

Conception, gestion et évaluation des dispositifs de formation

Master en sciences de l'éducation
Master en psychologie

2012-2013

Unité d'Apprentissage et Formation continue des Adultes
Université de Liège
Daniel Faulx

Le contenu du cours

- ❖ *Tout ce qui concerne la réalisation d'une formation, de A à Z :*
- ❖ *la conception d'une session de formation*: analyse de la demande et des besoins, construction ou la négociation des objectifs, analyse de la situation de l'apprenant, choix d'une posture de formation, élaboration d'un programme, conception ou adaptation de séquences de formation, création du matériel, ...
- ❖ *la gestion de la session de formation*, gestion des incidents critiques, questions de déontologie, accompagnement du programme, ...
- ❖ *l'évaluation de la session de formation*, critères de qualité de la formation, méthodes d'évaluation, questions de transfert sur le terrain, ...

Menu de la première séance de cours

- Présentation générale du dispositif
- Présentation et choix des sujets
- Constitution des groupes
- Préparation au séminaire d'analyse de la demande

Menu de la première séance de cours

- **Présentation générale du dispositif**
- Présentation et choix des sujets
- Constitution des groupes
- Préparation au séminaire d'analyse de la demande

Trame pédagogique

- ❖ **Fil conducteur en situation réelle** : lors de la première séance, 76 groupes **pluridisciplinaires** sont constitués
- ❖ Ils recueillent une **commande réelle** lors du séminaire d'analyse de la demande
- ❖ Ses membres **coopèrent** tout au long de l'année pour y répondre
- ❖ Le cours constitue une **ressource** pour cette tâche
 - ❖ Séquence collectives de travail au cours
 - ❖ Exemplification
- ❖ Le travail effectué autour de cette commande constitue la base de l'évaluation

La conception générale

Un cours ...

- ❖ *Situé au carrefour des sciences de l'éducation, de la psychologie du travail et des organisations, de la gestion des ressources humaines*
- ❖ *Centré sur les sessions de formation en groupe*
- ❖ *Appliqué sur des demandes réelles et originales*
- ❖ *Nécessitant une implication dans le processus d'apprentissage et une autonomie*
- ❖ *Soutenu par une structure commune globale appliquée différemment à chaque situation*
- ❖ *Proposant la découverte de solutions adaptées, originales, personnelles*

Principes pédagogiques

- ❖ Une méthodologie générale basée sur une dynamique de **projet** en réponse à une **demande réelle** nécessitant une **mobilisation des ressources**
- ❖ Une **alternance** entre des exposés théoriques et des situations d'apprentissages variées. La participation des étudiants, dans un cas comme dans l'autre, sera sollicitée.
- ❖ Une **alternance** entre apprentissage par les pairs, apprentissage par transmission et apprentissage par l'action
- ❖ Une stimulation des capacités d'analyse, de réflexion et de créativité

Principes pédagogiques

- ❖ La participation à un **séminaire d'analyse de la demande**, en lien avec les objectifs du cours et ses modalités d'évaluation.
- ❖ **L'isomorphisme** : faire découvrir les différentes méthodes de formation d'adultes via l'enseignement, mais également via la mise en œuvre de différents dispositifs d'apprentissage. C'est l'occasion de découvrir intellectuellement mais aussi dans l'action les postures de formation d'adulte. Chaque exercice ou situation pédagogique pourra donner lieu à un **double apprentissage**

Organisation concrète

- 6 Séances de cours
- 1 séminaire
- 2 séances d'accompagnement
- 1 séance d'accompagnement collectif
- 1 séance de présentation en présence du commanditaire

Organisation concrète

C 21/9 **S 25**
 et
 26/9 **C** 3/10 **A** 10/10 **C** 17/10 **C** 24/10 **C** 7/11 **A** 14/11 **C** 21/11 **A** 28/11 **AC** 12/12

Exam
en
janv.
2013

Principes pédagogiques

❖ Evaluation

- ❖ En présence du commanditaire
- ❖ Consiste en une présentation et discussion sur un dispositif pédagogique « complet » construit en fonction de la demande du commanditaire : programme de formation, outils et méthodes, une prévision des incidents critiques, indications sur la manière de conduire le dispositif, dispositif d'évaluation, justification de l'ensemble basée sur une analyse pertinente de la situation ...
- ❖ Note collective et individualisée

Principes pédagogiques

❖ Critères de qualité:

- ❖ manière dont l'analyse de la demande a été prise en compte
- ❖ pertinence des démarches complémentaires d'analyse de la demande
- ❖ conception générale des finalités du dispositif
- ❖ caractère écologique du dispositif
- ❖ prise en compte des dimensions personnelles, groupales et organisationnelles dans le dispositif
- ❖ lien entre le design général du dispositif et ses différentes composantes
- ❖ qualité des situations pédagogiques sur le plan matériel, didactique, pédagogique, psychologique, cognitif, groupal et organisationnel et de l'anticipation des incidents critiques
- ❖ conception de supports d'évaluation pertinents et efficaces

Principes pédagogiques

Ressources

- ❖ Séances de cours
 - ❖ exposés, modèles, études de cas, ...
 - ❖ échanges
- ❖ Séminaire, y compris vidéoscopie et traces
- ❖ Séances d'accompagnement (collectif et par groupe)
- ❖ Notes de cours
- ❖ Dossier de lecture
- ❖ Travail de groupe
- ❖ Personnes-ressources commandaires
- ❖ Démarches auprès d'autres personnes ressources
- ❖ Intelligence collective

Lectures de référence

- Enlart, S. (2007). Concevoir des dispositifs de formation des adultes.
- Noyé, G. & Piveteau, J. (2004). Le guide pratique du formateur
- Faulx, D. & Petit, L. (2010). Comprendre et améliorer l'utilisation de la formation en organisation : mise en perspective des approches psychosociologiques et ergonomiques.
- Kirkpatrick, D.L. (2007). The Four Levels of Evaluation. Tips, Tools, and Intelligence for Trainers.

Menu de la première séance de cours

- Présentation générale du dispositif
- **Présentation et choix des sujets**
- Constitution des groupes
- Préparation au séminaire d'analyse de la demande

Thématiques et personnes-ressources 2008

- Pascal Coffani, formateur indépendant : formation-intervention pour un comité de direction d'une grande entreprise qui souhaite réfléchir à son développement
- Sophie Delvaux, ulg et haute école Blaise Pascal : formation de directeurs d'écoles primaires et maternelle à la relation avec les parents
- Noémie Henry, epicuris : formation aux métiers de l'horéca
- Emmanuelle Horion, mutualités socialistes : formation des responsables d'équipes au recrutement.
- Tiber Manfredini, formateur indépendant et ulg : gestion de projet et techniques d'animation
- Isabelle Moreau, hôpital Pelzer La Tourelle : Gestion de l'agressivité pour personnel infirmier en hôpital.

Thématiques et personnes-ressources 2009

- Pascal Coffani, formateur indépendant : formation à la relation managériale pour cadres d'entreprise
- Sophie Delvaux et Pierre Arnoldy, CDGAI : management éthique
- Noémie Henry, Epicuris : formation aux métiers de l'horéca pour demandeurs d'emploi
- Emmanuelle Horion, Solidaris : formation de responsables d'équipes à la conduite de réunions
- Anne-Laure Delvaux, Success : formation au recrutement pour responsables de TPE
- Christelle Maillart : formation à la relation pédagogique pour maîtres de stages

Thématiques et personnes-ressources 2010

- Cédric Danse, Ulg : formation à l'accompagnement empathique du donneur de sang
- Noémie Henry, Epicuris : formation aux métiers de l'horéca pour demandeurs d'emploi
- Anne-Laure Delvaux, Success : différences générationnelles dans la gestion des ressources humaines
- Gilles Fossion, Université de Paix : formation au travail en équipe dans le secteur associatif
- Emmanuelle Horion, Solidaris : formation à la gestion du changement organisationnel pour managers
- Pascal Coffani, formateur indépendant : développement personnel en couple

Thématiques et personnes-ressources 2011

- Isabelle Moreau (responsable PMS) : *conseiller les enseignants sur la gestion des dynamiques de classe, formation pour agents PMS*
- Pascal Coffani (consultant et formateur en organisations) : *Le « leadership héroïque », formation pour cadres en entreprise*
- Vincent Minet (conseiller, IFA PME) : *communication interne et externe pour directeurs d'hôtels*

Thématiques et personnes-ressources 2011

- Géraldine Burlet (Formatrice, La Teignouse) : *L'accrochage scolaire et le décrochage scolaire : travail en partenariat*
- Annick Toussaint, Tamara Bosselois (formatrice, Psytoyens) : *Psytoyens, formations aux habiletés sociales pour « experts d'expérience » dans le cadre de la santé mentale*
- Delphine Polson, Melissa Fransolet : (consultante pour l'aide à la jeunesse) *formation au management pour directeurs de services sociaux*
- Marino Carnevale (formateur et psychothérapeute) : *atelier sur l'estime de soi pour tout public*

Thématiques et personnes-ressources 2011-2012

- Isabelle Moreau (Formatrice) : *Accueillir les personnes en milieu hospitalier, un acte essentiel. Pour personnels médicaux et administratifs*
- Géraldine Burlet (Formatrice, La Teignouse) : *Gérer des réunions entre enseignants, un point clé du management scolaire. Pour directeurs d'écoles*
- Pascal Coffani (consultant indépendant) : *faire face à la complexité dans la mise en place d'un projet en équipe. Pour cadres et dirigeants d'entreprises*

Thématiques et personnes-ressources 2011-2012

- Patricia Houbar (formatrice IFA PME) : *Formation de formateurs aux techniques d'animation et au développement pédagogique pour formateurs ou formation au bien-être pour infirmières*
- Sylvie Scandolo (GRH, Mutualités Socialistes) : *Gestion des émotions pour agents aux guichets. Faire face aux situations difficile et accompagner les clients.*
- Noémie Henry (Directrice Epicuris) : *Formation au housekeeping pour des demandeurs d'emploi*

Thématiques et personnes-ressources 2012-2013

- **Emmanuelle Horion** Solidaris: *Ateliers du middle management : autorité et charisme, leadership, processus émotionnels en équipe*
- **Jean-Pierre Chapelle**, La Teignouse : *Formation de base pour les accueillantes extra scolaires à la communication avec les parents et les enfants*
- **Isabelle Moreau**, Indépendante. *Repenser et fabriquer de nouveaux modes d'alimentation*
- **Philippe Dhouwer et Amélie Gratia**, Compétences plus. *Du management directif au management participatif*
- **Gilles Fossion et Alexandra Castanheira**, Université de Paix. *Le harcèlement en milieu scolaire, pour enseignants, éducateurs, directeurs, agents pms, médiateurs scolaires*
- **Noémie Henry**, Epicuris. *Initiation au métier de boucher pour demandeurs d'emplois : du recrutement à la VDCompétences*

