

Introduction

En quoi ce livre vous concerne

Tous formateurs, tous concepteurs¹

Nous sommes tous, un jour ou l'autre, amenés à réaliser une formation concernant notre cœur de métier.

Pour certains d'entre vous, cela relève de votre fonction de manager... car on sait aujourd'hui que non seulement le manager manage, mais qu'il coache, forme, donne du sens, dirige, supervise, soutient, conseille (et évalue, se fait évaluer, avale des couleuvres, dort mal) et donne un sens profond à sa vie ; et ma foi, aime ça, finalement, le pouvoir. Je reconnais que c'est dopant.

Si vous êtes chef de projet, il s'agit d'accompagner votre projet jusqu'à la prise en main de l'outil ou du produit que vous avez créé, donc de former ceux qui le mettront en œuvre.

Vous pouvez aussi être un expert à qui on demande de former des novices.

Et bien entendu, vous pouvez aussi être un formateur.

Concepteur, oui, mais pourquoi ?

Il y a deux situations qui vous amèneront à concevoir un module.

1. Lire Christine Paolini, Tous formateurs !, GERESO Édition, 2019, 2021.

La première est que vous êtes un spécialiste de l'ingénierie pédagogique. Votre objectif est de produire :

- soit un nouveau module dans le champ de votre expertise (la comptabilité, le droit, l'orthographe ou la bureautique) ;
- soit un module pour d'autres formateurs.

Dans ce cas, nous sommes collègues : vous y retrouverez des choses vues en formation de formateurs, choses qui vous conforteront, ou que vous discuterez ; ou encore, je l'espère, qui seront nouvelles.

La seconde situation est celle où, expert d'une technique, d'un savoir, on vous demande de former d'autres personnes. Or, vous avez peu d'expérience de la formation, hormis celles que vous avez suivies.

Cette situation est la plus intéressante pour moi, mais aussi la plus délicate. Intéressante, car elle me conduit à brider férocement l'envie commune à tous les formateurs de transmettre ce qu'ils savent ; ici, je devrais au contraire vérifier que ce que je dis vous est utile. Délicate, car je dois aussi donner plus de matière à réflexion à ceux qui sont plus avancés.

Il y a en conséquence trois approches possibles :

- faire deux livres ;
- faire une partie « Les bases » et une autre « Pour approfondir » ;
- faire la même chose, mais à l'intérieur des chapitres.

J'ai choisi la troisième voie, tout en rejetant à la fin de l'ouvrage une partie très théorique..

Concevoir, c'est suivre une procédure

L'objet de ce livre, c'est de vous permettre d'identifier ce qui fait les bonnes formations : celles où l'apprenant, *celui qui apprend*, sera plus fort, plus compétent, qu'il s'agisse de comptabilité, d'informatique, d'analyse juridique ou de trampoline. Le livre traite de votre travail avant l'animation proprement dite : il s'agit donc de la partie conceptuelle, intellectuelle, où vous devez concevoir un parcours pédagogique et réaliser les supports.

- Concevoir un parcours pédagogique, c'est déterminer la nature et l'ordre des actions pédagogiques : expliquer, exposer ; faire faire un exercice d'application, une simulation de cas ; faire travailler en groupe, ou non...

- Réaliser les supports, c'est produire tous ces fichiers Word, PowerPoint... qui sont nécessaires pendant la formation et après.

Quelle est la route ? Quel est le chemin que doit suivre le formateur pour que l'apprenant arrive à son objectif ? Quelle méthode adopter ?

Comme pour tout projet, qu'il s'agisse d'écrire un livre ou faire une tarte aux abricots, il y a des étapes, des techniques, des savoirs. Quelqu'un a dit un jour (René Descartes, philosophe du XVII^e siècle) qu'il fallait aller du simple au complexe ; d'autres, qu'il fallait suivre les étapes dans l'ordre. Je vais adopter cette deuxième approche. J'essaierai toutefois d'être simple le plus longtemps possible.

