

ENTREPRISE ÉDITION ÉTABLIE PAR
MARIE-JOSÉE COUCHAERE

AVEC
52
EXERCICES
ET CAS
PRATIQUES

LA BIBLE DU FORMATEUR



Le tout-en-un
pour devenir un
« learning expert »

SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
SCIENCES
HUMANES

Édition établie par MARIE-JOSÉE COUCHAERE

LA BIBLE DU FORMATEUR

**Le tout-en-un pour devenir
un « learning expert »**

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'autoformation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis cinquante ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Les ouvrages de la collection utilisés dans cette *Bible du formateur* sont ceux de Sophie Courau (*Les outils de base du formateur*, 2015 ; *Les outils d'excellence du formateur*, 2017 ; *Le blended learning*, 2015 ; *Jeux et jeux de rôles en formation*, 2015), Denis Cristol (*Former, se former et apprendre à l'ère numérique*, 2014) et Roger Mucchielli (*Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, 2016).

Composition : Myriam Dutheil

Illustration de couverture : Adobe Stock / Hurca.com

© 2018, ESF sciences humaines

SAS Cognitionia
20, rue d'Athènes
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-3428-2

ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	7
---------------------------	---

1^{re} partie – Les territoires du formateur

Chapitre 1. Connaître le métier du formateur à l'ère numérique	11
1. Les niveaux d'intervention du formateur	11
2. L'évolution du métier de formateur.....	13
3. Les nouvelles compétences du formateur	19
4. Le positionnement du formateur dans l'organisation	26
Chapitre 2. Étudier un besoin et cadrer une demande de formation	29
1. Contractualiser avec le commanditaire	29
2. Rédiger le cahier des charges : douze rubriques.....	30
3. Définir des objectifs généraux de formation.....	34
4. Les nouveaux objectifs pédagogiques attendus des entreprises et des organisations	34

2^e partie – Élaborer des solutions formatives et les réponses pédagogiques

Chapitre 1. Connaître la pédagogie pour adultes ou « andragogie »	41
1. Les treize conditions d'apprentissage des adultes.....	41
2. Les quatre courants de la pédagogie	52
3. Le processus d'apprentissage	55
4. Les nouvelles façons d'apprendre à l'ère du digital	57
Chapitre 2. Choisir une solution formative	63
1. Devenir un « Learning Expert »	63
2. Les formes d'échanges en ligne favorisant l'apprentissage.....	67
3. Les jeux et les jeux de rôle comme activité pédagogique	69
4. Concevoir des activités pédagogiques réussies	77

3^e partie – Prendre la parole devant un groupe

Chapitre 1. Faire un exposé pédagogique	87
1. Préparer l'exposé avec méthode.....	87
2. Concevoir les aide-mémoires	93
3. Se programmer mentalement.....	95

Chapitre 2.	Se mettre en scène	101
	1. Travailler sa voix	101
	2. Utiliser son regard	104
	3. Soigner sa gestuelle	105
	4. Comment se déplacer	107
Chapitre 3.	Produire un contenu impactant	109
	1. Les premières minutes d'un exposé	109
	2. Les dernières minutes d'un exposé	112
	3. Le cœur d'un exposé : ossature et transitions	113
	4. Les plans pour informer ou expliquer clairement	116
Chapitre 4.	Concevoir et utiliser des aides visuelles	121
	1. Les tableaux	121
	2. Le diaporama ou « slide show »	124
	3. La projection de vidéos	130

4^e partie – Créer de la valeur ajoutée par l'animation du groupe

Chapitre 1.	Faire progresser une formation en présentiel	135
	1. Lancer, gérer, débriefier les activités	136
	2. Animer selon la technique utilisée	137
	3. Comprendre et gérer les phénomènes de groupe en formation	141
	4. Comment contrôler la situation pédagogique	164
Chapitre 2.	Favoriser l'émergence de l'intelligence collective en réseau ...	169
	1. Participer à un réseau contribue-t-il à l'apprentissage ?	170
	2. La posture du formateur à distance	172
	3. Les formes de tutorat en ligne et le rôle du tuteur	173
	4. Accompagner le passage de la mutualisation à l'intelligence collective	176
Conclusion		181