Panorama des choix

INTERVENANT	DOMAINE DOMINANT	ORGANISATION	FONCTION
Emmanuelle Horion	Managérial	Organisme de formation	Formatrice interne - RH
Jean-Pierre Chappelle	Pédagogique	Asbl de formation	Formateur externe
Isabelle Moreau	Politico-culturel	Particuliers	Formateur indépendant
Amélie Gratia	Managérial	COnsultance	Formatrice externe
Gilles Fossion	Pédagogique	Organisation secteur non marchand	Membre des RH
Noémie Henry	Technique	Centre Epicuris	Directrice

Menu de la première séance de cours

- Présentation générale du dispositif
- Présentation et choix des sujets
- **Constitution des groupes**
- Préparation au séminaire d'analyse de la demande

Menu de la première séance de cours

- Présentation générale du dispositif
- Présentation et choix des sujets
- Constitution des groupes
- **Préparation au séminaire d'analyse de la demande**

L'ingénierie pédagogique : les 6 grandes étapes

Conception

- ❖ **le diagnostic** définition des objectifs ou des modalités d'évaluation, résultats attendus, compétences visées, analyse du public, de ses caractéristiques socio-économiques, culturelles, de ses motivations, ressources et contraintes du projet, budget, locaux, environnement etc.
- ❖ **le design** (conception et formalisation du projet pédagogique) définition des objectifs, aménagement du dispositif, méthodes et techniques, outils et supports
- ❖ **la construction** : identification et préparation des supports et outils
- ❖ **la conduite** animation et suivi de l'action pédagogique avec tous les acteurs
- ❖ **l'évaluation** construction des supports, passation, analyse des résultats
- ❖ **le suivi**

Le besoin et la demande

- La différence entre besoin et demande
- Les limites de la notion de besoin, la relation asymétrique formateur - formé et la construction sociale des besoins
- Les trois temporalités de la demande
- Les multiples dimensions du besoin
- Grilles de questionnement de la demande

Analyse de la demande et ingénierie de formation

- Prendre en compte le contexte
 - Analyse du travail et de l'activité, analyse des compétences requises
 - Analyse des projets
 - Analyse des contraintes
 - Analyse des besoins
 - Analyse du contexte psychosocial
 - Analyse de la performance

Gérer l'analyse de la demande : les 8 préoccupations des professionnels

- Prise d'information
 - Sur l'organisme
 - Sur le changement souhaité
 - Sur l'intervention attendue
- Elaboration du projet
- Relation
 - Construction et maintien d'une bonne relation
 - Evaluation de la qualité relationnelle
- Conduite de l'entretien
- Ethos
 - Séduction
 - Survie

Gérer la relation d'analyse de la demande

- La nécessité de créer une relation de confiance
- Une relation dans le long terme
- Un équilibre en facilitation et activation
- Plusieurs phases circulaires : écoute, analyse, proposition
- Une approche collaborative

Rendez-vous au séminaire

- Mardi 25 de 9h00 à 13h00
 - Présentation
 - Analyses de la demande, débriefing et autoscopies
 - Emmanuelle Horion
 - Jean-Pierre Chappelle
- Mercredi 26 de 8h45 à 17h30
 - Analyses de la demande, débriefing et autoscopies
 - Isabelle Moreau
 - Amélie Gratia
 - Gilles Fossion
 - Noémie Henry



Unité d'Apprentissage et
de Formation des Adultes
Université de Liège

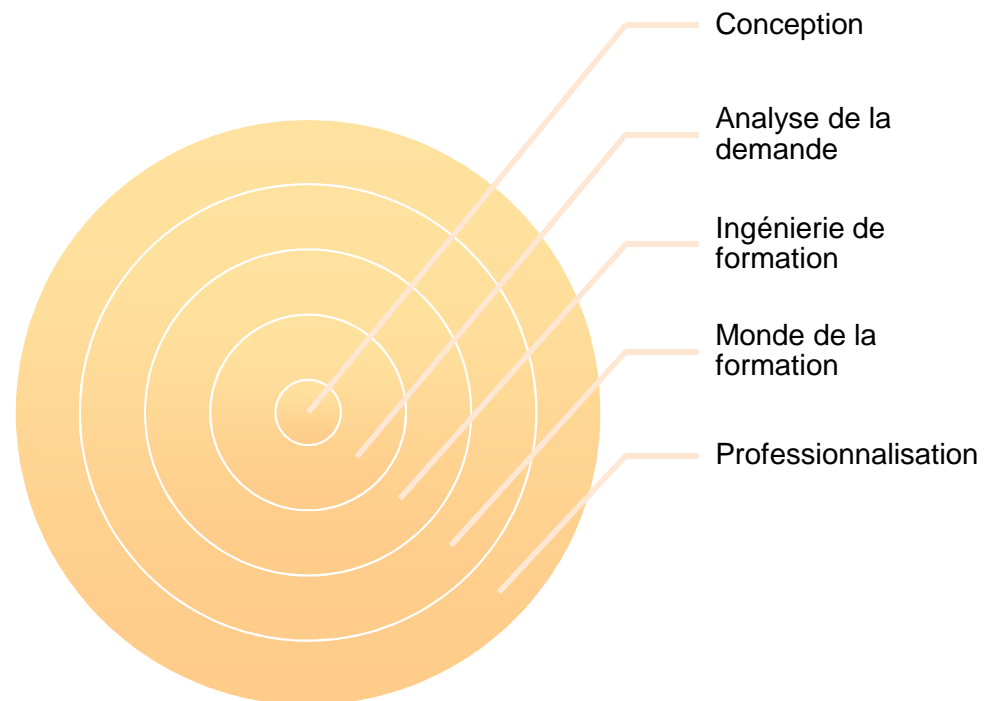


Séminaire d'analyse de la demande

Objectifs et organisation
pédagogique



Gammes d'objectifs



Séminaire d'analyse de la demande

- Objectifs liés à la tâche de conception
 - Vous permettre de recueillir un maximum d'informations utiles pour la construction de votre dispositif
 - Enclencher le lien entre le groupe et le commanditaire
 - Envisager les autres démarches de recueil d'information

Séminaire d'analyse de la demande

- Objectifs liés à l'analyse de la demande
 - Vous donner l'occasion de pratiquer une analyse de la demande sur un cas réel
 - Vous donner l'occasion de la réaliser en contexte facilité
 - Développer votre réflexivité sur l'analyse de la demande
 - Permettre d'identifier les grands processus à l'œuvre dans une analyse de la demande

Séminaire d'analyse de la demande

- Objectifs liés à la découverte du monde de la formation
 - Vous donner l'occasion de découvrir différents types de demandes (contexte, public, ...)
 - Vous donner l'occasion de rencontrer des professionnels ayant une formation similaire à la votre

Séminaire d'analyse de la demande

- Objectifs de formation à l'ingénierie de formation
 - Vous donner l'occasion de vivre un processus de feedback en trois temps
 - Vous donner l'occasion de réfléchir sur l'utilisation des processus de vidéoscopie

Séminaire d'analyse de la demande

- Objectifs de professionnalisation
 - Vous donner l'occasion de réfléchir sur vous-même en situation de communication professionnelle
 - Vous donner l'occasion de vous situer par rapport à la diversité des contextes, demandes, sujets et publics de formation

Organisation pédagogique

- Séquence type
 - Préparation
 - Analyse de la demande
 - Entretien
 - Feedback
 - Vidéoscopie
- Règles
 - Participation
 - Confidentialité
- Staff

Programme : mercredi matin

- 9h00 : Présentation et dispositif
- 9h30 : Isabelle Moreau, *Accueillir les personnes en milieu hospitalier, un acte essentiel. Pour personnels médicaux et administratifs*
- 11h00 : Géraldine Burlet (Formatrice, La Teignouse, *Gérer des réunions entre enseignants, un point clé du management scolaire. Pour directeurs d'écoles*

Programme : mercredi après-midi

- 13h30: Pascal Coffani (consultant indépendant).
Gérer la complexité en équipe
- 15h 15: Patricia Houbar (formatrice IFA PME).
*Formation de formateurs aux techniques
d'animation et au développement pédagogique
pour formateurs ou formation au bien-être pour
infirmières*

Programme : jeudi matin

- 8h45 : Sylvie Scandolo (GRH, Service Talents Mutualités Socialistes). *Gestion des émotions pour agents aux guichets*
- 10h30 : Noémie Henry (Directrice Epicuris). *Formation au housekeeping pour des demandeurs d'emploi*

