

Le formateur doit exiger du demandeur un cahier des charges et lui expliquer, le cas échéant, l'utilité de ces différentes rubriques



Nom et légitimité du demandeur ?

1

Contexte général de la demande : quelle est la situation d'origine (dysfonctionnement, incident, projet, évolution d'organisation, évolution du métier, nouvelle technologie, nouveau marché...), quels sont les enjeux, que se passera-t-il si la demande n'est pas satisfaite ?

2

Quels sont les changements attendus, la situation souhaitée, à quelle échéance ?

3

Quelles sont les caractéristiques du public visé par l'action de formation (nombre, âge, qualification, niveau, ancienneté, postes tenus, historique formation, motivations à se former, attentes, positionnement hiérarchique, etc.) ?

4

Quelles sont les contraintes à prendre en compte (durée maximale, taille des groupes, composition des groupes, planification, disponibilité des personnes) ?

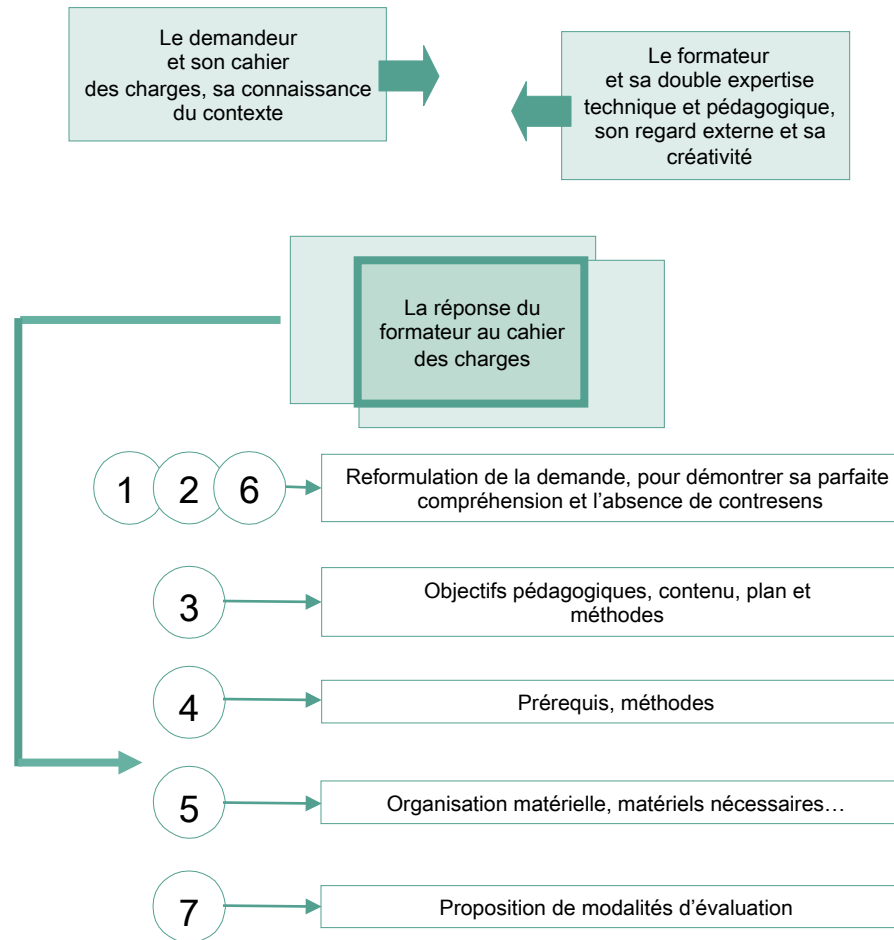
5

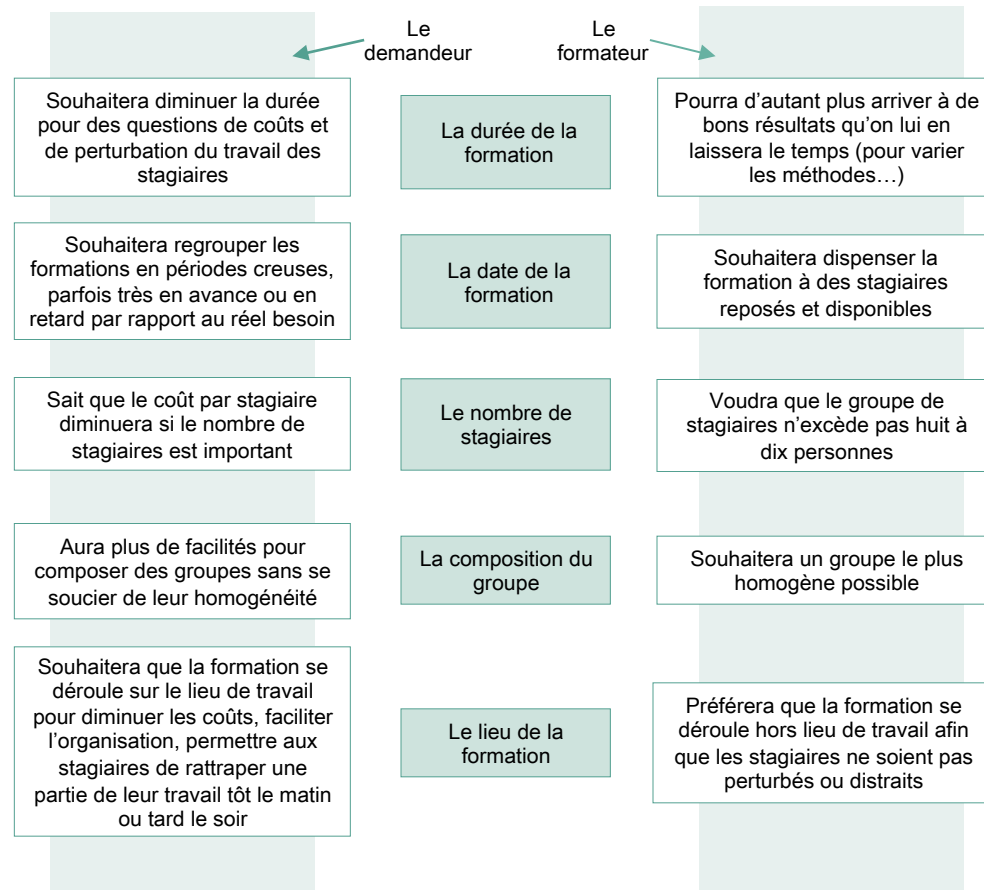
La formation est-elle le seul moyen mis en œuvre pour aboutir aux changements attendus ? D'autres actions sont-elles prévues ?

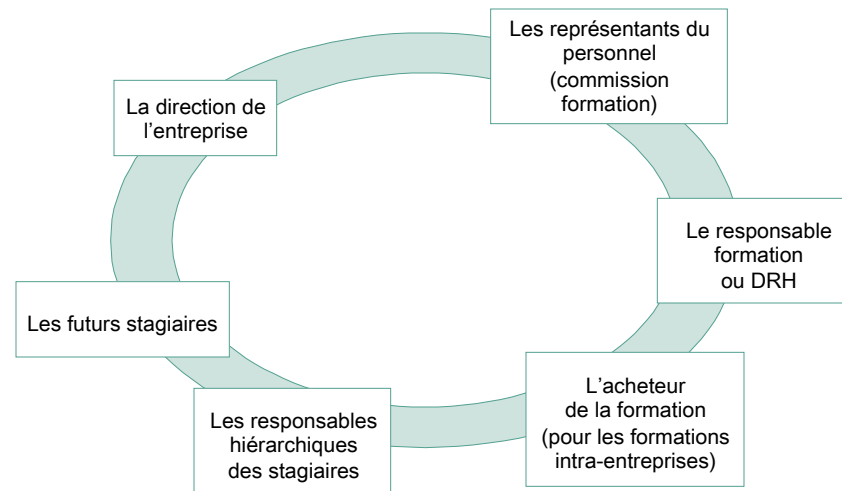
6

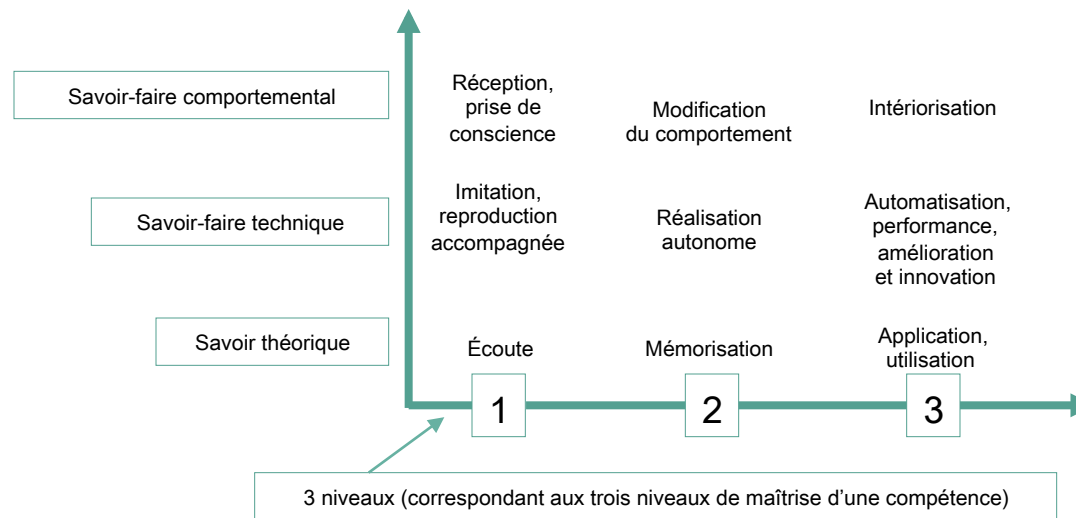
Quelles sont les modalités d'évaluation souhaitées ?

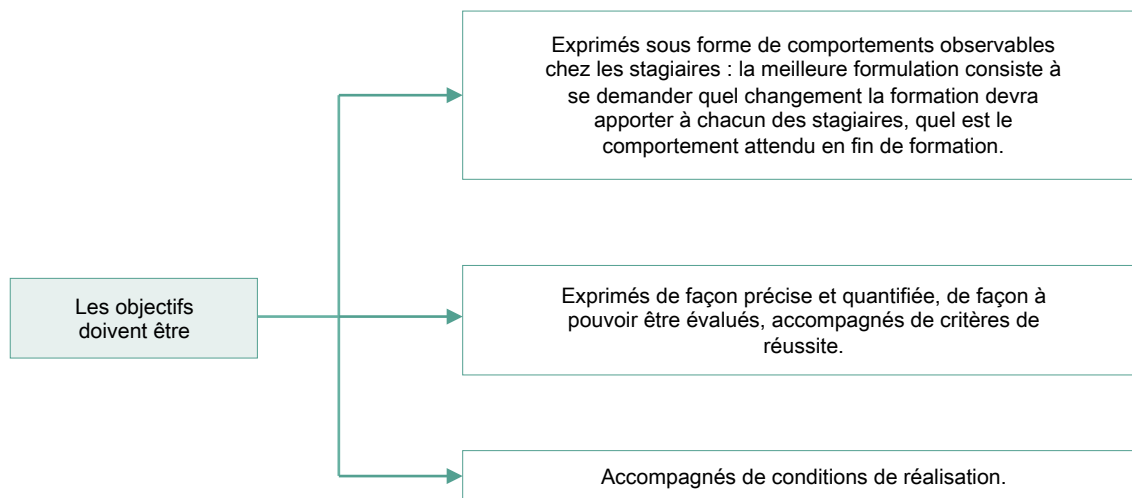
7











À l'issue de la séquence de formation, le stagiaire sera capable de :

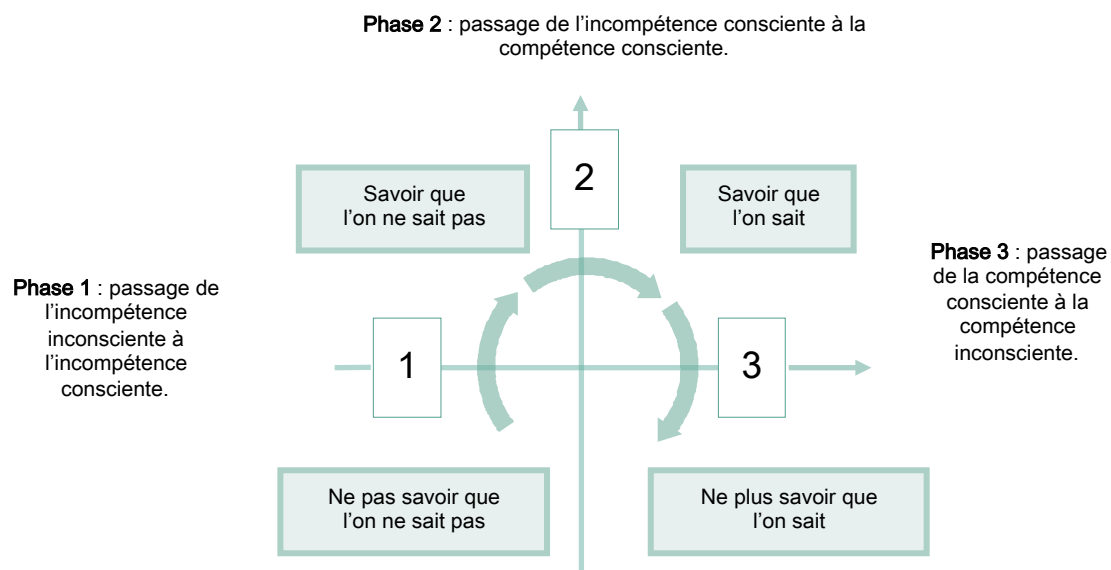
Verbe d'action +
complément

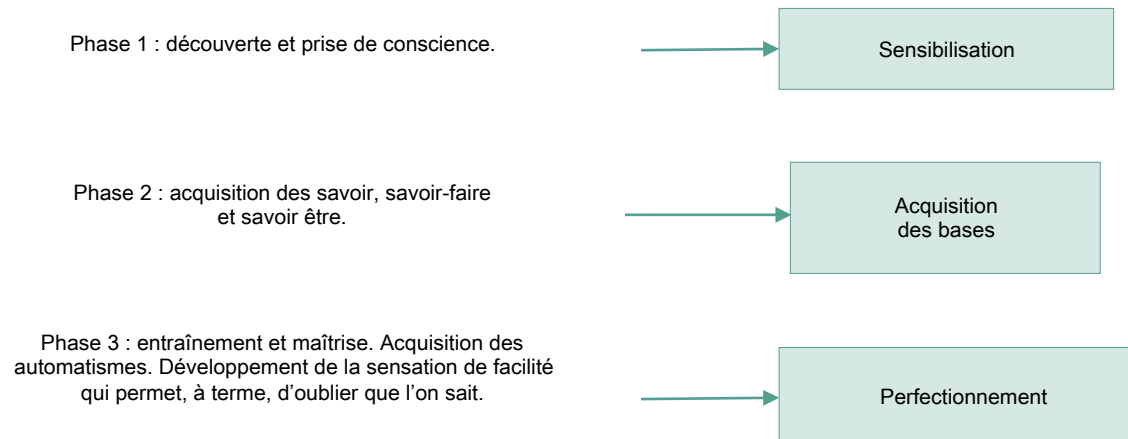
+

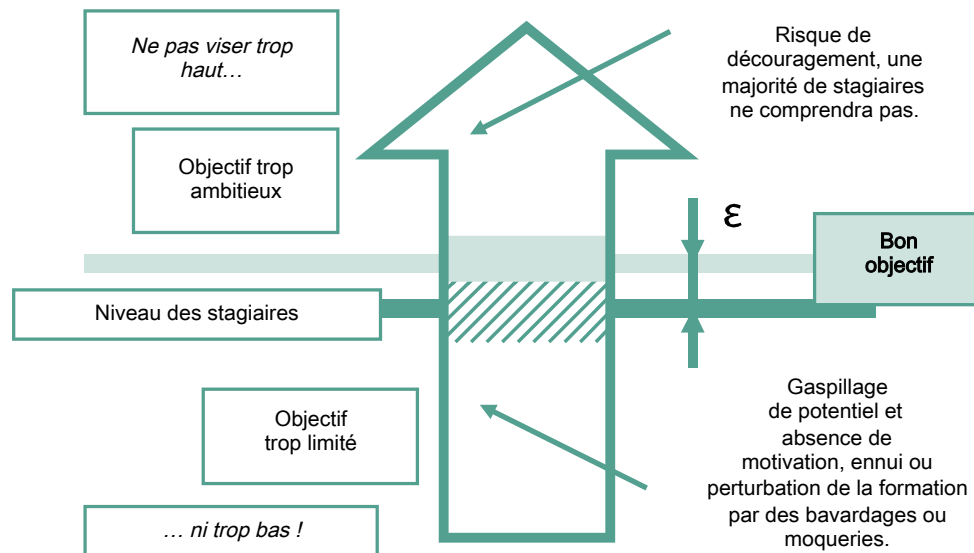
Critères de réussite

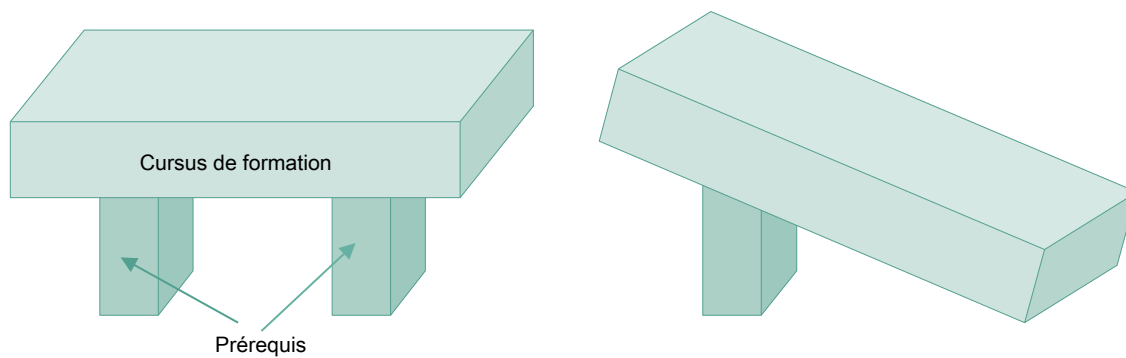
+

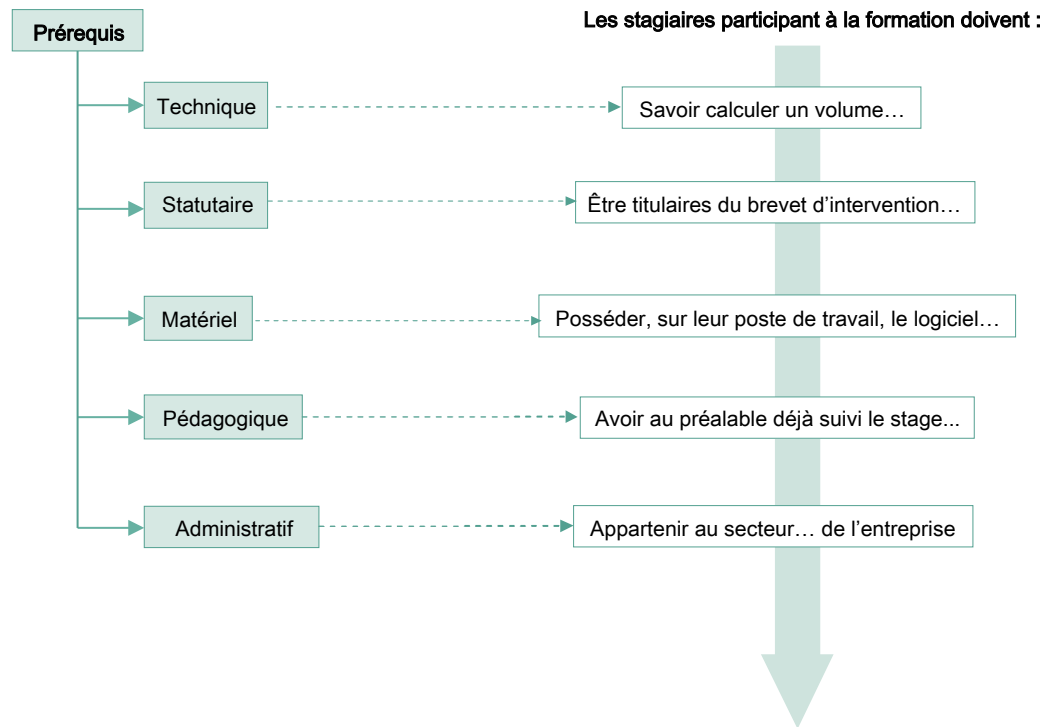
Conditions de
réalisation

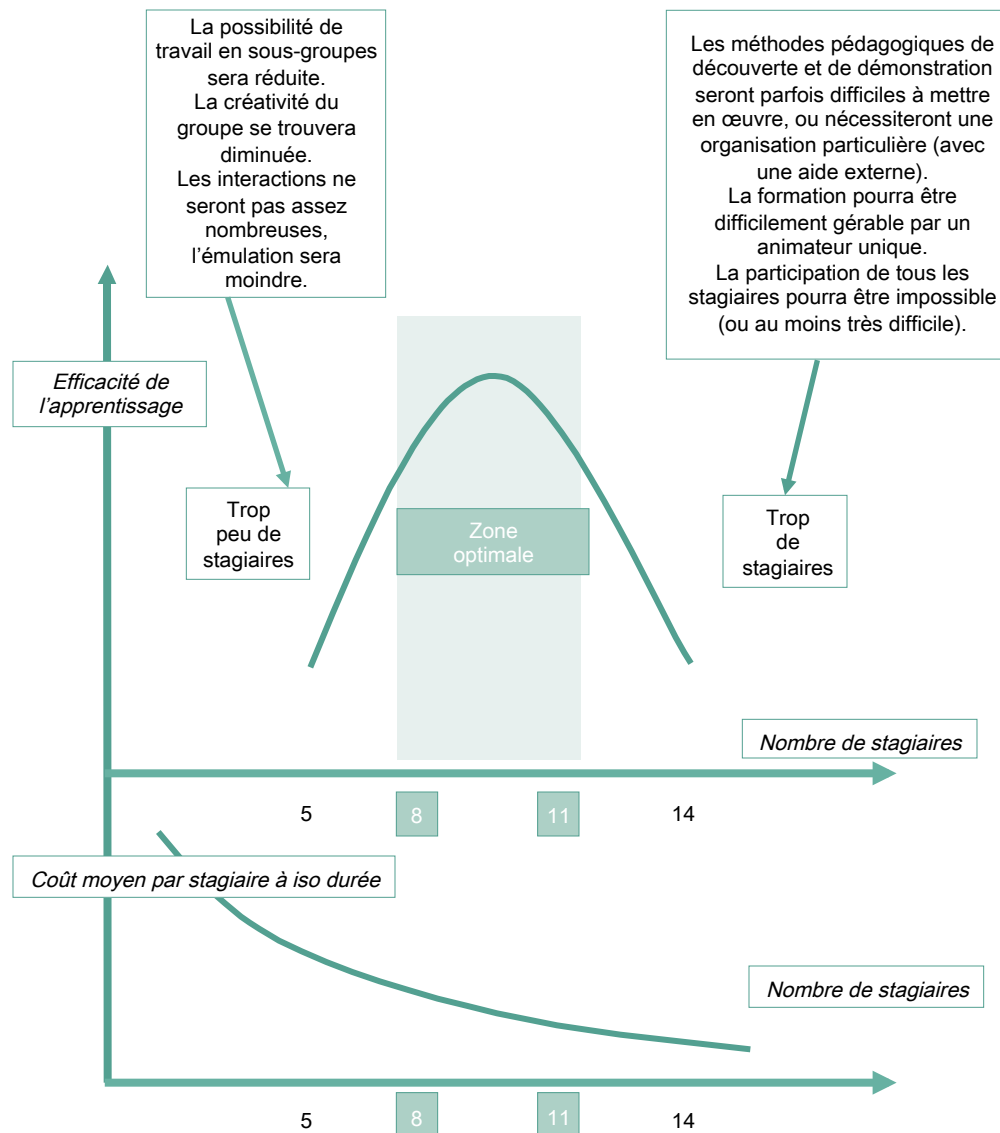


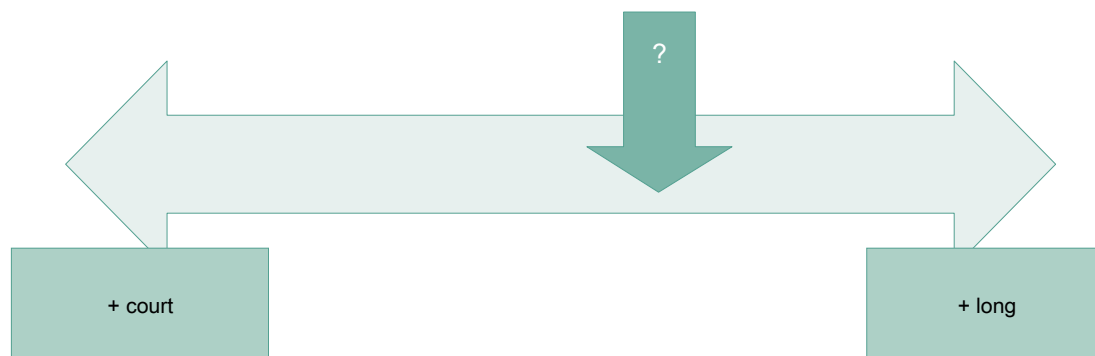


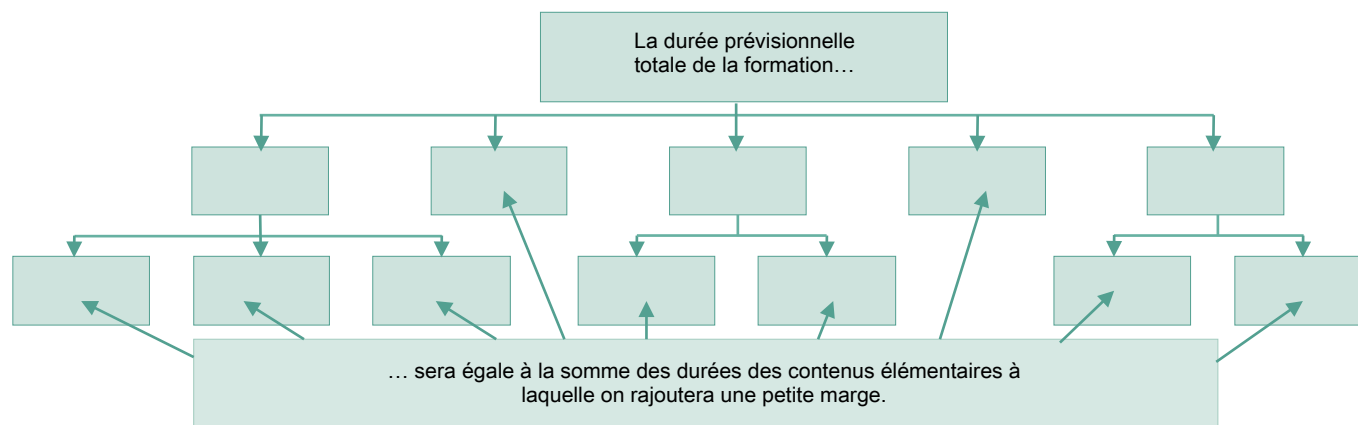


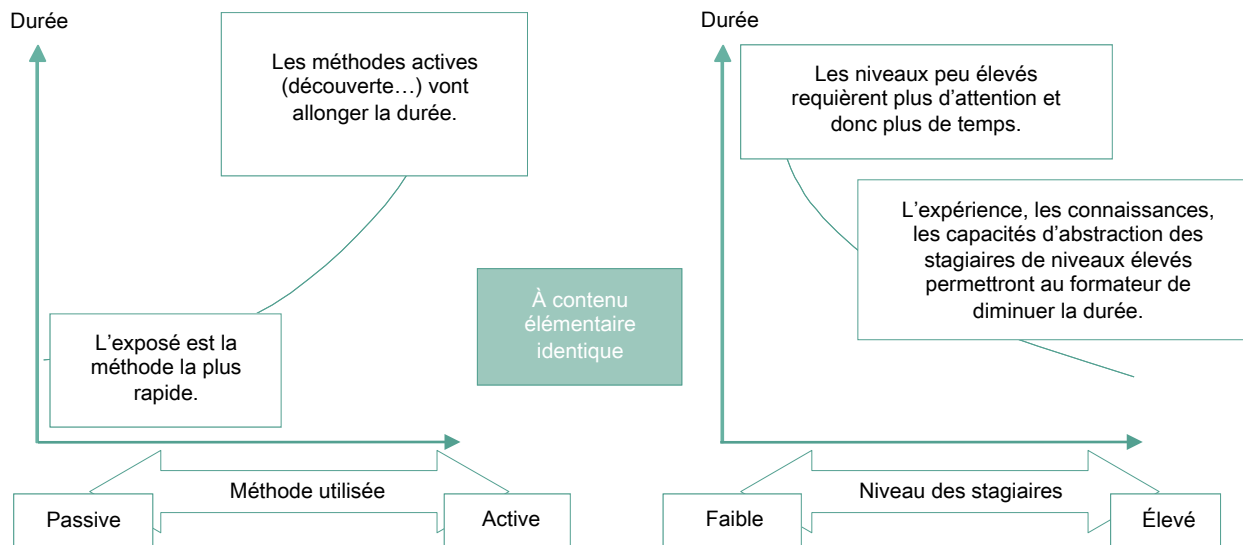


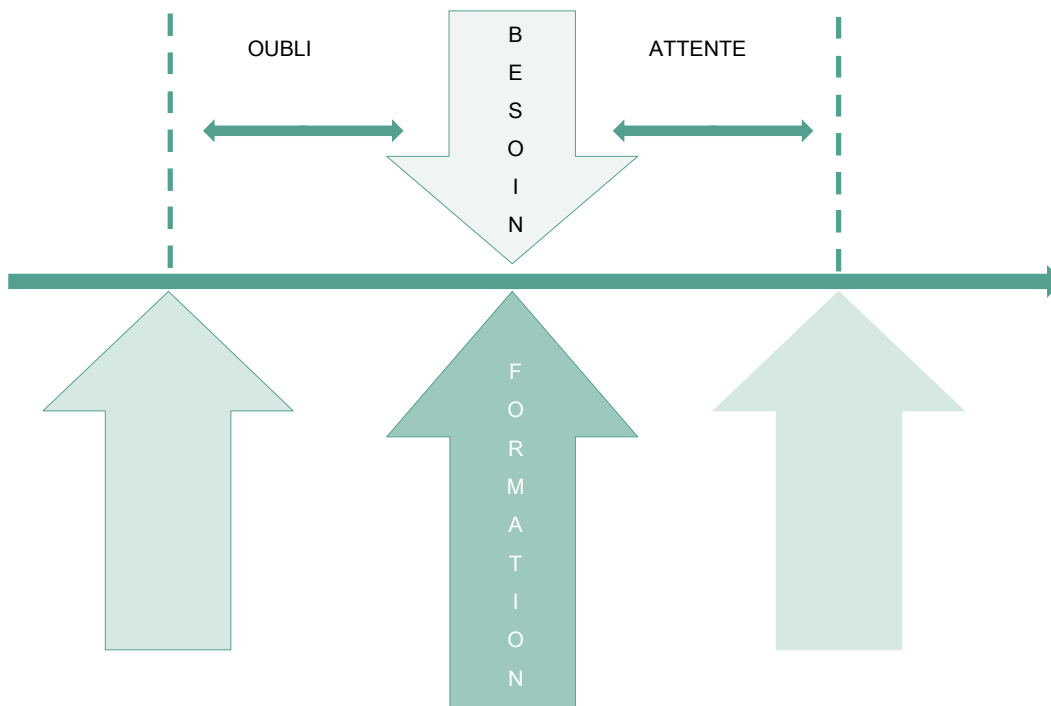


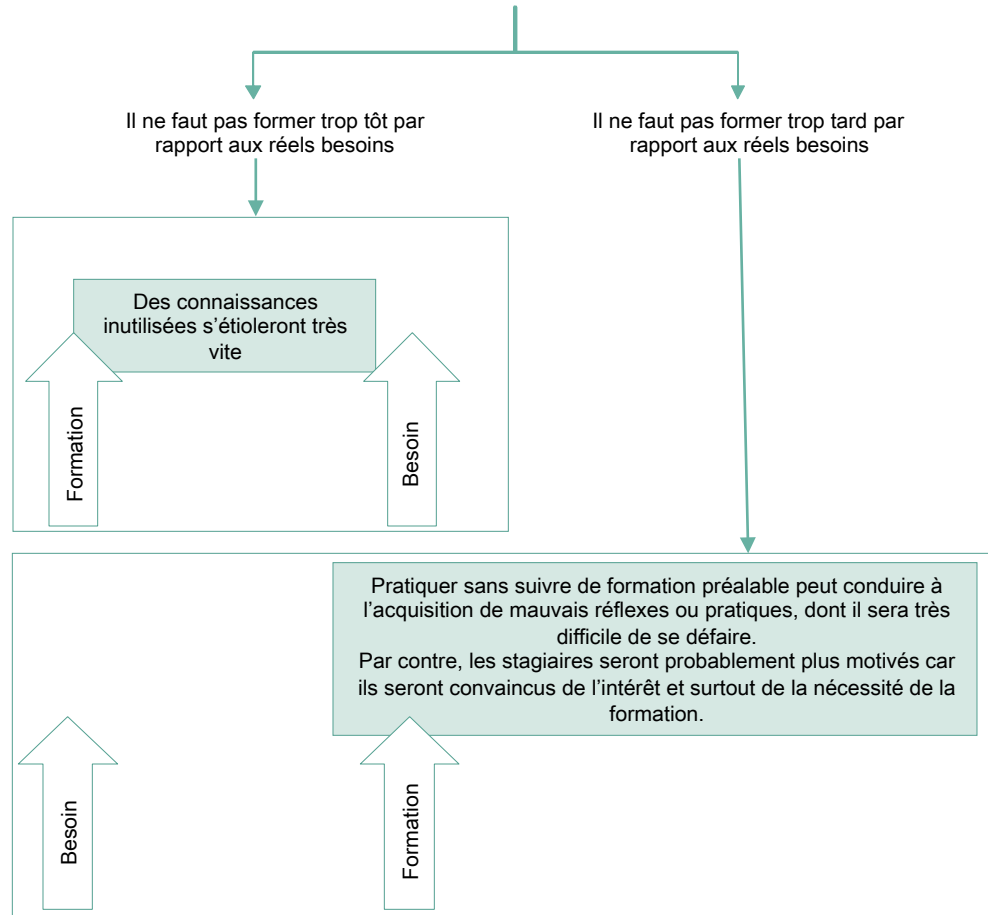


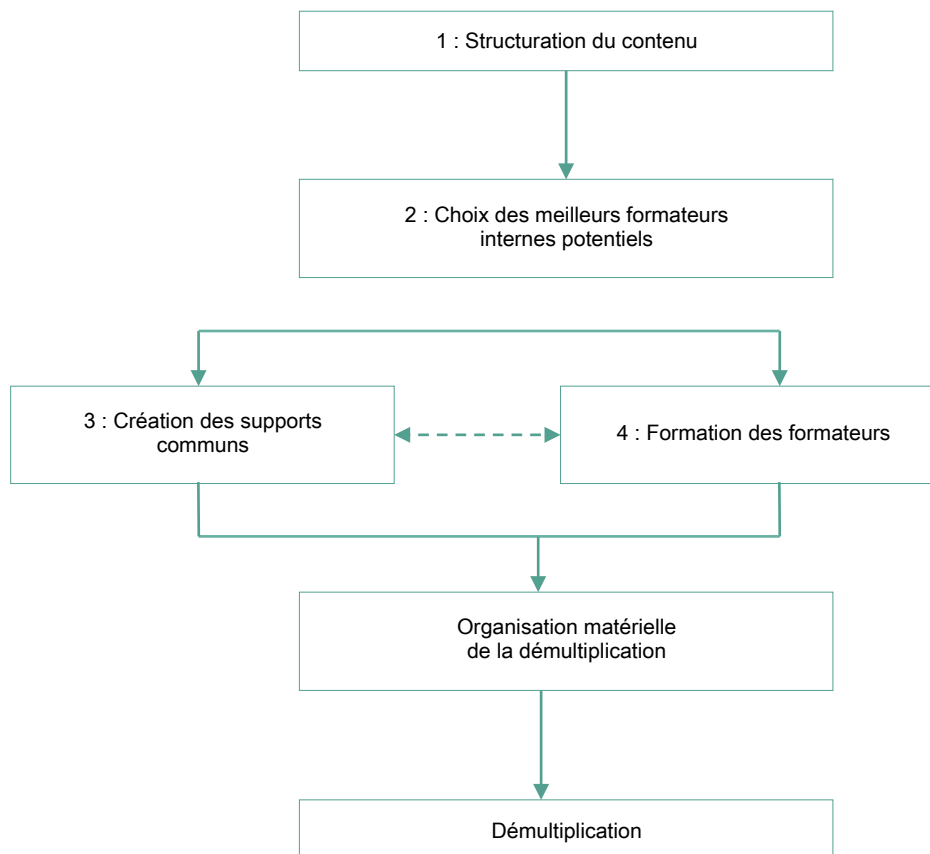


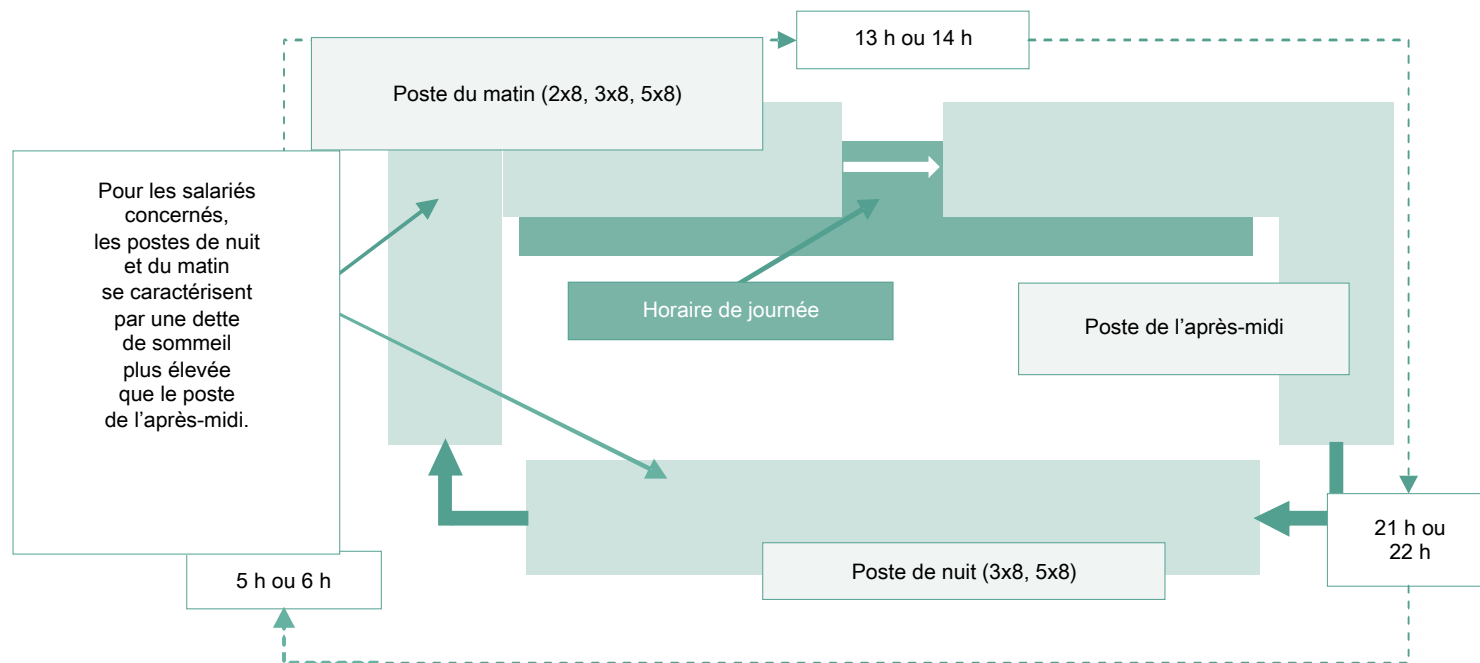


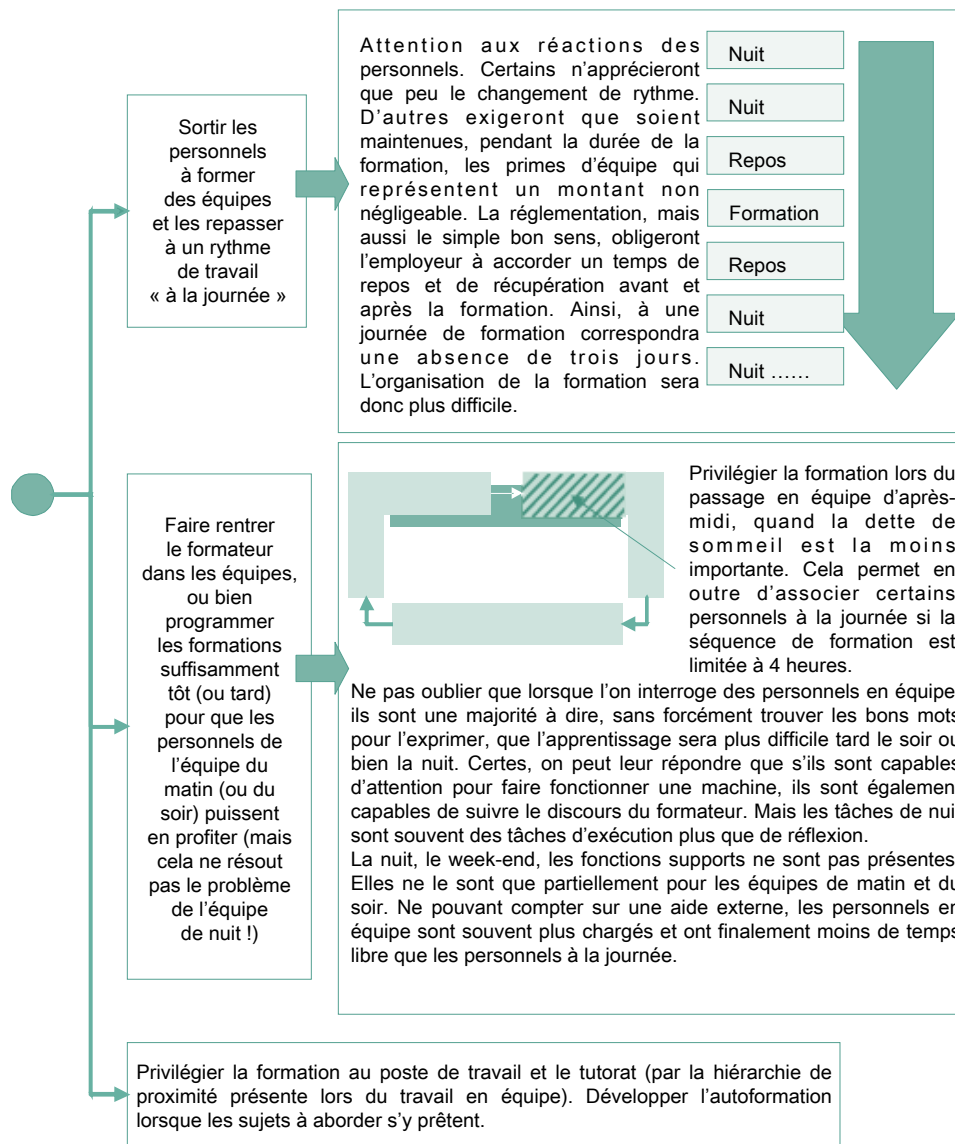


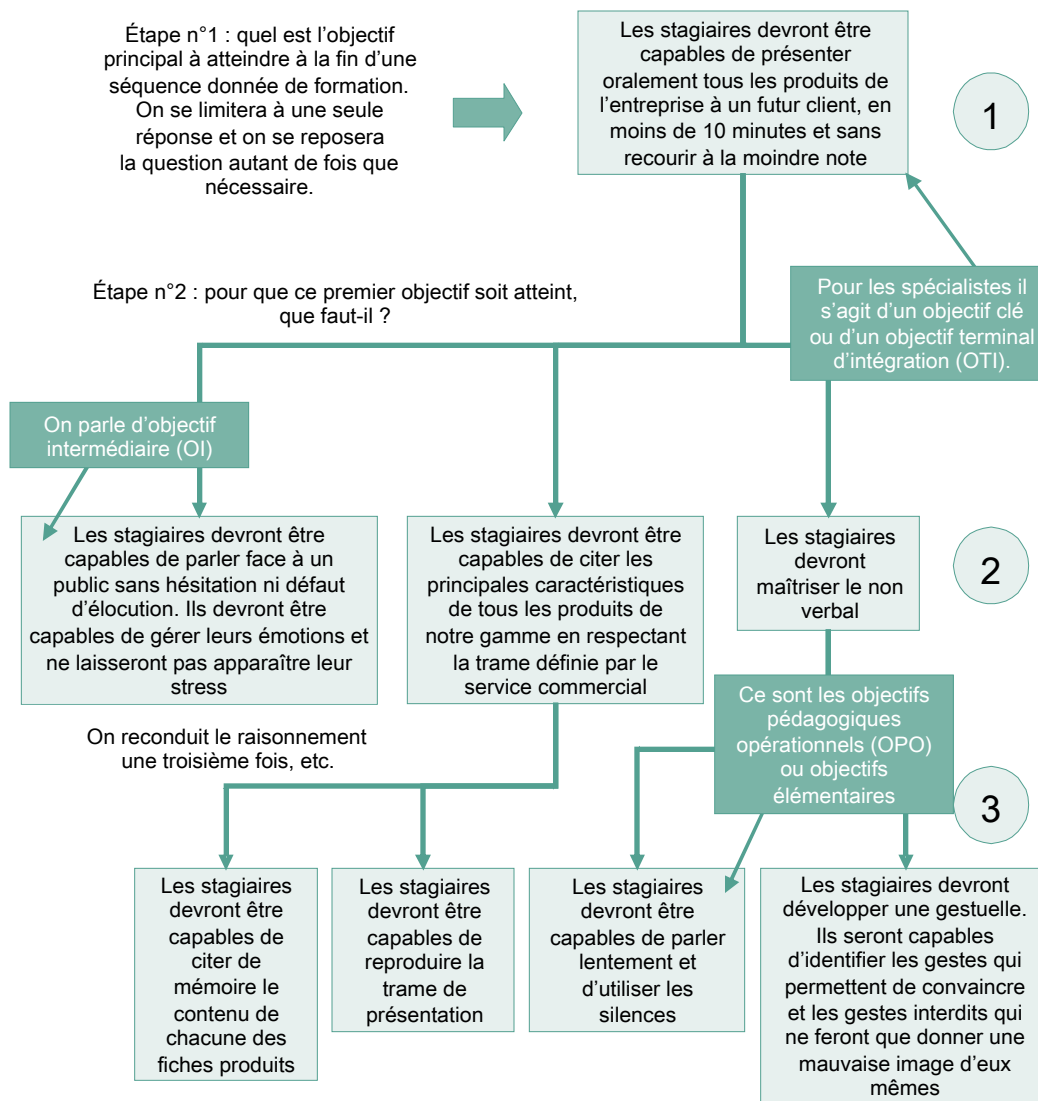


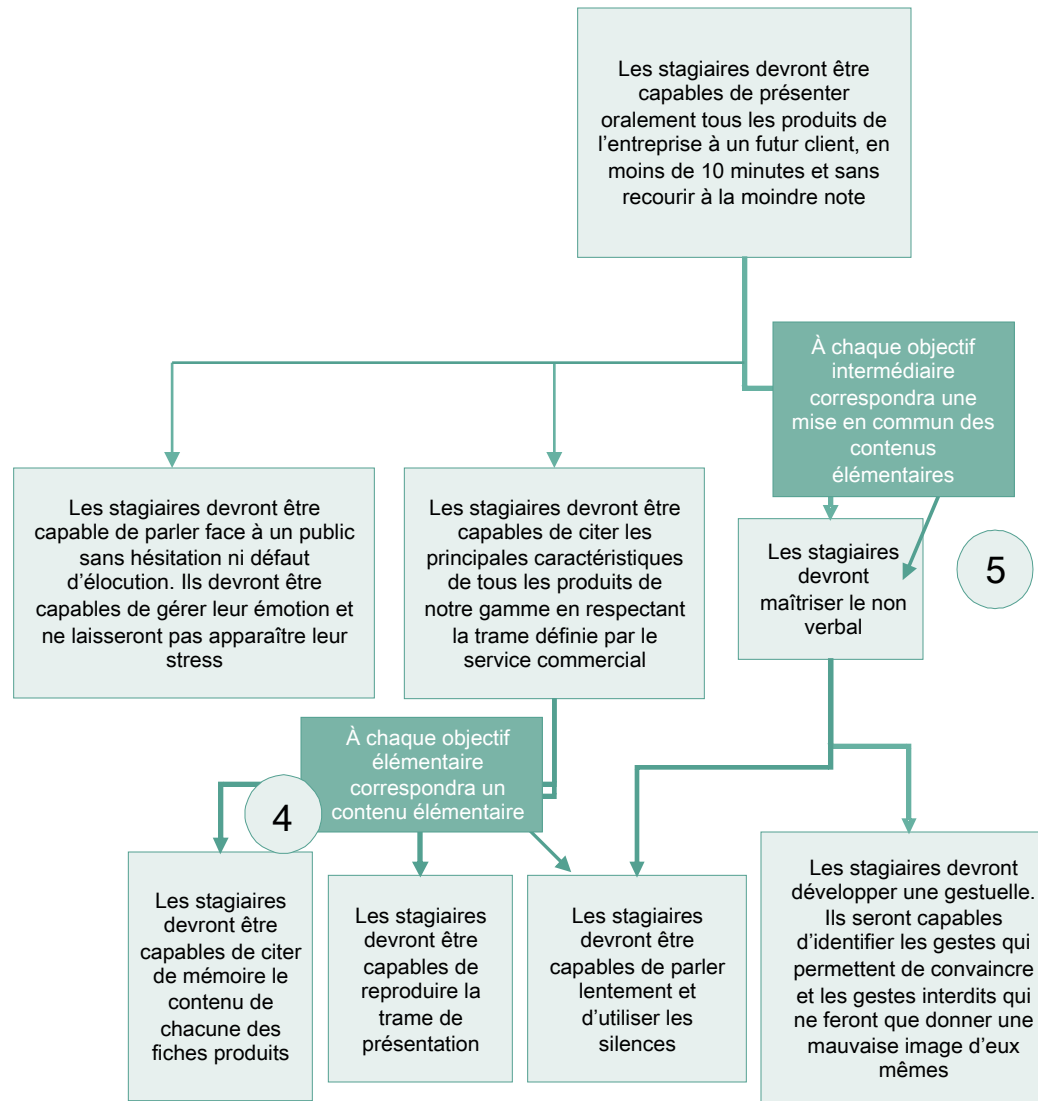


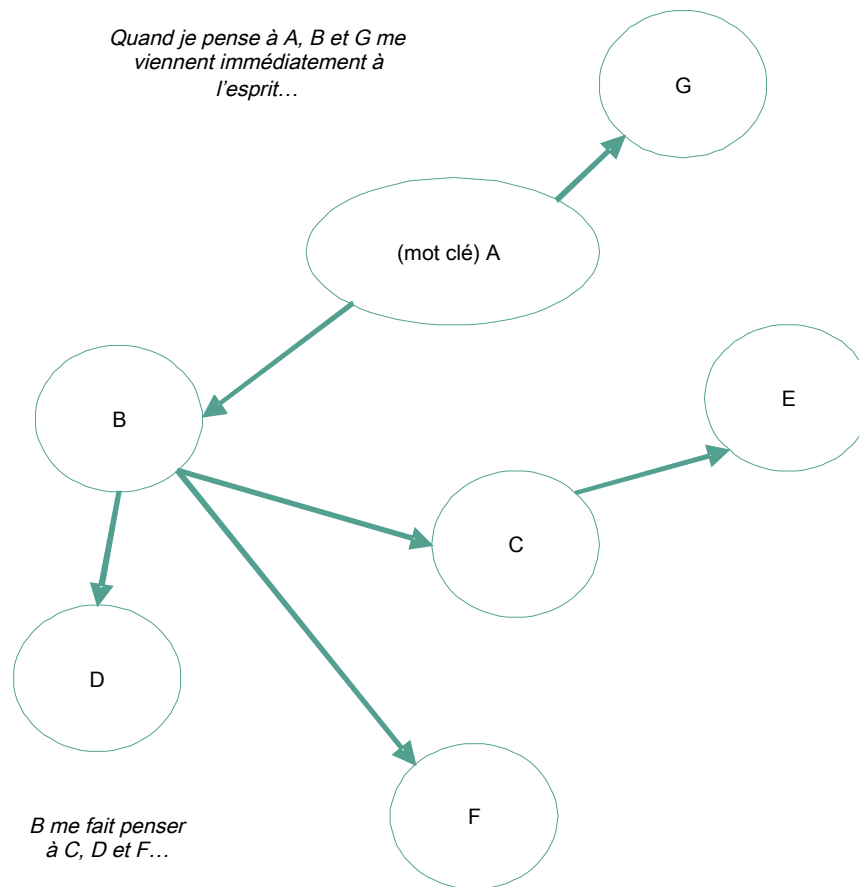


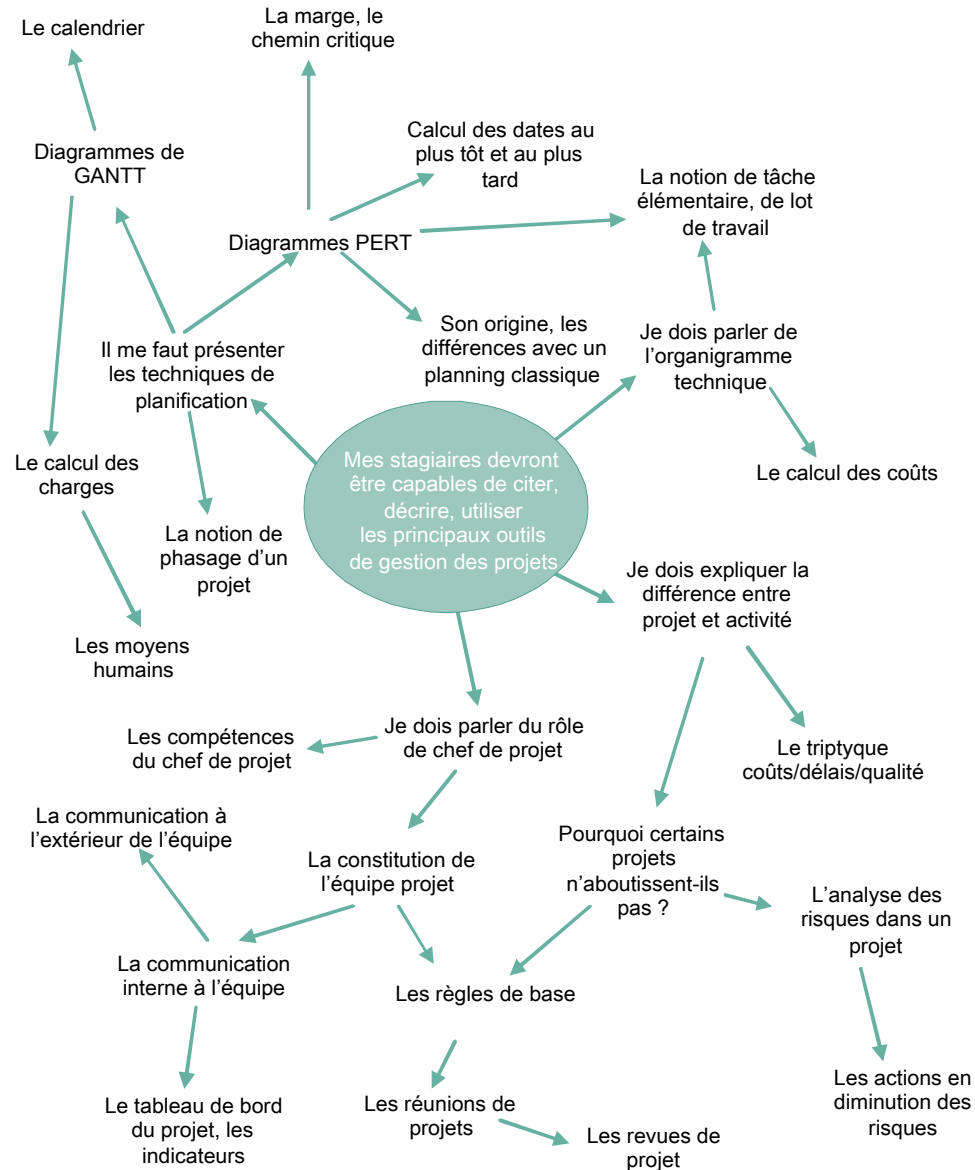




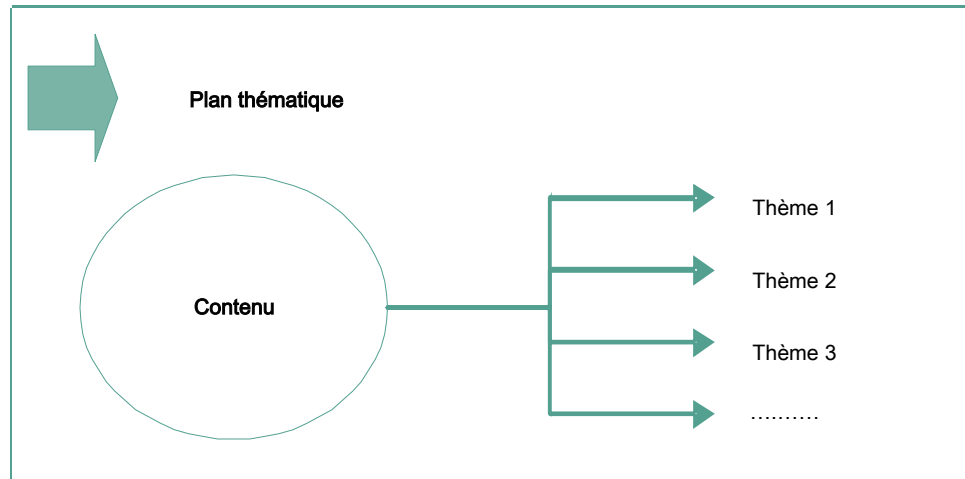


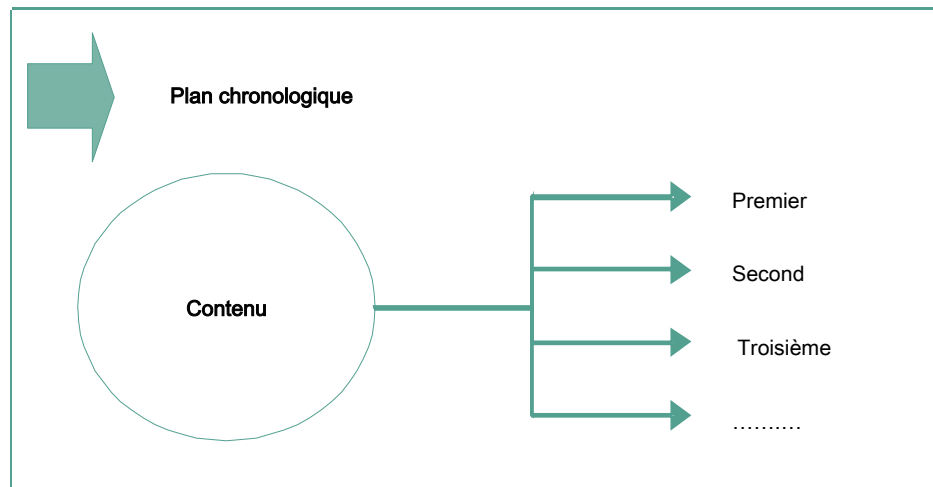


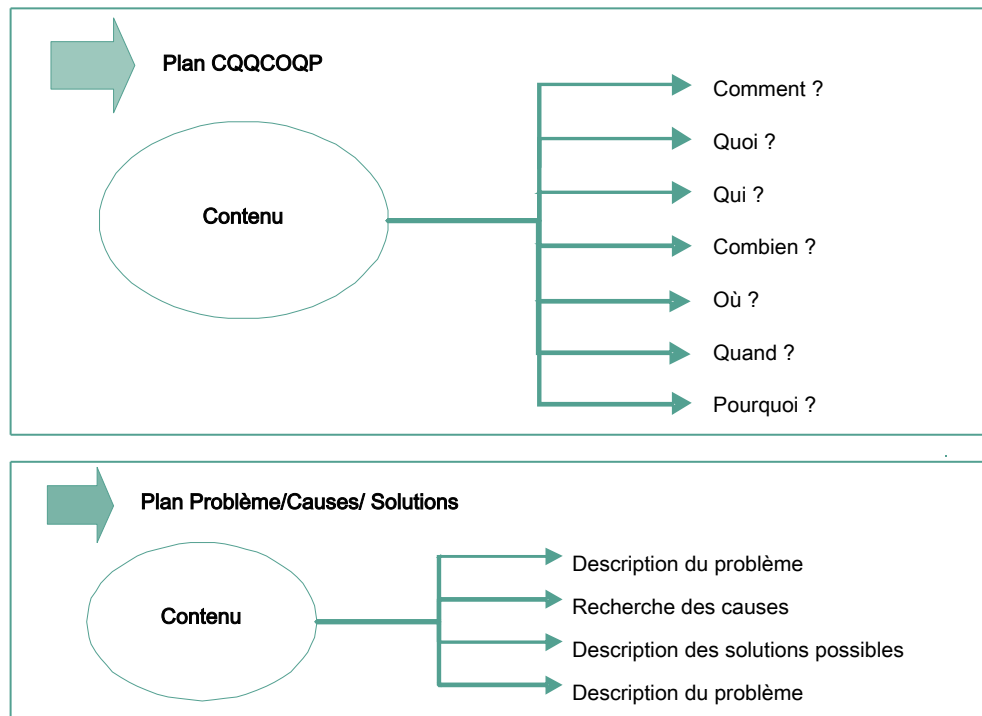


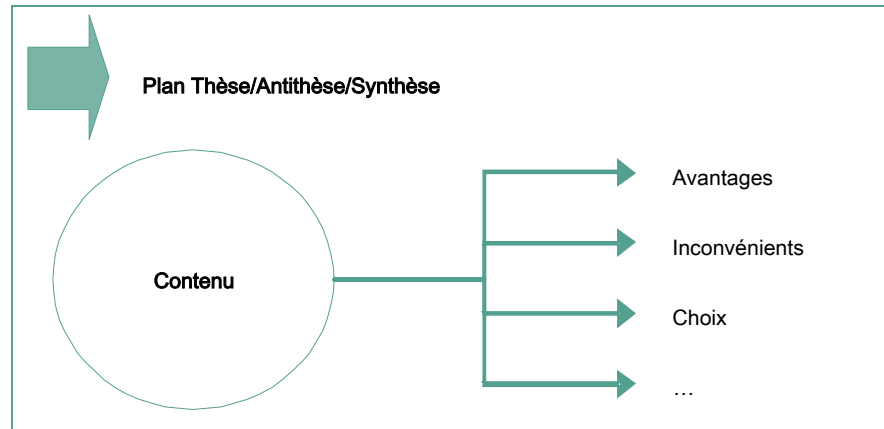


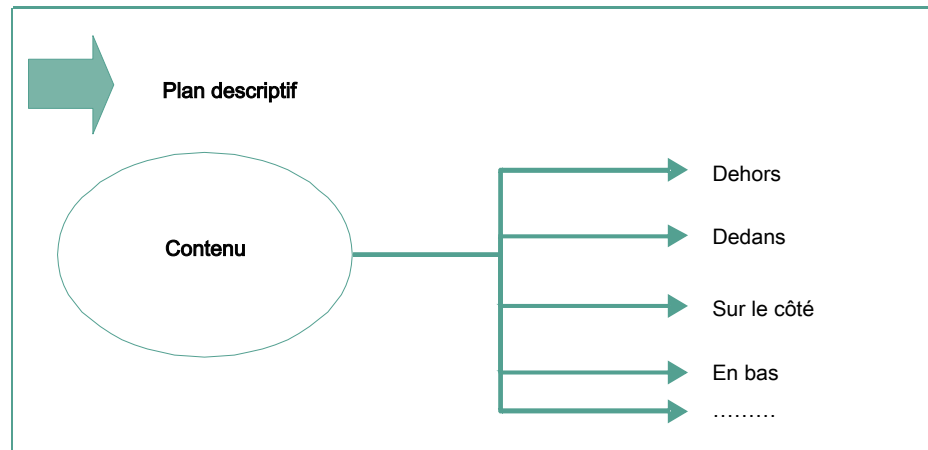
EXEMPLE DE CARTE MENTALE

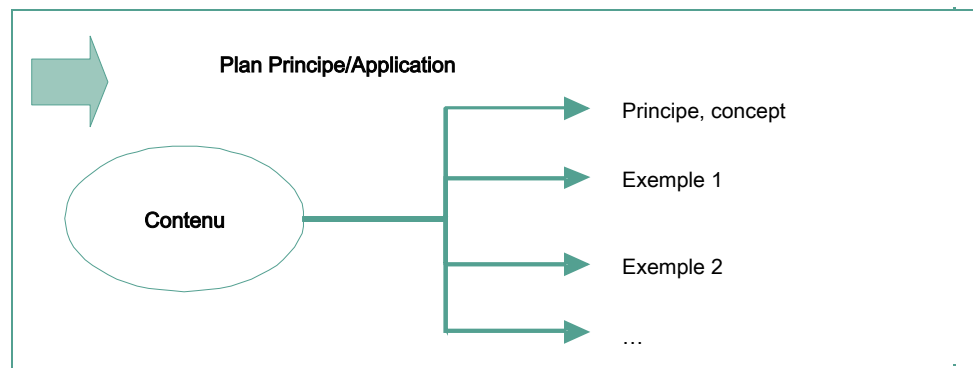
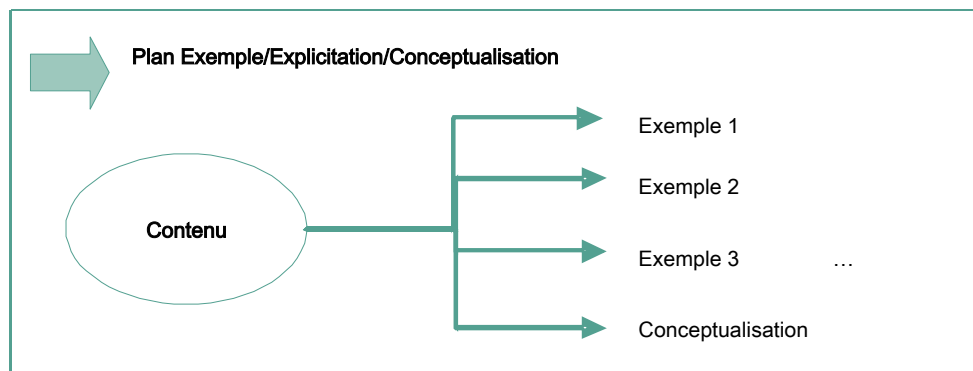