Cinq étapes, de la conception générale à la réalisation

Dans tout projet, il y a trois grandes phases : la conception générale, la conception détaillée, la réalisation. En gros, on part des grandes lignes pour aller progressivement dans les détails. Suivre cette approche, c'est minimiser les risques de perdre du temps.

En matière de formation, et d'ingénierie pédagogique, ces trois phases correspondent à cinq étapes bien définies.

Phases	Étapes	Abrév.
Conception générale : savoir où on va et comment on y va	1. Définir les objectifs pédagogiques	OP
	2. Recueillir la matière, le contenu	RM
	3. Construire le scénario pédagogique : le parcours et les activités pédagogiques	ScP
Conception détaillée	4. Concevoir la maquette des supports	kit V1
Réalisation	5. Réaliser la version définitive des supports	kit V2

Note sur les abréviations : elles n'ont rien de normé ; ce sont les miennes, et celles de la société Formatif où j'ai travaillé 10 ans. « Kit V1 et V2 » évoquent les versions 1 et 2 des supports produits, assemblés dans un « kit », valise ou mallette pédagogique².

2. Reconnaissons que la mallette est moins lourde.

Pourquoi ai-je écrit ce livre ?

Concevoir une action de formation est le genre de tâche qui, pour certains, relève d'un des douze travaux d'Hercule, tandis que d'autres ne voient pas où est le problème.

Comme je fais partie des deux catégories, je me suis dit qu'il était temps de mettre un peu d'ordre dans mes idées.

J'ai conçu plus d'une cinquantaine de kits pédagogiques destinés à former des gestionnaires de l'assurance ; des volontaires de la billetterie de la Coupe du monde de football en 1998³ ; des utilisateurs de logiciels de gestion ; des commerciaux sur des nouveaux produits, etc. Mais si savoir faire est une chose, formaliser ce savoir-faire en est une autre et c'est une excellente occasion d'apprendre.

Être méthodique est une contrainte, bien que je la sache nécessaire⁴.

En y réfléchissant, je me suis rappelé trois choses :

1. « Tout travail a sa dose de routine. » C'est ce que me rappelait un directeur de recherche en physiologie végétale ; j'avais alors vingt-cinq ans et je me morfondais à broyer des feuilles de peuplier. « Dans quel but ? » me demanderez-vous. Réponse simple : pour en déterminer la teneur en chlorophylle⁵ et en déduire les mécanismes intimes de la photosynthèse.
2. « Quand on veut, on peut. » C'est le stagiaire qui faisait du culturisme qui me l'a appris : il s'était nourri essentiellement de blancs d'œufs pendant des mois afin d'avoir un corps sans une once de gras. Certes, les blancs étaient cuits. Mais pour moi, qui avais vingt kilos à perdre, je suis resté impressionné.
3. Le plaisir réside dans trois choses : créer du nouveau, se recréer, créer de la relation.

Je vous invite sur ce chemin.

3. Comme le temps passe !

4. Ach, Disziplin, Disziplin !

5. Ceci est ma minute de ~~silence~~ science ; un bon formateur ne l'étale pas (trop), mais ça lui fait du bien.

Comment utiliser ce livre ?

Ce livre est d'un usage simple : vous le lisez dans l'ordre. Ou dans l'ordre que vous préférez. Faites comme les *lecteurs performants* : ils ne lisent pas tout, mais seulement ce qui leur est utile⁶.



Vous trouverez des exercices, annoncés par cette plume qui vous invite à écrire.



Les corrigés ne sont jamais très loin...

■ Ces marques annoncent des suggestions ou des préconisations.



Mais faites attention aux quelques mises en garde « vigoureuses ».

Note sur l'écriture des nombres

L'usage littéraire et typographique veut qu'on écrive les nombres en toutes lettres, hormis les dates. Mais un principe de *lisibilité* veut qu'on les écrive en *chiffres arabes*.