Retour sur l'analyse de la demande: observations, réflexions et apprentissages

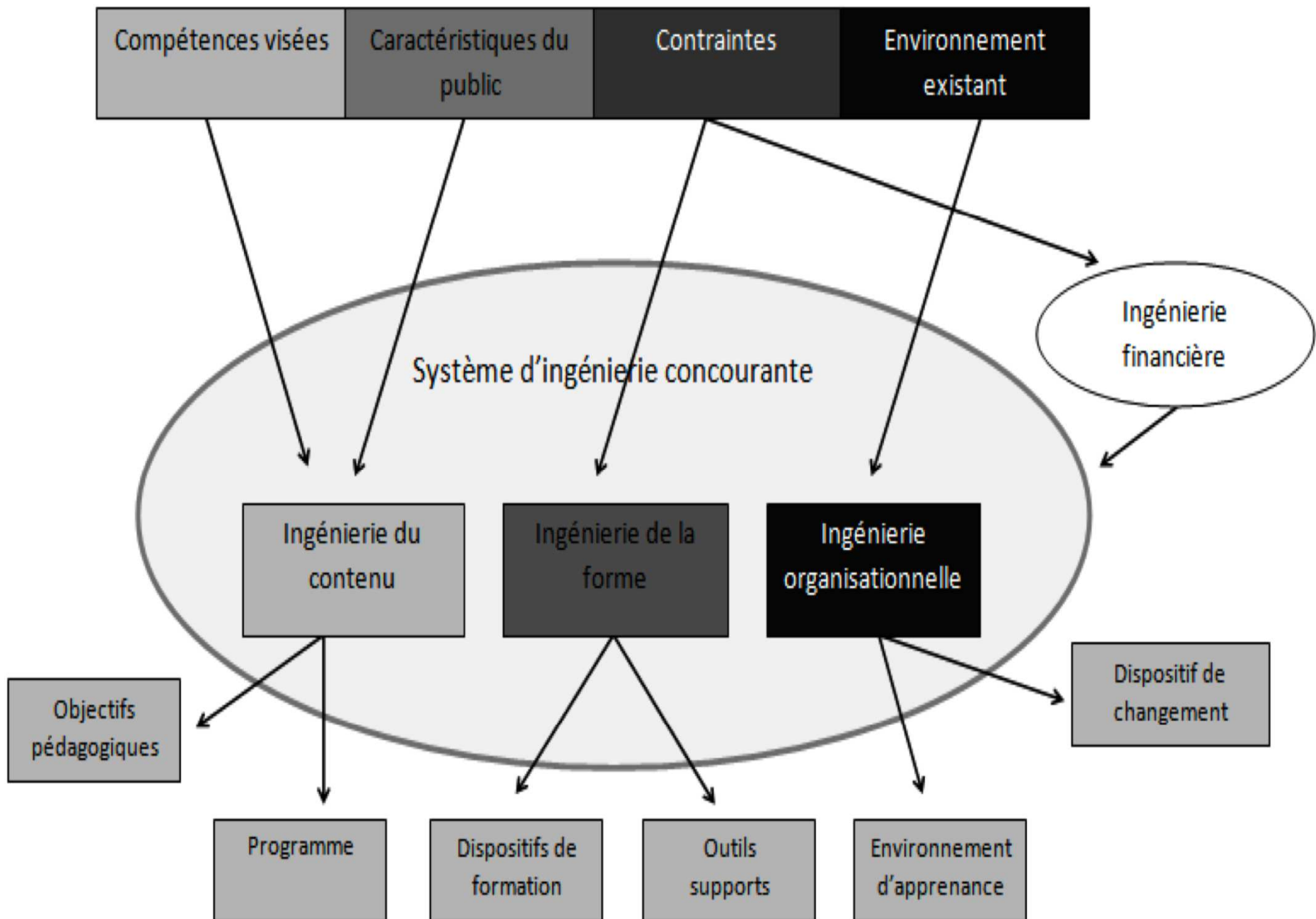
- La conception
 - Quels types de demandes, dans quelle posture, avec quel degré d'avancement, quels enjeux ...
- L'analyse de la demande
 - Quels processus, quelle gestion de la relation, ...
- Le monde de la formation
 - Quelles fonctions, quelle place dans les organisations, quelles attentes...

Retour sur l'analyse de la demande: observations, réflexions et apprentissages

- L'ingénierie de la formation
 - Quel vécu, quelles natures d'apprentissage, ...
- La professionnalisation
 - Quels apprentissages sur soi, ses compétences, ses projets, ...

Retour sur l'analyse de la demande...

- Appréhender le contexte : la formation comme un élément d'un processus plus vaste
- Les anticipations
- Différentes postures de demandeur
- Les effets de projection
- La nécessité d'une approche critique ?
- Différents degrés de maturité de la formulation du besoin et de la demande
- L'état du public : demandeur ou pas ?



L'ingénierie pédagogique : les 6 grandes étapes

Analyse
Conception

- ❖ le diagnostic définition des objectifs ou des modalités d'évaluation, résultats attendus, compétences visées, analyse du public, de ses caractéristiques socio-économiques, culturelles, de ses motivations, ressources et contraintes du projet, budget, locaux, environnement etc.
- ❖ **le design** (conception et formalisation du projet pédagogique) définition des objectifs, aménagement du dispositif, méthodes et techniques, outils et supports, méthodes d'évaluation
- ❖ la construction : identification et préparation des supports et outils
- ❖ la conduite animation et suivi de l'action pédagogique avec tous les acteurs
- ❖ l'évaluation passation, analyse des résultats
- ❖ le suivi

Du diagnostic au design

Travail et activité

Performance

Projets

Compétences

Contexte psychosocial

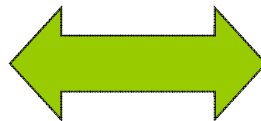
Contexte organisationnel

Contraintes

Ressources

Public

Historique de formation



OOMMES :

Objectifs

Organisation (espace-temps)

Méthodes, postures et techniques

Matériel

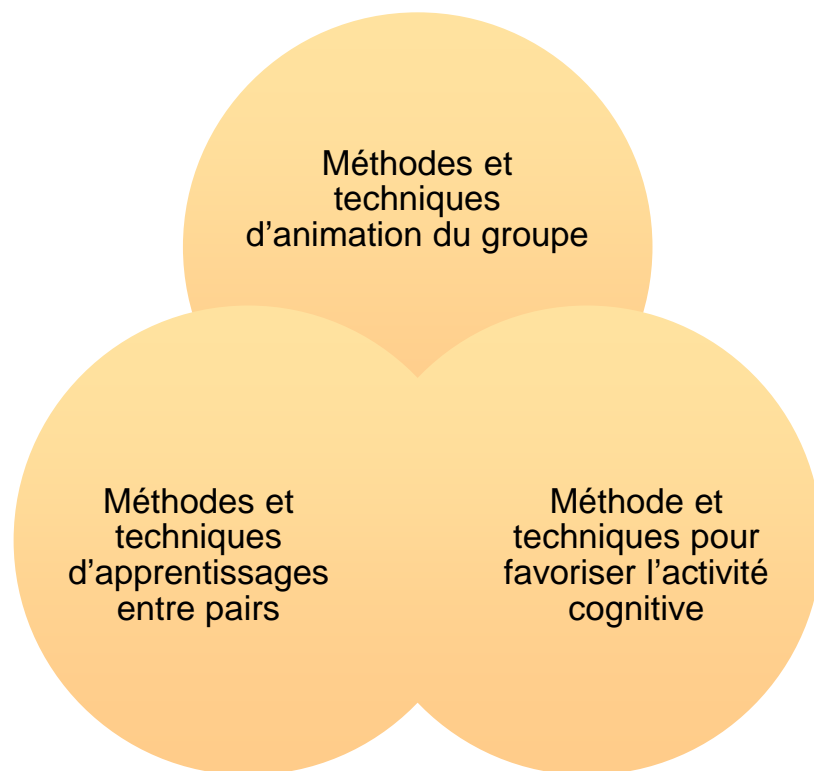
Evaluation

Suivi et accompagnement

OOMMES

- Cohérence interne
- Cohérence externe
 - Une nécessité : le triple lien
 - Des participants acteurs

Les trois voies des méthodes actives



Les objectifs (OOMMES)

- Une démarche contre nature ?
- Un outil de communication indispensable entre formateur et formé, et vis-à-vis de l'environnement

Les objectifs

- Première qualité d'un objectif, sa pertinence, c'est-à-dire sa cohérence par rapport :
 - au public
 - aux finalités de la formation
 - aux objectifs terminaux d'intégration
 - au temps attribué à la formation
 - aux moyens

Quelques approches des objectifs

- Approche SMART
- Un lien nécessaire avec l'analyse du contexte socio-organisationnel : Combinaison de **savoir agir, vouloir agir, pouvoir agir** -

Quelques approches des objectifs

- Quels objectifs ?
 - Des performances
 - Des comportements
 - Des apprentissages
 - Des attitudes
 - Des compétences
 - Des situations auxquelles les personnes seront en mesure de faire face (les situations de référence)
- Différents types d'objectifs :
 - Les objectifs comportementaux
 - Les objectifs d'expression
 - Les objectifs d'intégration
 - Les objectifs de maîtrise
 - Les objectifs de transfert
 - Les objectifs d'obstacle
 - Les objectifs opérationnels

Les ressources

SAVOIRS

- des savoirs déclaratifs, des modèles de la réalité ;
- des savoirs procéduraux (savoir comment faire), méthodes, techniques ;
- des savoirs conditionnels (savoir quand intervenir de telle ou telle manière) ;
- des informations, des " savoirs locaux ".

CAPACITES:

- des habiletés, des savoir-faire (" savoir y faire ")
- des schèmes de perception, de pensée, de jugement, d'évaluation.

RESSOURCES NORMATIVES


- des valeurs, des normes, des règles intériorisées ;
- un certain rapport au savoir, à l'action, à l'autre, au pouvoir.

La formation : un projet pour autrui

- Pour / sur/ avec / contre / ...
- Quel autre : les multiples usagers du dispositif de formation

Créer le design, inventer, développer

Les méthodes et outils
(O**OMMES**)



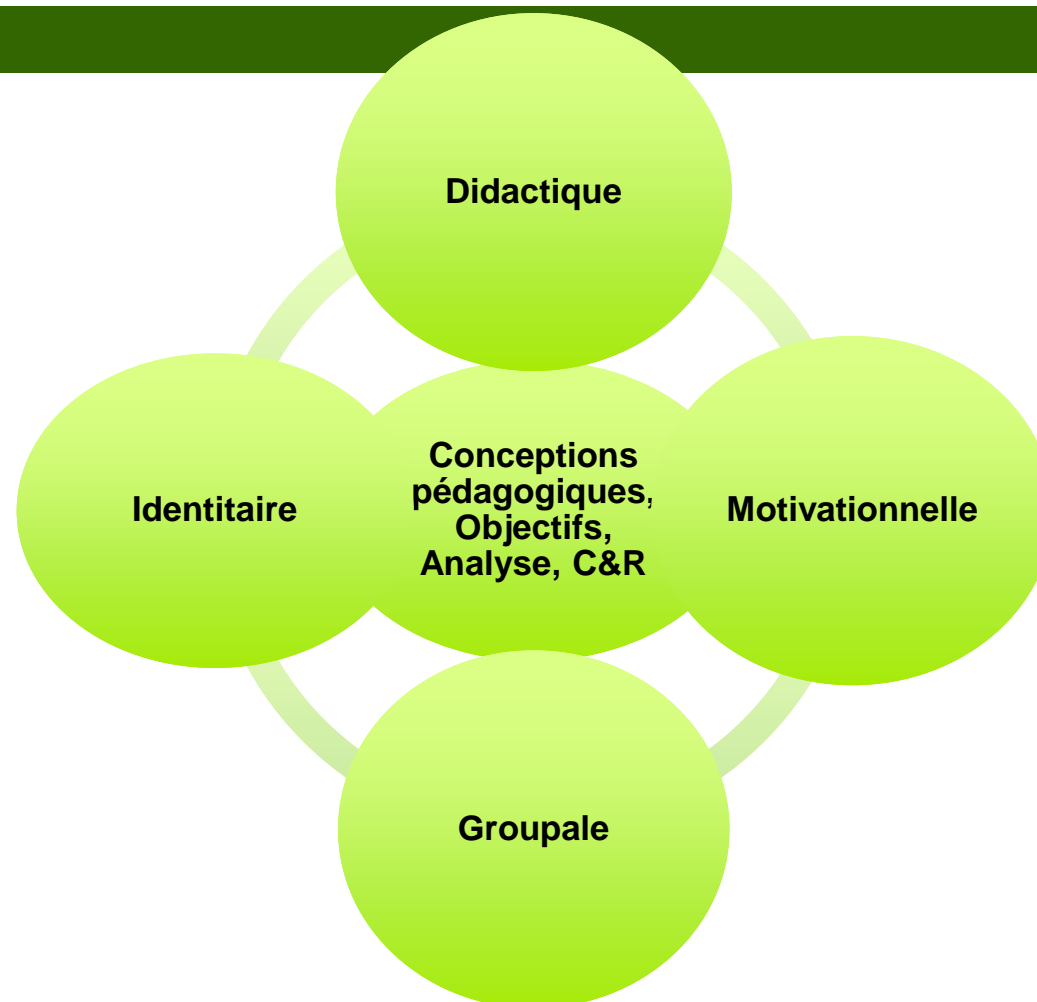
Question de liaison

- Quelles questions se posent aujourd'hui dans vos dispositifs ?