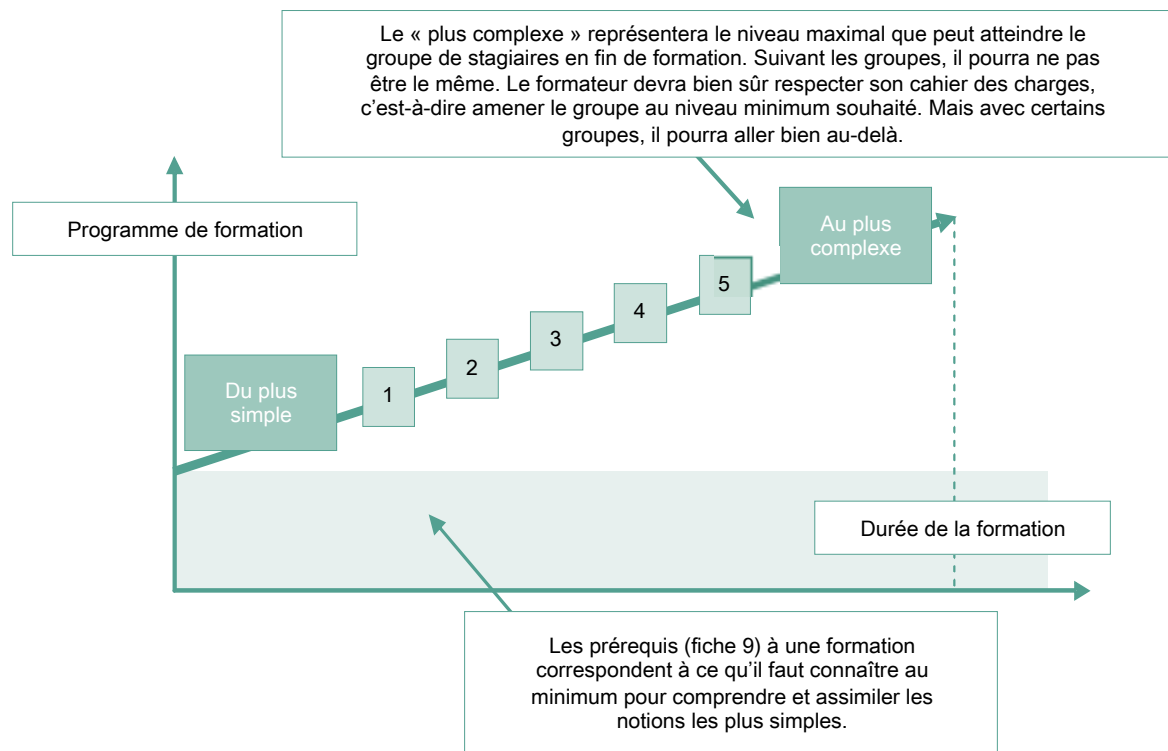


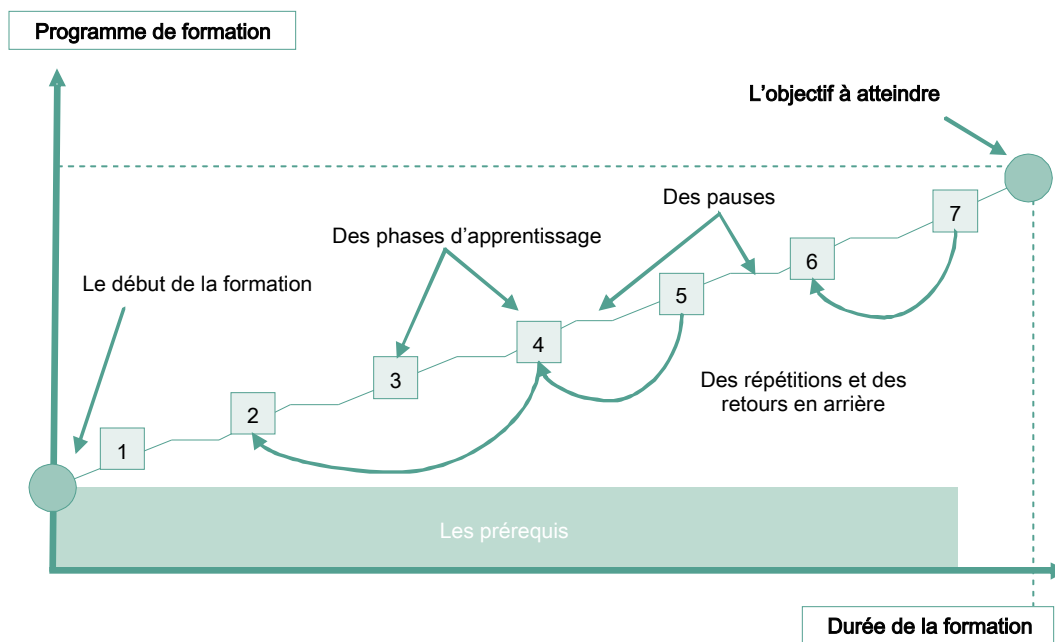


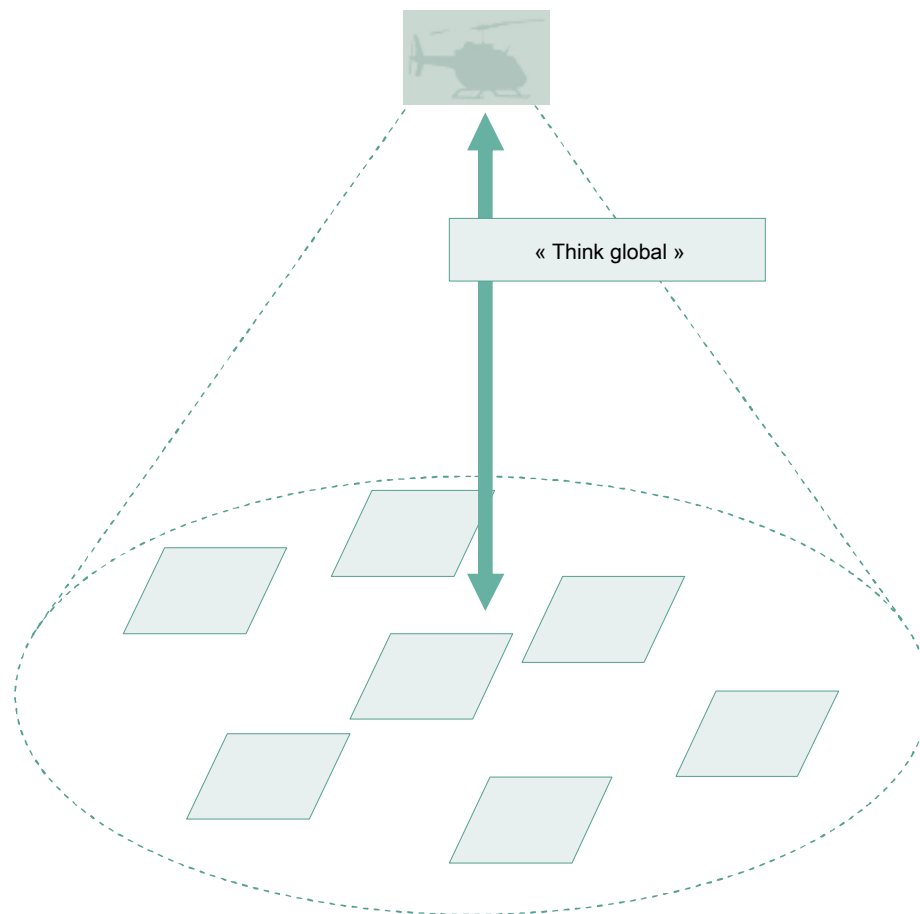


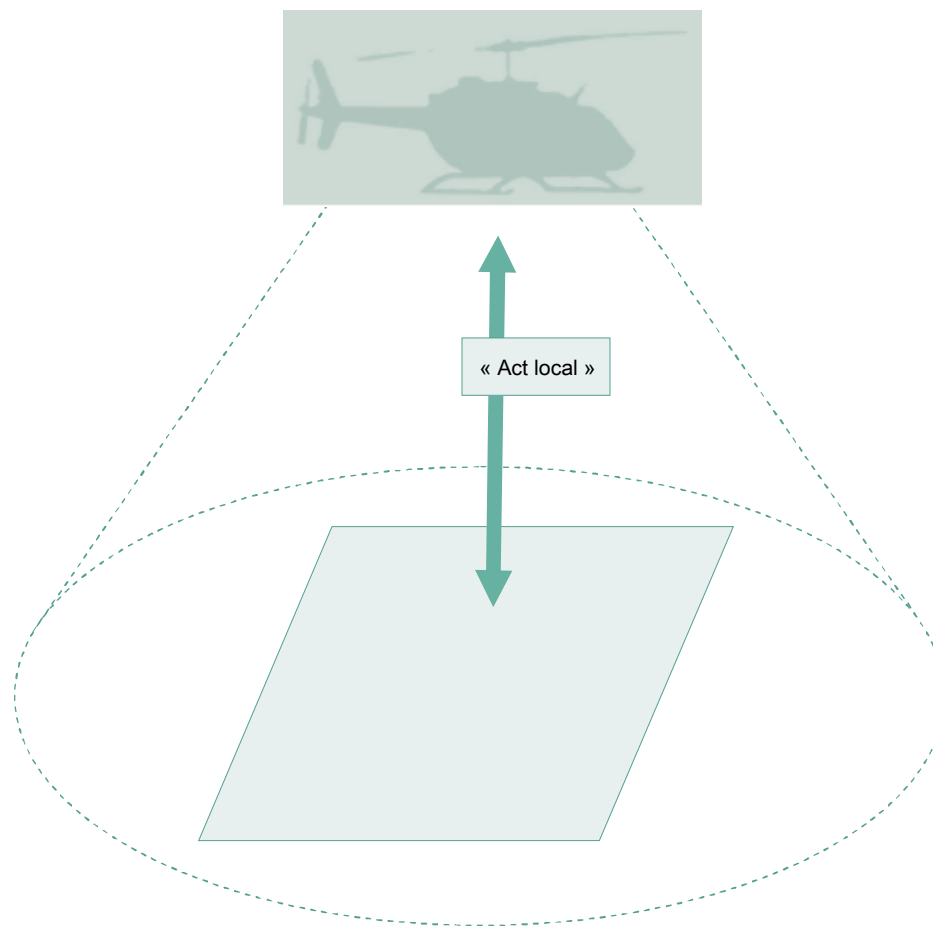


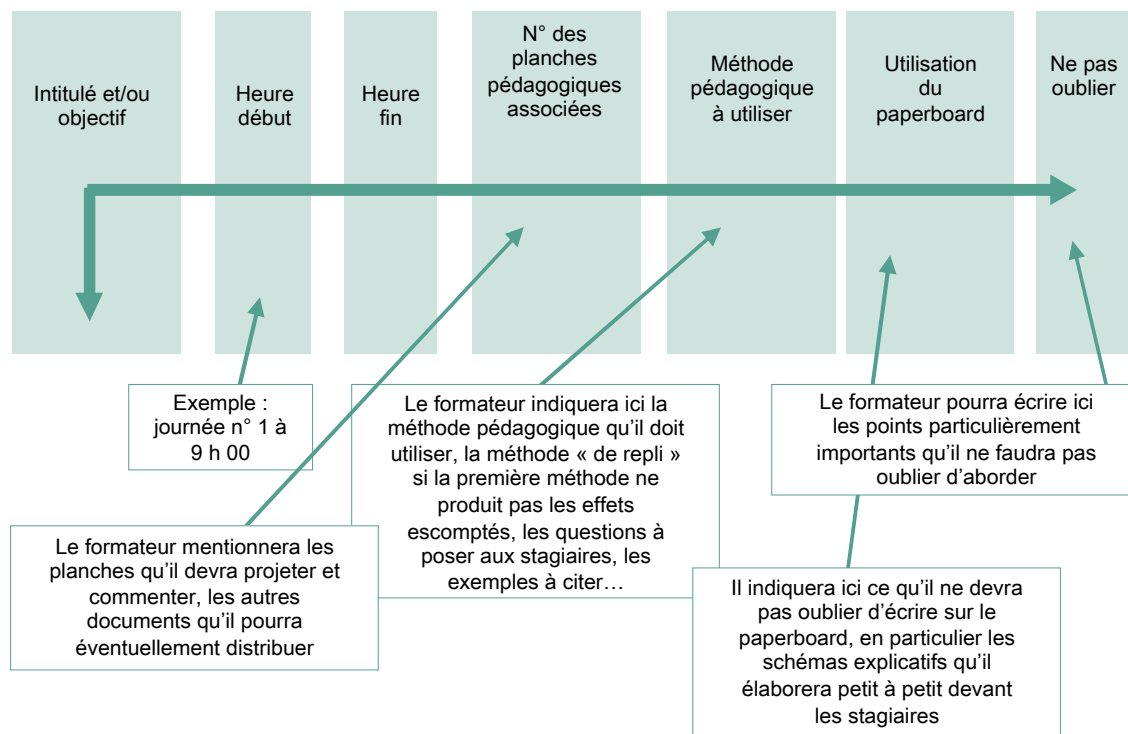






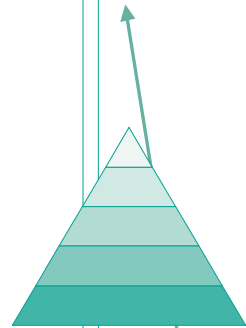






Intitulé et/ou objectif ?	Heure début	Heure fin	N° des planches pédagogiques associées ?	Méthode pédagogique à utiliser ?	Utilisation du paperboard ?	Ne pas oublier
Faire comprendre ce qui motive les salariés au travail	10 h 30, après la pause	12 h 30, (repas)	12 a 18			

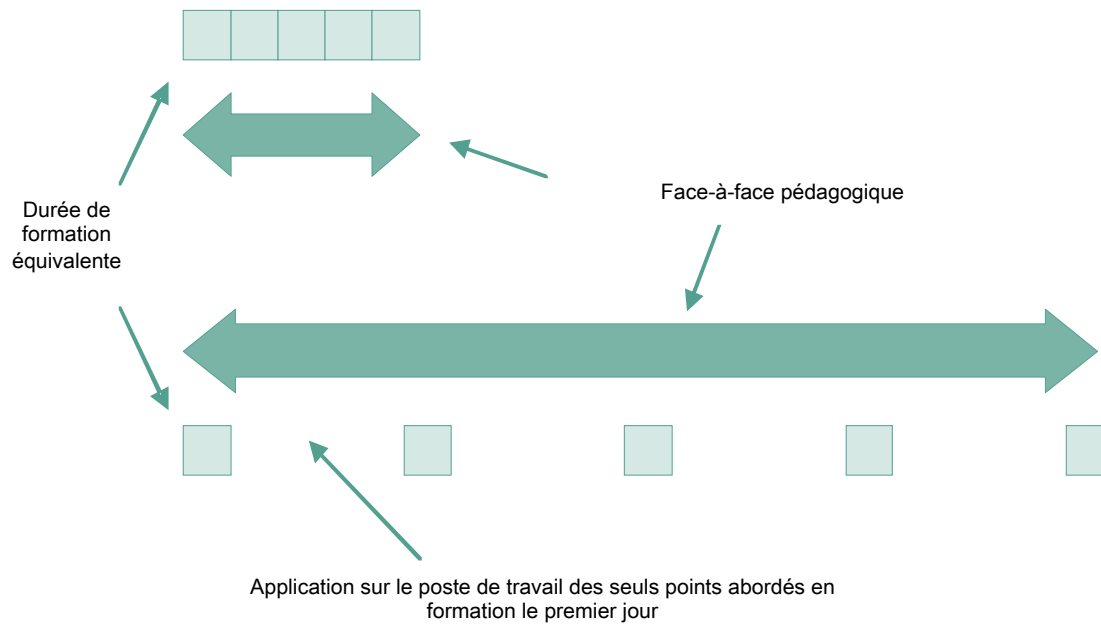
Demander aux stagiaires de se répartir en groupes de 3 pour répondre à la question : « Qu'est-ce qui vous motive actuellement dans votre travail ? »
 Au bout de 30 minutes, arrêter l'exercice.
 Dessiner la pyramide de Maslow sur le paperboard, en expliquer les différents niveaux aux stagiaires qui ne la connaissent pas. Puis demander à une personne de chaque groupe de venir placer les motivations identifiées sur la pyramide. Commenter.
 Dans un troisième temps, faire remarquer que les facteurs motivants concernent surtout les niveaux supérieurs de la pyramide et introduire la notion de facteurs d'hygiène (dont l'absence démotive) et de facteurs de motivation (dont la présence motive).
 À 12 h 00, commencer à présenter les 7 planches (vidéoprojecteur).

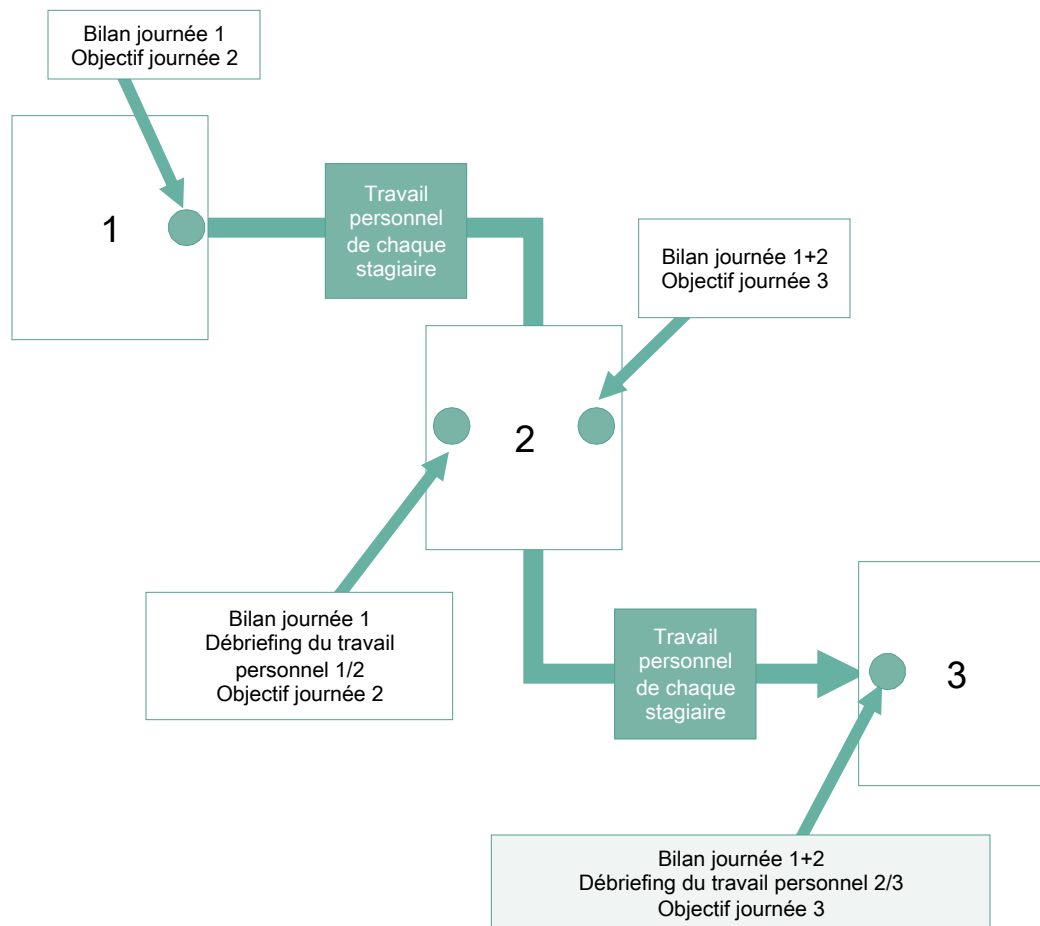


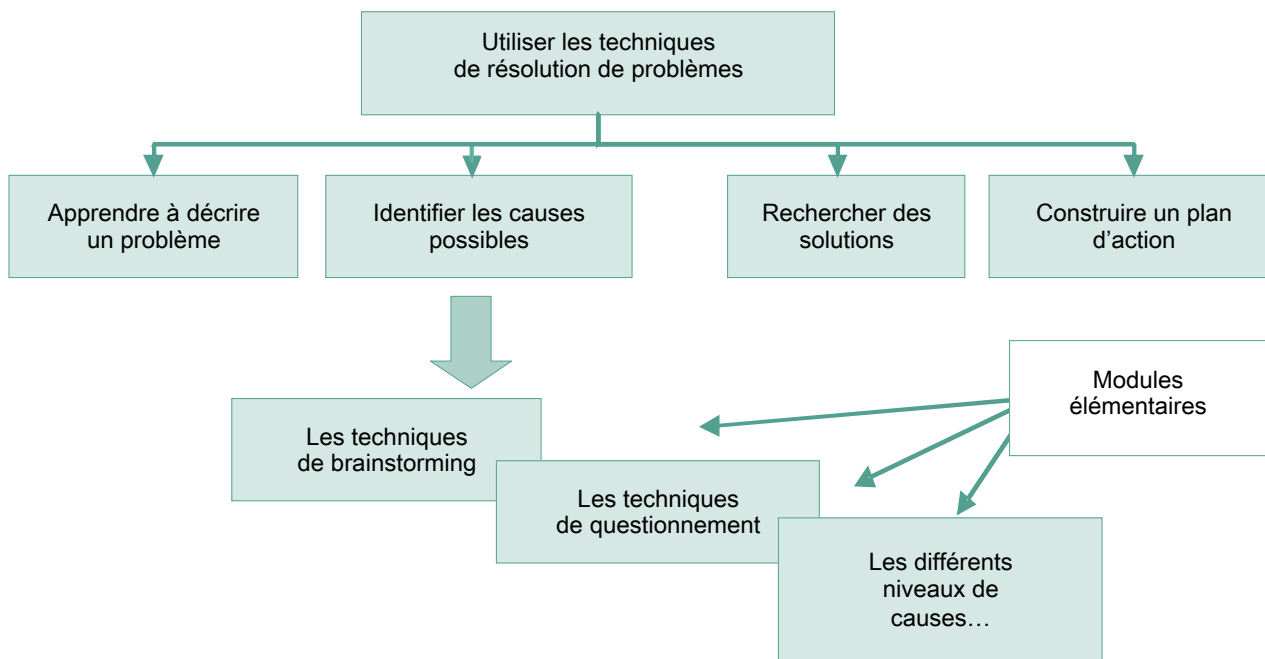
Y tracer une pyramide de Maslow vierge afin que les stagiaires puissent venir y noter le résultat de leur réflexion. Y tracer également si besoin le schéma de Herzberg.

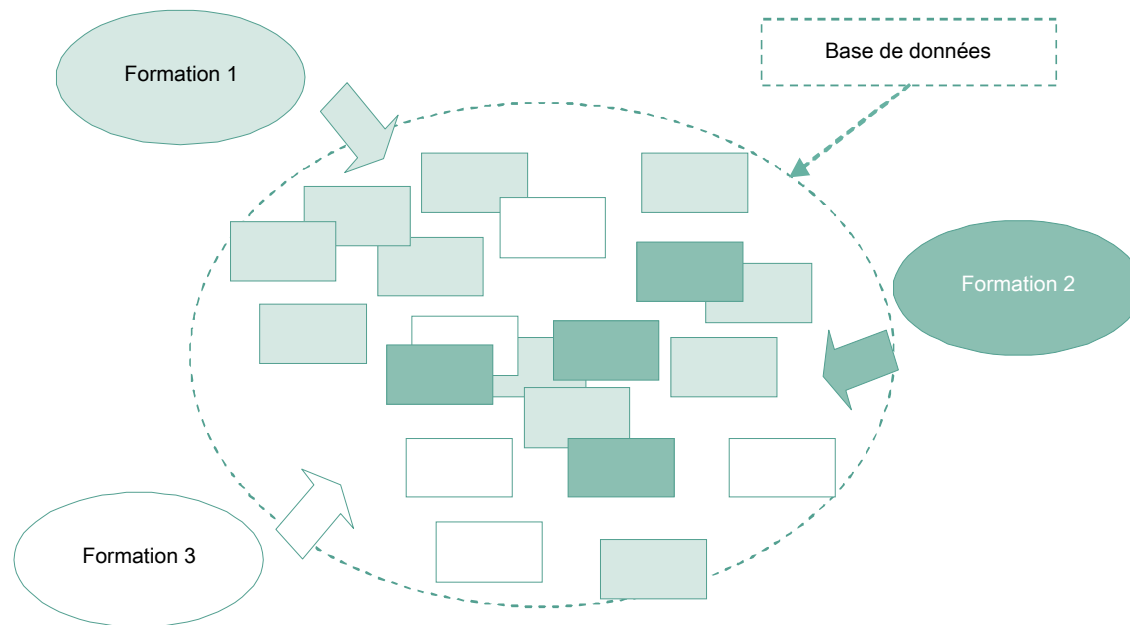


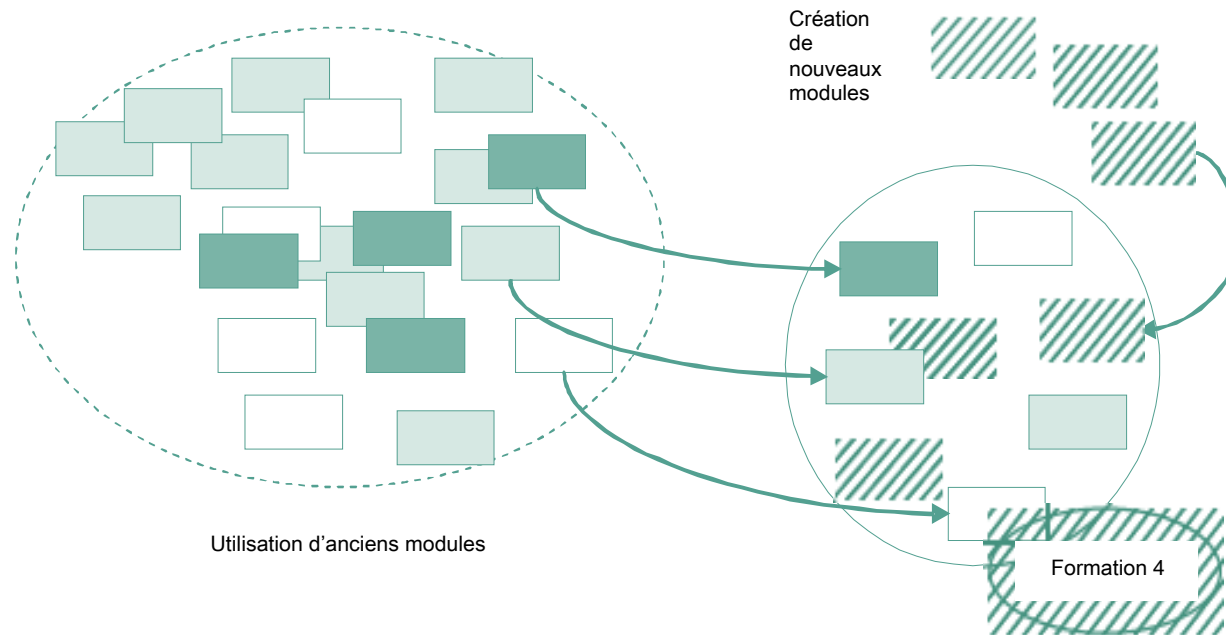
Lorsqu'un ou plusieurs stagiaires affirmeront que leur première motivation est financière, présenter les résultats de Herzberg.

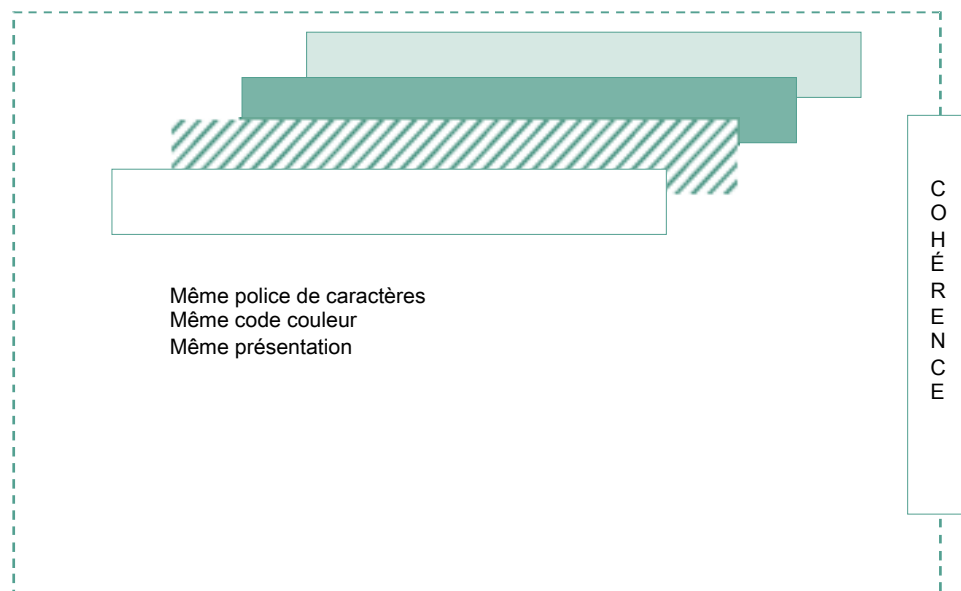


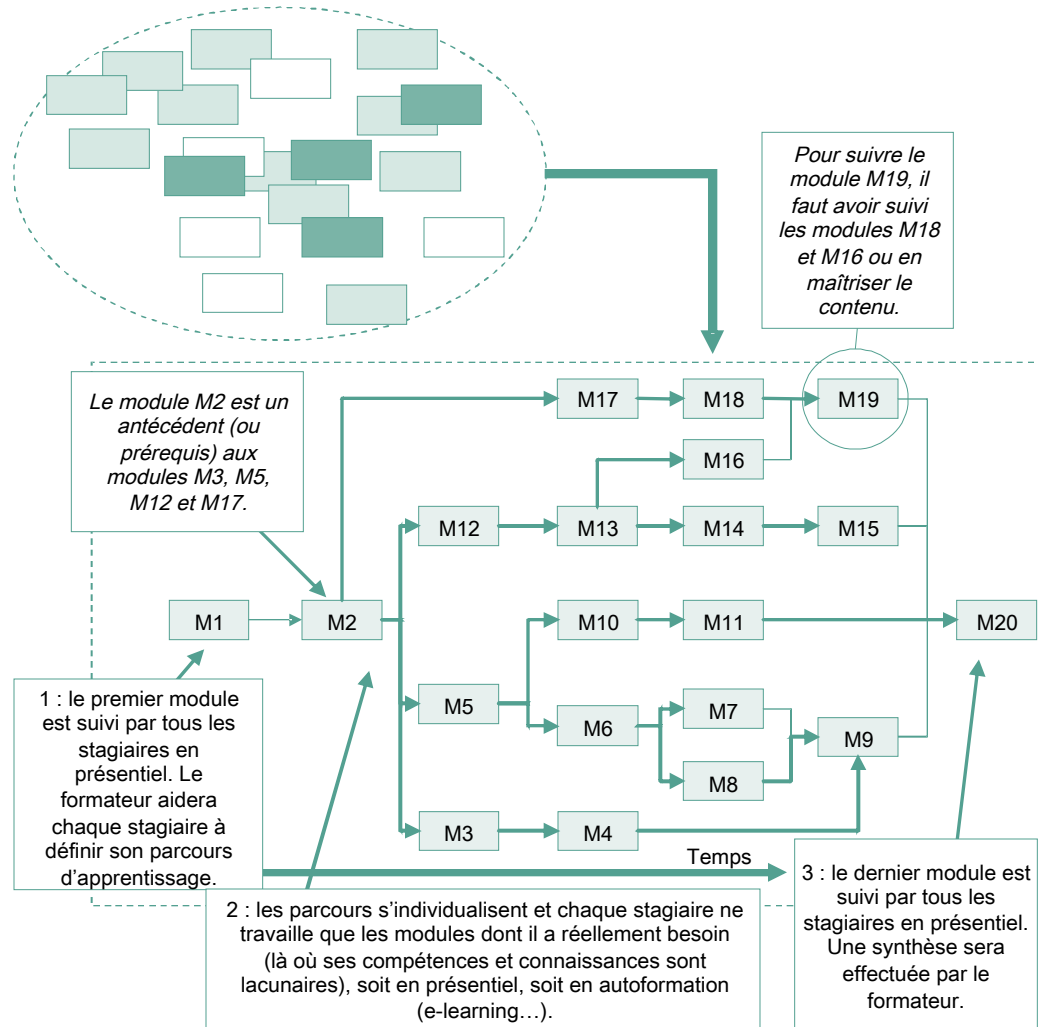


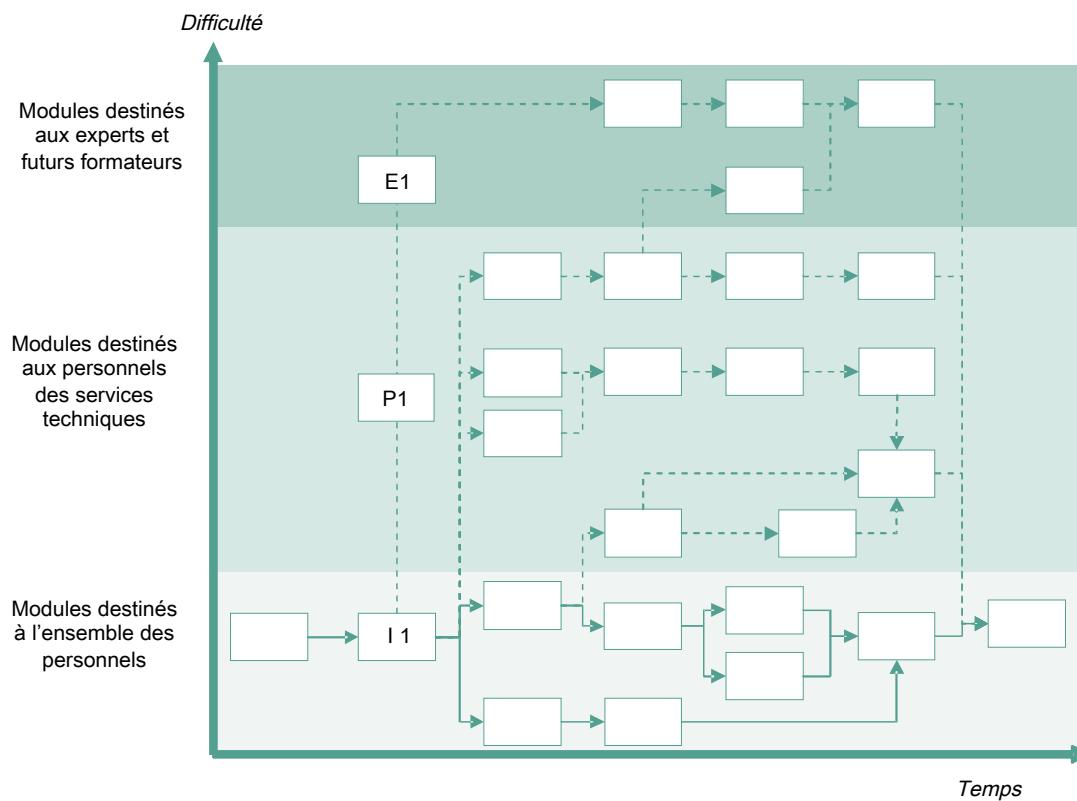


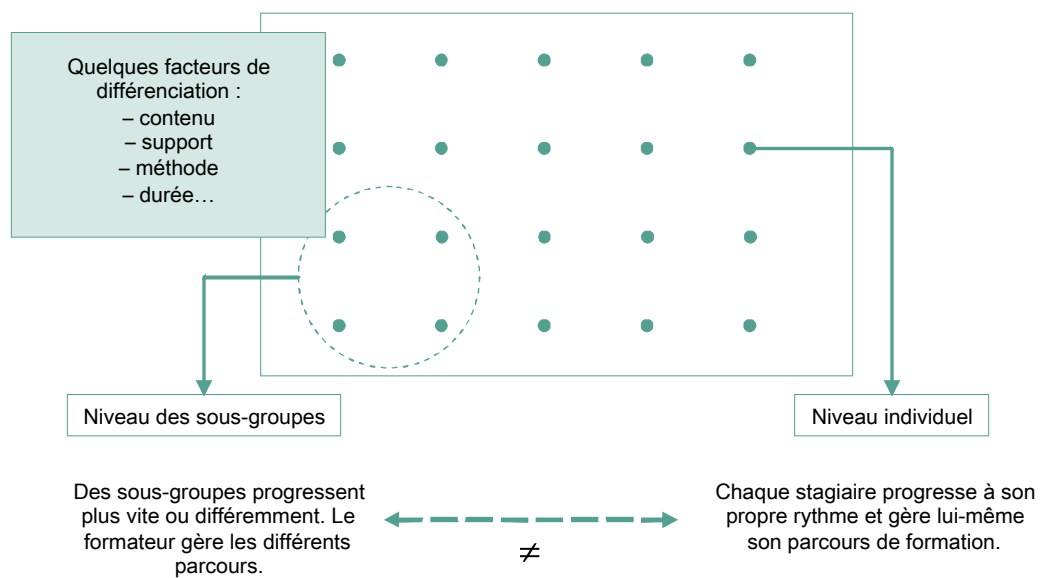


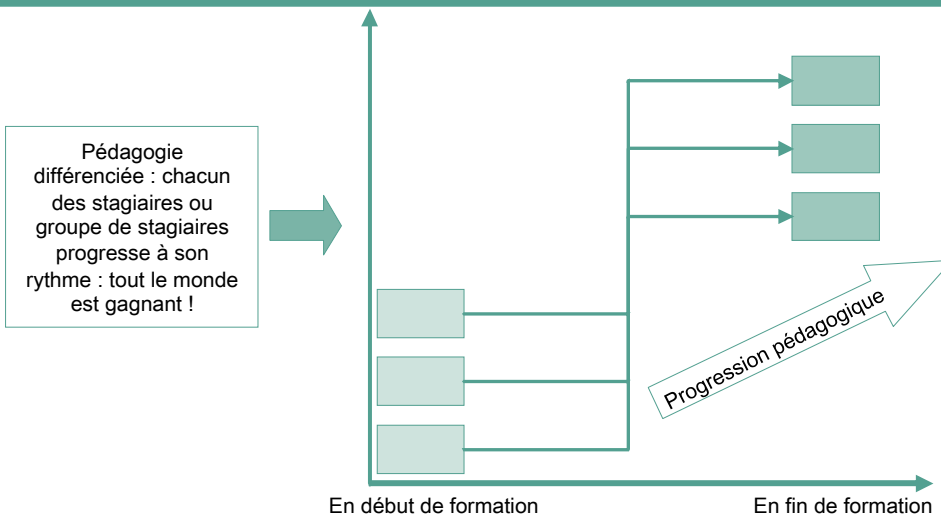




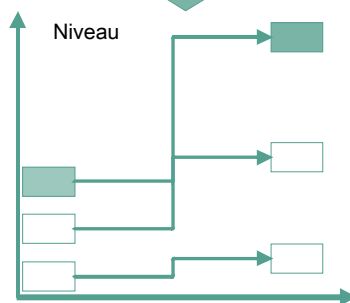






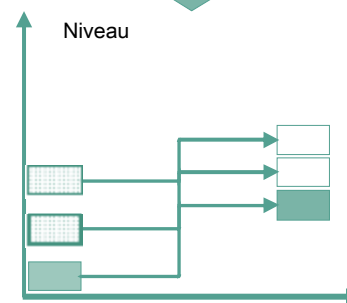


Pédagogie non différenciée avec prise en compte par le formateur des stagiaires les plus à l'aise : ils sont les principaux bénéficiaires, au détriment des stagiaires de faible niveau.

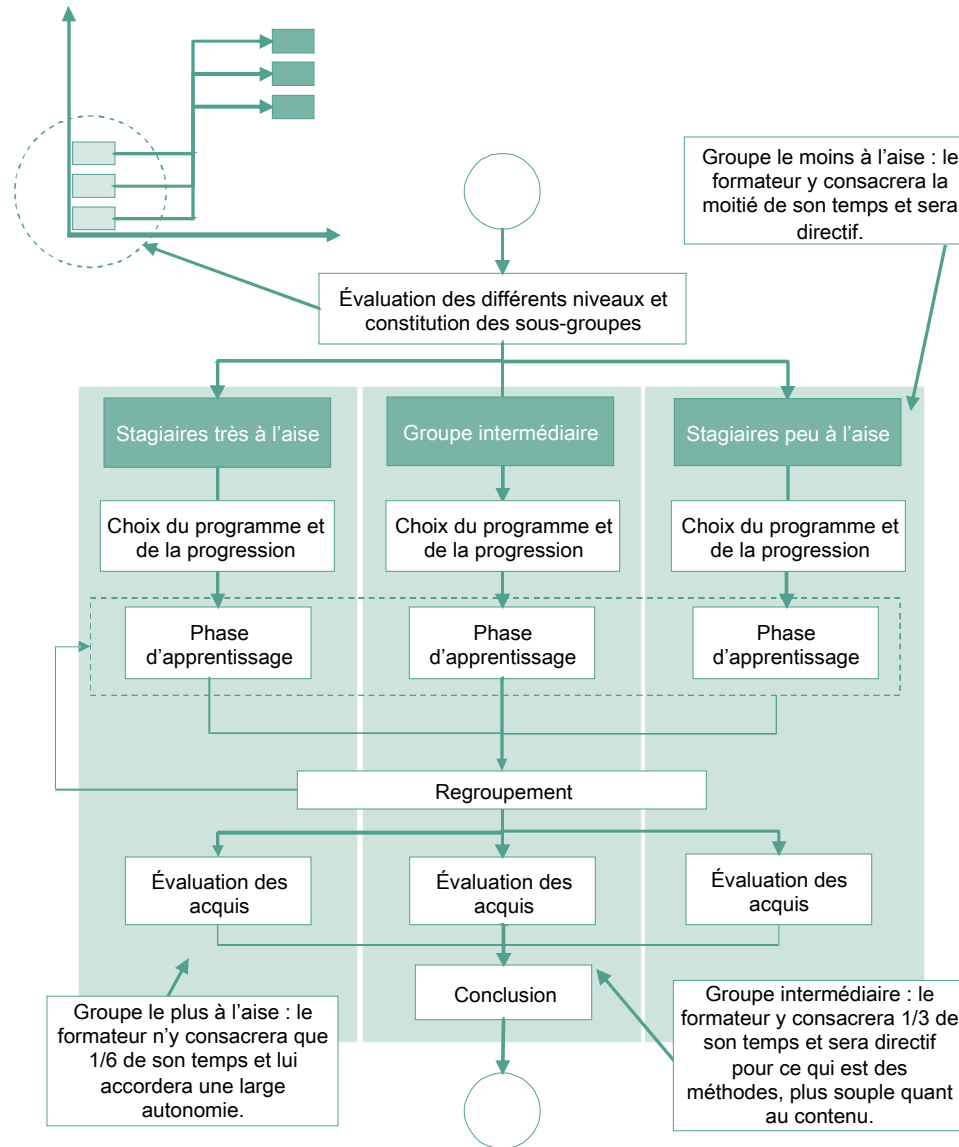


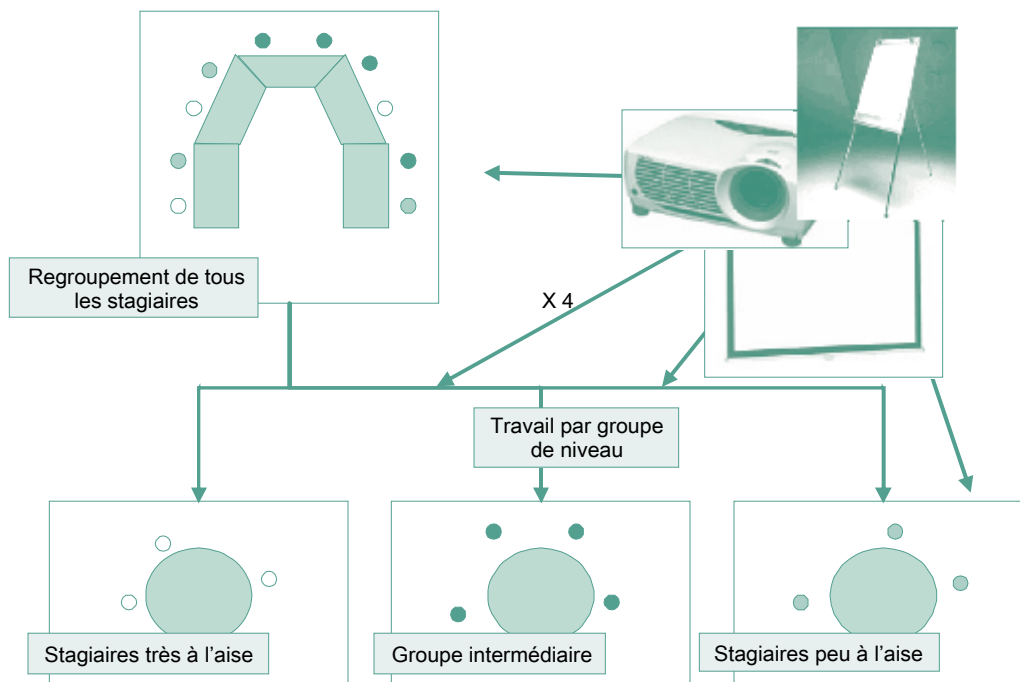
Les stagiaires de plus faible niveau restent à la traîne. Les écarts se creusent. Certains stagiaires sont peut-être définitivement perdus.

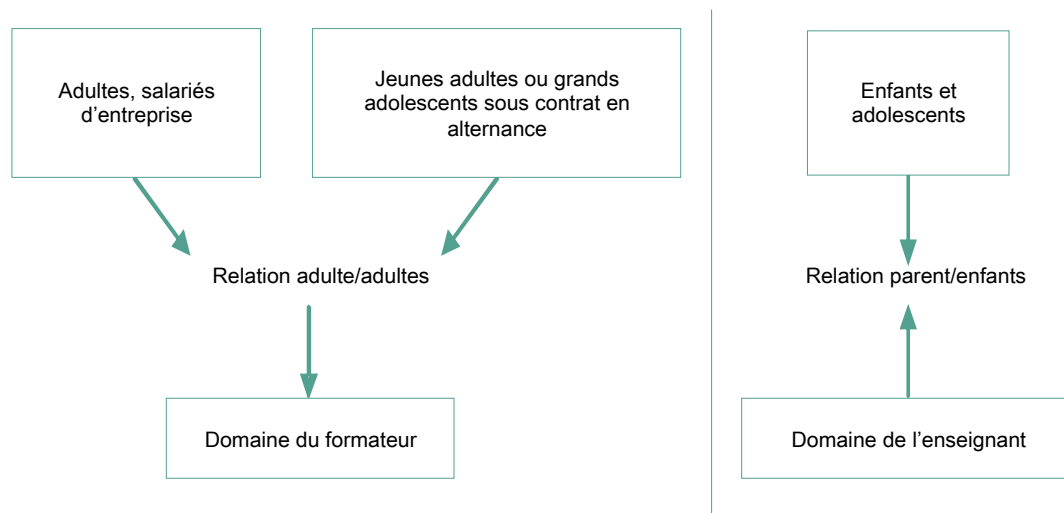
Pédagogie non différenciée avec prise en compte par le formateur des stagiaires les moins à l'aise : ils sont les principaux bénéficiaires, au détriment des stagiaires les plus avancés.

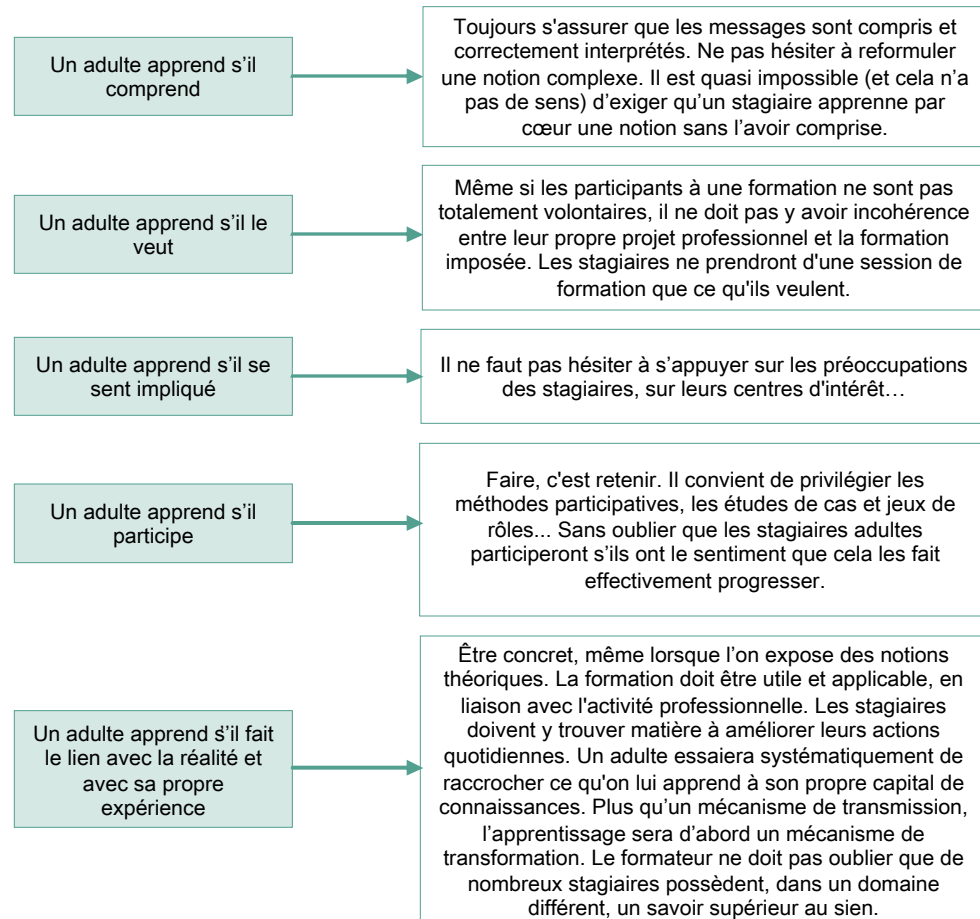


Les stagiaires les plus à l'aise s'ennuient et perdent leur temps. Les écarts se resserrent et on observe un nivellement par le bas.

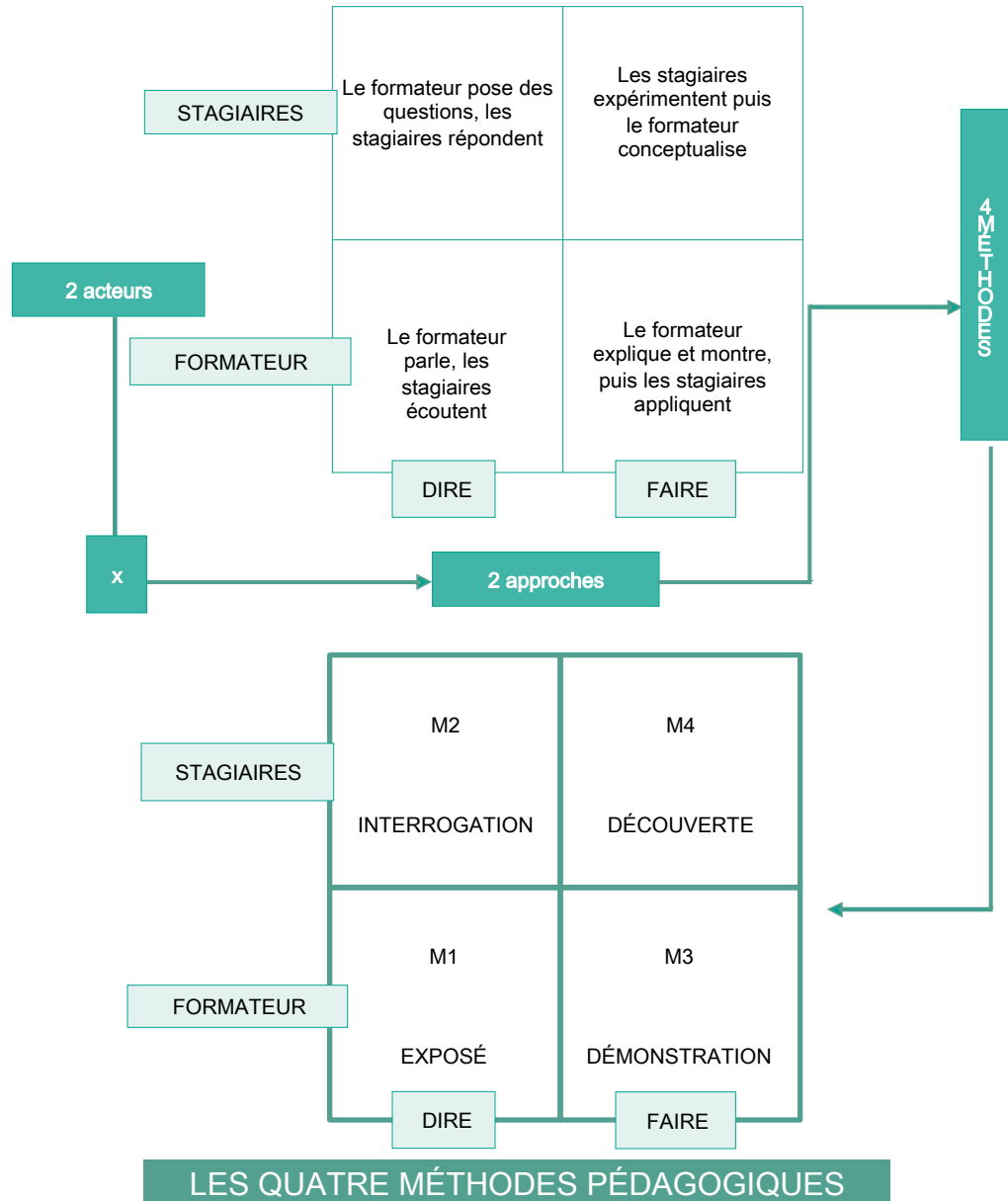


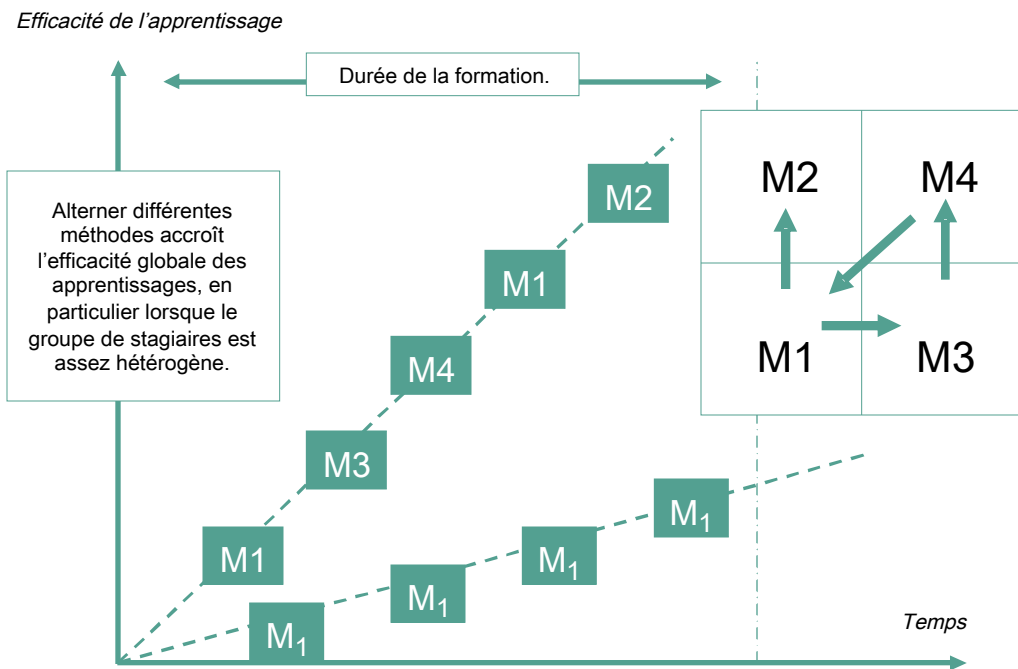






LES QUATRE PRINCIPALES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

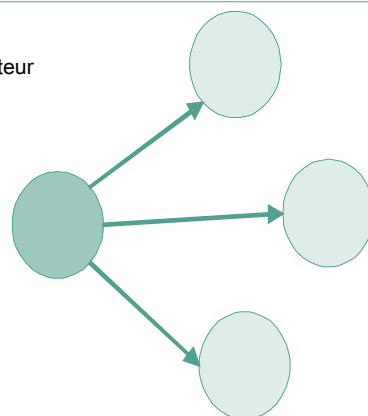




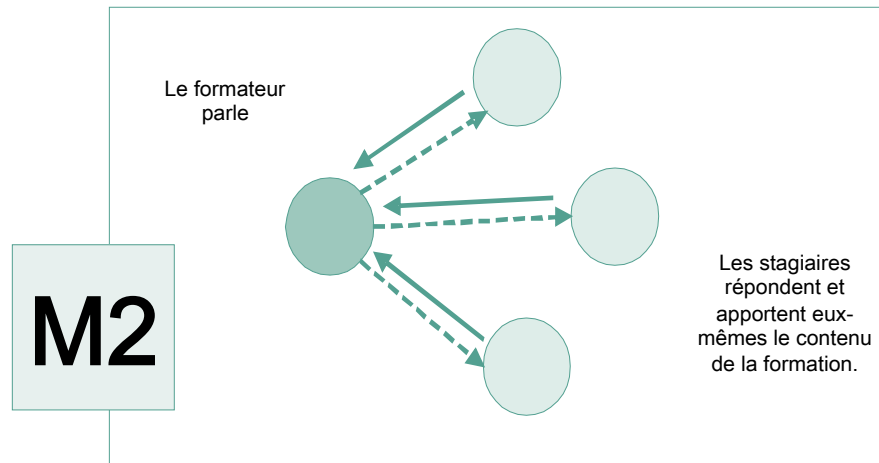
Le contenu est apporté par le formateur au travers d'un discours très structuré.

M1

Le formateur parle

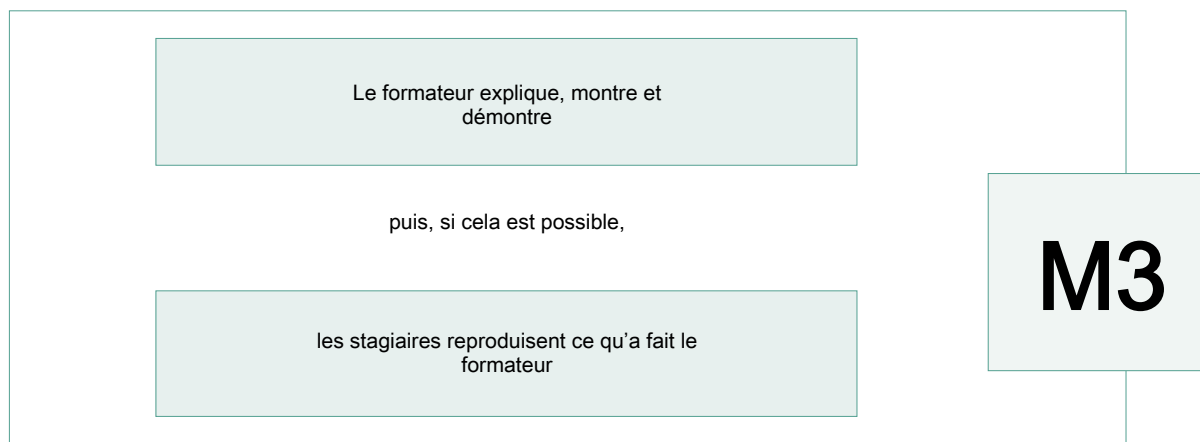


Les stagiaires écoutent, puis réfléchissent et réagissent.