5^e partie – Exercices et études de cas

PREMIÈRE SECTION : FORMATION À L'ANIMATION D'UN GROUPE

Exercice 1.	Construire et présenter un topo de lancement de stage	187
Exercice 2.	Construire et présenter un exposé explicatif	189
Exercice 3.	Rédiger des objectifs pédagogiques	191

Exercice 4.	Concevoir des diapositives.....	193
Exercice 5.	Trouver des exemples, illustrations, métaphores.....	195
Exercice 6.	Conception d'un conducteur.....	196
Exercice 7.	Réponses aux objections des stagiaires.....	197
Exercice 8.	Analyser en groupe des cas réels.....	198
Exercice 9.	Comprendre les jeux de pouvoir au sein d'un groupe.....	202
Exercice 10.	Prendre sa place dans le groupe.....	205
Exercice 11.	Faire d'une histoire un récit apprenant.....	207
Exercice 12.	Respecter les conditions d'apprentissage en e-learning.....	209
Exercice 13.	Dynamiser un groupe en formation grâce aux nouvelles technologies.....	211
Exercice 14.	Matérialiser une vision par un film vidéo.....	213
Exercice 15.	Utiliser caméra et courriel pour renforcer les liens distants.....	216
Exercice 16.	Rédiger un livre blanc en wiki.....	219
Exercice 17.	Créer un support interactif.....	222
Exercice 18.	Organiser un groupe de codéveloppement.....	225

DEUXIÈME SECTION : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Exercice 19.	Comment se porte votre mémoire ?.....	229
Exercice 20.	Identifier les modes de fonctionnement du cerveau.....	233
Exercice 21.	Questionnaire anticipation.....	237
Exercice 22.	Abstraire, comparer, juger.....	241
Exercice 23.	Le jeu de l'espion.....	244
Exercice 24.	Êtes-vous assertif ?.....	245
Exercice 25.	Que faites-vous avec vos sentiments ?.....	250
Exercice 26.	Autodiagnostic de la personnalité.....	253
Exercice 27.	Localiser les situations de stress.....	257
Exercice 28.	Évaluez vos stressseurs professionnels.....	261
Exercice 29.	Le travail du non.....	262
Exercice 30.	Neutraliser vos croyances limitantes.....	263
Exercice 31.	Qui a tué la princesse ?.....	265
Exercice 32.	Les quatre règles d'or d'un bon planificateur.....	266
Exercice 33.	La raison de la force et la force de la raison.....	270
Exercice 34.	Poste de travail et motivation.....	272
Exercice 35.	La prophétie de la fin du monde.....	275

TROISIÈME SECTION : COMMUNICATION ET INFLUENCE

Exercice 36.	Barrages des surdités psychiques.....	279
Exercice 37.	Dix fragments d'entretien : découverte des attitudes spontanées.....	283
Exercice 38.	La dynamique de l'entretien.....	290

Exercice 39. Observation et codification des interventions et des attitudes des participants à une réunion.....	294
Exercice 40. Le cas de la NASA.....	298
Exercice 41. La valise.....	301
Exercice 42. Les cas d'échec d'une négociation.....	303
Exercice 43. Le Canard.....	308

QUATRIÈME SECTION : MANAGEMENT ET GESTION DE PROJET

Exercice 44. Autoévaluation de la construction de votre management.....	315
Exercice 45. Analyse d'une situation de travail.....	318
Exercice 46. Les styles de commandement.....	321
Exercice 47. Le cas Calrex.....	324
Exercice 48. Manager en situation difficile.....	328
Exercice 49. Développer des compétences.....	330
Exercice 50. Faire exécuter une tâche.....	334
Exercice 51. Repérer les sources de motivation de ses collaborateurs.....	336
Exercice 52. Fonctionner en groupe projet.....	338

CORRIGÉS	341
-----------------------	-----

Lexique	409
----------------------	-----

Introduction

Le contexte actuel des organisations fait évoluer le métier de formateur. Dans la tendance actuelle générale de rationalisation des ressources humaines, plusieurs fédérations professionnelles, organismes certificateurs et organismes représentatifs, rédigent aujourd'hui des référentiels métier, des descriptions de fonctions pour les formateurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Le propos ici est de donner des points de repère, en se plaçant résolument à la jonction entre pratique et théorie, et d'apporter quelques réponses, qui permettent de donner un cadre et un sens à la pratique de formation, sans pour autant systématiser un métier dont la richesse sans fin trouve sa source dans le mouvement incessant et imprévisible des interactions* entre apprenants, enseignants et connaissances.