Créer, construire, sélectionner et organiser les séquences pédagogiques (O**OMMES**)

- Chaque séquence pédagogique peut être considérée comme un micro dispositif
- La parabole de la béarnaise
- Faire face aux différents dilemmes : raisonner dans des logiques
 - Didactiques
 - Motivationnelles
 - Identitaires
 - Groupales
- Le cas des dispositifs de démarrage

Les logiques



Des cas pour illustrer les quatre logiques

- La formation à la communication pour juristes, exercices avant ou après ?
- La séquence sur les incidents critiques
- Quand Moulinex rencontre Seb
- Le collage dans la formation sous contrainte
- L'apprentissage du travail en groupe
- La formation au calzone
- Quand donner les états de réflexion
- La question de démarrage

L'organisation (O**OM**MES)

L'organisation (OOMMES)

- Deux organisateurs fondamentaux de la vie humaine
- La différence entre le temps et la temporalité
- Des choix fondamentaux, inducteurs des modes relationnels et des modes d'apprentissages
- Nouvelles formes de l'espace et du temps
- Le temps du formateur, le temps des formés, le temps de l'organisation

Les méthodes et outils (OOMMES)

:

sources, courants, postures

Les méthodes et outils (OOMMES) : sources, courants, postures

- Deux sources majeures
 - L'apprentissage par le formateur
 - L'apprentissage par les pairs
- Deux grands courants
 - La psychosociologie
 - L'ergonomie
- Cinq postures pédagogiques
 - Transmissive
 - Expérientielle
 - Maïeutique
 - Réflexive
 - Clinique

1. Les sources

Apprentissage par le
formateur /
apprentissage par les
pairs

L'apprentissage par les pairs : du dire au faire, méthodes et outils

Echanger des idées

Débats

Echanges de représentations

Echanges d'expériences

Analyser ensemble

Etudes de cas, PBL, ...

Situations mobilisatrices

Feedbacks corners

Créer ensemble

Création et élaboration en groupes

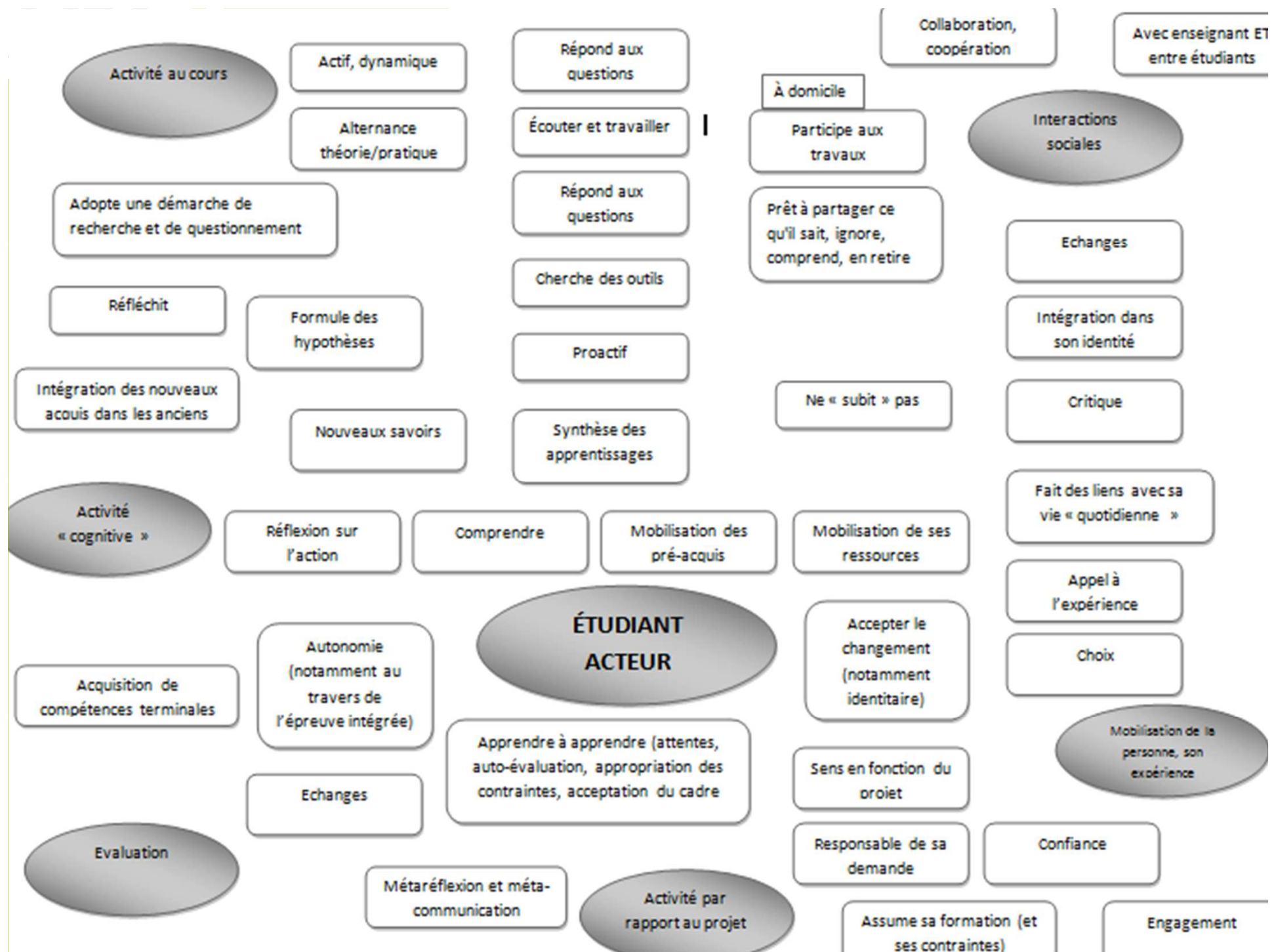
Groupes de projet

Co-agir

Simulations


Tutorat

Actions de terrain



2. Les courants

Approches
psychosociologiques et
approches
ergonomiques de la
formation



Les méthodes et outils (OOMMES)

- Points communs entre les deux courants :
 - Utiliser des théories pour les appliquer à des programmes de formation
 - S'opposer au système scolaire – Proposer de nouveaux rapports au savoir et au pouvoir
 - Lier l'apprentissage et l'action – Construire des situations d'apprentissage par l'action (héritages communs), des simulations pertinentes
 - Revendiquer l'importance de la réflexion sur l'action – Garder des traces de l'activité ou de l'action
 - Reconnaître l'importance du processus social dans l'apprentissage – Trouver des moyens pour stimuler ce processus d'apprentissage
 - Rechercher l'implicite

Les méthodes et outils (OOMMES)

- Points de divergences
 - Ancrage dans le travail – ancrage groupal
 - Dimension technique vs socio-relationnelle
 - Techniques et outils
 - Epistémologie de formation généraliste et située

Apprentissage par les pairs et approches psychosociologiques et ergonomiques

- Dans l'orientation psychosociologique :
 - Les techniques d'animation
 - Le lien processus-contenu
 - Les différents dispositifs de partage
- Dans l'orientation ergonomique
 - La conception participative
 - Les différents dispositifs de partage

Concevoir des séquences d'apprentissage (OOMMES)

- **Faire émerger les représentations**

Quelles sont les représentations qu'il est intéressant de faire émerger ?

- **Orienter la dynamique groupale**

Quelle dynamique groupale voulez-vous stimuler ?

- **Orienter la dynamique individuelle**

Quelle dynamique individuelle voulez-vous stimuler chez les participants (avt, pdt, après) ?

- **Concepts opératoires**

Quels sont les concepts opératoires essentiels que vous voulez faire découvrir, révéler ?

- **Habilité physique, sociale ou intellectuelle**

Quelles habiletés voulez-vous faire acquérir, exercer, entraîner, révéler ?

- **Réalités complexes**

A quels processus complexes voulez-vous sensibiliser votre public ?

Concevoir des séquences d'apprentissage (OOMMES)

- **Réflexion sur soi**

Quelle réflexion sur soi voulez-vous stimuler chez les participants ?

- **Contextes sociaux**

A quels contextes sociaux voulez-vous sensibiliser, préparer, faciliter l'intégration ?

- **Techniques**

Quelles techniques voulez-vous faire découvrir, comprendre, appréhender ?

- **Transfert**

Quelles modalités de transfert voulez-vous activer ?