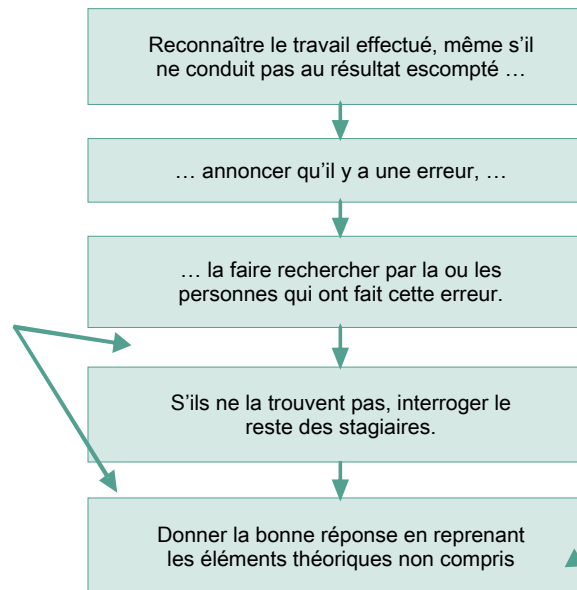


Le formateur guide les stagiaires dans l'acquisition d'un savoir en les questionnant. Il les incite progressivement à la réflexion. Il peut pour cela s'appuyer sur un support tel qu'un document, un film, un objet.

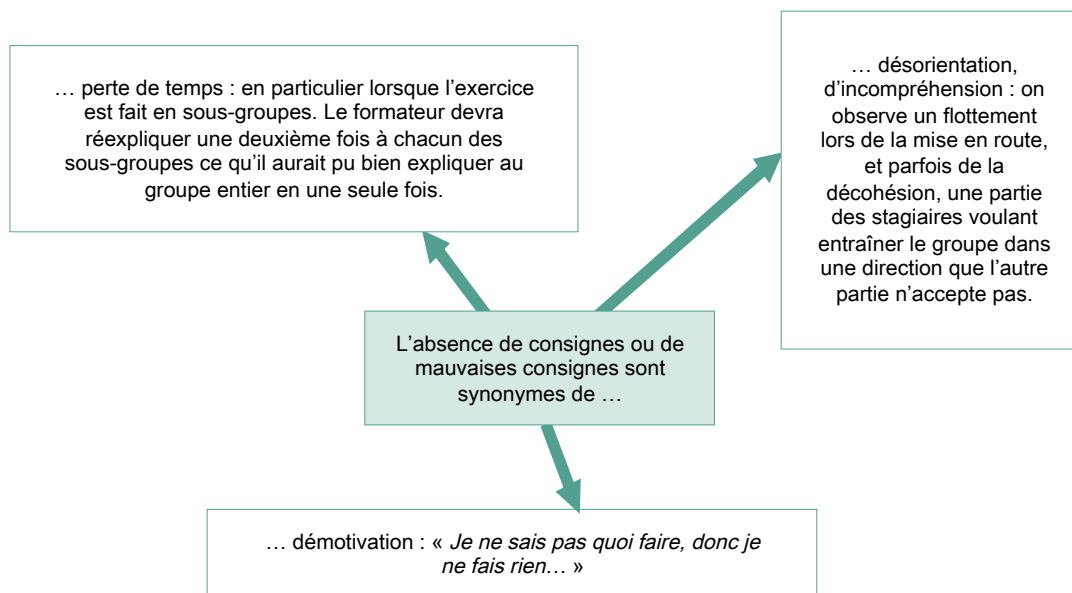
Les stagiaires répondent à partir de leur propre expérience, des connaissances fragmentaires qu'ils ont déjà sur le sujet.

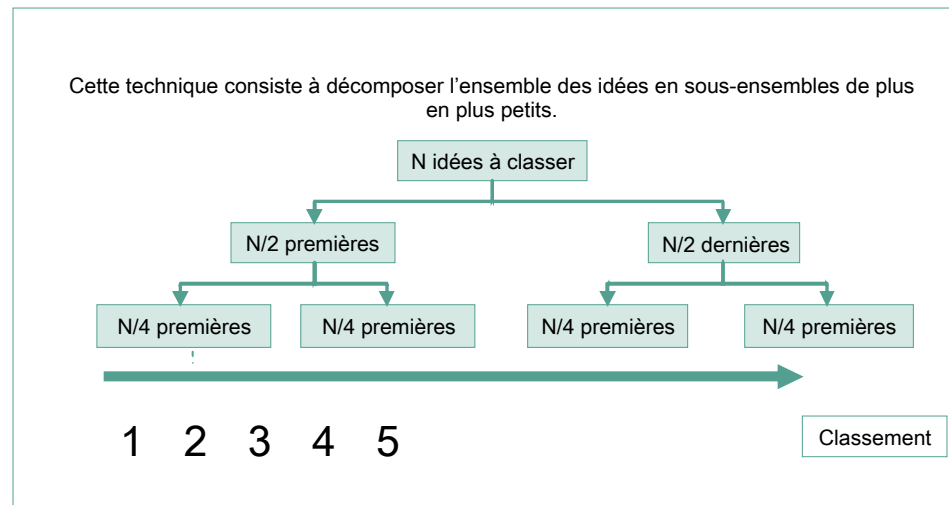


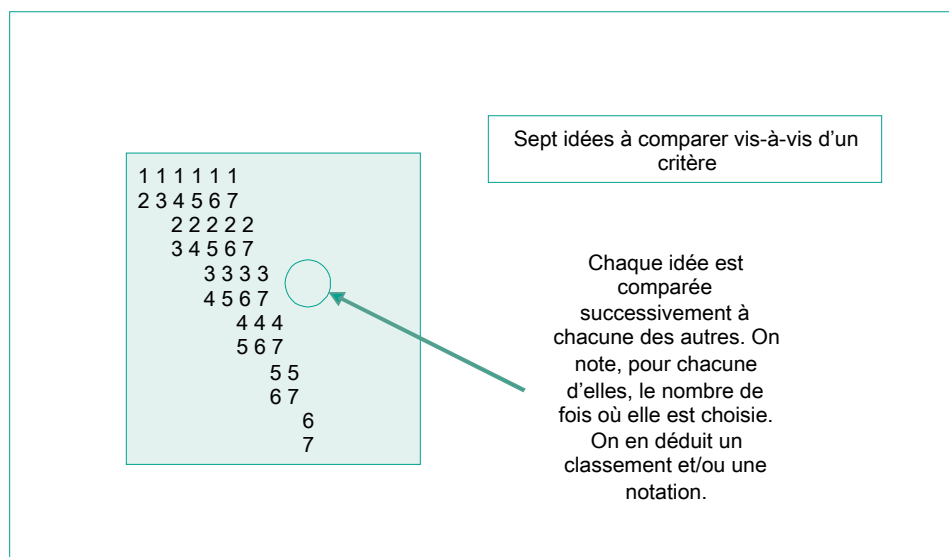
En laissant le temps nécessaire aux stagiaires pour réfléchir et répondre. Il ne faut pas succomber à la tentation de répondre soi-même parce que cela sera plus rapide.

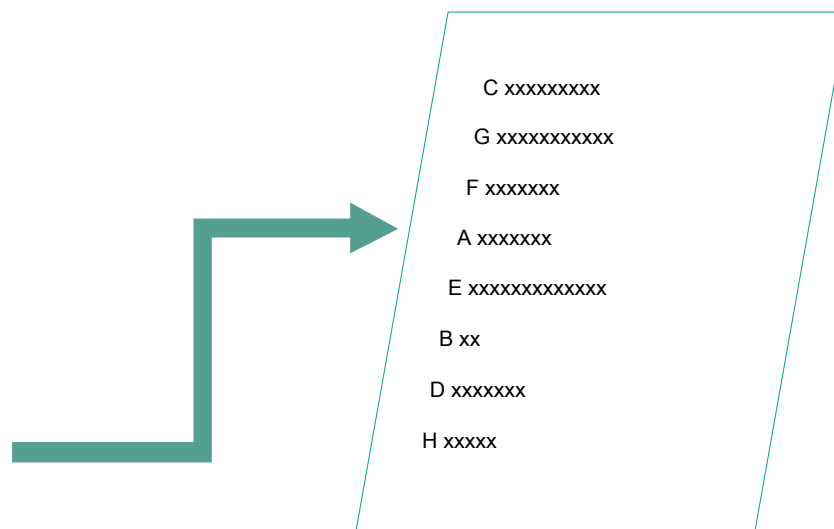


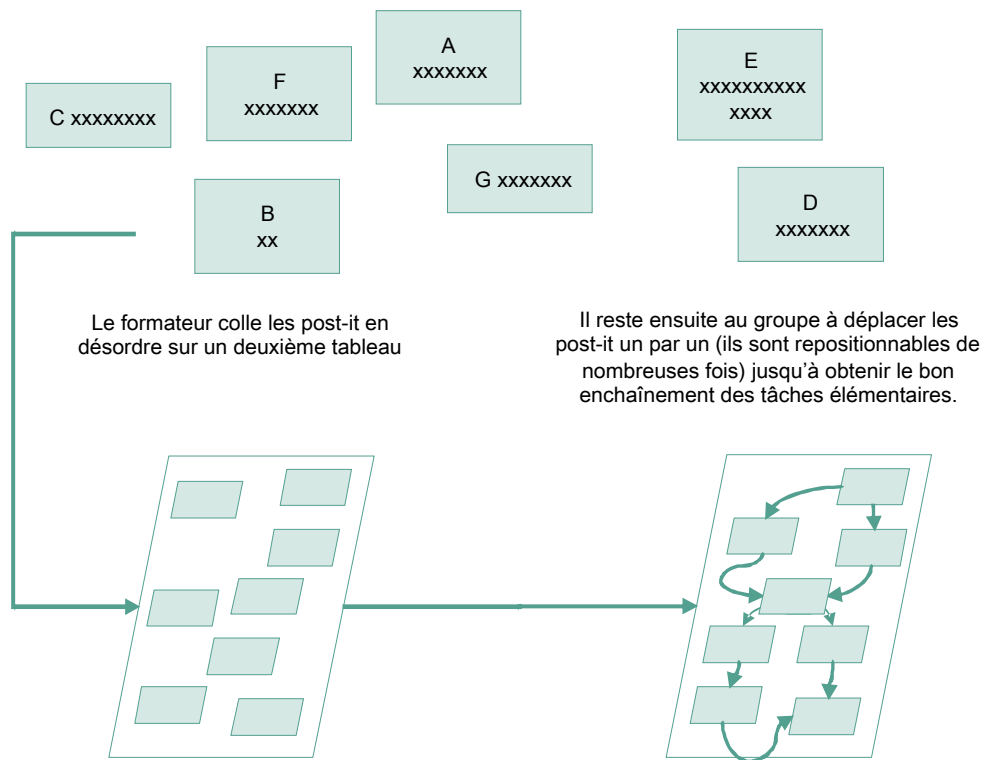
Dans le cas de l'apprentissage d'un geste technique, d'un exercice, ne pas hésiter à faire refaire.

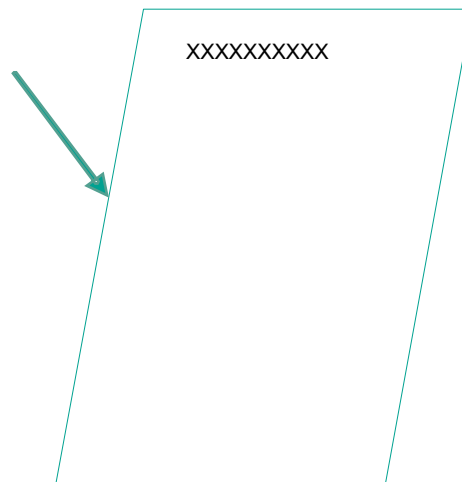


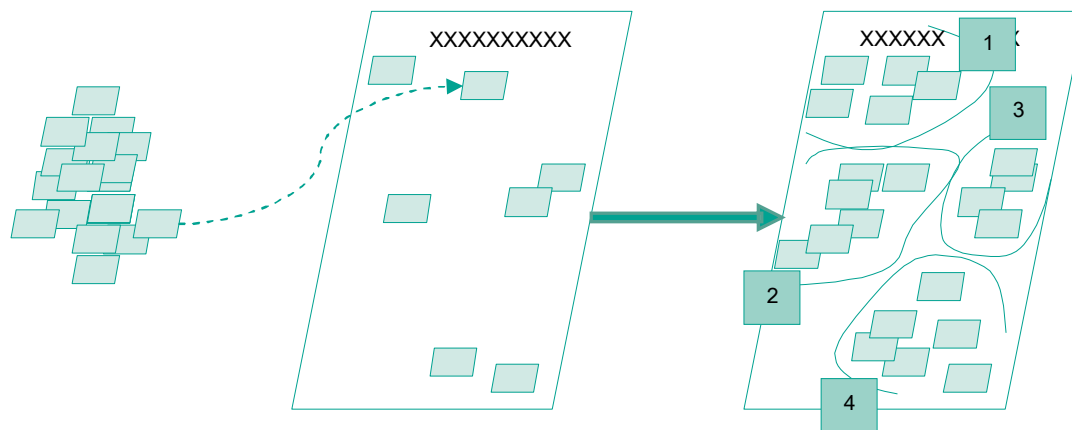


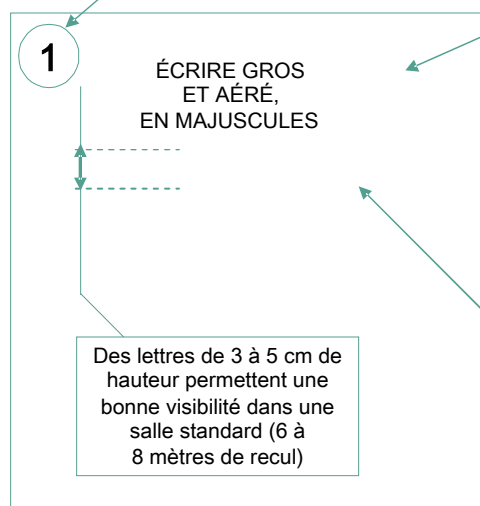




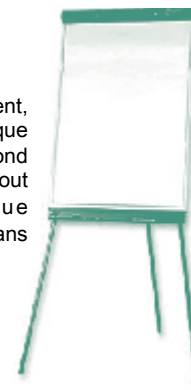






Numéroter les feuilles au fur et à mesure

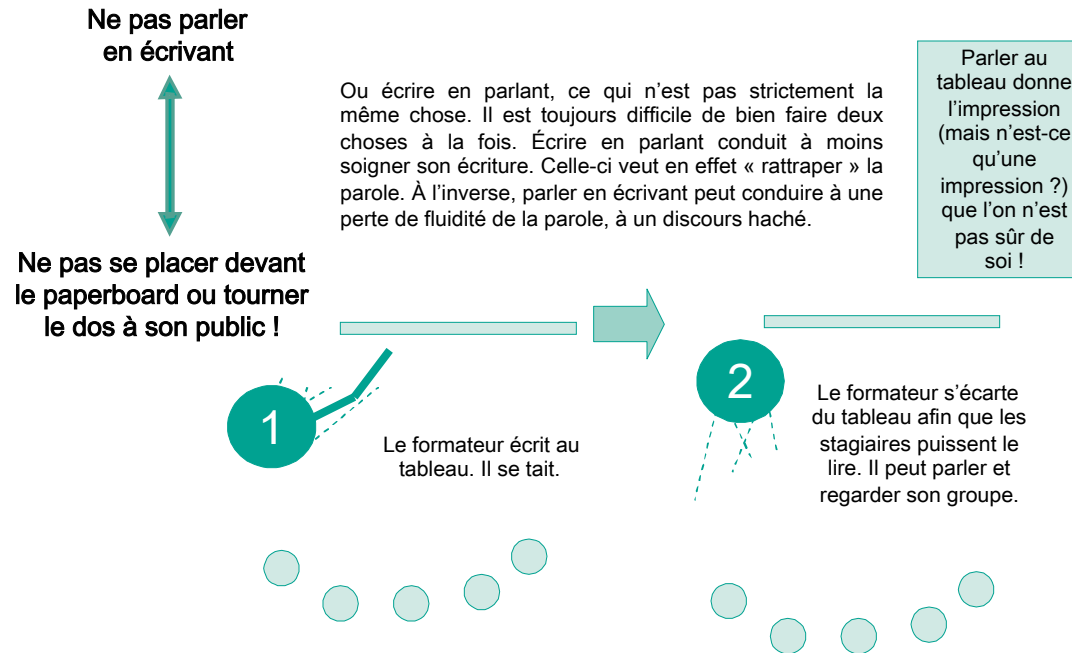
Il faut penser, périodiquement, à tester la lisibilité de ce que l'on écrit en se plaçant au fond de la salle de formation. Tout stagiaire doté d'une vue normale doit pouvoir lire sans effort ce qui est écrit.

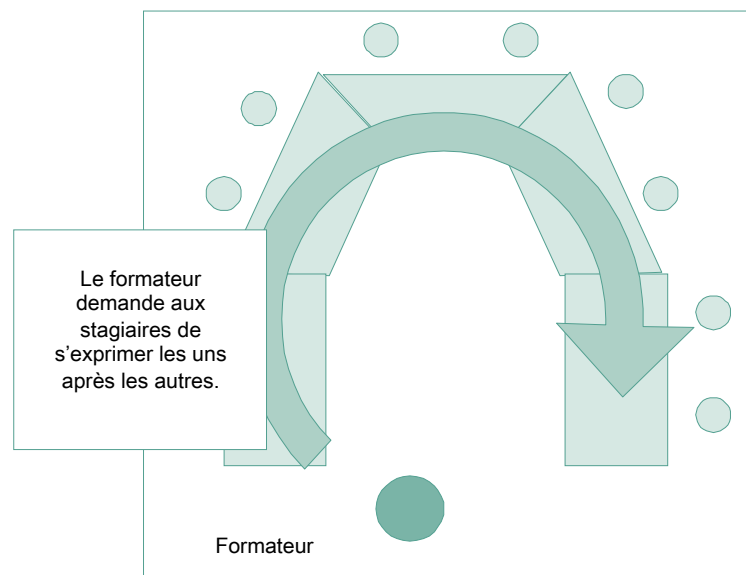


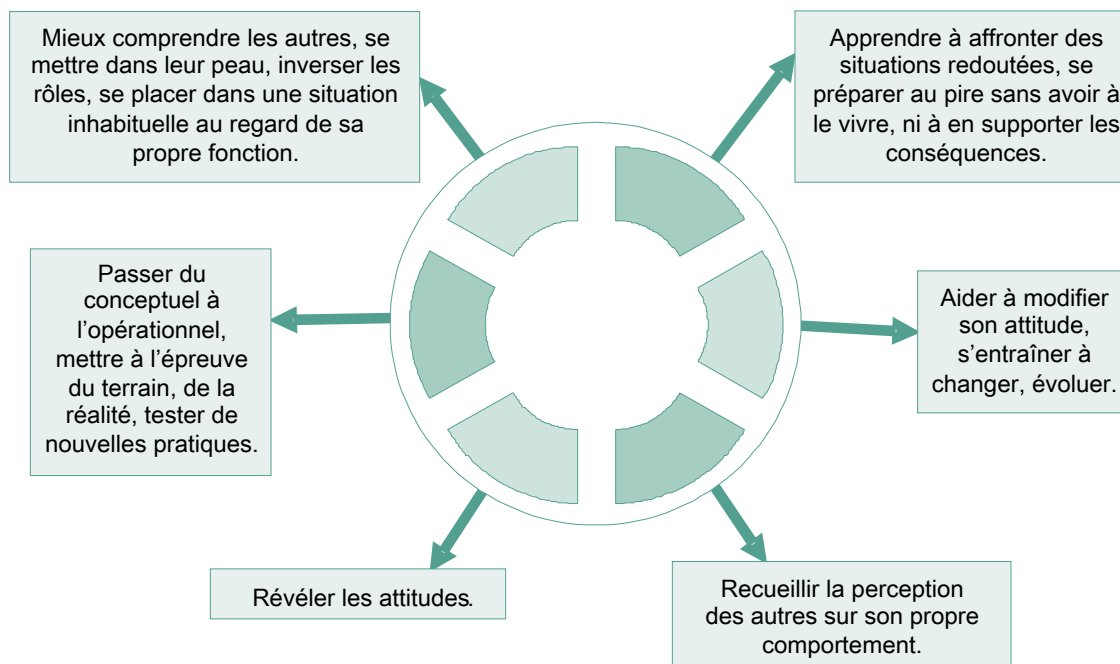
Rares sont les personnes en général, et les formateurs en particulier, qui savent écrire lisiblement et, pour reprendre la terminologie utilisée par les instituteurs, en « attaché ». Et même ceux qui s'appliquent tout particulièrement finissent par relâcher leur attention. Écrire en majuscules est une manifestation de son empathie. Le formateur est certain d'être lu par tous.

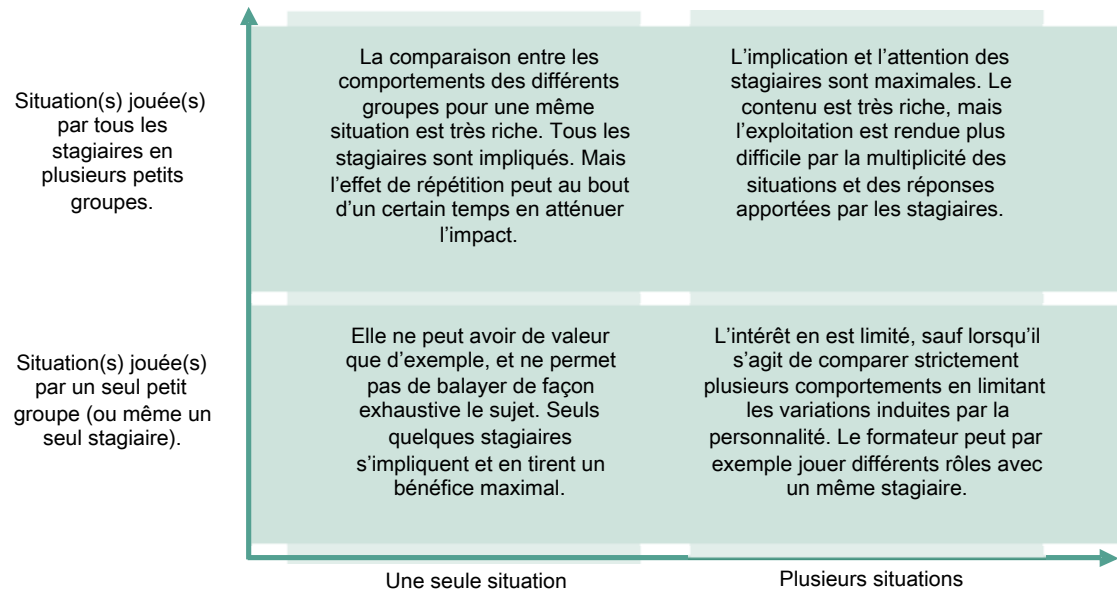
Ne pas s'appuyer sur le tableau

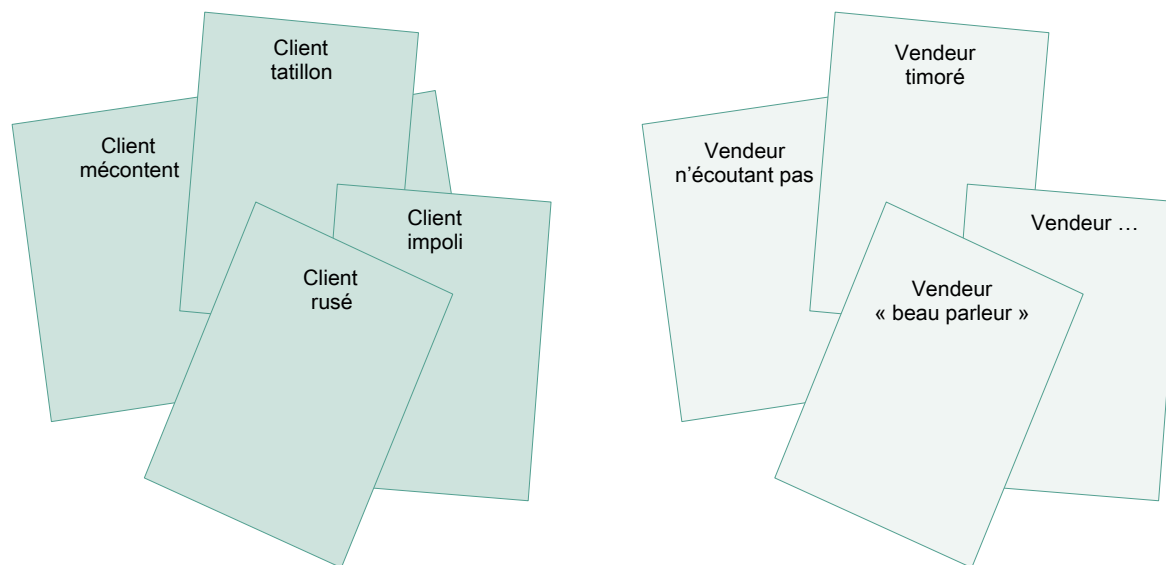
C'est peu élégant, parfois dangereux (on a déjà vu un tableau s'écrouler, les vis de maintien des pieds n'étant pas assez serrées) et surtout, cela limite l'ampleur des mouvements du formateur et donc diminue la qualité de sa communication.

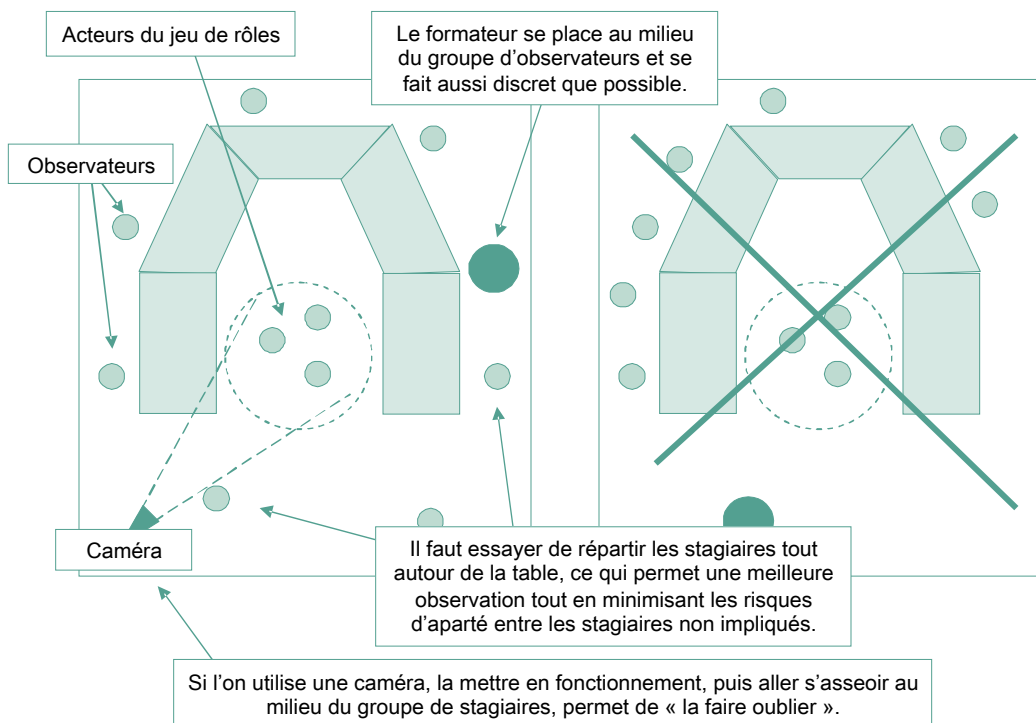


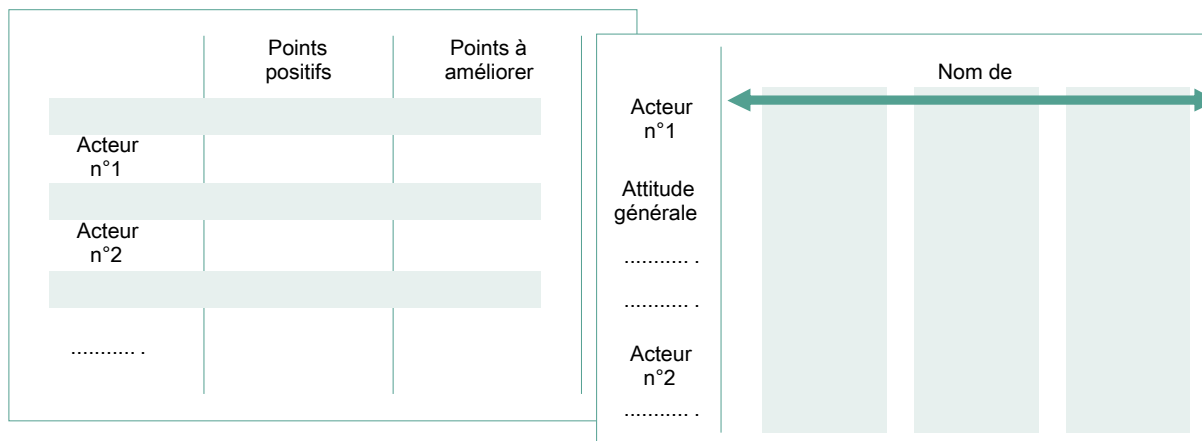


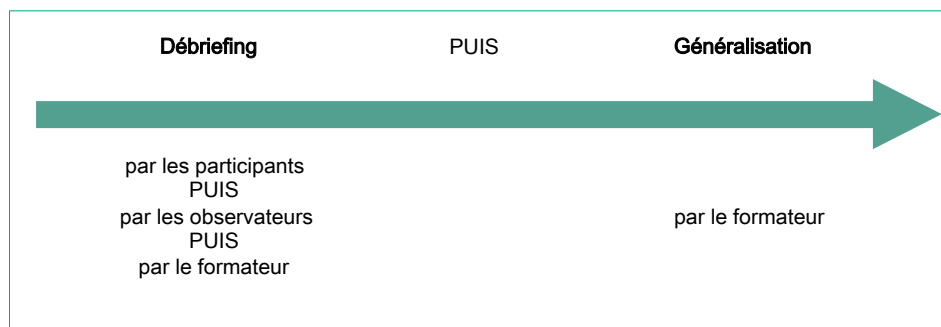


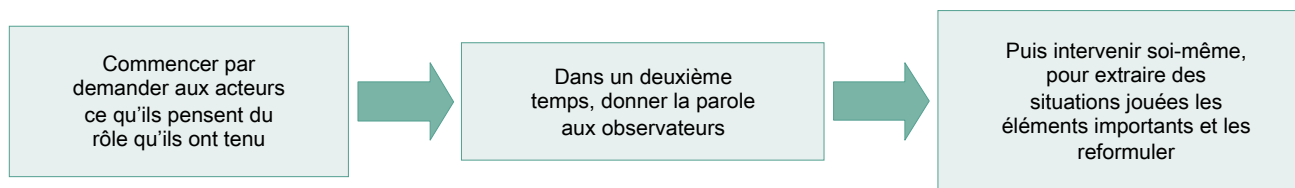


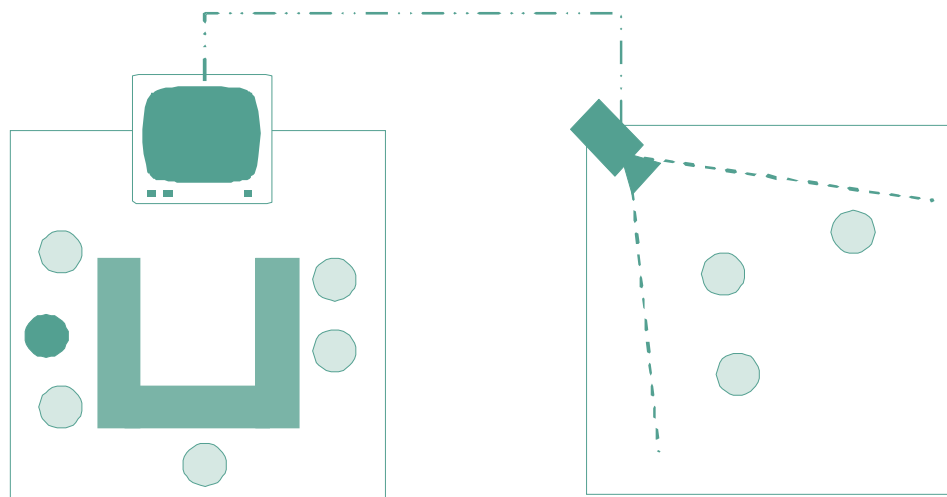


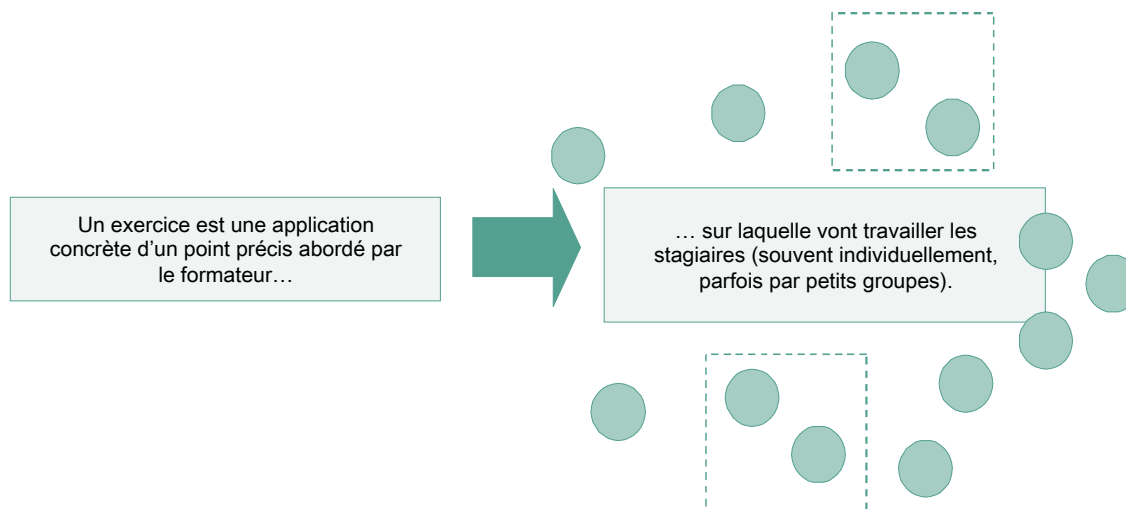


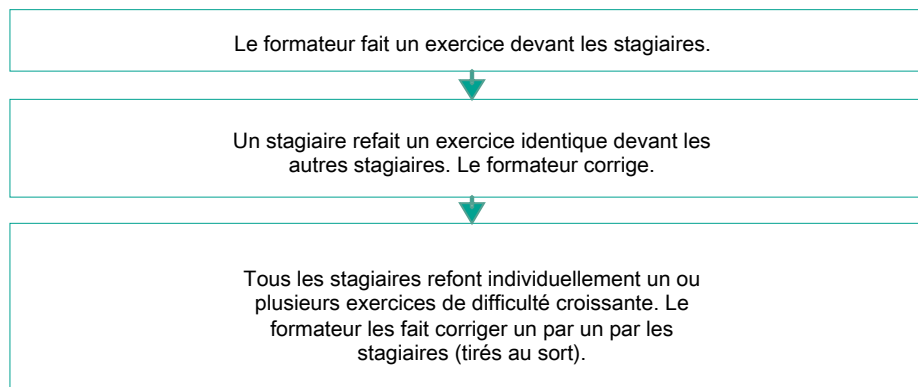












Pour éviter que l'esprit des stagiaires ne soit pollué par des informations inutiles au tracé d'un diagramme PERT, les étapes du projet sont représentées par des lettres qui en elles-mêmes ne signifient rien. Les stagiaires peuvent se concentrer sur l'essentiel.

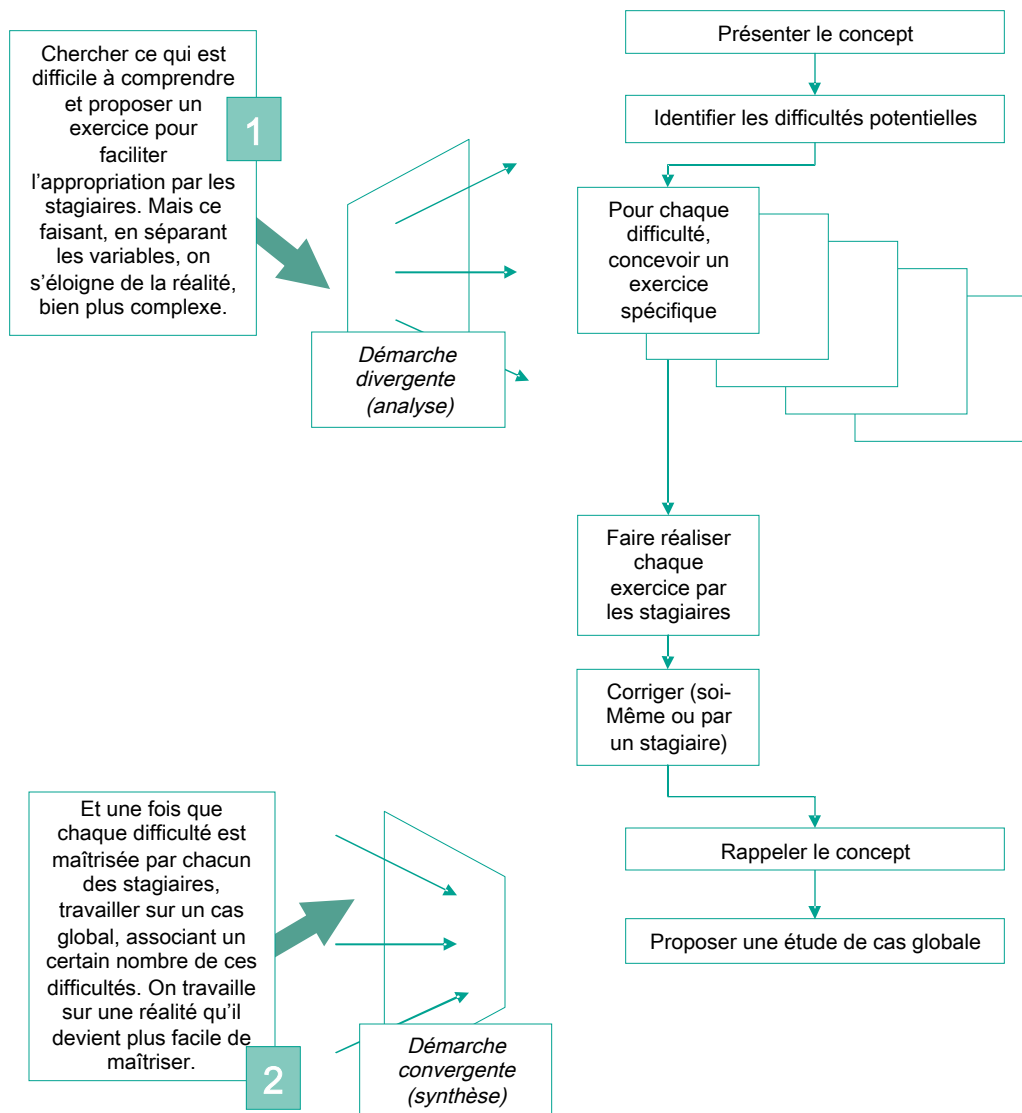
Diagramme PERT (1)

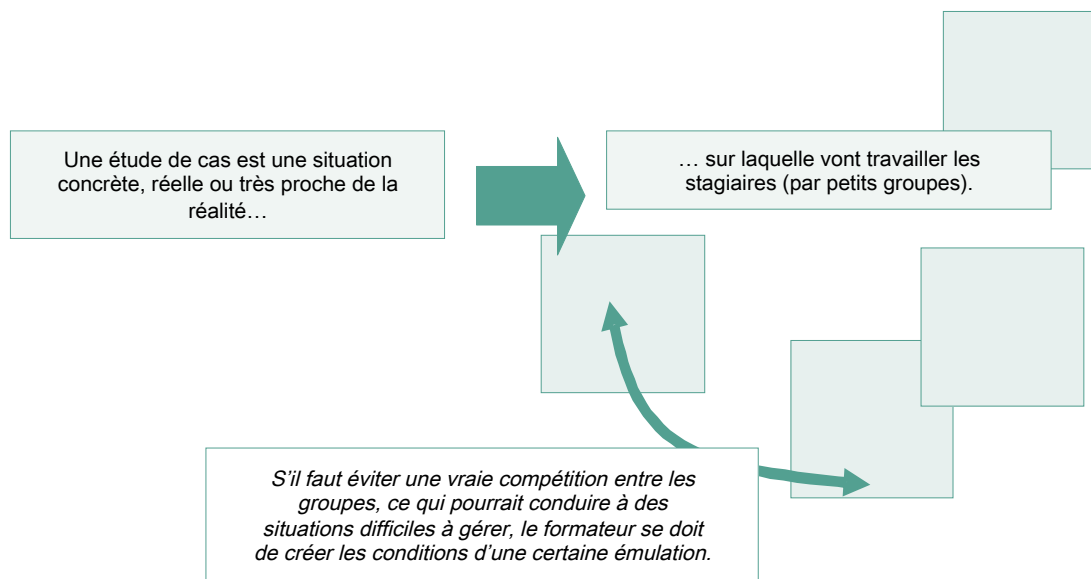
Vous êtes responsable d'un grand projet. Vous avez identifié 17 tâches importantes :

Tâche	Durée (en j)	Charge (en h/j)	Tâches précédentes	Tâches suivantes
A	4	3	-	C, E
B	1	1	-	D, I
C	6	3	A	G
D	8	2	B	G
E	5	3	A	F
F	3	2	E	O
G	2	3	C, D	H, N
H	8	4	G	O
I	4	8	B	
J	2	4	I	
K	7	6	J	
L	5	2	I	

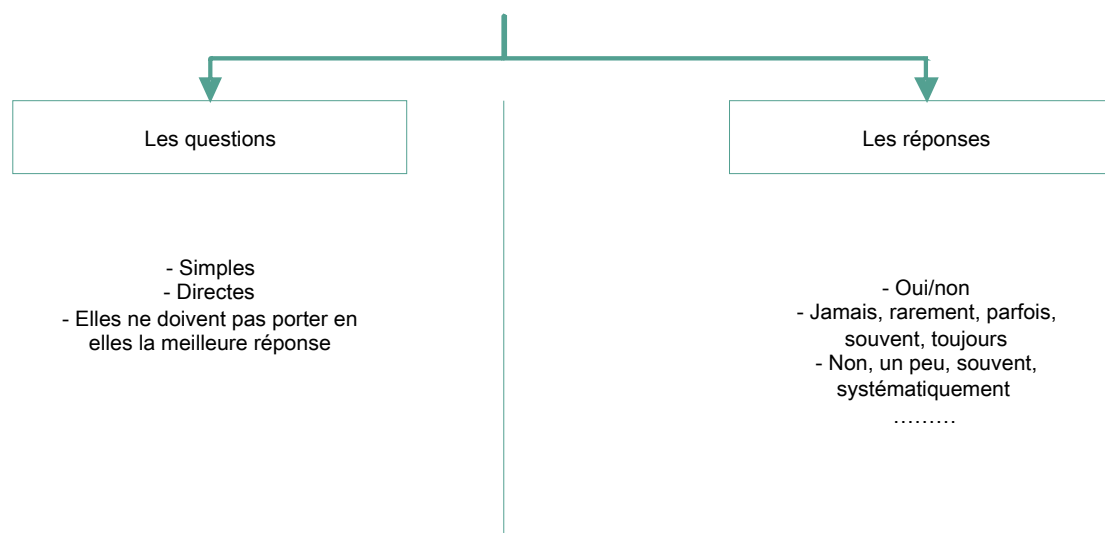
Il y a une seule bonne réponse, un seul moyen d'y parvenir, ce qui sur un projet réel est rarement le cas.

Les durées ont été choisies afin que les calculs puissent être réalisés sans calculatrice.





Participants (autocritique)	Aide à accepter les commentaires négatifs des autres, mais image de soi souvent déformée.
Observateurs	Non impliqués, efficacité accrue.
Formateur	Expérience, comparaison avec d'autres stagiaires.



Cet autre test, sur la motivation, permettra au formateur d'introduire un aspect plus conceptuel sur la remotivation d'une équipe de travail en perte de vitesse.

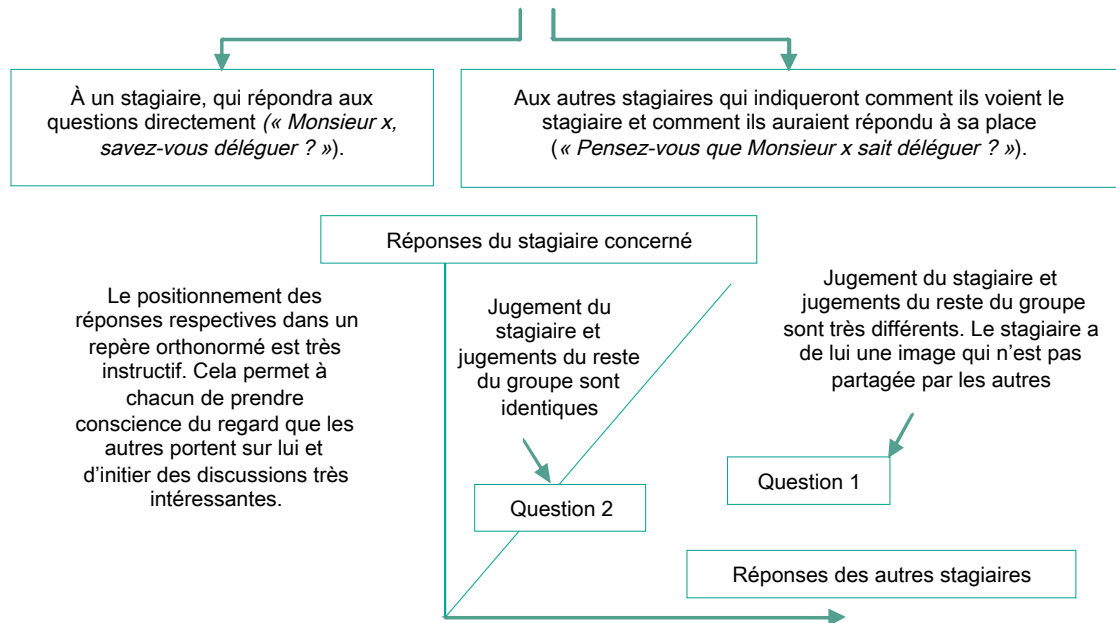
Les résultats sont avant tout des « déclencheurs » et non pas des jugements.

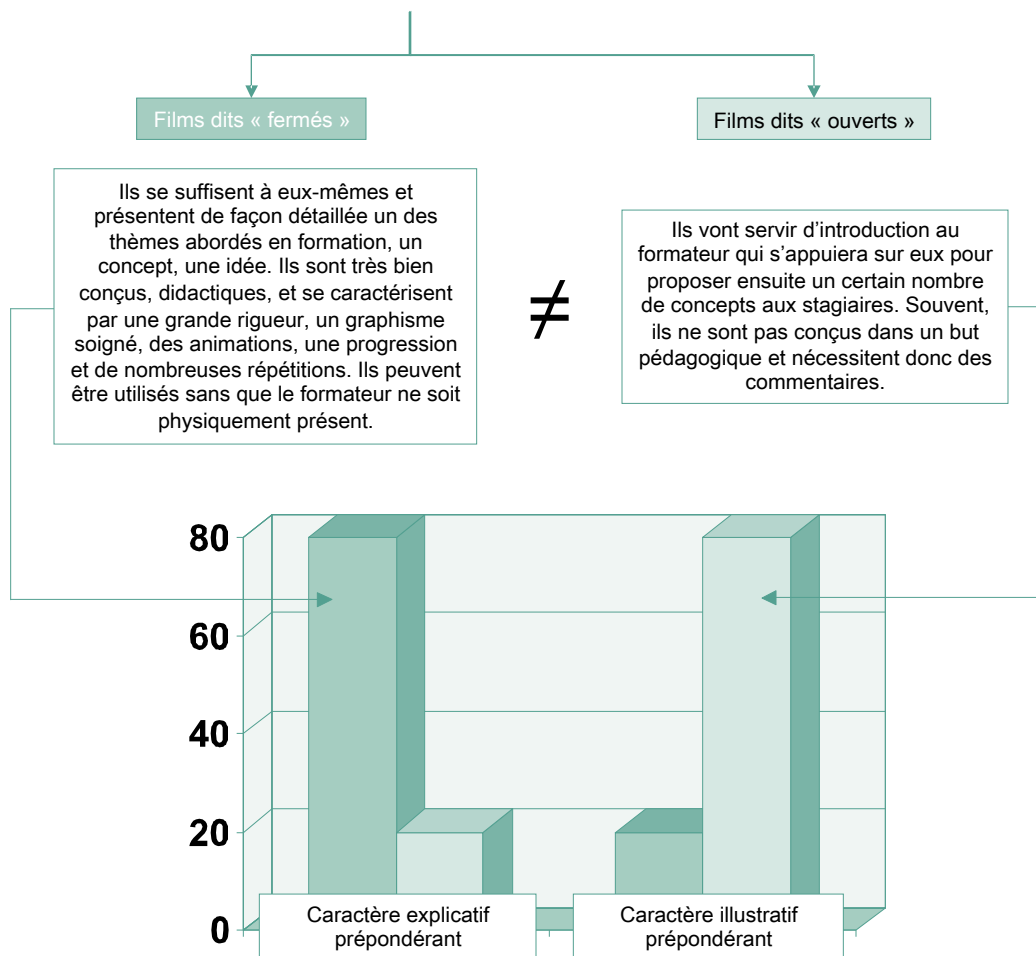
Voici quelques affirmations. Vous vous reconnaissez peut-être dans certaines d'entre elles ? Répondez franchement :

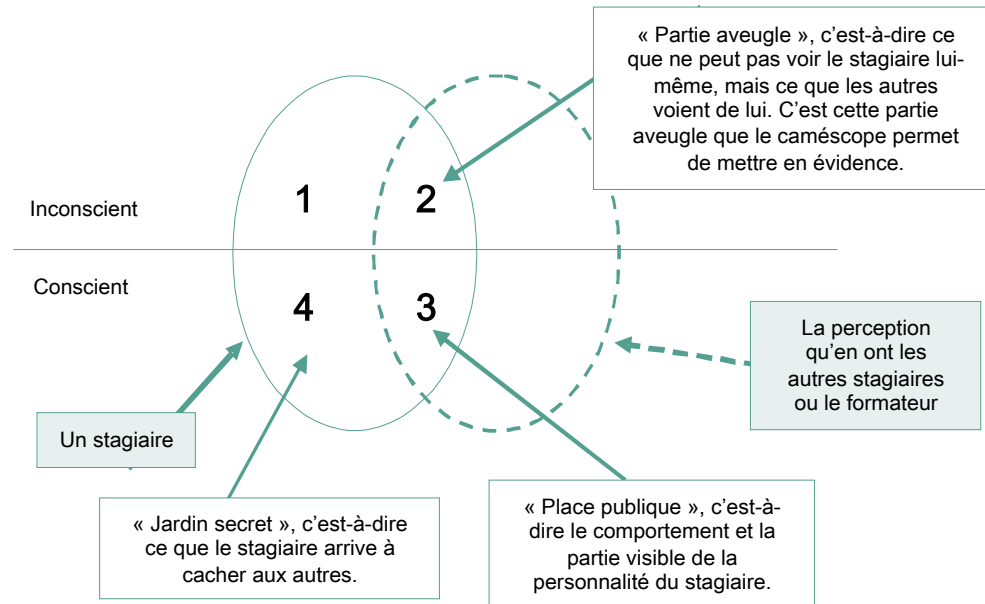
- 1 : Je me sens souvent fatigué(e).
- 2 : Je suis insatisfait(e) par mon travail.
- 3 : J'oublie des choses importantes.
- 4 : Je me mets souvent en colère.
- 5 : Mon poste de travail est mal rangé.
- 6 :

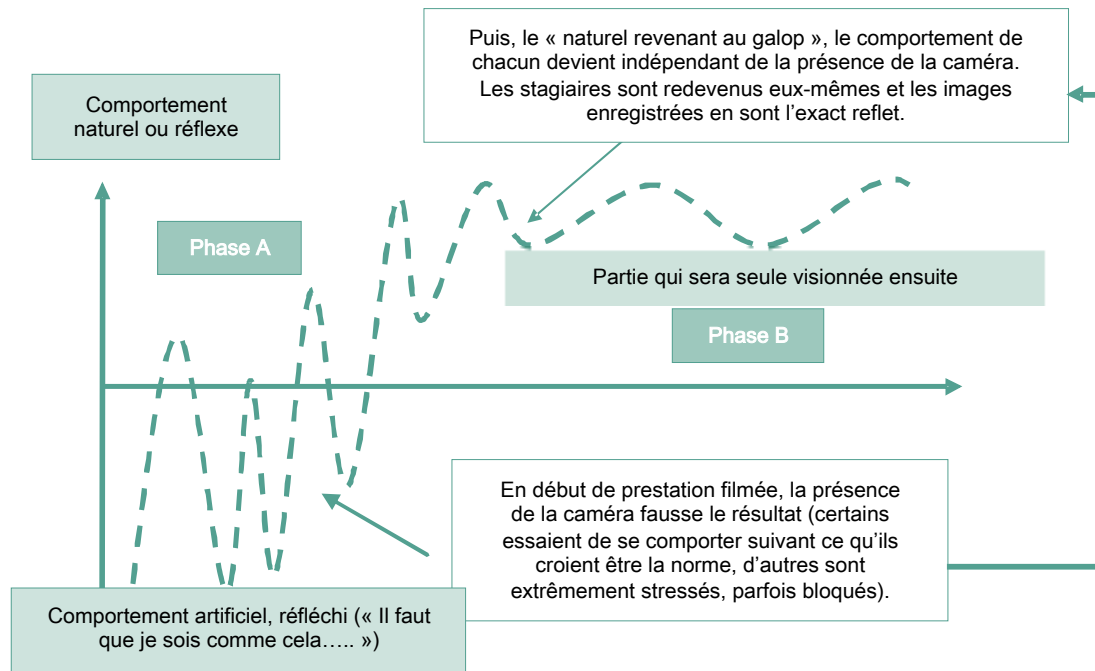
Oui	Non

--	--









Les supports écrits sont nécessaires, voire indispensables, à la fois au formateur et à ses stagiaires, pour :

Un stagiaire retient :

*10 % de ce qu'il lit,
20 % de ce qu'il entend,
30 % de ce qu'il voit,
50 % de ce qu'il voit et entend...*

*40 % des personnes sont auditives,
50 % des personnes sont visuelles.*

Dire ne suffit pas. Il faut faire lire et surtout montrer !

Compléter le discours oral, expliquer, illustrer, clarifier, le rendre plus attrayant

Constituer une référence

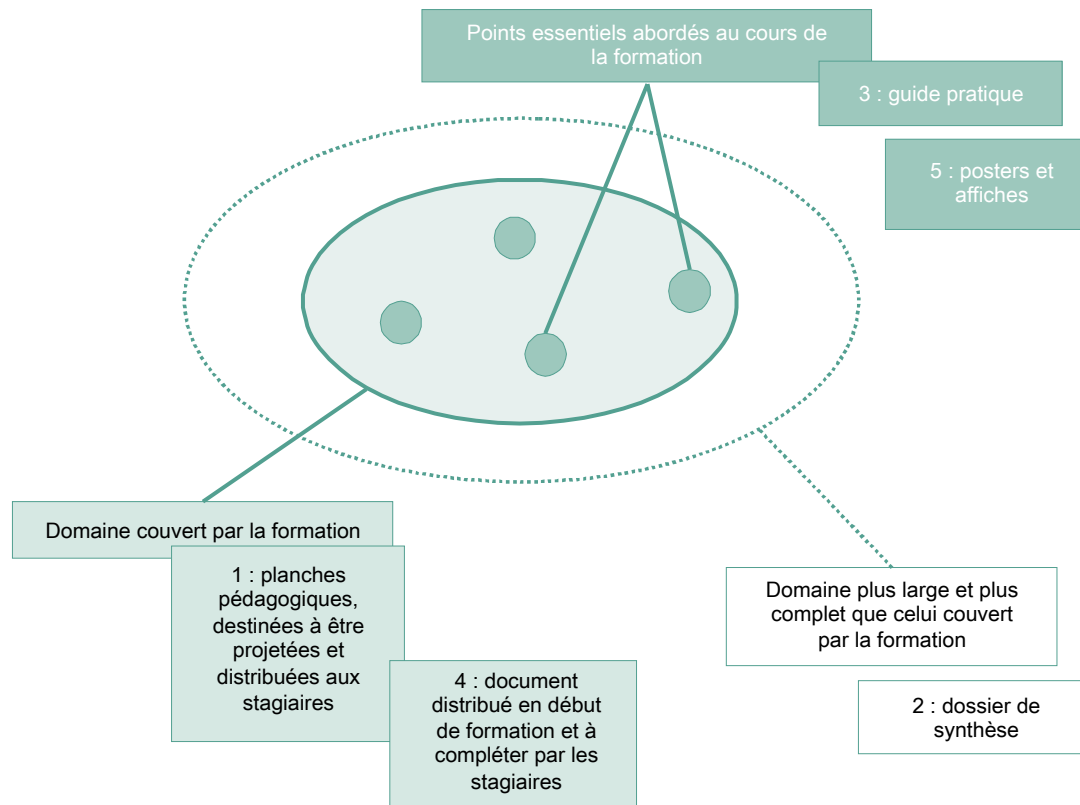
Faciliter la mémorisation

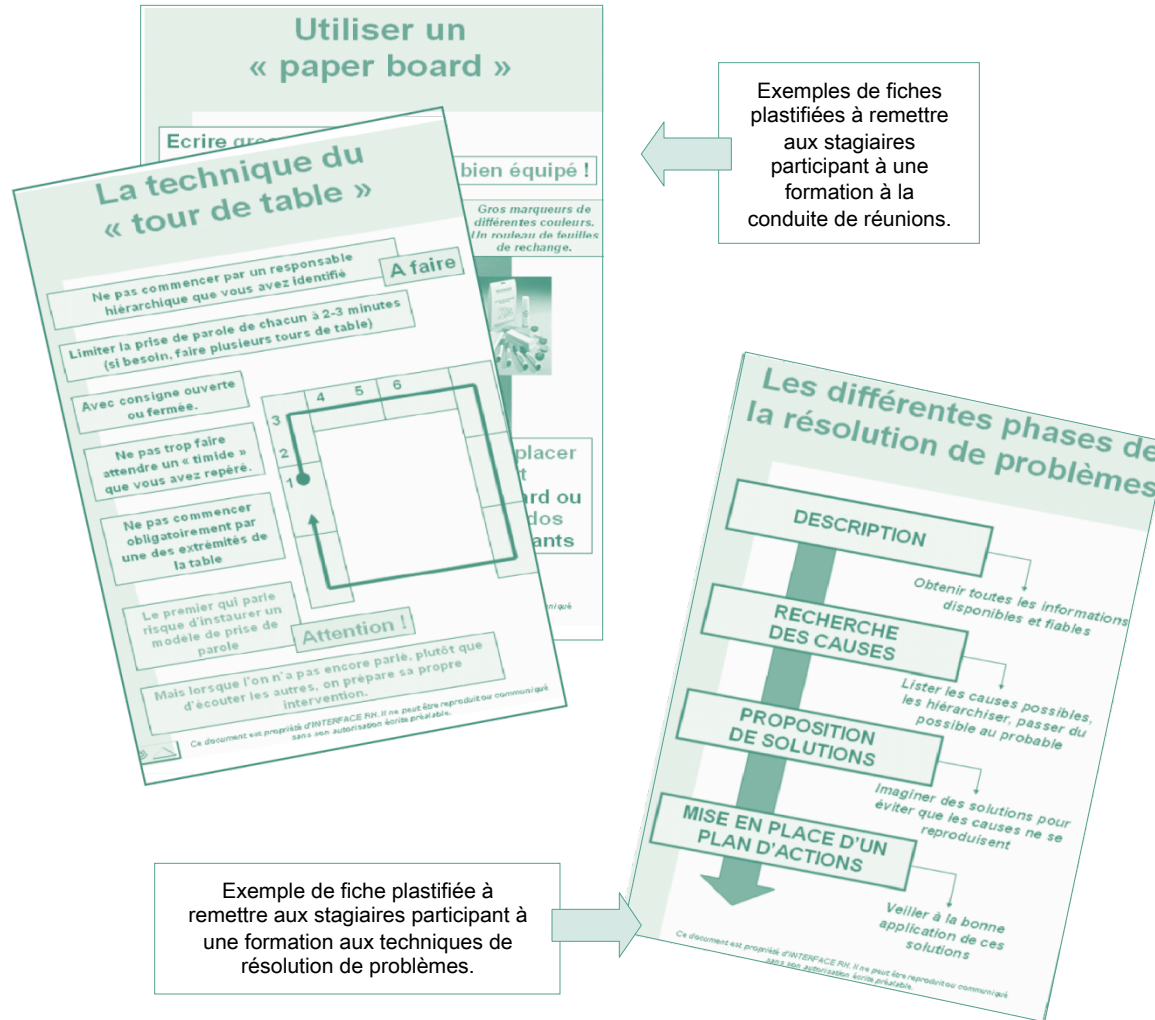
Permettre une remise rapide en mémoire, faire le bilan

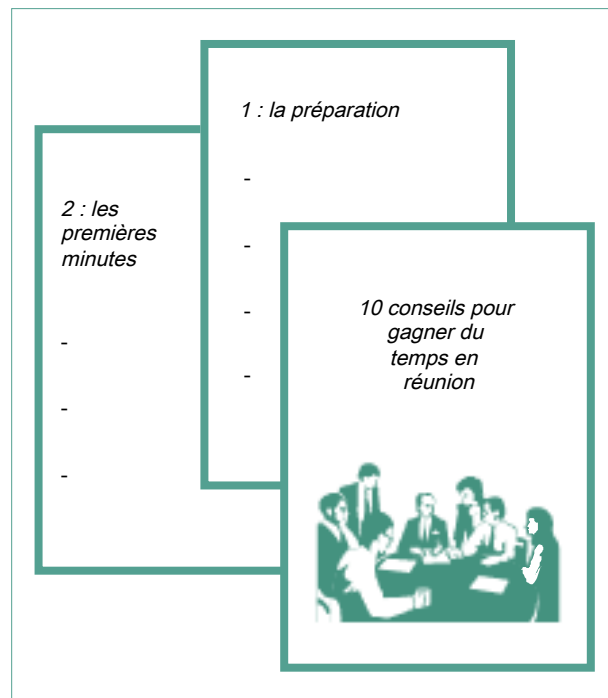
Faciliter la mise en application

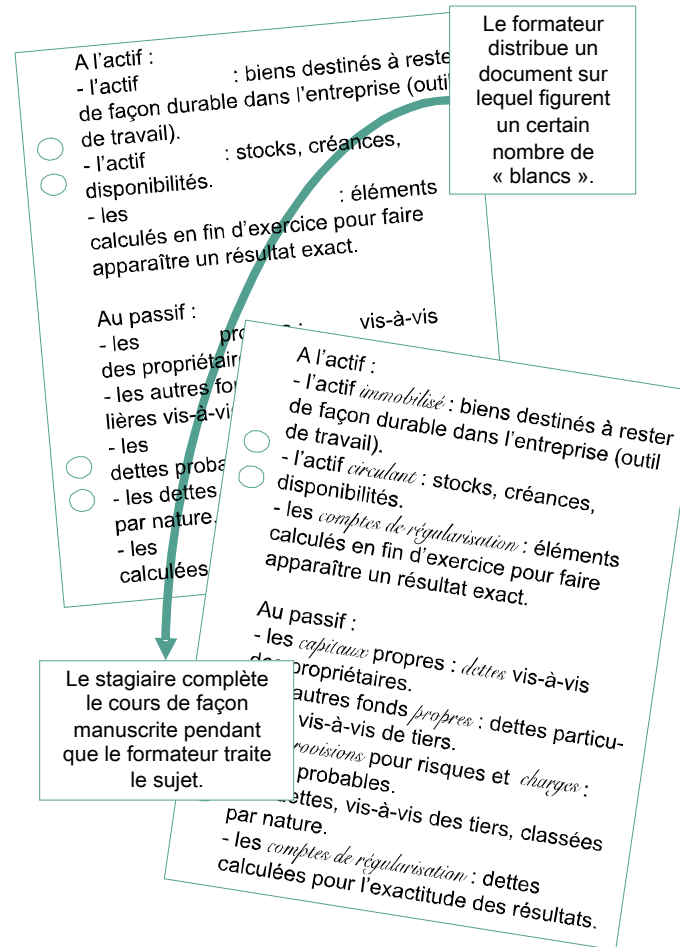
Autoriser l'autoformation

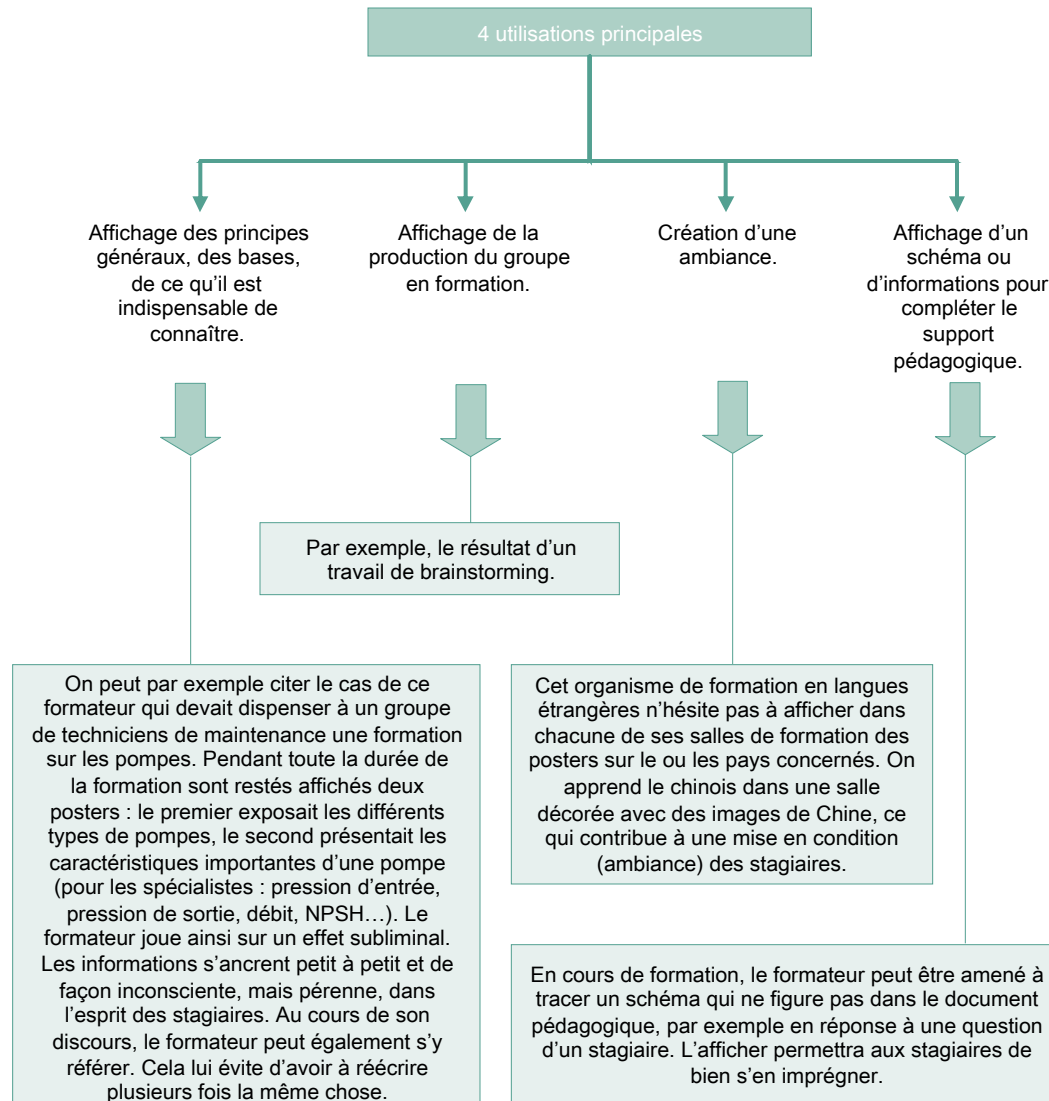
Aider le formateur



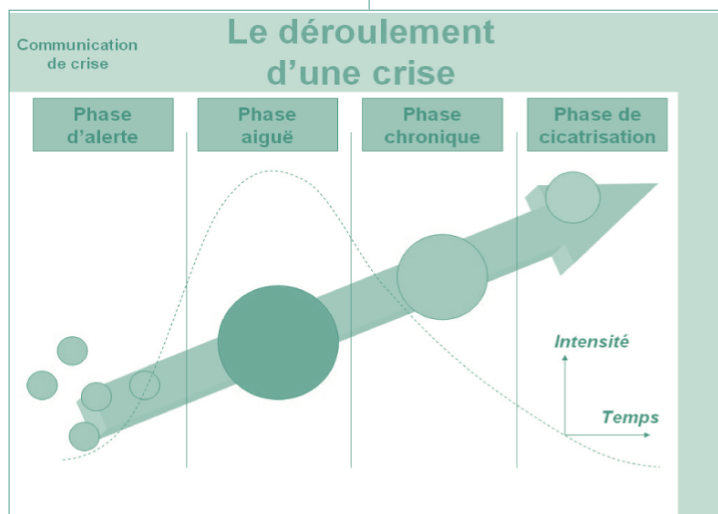








Voici un exemple de bon transparent utilisé par un formateur animant une session de formation à la communication de crise. Pour expliquer les différentes phases d'une crise ainsi que leur intensité, il utilise la couleur, joue sur la taille des formes... On peut parler de véritable mise en scène ! La vision est globale.