On peut aussi parler aujourd'hui de révolution, dans les façons d'apprendre, ainsi que dans les solutions formatives. Exposés et tutoriels* en vidéo, jeux de rôle ou de plateau en ligne, *feed-back* instantanés, co-élaboration d'histoires (*storytelling*) ou d'images, activités de coopération ou de compétition, récompenses, immersions émotionnelles... La « gamification* » des solutions formatives prend encore plus son essor avec la technologie.

Cet ouvrage a l'ambition de rappeler les fondamentaux du métier de formateur : le formateur-orateur, le formateur-pédagogue* et le formateur-animateur. Mais aussi de faire le point sur l'évolution de la pratique et de ses nouvelles réponses pédagogiques. En effet, nous sommes contraints de nous interroger sur le devenir des fondamentaux du métier au regard des nouvelles demandes en provenance tant de la nouvelle génération des apprenants que des entreprises et des organisations qui, elles-mêmes, sont engagées dans leur révolution numérique.

La collection Formation permanente a publié plusieurs ouvrages sur l'exercice du métier de formateur, mis aussi à leur disposition d'autres

ouvrages pratiques rassemblant outils de diagnostic, cas, jeux facilitant la conception de réponses pédagogiques au service du développement des compétences* comportementales.

Avec cette *Bible du formateur*, nous avons réalisé une synthèse de tous ces ouvrages sur l'état de l'art au terme proche de la 2^e décennie du XXI^e siècle. Quels sont les nouveaux territoires du formateur ? Comment a évolué le métier de formateur à ce jour ? L'existence du présentiel est-elle remise en question ? Quels sont les nouveaux objectifs pédagogiques* attendus par les commanditaires de formations ? Quelles sont néanmoins les constantes de la motivation des apprenants adultes ? Comment l'ère du digital influence-t-elle les façons d'apprendre ? En somme, il s'agit, dans cette bible, d'explorer pourquoi le formateur doit maintenant devenir un « learning expert » afin d'aider les organisations et les apprenants à mettre en œuvre les solutions formatives les plus appropriées à leurs enjeux communs dans un monde de la formation continue en évolution accélérée.

Note de l'éditeur

Les mots marqués d'un astérisque sont ceux pour lesquels vous trouverez une définition dans le lexique, page 409 et suivantes.

Première partie

**LES TERRITOIRES
DU FORMATEUR**

Connaître le métier du formateur à l'ère numérique

Le métier de formateur, que son exercice se fasse à l'intérieur de l'entreprise ou en intervention extérieure, regroupe aujourd'hui des niveaux d'intervention différents, qui se manifestent par l'application de méthodes issues de champs disciplinaires divers et le traitement de problématiques variées.

1. Les niveaux d'intervention du formateur

Lorsqu'on parle de l'exercice du métier de formateur, on pense en général aux situations de face-à-face pédagogique, qu'elles soient à deux personnes, ou en groupe. Néanmoins, il nous semble utile de présenter schématiquement différents niveaux d'intervention, car les attentes des commanditaires des formateurs, internes ou externes, peuvent porter sur l'un ou l'autre de ces niveaux.

Le cœur du métier de formateur est le face-à-face pédagogique : la dimension d'animation est, de ce fait, le plus petit dénominateur commun aux formateurs. Animer un groupe, s'exprimer, gérer les interactions*, créer un climat, autant de savoir-faire que l'on est en droit d'attendre d'un formateur.

Immédiatement connexe à ces savoir-faire, se trouve la dimension de conception de solutions formatives : élaborer un programme de stage collectif ou de coaching formatif. Autre territoire du formateur : l'ingénierie pédagogique, c'est-à-dire la conception de dispositif complet de développement professionnel, incluant diverses solutions formatives.

Il s'agit là d'intégrer des savoir-faire qui touchent non seulement à la formation, mais aussi à l'évaluation et à l'utilisation des acquis ainsi qu'au développement des ressources humaines. C'est l'évolution naturelle du métier de formateur, mais elle génère un saut de niveau important : en effet, les problématiques rencontrées sont plus complexes, car elles intègrent un plus grand nombre d'acteurs, ayant chacun des objectifs qui peuvent être différents, et qui sont en mouvement. Fabriquer un stage collectif d'initiation aux NTIC* (nouvelles technologies de l'information et de la communication) est une chose, fabriquer un stage de management en est une autre, fabriquer un dispositif de développement des hauts potentiels en est encore une autre.