C'est donc l'option que j'ai choisie. Seuls les chiffres (donc de 0 à 9) seront, le plus souvent, en lettres (zéro, un, deux...).

Note sur les notes (de bas de page)



Les experts en lisibilité des textes suggèrent fortement d'éviter trois caractéristiques des textes difficiles à lire : les phrases longues, les parenthèses et les notes de bas de page.

Notez que la *phrase* des spécialistes de la lisibilité correspond à tout groupe de mots compris entre les signes de ponctuation suivant : le point, le deux-points, le point-virgule. Dans cette phrase, par exemple, j'ai 23 mots jusqu'au deux-points et neuf après. Tout va bien.

Les parenthèses cassent la continuité des phrases. Ne pas en avoir plus d'une par page. Dans cette page, il y en a quatre (j'aurais pu faire l'effort de *toutes* les supprimer : voir l'effet page 231).

6. « Oui, mais comment je sais ce qui est inutile, si je ne le lis pas ? » À cela, le sage répond : « Si la première phrase te barbe, c'est que la deuxième est inutile. » (Voir Écrire vite, écrire court, écrire bien, du même auteur, GERESO Édition).

De même, les notes de bas de page empêchent une lecture fluide du texte. Mais celles-ci sont, pour moi, ici, une nécessité vitale. Elles sont l'occasion d'une remarque drôle, décalée, ou d'une précision – elles peuvent être lues ou non, selon votre envie.

Quant aux sources, nous avons pris le parti de citer les auteurs entre parenthèses dans le texte (Exemple : *Magnin*, 2015). Vous pourrez aller à l'intitulé complet de l'article ou du livre en bibliographe. Vous y lirez : « *Étienne Magnin*, Écrire vite, écrire court, écrire bien, *GERESO Édition*, 2019⁷ ».

Cette règle des parenthèses pour les sources me fera échapper à la règle énoncée plus haut.

Le cas des termes nouveaux

Il m'arrivera assez souvent de citer des cas, des exemples. Vouloir systématiquement les expliquer ou les illustrer pour ceux qui ne les connaîtraient pas alourdirait le volume de ce livre.

Aussi, je vous invite à les retrouver sur Internet, en particulier sur *Wikipédia*. Je vous donnerai dans ce cas les mots-clefs en italique, précédés de ^[W] pour *Web*, permettent de retrouver l'item en question.

^[W]Quant à Wikipédia, il est fréquent d'entendre des gens mettre en question la crédibilité de cet outil. Pourtant, il est collaboratif et partagé, s'appuyant sur des règles de vérification assez robustes. Si un article n'est pas assez sourcé, référencé, c'est indiqué par la communauté. Quand c'est polémique, Wikipédia avoue son impuissance. Exemple : « Mouvements des Gilets jaunes en France », dans les pages en 2019. En revanche sur les articles comme la photosynthèse, vous pouvez y aller.

Par ailleurs, certains mots, revenant souvent, ont une définition dans le glossaire, page 245, et sont signalés par deux astérisques**.

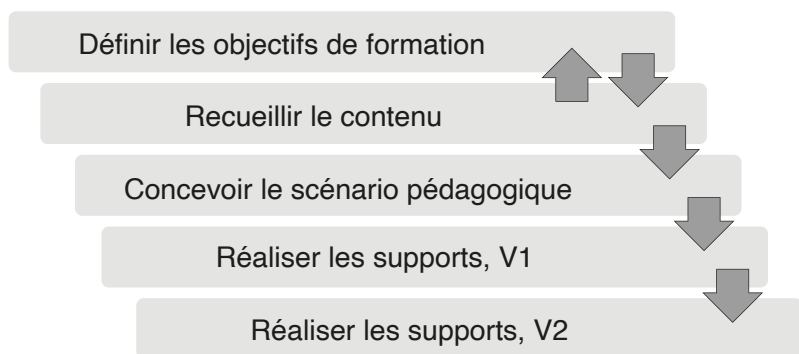
7. Vous vous direz : « Il exagère, il fait sa pub. » L'auteur le reconnaît. Il ne le fera plus. Enfin, pas trop.