Voici le même transparent réalisé en ne respectant pas les règles de composition et d'illustration. L'approche reste linéaire.

Communication de crise

Le déroulement d'une crise

Toute crise comporte quatre phases :

- *La phase d'alerte*
- *La phase aiguë*
- *La phase chronique*
- *La phase de cicatrisation*

• Une première phase, la phase d'alerte dans laquelle on observe les premiers signaux annonciateurs de la future crise. Ces signaux sont parfois très faibles et difficiles à identifier.

• La phase aiguë, souvent assez courte, mais de très forte intensité. On est au plus fort de la crise.

• La phase chronique. On apprend à vivre avec la crise dont l'intensité a diminué.

• La phase de cicatrisation, ou la sortie de crise et le retour à une situation normale.

	A	B	C	D	E
Pier	456	123	34	86	354
Fra	468	231	37	98	356
Juli	566	341	75	103	753
Arn	791	253	63	26	324
Lou	236	426	98	79	487
Elis	529	326	61	67	617
Jac	345	124	37	152	968
Mat	897	99	82	12	732
Ben	432	231	75	99	148
Vin	684	270	81	57	427

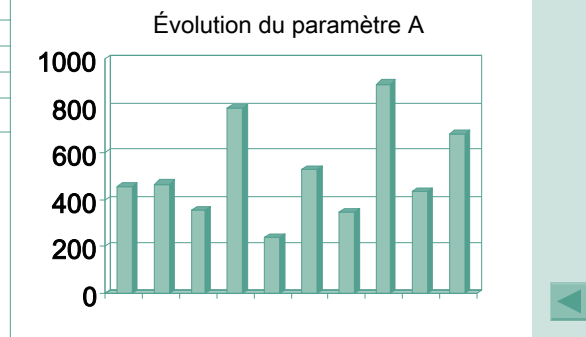
The image shows two overlapping PowerPoint slides. The top slide displays a table with columns A, C, D, and E. A magnifying glass is positioned over column A, showing a zoomed-in view of its values. A 'Commentaire' box is placed over the 'Commentaire' row. The bottom slide displays a table with columns A, B, and D. A magnifying glass is positioned over column D, showing a zoomed-in view of its values. A 'Commentaire' box is placed over the 'Commentaire' row.

	A	C	D	E
	456			
	468	34	86	354
	356	Commentaire		56
	731	75	103	753
	236	63	26	
		98	79	
Elis		326		67
Jac	345	124		152
Mat	897	99	82	12
Ben	432	231	75	99
Vin	684	270	81	57

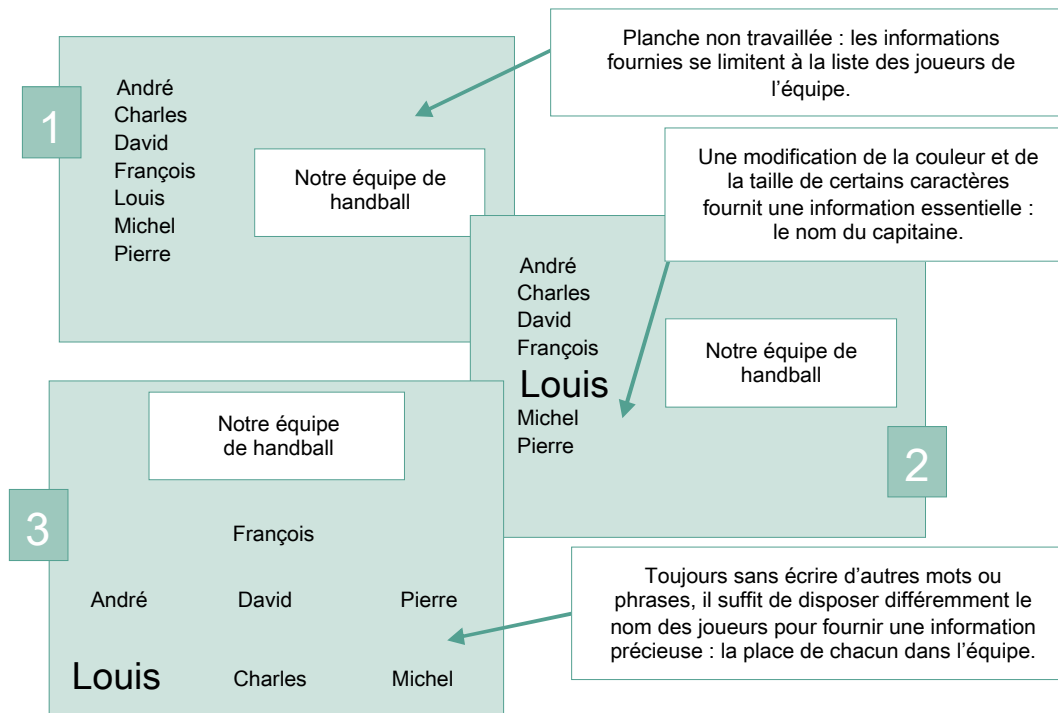
	A	B	D		
			86		
			98		
			103		
			26		
			79		
Elis		31	67	617	
Jac	345	37	152	968	
Mat	897	99	82	12	732
Ben	432	231	75	99	148
Vin	684	270	81	57	427

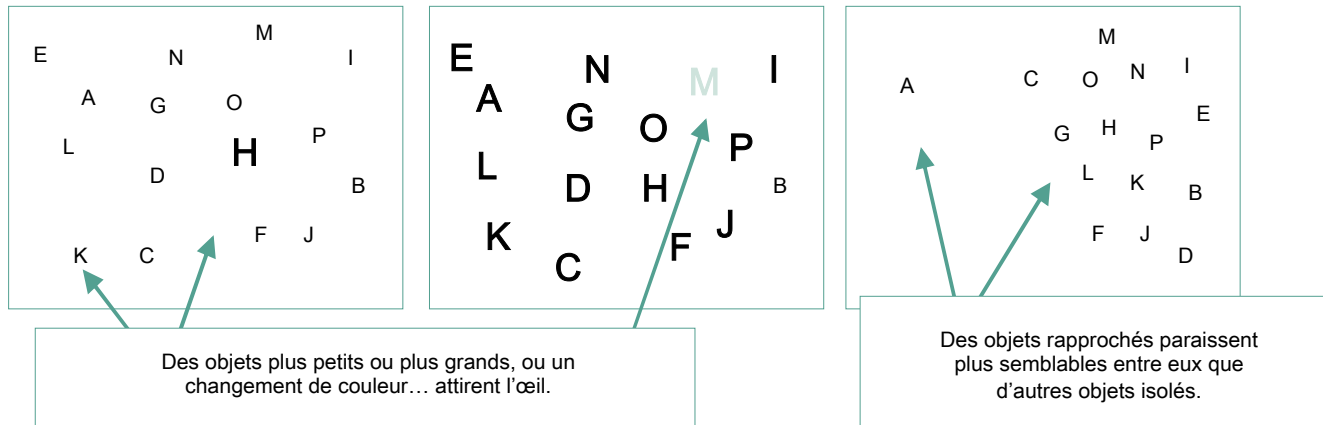
En mode diaporama, en cliquant sur la lettre A, on fait apparaître la courbe montrant l'évolution du paramètre A.

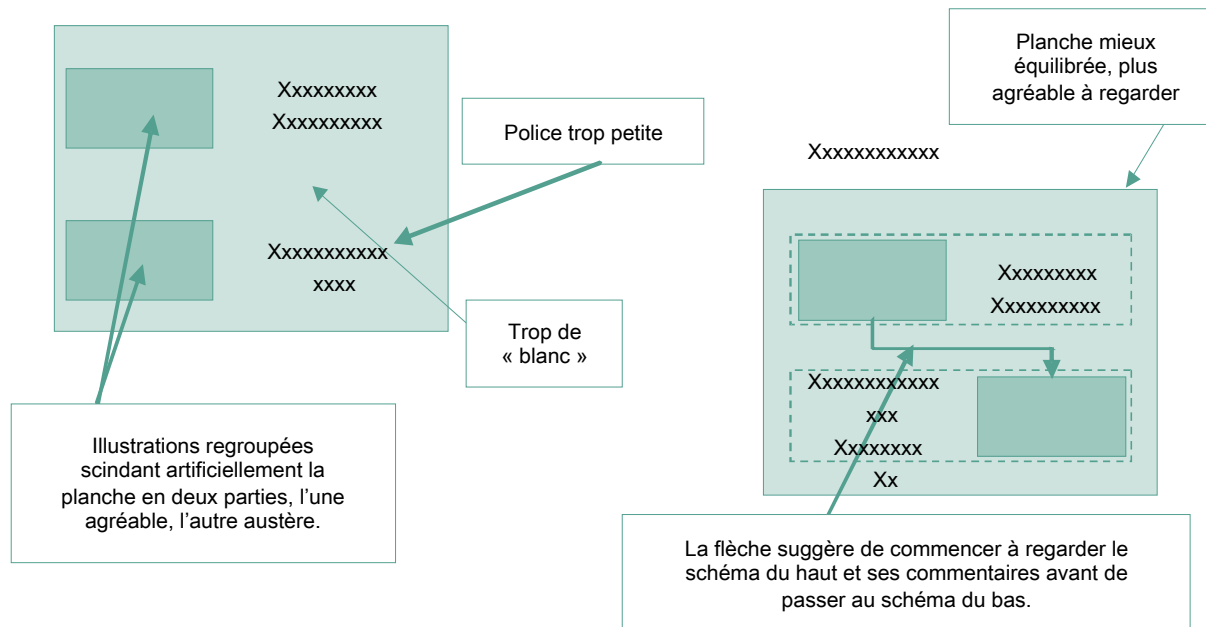
	A	B	C	D	E
Pier	456	123	34	86	354
Fra	468	231	37	98	356
Juli	356	341			
Arn	791	253			
Lou	236	426			
Elis	529	326			
Jac	345	124			
Mat	897	99			
Ben	432	231			
Vin	684	270			



On revient au tableau en cliquant sur le bouton «retour».







The image displays a grid of 18 educational slides, numbered 81 to 95, illustrating various crisis communication concepts and techniques. Each slide includes text, diagrams, and flowcharts. A callout box highlights slide 81, 'La conférence de presse', with the text: 'Voici un extrait d'un document pédagogique remis aux stagiaires lors d'un stage sur la communication de crise (utilisation du mode « trieuse de diapositive » sous PowerPoint).'

- Slide 81: La conférence de presse** - Diagram showing a speaker at a podium addressing a group of journalists.
- Slide 82: Les questions des journalistes** - Lists common questions like 'Quel est votre message?' and 'Quel est votre objectif?'.
- Slide 83: Lorsque l'on ne peut pas répondre ?** - Discusses handling unanswerable questions.
- Slide 84: La salle de presse** - Shows a layout of a press room with seating and equipment.
- Slide 85: Propos de journalistes** - Lists common journalist proposals like 'Pouvez-vous nous donner plus de détails?'.
- Slide 86: Lorsque la crise n'est pas encore là** - Diagram showing the stages of crisis: 'Crisis latente', 'Crisis émergente', 'Crisis aiguë', and 'Crisis chronique'.
- Slide 87: Communication et lobbying** - Flowchart showing the relationship between communication and lobbying.
- Slide 88: Mieux expliquer et argumenter** - Text-based slide on communication techniques.
- Slide 89: Trois principes** - Lists three principles: 'Principe de la transparence', 'Principe de la cohérence', and 'Principe de la réactivité'.
- Slide 90: Deux acteurs** - Diagram showing the interaction between 'L'entreprise' and 'Le public'.
- Slide 91: Comment se préparer à une crise** - Lists preparation steps: '1. Identifier les risques', '2. Évaluer les impacts', '3. Définir les rôles', '4. Mettre en place des procédures', '5. Former les équipes', '6. Tester les plans de crise'.
- Slide 92: Comment gérer une crise** - Lists crisis management steps: '1. Prendre le contrôle de la situation', '2. Évaluer les impacts', '3. Définir les priorités', '4. Mettre en place des actions correctives', '5. Communiquer de manière transparente', '6. Analyser les causes profondes', '7. Mettre en place des mesures préventives'.
- Slide 93: Les techniques d'argumentation** - Text-based slide on argumentation techniques.
- Slide 94: The bridging method** - Flowchart showing the 'bridging method' process: 'Question' leads to 'Réponse', which leads to 'Question', and so on.

On peut distribuer aux stagiaires une copie des planches présentées, chaque feuille distribuée correspondant à une planche pédagogique (« diapositive » dans le vocabulaire PowerPoint).

Communication de crise

Le déroulement d'une crise

Phase d'alerte Phase aiguë Phase chronique Phase de cicatrisation

Intensité

Temps

Ce document est propriété d'INTERFACE BV. Il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation écrite préalable.

type : hp officejet 7100 series
Où : DOT4_001
Commentaire :

Étendue
 Toutes Diapositive en cours
 Diaporama personnalisé :
 Diapositives :
 Tapez les numéros et/ou les groupes de diapositives comme dans l'exemple qui suit, 1;3;5-12

Imprimer :
 Diapositives
 Diapositives
 Documents
 Pages de commentaires
 Mode Plan

Documents
 Diapositives par page : 6
 Ordre : Horizontal Vertical

Mettre à l'échelle de la feuille Imprimer les diapositives masquées
 Encadrer les diapositives
 Imprimer des pages de commentaires

Copies assemblées

OK Annuler

Vos notes

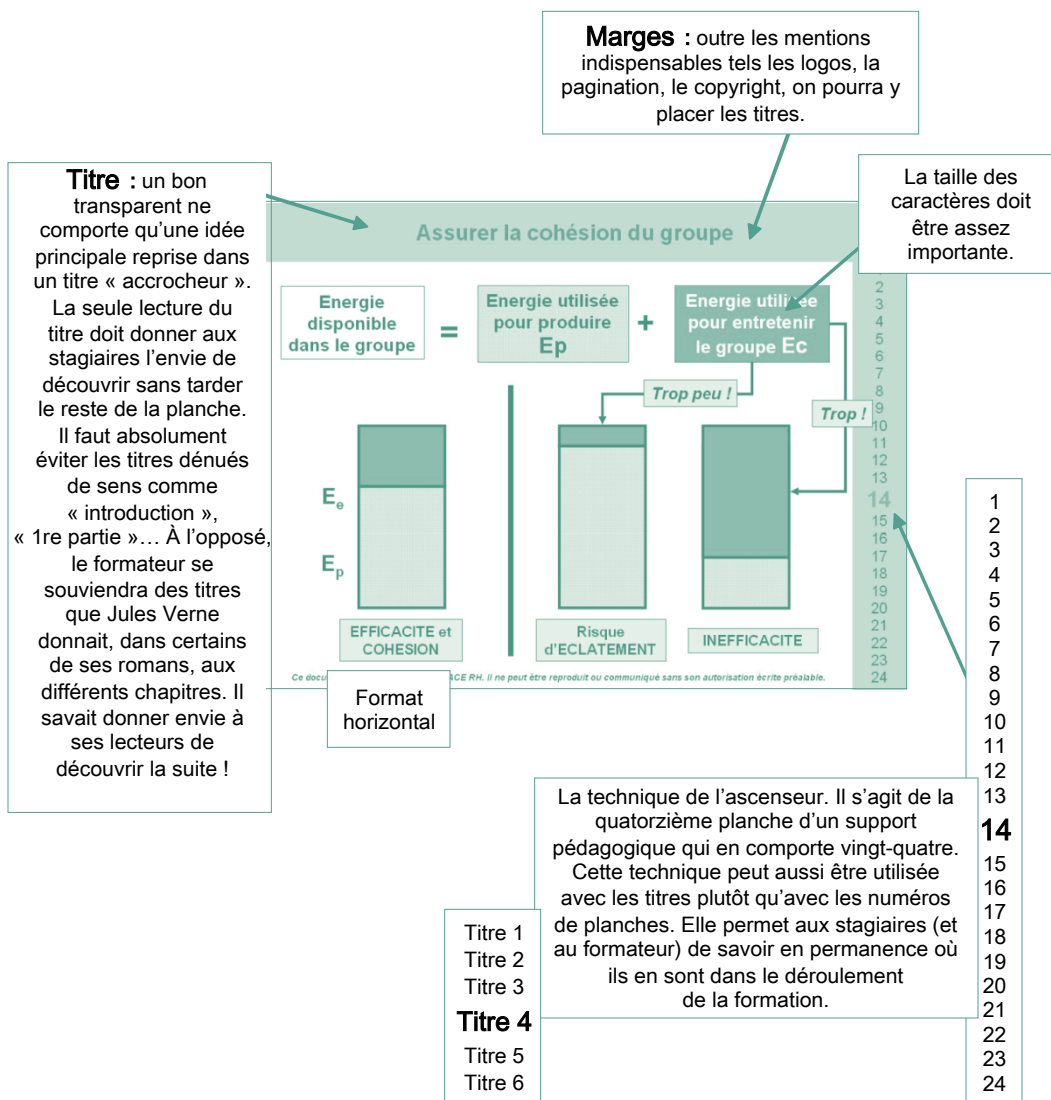
On peut distribuer aux stagiaires un ensemble de feuilles regroupant en partie haute une copie des planches et en partie basse un espace qui permet la prise de notes ou l'insertion de commentaires qui auraient surchargé la planche s'ils y avaient été écrits directement.

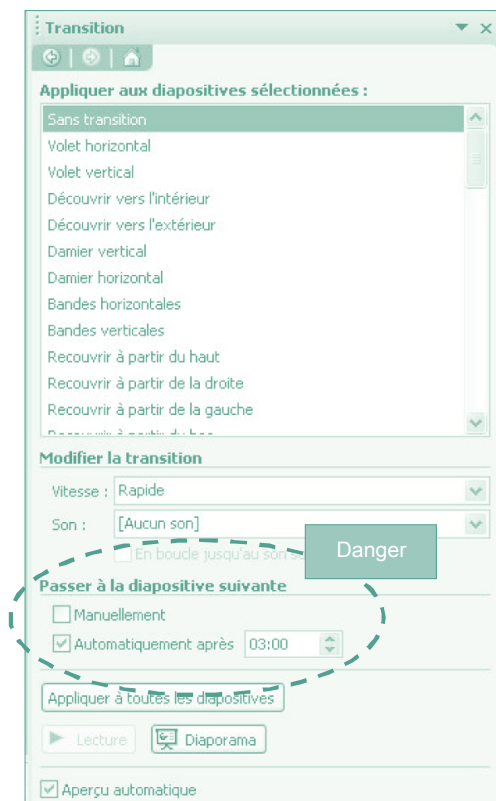
Attention aux photocopies noir et blanc de documents en couleur. Il peut y avoir perte d'information lorsque la couleur a été utilisée dans un but précis, et donc diminution de l'impact du message.

On peut distribuer aux stagiaires une copie des planches présentées, en regroupant plusieurs planches sur une seule feuille (« document » dans le vocabulaire PowerPoint).

On peut distribuer aux stagiaires une copie des planches présentées, en regroupant plusieurs planches sur une seule feuille (« document » dans le vocabulaire PowerPoint).

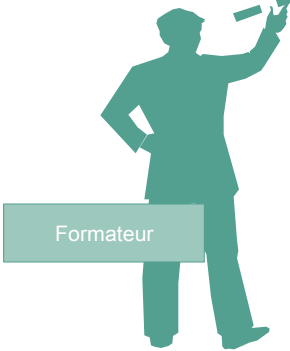
Le formateur peut choisir le nombre de planches imprimées sur chacune des feuilles. 2 est un chiffre raisonnable. Au-delà, la lisibilité du support distribué diminue, sauf si les caractères utilisés pour chaque planche sont très gros. Certains formateurs, sous couvert d'économie de temps, de papier..., vont jusqu'à distribuer des feuilles sur lesquelles sont imprimées simultanément 6 planches. Ce n'est guère souhaitable si l'on se place sur le strict plan de la pédagogie.



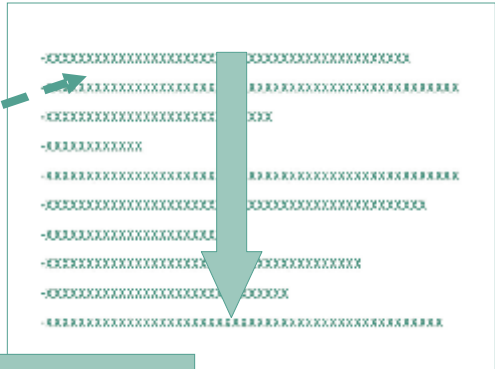


QUAND LE FORMATEUR SE RETROUVE PRISONNIER DE SES PROPRES SUPPORTS

Lecture du support, le formateur s'isole de ses stagiaires.

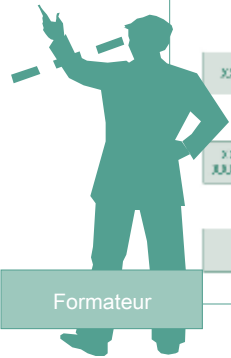


Formateur

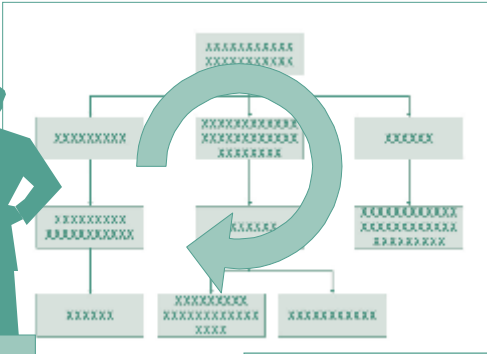


Approche linéaire

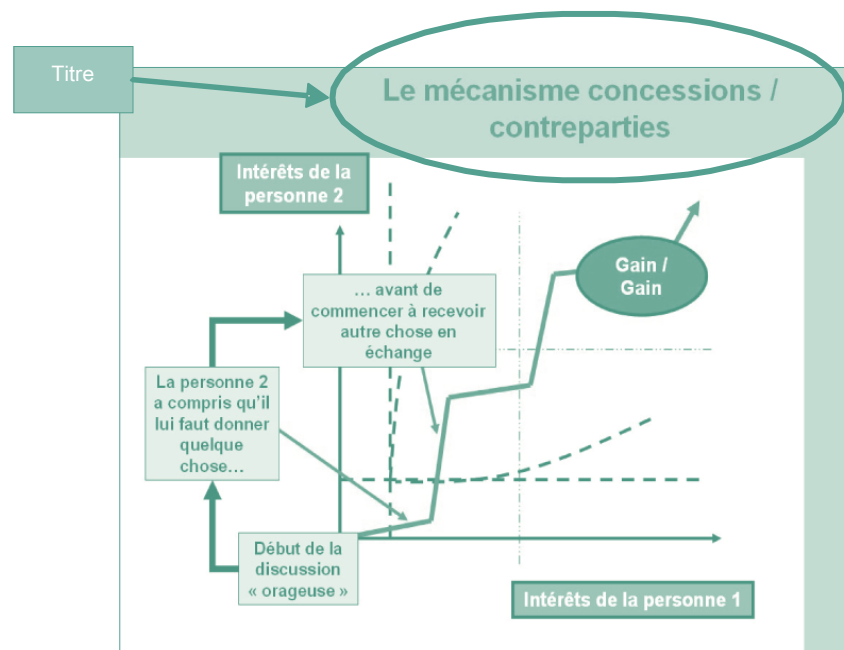
Support non lu que l'on oublie pour se rapprocher des stagiaires.



Formateur



Approche systémique



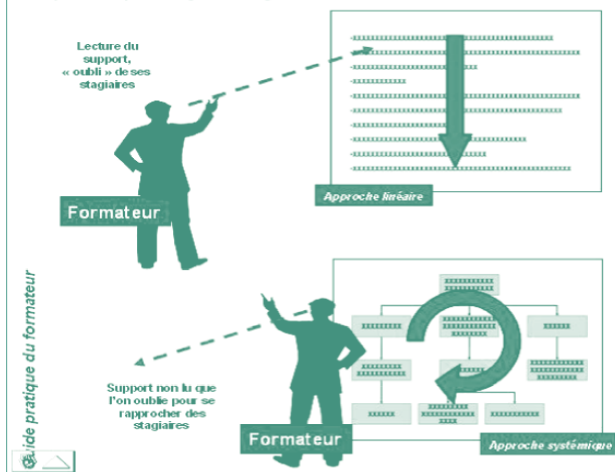
Quand le formateur se retrouve prisonnier de ses propres supports !

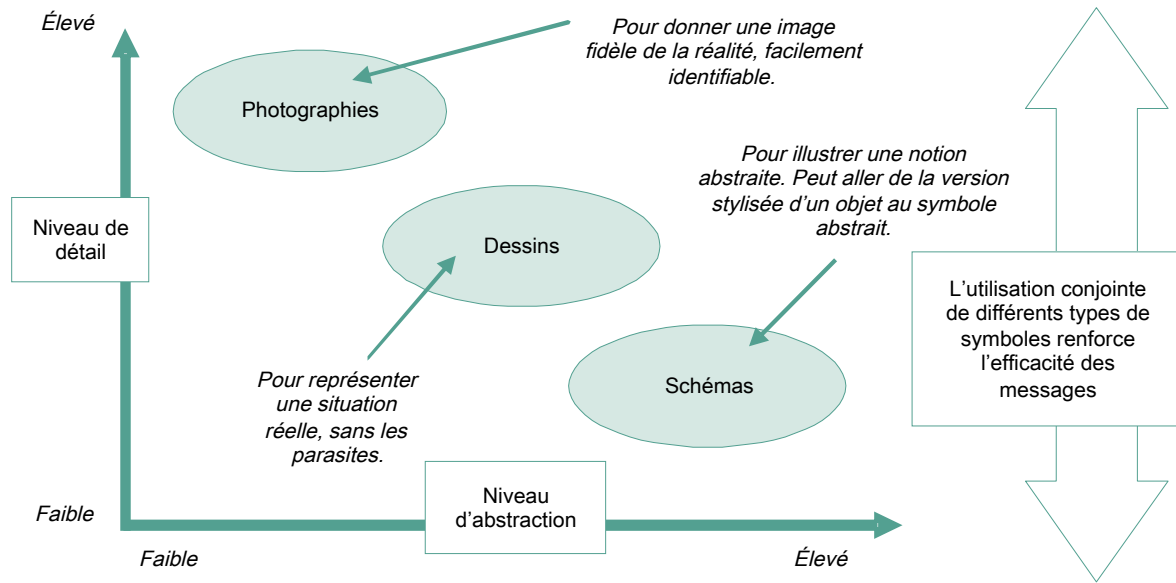
Fiche.

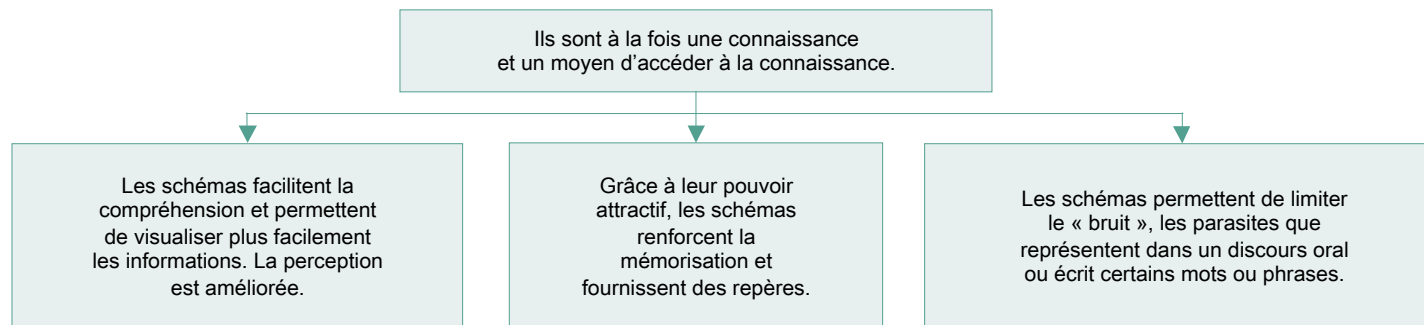
Un support mal conçu va induire un mauvais style d'animation.

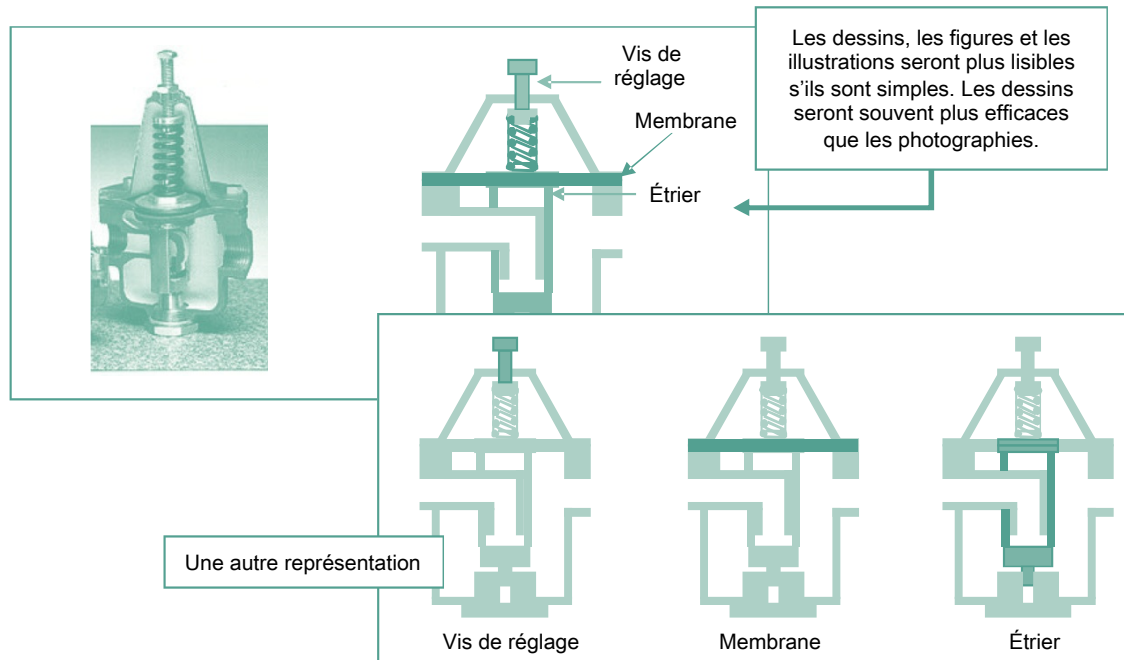
Pour le formateur, il sera tentant de lire une planche sur laquelle auront été écrites une suite de mots ou de phrases (« liste à puces »). Une telle conception laissera peu de place aux commentaires. Le formateur sera littéralement « prisonnier » d'un ordre auquel il ne pourra se dérober.

A l'inverse, une planche bien composée, sur laquelle la disposition même des mots et des phrases sera porteuse de sens, constituera une aide précieuse pour le formateur qui d'un seul coup d'œil, aura une vue globale des 10 prochaines minutes de son propos. Plutôt que de lire les phrases une par une, il « lira l'idée générale » et pourra ensuite la commenter sans rester l'œil rivé à son support. En terme d'animation, les conséquences seront importantes. Le formateur pourra se déplacer et regarder les stagiaires.

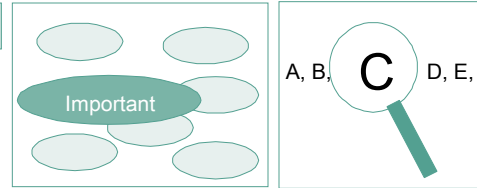




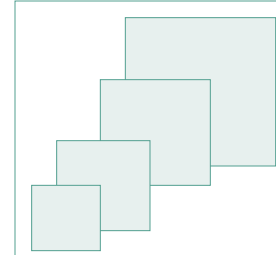
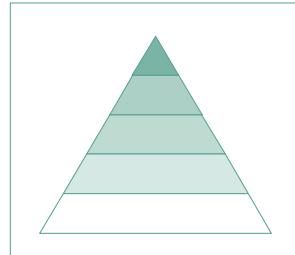
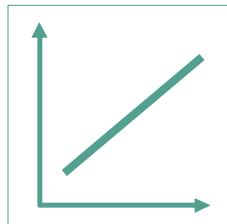




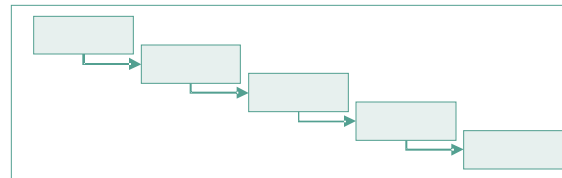
Pour exprimer l'importance d'un point



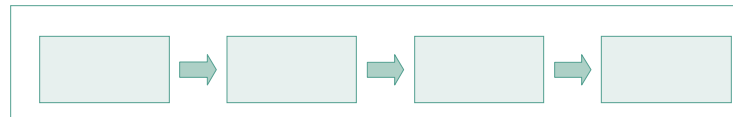
Pour exprimer une idée de croissance, de décroissance



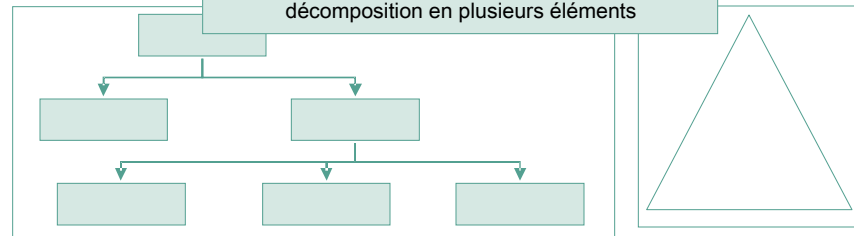
Pour exprimer le séquençage, la chronologie, l'enchaînement



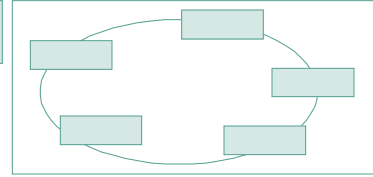
Les flèches, traits de liaison, etc., indiquent le sens d'une relation entre deux éléments. Ils peuvent être en traits pleins ou en pointillés (relation secondaire ou non obligatoire).



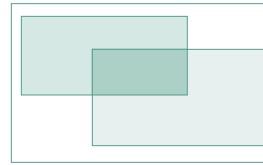
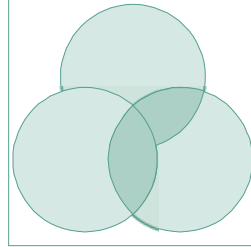
Pour représenter une organisation hiérarchique, une décomposition en plusieurs éléments



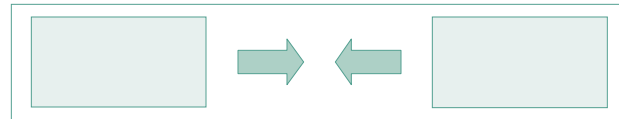
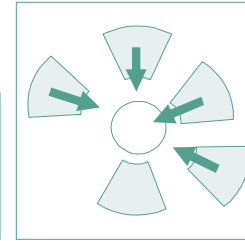
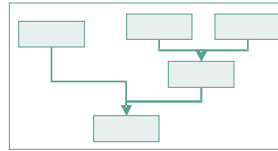
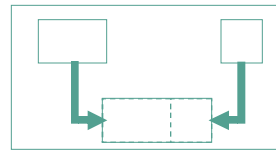
Pour représenter un phénomène cyclique,
l'absence d'ordre, l'égalité



Pour figurer l'intersection de deux thèmes, le
croisement de plusieurs concepts

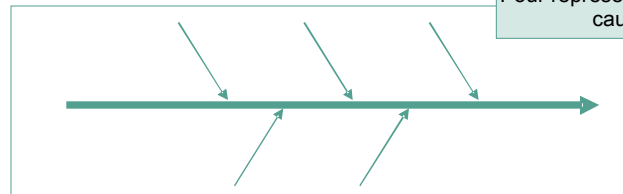


Pour exprimer le rapprochement, le
regroupement, la réunion



Pour marquer
l'opposition

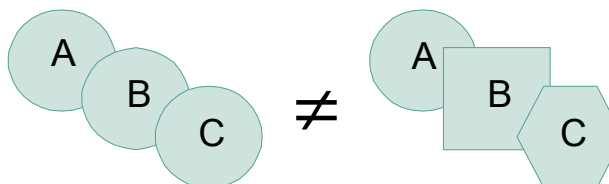
Pour représenter une relation de
cause à effet

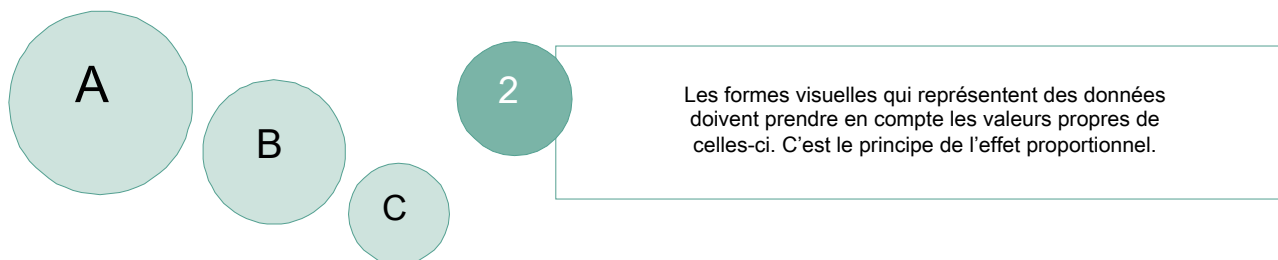


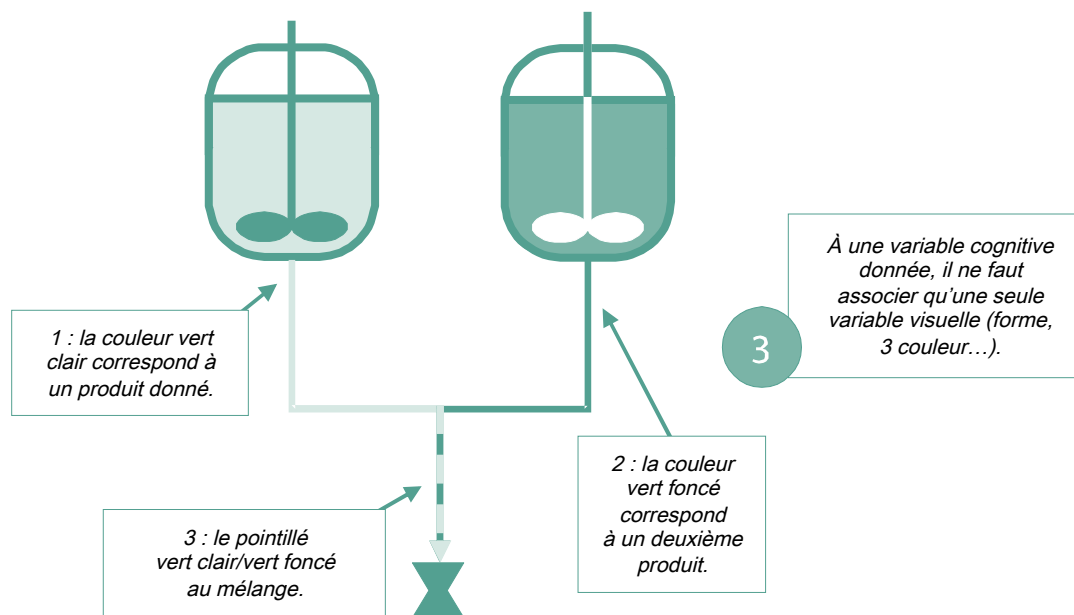
L'œil et le cerveau associent spontanément des formes qui se ressemblent (égalité, similarité) ou qui sont proches (proximité) : c'est le principe d'association.

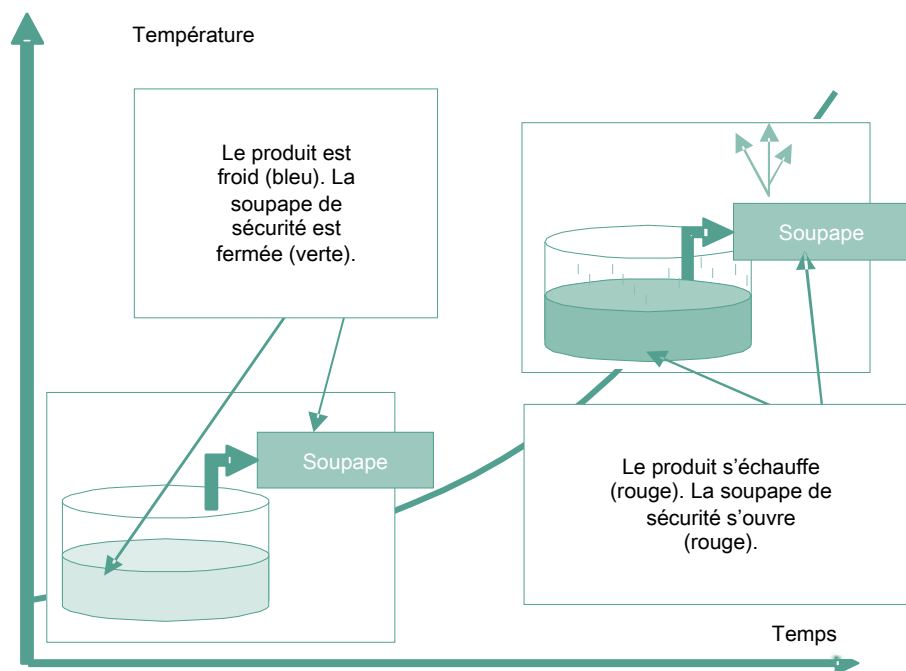
1

Dessiner trois cercles avec dans chacun d'entre eux une information A ou B ou C n'est pas du tout équivalent à un deuxième schéma où l'on va retrouver un cercle, un carré et un hexagone avec ces trois mêmes informations.

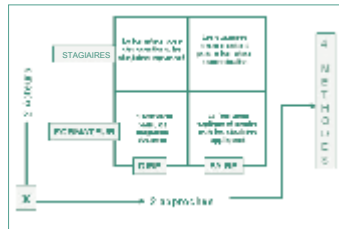








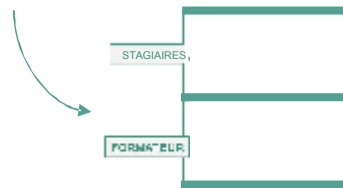
Approche directe : planche ou transparent projeté



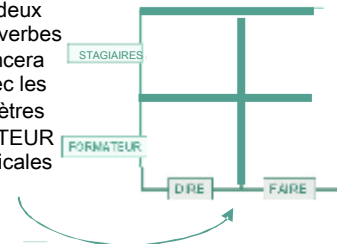
Le formateur aura tendance à présenter directement les quatre méthodes pédagogiques. Il soulignera que pour les deux premières, le formateur sera actif alors que pour les deux autres, ce sont les stagiaires qui le seront. Puis il passera à la description détaillée de chacune des méthodes.

Approche paperboard

Le formateur commencera par expliquer que dans une salle de formation, il y a deux types de personnes : les stagiaires et le formateur. Puis il tracera sur le paperboard des lignes horizontales pour délimiter deux zones : une pour les stagiaires et une pour le formateur.

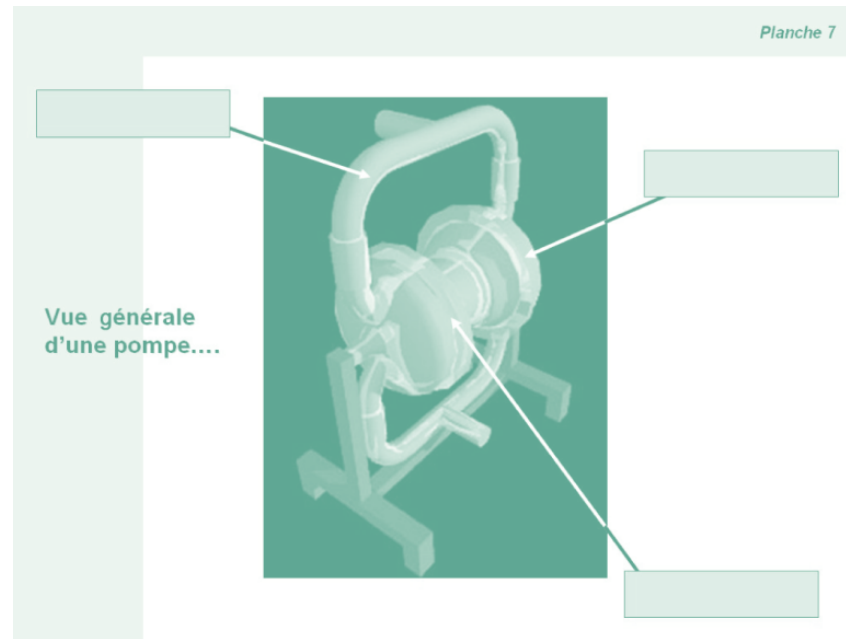


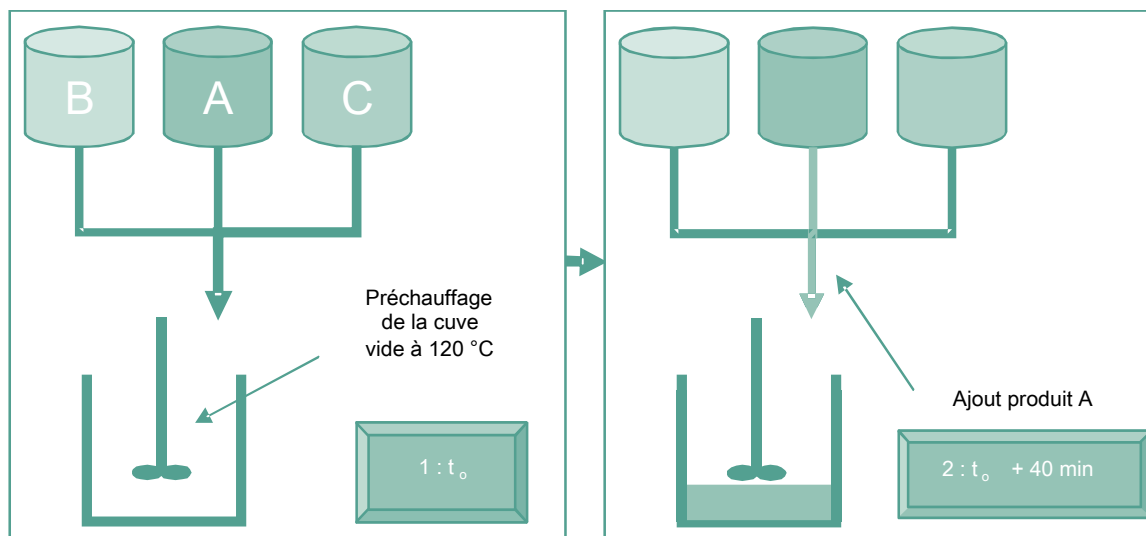
Ensuite il proposera deux autres paramètres, les verbes FAIRE/DIRE. Il annoncera qu'il va les croiser avec les deux premiers paramètres STAGIAIRES/FORMATEUR et trace les lignes verticales associées.

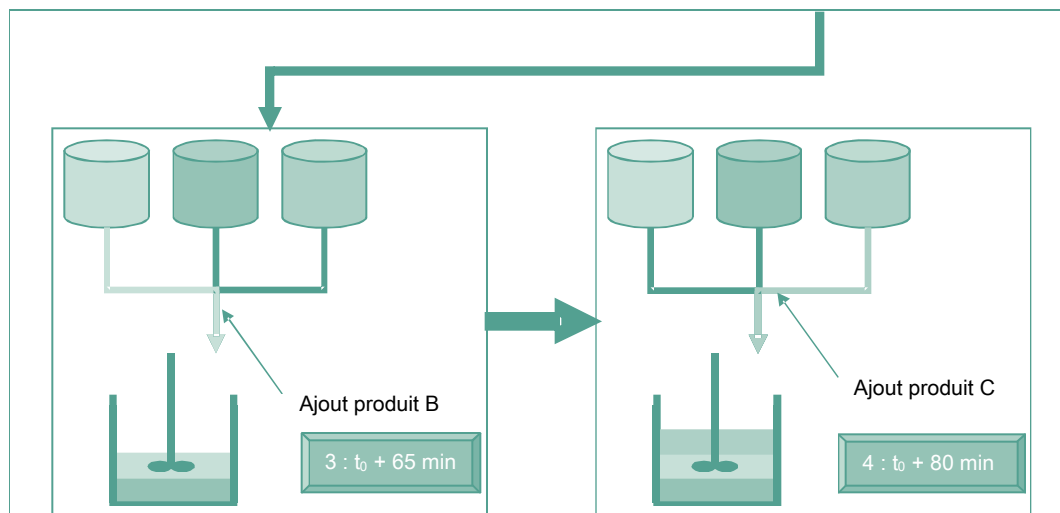


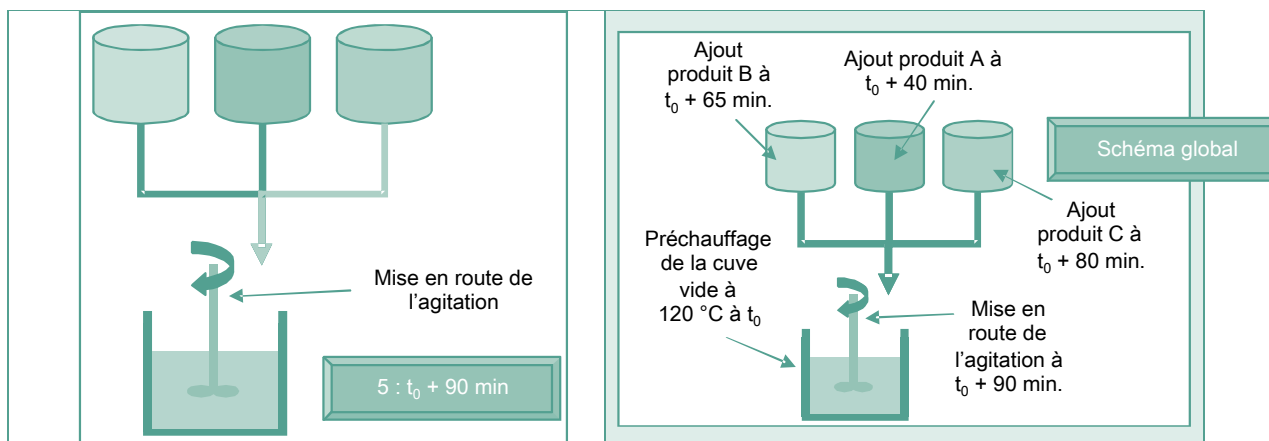
Il lui reste alors à remplir, ou à faire remplir par les stagiaires en les questionnant, chacun des quatre quadrants.

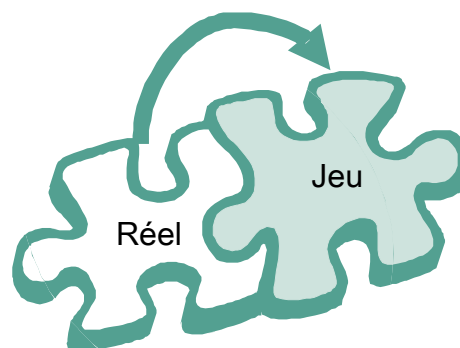
Et enfin, plutôt que de prononcer lui-même le nom des quatre méthodes, il interrogera les stagiaires qui le plus souvent en trouveront eux-mêmes deux, voire plus. Les stagiaires ne sont plus dans une attitude d'écoute, mais vont être associés à la découverte progressive du nouveau concept.



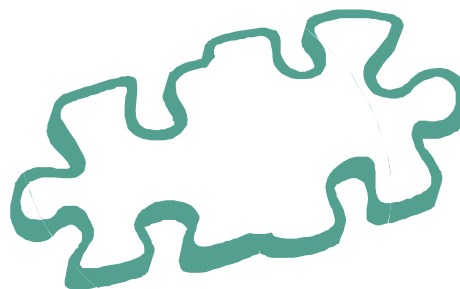




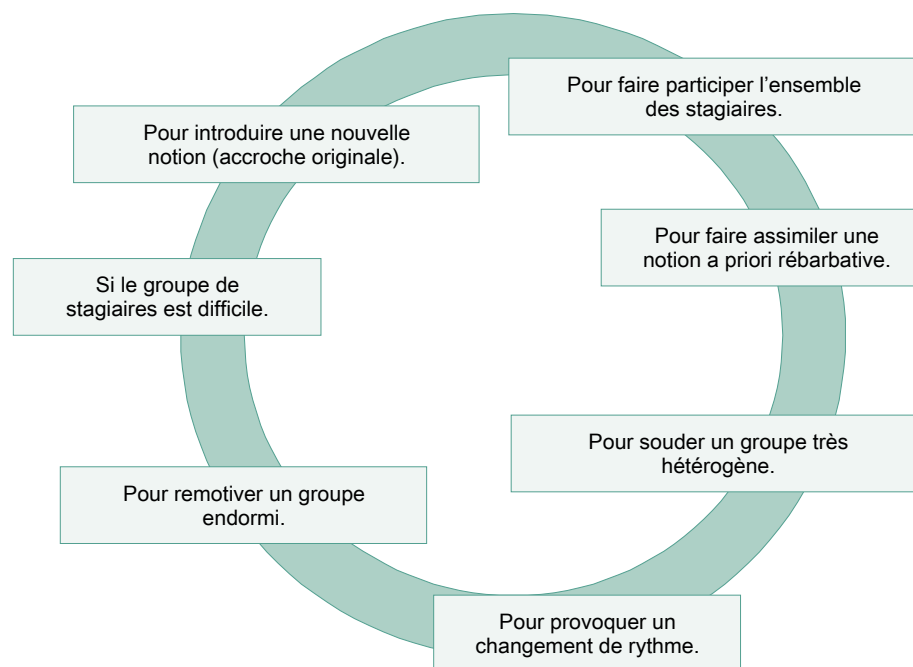


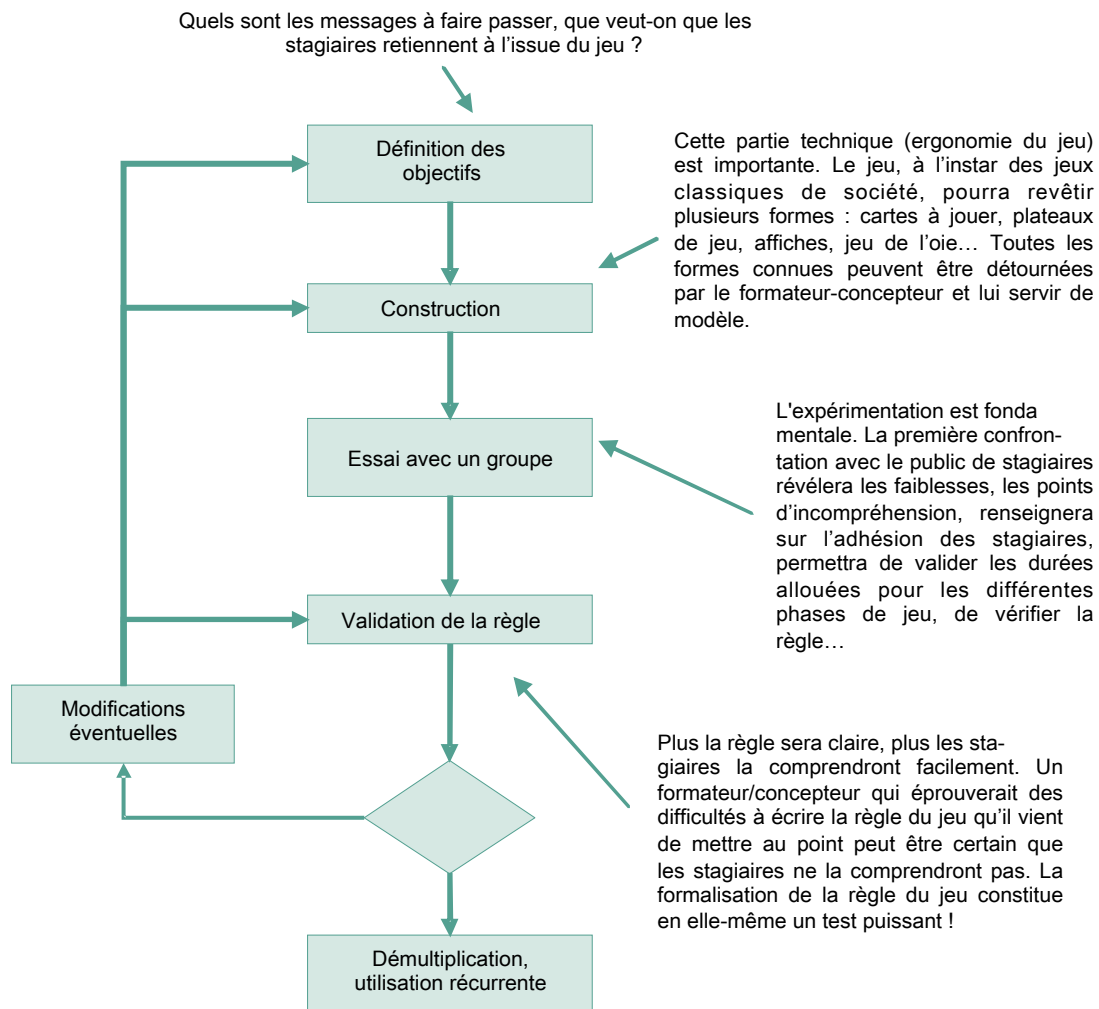


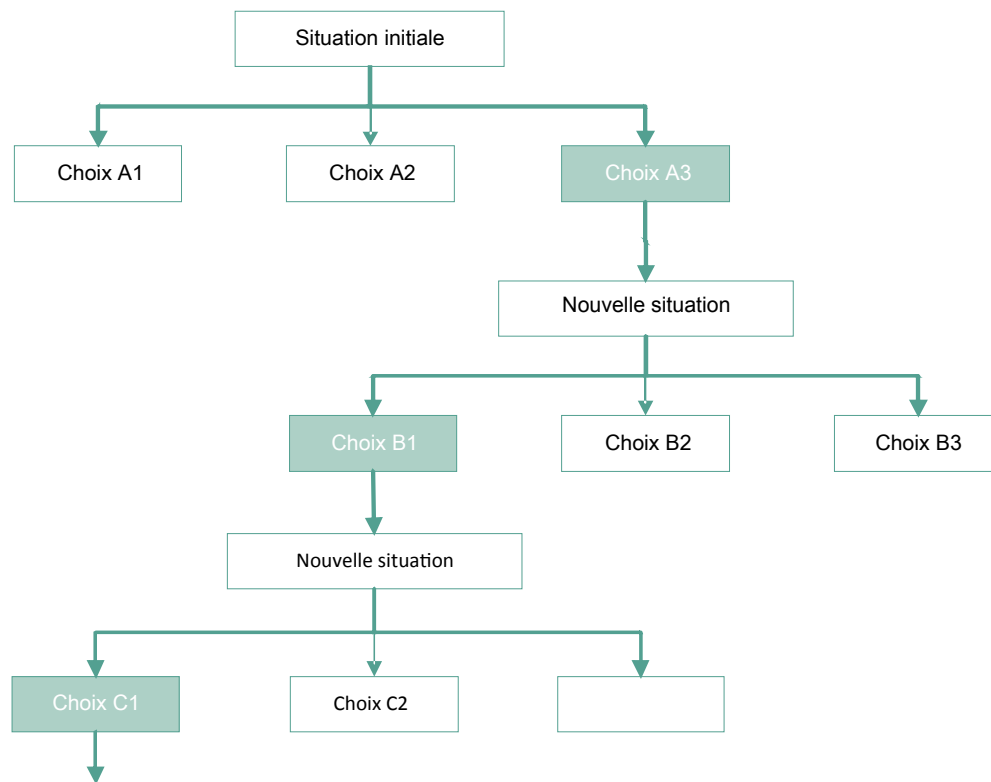
Les stagiaires vont s'extraire de la réalité présente, jouer une situation, en tirer les enseignements, s'enrichir et se préparer au cas où ce qui n'est pour l'instant que virtuel deviendrait réel !