Les méthodes et outils (OOMMES)

- Des situations pédagogiques : pour quoi faire ?
 - Pour faire apprendre, mais encore... : 15 enjeux
 - pour faire émerger des représentations
 - pour préparer et orienter dynamique individuelle
 - pour préparer et orienter la dynamique du groupe
 - pour faire prendre conscience d'un concept opératoire via une expérience sensible avec un lien direct
 - pour illustrer ou faire prendre conscience d'un concept opératoire avec un lien indirect
 - pour faire acquérir une habileté physique, sociale ou intellectuelle
 - pour faciliter un apprentissage expérientiel de réalités complexes, avec ou sans possibilité de feedback
 - pour faciliter un apprentissage intellectuel de réalités complexes

Les méthodes et outils (OOMMES)

- Des situations pédagogiques : pour quoi faire ?
 - 15 enjeux, suite
 - pour faciliter une réflexion sur soi
 - pour faire découvrir une technique
 - pour faciliter la transmission de feedbacks individuels ou groupaux
 - pour faire découvrir des contextes sociaux
 - pour objectiver une situation
 - pour faciliter le transfert sur le terrain
 - pour exercer un rappel sur le terrain

Le matériel (OOMMES)

- Concevoir des supports
 - Les quatre logiques appliquées au matériel : des enjeux cognitifs mais aussi psychologiques et sociaux.
 - La manière dont est introduite le matériel compte autant que le matériel lui-même
 - Qualité des supports et maniabilité des supports
 - Le rapport ambivalent aux objets-support

Du diagnostic au design

Travail et activité

Performance

Projets

Compétences

Contexte psychosocial

Contexte organisationnel

Contraintes

Ressources

Public

Historique de formation



OOMME :

Objectifs

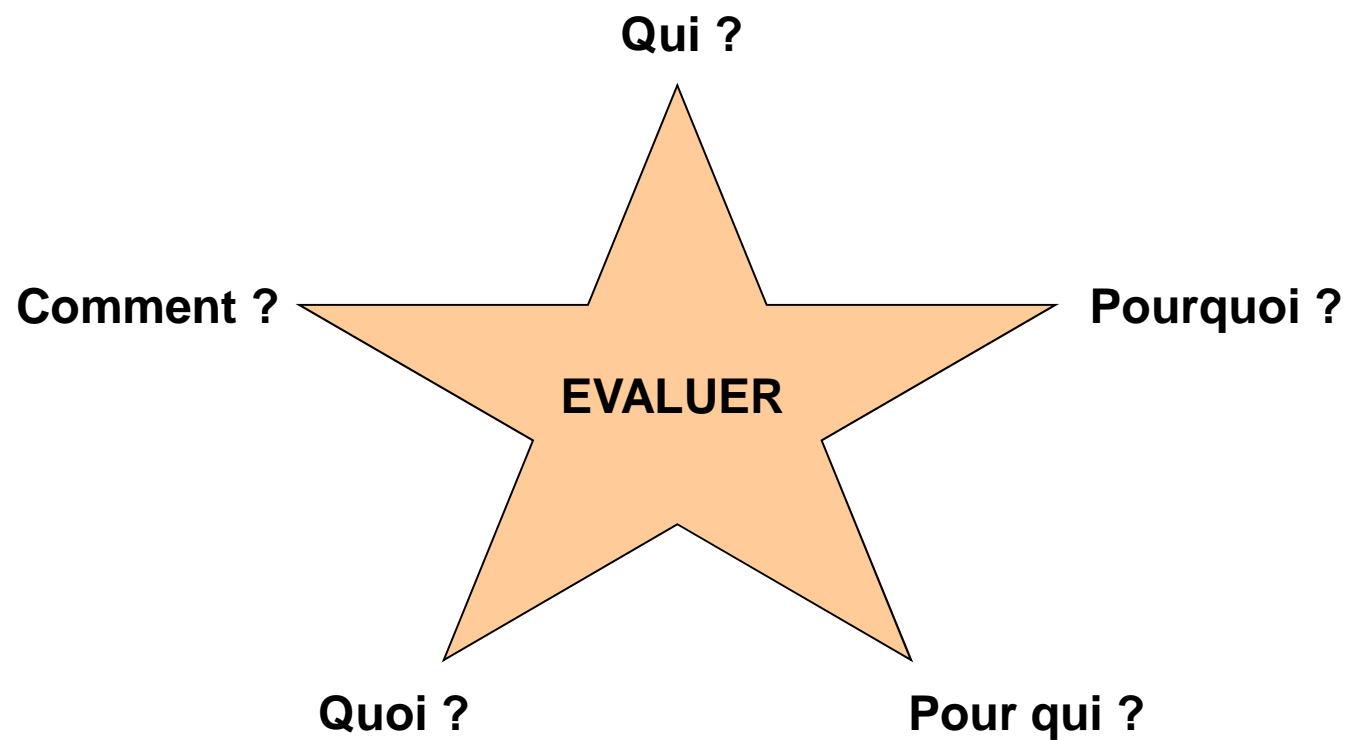
Organisation (espace-temps)

Méthodes et techniques

Matériel

Evaluation

L'évaluation (OOMMES)



L'évaluation (OOMMES)



QUI ? Comment se positionner en tant qu'évaluateur ?

Quels sont, selon vous, les compétences, qualités, outils d'un bon évaluateur ?

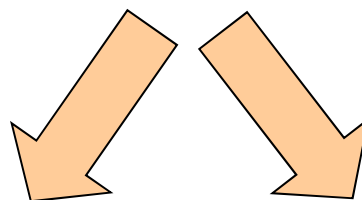
Comment se POSITIONNER en tant qu'évaluateur ?

Quels sont, selon vous, les compétences, qualités, outils d'un bon évaluateur ?



Diplomate : parlementer

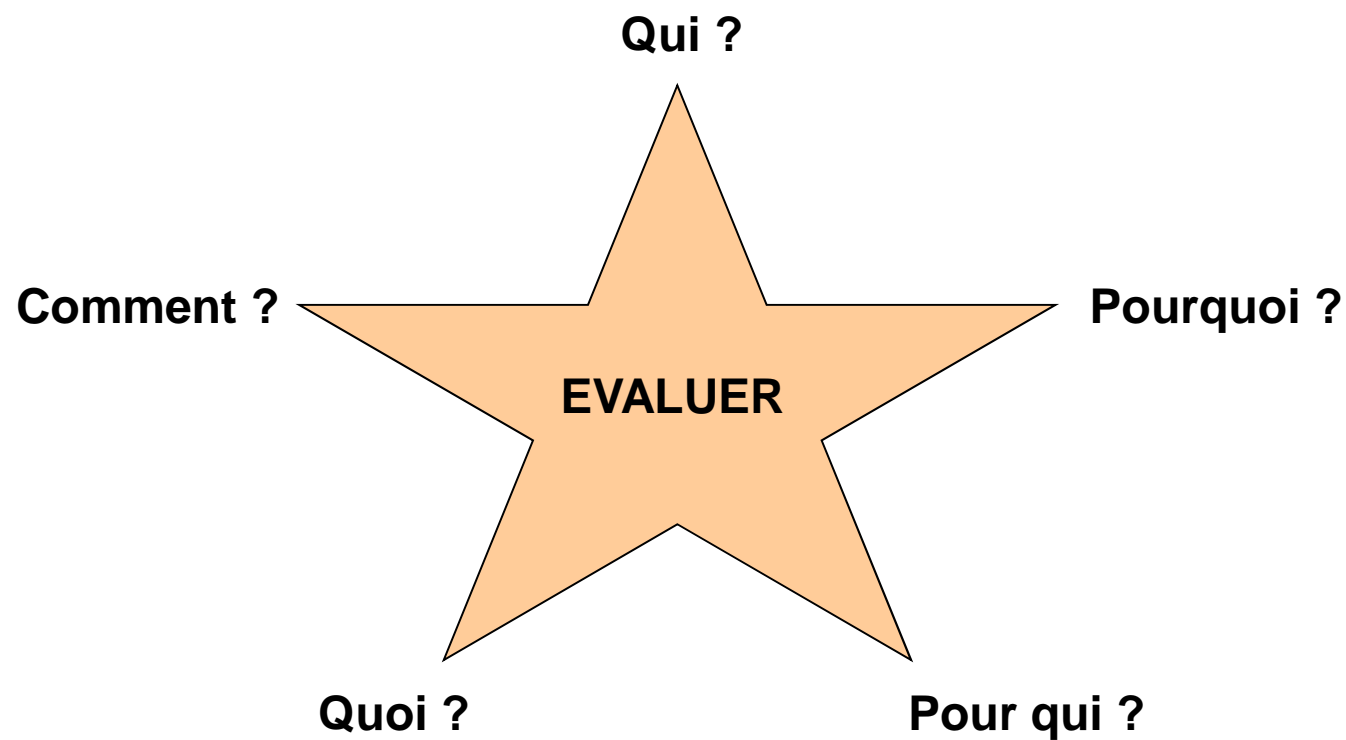
Négociateur
Communiquer
Humilité – éthique
Légitimité



Stratège : plan de bataille

Méthodologie
Analyse
Outils
Planification

L'évaluation (OOMMES)



L'évaluation (OOMMES)



POURQUOI ? Quel est l'objectif visé

- Enjeux actuels : performance, investissement, qualité, professionnalisation des acteurs
- Stufflebeam et al. (2000) : 20 « pourquoi »
 - pour savoir pourquoi ça marche ou pas
 - pour prédire le succès
 - pour critiquer
 - pour évaluer le rapport coûts/bénéfices
 - pour produire des connaissances
 - pour justifier
 - pour récompenser
 - pour adapter/réguler le dispositif

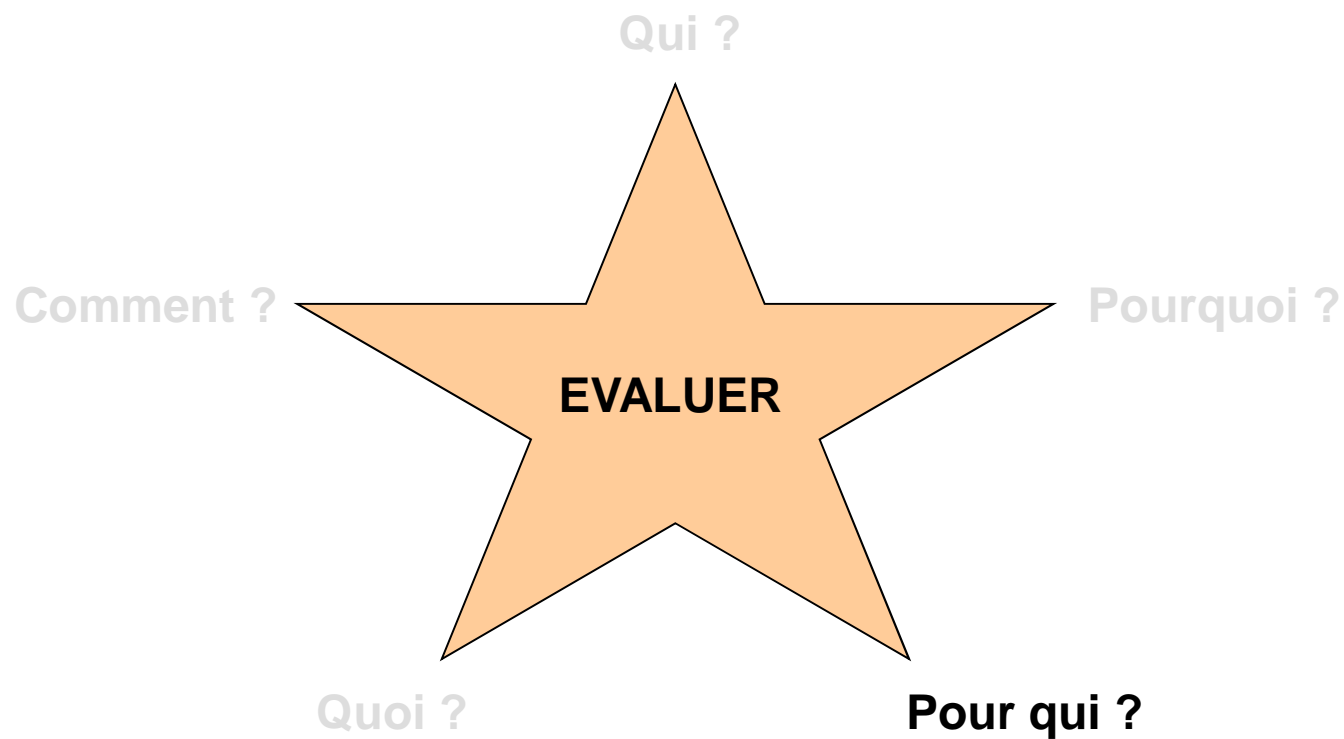
Approche pragmatique : réguler

- Les résultats d'une évaluation doivent servir à prendre des décisions en vue d'adapter et améliorer le dispositif
- Sur quoi portent ces décisions ?
 - Context
 - Input
 - Process
 - Product