Situer le process de conception d'une action de formation

Concevoir une action de formation – c'est-à-dire imaginer le parcours pédagogique et produire les supports nécessaires à l'animation –, relève d'un *projet* : il a ses objectifs, ses étapes et ses techniques.

C'est vouloir répondre à une commande, celle d'un client, qu'il soit interne ou externe. C'est donc s'inscrire dans un champ de contraintes où il est question de délais, de coûts et bien sûr d'un livrable à produire. Nous avons pour nous aider des méthodes, des normes, et bien entendu, de nombreux outils.

Je vais suivre le diagramme ci-dessous.



Notez d'emblée que les étapes « Objectifs de formation » et « Recueil Contenu » peuvent être parallèles, ou inversées.

Définir les objectifs pédagogiques (OF)

Au départ, il y a un besoin de formation. Un besoin, pour les freudiens, c'est simple, c'est un manque. Un besoin de formation, lui, est un *écart de compétences*, entre celles qu'on a et celles qui sont requises.

Besoin de formation = Δ^8 compétences

Les compétences relèvent traditionnellement de trois catégories :

1. les savoirs : les connaissances théoriques ;
2. les savoir-faire ;
3. les savoir-être : savoir-faire comportementaux.

En sciences cognitives, on parle aujourd'hui de connaissances cognitives, dans tous les cas. Et l'on distingue les connaissances procédurales, déclaratives et conditionnelles. Nouveau vocabulaire, certes, mais qui renvoie à des fonctionnements du cerveau bien repérés. Pour être bref :

- la mémoire procédurale « porte sur les habiletés motrices, les savoir-faire, les gestes habituels » : marcher, pédaler, conduire une voiture, utiliser Word ; et les automatismes d'une manière générale ;
- la mémoire déclarative, et particulièrement la mémoire sémantique, est la somme de nos connaissances et souvenirs ; elle décrit les objets du monde par leurs propriétés, leurs caractéristiques : « Paris est la capitale de la France » ; l'eau bout à 100 °C (au niveau de la mer) ; une vache est un animal avec quatre pattes, une de chaque côté, et qui vont jusqu'au sol (!⁹) ;
- la mémoire conditionnelle : liées à la mémoire procédurale, elle mémorise le pourquoi d'une action.

Notons déjà que toute formation, pour des adultes, s'inscrit dans un projet de **mieux agir** sur le monde. Si la formation portait seulement sur des connaissances, celles-ci seraient néanmoins au service d'une finalité opératoire. Dit autrement, quand vous concevez votre module, posez-vous toujours la question : « À quoi ça sert ? »

8. Δ se lit delta, et signifie « écart ». Pour savoir pourquoi, consultez Wikipédia.

9. Relire La Foire aux cancrs, de Jean-Charles.

Du besoin à l'objectif de formation général

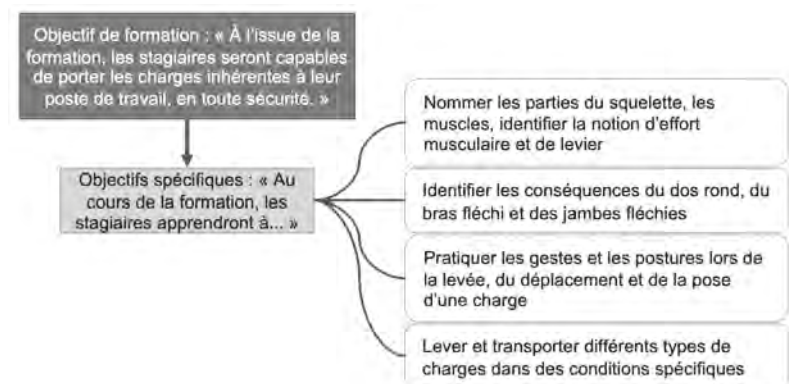
La conception d'une action de formation commence par une commande formalisée par le client, interne ou externe : le *cahier des charges* de la formation.