Le jeu pédagogique accélère le rythme d'apprentissage, remet de la dynamique quand le rythme de la formation s'essouffle un peu, lorsque le formateur lui-même est un peu fatigué et que son style d'animation commence à s'en ressentir.



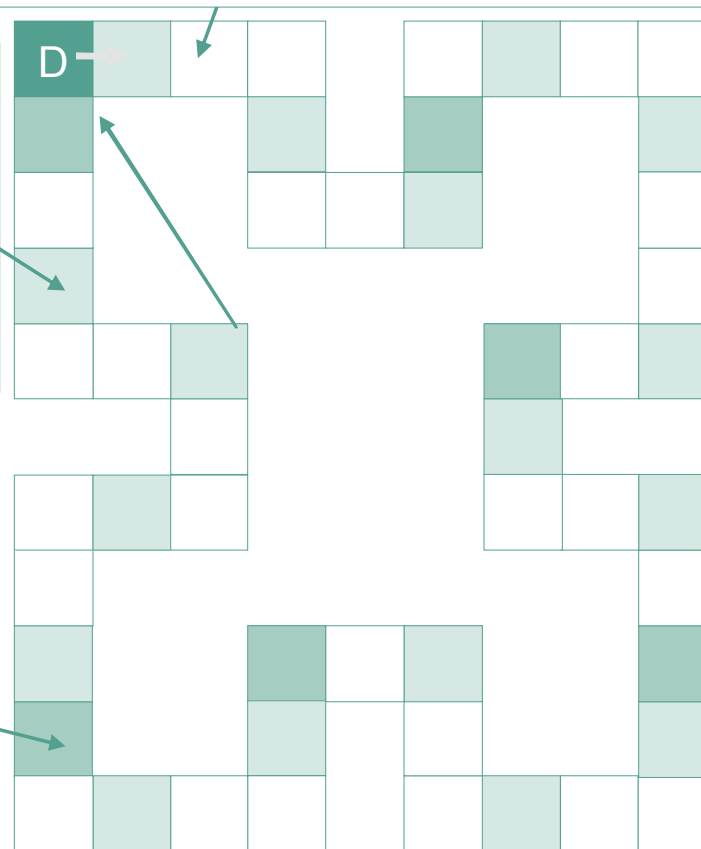


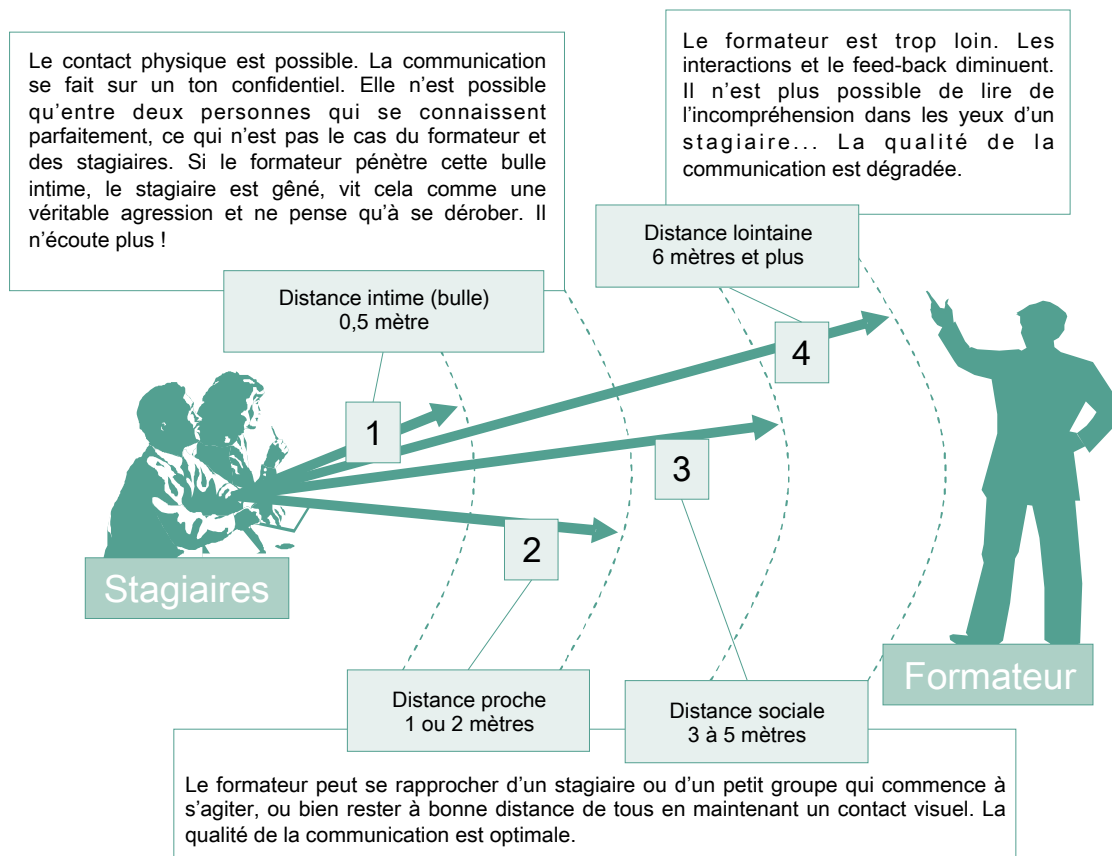


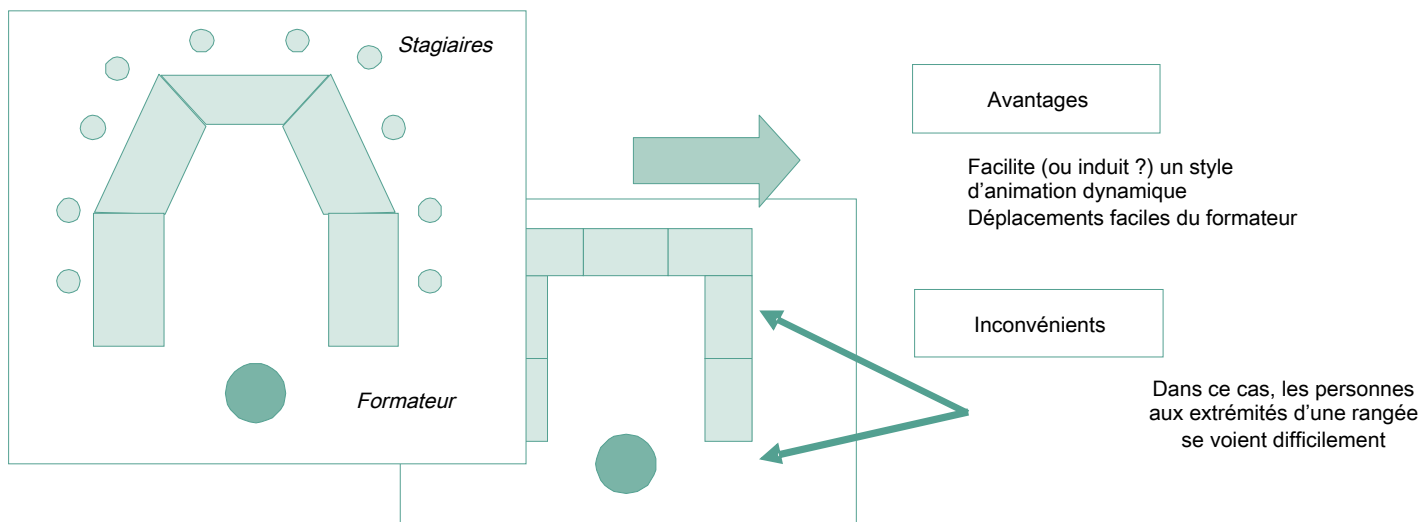
Lorsqu'une équipe tombe sur une case blanche, elle doit répondre à une question posée par le formateur sur le thème étudié. Si la réponse qu'elle donne est juste, elle gagne 5 points, relance le dé et rejoue. Si la réponse est fausse, elle perd 5 points et passe la main à l'équipe suivante.

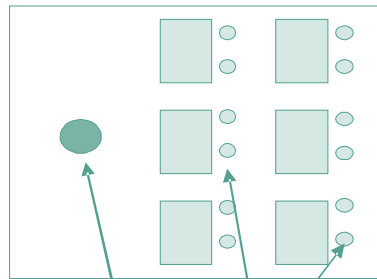
Si le lancer de dé amène le pion sur une case vert clair, l'équipe doit désigner une autre équipe pour répondre à une question, plus difficile. Si l'équipe choisie n'arrive pas à répondre, elle perd trois points. La première équipe peut alors rejouer. Si par contre l'équipe choisie arrive à répondre, c'est la première équipe qui perd 5 points et qui ensuite passe la main.

Ces cases vert foncé renforcent l'aspect ludique. Lorsque son pion tombe sur cette case, l'équipe doit tirer une carte « aléas ». Elle doit se conformer ensuite à ce qui y est indiqué (reculez de 3 cases, avancez de 5 cases, passez le prochain tour, vous gagnez trois points...). Le concepteur du jeu a carte blanche pour imaginer des événements plus (ou moins) avantageux.









Formateur

Stagiaires

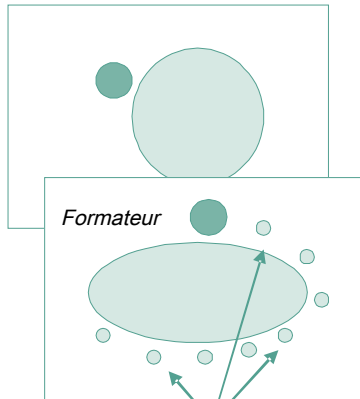
Avantages

Remplissage de la salle optimisé.

Inconvénients

Réminiscence de la période scolaire et développement de l'attitude de passivité. Échanges constructifs entre tous les stagiaires limités.

Et a contrario, apartés et bavardages facilités entre deux stagiaires voisins qui se croient « protégés » par la rangée de sièges qui se trouve devant eux.



Formateur

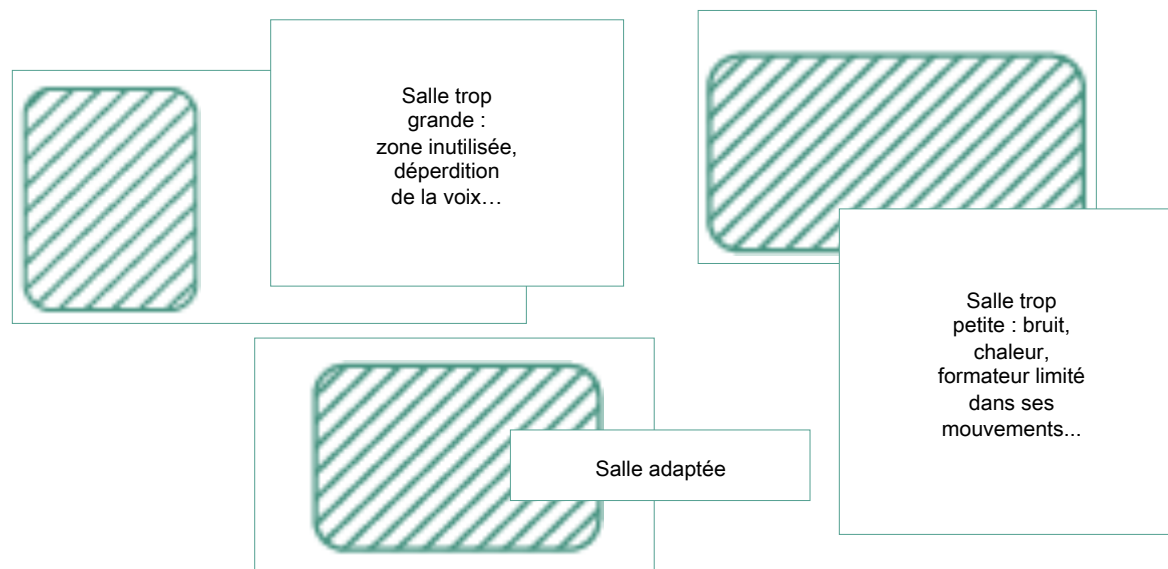
Stagiaires

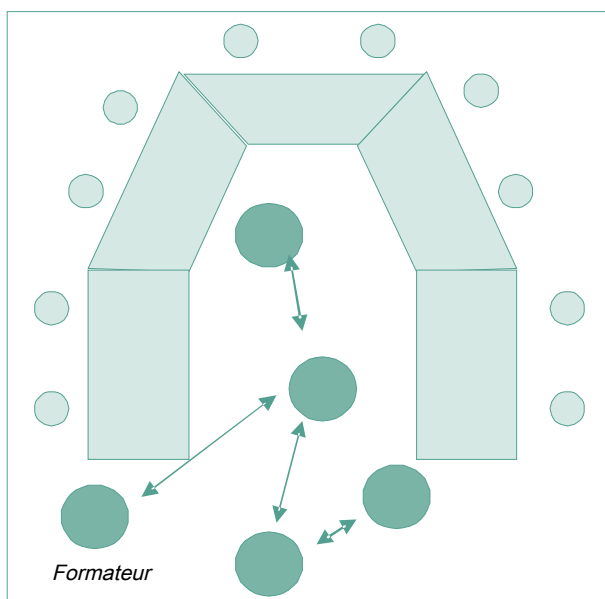
Avantages

Idéal pour travaux en petits groupes. Tout le monde voit tout le monde, est sur un pied d'égalité. Échanges facilités entre les participants.

Inconvénients

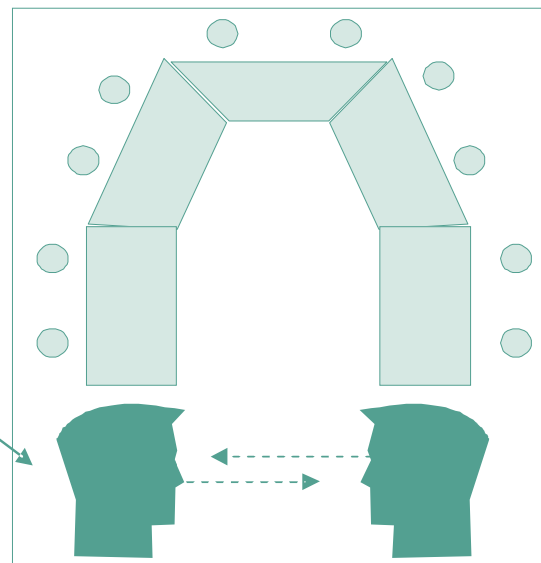
Le formateur ne peut se déplacer (ou bien alors dans le dos des stagiaires). Tableau non visible de tous. Le formateur perd une partie de son statut.





« L'homme qui parle
est un homme en mouvement »

On veillera à ne pas se déplacer uniquement devant le tableau ou l'écran, dans un perpétuel mouvement de va-et-vient, en ne présentant que son profil aux stagiaires. Souvent d'ailleurs, ce défaut est accompagné d'un deuxième : regarder ses pieds en marchant, ou bien par la fenêtre.



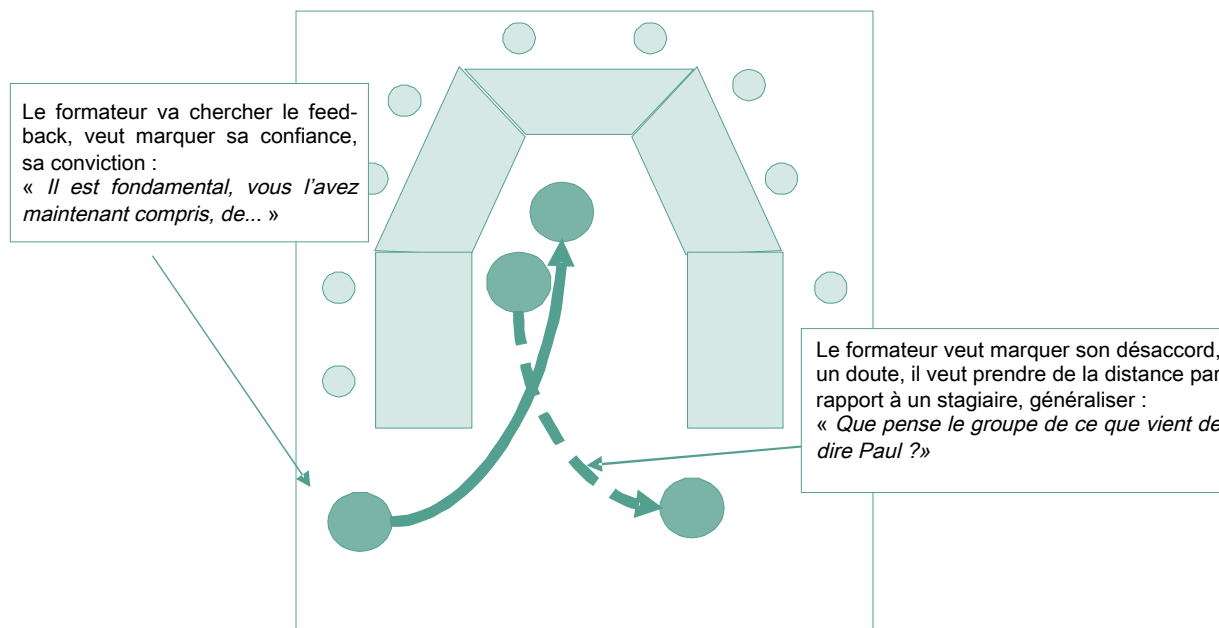




Tableau blanc

Une taille minimum : 1,50 m x 1,00 m
Émaillé ou laqué plutôt que mélaminé

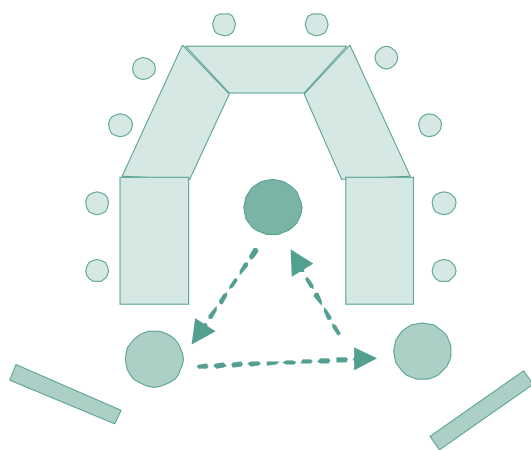
Attention aux feutres
qui sont différents
et peuvent provoquer
de mauvaises surprises



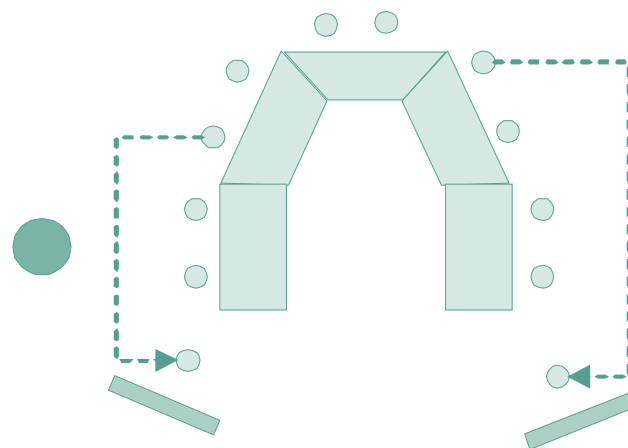
Paperboard

Transportable (on n'a pas tout le temps le choix
de la salle)

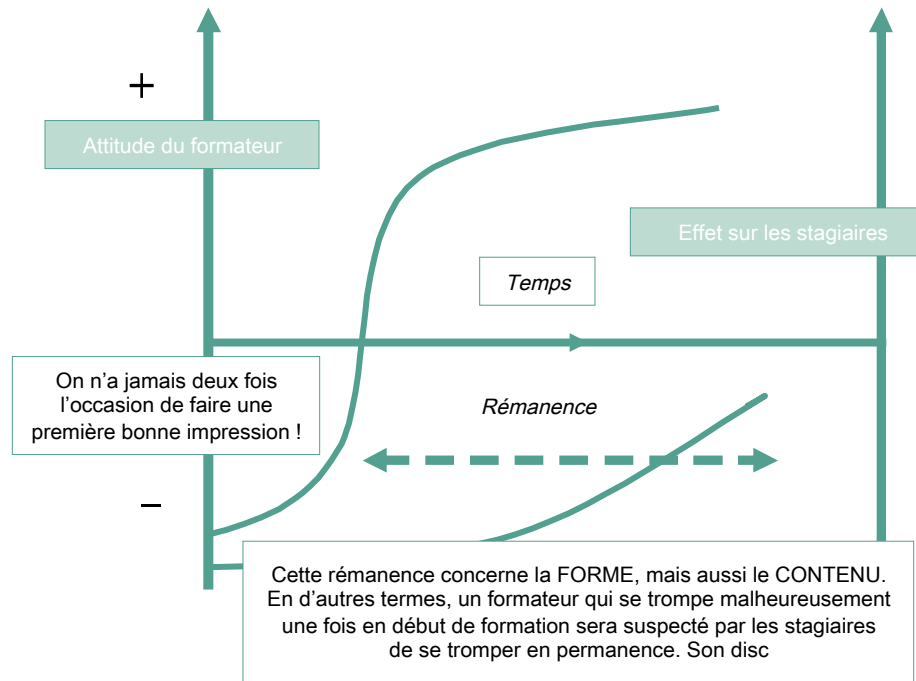
Avec rouleau papier de rechange (éviter de le
retourner, l'écriture recto-verso est de très
mauvaise qualité)

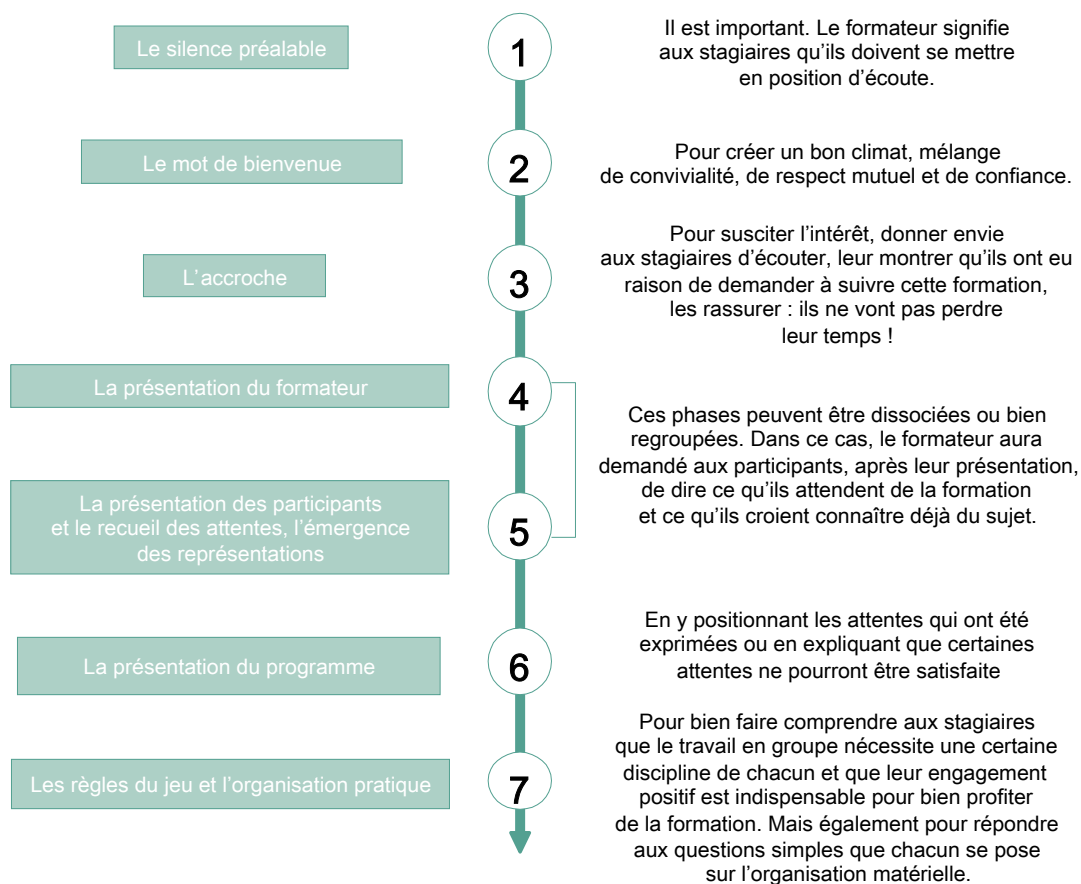


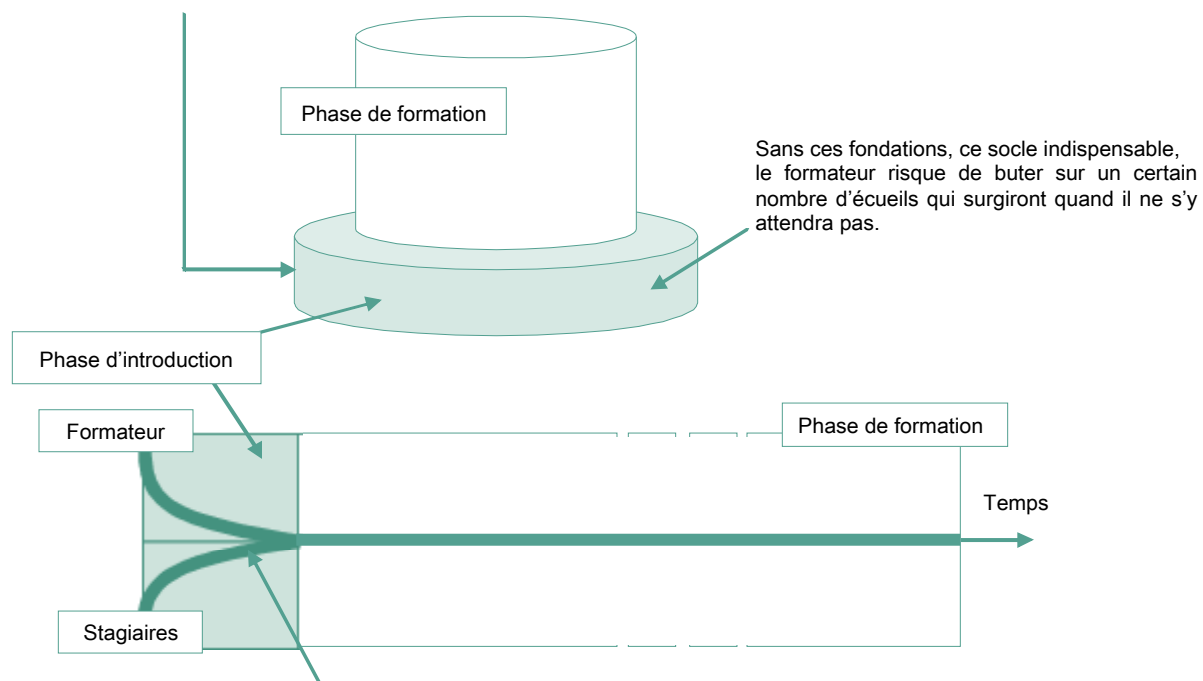
Le formateur doit se déplacer :
il va écrire sur le premier tableau,
puis sur le second, et retourne
au centre du U.

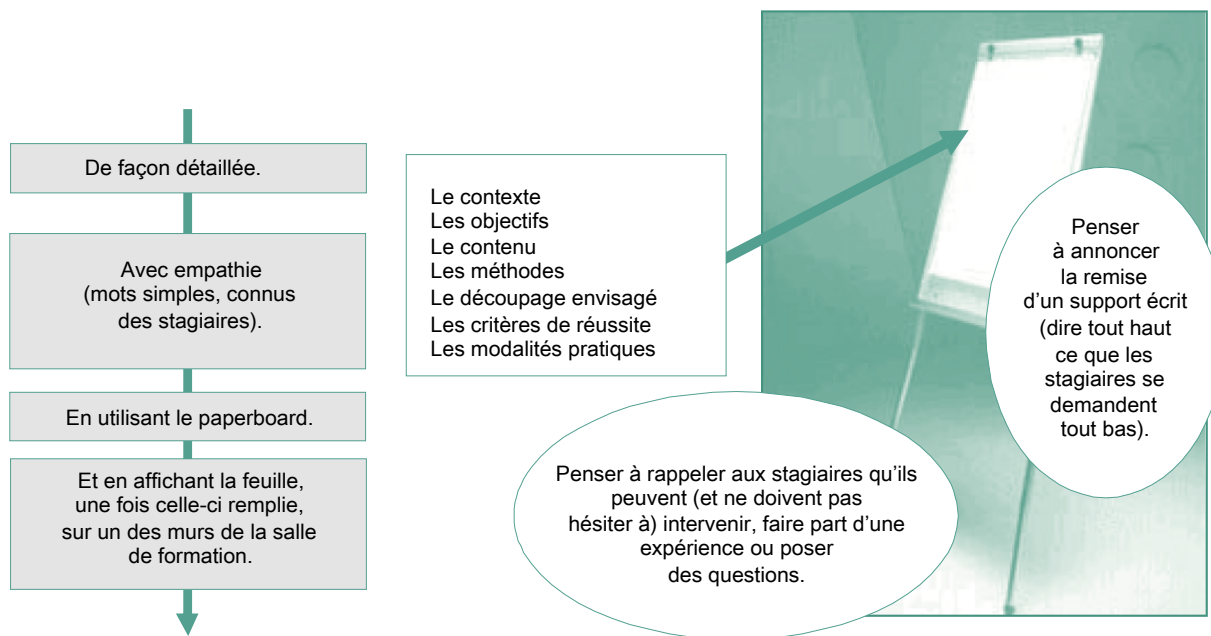


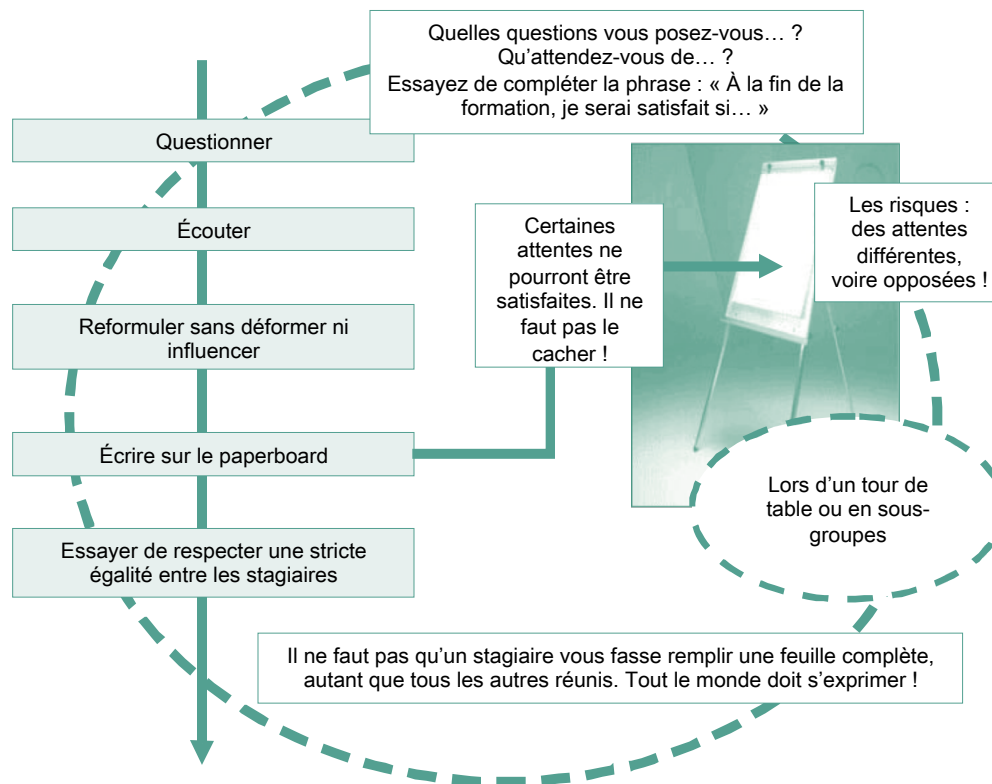
Le formateur interroge les stagiaires.
Deux d'entre eux écrivent les réponses
sur deux tableaux différents (par exemple, avis « pour » et avis «
contre »).

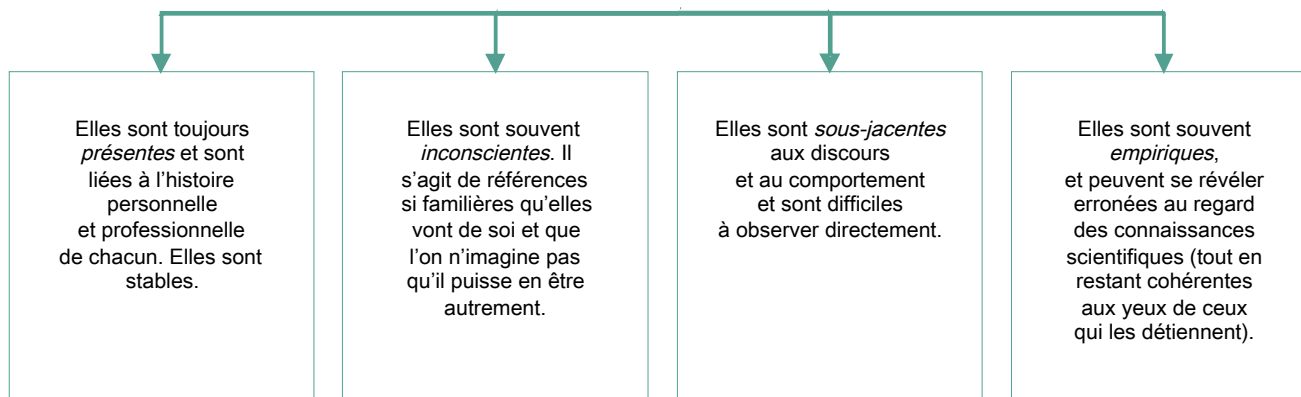


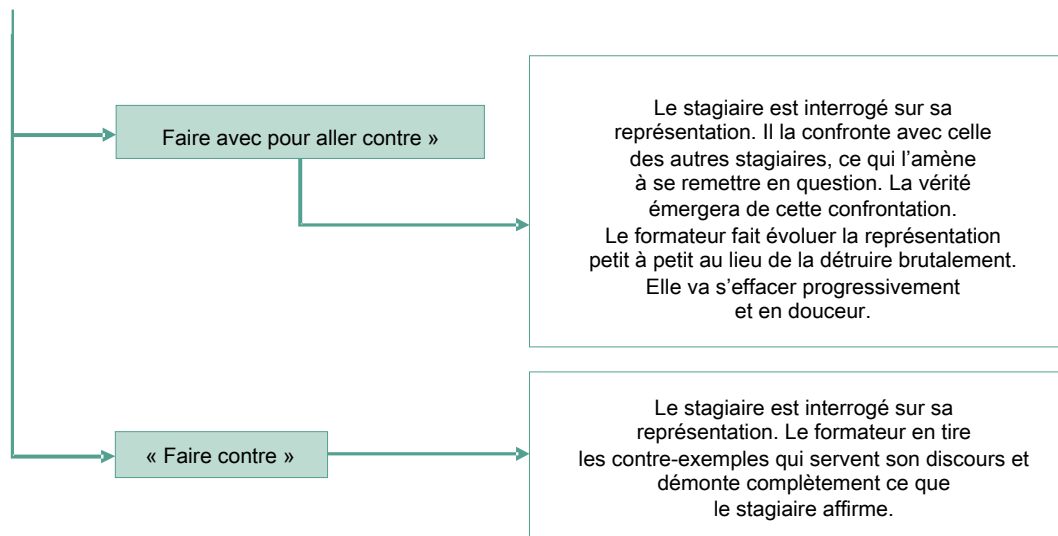


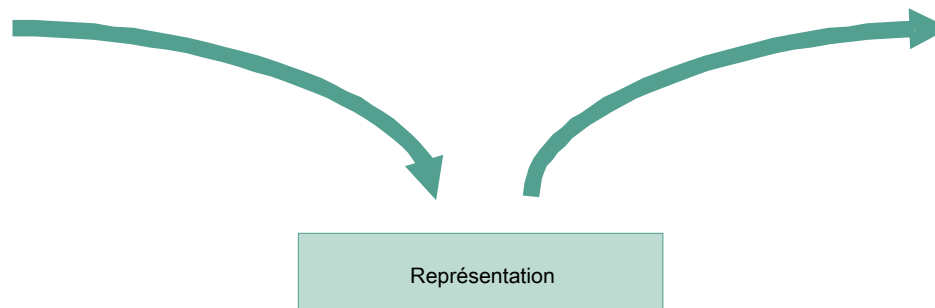


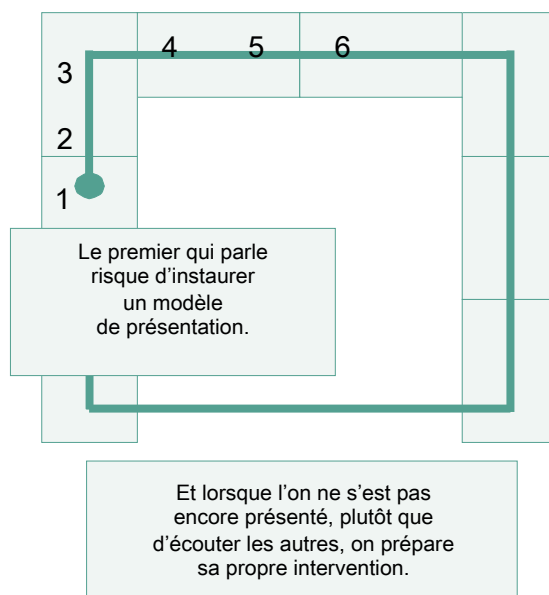












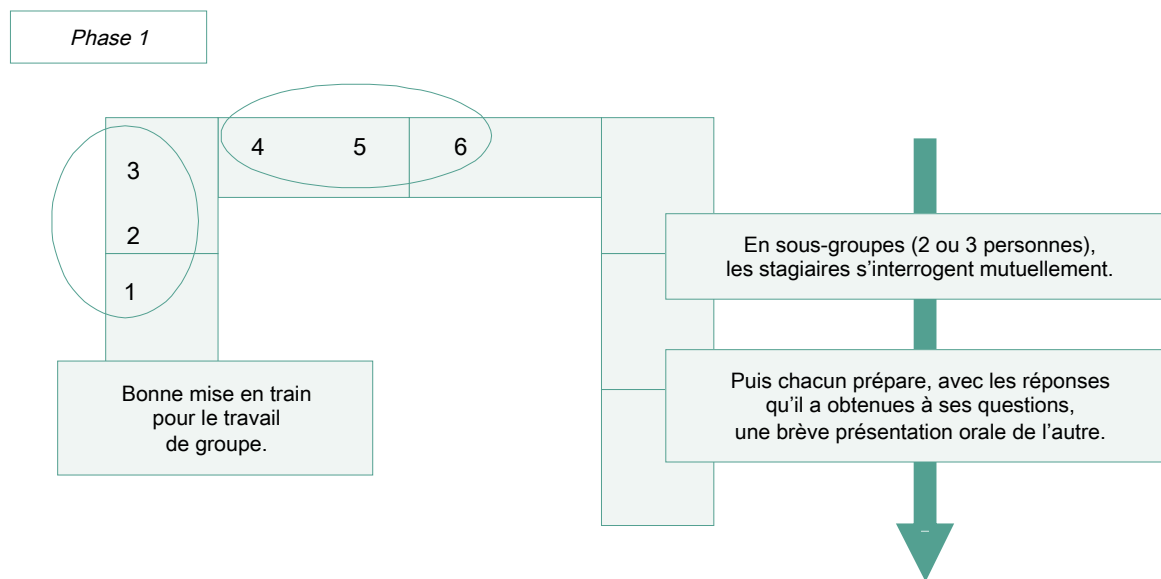
Avec consigne ouverte ou fermée.

Limiter la prise de parole de chacun à 2-3 minutes (si besoin, faire plusieurs tours de table).

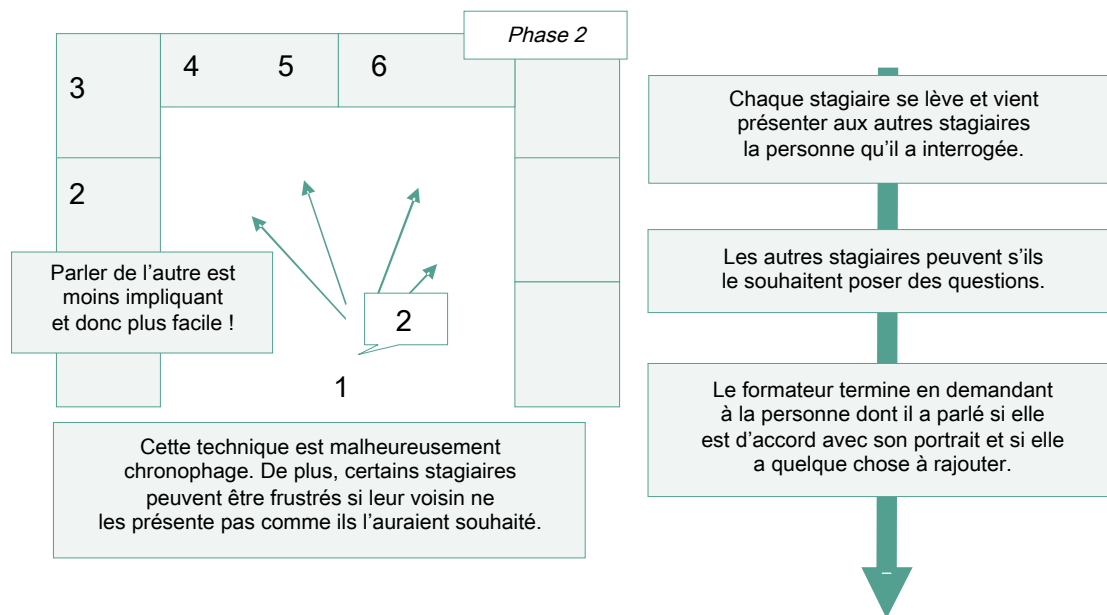
Ne pas commencer par un responsable hiérarchique.

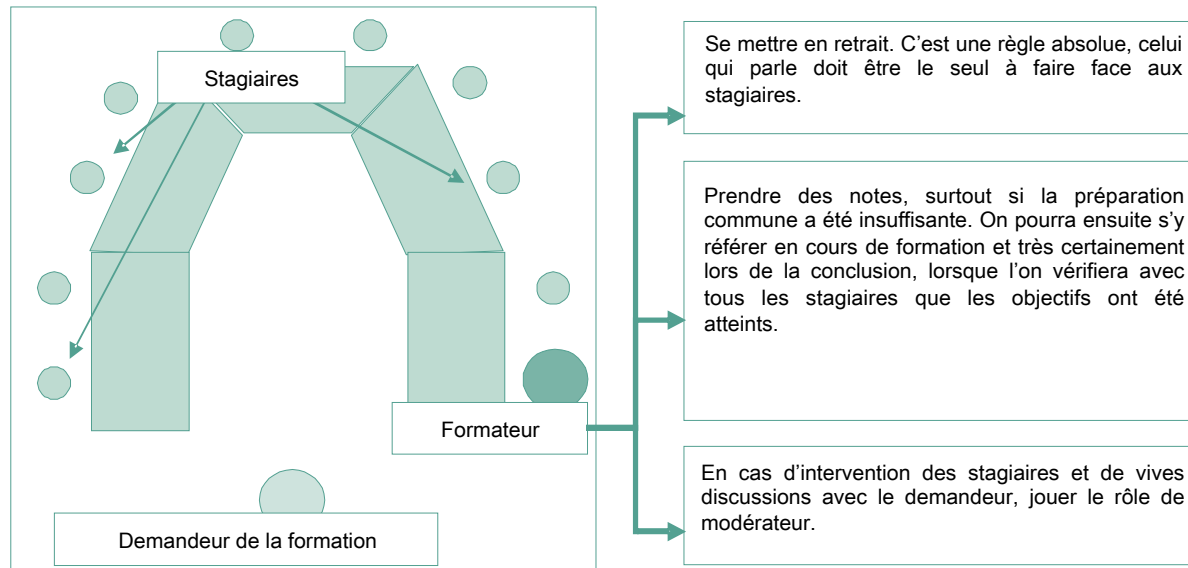
Ne pas trop faire attendre un « timide » que vous avez repéré.

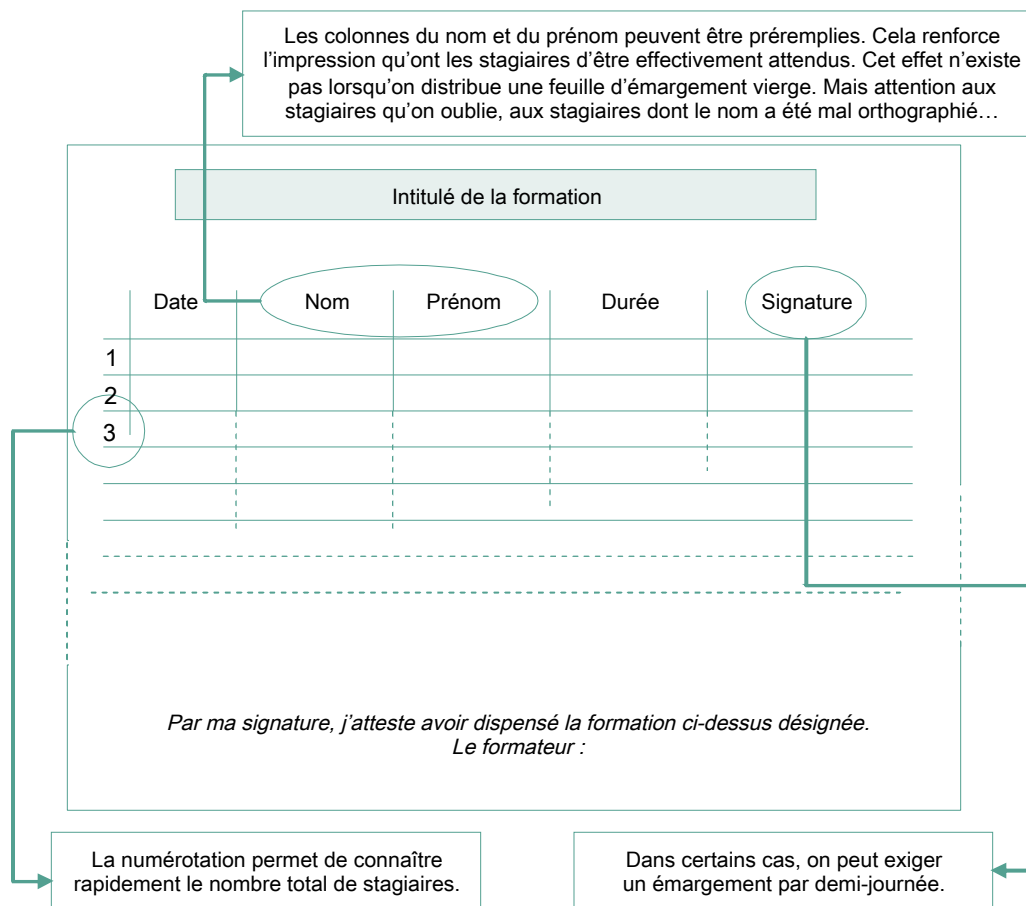
Ne pas commencer obligatoirement par une des extrémités de la table.

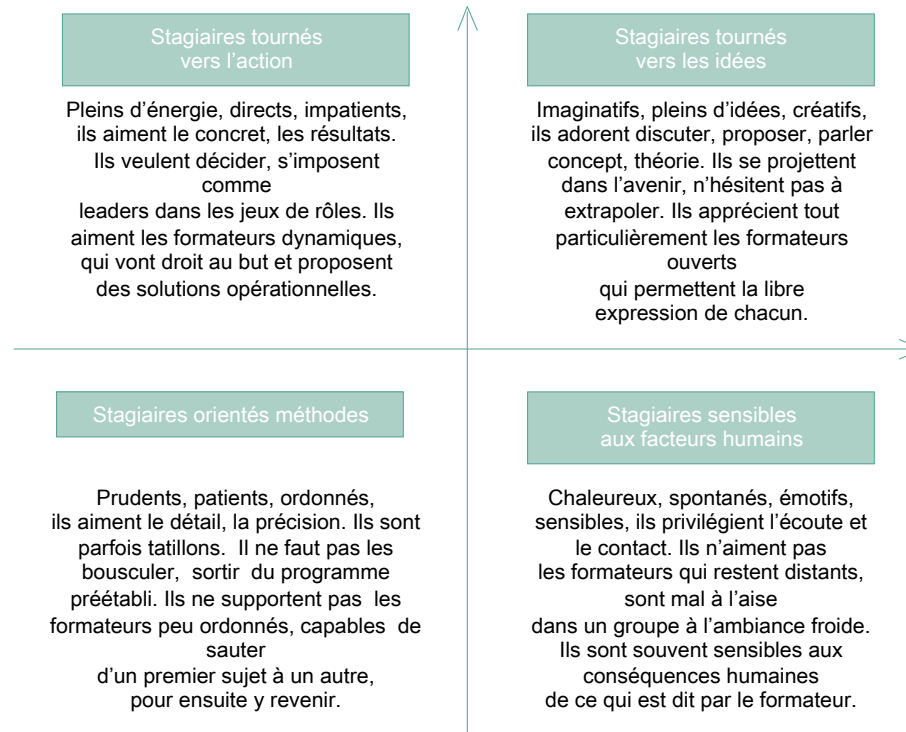


Durée : 30 minutes environ

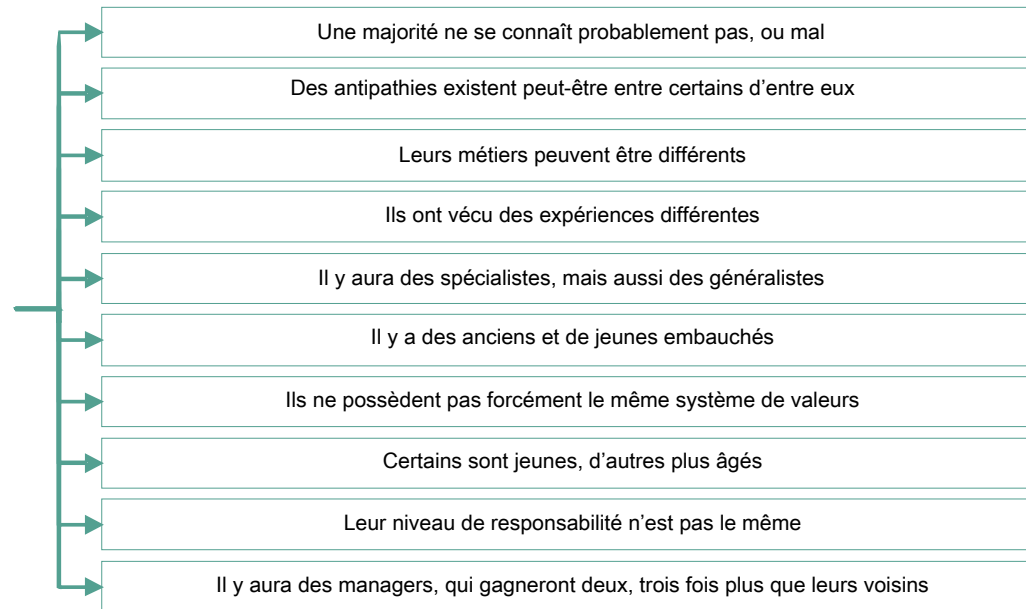


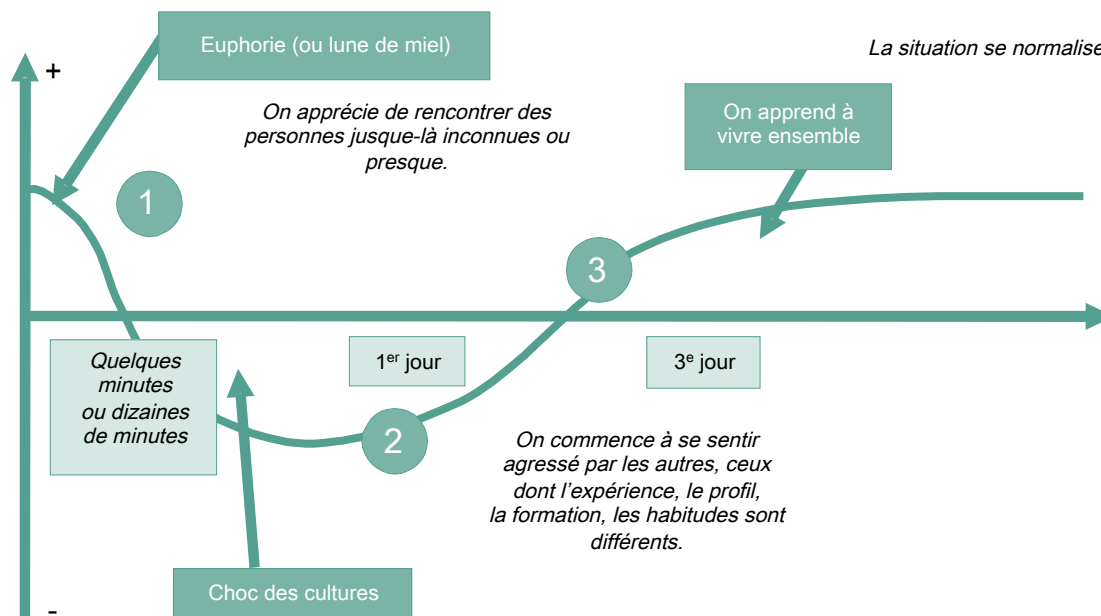


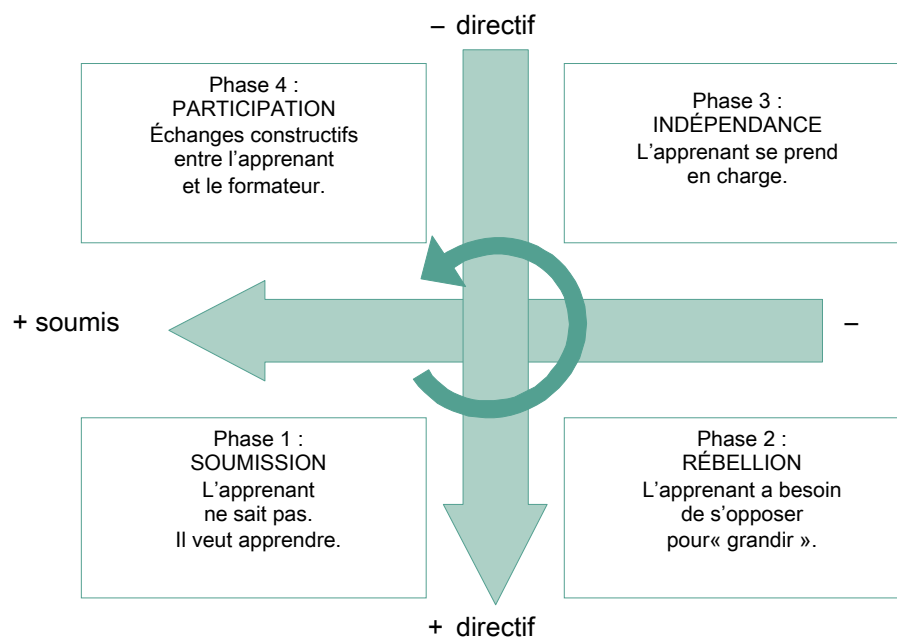


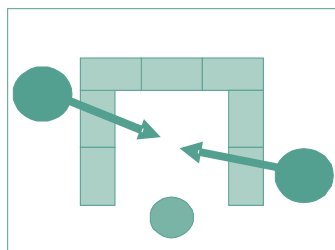


Les stagiaires qui arrivent en formation ainsi que le formateur ne se connaissent généralement pas, ou mal. De gré, le plus souvent, ou parfois de force, il vont devoir apprendre à travailler ensemble, à se livrer, à s'exposer, collaborer, donner ou échanger, en résumé :
CONSTRUIRE UN GROUPE.

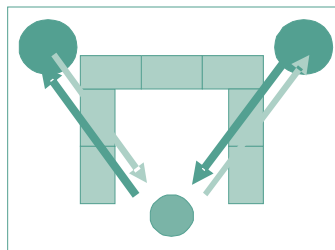




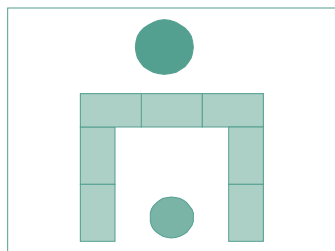




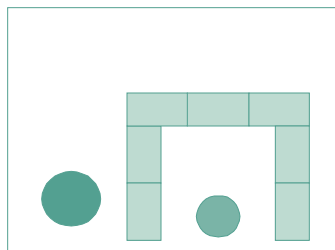
Opposition franche : on n'a encore jamais vu deux personnes qui se connaissent et ne s'apprécient pas s'asseoir l'une à côté de l'autre. Des places opposées sont souvent choisies par deux stagiaires en concurrence ou rivaux dans leur vie professionnelle. Cette opposition peut s'étendre à deux groupes de stagiaires, appartenant par exemple à deux secteurs d'une même entreprise.



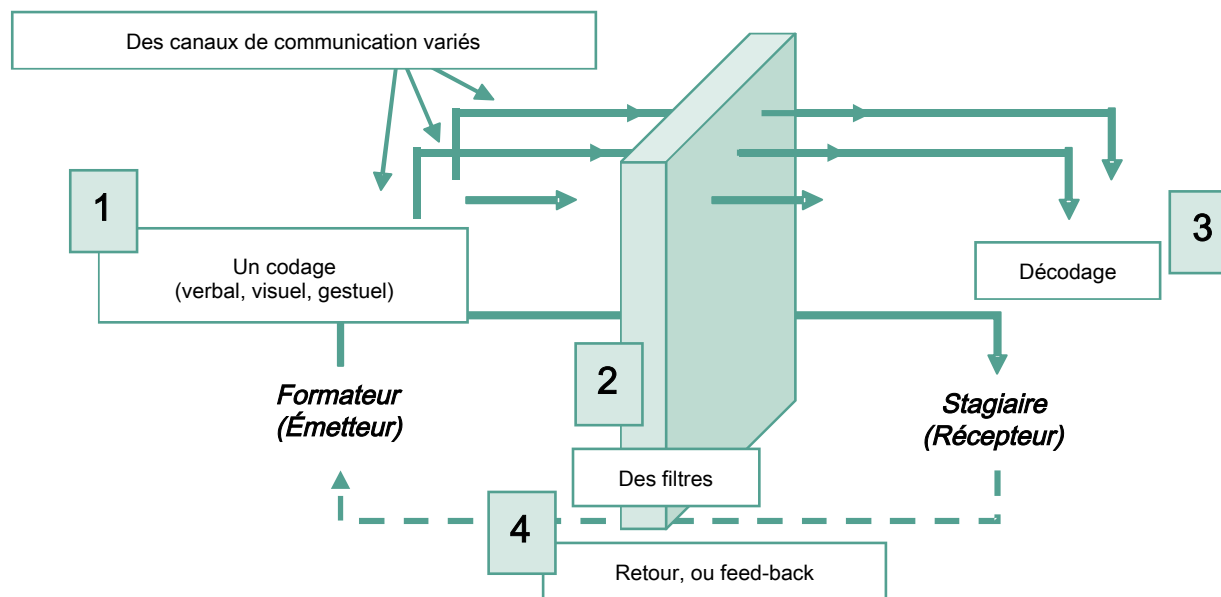
Cas de deux stagiaires voulant en découdre par formateur interposé. Cette situation n'est pas rare. Les deux protagonistes ne se regardent pas, mais tiennent souvent des propos opposés. Ils essaient d'impliquer le formateur.