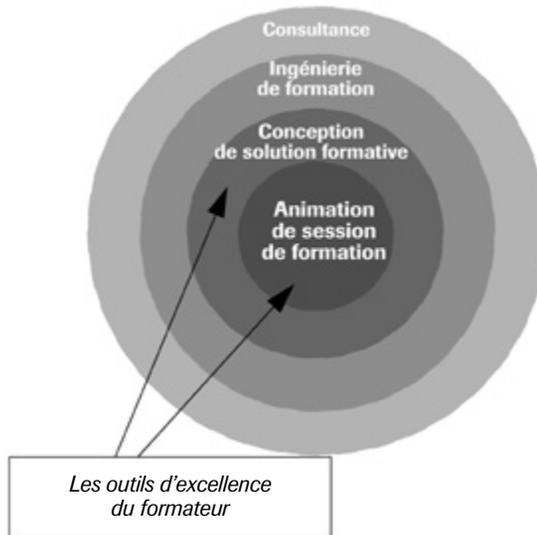
Dans le premier cas, les champs d'intervention du formateur sont circonscrits à la définition d'objectifs pédagogiques* et la mise en place de tous les moyens de temps, de matériels, d'activités permettant aux apprenants d'atteindre ces objectifs et de mesurer les résultats de cet apprentissage.

Dans le second cas, le champ s'élargit : la prise en compte des spécificités de la population concernée et du contexte dans laquelle elle exerce ses responsabilités de manager, la définition de ce que l'on appelle un manager dans ce contexte, et de ce que l'on attend de lui, renforcent la complexité de l'intervention du formateur, et lui demandent de savoir utiliser des méthodes d'analyse et d'intervention issues de champs disciplinaires tels que la sociologie des entreprises, la psychologie du travail, le management des organisations.

Dans le troisième cas, le champ s'élargit encore : mettre en place un dispositif d'accompagnement des hauts potentiels ouvre des questions vastes, et pose des problématiques d'ordre éthique : qu'est-ce qu'un « haut potentiel ? » En les développant, les évaluant, les faisant rentrer dans les cases d'un référentiel de compétences*, l'entreprise ne risque-t-elle pas de les affadir, de les remplir de systèmes de pensée, de jugement et d'actions qui peuvent détruire une partie de leur créativité, de leur capacité à inventer, à transgresser, à franchir les caps ? Quel est le rôle du formateur dans ce contexte ?

Enfin, et c'est l'évolution de nombreux services de formation de grandes entreprises, le métier de formateur devient celui de consultant interne. Là encore, nous observons un saut : le consultant interne est celui qui, comme le consultant externe, possède les connaissances théoriques, l'expérience et les savoir-faire qui lui permettent d'aider un client interne à poser ses problématiques, à les analyser, à mettre en place et accompagner les dispositifs nécessaires. De nombreuses questions se posent alors : de quel consultant parle-t-on ? D'un expert ? D'un accoucheur ? D'un miroir ? D'un médecin qui diagnostique et rédige l'ordonnance ?

Autant de positions qui nécessitent d'être explicitées, et qui portent en elles des façons de contractualiser les échanges avec le client interne, de se positionner vis-à-vis de lui, de choisir un type d'intervention ou un autre. Le métier de consultant interne se cherche, à la croisée des territoires entre les métiers de formateur, de responsable des ressources humaines, de responsable qualité et méthodes parfois...



2. L'évolution du métier de formateur

Le formateur vit aujourd'hui une mutation de son métier : créer les conditions* pour faire émerger des têtes bien faites plutôt que bien pleines, les aider à se définir, proposer des cadres, des références, autrement dit être aussi bien un guide qu'un transmetteur de contenus :

- pour certains, c'est l'évolution naturelle d'un métier qui tisse en permanence des liens entre la connaissance et l'individu, entre le développement personnel et l'employabilité ;
- pour d'autres, c'est un profond changement de posture qui peut remettre en question l'identité professionnelle.

