnaires comprennent habituellement des questions sur les aspects suivants du cours :

- Informations diffusées avant le cours : avant le cours, avez-vous reçu suffisamment d'informations sur les objectifs de la formation et son contenu?
- Conditions matérielles du cours :
 - Qualité du centre de conférence/de la salle de réunion.
 - Qualité de l'organisation et logistique.
- Qualité de la prestation et de la facilitation.
- Rythme : le cours était-il trop rapide ou trop lent?
- Durée : le temps imparti était-il suffisant pour couvrir tout le contenu?
- Horaires : le cours a-t-il été programmé trop tard, trop tôt?
- Adéquation des objectifs de la formation :
 - Cette formation a-t-elle répondu à vos besoins? (Cette question concerne uniquement les apprenants.)
 - Les objectifs, tels que définis au début de la formation, ont-ils été atteints? (Cette question porte sur la prestation du formateur.)
- Satisfaction générale :
 - Êtes-vous satisfait du cours?
 - Recommanderiez-vous ce cours?

Choix du format d'évaluation

Vous pouvez réunir deux types d'informations : qualitatives ou quantitatives. Les informations qualitatives sont souvent plus riches et s'accompagnent de commentaires et de suggestions, mais elles sont plus longues à réunir. Les évaluations quantitatives demandent aux participants de classer les aspects du cours sur une échelle. Les réponses peuvent ensuite être analysées et comparées, un peu comme un sondage d'opinion. Ces questions avec classement sont rapides à compléter. Vous pouvez décider de combiner des questions avec classement et des questions qualitatives ouvertes en demandant aux apprenants de justifier leur classement.

Échelles

Il existe plusieurs possibilités de classement, en fonction du nombre d'échelons que vous souhaitez sur votre échelle; de 1 à 5 ou de 1 à 4 vous donnent généralement suffisamment de détails. Vous devriez préférer une échelle connue des participants depuis l'école – elles varient considérablement d'un pays à l'autre. Quelques possibilités sont présentées au tableau 11.

Tableau 11 Échelles de classement en 5 échelons

Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	Très bon
1	2	3		
	D	C		A

- Même si cela semble évident à vos yeux, accompagnez toujours le chiffre utilisé d'un adjectif; dans certaines cultures 1 est une bonne note et 5 une mauvaise, alors qu'ailleurs c'est le contraire. Si vous employez une échelle numérique, ajoutez le signe “-” ou “+” pour indiquer l'ordre.

- Une échelle de 1 à 4 ne permet pas de réponse neutre (ni bon ni mauvais), alors que sur une échelle de 5, le chiffre 3 est souvent considéré comme une réponse neutre.

Une autre question qui revient souvent est de savoir si le questionnaire devrait ou non être anonyme. La décision peut être laissée aux participants en précisant que le formulaire peut être complété de manière anonyme, auquel cas ils ne devraient pas y inscrire leur nom.

L'accréditation

Délivrance de diplômes et de certificats

L'accréditation atteste que l'impétrant a atteint un certain niveau de compétences et de connaissances dans un domaine donné. Des lycées, des universités, des associations professionnelles et de nombreux organismes publics délivrent des agréments à des personnes, des entreprises ou des institutions. Les médecins, les architectes et les enseignants sont tous agréés, ce qui nous donne confiance et nous permet de faire appel à leurs services, sachant qu'ils poseront un diagnostic correct, bâtiront une maison solide ou enseigneront correctement à nos enfants.

Un diplôme est un document officiel délivré par une institution agréée par le gouvernement, le ministère de l'éducation ou une association professionnelle. Les critères d'obtention du diplôme sont établis par un groupe d'experts. Pour être habilité à délivrer des diplômes, les centres de formation doivent faire l'objet d'une inspection et être agréés par l'institution officielle pertinente.

Cependant, dans de nombreux pays le secteur de la formation n'est guère réglementé ou contrôlé. Les certificats et diplômes délivrés par les centres de formation valent parfois à peine plus que le papier sur lequel ils ont été imprimés. Dans ce cas là, plutôt que délivrer un diplôme qui risque d'induire l'apprenant en erreur quant à la valeur de la certification, mieux vaut probablement délivrer un "certificat de participation". Ce document est une preuve que l'apprenant a suivi le cours jusqu'à son terme avec satisfaction. Sur le document doit figurer le nom de l'apprenant, le lieu, les dates et le titre de la formation à laquelle il a participé, et il doit être signé par le directeur de l'institut de formation. Ces certificats servent aussi à récompenser symboliquement les apprenants pour avoir suivi la formation.