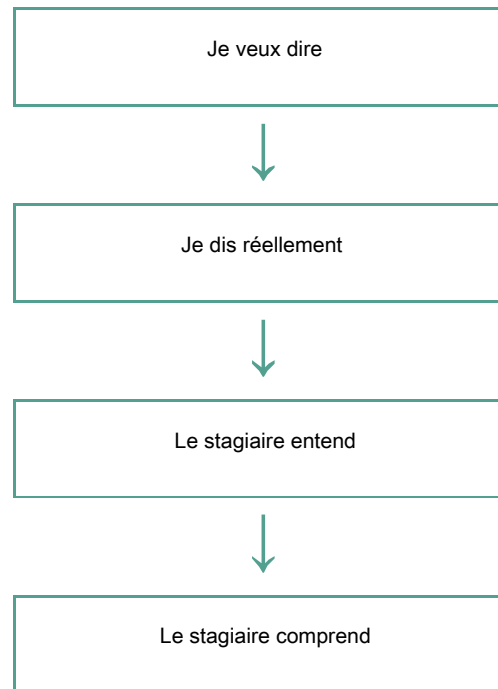


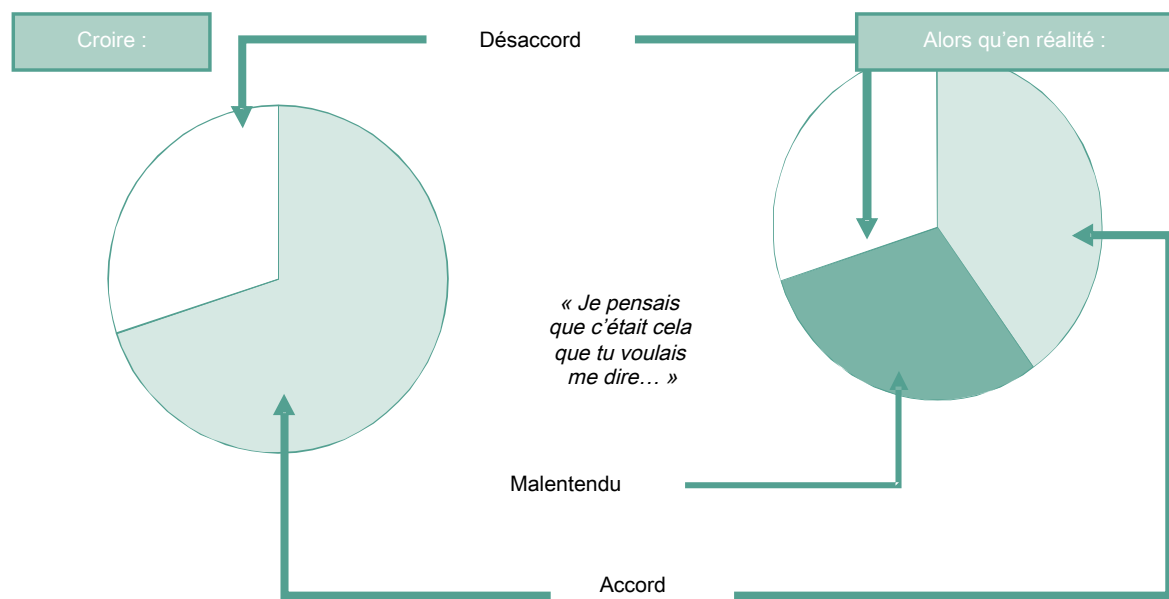
Cas d'un stagiaire sûr de lui et qui recherche un statut privilégié au sein du groupe de stagiaires. Par exemple un responsable hiérarchique en formation avec l'ensemble de son équipe.

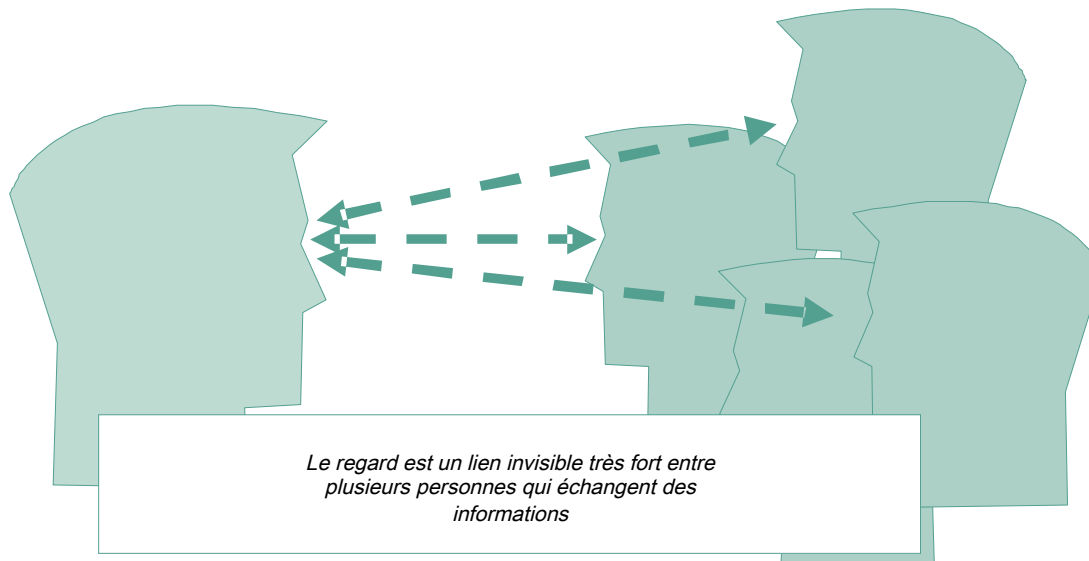


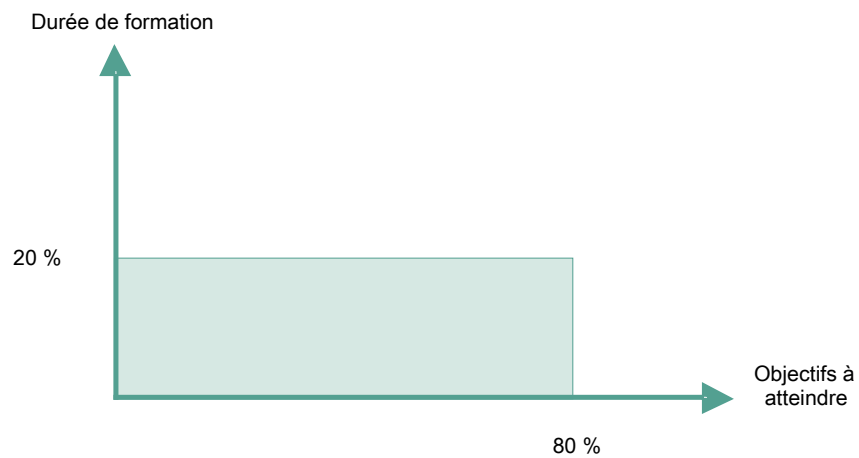
Cas d'un stagiaire voulant se placer en position de spectateur, d'observateur plutôt que d'acteur. Par exemple un responsable hiérarchique qui veut clairement indiquer à ses subordonnés que pendant la durée de la formation il abandonnera son statut habituel.

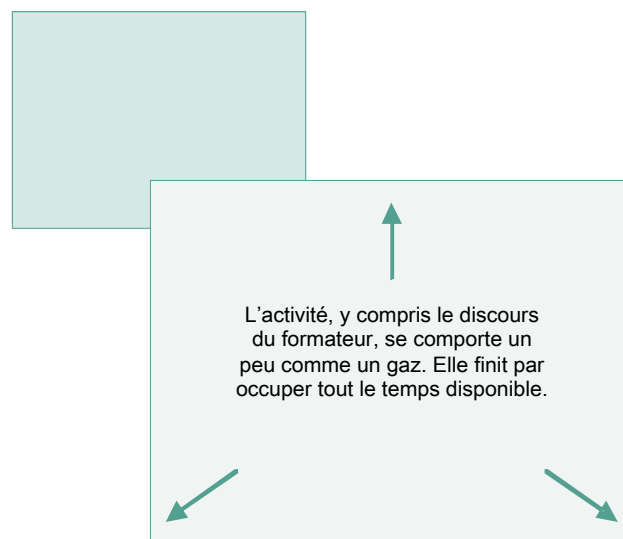


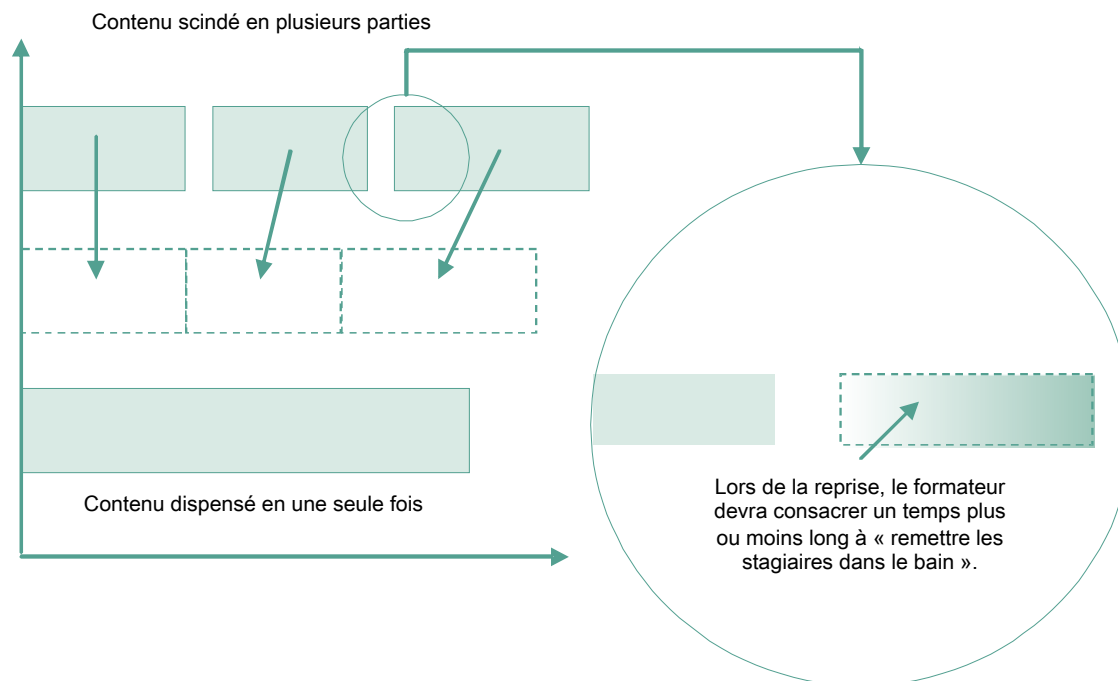


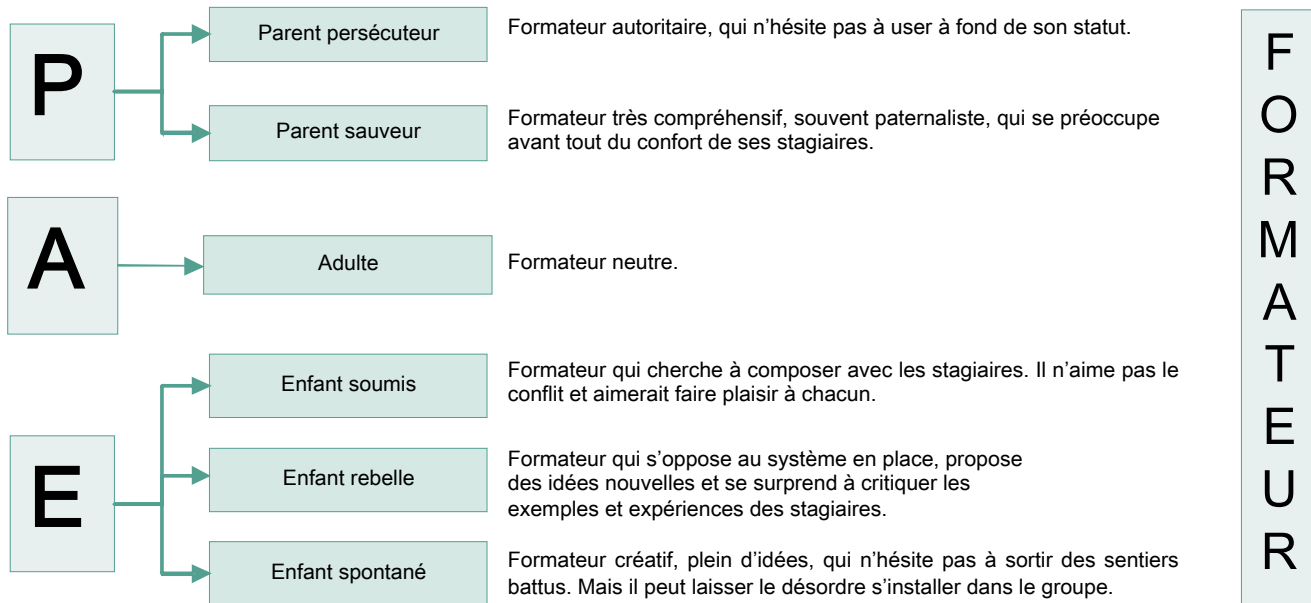






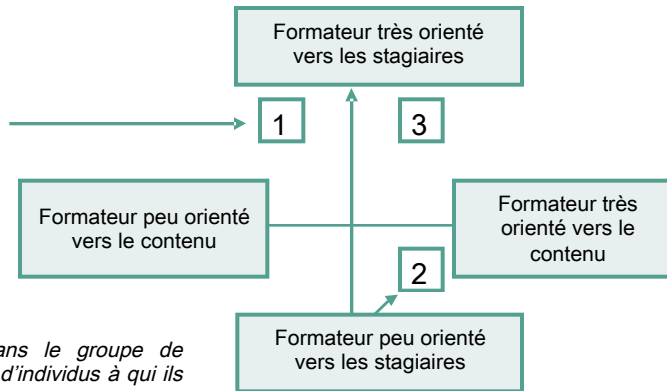




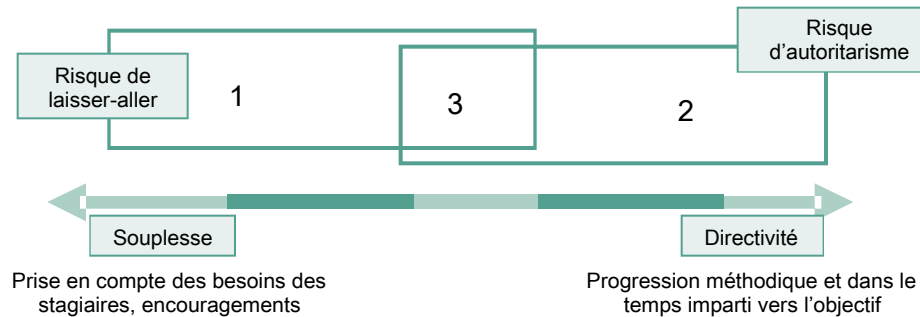


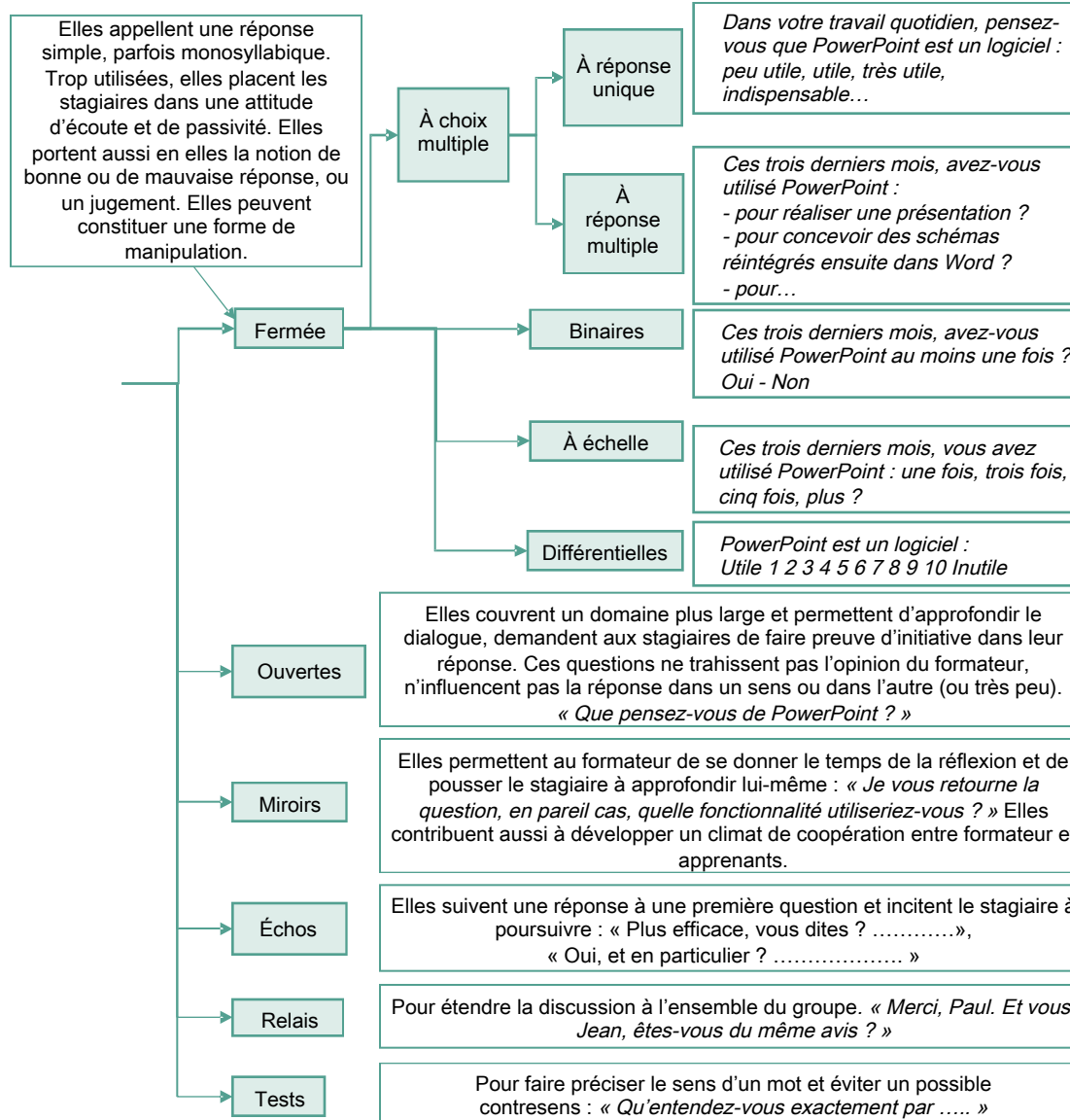
Formateurs qui considèrent que les stagiaires n'ont pas forcément envie de voir à fond tout le sujet. Ils ne veulent pas exercer de contraintes et souhaitent avant tout que les stagiaires conservent une bonne image de la formation et d'eux-mêmes.

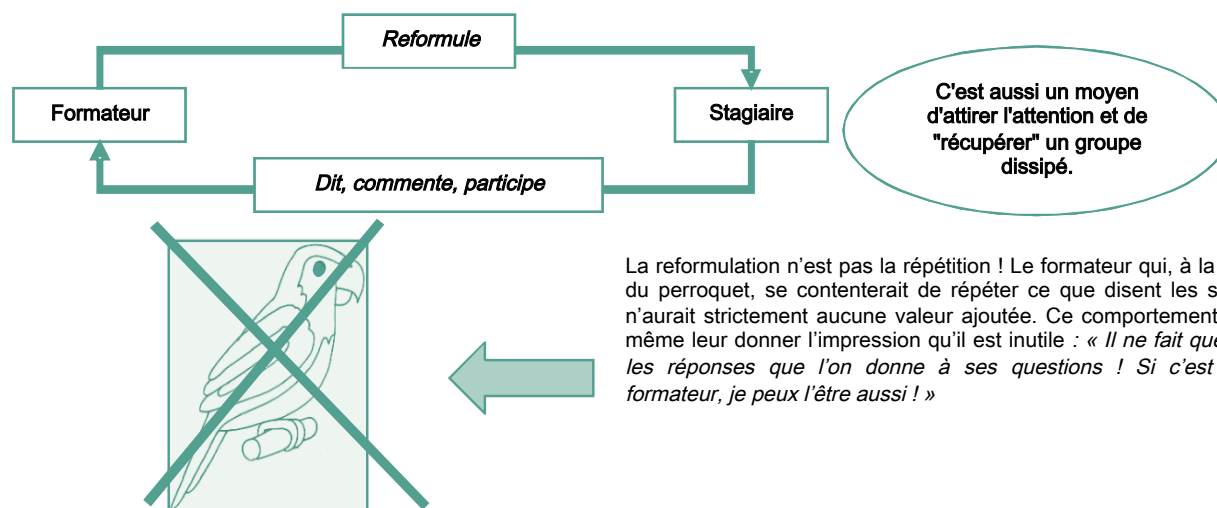
Formateurs qui ne voient pas dans le groupe de stagiaires autre chose qu'un groupe d'individus à qui ils doivent faire passer un ensemble bien défini de messages. Ils réparent leur formation dans le moindre détail et ne laissent aucune place à l'improvisation. Tout est minuté, précis... Le souci du planning est élevé. Il faut à tout prix terminer ce qui a été prévu.



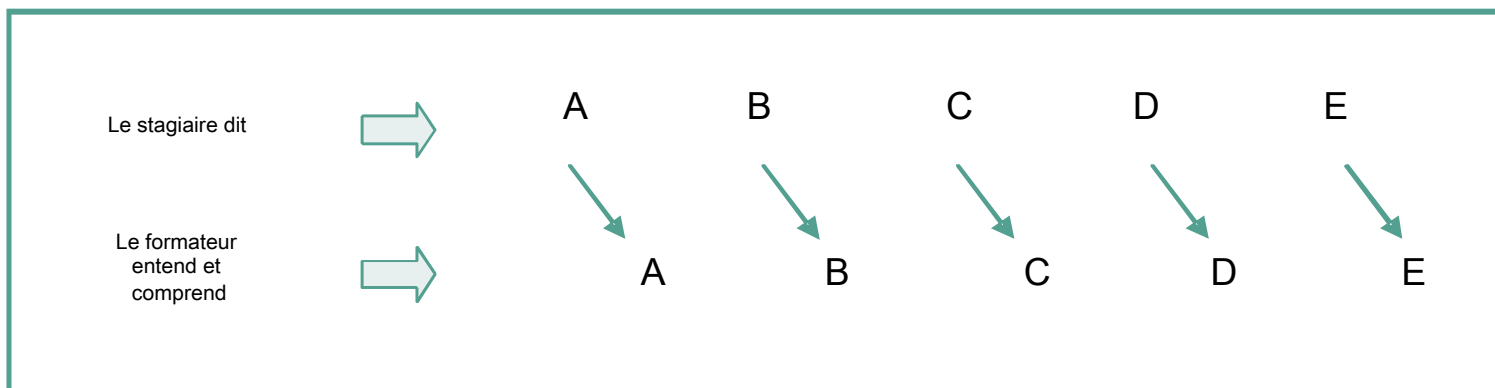
Comme en toutes choses, les deux attitudes extrêmes sont à éviter :







La reformulation n'est pas la répétition ! Le formateur qui, à la manière du perroquet, se contenterait de répéter ce que disent les stagiaires n'aurait strictement aucune valeur ajoutée. Ce comportement pourrait même leur donner l'impression qu'il est inutile : « *Il ne fait que répéter les réponses que l'on donne à ses questions ! Si c'est ça être formateur, je peux l'être aussi !* »



Le stagiaire dit → A B C D E

Le formateur entend et comprend → A B ∅ ∅ ∅

Dès qu'un point lui paraît discutable, le formateur s'y arrête. Il réfléchit, prépare un argumentaire pour répondre, et oublie d'écouter la fin de ce que dit le stagiaire.

Le stagiaire dit → A B C D E

Le formateur entend et comprend → ∅ ∅ ∅ D E

Parce qu'il ne prend pas de notes, ou bien parce que le stagiaire parle trop longtemps, le formateur ne retient que la fin de son discours.

Le stagiaire dit → A B C D E

Le formateur entend et comprend → A C E

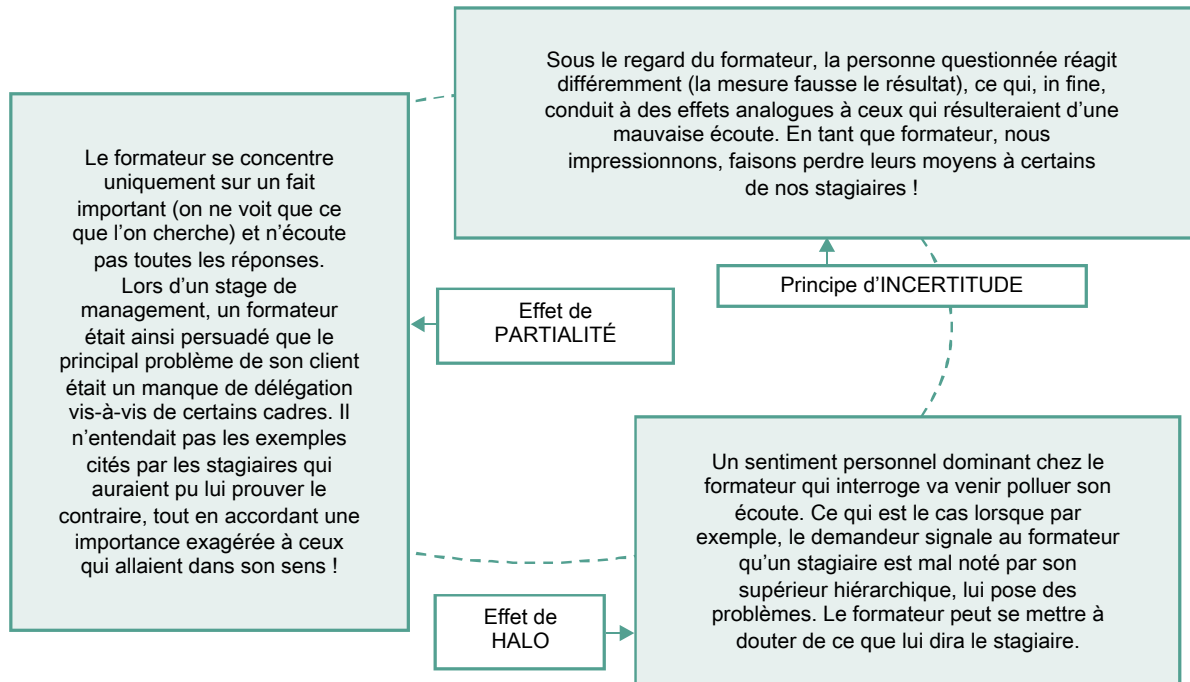
Le formateur ne retient du discours que ce qu'il veut bien entendre, ce qui le marque le plus, ce qui contribue effectivement à compléter et enrichir ses propres propos. Il fait un tri et oublie ce qui dans le discours ne l'intéresse pas.

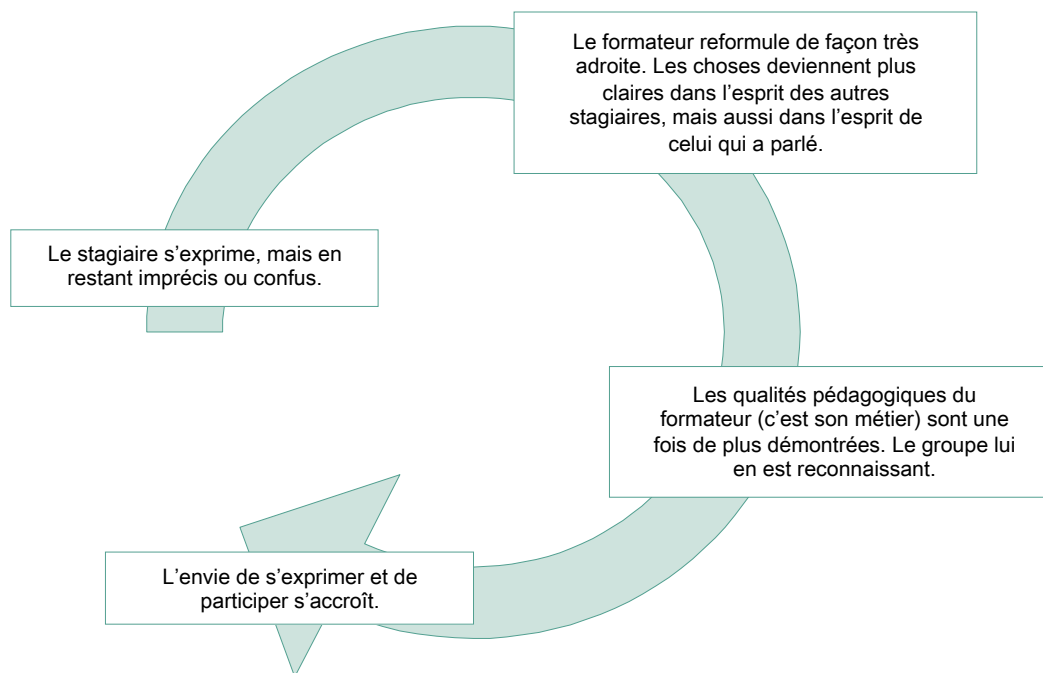
Le stagiaire dit → A B C D E

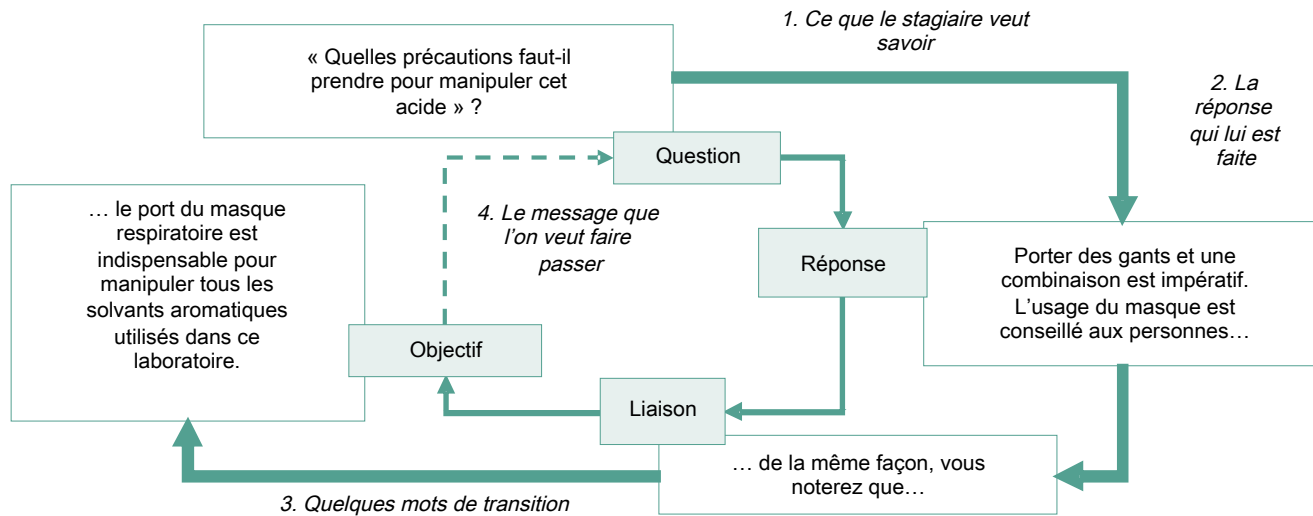
Le formateur entend et comprend → A' B' C' D' E'

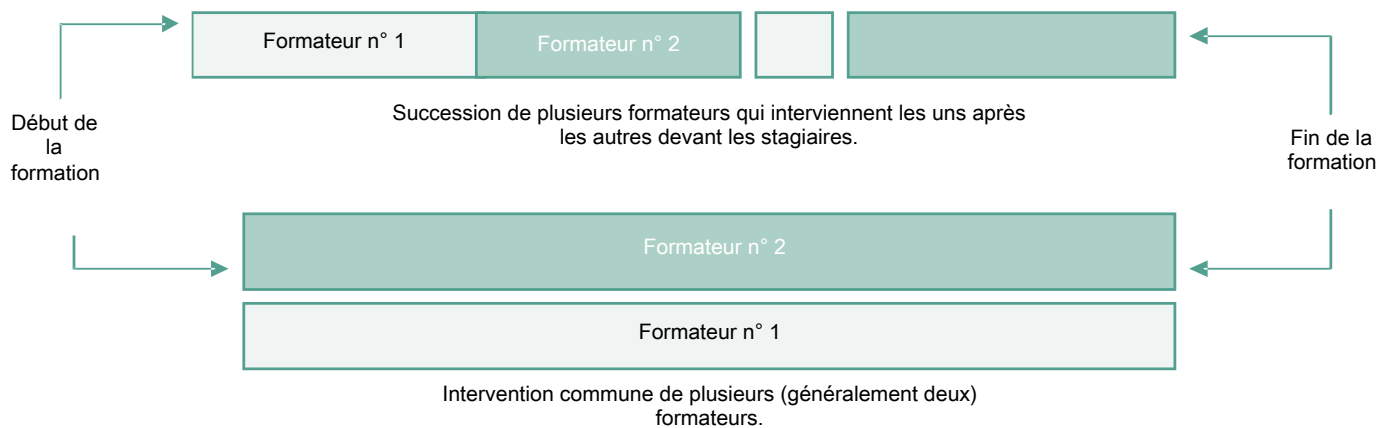
Le formateur interprète chacun des propos du stagiaire, s'arrange pour qu'ils ne soient pas en contradiction avec ses propres messages.

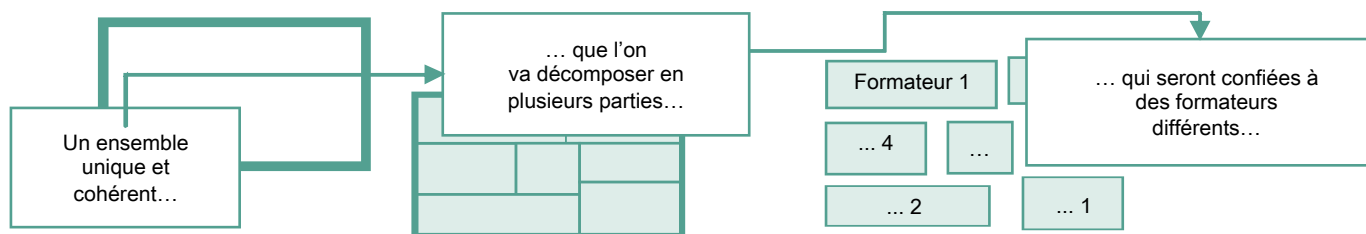
LA MAUVAISE ÉCOUTE

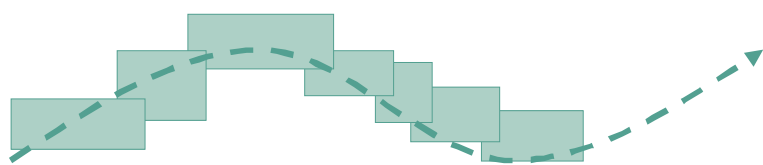




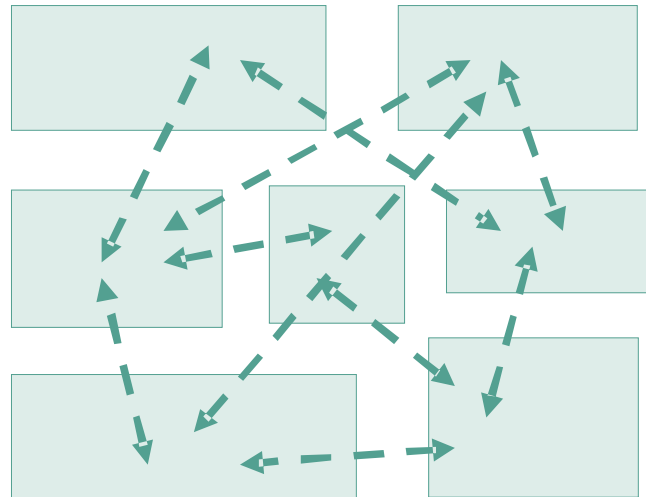




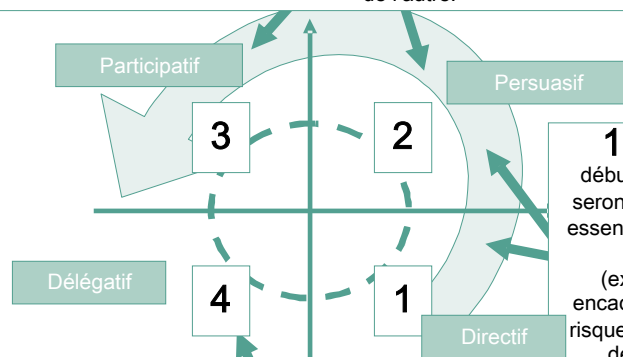




Idéalement, chaque intervention n devrait s'appuyer sur les interventions précédentes $n-1, n-2...$

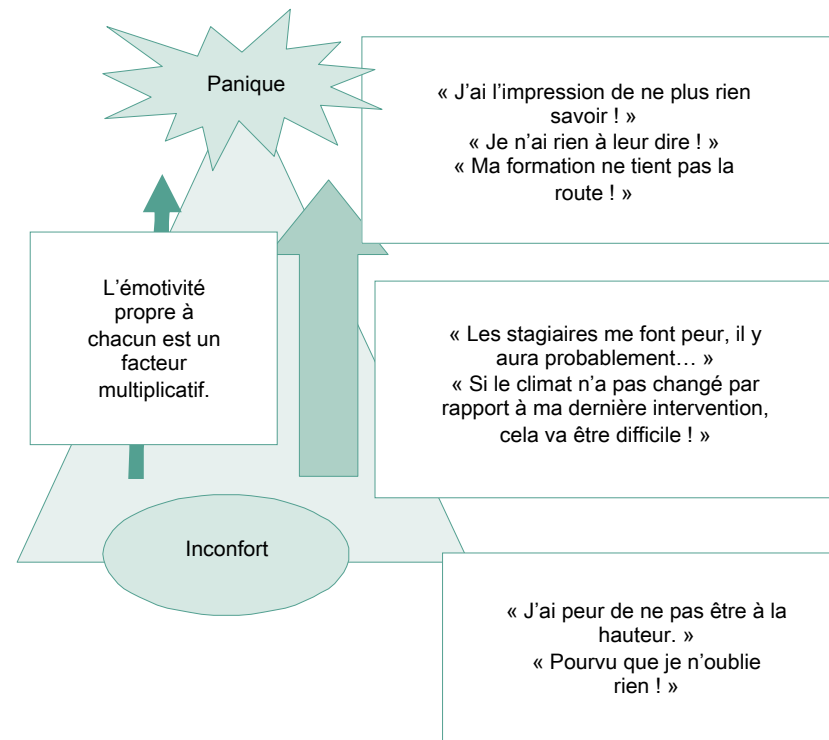


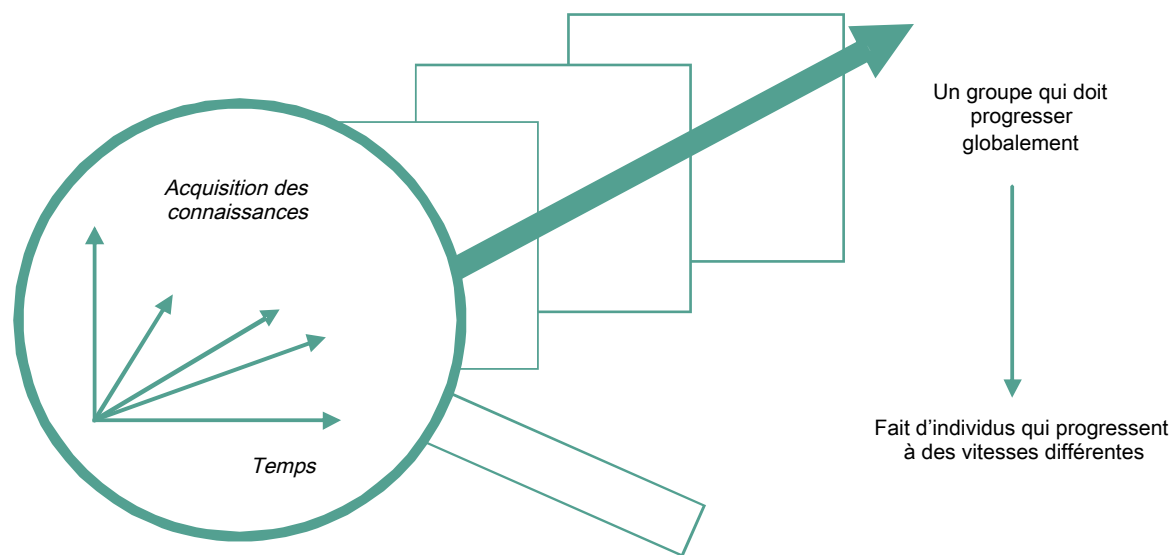
2 et 3. Avec des formateurs plus expérimentés, il est préférable d'adopter un mode persuasif, et surtout participatif. Là se situe le véritable travail en équipe. La concertation est permanente, et le formateur encadrant agit plus en tant que coordinateur qu'en tant que manager. Mais son statut lui imposera parfois de revenir à un style plus directif, par exemple lorsque deux formateurs camperont sur des positions opposées et qu'il devra trancher en faveur de l'un ou de l'autre.

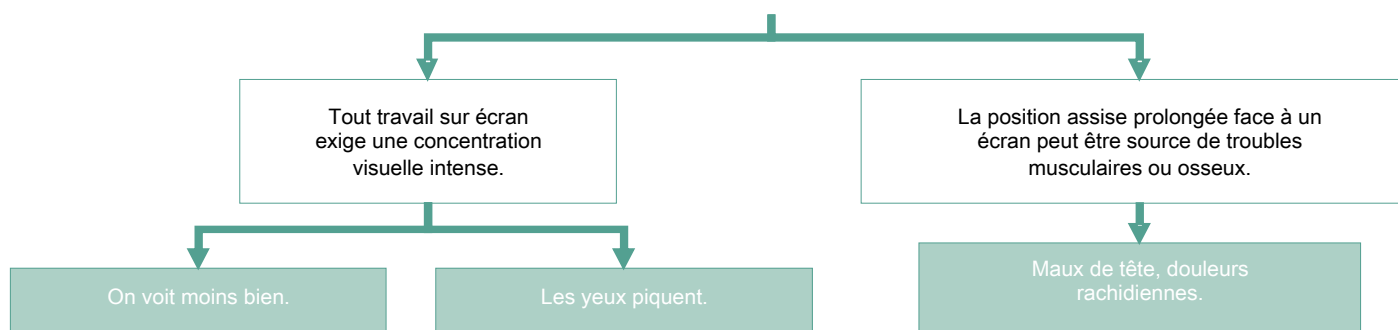


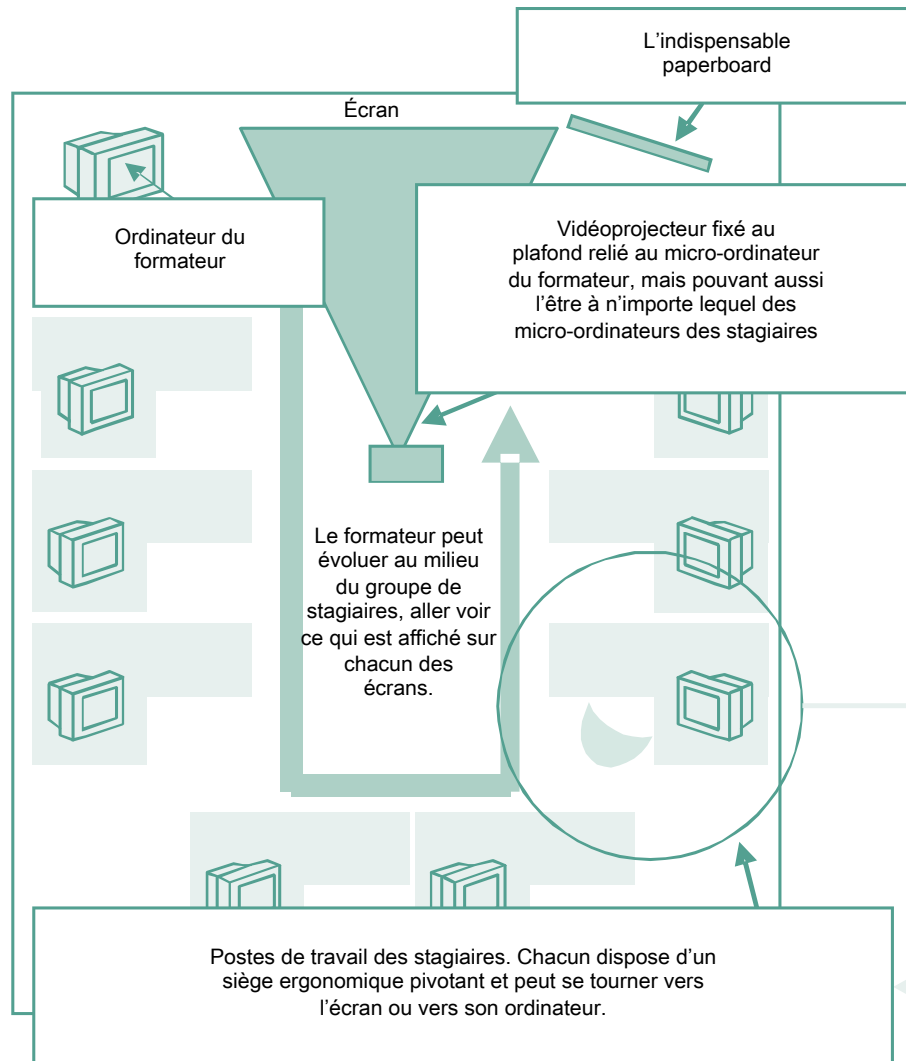
1 et 2. Les formateurs débutants ou peu expérimentés seront managés suivant un mode essentiellement directif (consignes strictes) ou persuasif (explications). Le formateur encadrant ne peut pas prendre le risque de lâcher la bride au risque de voir se développer des situations délicates avec les stagiaires, ou une dérive quant au respect des objectifs pédagogiques. Pour les formateurs débutants, un tel mode de management est plutôt rassurant, et beaucoup plus formateur qu'un mode délégatif qui s'apparenterait alors à du laisser aller.

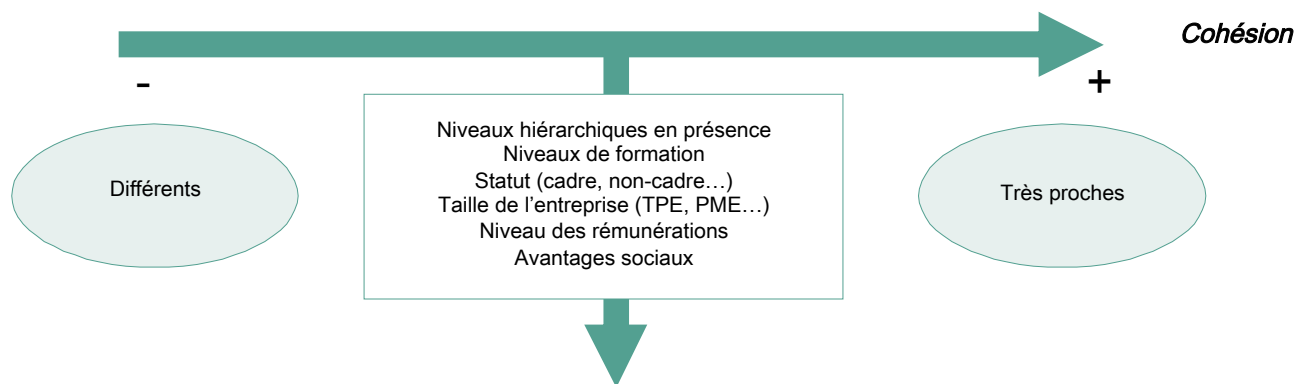
4. Avec des formateurs très expérimentés, le seul mode de management possible est le mode délégatif. Une fois les objectifs définis, chaque formateur est libre de ses choix pédagogiques et de sa progression dans le respect du cahier des charges. Mais le formateur encadrant ne doit pas oublier que la délégation n'exclut en rien le contrôle.

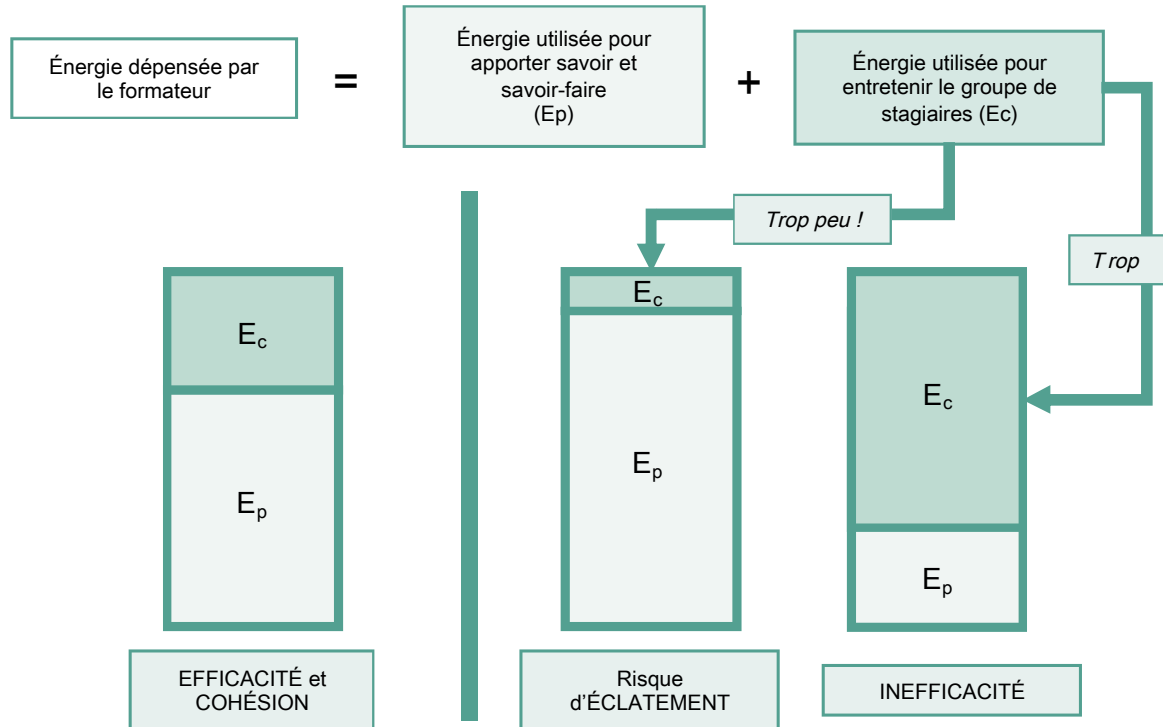


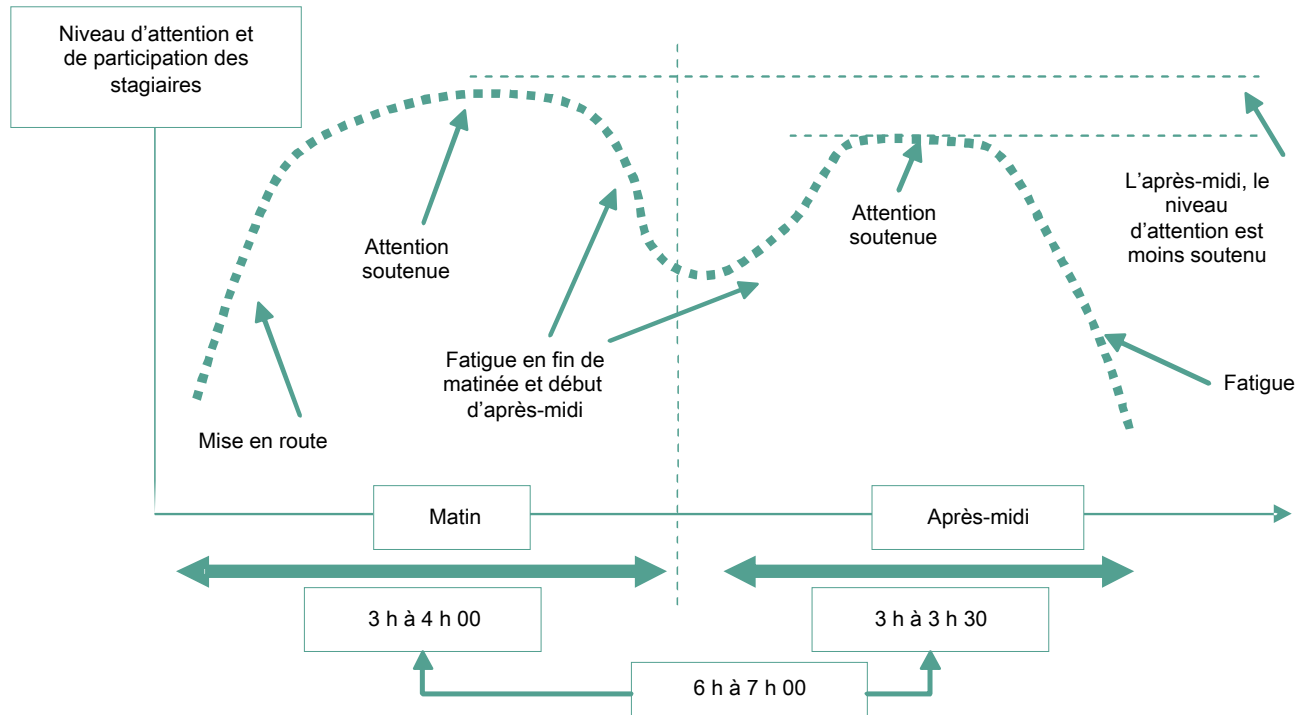


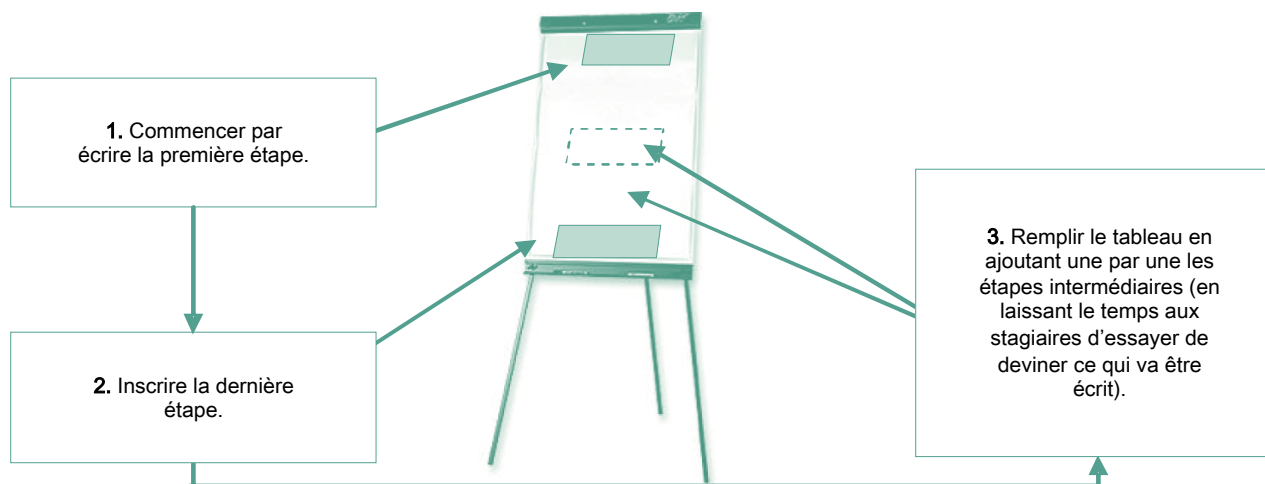


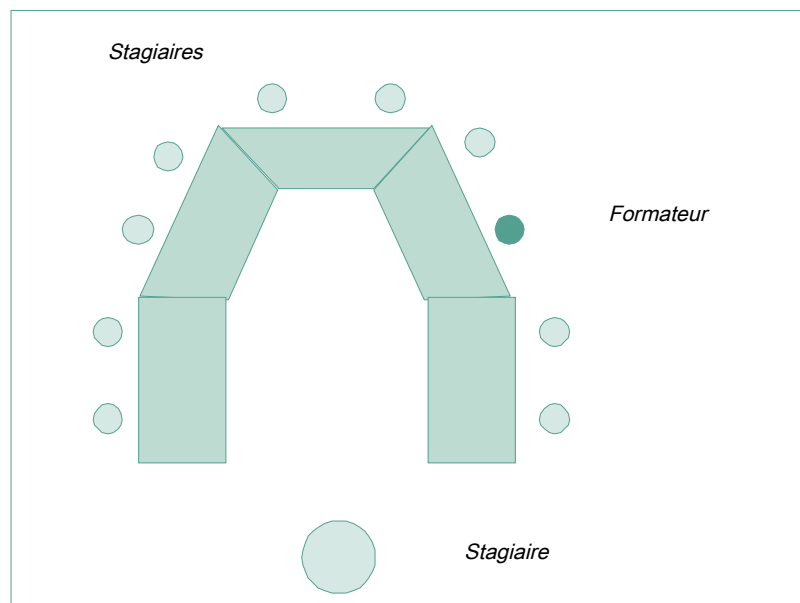


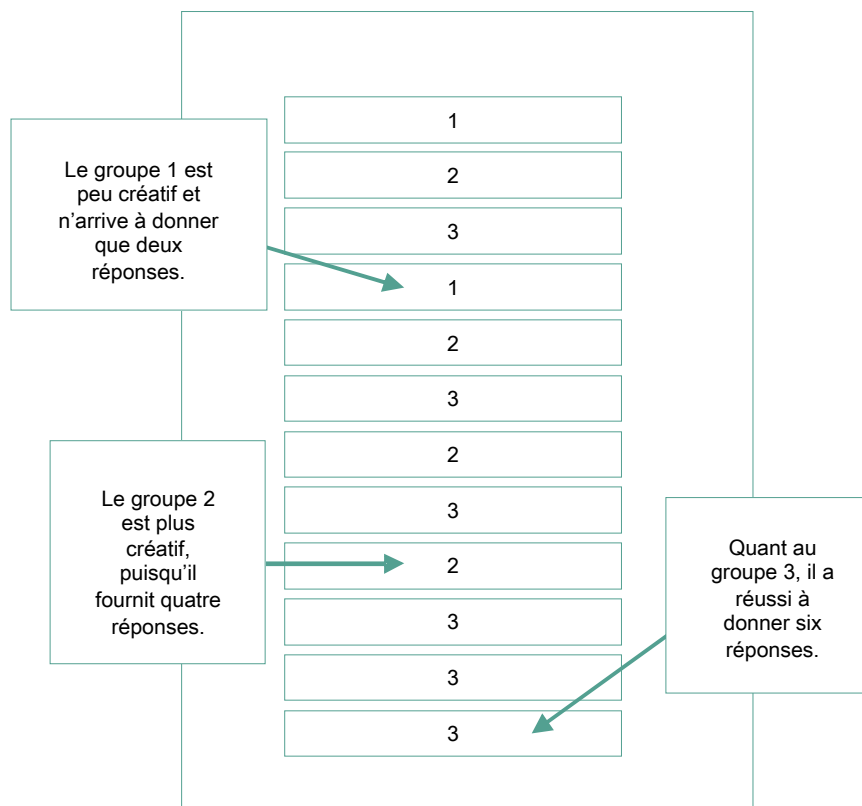


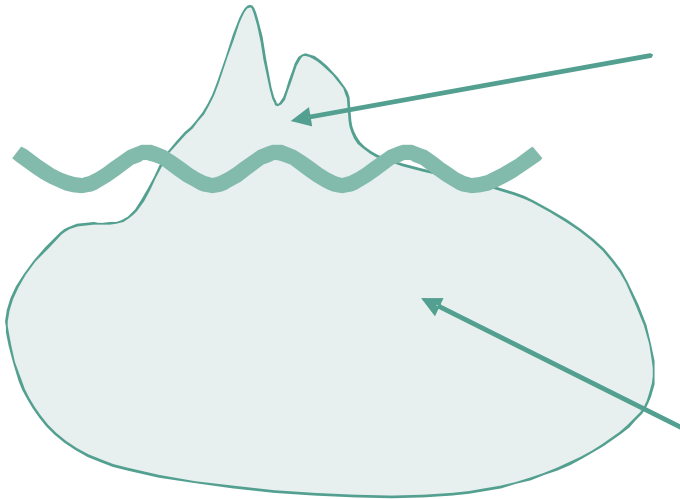






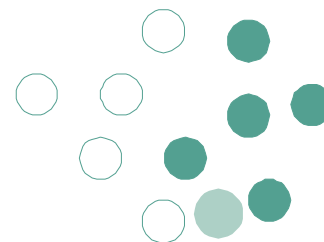
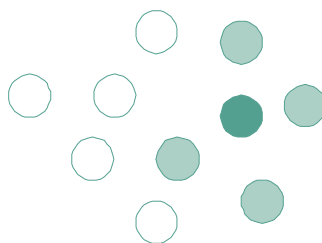
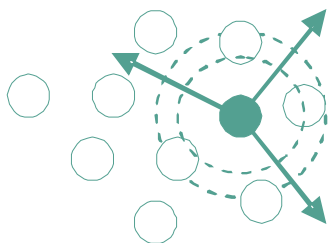


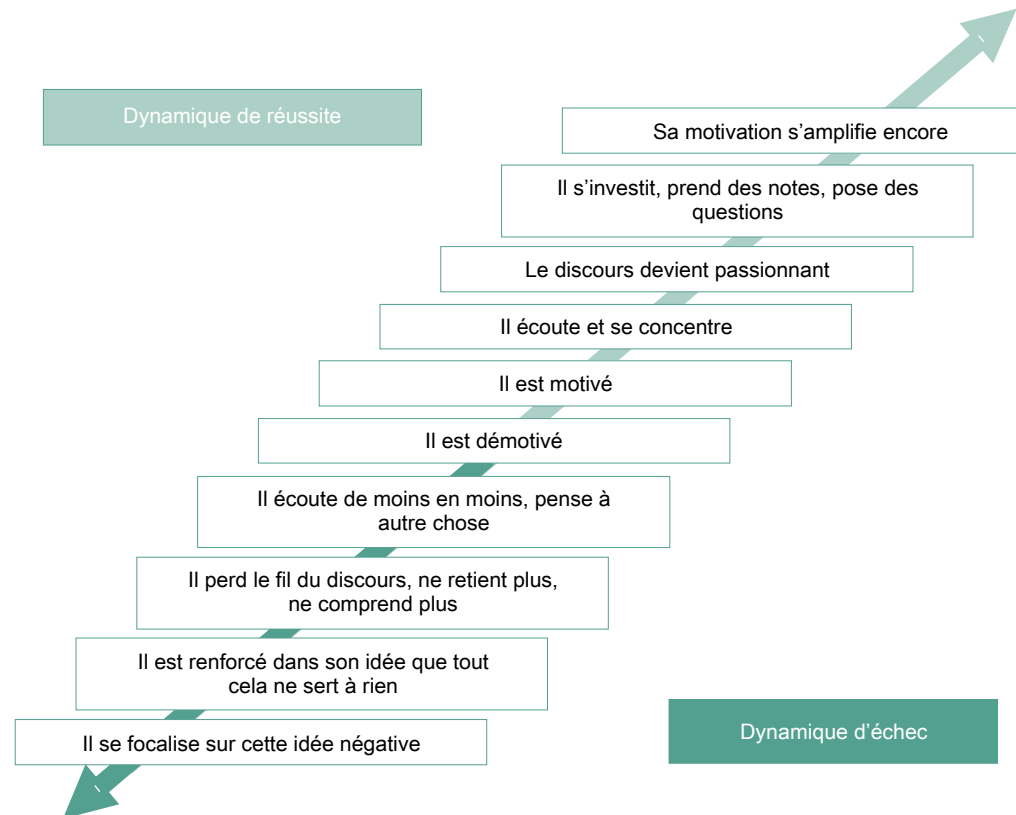


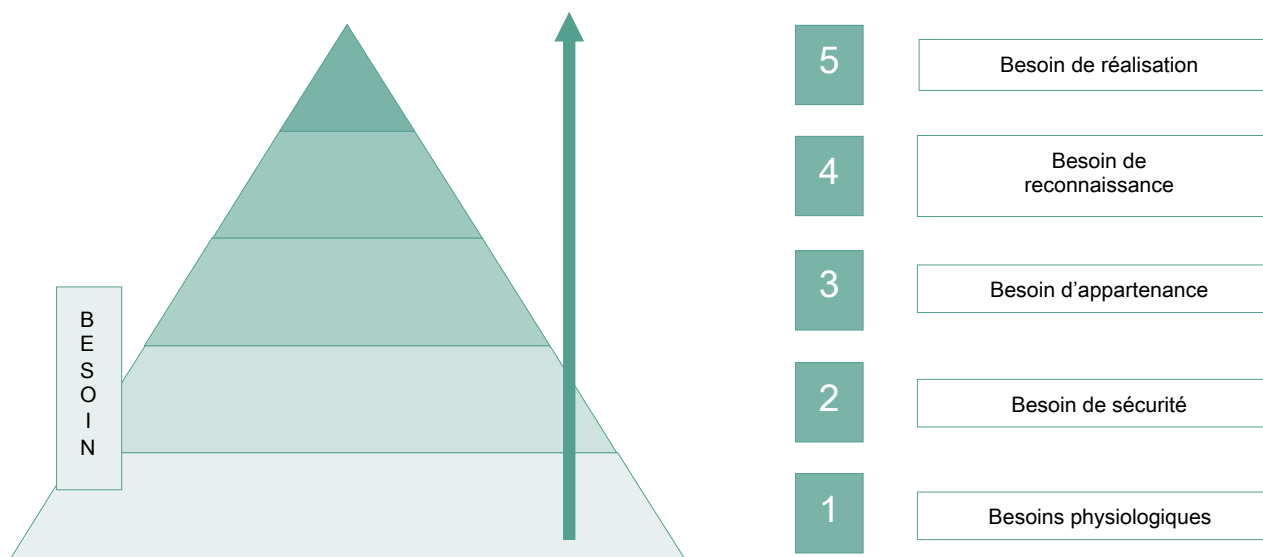


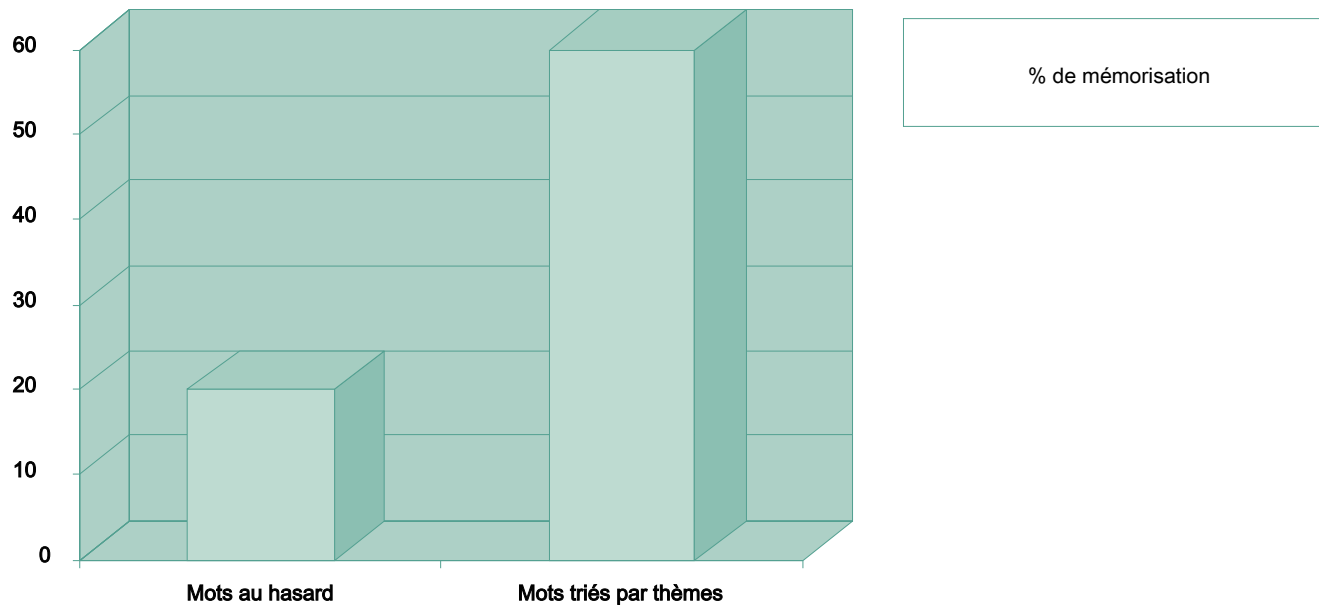
Le formateur ne voit que certains symptômes externes de la démotivation : le stagiaire fait autre chose, dessine, ne participe pas (encore que cela peut avoir d'autres causes que le manque de motivation), rend des travaux peu soignés, incomplets.