CIPP Model (Stufflebeam & Shinkfield, 1984)

	Context evaluation	Input evaluation	Process evaluation	Product evaluation
Objectifs	besoins de la population cible ?	quelles sont les capacités du système et les stratégies alternatives ?	prévoir les éventuels incidents	mettre en relation les outcomes avec le contexte, l'input, le process
	quels problèmes derrière les besoins ?	examiner les procédures, budgets, planning	fournir des informations pour soutenir le design choisi	décrire et analyser les outcomes
	les objectifs répondent-ils aux besoins ?		recenser les activités pour une analyse future	
	quelles sont les ressources pour répondre aux besoins ?			
Méthode	enquête	inventorier et analyser les ressources humaines et matérielles	interviews des bénéficiaires	
	analyse de documents	recherches littérature	observation des activités	
	tests diagnostics	piloter des essais		
	interviews	identifier des bonnes pratiques		
Relation à la prise de décision	identifier les barrières éventuelles du succès	sélectionner les supports et les stratégies	contrôler l'implémentation du design	décision sur la suite du programme de formation
	définir les priorités	défendre une ingénierie de formation	affiner le design	présenter une photographie des outcomes (+/-, attendus, inattendus)
	proposer des éléments d'évaluation des outcomes	proposer des indicateurs pour le pilotage et l'évaluation de l'implémentation		attribuer les mérites et récompenses

L'évaluation (OOMMES)



POUR QUI ? A qui s'adresse l'évaluation ?

- Formateur/animateur
- Gestionnaire de projet
- Commanditaire
- Bailleur de fonds
- ...

→ Cartographie des acteurs

Cartographie des acteurs

	formateur/animateur	gestionnaire	commanditaire	bailleur de fonds
Objectifs/buts				
Enjeux				
Atouts				
Contraintes				
Alliances				
Oppositions				
Temporalité				

Cartographie des acteurs

	bailleur de fonds	commanditaire	gestionnaire	formateur/animateur	participants
Objectifs/buts	budget attribué à projet répondant aux objectifs de la SEE	développer la prévention du stress	augmenter le nombre d'utilisateurs du WOCCQ	outil de formation innovant	acquérir des outils de gestion du stress
Enjeux	respect enveloppe budgétaire	respect du programme, visibilité	renommée du service	réussite, développement de compétences, emploi	répondre à des demandes de clients
Atouts	financier	financier	savoir-faire	autonomie, formation complémentaire	
Contraintes		pas de pouvoir d'obligations vis-à-vis des participants potentiels		temps	peu de temps pour se former
Alliances			avec experts en e-learning		
Oppositions			concurrence avec d'autres gestionnaires		
Temporalité					

Gestion de projet

- Approche de la traduction
- Construction d'un tableau de bord :
 - Groupe de travail
 - Définir les objectifs des mesures
 - Construire les indicateurs
 - Définir le mode de collecte des données
 - Définir la façon de communiquer

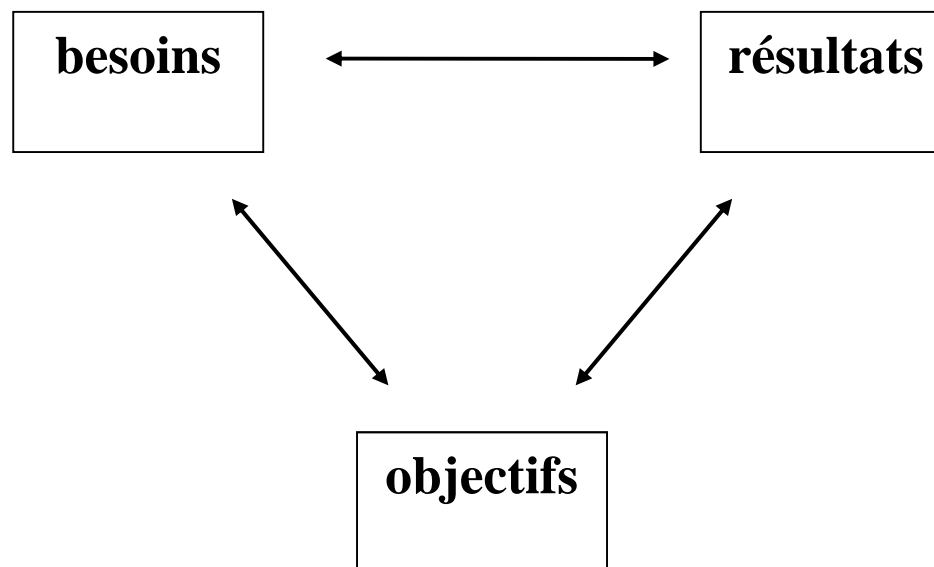
L'évaluation (OOMMES)



QUOI ? Qu'est-ce qu'on évalue ?

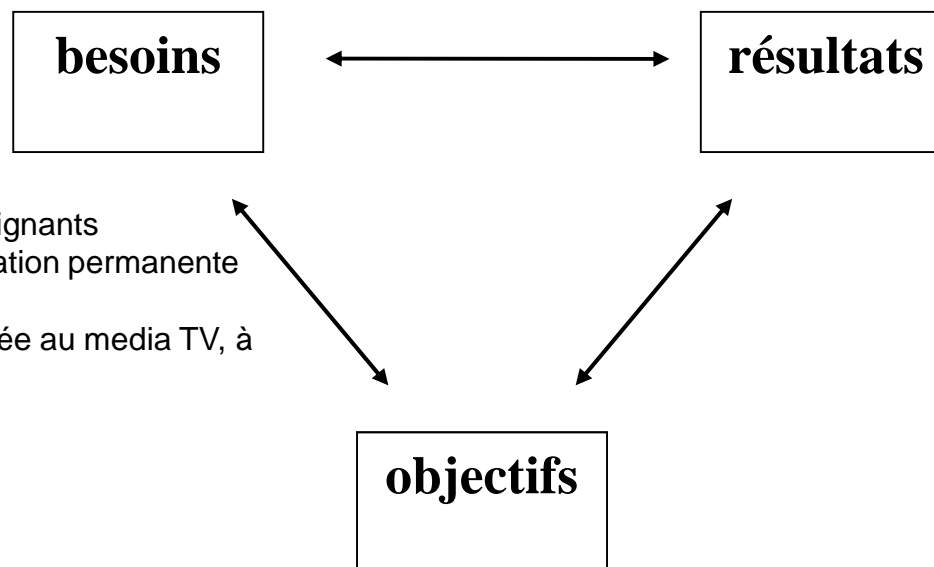
- L'environnement – le contexte
- La problématique, les objectifs
- Le design pédagogique
- Les acteurs
- Les résultats

La problématique, les objectifs

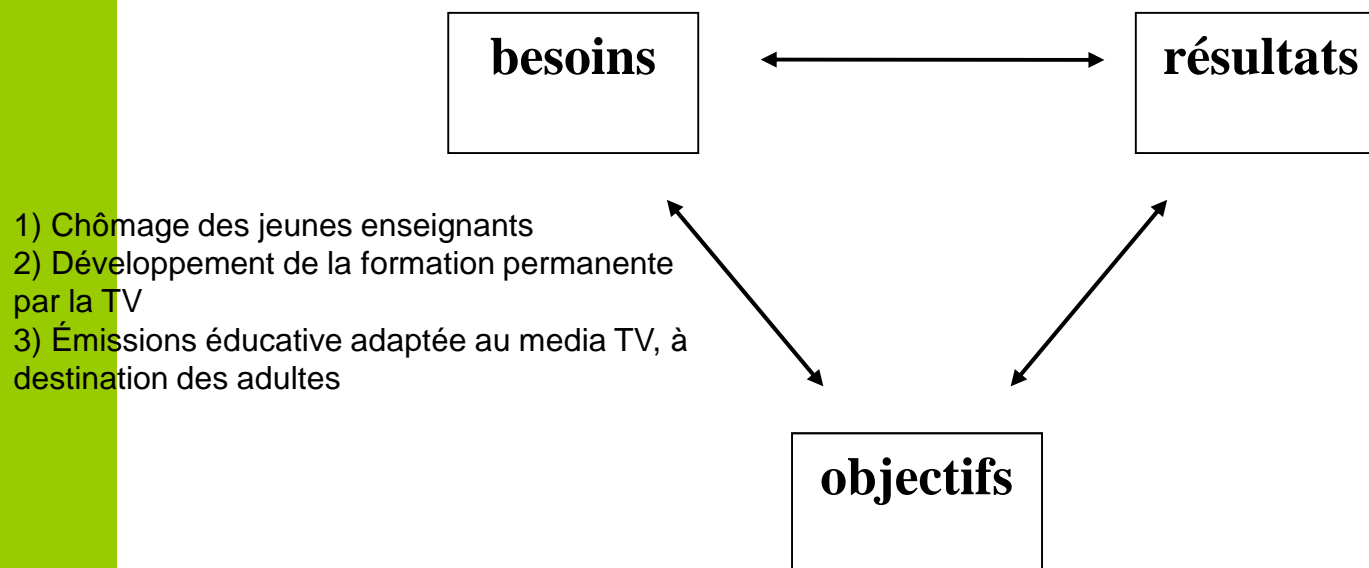


La problématique, les objectifs

- 1) Chômage des jeunes enseignants
- 2) Développement de la formation permanente par la TV
- 3) Émissions éducative adaptée au media TV, à destination des adultes