Le cahier des charges définit un besoin de formation avec :

- une cible, ceux qui ont besoin de la formation ;
- un contexte : en général, l'environnement de la cible et les impératifs stratégiques qui induisent le besoin de formation ;
- des compétences à acquérir par la cible : celles-ci correspondent aux *objectifs globaux de la formation (OFG)* ;
- enfin des contraintes : de temps, souvent ; de budget, forcément ; de qualité, sûrement...

Le premier travail du concepteur va être de traduire ce cahier des charges en une liste d'*objectifs spécifiques (OFS)* : ils sont une décomposition détaillée du ou des objectifs globaux. (*Étape développée page 35.*)

But de la formation	→	Objectifs globaux de formation (OFG)	→	Objectifs spécifiques (OFS)
Ce qui justifie la formation, ce à quoi elle contribue dans le service, l'unité de travail		Ce dont l'apprenant doit être capable à l'issue de la formation		Déclinaison de l'objectif global



Exemple de déclinaison d'un objectif de formation (OF) global en OF spécifiques

On notera dans cet exemple que la déclinaison du ou des objectifs globaux en objectifs spécifiques peut continuer jusqu'à des objectifs de détail.

Ainsi, l'OFS « Nommer les parties du squelette, les muscles, identifier la notion d'effort musculaire et de levier » comprend deux ou trois parties.

Recueillir le contenu (RC)

Si vous êtes concepteur ET expert, faire le point du contenu, des ressources pédagogiques dont vous disposez est un point d'étape nécessaire, mais qui pourrait se faire éventuellement après le scénario pédagogique (ScP). (*Étape développée page 35.*)

En revanche, si vous connaissez peu le sujet, vous devez organiser le recueil du contenu par des experts de celui-ci à ce stade, avant le ScP. Cela vous permettra de vérifier s'il sera nécessaire de consacrer du temps ou non à la formalisation de supports ressources.



La tâche la plus ardue sera de demander aux experts ce que l'on garde de pertinent pour des novices ou des débutants à former. En effet, il faut leur souligner, si besoin, que la formation n'a pas pour but de former des experts !



Souvent, pour un client, la notion de contenu se limite aux objectifs de détails formalisés par des noms : « Les parties du squelette, Les muscles, La notion d'effort musculaire et de levier ».

Concevoir le scénario pédagogique (ScP)

Le scénario pédagogique est un document de quelques pages, décrivant pour chaque objectif de formation (OF) spécifique les modalités que vous adoptez pour l'atteindre.

Il est donc généralement écrit sous forme d'un tableau :

OF	Durée	Activités pédagogiques	Supports
Réaliser...	25'	Activité de découverte ou de contextualisation Apports Exercice d'application	Diapo Paperboard Exo
Etc.			

Construire un parcours pédagogique passe par trois étapes :

1. Identifier les activités pédagogiques qui permettent d'atteindre les objectifs spécifiques.
2. Compléter ces objectifs spécifiques par des objectifs de transition.
3. Vérifier la cohérence générale des séquences et du module.

Concevoir une séquence pédagogique est assez rapide. Par exemple :

- une énigme pour amorcer la curiosité ou un brainstorming pour faire un état des connaissances du groupe ;
- suivi d'un apport par le formateur ;
- puis un exercice d'application...

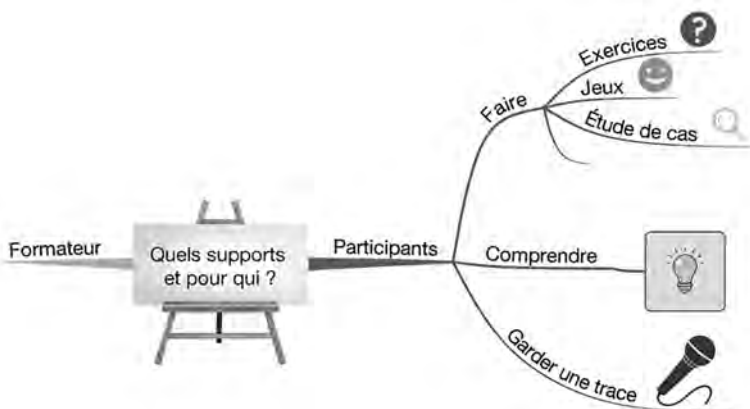
L'important est de bien décomposer les objectifs spécifiques en sous-objectifs.