De nombreux autres signes sont beaucoup plus difficiles à identifier : le stagiaire n'écoute pas, pense à autre chose, élabore en silence des théories contraires à ce que dit le formateur...









La proxémie

Distance intime (bulle)

Distance lointaine

Emetteur

Récepteur

Distance proche

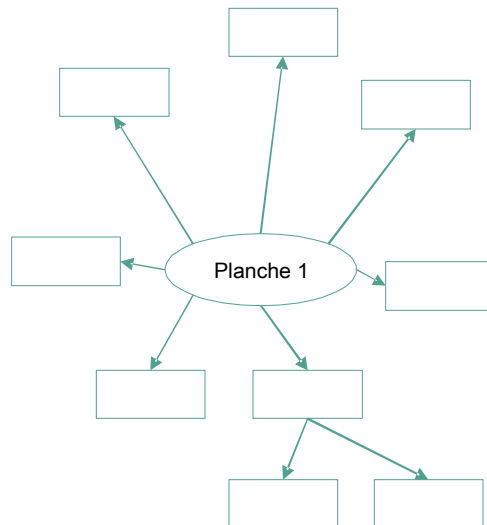
Distance sociale

Vos notes

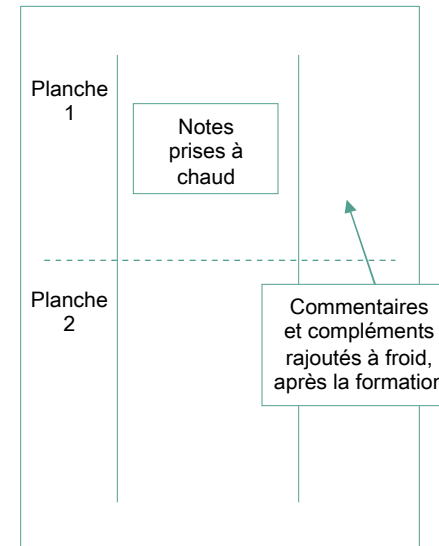
Sur PowerPoint, l'utilisation de la fonctionnalité « page de commentaires » facilite la prise de notes par les stagiaires.

1

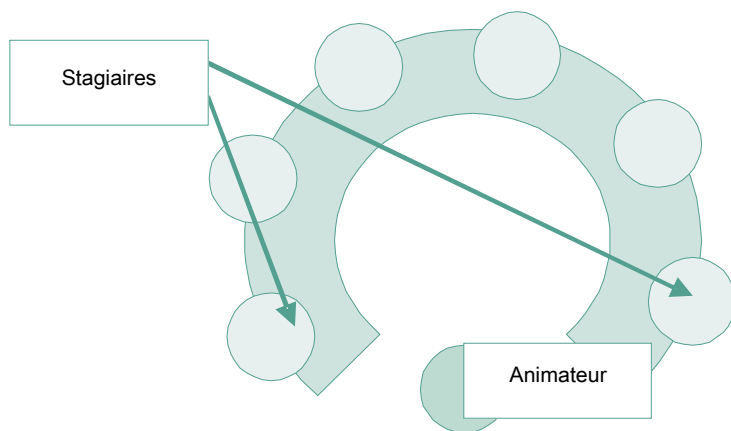
La prise de notes en arborescence va au-delà du simple recueil d'informations. Les liens, la structure, la logique entre les différents items apparaissent petit à petit, ce qui permet ensuite une meilleure mémorisation. Elle nécessite un certain entraînement et tous les stagiaires ne seront peut-être pas capables de prendre des notes de cette façon.



2



Cette méthode plus classique prend appui sur le postulat suivant : la prise de notes ne sera réellement profitable aux stagiaires que si ceux-ci relisent leurs notes après la formation, les rectifient, les complètent, les restructurent, surlignent ou soulignent certains points. Une partie de la feuille servant à la prise de notes est donc laissée intentionnellement vierge afin d'être complétée ultérieurement.

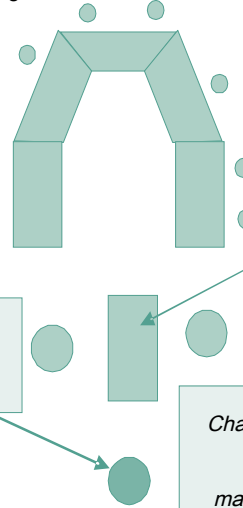


Elles sont très proches des conditions classiques dans lesquelles doit se dérouler une formation. L'animateur doit à la fois être au milieu du groupe (car il n'a aucun statut privilégié) et en dehors du groupe (il doit s'assurer que la mécanique du débat fonctionne parfaitement).

Une préparation est indispensable. Elle peut se faire en sous-groupes, lesquels nommeront le rapporteur qui débattrà.

Le formateur ne doit pas hésiter à théâtraliser l'exercice s'il veut que celui-ci marque vraiment les stagiaires et les conduise à s'impliquer totalement. Il doit organiser une véritable mise en scène.

Stagiaires

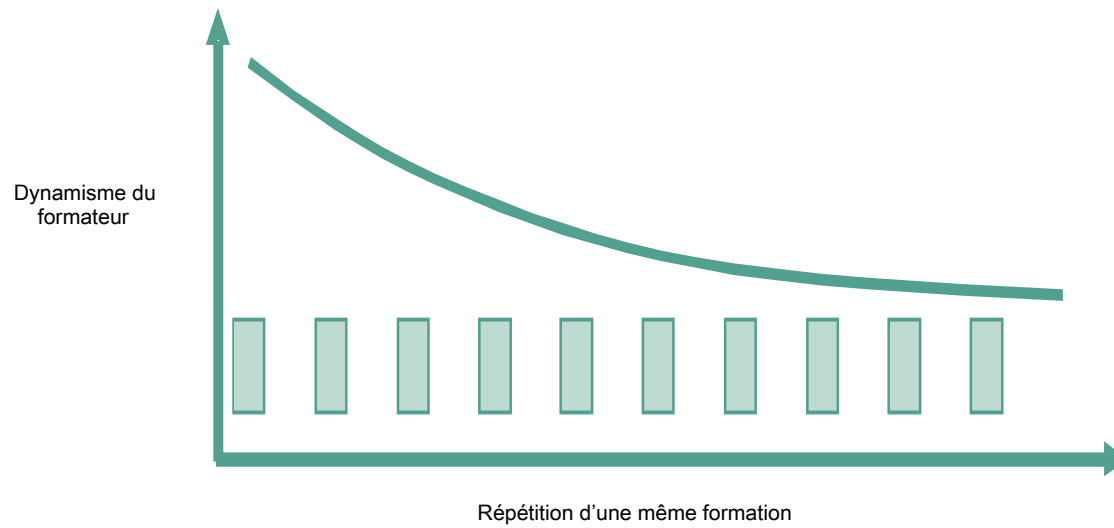


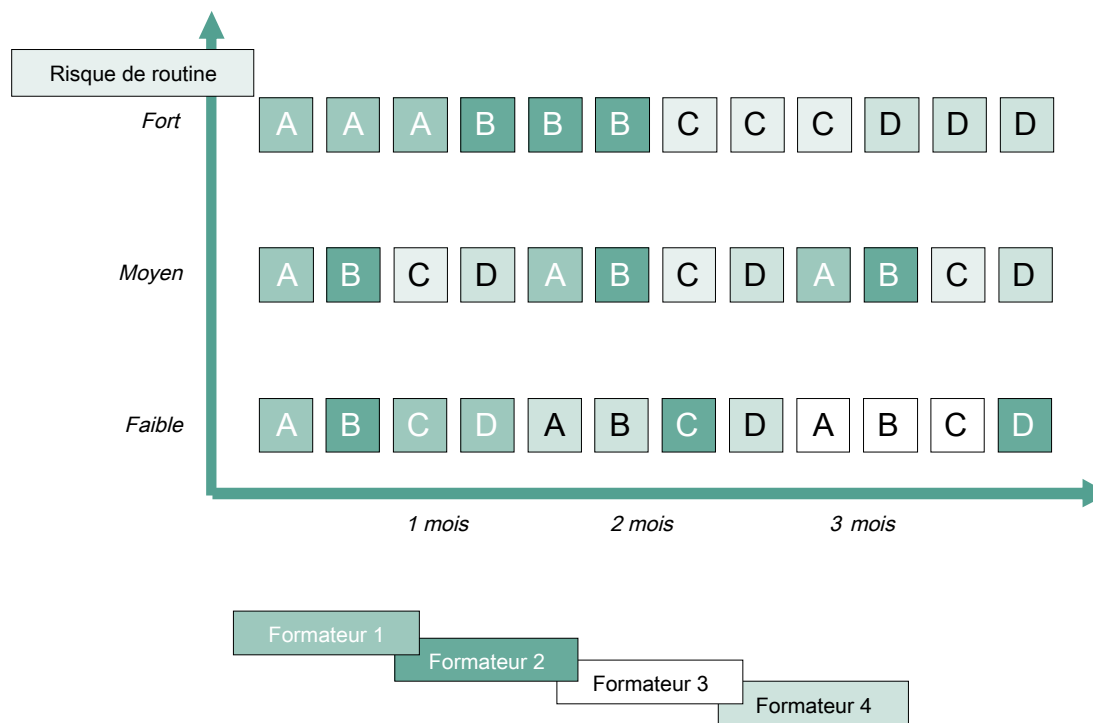
Placée entre les deux protagonistes, la table renforce l'idée de confrontation.

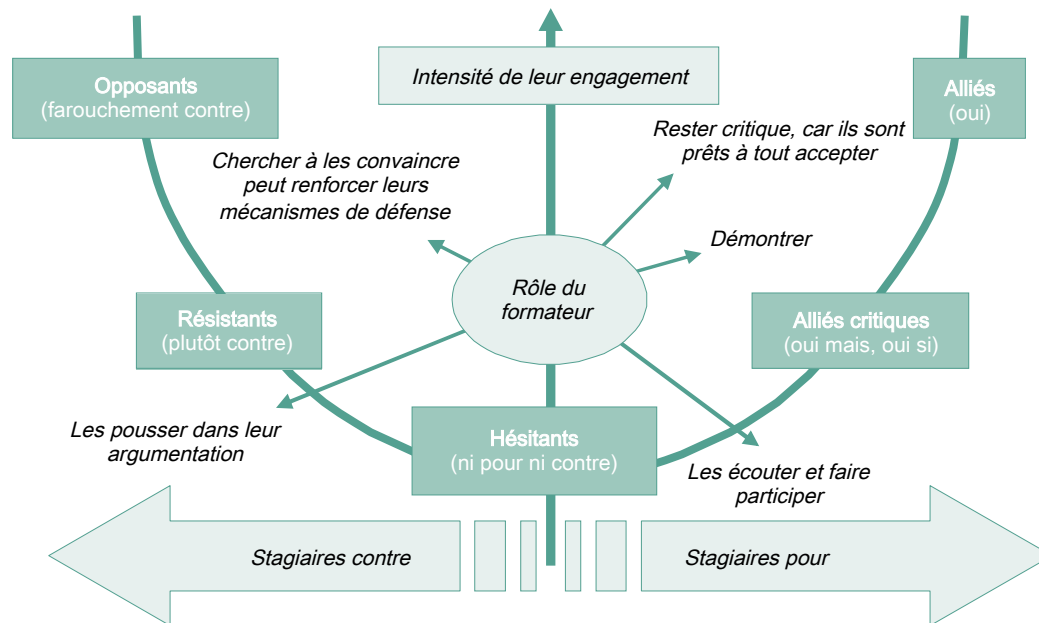
Formateur : il va jouer le rôle d'arbitre et garantira l'égalité du temps de parole de chacun des participants.

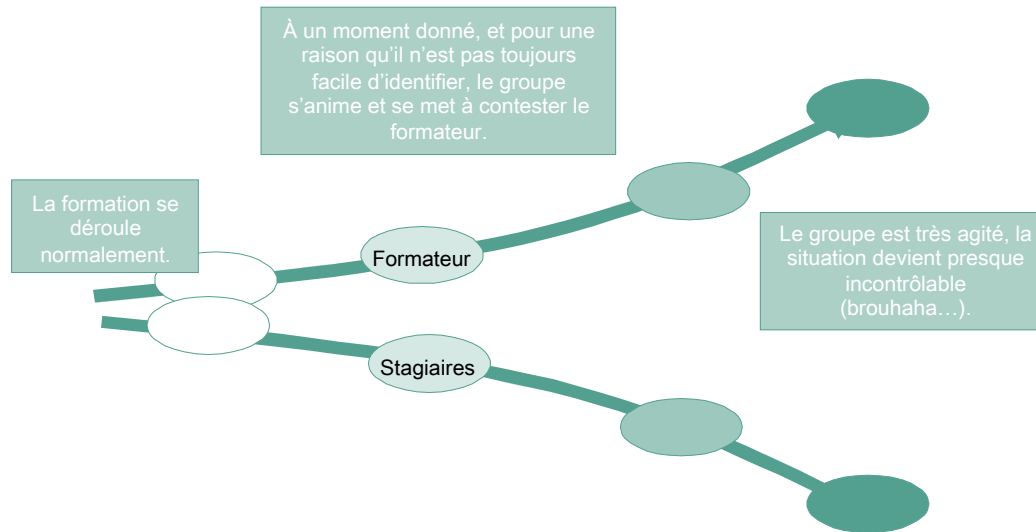
Pour la mesure du temps de parole, une horloge analogue à celles utilisées lors des tournois d'échecs est fort utile. Elle fait partie de la mise en scène, renforce l'implication et matérialise la compétition entre les deux stagiaires.

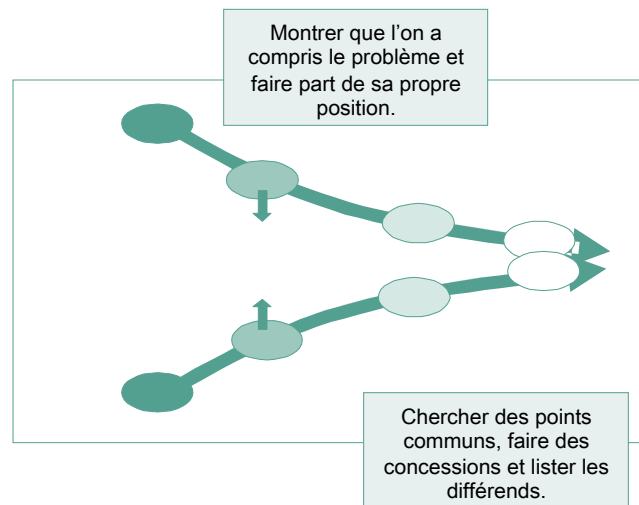
Chaque stagiaire doit avoir à sa disposition les mêmes éléments matériels (tableau papier, marqueurs...).



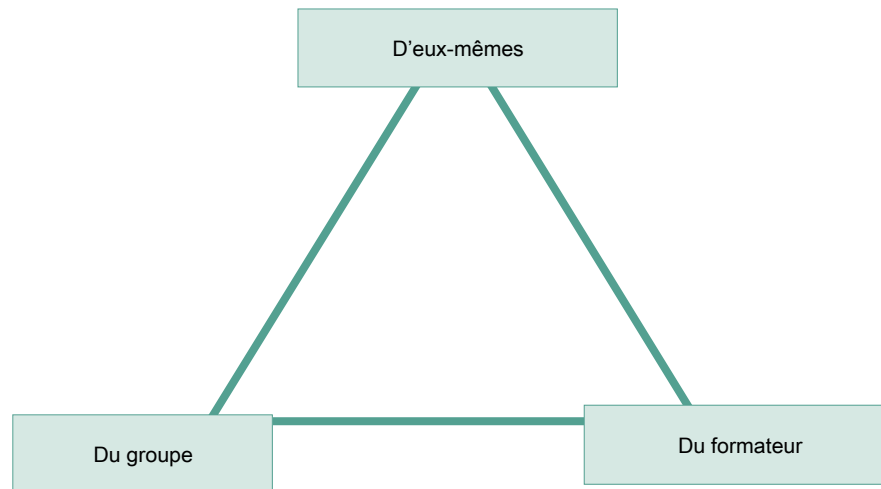


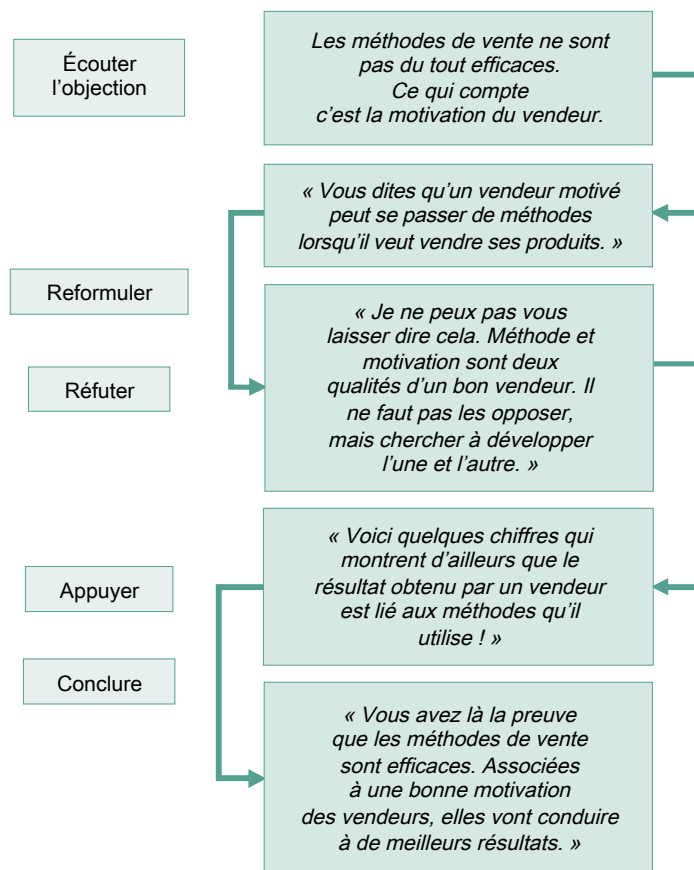


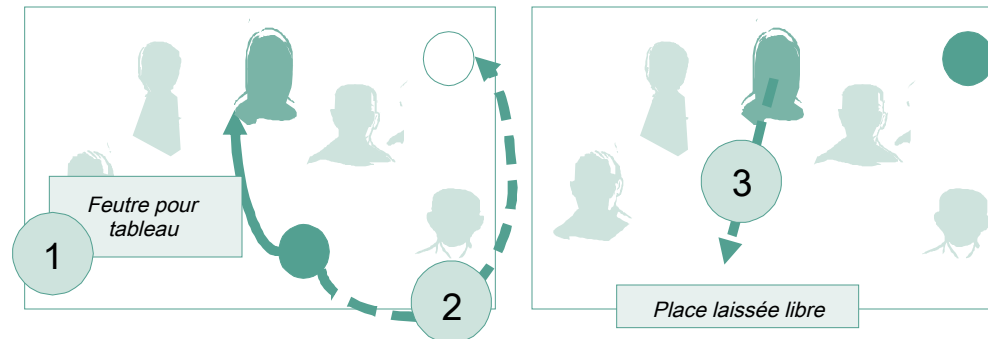


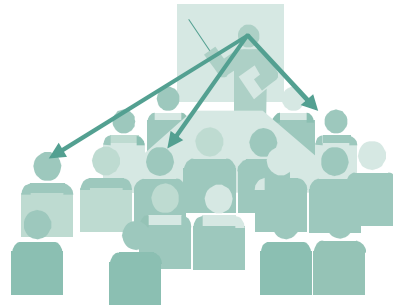


*Les stagiaires se taisent
parfois à cause...*



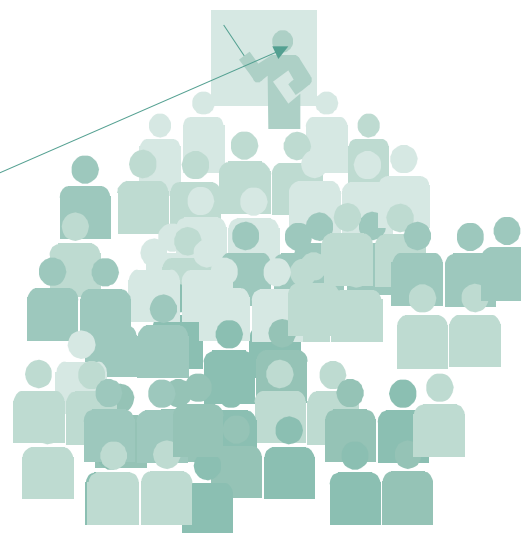


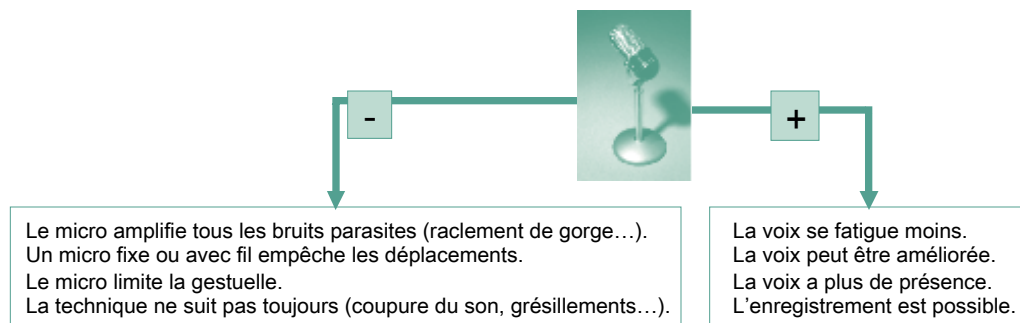


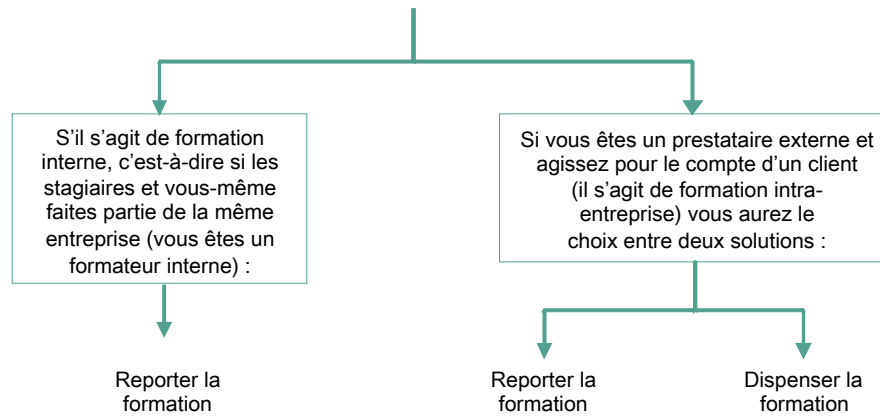


Balayer du regard tout l'auditoire.

Si l'assistance est plus clairsemée que prévu, il faut demander aux personnes de se rapprocher et de venir occuper les places laissées libres dans les premiers rangs. Souvent il faudra utiliser un micro. Il est en effet très difficile de parler fort longtemps. Inévitablement, la voix faiblira et les messages passeront moins bien.



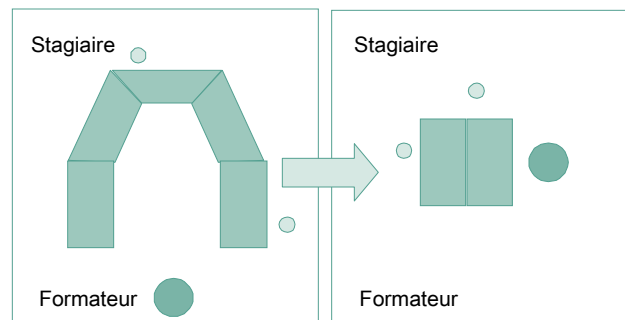


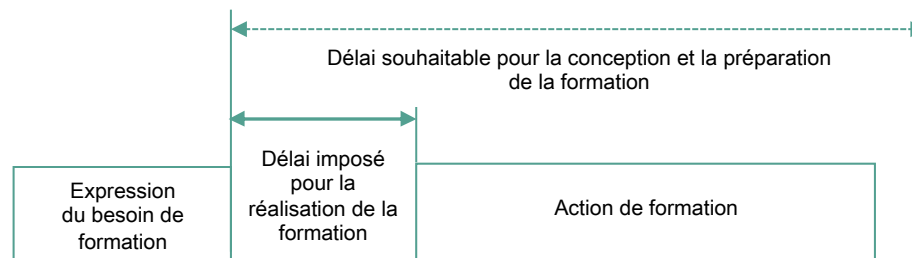


Le formateur et le seul stagiaire présent auront en tout et pour tout perdu une heure de leur temps. Ils pourront regagner leur poste de travail et, sauf cas particulier (personne sortie d'une équipe pour suivre la formation, par exemple) reprendre leur activité habituelle sans autre conséquence qu'une probable déception. Mais il ne s'agit que d'un report et non d'une annulation.

La plupart des consultants formateurs ont un agenda très chargé, et pouvoir libérer une ou plusieurs journées en dernière minute peut représenter une bouffée d'oxygène dans un planning surchargé. Pourquoi ne pas profiter de cette journée qui se libère opportunément pour mettre à jour un document pédagogique, achever une préparation ou... se détendre.

Le paramètre financier doit être pris en compte. Le formateur s'est déplacé dans l'entreprise, a engagé des frais, a parfois refusé d'autres formations pour pouvoir dispenser celle-ci. Une convention, c'est-à-dire un véritable contrat, a été établie et signée par les deux parties. Il est très compréhensible, côté formateur, de ne pas accepter un report sans contreparties solides. Et de toute façon, son agenda est tellement chargé que tout report est impossible avant six mois.

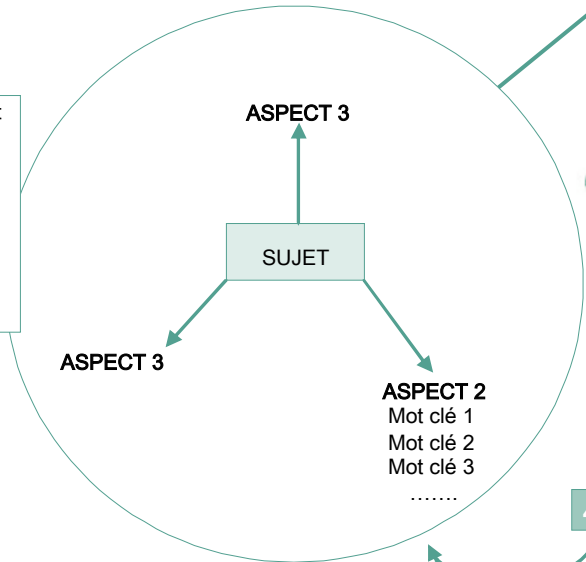




Le formateur s'adresse aux stagiaires :
 « Vous me demandez de vous parler de
 (SUJET). Pour moi, ce sujet présente
 trois aspects essentiels : (ASPECT 1,
 ASPECT 2, ASPECT 3). »

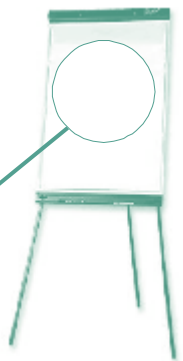
1

Le sujet, ou plutôt son contenu, est élaboré progressivement. Une idée en amène une autre, et petit à petit le schéma général prend forme.



Puis il va écrire ce qu'il vient de dire. Cela lui laisse le temps de commencer à penser au détail de chacun des points évoqués.

2

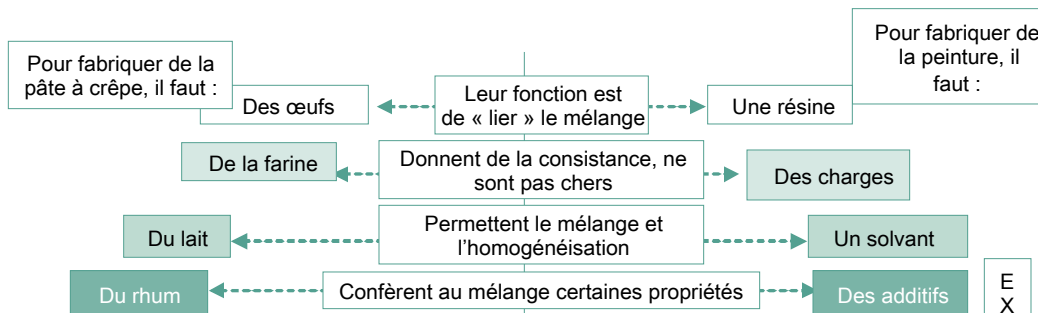


3

Il commence à commenter chacun des trois points.

4

Puis complète le schéma qu'il a commencé à tracer.

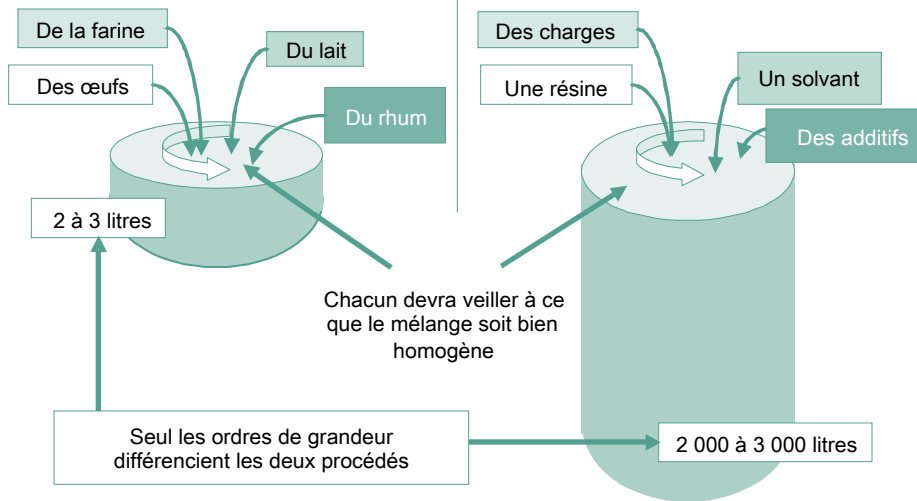


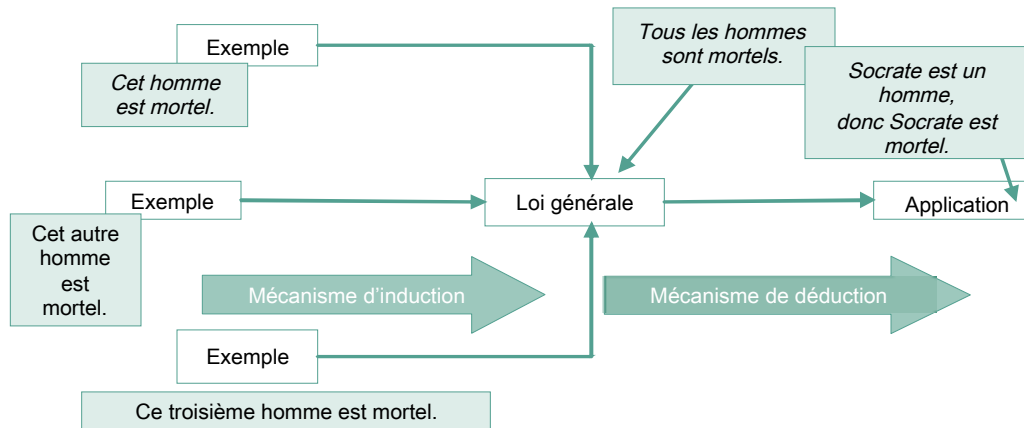
E X E M P L E

Puis il passera à la deuxième phase de son explication : le mélange.

La cuisinière va commencer par mélanger les différents ingrédients dans un saladier

De même, l'opérateur va commencer par mélanger les différents composants dans un réacteur





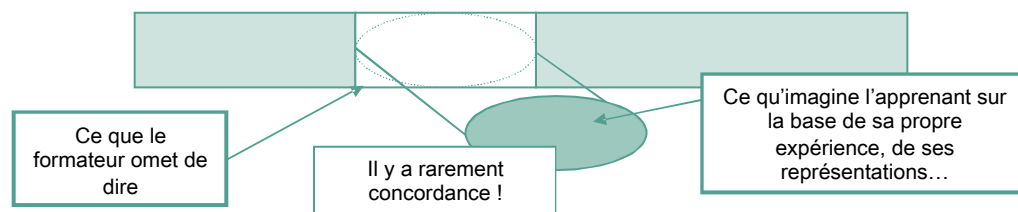
Si vous voulez calmer un de vos subordonnés très en colère contre vous, contre votre société..., commencez par le questionner.

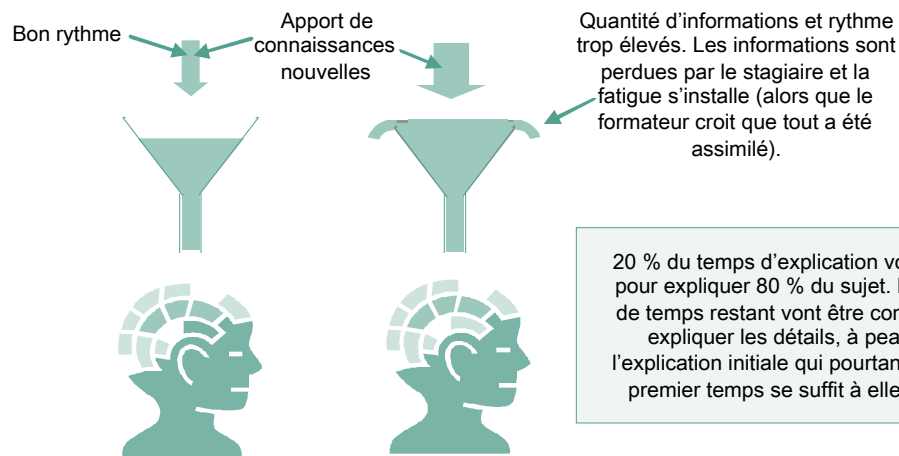


Cela le forcera à se calmer, car il comprendra que pour que son problème soit résolu, il est nécessaire qu'il réponde. Son énergie sera en quelque sorte « canalisée ».



D'ailleurs, si vous observez ce qui se passe au guichet de certaines administrations, c'est exactement ce qui se passe lorsqu'un client irascible vient se plaindre.

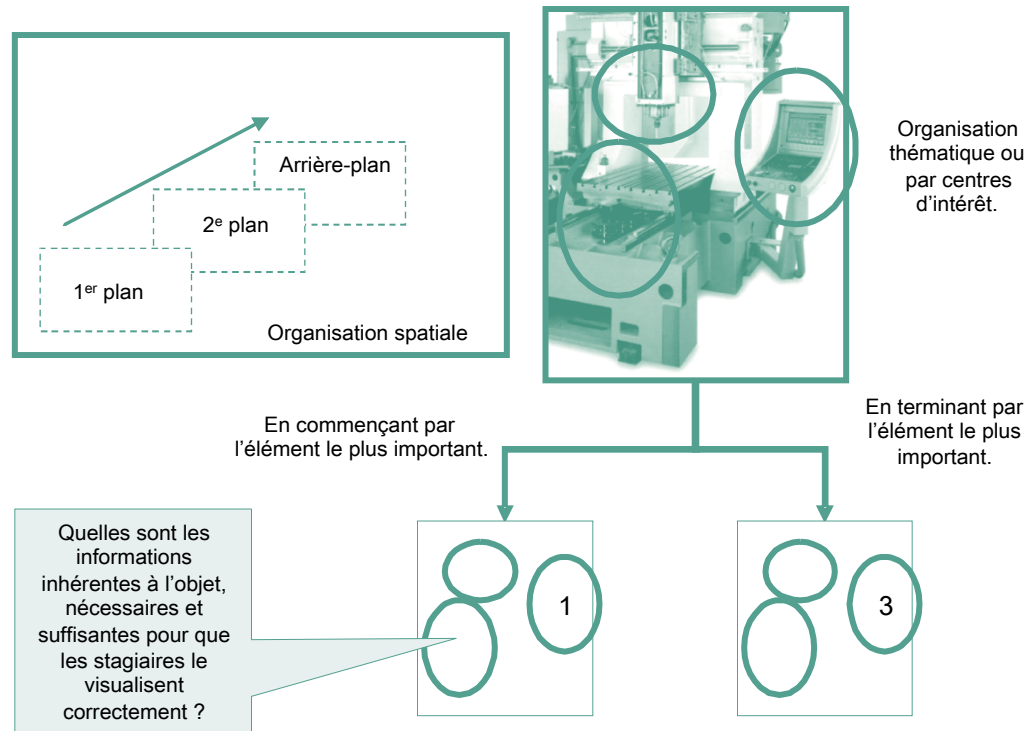




20 % du temps d'explication vont suffire pour expliquer 80 % du sujet. Les 80 % de temps restant vont être consacrés à expliquer les détails, à peaufiner l'explication initiale qui pourtant dans un premier temps se suffit à elle-même.

« Je manque de temps pour tout vous expliquer, vous verrez cela tout seul. » → Il ne le fera pas ou ne comprendra pas.

Une phrase interdite !



Vue

Forme
Couleur
Dimension
Mouvement

Ouïe

Bruit

Toucher

Chaud
Froid
Rugosité

(mais aussi
dans certains
cas l'odorat et le
goût)

« Voici notre nouvel écran plasma... C'est un produit qui se démarque de produits concurrents par sa taille d'écran XXL, ainsi que par les matériaux d'habillage. Il est très plat (x cm), son poids total est de y kg. Très solide, il résiste à l'impact d'un... »

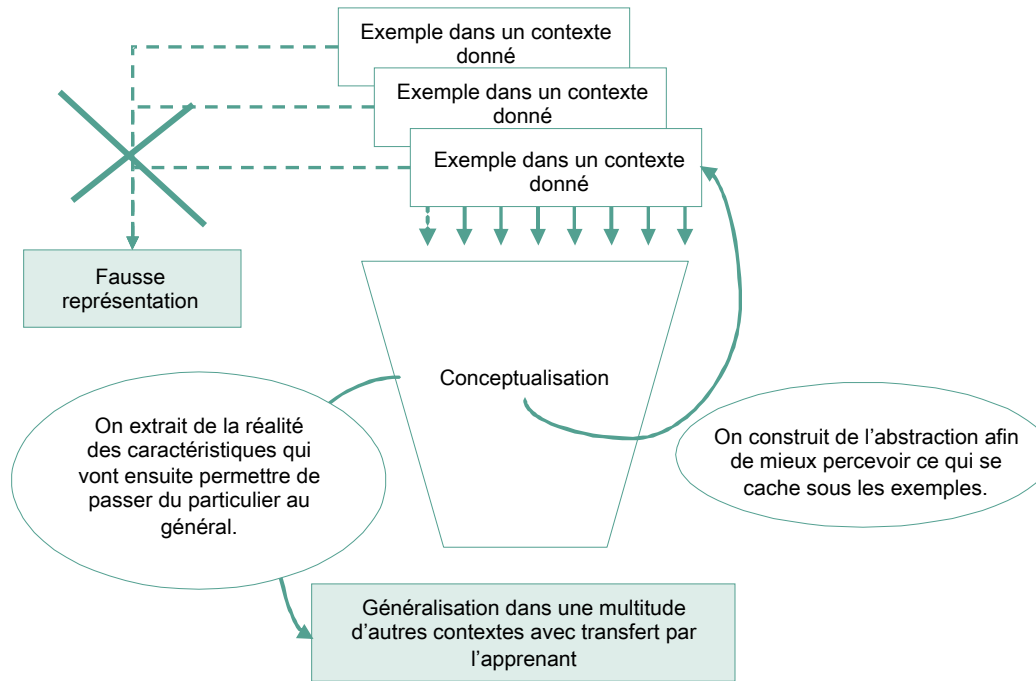


Description très factuelle, réalisée avec minutie, en employant des mots techniques, voire scientifiques. Le formateur reste neutre.

« Voici notre nouvel écran plasma... Ce qui frappe lorsqu'on le découvre pour la première fois est son design : il est beau, bien plus que tous les produits concurrents. C'est un produit de haute technologie, mais également un élément de décor... Regardez les matériaux dont il est constitué. L'alliance entre matériaux synthétiques et métal nous projette dans le futur... Posez donc votre main ici. Ne ressentez-vous pas une impression de robustesse... ? »



Description au cours de laquelle le formateur exprime ses sentiments et ses sensations envers l'objet. Il veut faire passer un intérêt ou une passion.



Un formateur veut expliquer que la craie est un carbonate, et que sous l'action d'un acide, une réaction chimique conduit à la formation de gaz carbonique. Il fait faire aux apprenants la manipulation qui consiste à verser du vinaigre de vin sur des morceaux de craie. Tous constatent que des bulles d'un gaz incolore se forment.

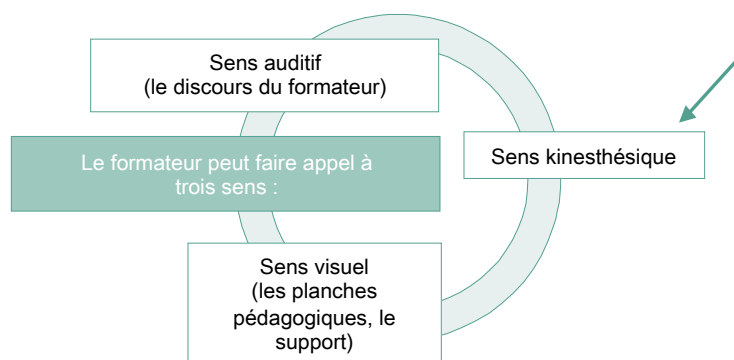
Partie conjoncturelle

Ce n'est pas parce que le vinaigre de vin est rouge qu'un gaz se forme. La réaction se produira également avec du jus de citron.

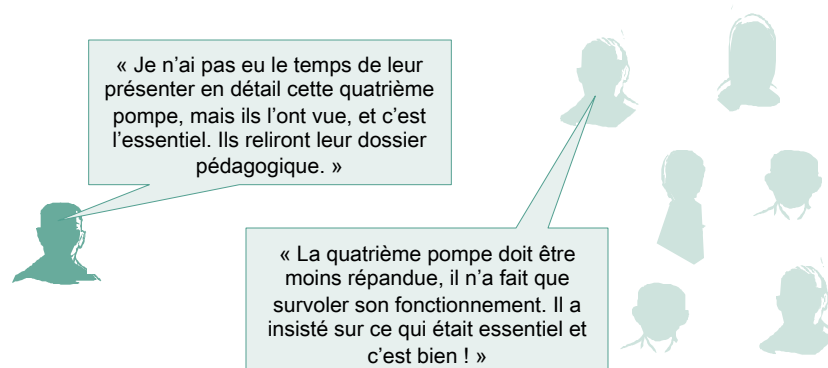
Partie généralisable

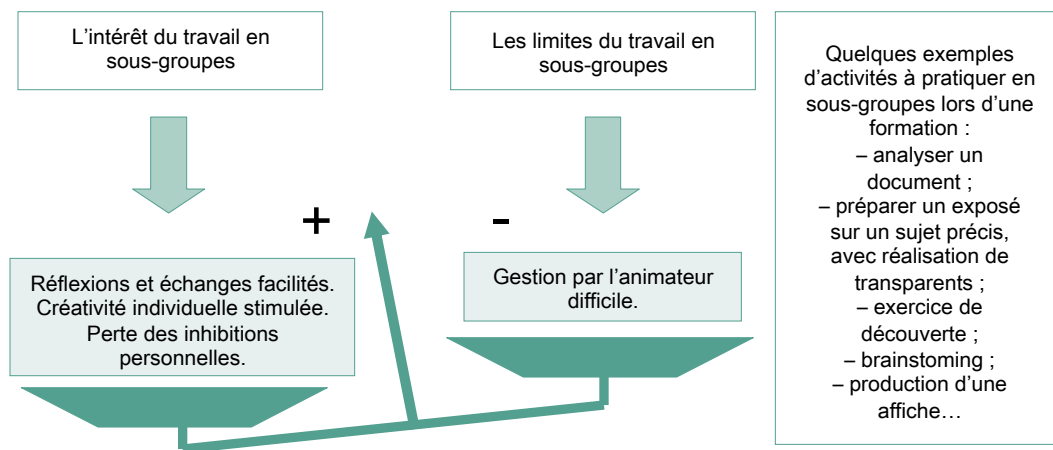
C'est parce que le vinaigre est un acide et la craie un carbonate qu'un gaz se forme. La réaction se produira avec n'importe quel autre acide et n'importe quel autre carbonate.

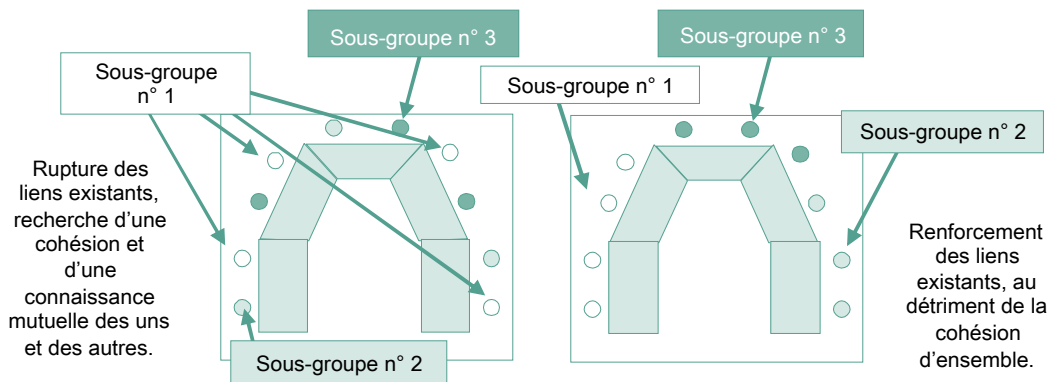
Une erreur ou, plus fréquemment, une omission du formateur dans la conceptualisation peut conduire à l'émergence de fausses représentations chez les apprenants.



Les maquettes permettent au formateur de faire appel chez les stagiaires au sens du toucher (sensations tactiles, olfactives...). Chez certains stagiaires, la prise de conscience passe par le toucher, la manipulation. Soupeser un objet par exemple est beaucoup plus évocateur que la simple affirmation « *Il est très léger* ». Les travaux pratiques des collèges et lycées reposent en partie sur ce principe.



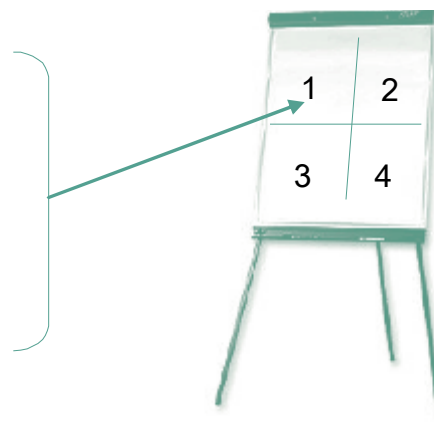


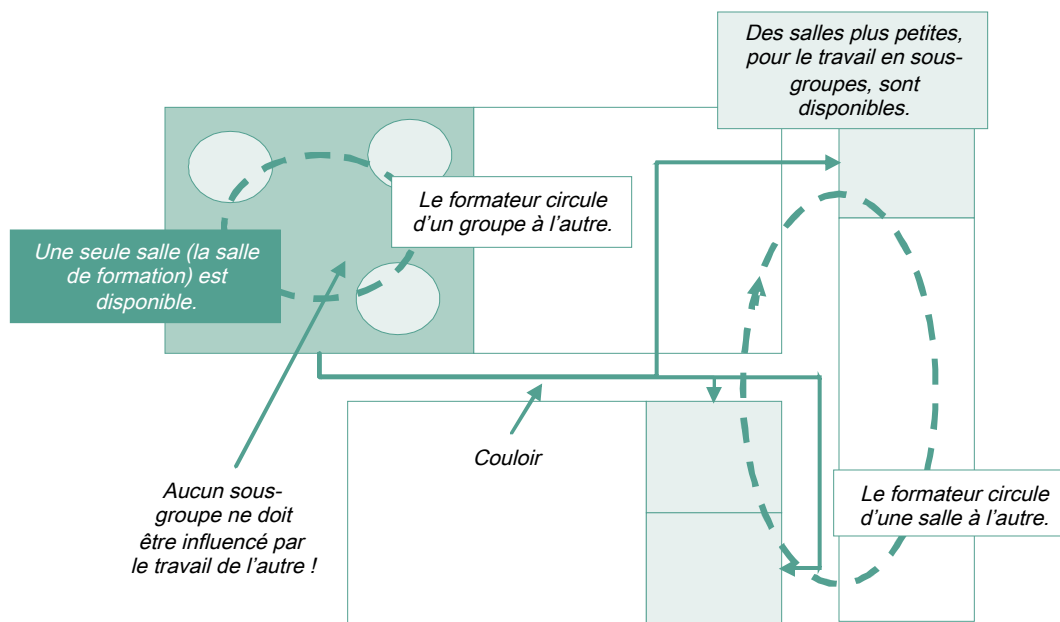


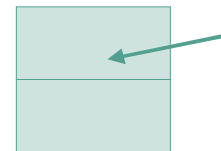
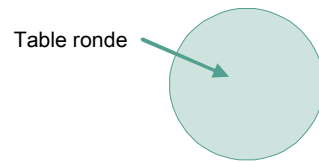
Le formateur peut placer dans chacune des cases le nom d'un leader potentiel, choisi pour son charisme, son dynamisme (choix positif), ou bien parce qu'il bavarde, est perturbateur (choix négatif) ;

Le formateur peut placer dans chacune des cases le responsable de chaque sous-groupe ;

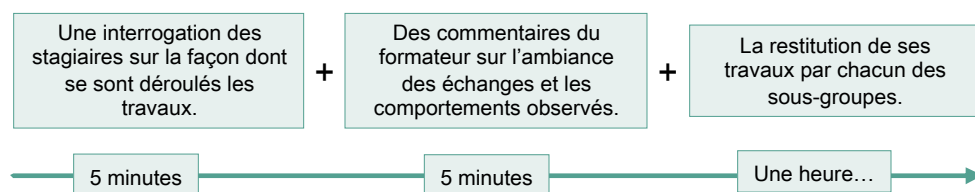
Le formateur peut combiner les deux approches en définissant un thème pour chaque sous-groupe et en demandant un volontaire pour en devenir le leader.

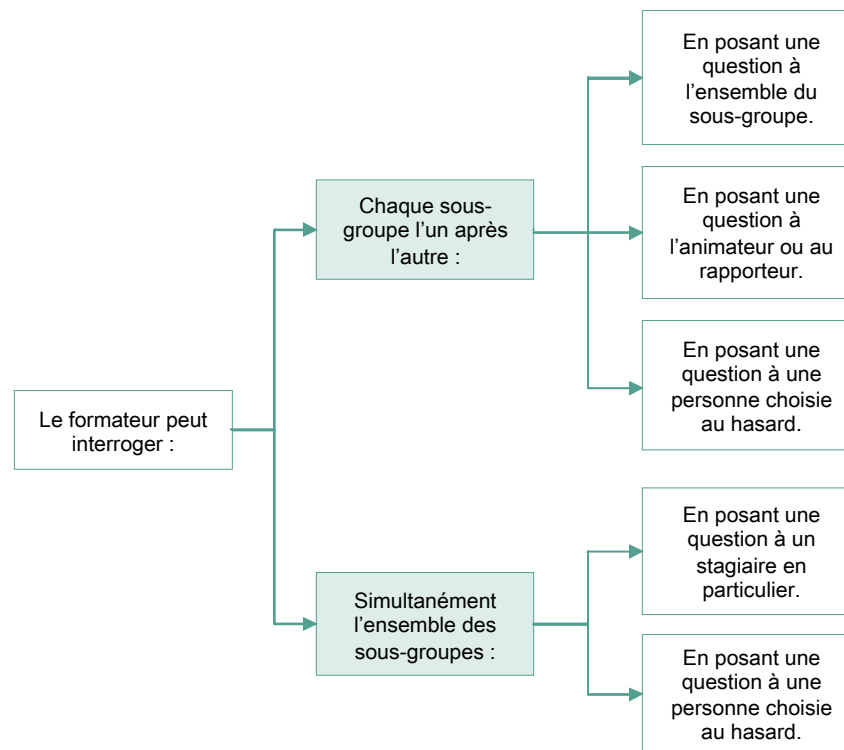


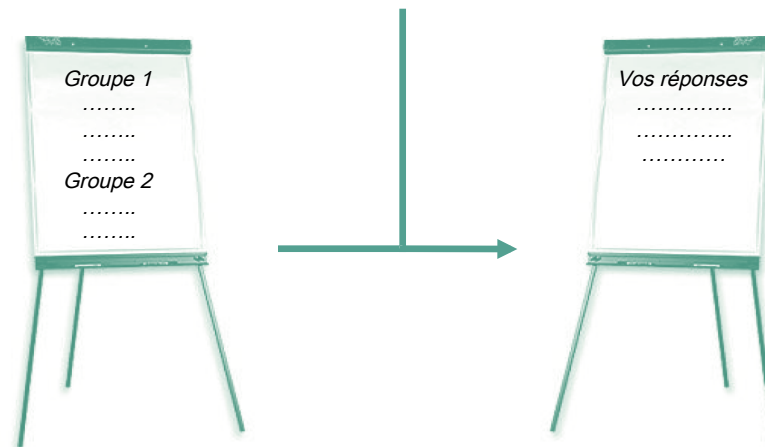




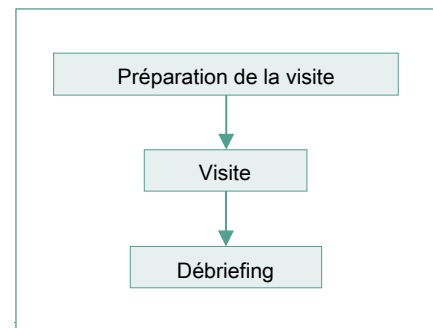
Deux tables
rectangulaires
assemblées.