La problématique, les objectifs

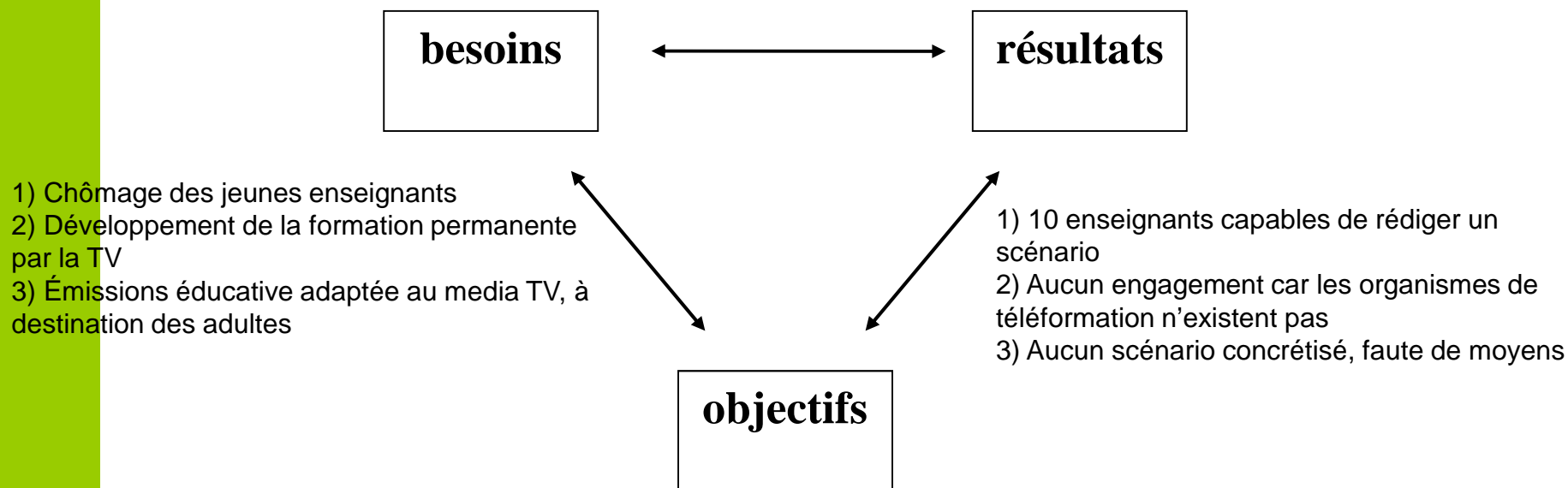


- 1) Chômage des jeunes enseignants
- 2) Développement de la formation permanente par la TV
- 3) Émissions éducative adaptée au media TV, à destination des adultes

- 1) Former enseignants chômeurs à la péda TV, écriture de scénarios, à la téléformation
- 2) 2/3 doivent trouver un emploi endéans 6 mois

Sensi, 1990

La problématique, les objectifs



- 1) Chômage des jeunes enseignants
- 2) Développement de la formation permanente par la TV
- 3) Émissions éducative adaptée au media TV, à destination des adultes

- 1) 10 enseignants capables de rédiger un scénario
- 2) Aucun engagement car les organismes de téléformation n'existent pas
- 3) Aucun scénario concrétisé, faute de moyens

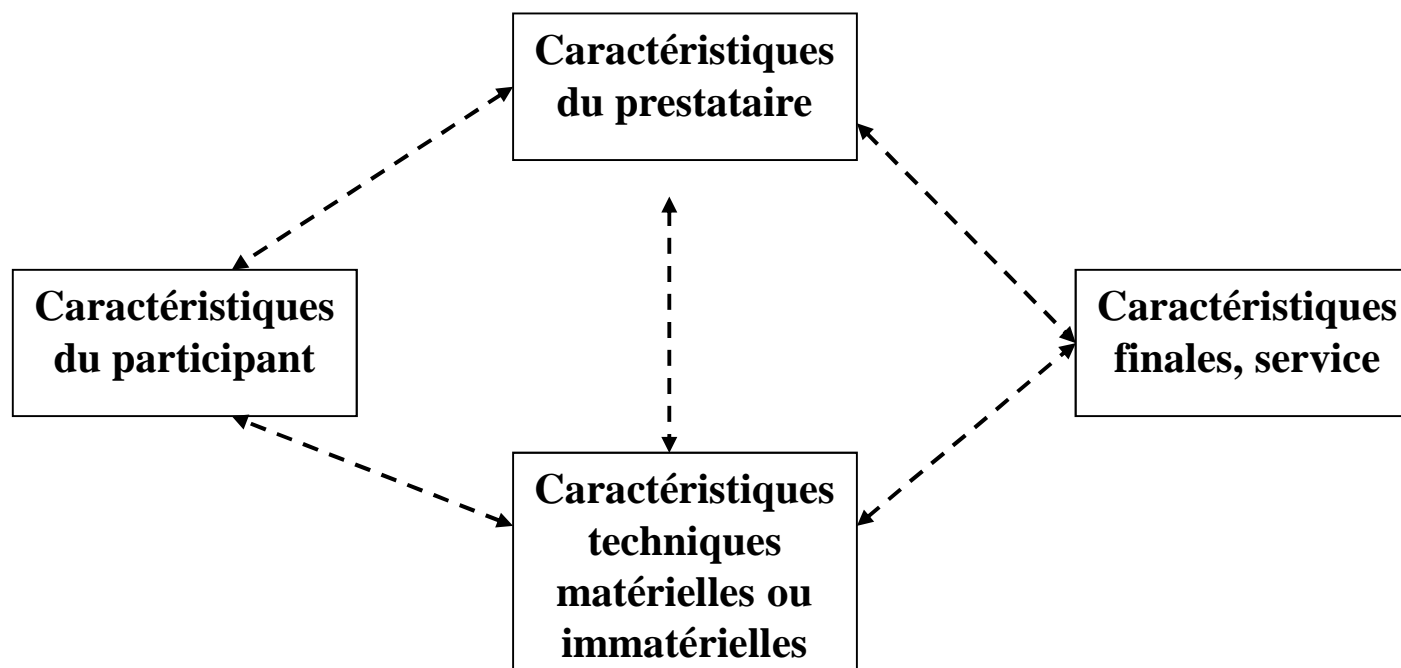
- 1) Former enseignants chômeurs à la péda TV, écriture de scénarios, à la téléformation
- 2) 2/3 doivent trouver un emploi endéans 6 mois

Sensi, 1990

Le design pédagogique

- La triple concordance : objectifs – méthodes d'apprentissage – évaluation
- Isomorphisme
- Pertinence des méthodologies de formation
- Innovation : description et plus-value
- Paradigmes d'E/A (Leclercq & Denis, 1999) :
réception/transmission, pratique/guidage,
expérimentation/réactivité,
exploration/approvisionnement,
imprégnation/modélisation, création/confrontation

Description d'une innovation



Evaluation d'une innovation : quelle plus-value ?

- Plus-value = ratio coûts/bénéfices
- Innover en formation = proposer un dispositif avec une plus-value (ratio) plus intéressant :
 - ↗ bénéfices
 - ↘ coûts
- Problème majeur : les coûts et les bénéfices sont de natures diverses → à qui est-ce profitable ?

Rapport coûts – bénéfiques : exemple de l'e-WOCCQ

BENEFITS

Time and space:

- * Time management
- * No moving

Standardization / personalisation:

- * Personal support and feedback

Just-in-time knowledge:

- * More complete and structured content

Service control:

- * At one's own pace
- * More implied

COSTS

Time and space:

- * More time needed
- * Workload

Social - interaction:

- * Lack of direct feedback and mutual adjustment

Cognition

Les acteurs

- Animateur, formateur, participants
- Gestion des incidents critiques, comportements, interactions, etc.
- Exemple : stratégies développées par seniors pour diminuer leur anxiété

Les résultats : les 4 niveaux de Kirkpatrick

- **Réaction** : satisfaction
 - Amusement
 - Difficulté
 - Utilité
- **Apprentissage** :
 - Mesures auto-rapportées
 - Pré-test/post-test
 - Groupe contrôle
- **Transfert** :
 - 10 à 15%
 - 6 à 8 semaines après la formation
 - Mesures auto-rapportées générales, référentiels de compétences/comportements, interviews croisées du participant et de son entourage
- **ROI** : exemples
 - Y a-t-il moins de stress ?
 - Y a-t-il moins de turnover ?
 - Quels sont les coûts/bénéfices ?
 - ...




L'évaluation (OOMMES)



COMMENT ? Avec quels outils évalue-t-on ?

- Mettre en place une *méthode* de récolte de données
 - Questionnaires
 - Interviews
 - Observation
 - Analyse de documents
 - Analyse de l'activité
 - ...

Evaluer : en conclusion

- Mettre en place une procédure de récolte de données à analyser en vue de produire un jugement et d'influencer la prise de décision
- Y penser dès les prémices du projet :
 - Se poser les bonnes questions 
 - Conférer une légitimité partagée (diplomate) 
 - Attribution des moyens adéquats (stratège) 

Réactions (Warr et Bunce, 1995 ; Warr, Allan & Birdi, 1999)

- amusement (4 items):
 - La formation était amusante
 - La formation était satisfaisante
 - Ce cours était très intéressant
- utilité (9 items):
 - La formation était très appropriée pour mon travail
 - La formation était de grande valeur pratique
 - Ce cours était en lien direct avec mes besoins professionnels
- difficulté (1 item):
 - J'ai trouvé ce cours très difficile à suivre

Mesure auto-rapportée de l'apprentissage (Delobbe, 2007)

- J'ai appris énormément lors de cette formation
- J'ai le sentiment d'avoir développé mes compétences grâce à cette formation
- Cette formation m'a réellement apporté quelque chose de neuf

Echelle motivation à transférer

Cf. Delobbe, 2007 ; Warr, Allan & Birdi, 1999

J'ai l'intention d'appliquer ce que j'ai appris
dans mon travail

Mesure auto-rapportée du transfert d'apprentissage (Delobbe, 2007)

- J'ai pu appliquer ce que j'ai appris dans mon travail
- J'ai utilisé ce que j'ai appris en formation pour améliorer mon fonctionnement général
- J'ai mis en œuvre certaines connaissances et/ou comportements appris lors de cette formation
- J'ai mis en pratique les notions vues pendant la formation dans le souci d'une meilleure et plus grande efficacité

Référentiels pour le transfert cf. Wang & Wentling (2001)

- « Transfer list » : liste des connaissances, habilités, aptitudes à transférer
- Questionnaire on Transfer of Training :
 - Ampleur du transfert (nombre de tâches réalisées)
 - Difficulté du transfert
 - Fréquence du transfert

Références bibliographiques

- Delobbe, N. (2007). Facteurs de motivation et de transfert d'apprentissage en formation : une étude séquentielle dans le contexte d'une formation au leadership. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(3), 71-88.
- Wang, L. & Wentling, T., L. (2001). The Relationship Between Distance Coaching and The Transfer of Training. <http://learning.ncsa.uiuc.edu/papers/coach.pdf>
- Warr, P., Allan, C. & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 351-375.
- Warr, P. & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48, 347-376.