L'exemple le plus frappant est sans doute celui de l'école inversée. Le schéma traditionnel – cours magistral pendant lequel le professeur transmet son savoir, suivi de devoirs à la maison pendant lesquels l'élève mémorise et applique le savoir – est renversé :

- les élèves lisent, mémorisent, défrichent le savoir par des modalités pédagogiques à distance qu'ils gèrent eux-mêmes (vidéos, lectures, tests) ;

– puis le temps de présence en groupe est consacré à la co-création, la résolution de problèmes à plusieurs, à l'explication, voire la conviction mutuelle, aux évaluations et aux directions données par le professeur. Cette façon de faire est expérimentée par de nombreux établissements en formation initiale, secondaire ou supérieure.

En formation continue, la pédagogie active existe depuis près d'une cinquantaine d'années, mais elle se complète aujourd'hui des dispositifs d'e-learning* de plus en plus simples et faciles d'accès, et de modalités présentes de plus en plus adaptées aux nouvelles façons d'apprendre.

2.1 Rester expert et devenir guide d'apprentissage

Le métier traditionnel de formateur évolue de plus en plus vers celui de guide, de tuteur, de coach, de mentor. Il devient l'accompagnateur des apprentissages :

- qui fournit à l'apprenant des ressources d'autoformation, ou l'invite à en trouver par lui-même ;
- qui crée les conditions* d'un apprentissage individualisé en orchestrant les modalités les plus appropriées aux compétences* et connaissances à enseigner et à la réalité de l'apprenant ;
- qui propose un cadre, et continue d'être une référence, parmi d'autres.

On parle maintenant du formateur comme d'une « personne-ressource », qui propose les solutions et le parcours pédagogiques, et qui crée les conditions relationnelles, émotionnelles et affectives de l'apprentissage avec les autres. Son objectif est d'accompagner l'apprenant vers l'autonomie, vers la maîtrise des compétences et des connaissances.

Les technologies de l'information, mobiles et connectées, posent fréquemment la question de la valeur ajoutée du formateur, de sa légitimité, voire de sa disparition possible. Dans les dispositifs présents, en face-à-face ou en groupe, à distance ou physiquement ensemble, la qualité de « guide » du formateur reste un élément fondamental de sa légitimité : savoir donner du *feed-back*, faire progresser chacun en fonction de son niveau, de sa culture*, de ses particularités psychiques, de son rapport à l'apprentissage, proposer de nouveaux exercices, rassurer, stimuler, sont des compétences pédagogiques qu'un test corrigé ne remplace pas, car la dimension émotionnelle et la capacité d'adaptation fine à chaque apprenant demandent une intelligence de situation et des capacités relationnelles et d'adaptation difficilement modélisables.

Plus les dispositifs d'e-learning* se développent, plus l'expertise du formateur, sa maîtrise des savoirs qu'il enseigne, sont un élément fort de légitimité. L'explosion des MOOCs* en est un signe : le professeur, l'enseignant, le sachant, est au centre du MOOC, et son expertise et sa capacité à la transmettre sont accrues par les modalités périphériques à la parole elle-même : vidéos complémentaires, slideshares, blogs* simultanés au cours, etc.

Même si le savoir n'appartient plus à une seule personne, l'expertise du formateur et sa façon de transmettre sont essentielles à sa légitimité. L'expansion de conférences d'experts enregistrées en vidéo et mises en ligne comme les TED Talks¹ est également un signe fort, de même que la facilité avec laquelle son propos est clair. Le formateur est une référence, une source d'expertise parmi d'autres. S'il incarne avec cohérence cette expertise, s'il sait la rendre accessible en proposant des itinéraires de pensées et d'expérience pour l'acquérir, sa légitimité est d'autant plus importante. « Les apprenants veulent bien être acteurs de leurs apprentissages et être mis en situation de résolutions de problèmes, mais enfin, à certains moments, ils exigent du formateur d'être porteur de ses propres réponses – et “testent” son expertise². »

Cette double mission du formateur – expert et guide – rappelle la définition du maître d'apprentissage donnée par la chambre des métiers et de l'artisanat : « *Le maître d'apprentissage a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti dans l'entreprise, des compétences* correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparé : accompagner l'apprenti dans l'entreprise, participer à son intégration, transmettre ses compétences en relation avec le CFA, former l'apprenti à un métier. Il transmet ses savoirs et savoir-faire. Il doit être titulaire d'un titre ou d'un diplôme de niveau équivalent à celui préparé par l'apprenti, relevant de la même finalité professionnelle et justifier de deux années d'expérience professionnelle.* »

Elle demande, pour le formateur, de se placer dans une posture où lui-même accepte d'être, en conscience, dans un apprentissage permanent, en recherche, et en acceptant son changement de rôle : ne plus être exclusivement le « sachant » mais apprendre avec l'autre plutôt que seulement prétendre lui enseigner. « Se considérer comme une “berge de savoir, un point d'appui” », selon Denis Cristol³.