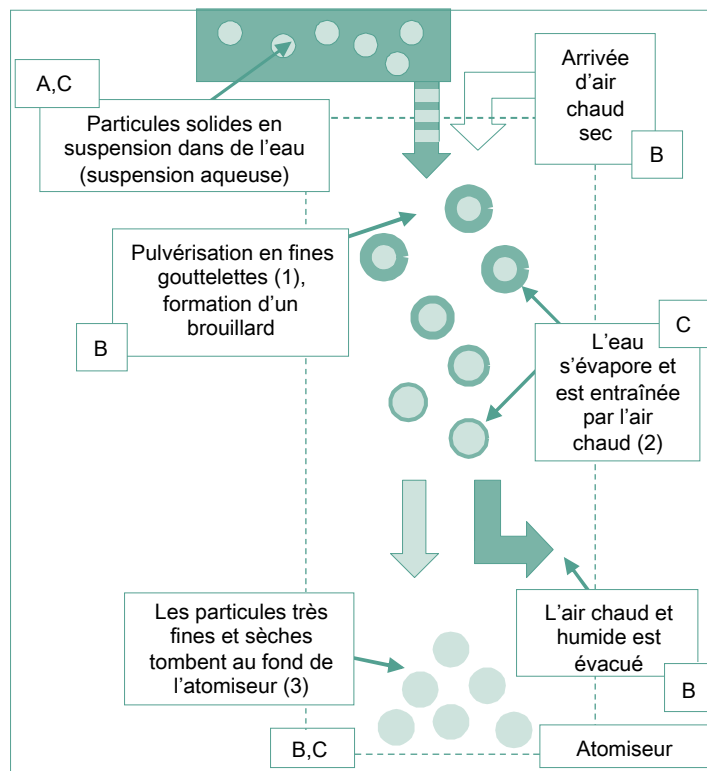


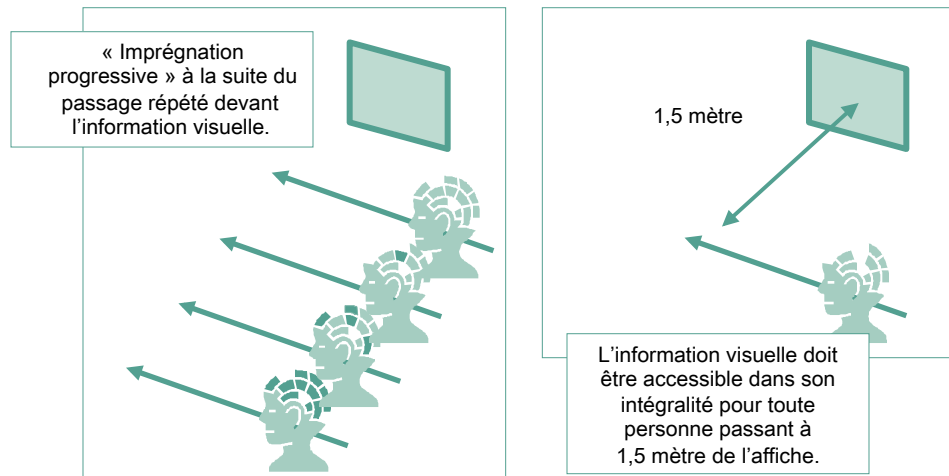


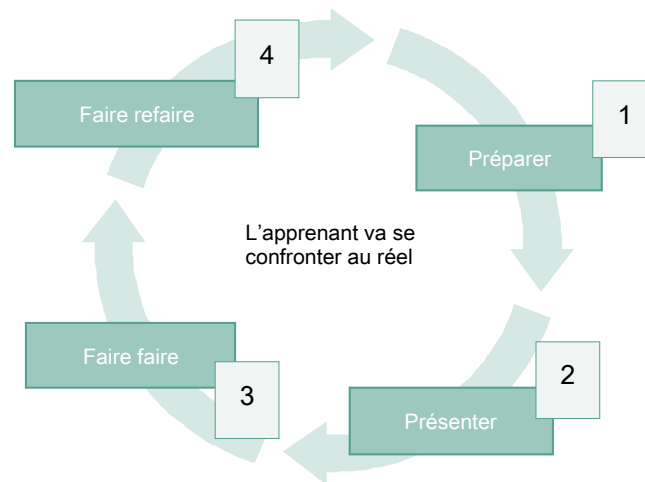


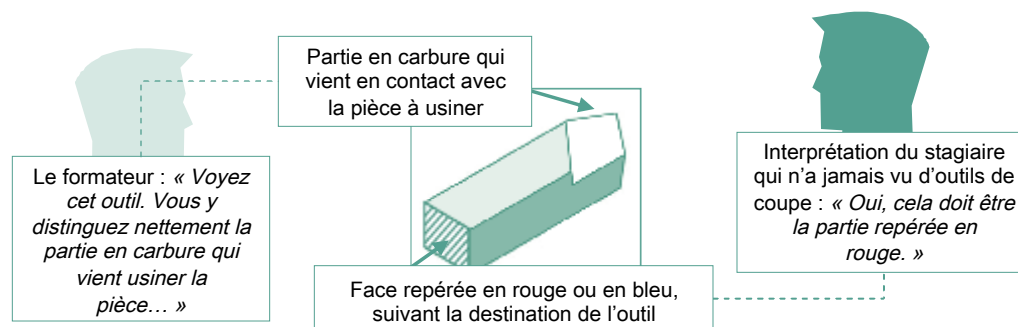
Attention, une visite non préparée est dans la plupart des cas une visite inutile

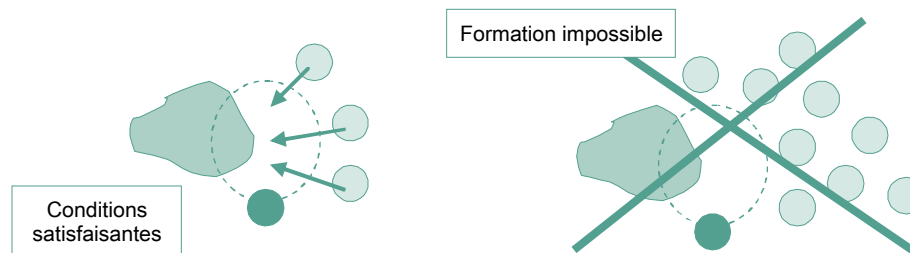


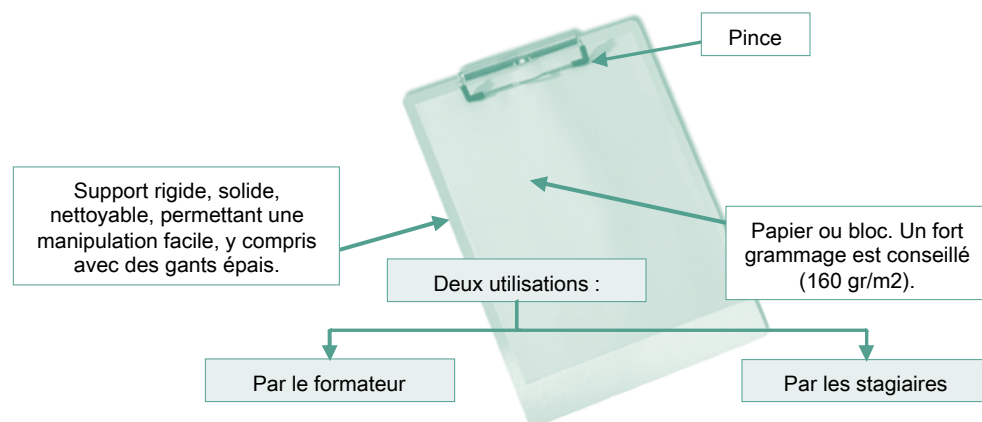


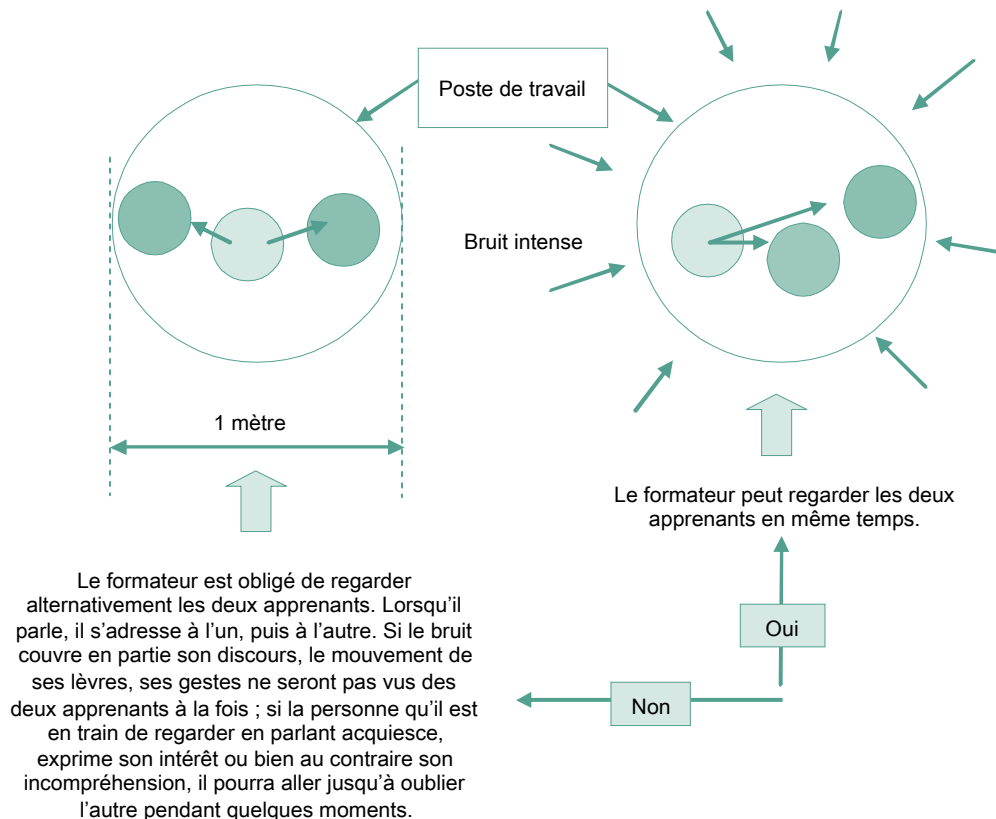


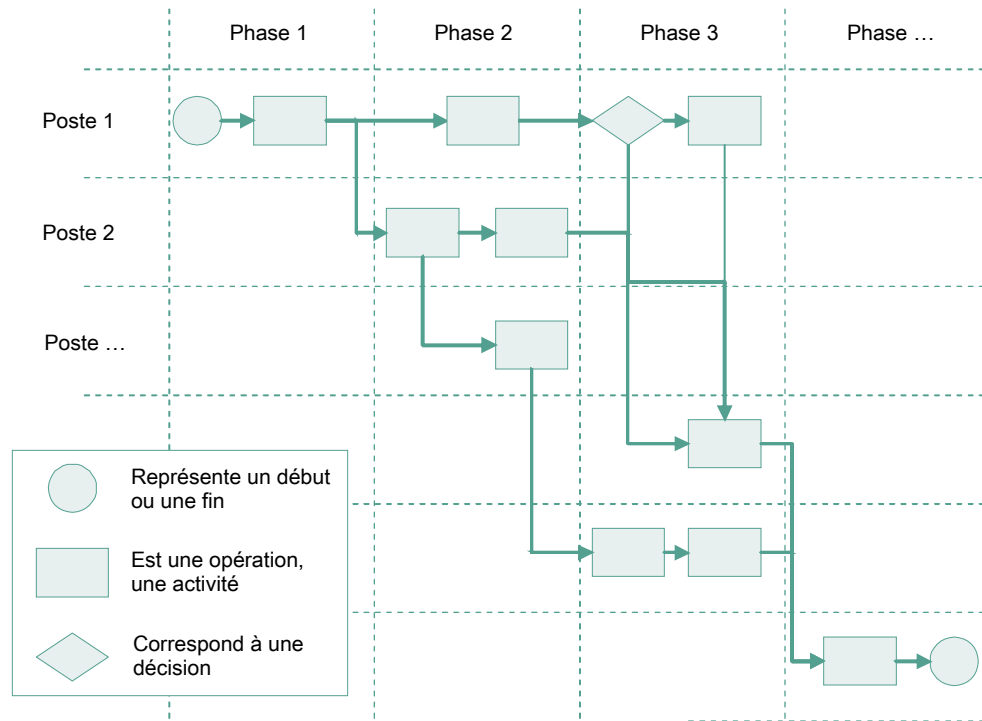


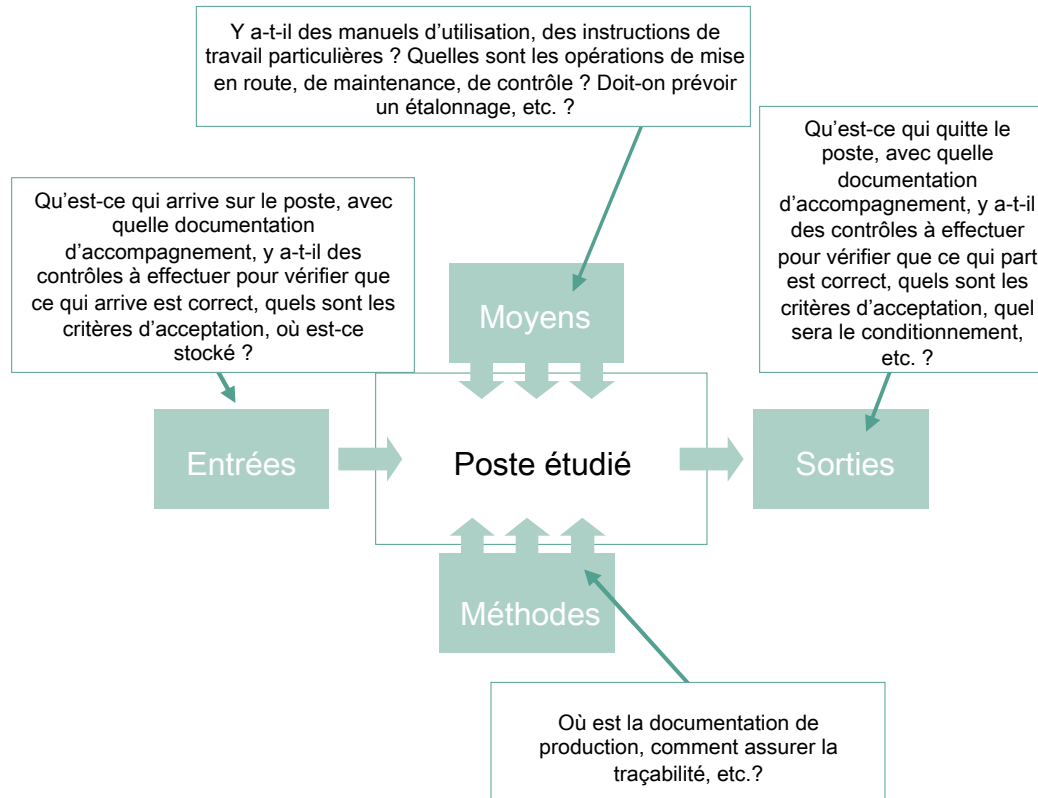




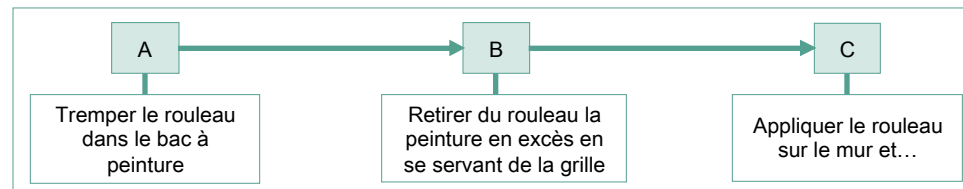


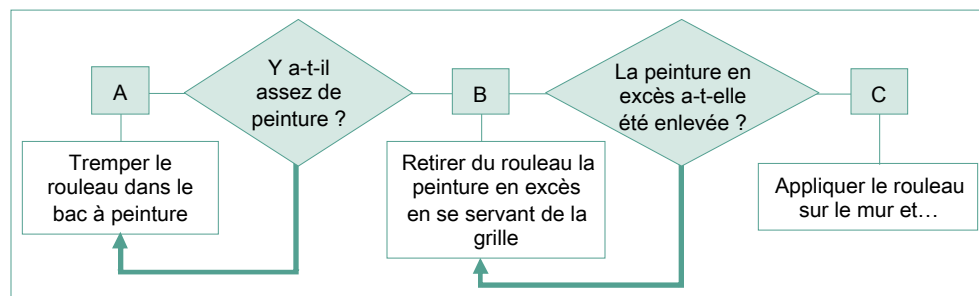


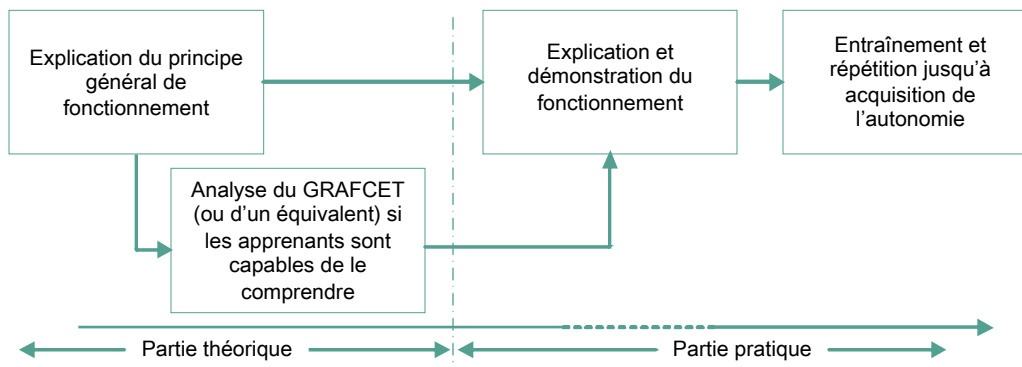


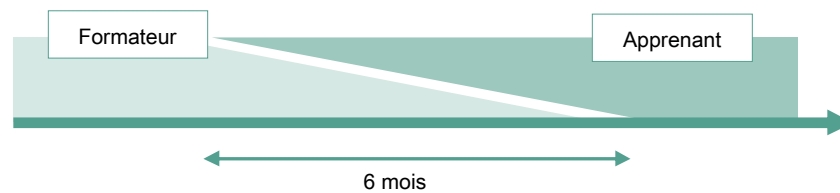


1	Écouter la consigne	S
2	Regarder la pièce	S
3	Évaluer sa longueur	S/T
4	Décider du pied à coulisse à utiliser	T
5	Se demander s'il possède un tel instrument	T
6	Aller chercher ce pied à coulisse	A
7	Se poser mentalement la question : « Les conditions de mesure sont-elles satisfaisantes ? »	T
8	Évaluer la température de la pièce et du local	S
9	Décider de faire la mesure	T
10	Faire la mesure	A
11	Comparer le résultat avec sa première estimation	E
12	Décider de la validité de la mesure	E/T
13	Communiquer la valeur obtenue	A
14	Se demander si cette valeur est celle attendue	E/T
15	Aller ranger le pied à coulisse	A



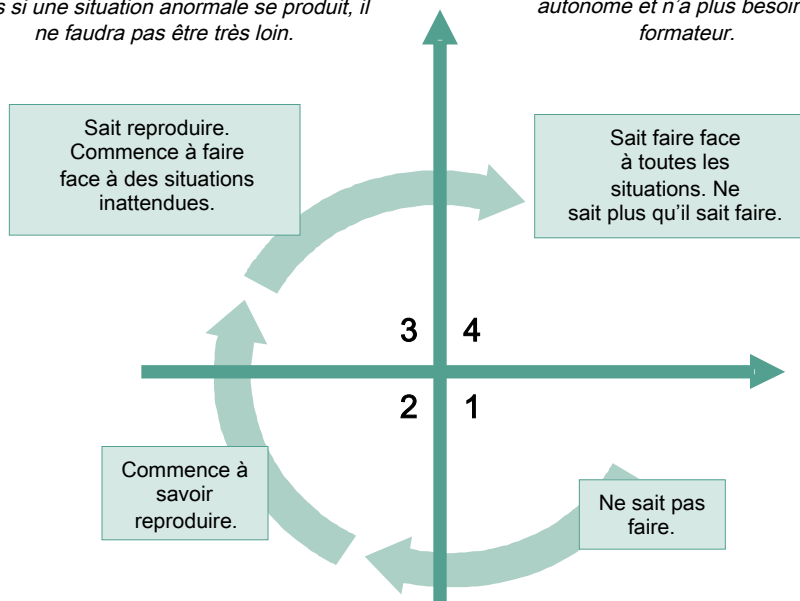






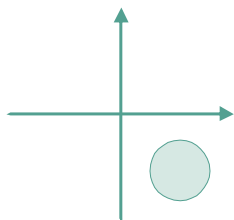
Il pense amélioration, commence à prendre du recul et à conceptualiser, explique. On peut le laisser seul pendant quelque temps. Mais si une situation anormale se produit, il ne faudra pas être très loin.

Il a acquis la compétence et (avec le temps) l'expérience du formateur. L'apprenant est réellement autonome et n'a plus besoin du formateur.

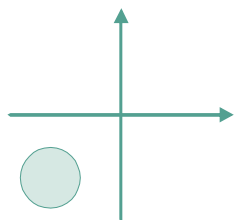


Il accepte de « se jeter à l'eau », pose des questions, s'intéresse aux aspects pratiques. Mais il a besoin d'encouragements et n'est pas encore « moteur ». À ce stade, il découvre les vraies difficultés, commence à véritablement prendre la réelle mesure de son travail. Les erreurs sont fréquentes, mais ne le bloquent plus. Il va essayer de les exploiter pour mieux comprendre.

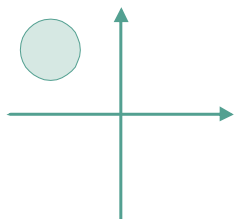
Il n'ose pas, attend tout du formateur (il faut lui dire, lui montrer). Seul face à une installation, il attend les directives. Parfois il est stressé, inquiet. Ses premiers gestes seront maladroits, lents, hésitants.



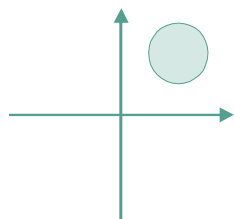
En début d'apprentissage, être directif, montrer et faire exécuter. L'apprenant ne doit prendre aucune initiative et doit se contenter de faire ce qui lui est demandé.



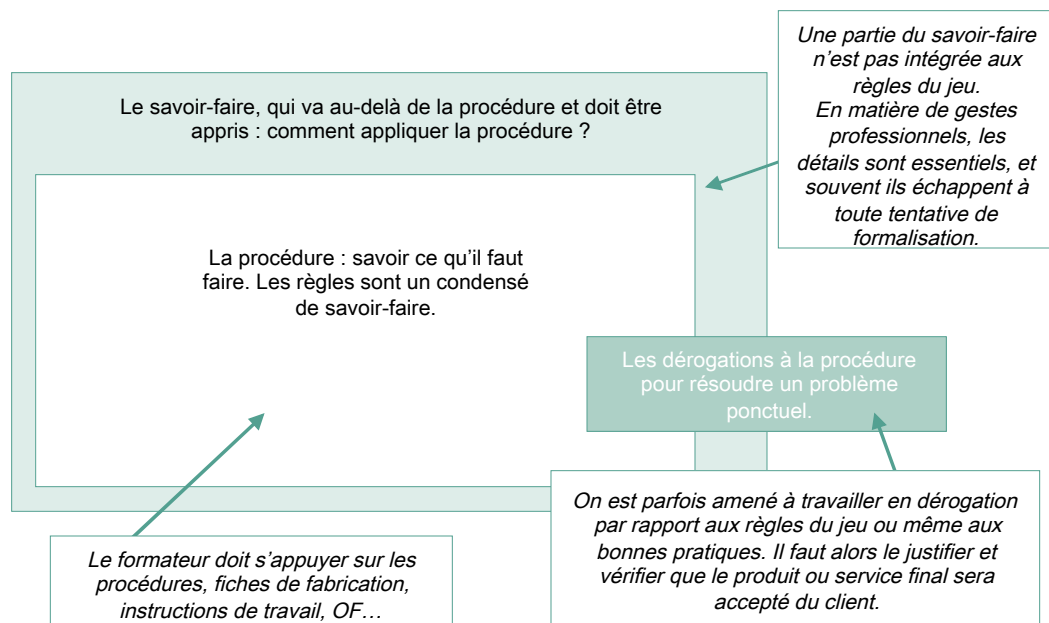
Puis apporter de plus en plus d'explications. Associer au mot « *il faut* » le mot « *parce que* ». Chaque action demandée doit être justifiée.

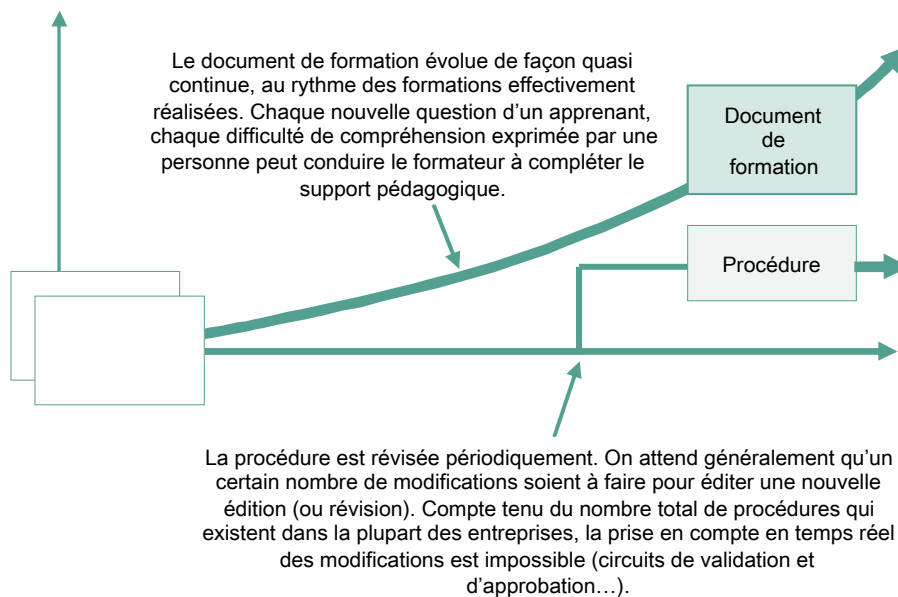


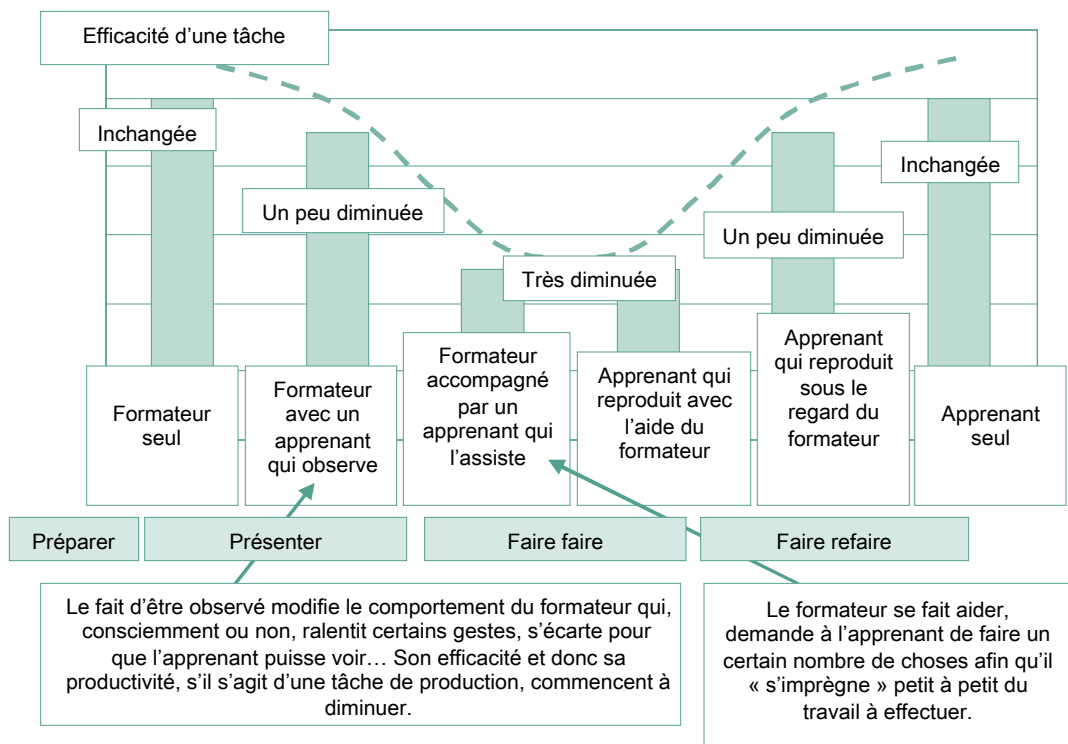
Commencer à associer l'apprenant : « *Qu'allons-nous apprendre aujourd'hui ?* » L'apprenant va dire ce qu'il va faire avant de le faire. Le formateur acquiesce, contrôle, mais ne prend pas l'initiative, sauf en cas d'erreur ou de risque. Il reprend alors la main.

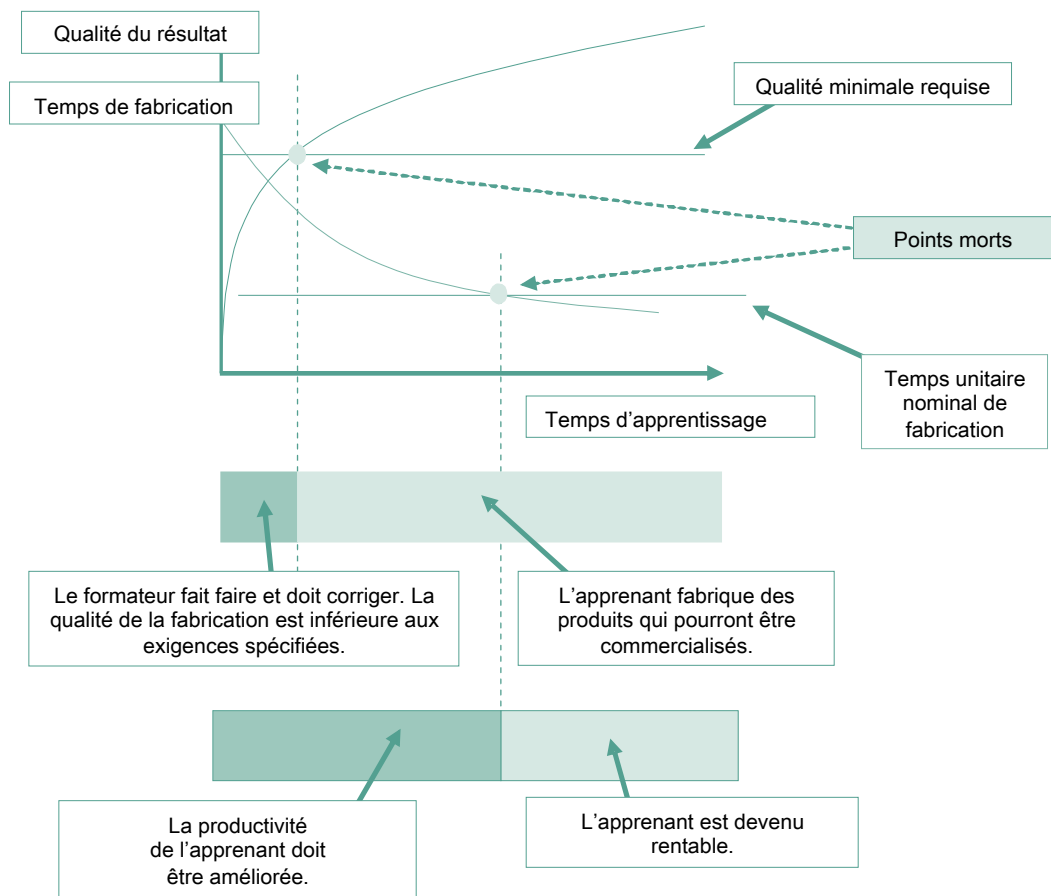


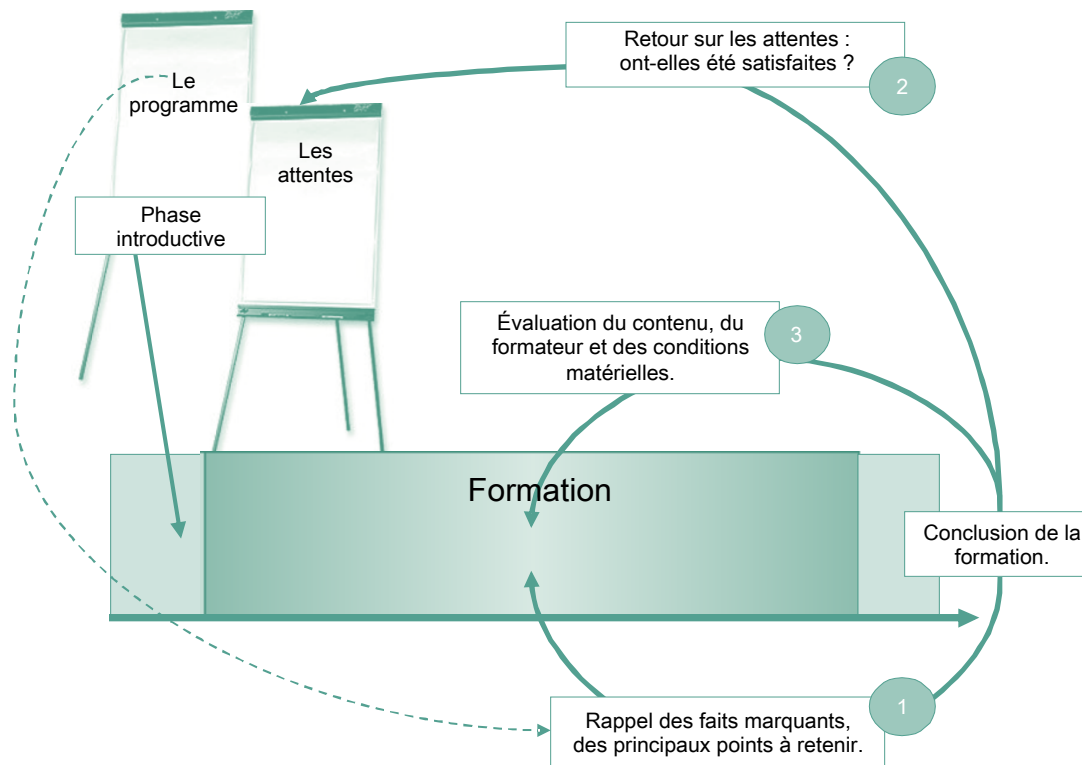
Responsabiliser l'apprenant en lui confiant des tâches élargies. Lui parler « objectifs » plutôt que « travail précis à réaliser ».

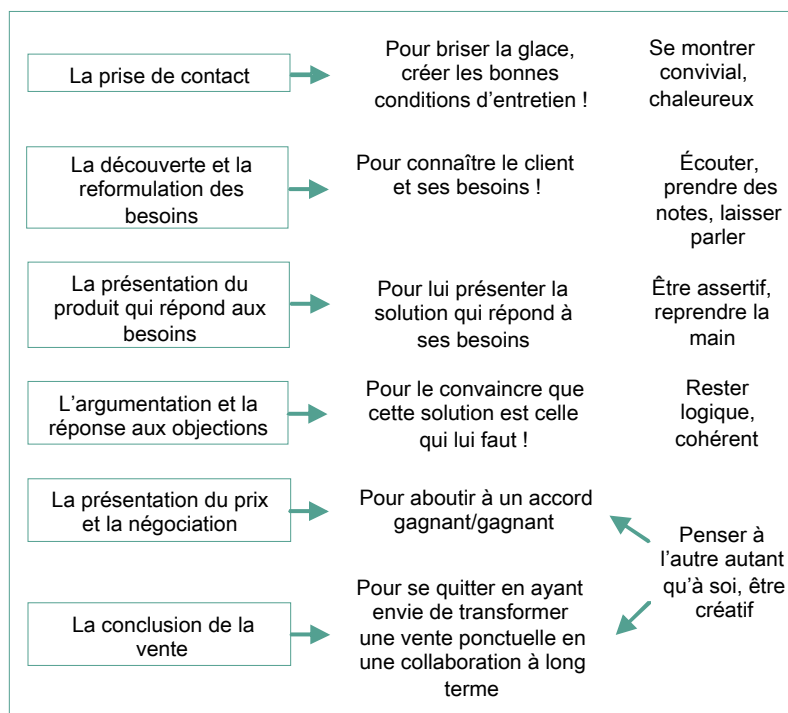


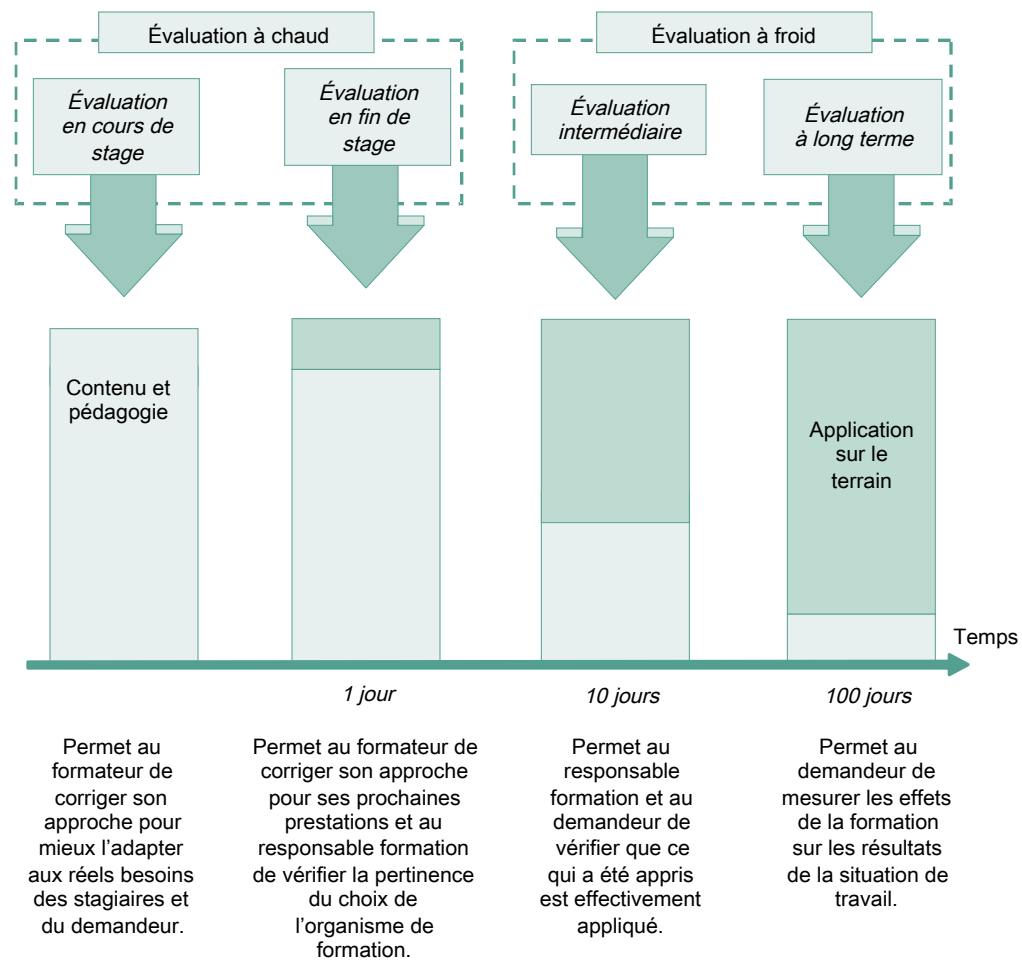


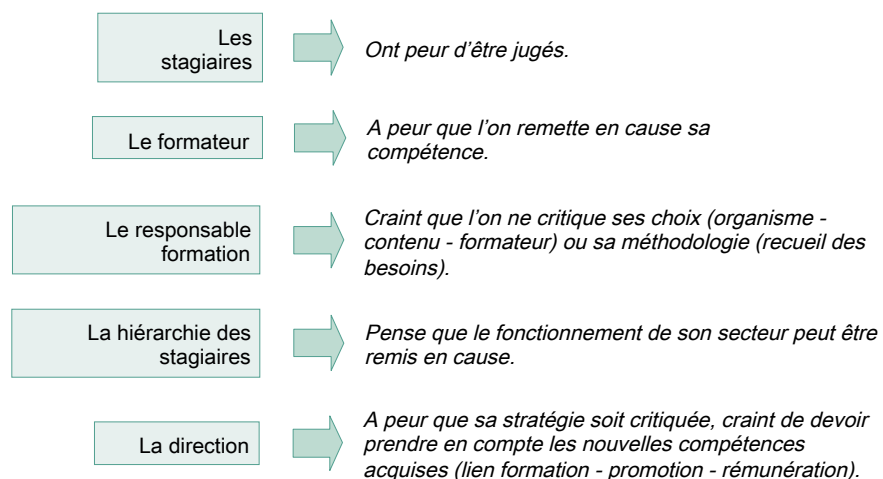


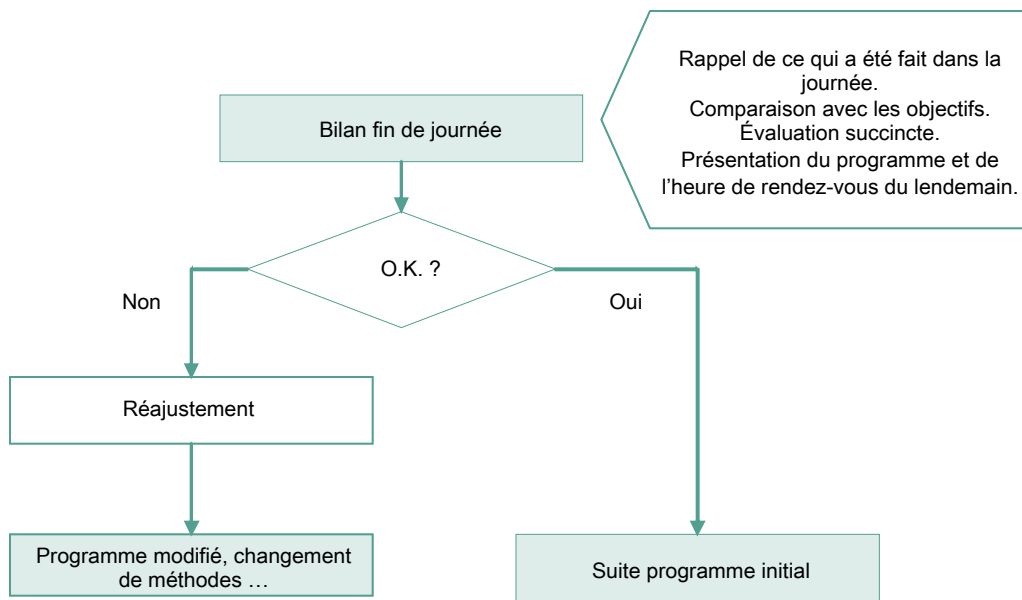


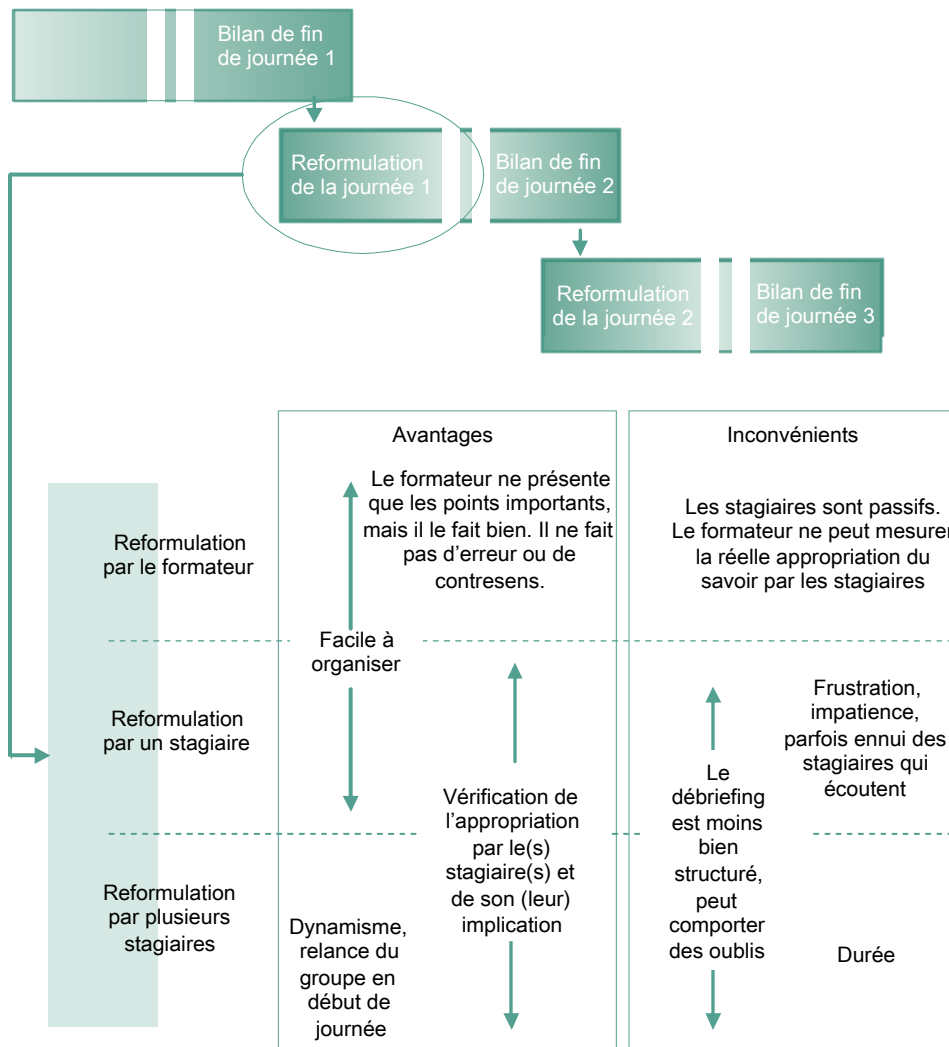


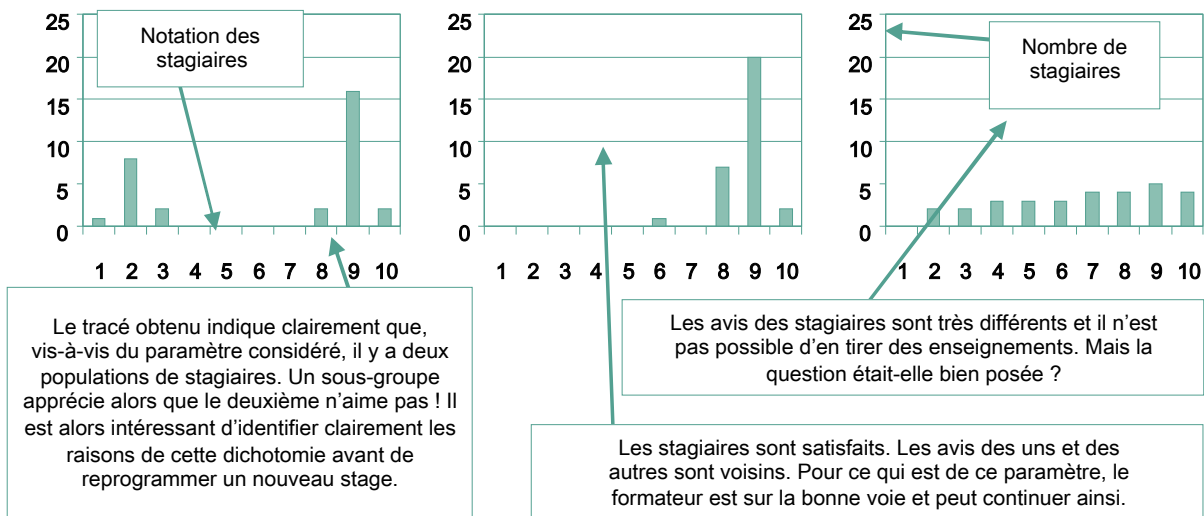


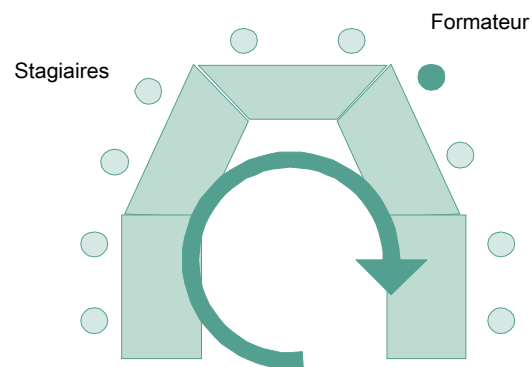


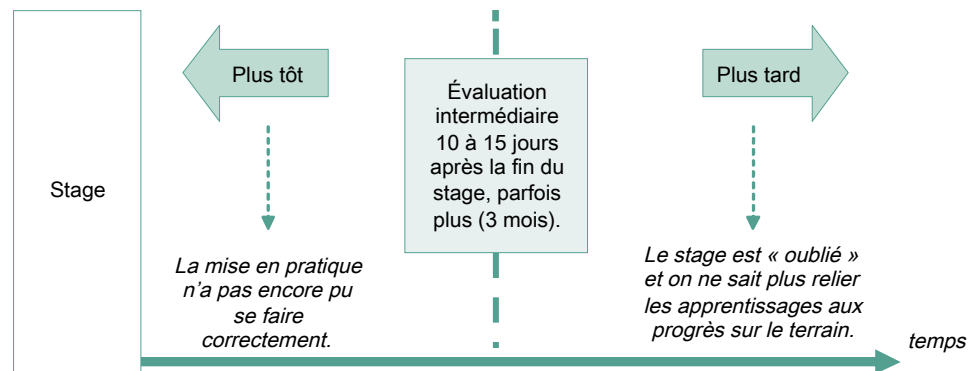


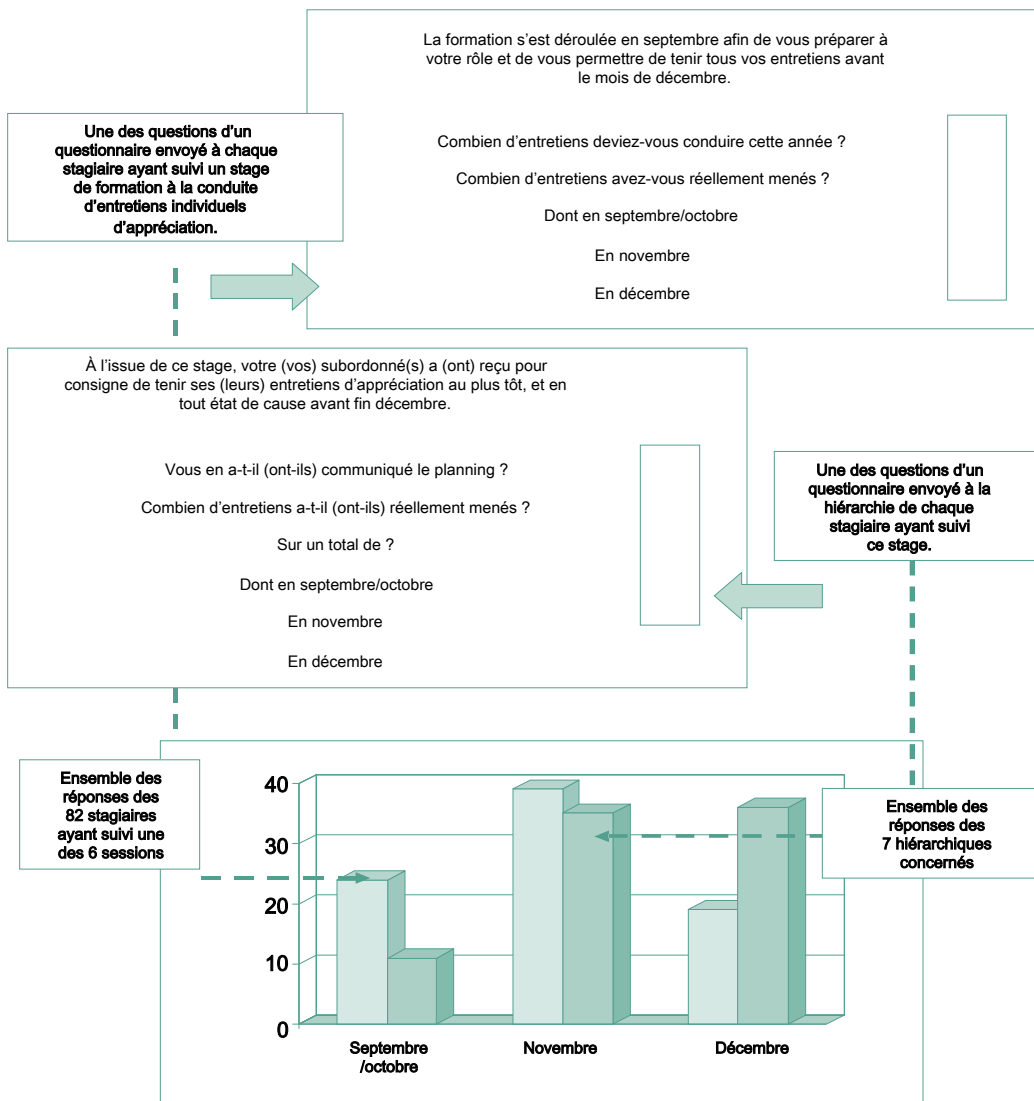


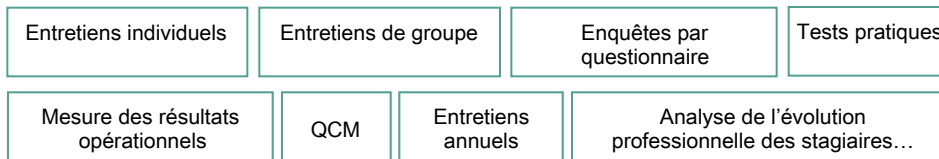


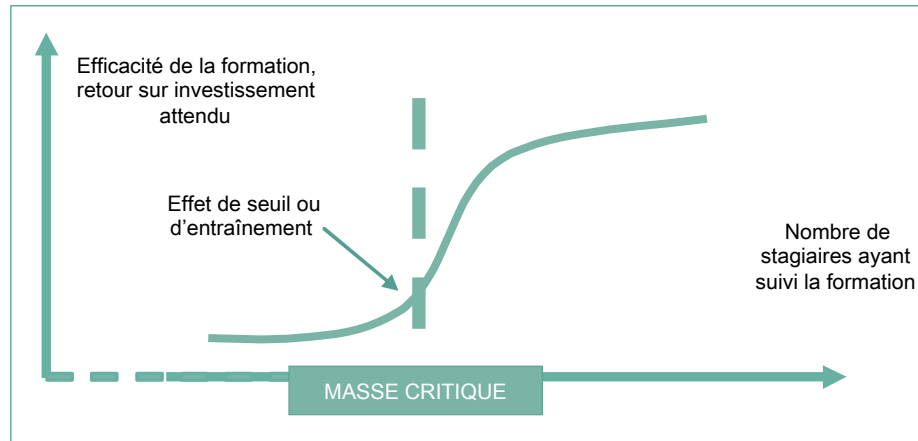












Exemples de QCM

Le numéro atomique du fluor est ?

- 7 9 11

Dans un roulement à billes, la pièce qui permet aux billes de conserver un espacement régulier s'appelle la cage ?

- Vrai Faux

Parmi les composés ci-dessous, indiquez ceux qui sont des alcools :

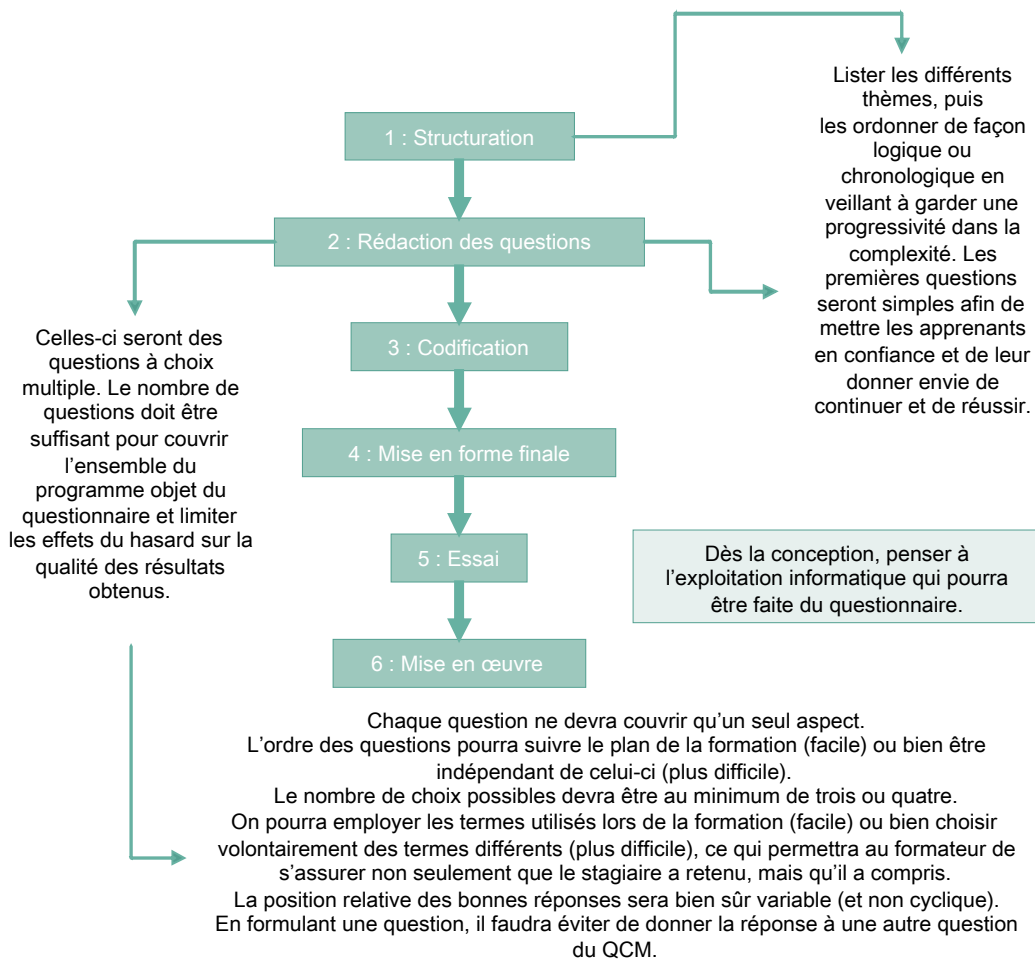
- Formaldéhyde
 Phénol
 Éthanol
 Éthane
 Éthylène glycol

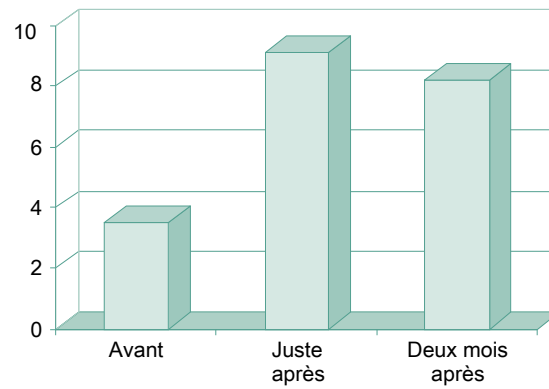
Redonnez à chaque pays sa capitale :

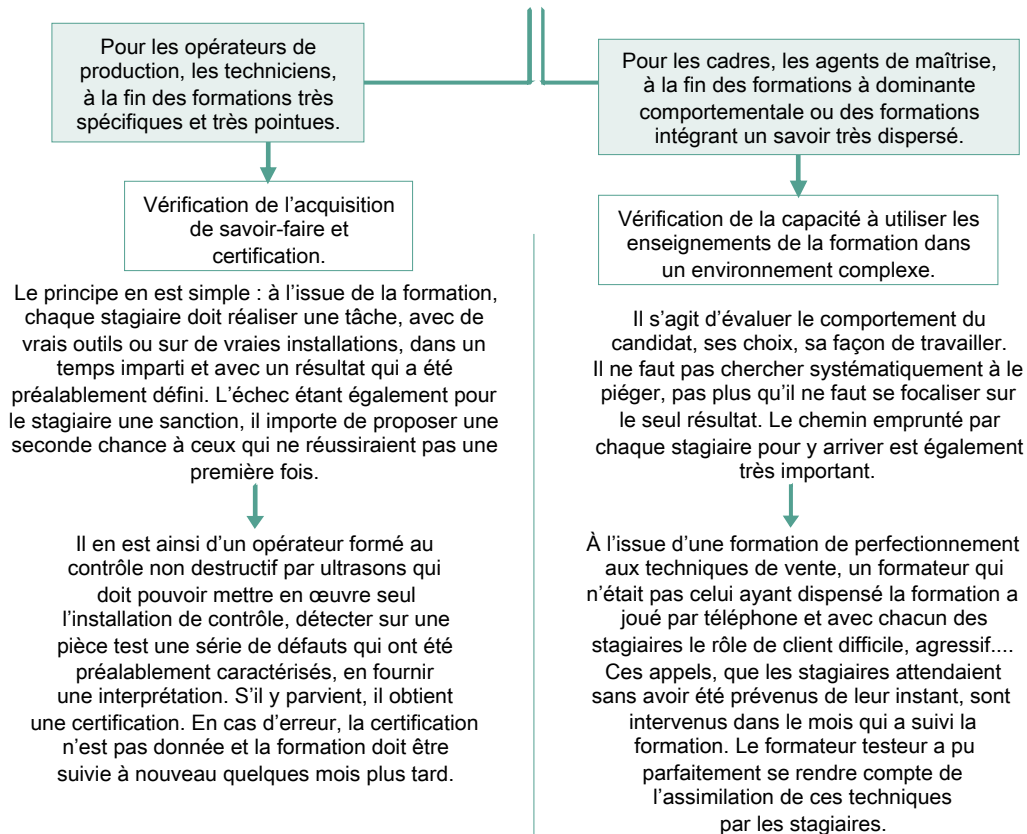
- | | | | |
|----------|--------------------------|--------------------------|----------|
| Suisse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Madrid |
| Autriche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Lisbonne |
| Italie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Vienne |
| Espagne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Rome |
| Portugal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Berne |

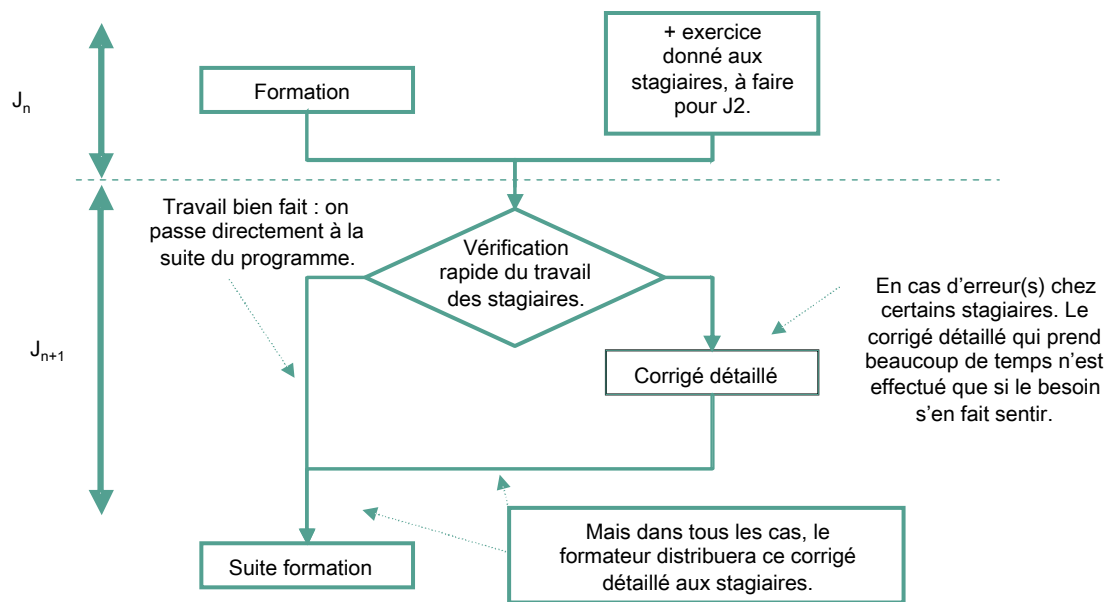
Remettre dans l'ordre les différentes étapes de la fabrication du ...

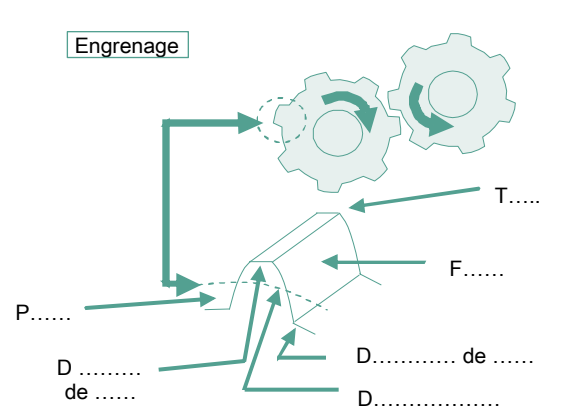
- 1.Cuisson 2.Broyage
3.Conditionnement 4.Mélangeage
5.Étuvage 6.Refroidissement

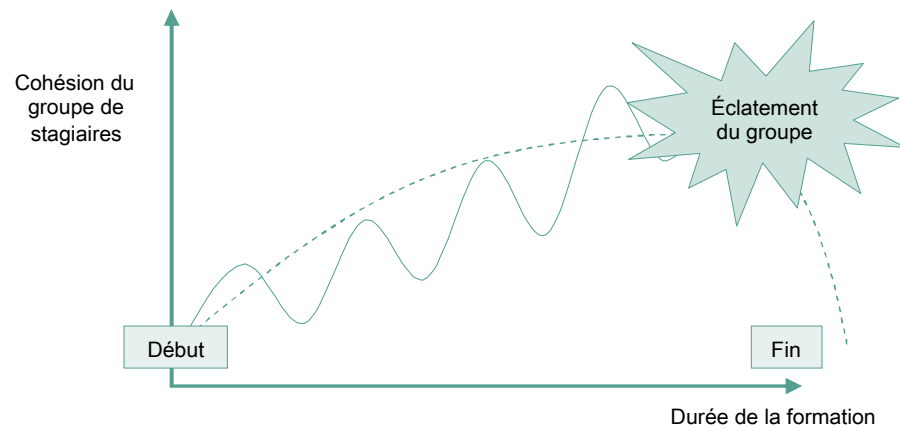


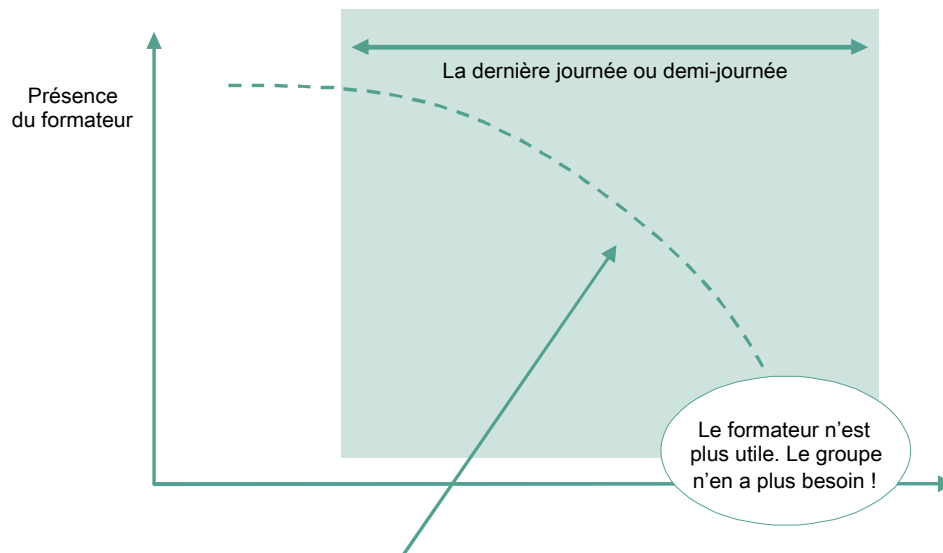












En fin de formation, un exercice de synthèse, une simulation couvrant l'ensemble du programme permettent de tester la nouvelle autonomie des stagiaires et de les en persuader ! Le formateur s'interdira ici de critiquer durement le travail d'un stagiaire. Il s'agit maintenant de mettre en confiance et non de décourager ! Au risque de choquer les esprits puristes, ce n'est pas la dernière demi-journée que se gagne une formation. Si les stagiaires ont encore des lacunes, elles ne seront pas comblées. Alors mieux vaut s'appuyer sur ce qui a bien été assimilé, même si cela ne représente finalement qu'une partie du programme, et pousser les stagiaires à l'appliquer.