Pour définir les éléments-clés de la conception (OOMMES)

- Prendre en compte les participants
 - Leurs motivations
 - Leurs attentes
 - Les pratiques et acquis du domaine
 - Les représentations du sujet
 - Les représentations de la formation
 - Leur image sociale
 - Les variables physiologiques
 - Les variables socio-affectives
 - Les variables cognitives
- Prendre en compte le contexte

L'ingénierie pédagogique : les 6 grandes étapes

Analyse
Conception



- ❖ le diagnostic définition des objectifs ou des modalités d'évaluation, résultats attendus, compétences visées, analyse du public, de ses caractéristiques socio-économiques, culturelles, de ses motivations, ressources et contraintes du projet, budget, locaux, environnement etc.
- ❖ le design (conception et formalisation du projet pédagogique) définition des objectifs, aménagement du dispositif, méthodes et techniques, outils et supports, méthodes d'évaluation
- ❖ la construction : identification et préparation des supports et outils
- ❖ **la conduite** animation et suivi de l'action pédagogique avec tous les acteurs
- ❖ l'évaluation passation, analyse des résultats
- ❖ le suivi



La conduite de l'action de formation



La conduite de l'action de formation

- La conduite : animation et accompagnement de l'action pédagogique (avec les participants et les acteurs de l'environnement - commanditaire, responsables hiérarchiques, responsables logistiques ou financiers, ...)
- Sollicitation de nouvelles compétences
 - Aptitudes relationnelles
 - Style et techniques d'animation
 - Connaissances et aptitudes
 - Constitution de réseau et entretien des relations
 - Flexibilité



La conduite de l'action : les paramètres principaux

De manière générale...

- Nous construisons un ou plusieurs dispositifs
 - sous-tendus par des valeurs, des objectifs et des représentations
 - définis dans un premier temps comme un ensemble de moyens permettant d'atteindre ou de tendre vers un but défini
 - définis dans un second temps comme un projet pour, sur, relatif à, contre, avec ... autrui
 - enfin, on peut les voir aussi comme une rencontre, en entre-deux entre concepteurs et usagers, entre liberté et déterminisme

Le dispositif : un concept de l'entre deux

- Conception behavioriste ou socio constructiviste du dispositif
- Le dispositif : un entre deux entre sujet et objet, entre liberté et déterminisme

De manière générale...

- Toute situation pédagogique est la rencontre de deux (ou plus) systèmes
 - de valeurs
 - d'objectifs
 - d'attentes et de représentations
- Cette rencontre (plus ou moins homogène ou de l'ordre de la confrontation) détermine la qualité des relations et l'adhésion au dispositif
- Les erreurs de Frazer

L'usage du dispositif

Première lecture : au niveau du formateur

- Apparition d'écarts entre la conception initiale et la réalité
- La conception se poursuit dans l'usage
- Une conception modulaire facilitera la conduite

Si la conception se poursuit dans l'usage... (*deuxième lecture...*)

- Pourquoi suis-je ici ?
- Alors, formateur, formés, environnement sont des acteurs de la conception pédagogique
- Apport de l'approche instrumentale
 - Constat : les personnes n'utilisent pas les artefacts comme prévu
 - Première voie d'interprétation : l'usage détourné
 - Deuxième voie d'interprétation : les modes d'utilisation (notion d'instrument)
- Exemple : les objectifs



Les incidents critiques



*Le génie, c'est l'erreur dans
le système*

Paul Klee

L'incident critique

Extrait d'entretien : Nous ce qu'on entend par incident critique au sein de la formation, c'est des choses auxquelles on avait absolument pas pensé mais qu'il faut gérer sur place et qui souvent peut poser problème à long terme. Pour d'autres formateurs, l'incident critique peut être simplement quelque chose d'imprévu point.

- Deux visions :
 - Vision normative (ou défectologique)
 - Vision événementielle (ou phénoménologique)

Vision normative

- *l'incident* est "1. Ce qui incide, arrive, survient; 2. (...) 3. Circonstance accidentelle; épisode.", tandis que *critique* signifie "4. Grave, dangereux. 5. Embarrassant, difficile, dangereux." Ainsi, incident critique signifie "une circonstance accidentelle embarrassante, difficile et dangereuse. » (Feirreira, 1995)

Vision normative

Légault : "le formateur devra considérer comme critique, toute situation ou tout comportement qui **dérange l'apprentissage** des formés ou du formateur" et explique: "qu'il faut absolument bien interpréter la situation et distinguer entre une situation qui **dérange** l'enseignement et/ou l'apprentissage et une autre qui dérange l'ego, l'orgueil du formateur. Une mauvaise interprétation de la situation contribuera à créer inutilement un **conflit**." (1993, p. 15)

- Dans la recherche en contexte scolaire, l'incident critique est généralement considéré comme un événement négatif, assimilé à une transgression, subie par le professeur, porteur de conflit, perturbant l'apprentissage et auquel il faut apporter une régulation afin de repositionner le dispositif initialement prévu.

Vision événementielle

- toute situation, action, parole ou comportement des participants qui a pour effet de **modifier** peu ou prou **la dynamique du groupe**. Il y a un incident critique à chaque fois que le groupe a changé d'orientation. L'animateur (ou le professeur) y fait face par une intervention. Il n'est donc pas l'auteur du changement en cours, mais il peut par son intervention, proposer une direction à suivre. » (Simon, 1993)
- une situation à laquelle le professeur est confronté quand **un ou plusieurs membres de la classe attendent de lui une opinion, une décision ou une action implicite ou explicite**. Ce peut encore être une conversation, un conflit entre des élèves, un événement qui survient, une période de silence ou une attente ou une demande qui se manifeste à l'égard du professeur. La propriété essentielle d'un incident critique est que le professeur le juge assez important pour envisager consciemment et explicitement d'agir d'une façon particulière, supposé avoir un effet déterminant sur le groupe (Cohen & Schmidt, 1976)

Une approche a-normative de l'incident critique

- n'est pas nécessairement un événement négatif. Il est, en outre, une occasion de progresser dans la conception du dispositif
- aide à prendre conscience des processus sous-jacents qui se jouent à ce moment.
- peut venir soit du formateur (rire, « gaffe », ...), soit du formé
- est donc un acte de communication généralement inconscient ou préconscient. Il n'arrive donc pas « par hasard ». L'hypothèse est donc qu'ils sont toujours signifiants.
- donne « plusieurs chances », c'est-à-dire que si l'incident critique n'est pas géré comme il l'aurait souhaité, celui-ci se présente plusieurs fois jusqu'à ce que le formateur le décode
- est un phénomène présent en situation de formation, mais aussi en entretien, en animation de groupe, en intervention, et dans toutes les relations humaines

Dès lors, en quoi un incident critique peut-il poser problème ?

- Question éthique
- Question pédagogique
- Question de dynamique groupale
- Question de dynamique individuelle
- Question de sécurité
- Question économique



*Le génie, c'est l'erreur dans
le système.*

*Ce que je fais m'apprend ce
que je cherche*

Paul Klee

Des questions pour la formation

- Qu'est-ce qui est intouchable dans la conception ?
- Comment la conception peut-elle évoluer ou se préciser grâce aux incidents critiques ?
- Qu'est-ce qui constitue un mode d'usage transgressif - adaptatif - développemental ?

L'incident critique est donc également

- Une occasion de formation et de développement continu pour le formateur
- Une occasion de développement et d'amélioration continue des dispositifs
- Une occasion de comprendre et de dépasser la négativité

10 techniques d'analyse pour les incidents critiques

- La discussion - débat
- Les angles multiples
- La métaphore
- Le « oui mais... »
- L'analyse des risques
- L'association libre
- Le jeu de rôle
- La discussion interrompue
- Technique des cartons de couleur
- Technique du panel

L'ingénierie pédagogique : les 6 grandes étapes

Analyse
Conception




- ❖ le diagnostic définition des objectifs ou des modalités d'évaluation, résultats attendus, compétences visées, analyse du public, de ses caractéristiques socio-économiques, culturelles, de ses motivations, ressources et contraintes du projet, budget, locaux, environnement etc.
- ❖ le design (conception et formalisation du projet pédagogique) définition des objectifs, aménagement du dispositif, méthodes et techniques, outils et supports, méthodes d'évaluation
- ❖ la construction : identification et préparation des supports et outils
- ❖ la conduite animation et suivi de l'action pédagogique avec tous les acteurs
- ❖ l'évaluation passation, analyse des résultats
- ❖ **le suivi**

Le suivi

- Gérer un projet de formation, c'est aussi en assurer le suivi. La réflexion peut être centrée sur :
 - Le dispositif
 - Les apprenants
 - L'environnement
- Modalités de suivi
 - Evaluation continue - transfert
 - Régulation - adaptation - évolution du dispositif
 - Autres actions de formations proposées ou émergentes
 - Disponibilité- support - conseils - consultance
 - Informations
 - Nouvelle analyse des besoins

L'ingénierie pédagogique : les 6 grandes étapes

Analyse
Conception
Gestion de projet



- ❖ le diagnostic définition des objectifs ou des modalités d'évaluation, résultats attendus, compétences visées, analyse du public, de ses caractéristiques socio-économiques, culturelles, de ses motivations, ressources et contraintes du projet, budget, locaux, environnement etc.
- ❖ le design (conception et formalisation du projet pédagogique) définition des objectifs, aménagement du dispositif, méthodes et techniques, outils et supports, méthodes d'évaluation
- ❖ la construction : identification et préparation des supports et outils
- ❖ la conduite animation et suivi de l'action pédagogique avec tous les acteurs
- ❖ l'évaluation passation, analyse des résultats
- ❖ le suivi

Le projet de formation.

- Projet au sens de visée (dimension cognitive)
- Projet au sens de programme (dimension conative)
- Le projet de formation peut être le projet de ...
 - L'employeur vis-à-vis de son personnel
 - L'instance de formation
 - Du ou des formateurs
 - Du ou des stagiaires
- Tensions et coopérations

Le dispositif de formation : un projet à gérer avec les acteurs

- Partenaires d'une action de formation
 - Le formateur
 - Les apprenants
 - La direction de l'organisme ou du service de formation
 - Les commanditaires
 - Les clients ou personnes-cible
 - Les non-participants
 - Les bailleurs de fond
 - Les évaluateurs
 - Les membres des ressources humaines
 - Les collègues des apprenants
 - Les supérieurs des apprenants
 - Les subordonnés des apprenants

Programme des présentations

- lundi 9 janvier matin : GERALDINE BURLET
- mardi 10 janvier après-midi PATRICIA HOUBAR
- jeudi 12 janvier ISABELLE MOREAU
- vendredi 13 janvier matin SYLVIE SCANDOLO
- jeudi 19 janvier matin PASCAL COFFANI
- jeudi 19 janvier après-midi NOEMIE HENRY