1. Pour les consulter : www.ted.com

2. BOURDAT Mathilde, Blog CEGOS formation continue.

3. Article de Denis CRISTOL sur son blog *Apprendre autrement* (4cristol.over-blog.com) : « Ce que les nouvelles façons d'apprendre changent pour les formateurs », 10 octobre 2012.

2.2 Pédagogue* plus que jamais

Les nouvelles modalités issues des technologies de l'information et de la communication génèrent chez les formateurs autant de crainte que d'enthousiasme :

- certains incluent avec bonheur dans leurs modalités présentes des outils qui favorisent la co-création, le partage, la recherche, l'interactivité, la traçabilité des productions... ;
- certains complètent leurs dispositifs d'outils d'évaluation en ligne, d'acquisition de concepts en préalable aux stages ;
- certains animent une communauté d'apprenants* avec leurs élèves ;
- certains co-crésentent leurs dispositifs et leurs contenus de formation en réseau avec leurs pairs... ;
- d'autres au contraire se sentent perdus, ou profondément remis en question par ces technologies, et craignent de perdre toute légitimité.

On observe également dans certaines entreprises la perte des savoir-faire pédagogiques au sein des services de formation ou des académies internes, ou la disparition de la fonction d'expert pédagogique au profit de celle de scénariste e-learning*. Comme si disparaissait le maillon pédagogique entre l'expert du contenu et celui de la production d'écrans e-learning.

Or l'expertise pédagogique (centrée sur l'apprenant) et didactique (centrée sur les savoirs) est plus que jamais indispensable :

- **l'expertise pédagogique**, c'est-à-dire connaître et comprendre les façons d'apprendre aujourd'hui, les conditions d'apprentissage* que la révolution digitale renforce et multiplie, et en déduire la façon de séquencer les modalités d'apprentissage et de choisir et d'orchestrer les solutions ;
- **l'expertise didactique**, c'est-à-dire savoir structurer* un savoir de façon à le rendre appréhendable, mémorisable et utilisable. Savoir chercher, vérifier, corrélérer, classer, catégoriser, nommer les composantes d'une connaissance ou d'une compétence*, et les placer dans un ordre d'accession, les présenter dans une forme qui les rend digestibles et opératoires, qui permet à l'apprenant de faire des liens, donc de les transformer en savoir, et de les faire siennes, donc de les transformer en conscience.

Ces deux composantes techniques du métier de formateur sont encore plus essentielles dans un environnement dans lequel l'information est aisément accessible.

Intégrer les nouvelles technologies dans un séquençage pédagogique plus complet, qui dépasse les désormais traditionnels deux jours

de stage, construire un parcours comme un voyage, sur une durée structurée, de quelques semaines à quelques mois, intégrant – en fonction des contenus, des finalités de l'apprentissage et des réalités des apprenants – des modalités présentes et distancielles, seul, en face-à-face ou en groupe, synchrone et asynchrone, tous ces savoir-faire sont une extension des expertises pédagogiques et didactiques.

2.3 Transmettre la passion

L'explosion des sources d'information et la modification de l'attention peuvent engendrer de l'anxiété et le sentiment d'être perdu dans son apprentissage. Le formateur a un rôle à jouer dans la dimension affective et émotionnelle de l'apprentissage.

Pour aider à retrouver l'état de « flow » décrit par Mihaly Csikszentmihalyi⁴ mis à mal par la multiplicité des stimuli d'attention, le formateur peut créer les conditions favorisant l'état maximal de concentration :

- créer une œuvre en suivant des règles ;
- réaliser une création manuelle ou intellectuelle dans un temps limité, dans un environnement propice à la concentration ;
- faire un exercice seul, avec des difficultés appropriées à son niveau ;
- jouer en ligne en s'immergeant dans un univers multimédia qualitatif...