Devenir centre de formation agréé

En tant que formateur, vous pouvez utiliser les instruments et tests dont les droits de propriété intellectuelle appartiennent à des institutions de renom, qui les ont conçus et qui les vendent. Ces institutions exigent souvent que vous soyez agréé pour pouvoir utiliser leurs instruments : c'est le cas des instituts Positional Leadership Training, Meyers Briggs, Herman Brain Dominance, et bien d'autres. Pour décrocher votre agrément, il vous faut suivre une formation et prouver que vous êtes capable de mener à bien le processus ou d'effectuer l'analyse exigée pour utiliser l'instrument ou le test. Vous êtes alors "habilité" à les utiliser et avez accès à des données informatiques, des mises à jour ou des études, le cas échéant. Vous pourriez vous demander quels instruments pourraient vous bénéficier et essayer de vous faire agréer.

En tant que formateur et consultant, il est important de respecter la propriété intellectuelle des procédés ou instruments dont vous avez besoin. L'agrément est un moyen de garantir la qualité et d'éviter les abus. Les consultants et les formateurs gagnent leur vie grâce à leur intellect et devraient être d'autant plus respectueux de la propriété intellectuelle d'autrui.

Appendice I

Domaines de conseil

Gestion générale	Gestion en général ou gestion pour propriétaire	<input type="checkbox"/> Définir ou classer les objectifs de l'entreprise <input type="checkbox"/> Services de secrétariat <input type="checkbox"/> Composition et procédures du conseil <input type="checkbox"/> Planification d'entreprise/stratégique <input type="checkbox"/> Gestion par les objectifs <input type="checkbox"/> Planification de la succession dans la direction <input type="checkbox"/> Planification de la croissance <input type="checkbox"/> Recherche et évaluation des acquisitions <input type="checkbox"/> Planification des désinvestissements <input type="checkbox"/> Formulation de politiques
	Gestion niveau cadres	<input type="checkbox"/> Programmes d'abaissement des coûts <input type="checkbox"/> Études économiques <input type="checkbox"/> Études sur l'implantation des usines/succursales <input type="checkbox"/> Contrôle de gestion/analyse AFOM <input type="checkbox"/> Systèmes de contrôle de gestion <input type="checkbox"/> Développement de la gestion <input type="checkbox"/> Planification et mise en œuvre de systèmes <input type="checkbox"/> Structure organisationnelle <input type="checkbox"/> Planification et contrôle des projets
Gestion administrative	Création et enregistrement de sociétés	
	Administration de sociétés	<input type="checkbox"/> Systèmes d'administration, développement et contrôle <input type="checkbox"/> Études organisation et méthodes
Gestion financière	Comptabilité financière	<input type="checkbox"/> Système comptable <input type="checkbox"/> Conception de système de comptabilité <input type="checkbox"/> Comptabilité électronique, informatisation <input type="checkbox"/> Gestion des flux de trésorerie/du fonds de roulement <input type="checkbox"/> Communication de l'information financière
	Comptabilité de gestion	<input type="checkbox"/> Système de comptabilité analytique <input type="checkbox"/> Maîtrise des coûts <input type="checkbox"/> Analyse du prix coût-volume <input type="checkbox"/> Budgétisation et contrôle budgétaire <input type="checkbox"/> Analyses financières <input type="checkbox"/> Planification à long terme <input type="checkbox"/> Gestion des dépenses en capital

Organisation des usines	Conception d'équipements/ d'installations	<input type="checkbox"/> Plans/maquettes <input type="checkbox"/> Évaluation des équipements neufs <input type="checkbox"/> Réhabilitation/remise à neuf d'usines <input type="checkbox"/> Ingénierie de la sûreté
	Planification de la maintenance préventive	
Gestion de la production	Méthodes de production	<input type="checkbox"/> Choix de technologie ou de procédé de production <input type="checkbox"/> Méthodes de production/amélioration des procédés <input type="checkbox"/> Conception d'aides/d'instruments pour la production <input type="checkbox"/> Bonnes pratiques de fabrication <input type="checkbox"/> Redéfinition des tâches <input type="checkbox"/> Étude scientifique du travail, mesures et contrôle <input type="checkbox"/> Conditions de travail et améliorations connexes <input type="checkbox"/> Mesures d'incitation/mécanismes de prime d'accroissement de la productivité
	Gestion de la production/de procédés	<input type="checkbox"/> Planification et maîtrise de la production <input type="checkbox"/> Planification et maîtrise des stocks <input type="checkbox"/> Amélioration de la productivité <input type="checkbox"/> Contrôle/assurance de la qualité <input type="checkbox"/> Contrôle/utilisation/gestion des déchets <input type="checkbox"/> Maîtrise environnementale
	Techniques	<input type="checkbox"/> Recherche opérationnelle <input type="checkbox"/> Management total de la qualité <input type="checkbox"/> Flux tendus <input type="checkbox"/> Décisions de fabrication/d'achat <input type="checkbox"/> Analyse de la valeur <input type="checkbox"/> Analyse de réseau <input type="checkbox"/> Approche/développement des systèmes <input type="checkbox"/> Normalisation
Recherche et développement	Produit	<input type="checkbox"/> Conception/élaboration de produits <input type="checkbox"/> Conception d'emballages <input type="checkbox"/> Élaboration de substituts de matières premières/composants <input type="checkbox"/> Tests relatifs à la durée de vie du produit
	Procédé	<input type="checkbox"/> Conception/élaboration/amélioration de processus <input type="checkbox"/> Recherches en maîtrise des processus
	Conception de programmes de R-D	

Gestion des ventes et de la commercialisation	Gestion des ventes	<input type="checkbox"/> Planification et contrôle des ventes <input type="checkbox"/> Gestion de la distribution <input type="checkbox"/> Gestion du personnel de vente <input type="checkbox"/> Formation à la vente
	Gestion de la commercialisation	<input type="checkbox"/> Études de marché <input type="checkbox"/> Audit de commercialisation <input type="checkbox"/> Organisation de la commercialisation <input type="checkbox"/> Élaboration de nouveaux produits <input type="checkbox"/> Évaluation du produit <input type="checkbox"/> Politique de commercialisation, planification et développement stratégique <input type="checkbox"/> Veille de marché/études des attitudes des consommateurs <input type="checkbox"/> Analyses/prévisions en matière de vente <input type="checkbox"/> Organisation, planification et maîtrise des ventes <input type="checkbox"/> Gestion des relations publiques <input type="checkbox"/> Formation à la commercialisation
Services techniques	Conception architecturale	
	Conception de projets d'ingénierie et installation	
	Études et investigations techniques	
	Technologie appropriée	
	Transfert de technologie et modernisation technologique	
Gestion des ressources humaines	Mise en valeur des ressources humaines	<input type="checkbox"/> Recherche/sélection et mise en valeur de cadres <input type="checkbox"/> Formation des cadres/du personnel <input type="checkbox"/> Planification de la mise en valeur des ressources humaines <input type="checkbox"/> Conception d'un système d'évaluation des résultats <input type="checkbox"/> Conseils aux cadres
	Administration du personnel	<input type="checkbox"/> Système de paye automatisé <input type="checkbox"/> Réexamen et administration des salaires <input type="checkbox"/> Description/évaluation de poste <input type="checkbox"/> Conception/planification/développement de la politique en matière de personnel <input type="checkbox"/> Négociation collective/relations professionnelles <input type="checkbox"/> Formation professionnelle <input type="checkbox"/> Système de communication avec le personnel

Informatisation	Développement de systèmes	<input type="checkbox"/> Études de faisabilité <input type="checkbox"/> Choix/planification du matériel <input type="checkbox"/> Choix/conception de logiciels <input type="checkbox"/> Acquisition de services informatiques <input type="checkbox"/> Étude et évaluation des installations <input type="checkbox"/> Programmation <input type="checkbox"/> Analyse et conception de systèmes
	Formation en informatique	
	Techniques informatiques	<input type="checkbox"/> Développement de la conception assistée par ordinateur <input type="checkbox"/> Développement de la fabrication assistée par ordinateur <input type="checkbox"/> Systèmes intégrés de gestion <input type="checkbox"/> Systèmes de production souple <input type="checkbox"/> Technologie optimisée de production <input type="checkbox"/> Flux tendus <input type="checkbox"/> Techniques d'évaluation et d'examen des programmes <input type="checkbox"/> Techniques de recherche opérationnelle <input type="checkbox"/> Simulation d'essais du modèle
Recherche et développement – direction	Investigations	<input type="checkbox"/> Évaluation professionnelle <input type="checkbox"/> Études de faisabilité <input type="checkbox"/> Mesures de la productivité
	Recherche et développement	<input type="checkbox"/> Pratiques et techniques de gestion <input type="checkbox"/> Facteurs socio-économiques
Relations extérieures – direction	Relations publiques	
	Relations avec des tierces parties	
	Interface avec les entreprises	

Source : *Consultancy Handbook*. Projet PNUD-OIT RAS/86/070 préparé par Arvind Nande. Bangkok, octobre 1992.

Appendice II

Compétences essentielles des consultants

Éthique et intégrité	<input type="checkbox"/> Honnêteté <input type="checkbox"/> Confidentialité <input type="checkbox"/> Aptitude à faire passer l'intérêt du client avant le sien <input type="checkbox"/> Aptitude à reconnaître ses propres limites <input type="checkbox"/> Aptitude à reconnaître ses erreurs et à en tirer les enseignements <input type="checkbox"/> Désir d'aider les autres
Capacités intellectuelles	<input type="checkbox"/> Aptitude à apprendre rapidement et facilement <input type="checkbox"/> Aptitude à observer, recueillir, sélectionner et évaluer des faits <input type="checkbox"/> Curiosité, goût de la lecture et de l'apprentissage <input type="checkbox"/> Jugement sûr <input type="checkbox"/> Raisonnement instructif et déductif <input type="checkbox"/> Aptitude à synthétiser et à généraliser <input type="checkbox"/> Créativité, originalité
Objectivité	<input type="checkbox"/> Esprit d'analyse <input type="checkbox"/> Bonne aptitude à poser des diagnostics <input type="checkbox"/> Aptitude à tirer des conclusions non biaisées <input type="checkbox"/> Souplesse et capacité d'adaptation au changement
Compétences en relations interpersonnelles	<input type="checkbox"/> Respect d'autrui <input type="checkbox"/> Tolérance <input type="checkbox"/> Aptitude à s'adapter à différents niveaux de l'organisation, des opérateurs à la direction <input type="checkbox"/> Aptitude à anticiper les réactions humaines et à les évaluer <input type="checkbox"/> Aptitude à susciter la confiance d'autrui <input type="checkbox"/> Courtoisie et bonnes manières
Talent de communication	<input type="checkbox"/> Écouter <input type="checkbox"/> Convaincre <input type="checkbox"/> Facilités pour la communication orale et écrite <input type="checkbox"/> Persuasion <input type="checkbox"/> Aptitude à motiver les gens <input type="checkbox"/> Aptitude à enseigner et à former
Motivation personnelle	<input type="checkbox"/> Initiative et autosuffisance <input type="checkbox"/> Bonne dose de confiance en soi <input type="checkbox"/> Saine ambition <input type="checkbox"/> Esprit d'entreprise <input type="checkbox"/> Courage <input type="checkbox"/> Persévérance dans l'action

Maturité émotionnelle	<input type="checkbox"/> Régularité dans le comportement et l'action <input type="checkbox"/> Aptitude à supporter la pression, les frustrations et les incertitudes <input type="checkbox"/> Aptitude à agir posément et calmement <input type="checkbox"/> Maîtrise de soi dans toutes les situations <input type="checkbox"/> Souplesse et capacité d'adaptation face au changement
-----------------------	--

Source : *Consultancy Handbook*. Projet PNUD-OIT RAS/86/070 préparé par Arvind Nande. Bangkok, octobre 1992.

Appendice III

Liste de contrôle pour la préparation de la formation

Nom du cours : _____

Date: _____ Lieu : _____

Avant le cours

Envoyer une lettre de confirmation à l'entreprise ou aux participants

Réservation de la salle

- Salle principale
- Salles annexes pour travaux de groupe
- Nombre de participants
- Hébergement
- Repas
- Pause café
- Cocktail de bienvenue
- Règles relatives aux boissons, téléphones portables, etc. (pour les participants et pour les formateurs)
- Inventaire de l'équipement et du matériel nécessaires, et qui fournira quoi
- Carte du lieu de la formation (si l'endroit est grand)

Lettres d'invitation à envoyer

- Aux participants uniquement
 - Questionnaires à remplir avant le cours
 - Aux formateurs et aux participants
 - Lieu
 - Comment s'y rendre (carte, instructions)
 - Date, heure
 - Liste des participants
 - Toute la documentation
 - Conditions de paiement

Préparation de la salle

- Clefs et instructions pour fermer l'endroit
- Disposition de la salle
- Bureau d'accueil
- Polycopiés
- Formulaires d'évaluation
- Tableaux papier

- Badges ou cartes avec les noms
- Eau, verres
- Équipement de bureau (ruban adhésif, ciseaux, etc.)
- Blocs-notes, stylos
- Marqueurs supplémentaires, craie

Équipement audiovisuel

- Rétroprojecteur
- Vidéo
- Caméra
- Projecteur vidéo
- Cassettes
- Microphones
- Rallonges
- Adaptateurs
- Ordinateur
 - Portable
 - Imprimante

Après le cours

- Formulaire d'évaluation
- Liste des participants mise à jour
- Suivi avec les participants
- Envoyer la facture au client

Appendice IV

Questionnaires à compléter avant le cours

Questionnaire 1

Titre du cours : *[insérer le nom du cours]*

Nom : _____

Organisation : _____ Position : _____

Objectifs du cours :

[À remplir par le formateur : expliquer à qui s'adresse le cours et quels en sont les objectifs.]

But du questionnaire :

[À remplir par le formateur : expliquer de quelle manière le questionnaire a été conçu pour aider à cibler le contenu du cours en fonction des besoins des apprenants.]

Merci de bien vouloir répondre au présent questionnaire et de le renvoyer d'ici le *[insérer la date]* à *[insérer l'adresse du formateur ou de l'entreprise de formation]*.

1. Qui vous a proposé de suivre ce cours et/ou comment en avez-vous entendu parler?

2. Que faites-vous, dans le cadre de vos fonctions actuelles, qui justifie que vous participez à ce cours ou qui fait que ce cours présente de l'intérêt pour vous?

3. Quels sont les sujets traités dans le programme du cours que vous connaissez le mieux?

4. Quels sont les sujets traités dans le programme du cours que vous connaissez le moins?

5. Qu'attendez-vous de ce cours?

6. Avez-vous d'autres remarques, demandes ou idées à formuler pour ce cours?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Questionnaire 2

Titre du cours : *[insérer le nom du cours]*

Merci de bien vouloir compléter le questionnaire suivant pour nous aider à planifier le cours, et de l'envoyer d'ici le *[insérer la date]* à *[insérer l'adresse du formateur ou de l'entreprise de formation]*.

1. Merci de bien vouloir nous donner quelques renseignements personnels :

Nom : _____ Prénom : _____

Entreprise : _____ Service : _____

Position: _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Fax : _____ E-mail : _____

2. Indiquez les cours sur *[insérer le sujet du cours]* que vous avez suivis (cours de brève durée, ateliers, séminaires, etc.) Décrivez le public auquel s'adressaient ces cours.

3. Quelles sont les connaissances et les compétences que vous souhaiteriez acquérir pendant ce cours?

4. Ces connaissances ou compétences pourront-elles être utilisées sur votre lieu de travail ou dans le cadre d'autres activités? Dans l'affirmative, comment?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Appendice V

Questionnaires d'évaluation

Réaction à chaud

Cette évaluation est une “prise de température” rapide. Vous pouvez y recourir à la fin de chaque séance pendant le cours. Elle peut être utilisée lorsque vous testez les nouveaux programmes de formation.

Questionnaire d'évaluation

Séance ou nom du cours : _____ Date : _____

Sur une échelle de 1 (+) à 5 (-) veuillez classer les aspects suivants du cours ou de la séance :

Jusqu'ici je trouve le cours (entourez la réponse qui convient)...

Intéressant	1	2	3	4	5	Inintéressant
Trop rapide	1	2	3	4	5	Trop lent
Trop facile	1	2	3	4	5	Trop difficile
Pertinent	1	2	3	4	5	Non pertinent
Organisé	1	2	3	4	5	Désorganisé
Détendu	1	2	3	4	5	Tendu

Merci de nous dire de quelle manière vous pensez que le cours pourrait être amélioré :

Votre nom (facultatif) : _____

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Les points forts et les points faibles de la séance

Cette forme d'évaluation rapide peut être utilisée pour mesurer la réaction des participants au terme de chaque cours ou séance du programme de formation (une demi-journée, une journée, par exemple).

Questionnaire d'évaluation

Titre du cours : _____ Date : _____

Sujet de la séance : _____

Merci de bien vouloir nous faire part de votre réaction à la séance d'aujourd'hui. Plus vos réponses seront précises, plus elles nous seront utiles et nous aideront à améliorer le cours.

Qu'avez-vous trouvé de plus intéressant dans le cours/la séance?

Qu'avez-vous trouvé de moins intéressant dans le cours/la séance?

Qu'est-ce qui permettrait, d'après vous, d'améliorer le cours?

Votre nom (facultatif) : _____

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Réflexions et applications probables

Cette approche informelle conjugue la réflexion sur l'apprentissage à une réflexion sur la manière dont les connaissances et compétences seront appliquées. Elle est utile lorsque la formation se fait sur le lieu de travail ou dans une situation proche de la réalité sur le lieu de travail.

Questionnaire d'évaluation

Titre du cours : _____ Date : _____

1. Citez deux compétences acquises ou renforcées grâce au cours :

a) _____

b) _____

2. Citez une chose que vous allez faire différemment la semaine prochaine, ou même avant, grâce à ce que vous avez appris pendant le cours :

3. Donnez le nom d'une ou deux personnes que vous allez encourager à apprendre ce que vous avez appris pendant ce cours.

Votre nom (facultatif) : _____

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Évaluation mixte

Les deux questionnaires qui suivent sont des exemples d'évaluation mixte : l'apprenant doit classer certains aspects du cours, mais aussi exprimer un jugement de valeur.

Voici un questionnaire type tiré d'un programme de formation visant à renforcer les compétences en négociation des responsables des exportations. L'évaluation quantitative vous permet de comparer la réaction des participants dans différents ateliers. Demander "Pourquoi" après chaque question contribue à expliquer le classement.

Questionnaire d'évaluation

Nom du cours : Renforcement des compétences en négociation des responsables des exportations.

Date : _____

Noter les aspects suivants du cours sur une échelle de 1 à 5 (1 = note la plus basse, 5 = note la plus élevée) et expliquer brièvement les notes données.

1. Quelle note donneriez-vous à ce cours d'après la valeur qu'il présente pour vous?

(-) 1 2 3 4 5 (+)

Pourquoi?

2. Quelle note donneriez-vous à ce cours d'après la valeur qu'il présente pour votre organisation?

1 2 3 4 5

Pourquoi?

3. Avez-vous pu suffisamment vous entraîner à la négociation pendant le cours?

1 2 3 4 5

Qu'est-ce qui vous a été le plus utile?

Qu'est-ce qui vous a été le moins utile?

4. Les informations obtenues pendant la séance d'entraînement étaient-elles utiles?

1 2 3 4 5

Pourquoi?

5. Votre confiance en vos qualités de négociateur a-t-elle augmenté?

1 2 3 4 5

Pourquoi?

6. J'ai retiré des informations, des méthodes et des suggestions précieuses pour :

- Préparer la négociation
(pas du tout d'accord) 1 2 3 4 5 (tout à fait d'accord)
- Comprendre la culture de mon homologue
(pas du tout d'accord) 1 2 3 4 5 (tout à fait d'accord)
- Adapter ma méthode de négociation
(pas du tout d'accord) 1 2 3 4 5 (tout à fait d'accord)
- Être créatif pour débloquer la négociation
(pas du tout d'accord) 1 2 3 4 5 (tout à fait d'accord)

Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Évaluation mixte : deuxième exemple

Ce formulaire est inspiré d'un questionnaire mis au point et utilisé par Shell Canada Limited, Calgary, Alberta, Canada.

Évaluation du programme de formation

Nom : _____ Date : _____

Titre du cours : _____

Nom du (des) responsable(s) du cours : _____

Veuillez entourer la réponse qui convient.

Les résultats escomptés ont été atteints pendant le programme de formation :

Pas du tout			En partie			Tout à fait		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Le contenu du programme de formation était pertinent et motivant.

Pas du tout			En partie			Tout à fait		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Le matériel d'appui (polycopiés, par exemple) était utile.

Pas du tout			En partie			Tout à fait		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Le responsable du programme de formation était efficace.

Pas du tout			En partie			Tout à fait		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ce programme de formation a amélioré ma compréhension du sujet traité.

Pas du tout			En partie			Tout à fait		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ce programme de formation m'a apporté des informations et des compétences que je peux utiliser immédiatement.

Pas du tout			En partie			Beaucoup		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

La durée du programme de formation était...

Insuffisante			Suffisante			Trop longue		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Dans l'ensemble, le cours était :

Médiocre			Bien			Excellent		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Points forts – Quelles parties du programme de formation ont été les plus intéressantes et utiles pour vous?

Points faibles – Quelles parties du programme de formation ont été les moins utiles et sans aucun intérêt pour vous?

Direction – Le responsable du programme de formation a-t-il été efficace (dans ses rapports avec le groupe, ses exposés, ses méthodes et les modèles utilisés, par exemple)?

Autres commentaires – Avez-vous d'autres commentaires et suggestions qui n'auraient pas été couverts dans le questionnaire?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Évaluation mixte : troisième exemple

Questionnaire d'évaluation

Date : _____

Nom : _____

Nom du (des) responsable(s) du cours : _____

1. Comment évalueriez-vous la qualité des informations reçues au sujet du programme?

Très mauvaise 1 2 3 4 5 Très bonne

2. Les informations reçues au sujet du programme de formation correspondaient-elles à ce qui vous a été apporté pendant le cours?

Pas du tout 1 2 3 4 5 Tout à fait

3. Le contenu du programme de formation était-il pertinent et motivant?

Pas du tout 1 2 3 4 5 Tout à fait

4. Le matériel d'appui et les documents distribués étaient-ils utiles?

Pas du tout 1 2 3 4 5 Absolument

5. Le responsable du programme a-t-il été efficace?

[Nom du responsable] Très médiocre 1 2 3 4 5 Très bon

[Nom du responsable] Très médiocre 1 2 3 4 5 Très bon

6. Le programme de formation vous a-t-il apporté des informations et des compétences que vous pouvez utiliser immédiatement?

Pas du tout 1 2 3 4 5 Absolument

7. Le programme prévoyait [insérer le nombre] ateliers de [insérer la durée] jours chacun. Le temps prévu pour chaque cours était-il

Insuffisant Suffisant Trop long

8. Comment noteriez-vous la qualité générale du programme?

Très médiocre 1 2 3 4 5 Excellent

9. Quelles sont les parties du cours qui ont été les plus intéressantes pour vous?

10. Quelles sont les parties de la formation qui ne présentaient qu'un intérêt limité, voire aucun intérêt, pour vous?

11. Que pensez-vous que nous devrions modifier dans l'organisation générale de la formation (ordre de chaque cours)?

12. Le responsable du cours était-il efficace (dans son rapport avec le groupe, ses exposés, ses méthodes et les modèles utilisés)? Que devrions nous améliorer?

13. Autres commentaires

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Bibliographie thématique

Sur les apprenants adultes

Argyris, Chris. *On Organizational Learning*. Cambridge, Blackwell, 1993.

_____. *Overcoming Organization Defenses: Facilitating organizational learning*. Boston, Allyn et Bacon, 1990.

_____. "Teaching smart people how to learn." *Harvard Business Review*, mai-juin 1991.

Brown, Rupert. *Group Processes: Dynamics within and between groups*. Oxford, Blackwell, 1988.

Knowles, Malcolm. *The Adult Learner : A neglected species*. 3^{ème} éd. Houston, Gulf Publishing, 1984.

Kolb, David A. *Experiential Learning : Experience as the source for learning and development*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1984.

Lewin, Kurt. *A Dynamic Theory of Personality*. New York, McGraw-Hill, 1959.

Mucchielli, Roger. *La dynamique des groupes*. Paris, ESF, Éditeur, 1994.

Napier, Rodney et Matti K. Gershenfeld. *Making Groups Work: A guide for group leaders*. Boston, Houghton Mifflin, 1983.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, Doubleday, 1990.

Senge, Peter M. et d'autres. *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization*. Londres, Nicholas Bealey, 1994.

Smith, Donna M. et David A. Kolb. *The User's Guide for the Learning Styles Inventory: A manual for teacher and trainer*. Boston, McBeer and Co., 1986.

Zemke, Ron et Susan Zemke. "30 things we know for sure about adult learning". *Training*, juin 1981.

Sur le conseil

Bens, Ingrid. *Facilitation at a glance*. Salem NH, GOAL/QPC and the Association for Quality and Participation (AQP), 1999.

Brassard, Michael et Diane Ritter. *The Memory JoggerTM: A pocket guide for tools for continuous improvement and effective planning*. Salem, NH, GOAL/QPC, 1999.

Consultancy Handbook. PNUD-OIT Projet RAS 86/070, Bangkok, octobre 1992.

Damelio, Robert. *The Basics of Process Mapping*. Portland, Productivity Inc., 1996.

Greiner, Larry et Danielle Nees. "Conseils en management : tous les mêmes?" *Revue française de gestion*, No. 75, novembre-décembre 1989.

Kubr, Milan. *Le conseil en management : guide pour la profession*. 4ème éd. Genève, Organisation internationale du travail, 1998.

Schein, Edgar, H. *Process Consulting : Its roles in organizational development*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1969.

Sur la formation en général

Barzucchetti, S. et J.-F. Claude. *Évaluation de la formation et performance de l'entreprise*. Paris, Éditions Liaisons, 1995.

Bazin, Roger. *Organiser les sessions de formation*. Paris, ESF Éditeur, 1996.

Beau, Dominique. *La boîte à outils du formateur*. Paris, Éditions d'organisations, 2000.

Bacon, Stephen. *The Conscious use of Metaphor in Outward Bound*. Denver, Colorado Outward Bound School, 1983.

Clark, Ruth C. *Developing Technical Training: A structured approach for the development of classroom and computer-based instructional materials*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1989.

Guidelines for Writing Business Cases: Studies in developing countries. Genève, Centre du commerce international, 1998.

Guide pratique de la formation. Paris, ESF Éditeur, 2001.

Martin, Jean-Paul et Emile Savary. *Intervenir en formation*. Lyon, Chronique sociale, 1998.

Mayo, G. Douglas et Philip H. Dubois. *The Complete Book of Training: Theory, Principles and Techniques*. San Diego, University Associates, 1987.

Messinger, Joseph. *Ces gestes qui vous trahissent*. Paris, First Editions, 1999.

Miller, Vincent A. *The Guidebook for International Trainers in Business and Industry*. New York, Van Nostrand Reinhold, 1979.

Munson, Lawrence. *How to Conduct Training Seminars*. New York, McGraw-Hill, 1984.

Odiorne, George S. et Geary A. Rummler. *Training and Development: A guide for professionals*. Chicago, Commerce Clearing House Inc., 1988.

Pepper, Allan. *Managing the Training and Development Function*. Londres, Gower, 1985.

Pike, Robert W. *Creative Training Techniques Handbook*. Minneapolis, Lakewood Books, 1989.

Repplier, Ann D. "A study of verbal influence strategies for reducing group resistance in consultation and training." Thèse PHD non publiée. Temple University, 1986.

La version PDF de cette publication est disponible en ligne sur le site de l'ITC à : www.intracen.org/publications

Pour acheter les publications de l'ITC, voir : www.intracen.org/eshop ou écrire à :

- ▶ Publications des Nations Unies
Section de vente et commercialisation
300 E 42nd Street
9th Floor, IN-919J
New York, N.Y. 10017
États-Unis d'Amérique
<https://unp.un.org>
Tél : 1-800-253-9646
Fax : 212-963-3489
E-mail : publications@un.org