Concevoir et réaliser les supports

Pourquoi des supports ?

La bonne question est : « Pourquoi et Pour qui ? »

Commençons par les participants.



Les apprenants ont trois types de besoins :

1. Comprendre ce que vous dites, ce que vous expliquez.

Vos talents oratoires et pédagogiques entrent naturellement en ligne de compte, et, de ce fait, vous devrez définir le support de vos **aides visuelles** : diagrammes, schémas, cartes mentales, images, voire photos, vidéos ; ou sonores, si besoin : témoignages...

2. Faire pour maîtriser.

Il s'agit donc de réaliser des exercices, des jeux, des études de cas, etc.

3. Garder une trace de cette formation.

Support ressources, consignes d'exercices et corrigés.

Le formateur, en parallèle, n'a que deux grands besoins :

- *montrer*, soit ce qui ne se peut dire, soit ce qui appuie, renforce ce qu'il dit ; et donc utiliser **ses aides visuelles** ;
- se souvenir de tout ce qu'il a à faire : ceci s'appelle un **guide animateur**.

Concevoir la maquette des supports (kit V1)

En construisant le ScP, vous avez défini les types de supports à utiliser, mais cela reste abstrait. Il vous faut maintenant rendre les choses concrètes :

- rédiger la consigne des exercices et quelques-unes de ses questions ;
- rédiger une amorce de cas ;
- tracer le plan détaillé du support Ressource ;
- ébaucher le diaporama : titres des diapos, idées de construction...

N'allez pas trop loin dans le détail. En effet, trop en faire d'emblée est une source possible de gaspillage d'énergie. Car cette V1 sommaire vous permet de rectifier le tir. Gardez de l'énergie pour l'étape suivante.

Réaliser la version définitive des supports (kit V2)

« Y a plus qu'à » : finalisons les outils et supports, le guide de l'animation. Rédigeons les cas, les corrigés, etc. chapitres 7 et 8.

Un gros « etc. » !

Ne nous fatiguons pas à chercher le plus original. Tout cela requiert à 80 % de l'écrit, hors les images¹⁰.

Le standard des outils de création de supports de formation est un logiciel de présentation (type PowerPoint ou Prezi), suivi de près par un traitement de texte (Word...) Mais vous serez peu à peu amené à intégrer des ressources en ligne, des applis permettant des exercices sur le Web...

Temps de conception d'un module d'un jour

Combien de temps faut-il pour monter un module d'un jour ? Comme le précisait le manuel du soldat : « un certain temps ».

Prenons le cas d'un module Métier, dans lequel vous êtes concepteur mais pas expert. On sera sage d'y accorder une dizaine de jours au total, sachant qu'il y a des réunions avec lesdits experts : OF, RC ; les validations des livrables (panneaux « Val » ci-dessous) ; et du travail solitaire de conception.



Jours nécessaires à la conception d'un module d'un jour : 9,5

Deux remarques :

- Avec de l'entraînement, vous pouvez descendre à 6,5 jours, voire à 4 jours si vous faites plusieurs modules analogues.
- Cette durée ne tient pas compte d'un support Ressources qu'il faudrait mettre en forme, comme un guide utilisateur pour de l'informatique, ou un recueil de procédures. Pour un jour de formation, il faut parfois 70 à 100 pages d'écrits ; il faut prévoir 9,5 jours en gros pour ce travail de formalisation.

10. Cette statistique est plus faible dans les formations au mime.