Si les apprentissages des gestes manuels se prêtent particulièrement à cet état, on peut utiliser, par analogie, certaines pratiques issues des métiers d'art pour prendre conscience de l'état de concentration optimal : démonter un mécanisme de montre, polir une monture de bague, cirer un meuble, compléter un dessin à la gouache... chanter, pratiquer un mouvement, réaliser un modelage en terre... autant d'expériences qui permettent de prendre conscience de ce que l'attention et la passion peuvent signifier, et en tirer, chacun, du sens pour sa pratique professionnelle.

Par sa parole, sa présence, sa personnalité, par son identité, le formateur peut également être lui-même un inspirateur, transmetteur de passion. Pour cela, il suffit d'être soi, pleinement, dans l'instant, sans proclamation ni leçon donnée, simplement en incarnant sa passion pour ce que l'on enseigne.

4. CSIKSZENTMIHALYI M., *Flow : the Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, 2000.

2.4 Aider à trouver le sens

Les discours actuels, fortement développés dans les médias, sur les nouvelles compétences* et les nouveaux métiers, la « marchandisation » des études supérieures, l'internationalisation du marché du travail, le nouvel équilibre économique du monde, tout cela ouvre autant d'espoir et de champs possibles que d'anxiété et de peur de perdre son employabilité. Dans son rôle de « créateur de lien », le formateur est aussi là pour aider à trouver du sens. Se pose ici la question des objectifs pédagogiques*. Comme nous l'avons dit précédemment, aux objectifs observables et mesurables s'ajoutent aujourd'hui des objectifs pédagogiques plus complexes : « s'adapter, être à l'aise dans la complexité, accepter l'inattendu, savoir développer son employabilité, faire preuve de curiosité, savoir prendre des décisions courageuses, gérer son stress, prendre en charge son propre développement... » sont autant d'objectifs pédagogiques qu'on peut maintenant lire dans des programmes de formation ou trouver dans des référentiels d'évaluation.

Dans ce contexte, le formateur peut souvent se sentir impuissant entre les exigences business des entreprises, les enjeux des directions ressources humaines et un avenir non prédictible. Un de ses nouveaux rôles est sans doute d'aider à trouver du sens, à fabriquer son sens propre, à revenir à la réalité, à une temporalité appréhendable.

Est-ce que je me forme pour obtenir ce diplôme précis ? Pour changer d'emploi ? Pour augmenter mon employabilité ? Pour obtenir le poste et la rémunération supérieurs ? Pour mettre à niveau mes compétences ? Pour changer de pays ? Pour dynamiser ma pensée ? Pour mieux communiquer avec mes enfants ? Pour m'aérer ?

Quelles que soient les modalités pédagogiques, il est nécessaire de trouver un temps pendant lequel l'apprenant pourra élaborer ces questions, puis, progressivement, y trouver ses réponses. Au fur et à mesure de son parcours d'apprentissage, le sens va s'affiner et contribuer à l'envie d'apprendre. Cela peut prendre la forme d'un journal de bord, d'un sketch book, physique ou électronique, d'une narration, d'un reportage photo, d'une lettre à soi-même... De nombreuses modalités sont possibles, qui doivent permettre un temps d'autoquestionnement, d'intégration et de création de sens.

également. En fonction de la typologie d'objectif d'un module, on choisira l'une ou l'autre des progressions pédagogiques.

Outils pédagogiques (matériels pédagogiques) : Matériels que peut utiliser le formateur dans ses activités. La vidéo, le tableau de papier, le rétroprojecteur, les objets, les documents, les jeux de société... sont des outils pédagogiques.

Phases d'apprentissage : Étapes chronologiques par lesquelles passe un adulte lorsqu'il est en situation d'apprentissage. Quelle que soit la matière apprise, ces quatre phases se déroulent dans l'ordre incompétence inconsciente, incompétence consciente, compétence consciente et compétence inconsciente. Chaque étape se traduit par des réactions des formés et, notamment, des remarques ou des objections qui peuvent être ressenties comme difficiles par le formateur. La progression pédagogique ternaire respecte ces quatre phases.

Principes d'animation : Idées issues soit du bon sens, soit des grandes théories de la psychosociologie, permettant au formateur de comprendre les phénomènes de groupe en stage et de relativiser les difficultés relationnelles qu'il peut ressentir.

Processus : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 9000 version 2005).

Pédagogue : Formateur ou animateur concevant personnellement des sessions de formation, mettant au point la progression pédagogique, élaborant les activités et outils pédagogiques, définissant les objectifs pédagogiques.

Progression pédagogique : découpage des périodes de formation d'un groupe en activités pédagogiques tenant compte des objectifs, du profil des formés, du cahier des charges de l'action, des phases d'apprentissage, des phénomènes de groupe et des biorythmes.

Renforcement : Opération de base du conditionnement, le renforcement a un

sens différent dans la théorie classique (Pavlov) où il est la présentation expérimentale du stimulus inconditionnel associé au stimulus conditionnel (ce qui évite l'extinction de la réaction acquise) et dans la théorie du conditionnement opérant (Skinner) où le renforcement est la réponse satisfaisante elle-même, devenant récompense de l'effort et réductrice de tension.

Serious games : Logiciel qui combine une intention « sérieuse » – de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement – avec des ressorts ludiques. De manière synthétique, un jeu sérieux englobe tous les jeux vidéo qui s'écartent du seul divertissement (selon la définition de Wikipédia). Les jeux sérieux existent depuis la fin du XVIII^e (simulations de batailles militaires avec représentations physiques des armées) et sont aujourd'hui utilisés pour la formation (*edutainment*), la promotion de produits et services ou la communication interne

Social learning : approche pédagogique basée sur l'optimisation des échanges entre apprenants qui se transforment en communauté apprenante. Il mobilise les médias sociaux du Web 2.0. Il a pour effet de soutenir la motivation et de faciliter la mise en œuvre des apprentissages.

Statut social : Position reconnue ou accordée à une personne (dans un groupe, par rapport aux autres membres du groupe) à laquelle est associé un degré de considération, d'estime sociale, de respect. Avoir un « bas statut social » signifie que dans le groupe concerné, cette personne est considérée comme de peu de valeur et de peu d'importance.

Stimulus : Élément(s) de l'environnement susceptible(s) d'activer certains récepteurs sensoriels d'un individu et d'avoir un effet sur son comportement. Les stimuli permettent de maintenir un haut niveau d'attention dans l'auditoire ; ils appartiennent à plusieurs registres de l'orateur : la forme, la structure, les aides visuelles et la gestion de l'auditoire.

Structure : Manière dont les parties d'un exposé sont arrangées entre elles. La structure se traduit par les éléments du plan : introduction, transitions, mots de liaison, conclusion.

Synthèse : Rassemblement, en un tout cohérent, des différentes idées présentées lors d'un exposé. Le mot synthèse est, dans cet ouvrage, utilisé abusivement à la place du mot résumé.

TIC : technologies de l'information et de la communication.

TICE : technologies de l'information et de la communication pour l'éducation.

Timbre : Qualité particulière d'une voix, indépendante de sa hauteur ou de son volume, liée aux intensités relatives des harmoniques qui la composent. Les imitateurs agissent sur leur timbre.

Topo de lancement : Exposé fait par le formateur pendant les premières minutes d'un stage et visant à créer un climat convivial, rassurer, passer des informations sur le stage, recueillir les attentes, faire se présenter les participants et annoncer les objectifs.

Tutorat : Relation formative entre un enseignant (le tuteur) et un apprenant (une personne ou un petit groupe de personnes) en apprentissage. Le rôle du

tuteur n'est pas d'apporter des réponses aux problèmes posés mais de guider l'apprentissage.

Tutoriels : outils d'autoformation à distance, souvent sous forme de vidéos présentant des personnes en situation de démonstration de savoir-faire pratiques.

Trac : peur irraisonnée ressentie au moment de paraître en public. Le trac désigne aussi les symptômes physiques déclenchés par cette peur et causés par une hypersécrétion d'adrénaline.

Webinaire : cours magistral en ligne retransmis en direct avec, par exemple, diaporama de slides associés à la voix de l'orateur. Le retour du public se fait en direct *via* webcam, chat, sondage et questions/réponses.

Wiki : site web qui permet aux utilisateurs d'ajouter, modifier ou supprimer du contenu, en collaboration avec d'autres, sans propriétaire ou leader défini. Les pages sont modifiables par les visiteurs afin de permettre l'écriture et l'illustration collaboratives des documents numériques qu'il contient. Le premier wiki a été créé en 1995 par Ward Cunningham pour réaliser la section d'un site sur la programmation informatique, qu'il a appelé WikiWikiWeb. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki>