

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE  
CONSEIL PERMANENT CHARGE  
DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION  
CENTRAFRICAINE  
SECRETARIAT GENERAL  
DU GOUVERNEMENT  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE

~~PN~~-ABG-5 II  
AMBASSADE DES ETATS-UNIS  
D'AMERIQUE EN REPUBLIQUE  
CENTRAFRICAINE  
REPRESENTATION PERMANENTE DE  
L'USAID EN REPUBLIQUE  
CENTRAFRICAINE  
UNIVERSITE DE PITTSBURGH  
SEMINAIRE FRANCOPHONE EN  
MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT

---

---

**MODULE 1**

**ANDROGOGIE DE LA FORMATION  
ET DU PERFECTIONNEMENT  
EN MANAGEMENT**

---

---

**SEMINAIRE SUR LA FORMATION DES  
FORMATEURS EN MANAGEMENT  
DU DEVELOPPEMENT EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE**

---

---

**BANGUI, DU 10 AU 26 MARS 1986**

---

---

ISN 68996  
PNAR 657

MODULE I

ANDRAGOGIE DE LA FORMATION  
ET/OU DU PERFECTIONNEMENT EN MANAGEMENT

préparé par  
Dr. Jacques G. Katuala  
University of Pittsburgh

Tous droits réservés par l'auteur

## TABLE DES MATIERES

### INTRODUCTION

#### SEGMENT I - LE PROCESSUS, L'ANDRAGOGIE DE FORMATION ET D'APPRENTISSAGE DU MANAGEMENT

- A. Le processus d'apprentissage
- B. Pédagogie ou andragogie de formation en management
- C. Le rôle du formateur dans la formation en management

#### SEGMENT II - COMMENT PREPARER L'ENVIRONNEMENT DE LA FORMATION EN MANAGEMENT

- A. Comment arranger la salle et reconstituer les groupes
- B. La taille du groupe de formation ou de perfectionnement

#### SEGMENT III - LA DETERMINATION DES BESOINS DE FORMATION EN MANAGEMENT

- A. Détermination des besoins de formation en management
- B. Techniques de détermination des besoins de formation en management

#### SEGMENT IV - TECHNIQUES DE LA FORMATION ET/OU DU PERFECTION- NEMENT EN MANAGEMENT

- A. Comment choisir une technique de formation en management
- B. Techniques de formation et/ou de perfectionnement

SEGMENT V - LA PREPARATION ET L'UTILISATION DES MODULES DE  
FORMATION EN MANAGEMENT

- A. Comment rédiger et préparer des documents andragogiques
- B. La méthode des cas
- C. La rédaction des cas
- D. La discussion des cas

SEGMENT VI - L'UTILISATION DES AIDES AUDIO-VISUELLES DANS LA  
FORMATION EN MANAGEMENT

- A. Les aides audio-visuelles

SEGMENT VII - L'EVALUATION DE LA FORMATION ET/OU DU PERFECTIONNEMENT EN MANAGEMENT

- A. Définition de l'évaluation
- B. Pourquoi évaluer
- C. Quand évaluer et à quels niveaux ?
- D. Méthodes appropriées d'évaluation de la formation en management

## OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES DU MODULE

A la fin de ce module, les participants devront être capables de :

1. Connaître l'andragogie de la formation/ou du perfectionnement en management.
2. Faire la différence entre andragogie et pédagogie de la formation en management.
3. Connaître les principes de base de la formation des adultes en management.
4. Savoir comment entreprendre une étude de besoins de formation en management et maîtriser les techniques de cette étude.
5. Connaître et choisir les techniques appropriées de la formation en management adaptées aux besoins et aux objectifs de la formation.
6. Comprendre le processus de rédaction des documents andragogiques et surtout des cas de formation en management.
7. Savoir comment organiser l'environnement de la formation ainsi que la conduite de l'activité de formation en management.
8. Savoir comment évaluer une activité de formation en management.

## INTRODUCTION

L'un des problèmes fondamentaux que rencontrent les institutions de formation et de perfectionnement en Afrique en général, et en Afrique francophone en particulier, est celui de l'utilisation d'un enseignement théorique dispensé selon une pédagogie classique qui ne répond absolument pas aux exigences de la formation et du perfectionnement des cadres. Les raisons à la base de l'utilisation de cette pédagogie classique sont multiples. Les étudiants et les cadres sont soumis à de longues heures de conférences ou d'exposés magistraux au cours desquels le conférencier ou l'animateur leur faisant face sur une plateforme ou assis sur une chaise, leur lit son texte. Les participants sont considérés comme des ignorants qui ne connaissent rien alors que l'animateur est pris pour un "expert" qui connaît tout et qui est en train de transmettre ce qu'il connaît. Souvent, si le formateur n'est pas convaincant ou intéressant, l'échange ou les questions posées fait que la discussion qui suit l'exposé est ennuyeuse et fatigue les participants qui finissent par soit s'endormir, soit dessiner des figures ou autres sur le bloc-notes qui leur a été attribué.

Dans le présent module nous allons essayer de présenter la pédagogie ou l'andragogie qui peut être utilisée dans la formation et/ou le perfectionnement en management. Après avoir défini le processus, les règles et les principes d'apprentissage, le module présente d'abord la différence entre la pédagogie et l'andragogie pour montrer que l'utilisation de l'une ou l'autre dépend de la population cible à laquelle on s'adresse, population qui devra être définie lors de la détermination des besoins de formation et/ou de perfectionnement en management.

Cette détermination des besoins de formation sera ensuite analysée et nous présenterons les méthodes et techniques de base qui peuvent être utilisées. Nous nous référerons à notre propre expérience et présenterons les avantages et les limites de chaque technique ou méthode. De plus, nous identifieront et décriront le processus de l'élaboration et de présentation des modules de formation et/ou de perfectionnement en management. Enfin, nous déterminerons comment utiliser la formation et/ou le perfectionnement en management pour qu'ils aient un impact sur la performance des cadres et pour améliorer la productivité de l'organisation.

## SEGMENT I

### LE PROCESSUS, L'ANDRAGOGIE DE FORMATION ET D'APPRENTISSAGE DU MANAGEMENT

- A. Le processus d'apprentissage
- B. Pédagogie ou andragogie de formation en management.
- C. Le rôle du formateur dans la formation en management.

## OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES

Dès ce segment complété, le participant devra être en mesure de :

1. Connaître le processus d'apprentissage.
2. Assimiler les principes de l'apprentissage.
3. Connaître la différence entre la pédagogie et l'andragogie.
4. Déterminer les rôles du formateur en management ainsi que les rôles du participant dans cette formation.

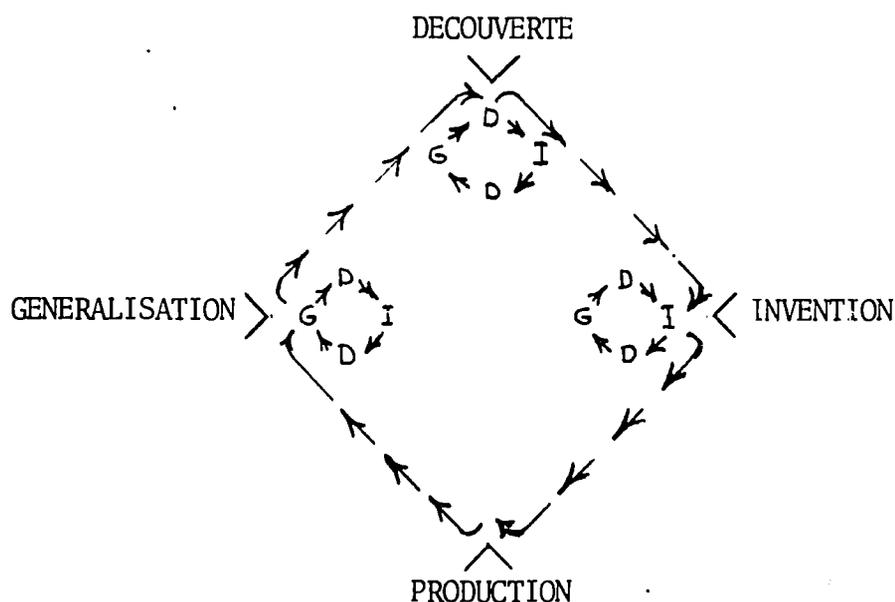
## A. LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

Chrys Argyris avait présenté le processus d'apprentissage comme étant constitué de quatre phases, chacune d'elles comprenant à son tour des sous-phases (1). Ce processus à double boucle comprend les phases suivantes :

- la découverte
- l'invention
- la production
- la généralisation.

La représentation ci-dessous illustre les différentes phases de ce processus.

### LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE A DOUBLE BOUCLE



---

(1) C. Argyris, Increasing Leadership Effectiveness (New York: John Wiley, 1976), p. 127.

Cette illustration montre donc que dans le processus d'apprentissage, le participant doit passer dans chacune des phases par quatre sous-phases pour apprendre. En d'autres termes, Argyris voulait démontrer qu'apprendre pour apprendre à quelqu'un d'autre exige un minimum de compétences dans chaque des 16 types de comportements ci-dessous.

PHASES		ETAPES			
DECOUVERTE	1	2	3	4	
	Découvrir qu'ils ne savent pas comment découvrir ce qu'ils veulent découvrir.	Inventer comment découvrir.	Produire le composant nécessaire à la découverte.	Généraliser sur le processus efficace de découverte.	
	5	6	7	8	
	Découvrir qu'ils ne peuvent pas inventer ce qu'ils veulent inventer.	Inventer comment inventer.	Produire l'invention.	Généraliser sur le processus efficace d'invention.	
PRODUCTION	9	10	11	12	
	Découvrir qu'ils ne peuvent pas produire ce qu'ils veulent produire.	Inventer comment produire.	Produire la production.	Généraliser sur le processus efficace de production.	
GENERALISATION	13	14	15	16	
	Découvrir qu'ils ne peuvent pas généraliser ce qu'ils veulent généraliser.	Inventer comment généraliser.	Produire une généralisation.	Généraliser sur le processus efficace de généralisation.	

Bref, comme l'avait bien souligné R. Harrison et R.L. Hopkins, l'homme pragmatique doit apprendre le processus d'apprentissage par l'expérience s'il veut devenir un bon formateur. Même si le processus d'apprentissage ne peut être tout à fait expliqué par des théories telles que celle d'Argyris, il est généralement admis que l'une des meilleures façons d'apprendre est de le faire en se basant sur sa propre expérience. Ainsi, pour apprendre ou faire apprendre aux autres des comportements ou des outils, on doit s'impliquer dans ces comportements ou

H

appliquer ces outils. L'expérience est donc le meilleur formateur à condition que l'on sache comment apprendre d'elle. Bien qu'il n'existe pas de théories universelles qui expliquent le processus d'apprentissage, il est possible de dégager un certain nombre de principes qui en sont à la base et que le formateur ou l'animateur doit connaître pour être efficace. Avant de présenter ces principes, faisons un exercice qui dégage les règles de l'apprentissage.

### EXERCICE

Instruction : COMPLETEZ, DANS LA MESURE DE VOS CAPACITES, LES PHRASES SUIVANTES.

1. Règle d'être prêt

Une personne \_\_\_\_\_ mieux lorsqu'elle est \_\_\_\_\_ à apprendre et n' \_\_\_\_\_ pas beaucoup si elle ne vois pas \_\_\_\_\_ d'apprendre.

2. Règle de l'exercice

Les choses que l'on répète souvent sont mieux \_\_\_\_\_.

3. Règle de l'effet

L'apprentissage est renforcé quand il est accompagné par un \_\_\_\_\_ plaisant et il est affaibli lorsqu'il est associé à un sentiment de \_\_\_\_\_.

4. Règle de la primauté

Ce que vous enseignez doit être correct la première \_\_\_\_\_. Corriger ce que l'on a mal enseigné est plus difficile qu'enseigner.

5. Règle de l'intensité

\_\_\_\_\_ doit être vif, dramatique, excitant et non pas une expérience fatigante.

6. Règle de l'association

Chaque fait, idée ou concept nouveau sont mieux appris si nous pouvons les \_\_\_\_\_ à l'information déjà connue.

PRINCIPES DE L'APPRENTISSAGE

Il existe un certain nombre de principes de l'apprentissage que le formateur ou l'animateur doit connaître pour être efficace. En voici une liste.

- 1° Les participants apprennent mieux sur la base de ce qu'ils font.
- 2° La formation ou le perfectionnement est plus efficace lorsque les bonnes réponses des participants sont renforcées.
- 3° La fréquence avec laquelle une réponse est renforcée déterminera la façon dont cette réponse sera apprise.
- 4° Les conditions de la motivation influencent l'efficacité des récompenses et jouent un rôle clé dans la détermination de la performance et du comportement appris.
- 5° La pratique dans toute une variété de contextes augmente le nombre de situations dans lesquelles un apprentissage peut être utilisé.
- 6° Un apprentissage significatif, c'est-à-dire un apprentissage avec compréhension et assimilation, est plus permanent et plus transférable qu'un apprentissage par mémorisation.

- 7° Les gens qui apprennent sont différents :
- les gens apprennent plus vite lorsqu'ils apprennent à leur propre rythme ;
  - les gens sont différents quant à leur capacité à apprendre :
  - les adultes apprennent différemment des enfants ;
  - la perception des participants de ce qu'ils sont en train d'apprendre détermine la manière et la rapidité avec lesquelles ils apprendront.
- 8° Il existe différentes formes de formation et/ou de perfectionnement et chacune exige des processus de formation différents.
- 9° Le formateur prépare la situation et les participants apprennent. (Nous reviendrons plus tard sur le rôle important du formateur dans la préparation de la situation de l'apprentissage ou de la formation.)

Pour mieux comprendre ces principes et les règles que nous venons de fournir dans les pages précédentes, faisons un autre exercice.

### EXERCICE DES PRINCIPES D'APPRENTISSAGE

FIGUREZ-VOUS L'ACTION QUE DENOTE LES MOTS SUIVANTS ?

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| - Activité personnelle  | - Variation     |
| - Allure                | - Environnement |
| - Continuation          | - Motivation    |
| - Stimulation/stimulant | - Communication |
| - Encouragement positif | - Répression    |
| - Action                | - Information   |
| - Totalité/Partie       | - Interférence  |
| - Participation         | - Décadence     |

- Généralisation
- Résultats
- Répétition
- Performance
- Changement
- Capacité
- Ordre
- Démonstration
- Connaissance
- Réception passive
- Expérience passée
- Appartenance
- Satisfaction
- Rétention
- Rétroaction/Evaluation
- Significatif
- Organisation
- Stimulation
- Transfert
- Illustration visuelle
- Modèle
- Association
- Curiosité
- Enthousiasme
- Accomplissement
- Pertinence
- Concept
- Interaction
- Attitude
- Enchaînement
- Comparaison
- Résumé
- Processus
- Plein de signification
- Internaliser
- Actif
- Multidimensionnel
- Commun
- Individuel
- Désir
- Séquence
- Application

TRAVAIL A FAIRE : En utilisant un ou une combinaison des mots mentionnés ci-dessus, formulez ou présentez en vos propres termes un guide d'apprentissage tel qu'il s'applique à votre organisation.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Dans le processus d'apprentissage du management, il est non seulement important de comprendre les règles et les principes de base de l'apprentissage mais il est aussi important de déterminer comment le formateur procèdera pour transmettre les connaissances. D'où l'importance de l'analyse de la pédagogie ou de l'andragogie à utiliser dans la formation en management ainsi que le rôle important du formateur dans l'utilisation de l'une ou de l'autre.

#### B. PEDAGOGIE OU ANDRAGOGIE DE FORMATION EN MANAGEMENT

La plupart des activités de formation ou de perfectionnement en management s'adressent à des cadres ayant déjà reçu une formation de base dans l'une ou l'autre discipline. Il s'agit donc d'une formation ou d'un perfectionnement ayant pour cible des adultes en activité. Le formateur ou l'animateur en management devra donc se mettre dans l'idée qu'un adulte ne peut être formé ou perfectionné de la même manière qu'un enfant. D'où la nécessité de comprendre non seulement la différence entre la pédagogie et l'andragogie, mais aussi de comprendre les techniques de l'animation et de la formation des adultes dont la plus connue en management est celle de la formation-action. Qu'est-ce qu'une pédagogie ? Qu'est-ce qu'une andragogie ? Quelles sont les techniques principales de la formation-action ?

#### DIFFERENCE ENTRE PEDAGOGIE ET ANDRAGOGIE

Avant de présenter la différence entre ces deux termes, essayons d'en donner la définition. Ped est un mot latin qui

étymologiquement signifie enfant. Andra vient du grec et veut dire adulte. Lorsqu'on analyse les deux mots on peut dire qu'il y a une différence entre un enfant et un adulte, différence qui provient non seulement de leurs caractéristiques propres mais aussi de la façon dont ils apprennent. Voici quelques unes de ces différences.

ENFANT

ADULTE

Dépendant

Indépendant

Inexpérimenté

Expérimenté

Dirigé par les autres

Dirigé par soi-même

Problèmes résolus par  
d'autres

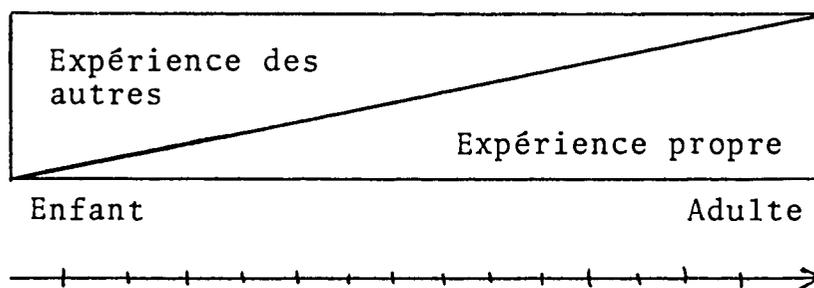
Problèmes résolus par  
soi-même

Apprentissage pour préparer  
l'avenir

Apprentissage pour faire  
face au présent

Apprentissage dépendant  
de l'expérience des  
autres

Apprentissage dépendant de sa  
propre expérience



Pour vérifier cette caractéristique, faisons un exercice.

EXERCICE SUR LA DIFFERENCE D'APPRENTISSAGE  
ENTRE UN ENFANT ET UN ADULTE

---

Instruction : DECRIVEZ COMMENT VOUS APPRENIEZ LORSQUE VOUS  
ETIEZ ENFANT OU JEUNE.

---

---

---

---

---

---

---

---

Tout ce qui vient d'être présenté dans les pages précédentes nous amènent à faire une distinction entre la pédagogie et l'andragogie. D'où les définitions suivantes :

- La pédagogie est une méthodologie et des techniques qui s'adressent à l'éducation ou à l'enseignement des enfants.
- L'andragogie est une méthodologie et un ensemble de techniques qui s'adressent à la formation et au perfectionnement des adultes.

Dans la pédagogie la supposition de base de l'enseignant est la suivante : "Je vous dis ce que vous devez connaître en me basant sur mon expérience et ma perception." Dans l'andragogie le raisonnement de base est le suivant : "Je vous dis ce que vous voulez connaître en me basant sur votre expérience et votre perception."

## PEDAGOGIE

JE VOUS DIS CE QUE  
VOUS DEVEZ CONNAITRE



EN ME BASANT SUR  
MON EXPERIENCE ET



MA PERCEPTION

## ANDRAGOGIE

JE VOUS DIS CE QUE  
VOUS VOULEZ CONNAITRE



EN ME BASANT SUR  
VOTRE EXPERIENCE ET



VOTRE PERCEPTION

Puisque ce module développera les éléments et les techniques de base de l'andragogie du management, essayons d'en présenter les éléments principaux.

L'apprentissage ou la formation par andragogie veut dire :

- L'apprentissage sera centré sur le problème plutôt que sur le contenu.
- On encouragera au maximum la participation de ceux que l'on forme dans le processus d'apprentissage plutôt que de les considérer comme des enfants ignorants à qui l'on veut tout enseigner.
- On apprend quelque chose de nouveau sur la base de l'expérience passée puisqu'on suppose que ceux que l'on forme ou perfectionne ont une certaine expérience.
- Ceux que l'on forme ou perfectionne font partie du processus d'apprentissage car ils sont en train d'apprendre. alors qu'ils apprennent aux autres, l'animateur compris.
- L'évaluation est un processus permanent dans lequel l'animateur ou le formateur évalue les participants

alors que ceux-ci l'évaluent également.

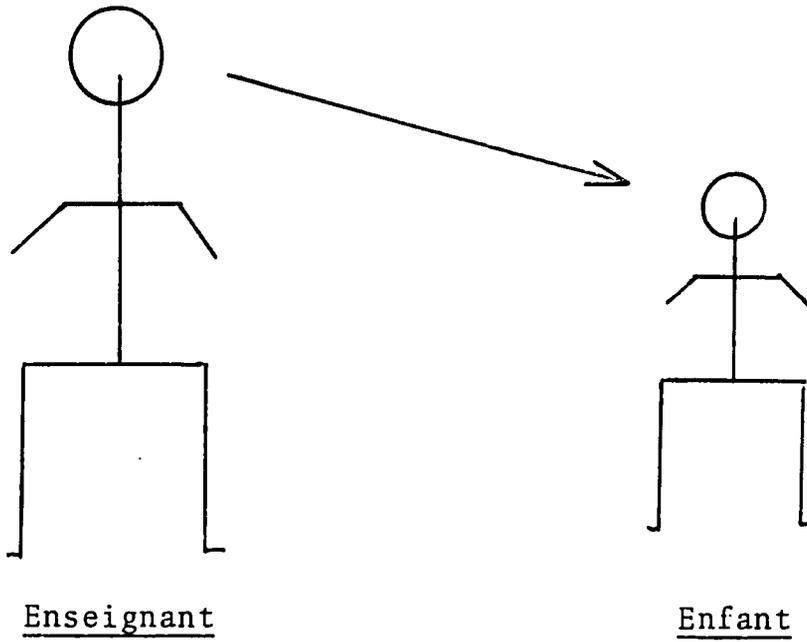
- Le processus d'apprentissage est planifié, et par le formateur, et par la personne formée, celle-ci donnant ses intrants non seulement dans la détermination des besoins de formation mais aussi dans le déroulement de la formation elle-même.
- Le feedback ou l'information de rétroaction conduit à de nouvelles activités et à d'autres programmes de formation.
- L'apprentissage est basé sur l'expérience vécue et non sur la transmission ou l'absorption des connaissances.

Tous ces éléments de l'andragogie d'émontrent donc non seulement l'importance du formateur ou de l'animateur mais aussi celle du participant. Puisqu'il est difficile de délimiter avec exactitude le rôle du participant, il est plus ou moins aisé de dégager le rôle du formateur ou de l'animateur dans le processus d'apprentissage. Ce rôle est également différent de celui d'enseignant d'enfants.

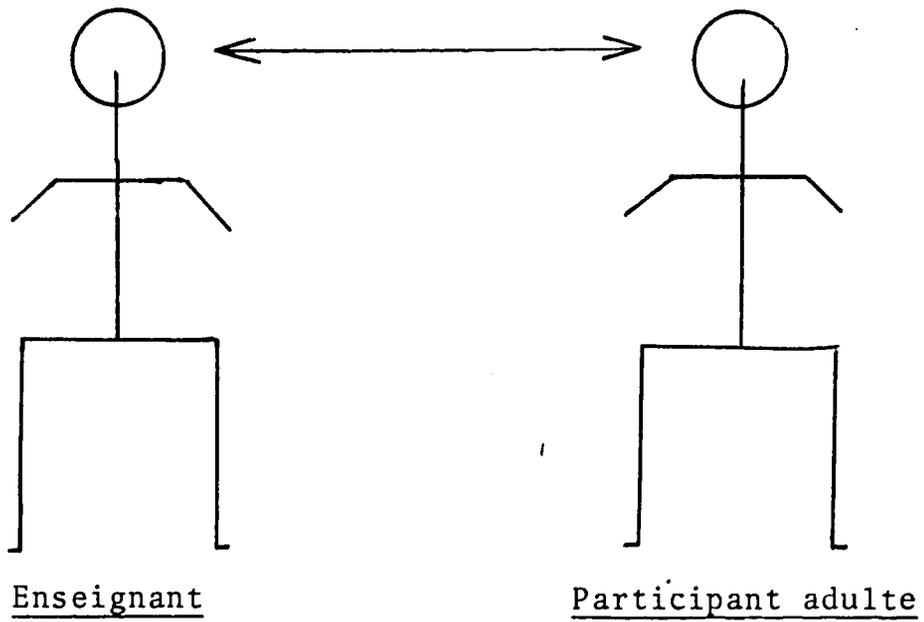
En effet, alors que dans la pédagogie le rôle de l'enseignant est d'enseigner ce que l'enfant doit connaître, le rôle du formateur est d'aider le participant à apprendre ce qu'il veut apprendre. Ces deux rôles différents peuvent être illustrés par les dessins de la page suivante.

Puisque le rôle du formateur est crucial pour la réussite de toute action de formation ou de perfectionnement en management, nous allons nous y attarder un peu.

PEDAGOGIE



ANDRAGOGIE



## C. LE ROLE DU FORMATEUR DANS LA FORMATION EN MANAGEMENT

D'après les psychologues et les experts en formation, la plupart des nouvelles techniques de formation et de perfectionnement des adultes impliquent non pas les méthodes classiques telles que leçons théoriques, conférences, symposium, etc... mais aussi de nouvelles méthodes d'animation, d'illustration, de discussion et de participation qui font ressortir le rôle crucial du formateur. Selon Tae Sohn (1), l'animation a non seulement un rôle à jouer mais aussi les responsabilités suivantes :

### - Rôles du formateur

- . Comprendre sa propre motivation et ses désirs.
- . Reconnaître les conséquences de ses comportements sur les autres participants.
- . Connaître les conséquences des comportements des autres sur lui-même.
- . Développer la capacité du participant à apprendre.
- . Faciliter son acceptation des suggestions.

### - Responsabilités du formateur

- . Comprendre les objectifs de la formation.
- . Respecter la personnalité du participant.
- . Planifier l'environnement de la formation.
- . Encourager la pleine participation de tous les participants à la formation.
- . Avoir de la souplesse dans le choix des méthodes et moyens de formation.
- . Prendre conscience du fait que l'apprentissage doit être satisfaisant et non pas obligatoire (2).

---

(1) Tae Sohn, How Adult Participants Learn, Manuscript non publié, novembre 1978.

(2) Ibid.

Comme on peut le constater, cette liste n'est pas exhaustive. Elle contient les éléments importants du rôle et des responsabilités du formateur qui peuvent être résumés ainsi :

- Le formateur prépare la situation ou l'environnement dans lequel l'apprentissage devient possible.
- Le formateur motive le participant à apprendre.
- Le formateur renforce l'apprentissage du participant.

Pour ce qui est de ses responsabilités, elles peuvent être résumées comme suit :

- Le formateur doit préparer l'activité de formation d'une façon adéquate.
- Le formateur doit accomplir les objectifs assignés à l'activité.
- Le formateur doit établir le ton et l'allure de l'activité.
- Le formateur doit impliquer le participant dans l'activité de formation.

Tous ces rôles et responsabilités font que le formateur joue le rôle de leader dans l'activité de formation. En tant que tel, on ne peut pas dire qu'il existe une seule façon d'être le leader efficace d'un groupe en formation ou en perfectionnement. Un formateur efficace est celui qui utilise sa propre approche et un style adapté à sa personnalité ainsi qu'à la nature de l'activité de formation. Notez que l'animation des groupes de formation est à la fois un art et une science et comme tel il n'existe pas une seule et unique règle pour être efficace. Cependant les rôles et les responsabilités résumées ci-dessus doivent être remplis si on veut atteindre une efficacité dans la formation en management. Essayons de développer les responsabilités du formateur et de les lier aux différents rôles du leader.

La préparation adéquate de la formation, tant au niveau de la détermination des besoins qu'au niveau du déroulement de l'activité, contient le secret de la réussite et du succès du formateur. Les formateurs du Practical Concepts Incorporated (PCI) estiment que cette préparation se subdivise en compréhension des concepts et outils de base à discuter, définition des objectifs de l'activité de formation ainsi que préparation et animation à travers le cas ou tout autre outil de formation.

En effet, le formateur fait tout pour ne pas être ce qu'on appelait au début "un aveugle qui veut donner des directions aux autres aveugles". Cette compréhension des concepts et outils à discuter peut provenir de l'étude de ces concepts ou de leur utilisation dans son travail ou encore de leur enseignement. Nous allons revenir sur cet aspect de la préparation du formateur lorsqu'on discutera des techniques de l'animation des groupes.

Pour ce qui est de la définition des objectifs de la formation, la préparation adéquate est également à la base de cette bonne définition. Ceci se fait soit en ayant une connaissance approfondie des problèmes ou des besoins de formation, soit en s'assurant que ces objectifs sont préparés et spécifiés avant toute session de formation. Notre propre expérience en préparation et animation des activités de formation montre qu'en réunissant les formateurs avant et après toute séance de formation, on est en mesure non seulement de bien préparer la formation ceci permettant aussi de faire ressortir certains des problèmes que les participants pourraient rencontrer et ainsi préparer des mécanismes et stratégies pour y faire face. Une préparation préalable permet également de désigner le meilleur formateur pour le thème ou l'outil concerné au cas où deux ou plusieurs animateurs devraient conjointement conduire la même séance de formation.

Enfin, une préparation adéquate permet aussi de s'assurer que l'on a le nombre de copies voulues pour un cas ou un exercice, que les supports pédagogiques tels que vidéo, caméra, rétro-projecteur, etc... fonctionnent proprement.

On ne prépare pas une activité de formation juste pour la préparer. La formation ne deviendra une réalité que lorsque ses objectifs principaux auront été atteints. Nous ne sommes pas en train de minimiser le rôle des participants dans l'atteinte des objectifs de l'activité de formation. Nous disons simplement que le formateur joue le principal rôle de mise en application du processus même de formation, c'est-à-dire que c'est le formateur qui aide le groupe ou les participants à atteindre les objectifs de la formation. Comme le disent certains, "l'animateur joue le rôle du chef d'orchestre qui donne le ton, coordonne, synthétise et intègre les différentes parties de son orchestre pour produire de la bonne musique alors que lui-même ne joue peu ou pas d'un ou autre instrument".

En tant que facilitateur de l'atteinte des objectifs de la formation, l'animateur joue non seulement le rôle de chef d'orchestre mais aussi celui de catalyste, guide, hôte, historien et avocat du diable.

Nous développerons plus loin le contexte de groupe dans lequel la formation prend place. Dans ce contexte de travail en groupe ou en équipe, le formateur joue le rôle de catalyste car c'est lui qui crée l'environnement de l'interaction entre les membres du groupe tout en se tenant à l'écart de cette interaction pour permettre au groupe de produire un résultat qui leur appartiendra. Ce rôle de catalyste, il l'accomplit non seulement en donnant le cas ou l'exercice utilisé, mais aussi en interjectant un commentaire lorsqu'il prend note des résultats d'un brainstorming par exemple, en créant une situation

dans laquelle les membres du groupe doivent soit agir, soit réagir, et en provoquant des situations où une décision doit être prise par le groupe sans que lui-même la prenne. Comme dans une combinaison chimique, il est l'ingrédient qu'il faut pour produire la réaction chimique.

Ce rôle de catalyste de l'activité de formation s'accompagne ou se joint à celui de guide qui éclaire la direction à suivre non seulement en donnant des objectifs mais aussi en aidant le groupe à trouver la direction vers ces mêmes objectifs.

Il joue un rôle identique à celui d'un guide de tourisme au Rwanda qui dirige un groupe de visiteurs qui veulent voir des gorilles de montagne et qui aide à les retrouver en utilisant sa machette pour tracer la piste. Sur celle-ci, il répond à leurs questions sur les gorilles et parfois leur demande de se référer aux brochures touristiques qui leur ont été fournies au départ de la randonnée. De temps à autre, si un singe ou autre animal se fait voir, il répond aux questions des touristes pour satisfaire leur curiosité même si la question ne se rapporte pas aux gorilles de montagne.

Comme le guide ci-dessus, le formateur joue également le rôle d'un hôte qui organise une réception et s'assure que tous ses invités sont dans une ambiance amicale et coopèrent pour faire réussir la réception. En tant que formateur, il joue le rôle important de recevoir ses invités, présentant les uns aux autres et s'efforçant, dans la mesure du possible, de connaître le nom de chacun. Pour essayer d'accomplir cet objectif, nous avons l'habitude de jouer le jeu de la fenêtre de Johari qui permet aux membres du groupe de s'interviewer deux par deux et de présenter le participant que l'on a interviewé au groupe. Ceci permet non seulement de "briser la glace" mais aussi

d'aider les participants à se connaître mutuellement. D'autres exercices de présentation tels que la répétition des noms des participants en cercle peuvent aussi être utilisés.

Le formateur est également celui qui s'assure que tout ce qui a été dit et fait durant l'activité de formation laisse des traces sous forme d'un rapport ou autre document. Nous vivons dans une société où l'écriture joue un rôle très important non seulement pour laisser une histoire de l'activité mais aussi pour documenter des expériences et des activités qui pourront être utilisées comme bases d'apprentissage. En tant que tel le formateur joue le rôle d'historien qui non seulement recherche dans le passé pour comprendre le présent, mais qui essaie aussi d'utiliser les faits et documents passés et présents. Notez ici que l'apprentissage se fait surtout en recourant à l'expérience des participants ou à sa propre expérience. D'où l'importance de maintenir une documentation. Rappelons-nous aussi que tous ceux qui veulent participer à des activités de formation ou de perfectionnement n'ont pas toujours l'occasion ou le temps de participer. Le rapport ou la documentation de l'atelier, séminaire ou autre activité d'apprentissage peut leur être d'une grande utilité.

Tout en étant chef d'orchestre, catalyste, guide, hôte et historien, le formateur contrôle parfois et souvent la cadence ou le rythme auquel les objectifs pourront être atteints en déterminant par exemple la durée des exercices, le nombre de questions permises, les interventions individuelles des participants, la durée des présentations des résultats des travaux en groupe et même ses propres interventions. De temps en temps, il accélère le rythme de l'apprentissage tout en le freinant dès que cela s'avère nécessaire. Il est important de savoir que le formateur doit savoir jusqu'où il peut aller dans la détermination de cette cadence et surtout du contrôle sur le groupe.

Trop de contrôle sur le groupe peut conduire à une menace de l'identité du groupe l'empêchant de produire le meilleur de lui-même tandis qu'un manque de contrôle peut conduire à l'anarchie et pousser le groupe à diriger la session ou la séance dans une direction contraire à ses objectifs. La balance entre les deux extrêmes est importante et sera d'ailleurs déterminée par la nature de la discussion et de l'objectif à atteindre. Dans la plupart des cas où la formation-action est utilisée, le formateur ou le participant jouera un rôle actif au début ou à la fin de la session et vice-versa. Nous y reviendrons.

De temps à autre le formateur jouera également le rôle d'avocat du diable en provoquant ou en encourageant une controverse parmi les participants pour faire ressortir les points de vue opposés d'une discussion et pour laisser le groupe décider du point de vue à défendre. Ceci est surtout important lorsqu'il s'agit de l'analyse des options d'une politique ou d'un projet à entreprendre.

Nous disons plus loin que le formateur établit et détermine le ton et l'ambiance dans lesquels l'apprentissage se fait et surtout une ambiance positive et d'interaction orientée vers les résultats de l'action de formation. Notre expérience dans ce domaine nous a appris que l'animateur détermine non seulement cette ambiance mais doit également s'engager dans un processus qui aboutira à un contrat entre participants et animateurs, contrat dans lequel les deux parties déterminent les attentes et les obligations de chacun. Ce contrat est identique à celui d'un mariage car, en fait, l'animateur ou les animateurs sont mariés aux participants pendant toute la durée de l'exercice. Ceci permet aux uns comme aux autres de déterminer ce qu'il faudra faire pour réussir l'action. Nous dirons par exemple que le participant a droit à l'erreur, droit à la parole,

droit à la libre expression, doit être ponctuel, actif, etc... Les participants à leur tour demandent souvent que l'animateur connaisse leurs besoins, qu'il soit sensible à leurs lacunes, qu'il les écoute, etc...

Le formateur ou l'animateur doit posséder un certain nombre de traits qui le font ce qu'il doit être : un animateur. Il doit posséder un sens de l'humour, une expression plaisante, un enthousiasme et une attitude qui doivent contaminer le groupe. Il doit savoir quand lancer une blague pour détendre l'atmosphère et quand une blague peut détériorer l'atmosphère ainsi que la situation générale de l'apprentissage. Il doit savoir utiliser du tact et faire attention à ne pas être partial ou critiquer la remarque d'un participant qui critiquerait la personnalité impliquée.

#### LE FORMATEUR ET LES ROLES DU PARTICIPANT

Nous avons dit que dans l'andragogie de la formation-action, la grande partie de l'apprentissage se fait en groupe pour être en accord avec la théorie et l'approche de système. Ceci fait que le formateur devient le plus grand responsable qui doit s'assurer que tous les participants prennent activement part aux travaux en cours. Ceci signifie également que le formateur devient l'intégrateur qui doit non seulement s'assurer que chaque membre de l'équipe se sent à l'aise et parle librement mais aussi que la session de formation n'est pas dominée par quelques personnes qui oppressent les autres ou qui veulent se faire remarquer. Ainsi le formateur doit non seulement comprendre la dynamique de groupe mais aussi prendre chaque participant selon sa personnalité.

Les psychologues et spécialistes des organisations qui ont étudié la dynamique de groupe ont estimé qu'il y a six

rôles différents que les participants peuvent jouer dans un groupe. Les voici (1).

a. L'initiateur

En face d'un problème ou d'un travail à faire, l'initiateur est celui qui suggère des nouvelles idées ou approches sur la façon de définir le problème et d'accomplir les objectifs du travail. Non seulement il comprend le problème, mais il est actif, vif et communique efficacement avec les autres membres du groupe.

b. Le donneur d'opinion

Le donneur d'opinion est le participant qui veut donner ses croyances et ses opinions sur un problème ou un travail plutôt que de présenter des idées sur la façon de le résoudre. C'est l'individu qui est d'accord ou pas d'accord sur les idées présentées par l'initiateur ou autre participant sur l'un ou l'autre point.

c. L'élaborateur

Un participant élaborateur est celui qui prend les idées des autres et les développent pour, soit les clarifier, soit les modifier pour les adapter au problème à résoudre. Avant de continuer la discussion, les membres du groupe doivent s'assurer que celui qui a présenté l'idée développée par l'élaborateur soit consulté pour être sûr qu'il n'a rien d'autre à ajouter à ce que l'élaborateur vient de dire.

---

(1) Adapté de PCI, Practical Concepts for Moderating Workshops, document non daté, p. 15 à 19.

d. Le clarificateur, testeur et résumeur

L'expérience dans la formation en management nous a montré qu'au début, lorsqu'une tâche est attribuée aux membres d'une équipe, cette dernière a toujours tendance à clarifier, à tester et à résumer le problème ou l'activité à accomplir avant de se lancer ou de continuer le travail lui-même. Le clarificateur est le participant qui reformule le problème en d'autres termes pour le rendre compréhensible aux membres du groupe. Le testeur est celui qui lance "un ballon d'essai" (1) pour voir si le groupe est prêt à prendre une décision ou qui dit souvent ceci : "D'après ce que j'ai entendu tout le monde dire, je pense que... Est-ce ça ?" En fait, c'est l'individu qui veut orienter les autres vers une décision que lui-même estime adéquate sans donner l'impression de diriger les autres vers cette décision. Enfin, le résumeur est, comme son nom l'indique, celui qui relie toutes les idées présentées en un certain nombre de points, soit en les regroupant, soit en les résumant.

Alors que les six rôles définis ci-dessus ont trait à la définition et à la résolution d'un problème ou à l'accomplissement d'un travail, les participants d'un groupe ou d'une équipe jouent également des rôles qui contribuent à la cohésion ou à la désintégration du groupe. Le formateur, tout en évitant d'être un policier, doit comprendre ces rôles et, dans la mesure du possible, les utiliser pour maintenir le groupe. Ces rôles sont les suivants (2).

a. Le relâcheur de tension

Le relâcheur de tension est tel l'humoriste qui utilise des blagues pour rompre la tension parmi un ou plusieurs

---

(1) Ibid., p. 17.

(2) Ibid., p. 18.

membres du groupe. Il joue le rôle de dissipateur de tensions ou relations négatives soit entre le groupe et le formateur, soit entre les participants eux-mêmes.

b. Le "compromoteur"

Il s'agit ici d'un participant qui est disposé à changer sa position pour faciliter le progrès du groupe. Notez qu'on trouvera également dans l'équipe des participants intransigeants qui n'accepteront pas le compromis.

c. L'harmoniseur

L'harmoniseur est le médiateur qui se met au milieu de deux parties opposées d'un groupe pour essayer de les reconcilier en établissant des points d'accord entre les deux.

d. L'encourageur

On parle d'encourageur lorsqu'on se trouve en présence d'un participant qui est prêt à supporter ou à encourager la contribution des autres. C'est comme le "cheerleader" qui reconnaît qu'un joueur a bien joué et qui chante ou l'encourage à encore bien jouer.

e. Le communicateur

Le communicateur est celui qui s'assure que les canaux de transmission entre les participants sont ouverts pour qu'ils participent effectivement.

Notez que de temps en temps le formateur se fera membre d'une équipe et essaiera de jouer l'un ou l'autre rôle. Le plus gros problème qu'il peut rencontrer est celui de participants qui ne sont pas du tout impliqués dans les travaux d'équipe.

En effet, les raisons de la non participation dans un travail de groupe sont nombreuses. Elles vont de la simple timidité au complexe de supériorité de l'un ou l'autre participant dans l'équipe. Elles peuvent également provenir de la personnalité et des comportements de chaque participant, non seulement vis-à-vis de ses pairs, mais aussi vis-à-vis de l'animateur. Ce dernier doit donc développer un ensemble de stratégies et de comportements pour non seulement traiter chaque participant selon sa personnalité mais aussi pour assurer l'harmonie des discussions et la réalisation des objectifs de la session.

André Coqueret (1) a développé un guide qui permet à l'animateur d'une équipe ou d'une réunion de traiter chacun selon sa personnalité. Des extraits de ce guide vous sont donnés dans les pages qui suivent.

---

(1) Comment diriger une réunion (Editions du Centurion, Paris), pp. 34-40.

## PETIT GUIDE POUR TRAITER CHAQUE PARTICIPANT

Veut vous embarrasser ou serait heureux d'avoir votre avis ; essaie de vous faire appuyer son point de vue.



Le questionnaire éternel

Renvoyez ses questions au groupe. Ne résolvez pas vous-même ses problèmes. Ne prenez pas parti.

Aime blesser les autres ou a de légitimes sujets de se plaindre.



Le querelleur

Restez calme. Essayez de le faire isoler par le groupe. Dites que vous traiterez volontiers son problème en privé. Retranchez-vous derrière le manque de temps.

Aime à discutailler, à s'opposer pour le plaisir ou peut être d'un bon naturel, mais mis hors de lui par des préoccupations personnelles.



Le chicaneur

Essayez de dégager ce qu'il y a de bon dans ses interventions, puis parlez d'autre chose. Ne vous démentez pas... Utilisez les questions. Laissez-le s'enterrer en disant des bêtises et opposez-lui l'avis du groupe. Parlez-lui en particulier.

Ignore systématiquement le point de vue des autres et le vôtre. Ne veut rien apprendre des autres.

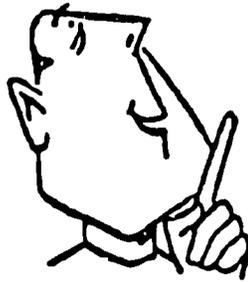


L'obstiné

Liguez le groupe contre lui. Dites-lui que vous aurez plaisir à étudier la question avec lui seul. Demandez-lui pour l'instant d'accepter le point de vue du groupe.

PETIT GUIDE POUR TRAITER CHAQUE PARTICIPANT (suite)

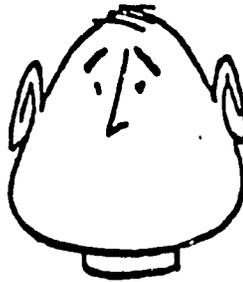
Veut imposer son opinion à tous. Peut être affectivement bien informé ou simplement bavard.



M. "Je sais tout"

Arrêtez-le par des questions embarrassantes. Renforcez la confiance du groupe pour ne pas se laisser imposer par ce type de participant. "Voilà un point de vue intéressant. Voyons un peu ce qu'en pense le groupe ?"

Se désintéresse de tout. Se croit au-dessus ou au-dessous des questions discutées.



Le muet volontaire

Essayez d'éveiller son intérêt en lui demandant son avis sur un point qu'il connaît. Indiquez le respect que l'on a pour son expérience sans exagérer et en faisant comprendre au groupe votre intention ou expliquez mieux ce qu'il ne comprend pas.

Toujours prêt à vous aider. Sûr de lui. Convaincu.



Le chic type

Une aide précieuse pendant les discussions. Faites-lui apporter sa contribution. Utilisez-le fréquemment. Remerciez-le.

Parle de tout, sauf du sujet, et d'une façon intarrissable.



Le bavard

"Coupez-lui le sifflet" quand il reprend sa respiration : "M. A..., ne sommes-nous pas un peu loin du sujet ?" Si rien n'y fait, regardez votre montre ostensiblement.

PETIT GUIDE POUR TRAITER CHAQUE PARTICIPANT (suite et fin)

A des idées. A de la peine à les formuler.



Le timide

Posez-lui des questions faciles. Aidez-le. Augmentez sa confiance en lui. Attirez l'attention sur ses bonnes interventions.

A des marottes, y revient sans cesse. Parle d'elles interminablement lorsqu'il est lancé. Susceptible.



Le type aux idées axes

Ramenez-le au sujet. Profitez des idées intéressantes qu'il peut émettre. Essayez de le comprendre. A traiter avec doigté.

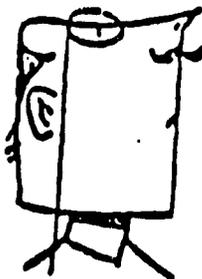
Est distrait. Distrait les autres. Peut parler du sujet ou d'autre chose.



L'homme aux apartés

L'interpellez à l'aide d'une question facile, directe, avec "nom en tête". Reprendre la dernière idée exprimée dans le groupe, lui demandez son avis.

Traite le groupe d'une façon hautaine. Ne s'intègre pas à lui.



Le type collet monté

Ne froissez pas sa susceptibilité. Ne le critiquez pas. S'il se trompe, utilisez la technique dubitative : "Oui, mais..."

Nous n'estimons pas que ce guide soit complet. Il donne cependant un certain nombre de personnalités que l'un ou l'autre participant pourrait jouer dans un groupe. Le formateur doit donc connaître ces personnalités et faire de sorte qu'elles ne détournent pas les objectifs de l'apprentissage. En plus de la reconnaissance et connaissance des personnalités dans un groupe ou une équipe, le formateur doit savoir comment arranger la salle de la session et surtout comment constituer les groupes pour qu'ils soient cohésifs et atteignent les objectifs recherchés. D'où l'importance de la section qui suit sur la dynamique des groupes.

## SEGMENT II

### COMMENT PREPARER L'ENVIRONNEMENT DE LA FORMATION EN MANAGEMENT

- A. Comment arranger la salle et constituer les groupes
- B. Taille du groupe de formation ou de perfectionnement

## OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES

A la fin de ce segment, le participant devra :

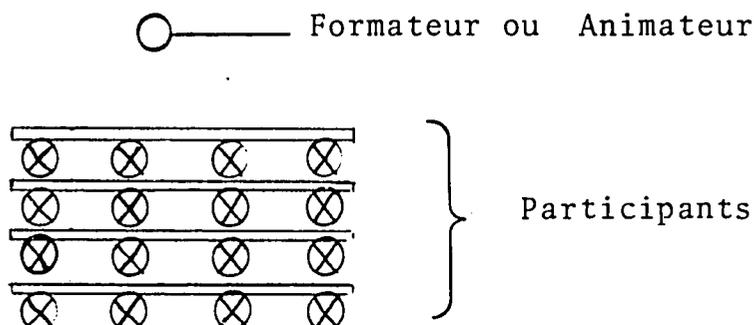
1. Savoir comment constituer l'environnement de l'apprentissage.
2. Comprendre comment former un groupe idéal et qu'el est le processus de formation de la cohésion d'un groupe

## A. COMMENT ARRANGER LA SALLE ET CONSTITUER LES GROUPES

Comme on le verra plus loin, il n'y a pas qu'une seule façon d'apprendre ou de faire apprendre aux gens. Le formateur peut recourir à l'une ou l'autre technique de formation et la ou les techniques qu'il choisira détermineront la façon dont la salle devra être arrangée et les groupes constitués. Quel que soit l'arrangement de la salle, l'approche de système exige de reconstituer les participants en petits groupes.

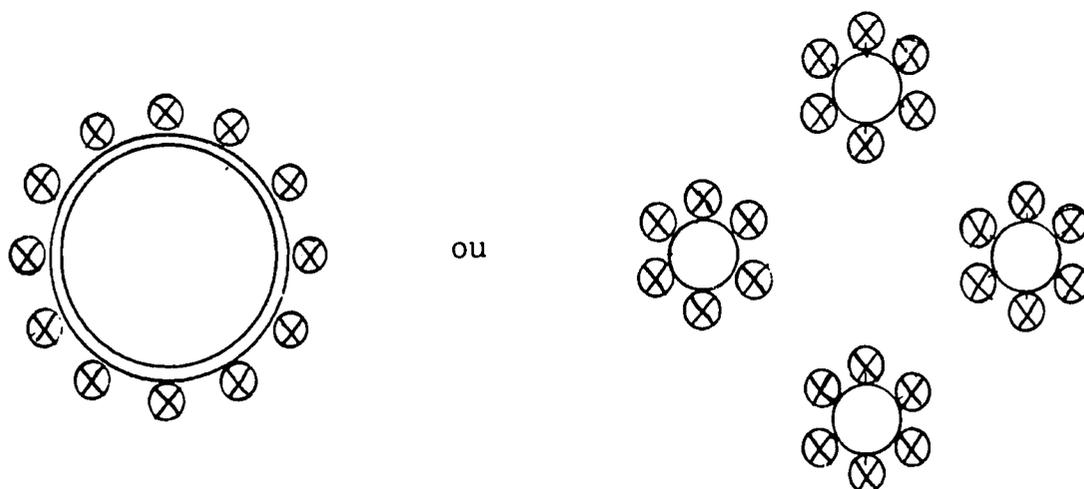
En effet, dans la mesure du possible, le formateur doit avoir une vision de l'environnement de travail du participant au sein de son organisation. Il doit aussi se rappeler que le participant ne travaille pas seul et qu'il ne peut accomplir les objectifs de l'organisation seul. Il travaille au sein d'une équipe. Ou même s'il travaille seul, il n'est pas indépendant. Il dépend des autres, soit du point de vue des intrants pour accomplir son travail, soit du point de vue de ses extrants qui constituent des intrants pour les autres membres de l'organisation ou de son environnement. Nous reviendrons sur le groupe. Pour le moment, donnons quelques indications sur la façon d'organiser ou de disposer la salle dans laquelle l'apprentissage se fera s'il s'agit d'une session qui recourt aux techniques d'une salle de formation et/ou aux techniques de groupe.

a. Disposition classique



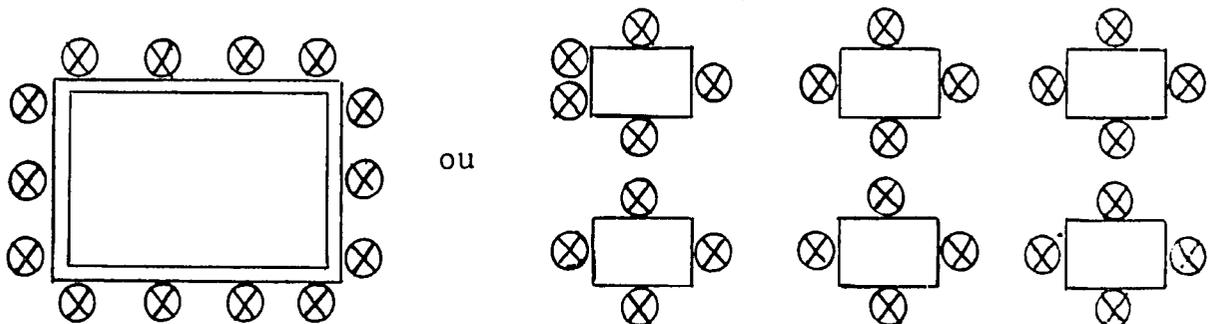
La disposition classique est utilisée lorsqu'il s'agit d'une session qui recourra aux techniques de formation qui se basent sur une conférence magistrale ou une leçon de démonstration. On suppose ici que l'échange ne se fera qu'entre les participants d'un côté et l'animateur ou le formateur de l'autre avec un minimum ou pas d'échange du tout entre les participants eux-mêmes. La formation se fera en grande partie à sens unique et le participant sera plus passif qu'actif. Cette disposition peut également être utilisée pour des séminaires plénières où le brainstorming est utilisé comme technique de base. Il s'agit surtout d'une disposition de transfert dont les désavantages sont évidents.

b. Disposition en cercle fermé ou non fermé



La disposition en cercle fermé est surtout utilisée lorsqu'on recourt à des techniques de groupe telles que l'utilisation de cas, le jeu de rôle, la simulation, l'atelier, l'analyse transactionnelle, etc... Ici on suppose qu'il y aura participation active de chacun, une communication à double sens, un échange d'idées, etc... Le formateur jouera ici le rôle d'homme ressource qui est là principalement pour faciliter le travail du groupe. C'est pour cela qu'on ne peut préciser où il se trouvera dans le dessin ci-dessus. Dans le cas du cercle fermé, il peut se trouver en dehors du cercle comme il peut se trouver en son centre. Dans le cas du cercle non fermé il peut se placer n'importe où à condition qu'il soit en mesure de se mettre à la disposition de l'un ou l'autre groupe qui aurait besoin d'un éclaircissement ou d'une aide pour mieux travailler.

On peut aussi supposer que ce cercle peut devenir ou être organisé de sorte qu'il forme un rectangle ou un carré fermé ou non fermé tel que représenté ci-dessous.

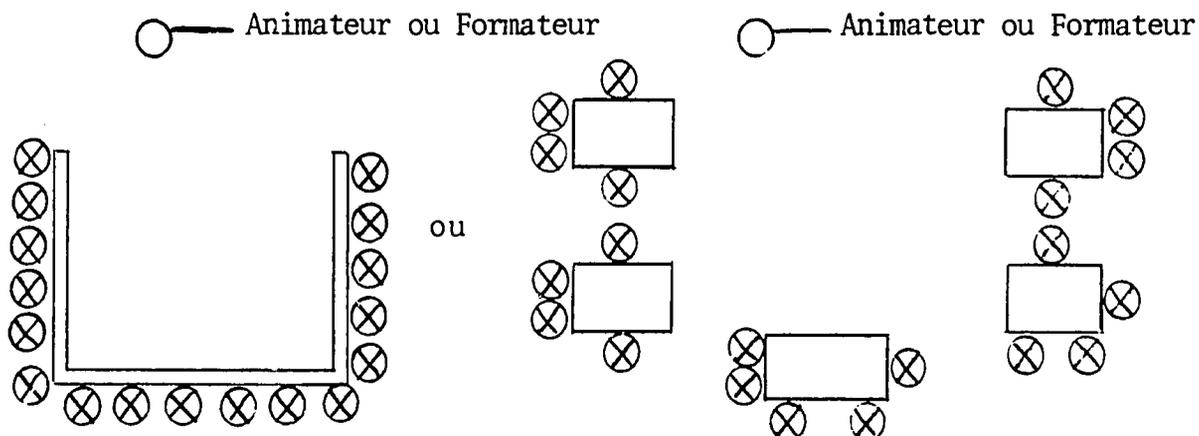


Le seul problème relevant du carré ou du rectangle non fermé tel qu'illustré à droite ci-dessus est que certains participants se tournent le dos et la communication effective ne se fait que dans le groupe et non entre les groupes. Ceci peut présenter une difficulté surtout lorsqu'on est en train de travailler sur des thèmes tels que la communication ou la coordination où les participants doivent développer des comportements

27

qui exigent une communication et des relations inter et intra-groupes ou même interpersonnelles. Pour contourner en partie ce problème, le formateur peut organiser la salle en forme de U.

c. La disposition en U



La disposition en U est donc une organisation de la salle de sorte que l'un du côté d'un triangle, un carré ou un cercle soit laissé ouvert et, selon le cas, le formateur ou l'animateur puisse se placer du côté ouvert. Dans le cas du dessin gauche ci-dessus, on essayera de placer les participants d'un seul côté de la table se faisant ainsi face. On évitera, dans la mesure du possible, de mettre des participants dans le milieu du U car, non seulement ils auraient des problèmes pour lire ou voir ce qui est sur les tablettes, sur une vidéo ou un film, mais ils se tourneraient le dos bloquant ainsi le face à face que l'on essaie de promouvoir. Dans le cas du dessin en U où les participants sont placés en groupe, on tentera, selon le nombre de participants, à les placer dans une position qui favorisera le vis-à-vis inter et intra-groupes et interpersonnels.

Notez que dans tous les cas la grandeur de la salle aura une influence sur la disposition. On évitera dans la mesure du possible de placer les participants comme "des sardines dans

*Handwritten mark*

une boîte". On évitera également de les placer trop loin les uns des autres ainsi que du formateur. Le participant éloigné du groupe ou de l'animateur se sentira à l'écart et aura tendance à ne pas s'impliquer dans les discussions ni dans les travaux de groupe. Rappelons-nous toujours que l'environnement physique - grandeur de la salle et des tables, température de la salle, qualité de l'équipement - déterminera en partie la motivation du participant et l'encouragera ou non à apprendre de manière efficace.

Disons tout de suite que les dispositions que nous venons de présenter ne sont pas uniques et contiennent des avantages et des inconvénients que le formateur devra déceler dès le début de la session pour adapter l'arrangement physique si nécessaire.

Quelle que soit la disposition de la salle ou des salles au cas où l'on utiliserait d'autres petites salles en plus de la salle des sessions plénières, l'un des éléments critiques de la dynamique d'une séance de formation ou de perfectionnement est la taille du groupe de travail. Analysons la un peu pour en déterminer la taille idéale ainsi que d'autres considérations qui y sont liées.

## B. TAILLE DU GROUPE DE FORMATION OU DE PERFECTIONNEMENT

Notre expérience dans la formation et le perfectionnement en management en Afrique francophone nous a montré que l'un des éléments d'incertitude qui affecte le déroulement d'une session est la taille du groupe. Nous avons organisé des sessions où l'on avait vingt participants le premier jour, trente le lendemain et cinquante à la fin de la première semaine. Quelqu'un dirait que nous aurions dû établir une limite et éviter d'accepter les participants à partir d'une certaine date. Nous

pourrions dire qu'il a raison. Cependant, malgré une préparation minutieuse et des accords formels qui exigent qu'un certain nombre de participants soit autorisé à participer à la session, l'incertitude dans les communications administratives et les différentes motivations à la base de la participation de certains ont toujours fait que le nombre maximum prévu est toujours largement dépassé. En certaines circonstances, nous nous sommes retrouvés devant des situations où l'on devait tout simplement s'adapter. C'est l'exemple de ce pays où le fait d'apprendre qu'il y aurait un séminaire sur le management a suffi pour faire déplacer des fonctionnaires de l'intérieur du pays jusqu'à la capitale parcourant ainsi un minimum de 500 km. Aurions-nous dû leur dire "Non, vous n'y participerez pas" ? Bref, le nombre élevé de participants dans une session montre qu'il y a une demande et un besoin très élevé de formation en management qui font que les fonctionnaires n'hésitent pas à se présenter pour y participer et certains sans l'accord final de leur chef hiérarchique.

Idéalement, voici les règles fondamentales de la détermination de la taille d'un groupe de formation :

- LE GROUPE DOIT ETRE ASSEZ LARGE POUR PERMETTRE VARIETE D'IDEES ET D'EXPERIENCES.
- LE GROUPE DOIT ETRE ASSEZ PETIT POUR PERMETTRE A CHACUN D'Y PARTICIPER PLEINEMENT.

En effet, des recherches sur la dynamique de groupe et surtout sur la taille d'une équipe de formation ont montré qu'un groupe de 4 à 6 personnes se bloque facilement dans une discussion ; que la possibilité du développement d'un désaccord

ou d'un antagonisme est très élevée ; que le groupe a un taux très bas de demandes de suggestions et que la possibilité d'une différence d'opinion, qui peut le conduire à des blocages ou à des subdivisions en sous-groupes, est aussi très élevée (1).

D'autre part il a été démontré que le groupe de 5 à 7 personnes est difficile ou impossible à devenir bloqué ; que la position de minorité ne mène pas à l'isolement de l'individu ; que le groupe est assez grand pour permettre des changements de rôles, des coalitions et à l'abandon de positions embarrassantes. De plus qu'un tel groupe est assez petit pour permettre une bonne discussion et de faire impliquer les participants réticents (2). Toutefois, lorsque la taille du groupe grandit, il devient difficile de connaître les membres du groupes ; le temps que l'on peut consacrer à chaque participant et à chaque groupe diminue alors que les exercices ou les cas prennent plus de temps à réaliser ; la complexité sociale du groupe s'accroît et les problèmes se multiplient avec la multiplication des personnalités ; et enfin, on adopte des mécanismes de défense telle la simplification des cas ou des exercices pour les passer en "diagonale" et, de plus en plus, on dépend du leader du groupe plutôt que de chaque membre de l'équipe.

Bref, des groupes trop grands et des groupes trop petits empêchent la communication totale, la résolution des problèmes et des conflits. La règle générale est qu'un groupe doit comprendre de 4 à 8 participants et qu'on ne doit pas aller au-delà de 8 participants par groupe. D'où le nombre maximum idéal de 4 groupes de 8 personnes soit 32 participants et un nombre minimum de 5 groupes de 4 personnes, soit 20 participants.

---

(1) USAID, op. cit., p. 4.

(2) Ibid.

## TAILLE IDEALE DU GROUPE

- 4 à 8 Participants par groupe.
- 5 Groupes si on choisit 4 participants par groupe pour un total minimum de 20 participants.
- 4 Groupes si on choisit 8 participants par groupe pour un total maximum de 32 participants.

La réussite d'une session de formation ou de perfectionnement ne dépend pas seulement du nombre de participants dans un groupe. Il dépend aussi de la cohésion des groupes formés. Cette cohésion à son tour accroît l'efficacité du groupe et le formateur doit promouvoir toute activité ou tout travail qui donnerait des piliers de support à cette efficacité. Il doit assurer et aider les participants à développer ou renforcer les comportements qui apportent les 9 piliers suivants que Mike Woodcock et Dave Francis considèrent comme la base d'un groupe efficace (1).

- 1° des objectifs clairs ;
- 2° une communication ouverte et une confrontation ;
- 3° un support mutuel et la confiance ;
- 4° la coopération et les conflits résolus par des attitudes de flexibilité ;
- 5° de bonnes procédures de travail ;
- 6° un leadership approprié ;

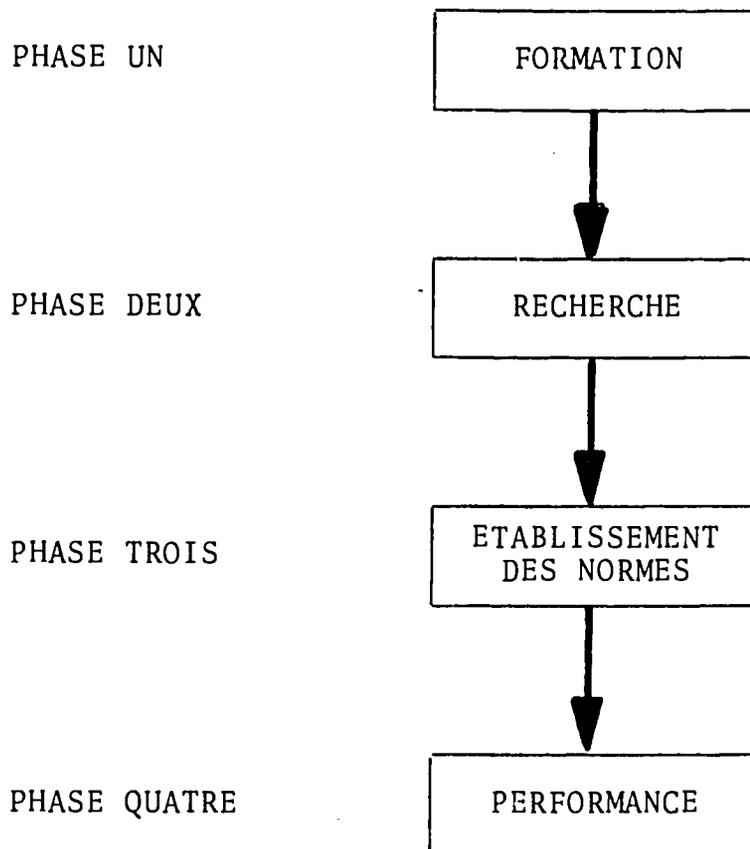
---

(1) Mike Woodcock et Dave Francis, Organisation Development through Teambuilding (Aldershot: Gower Publishing Company, Ltd., 1981).

- 7° une révision régulière du travail accompli et à accomplir ;
- 8° le développement de chaque participant en éliminant les blocages ; et
- 9° des relations interpersonnelles adéquates.

Tous ces piliers d'un groupe cohésif et efficace ne se présentent pas au même moment. On estime généralement qu'un groupe passe par 4 phases avant de devenir cohésif. Les quatre phases sont les suivantes :

PHASES DE LA FORMATION DE LA COHESION D'UN GROUPE



La phase un est celle durant laquelle la structure du groupe se forme. Notez que souvent les participants font connaissance pour la première fois même s'ils travaillent dans un

même ministère ou une même organisation. Nous avons trouvé des situations où les chefs de service d'un même ministère ou de différents ministères avaient entendu parler des autres mais n'avaient jamais fait leur connaissance. Les membres du groupe sont donc anxieux de savoir à quoi s'attendre et ce qu'ils vont devoir faire. Pour commencer, ils dépendent de quelqu'un qui va prendre le leadership si un chef de groupe n'a pas été désigné. Ils se posent des questions non seulement sur la nature du travail ou de la situation mais aussi quant au comportement à adopter. Parfois, ils se regardent ou regardent ce que les autres groupes font avant de commencer à travailler. Ils arrivent ainsi à déterminer non seulement la nature du travail à accomplir mais aussi les règles, procédures et méthodes pour l'accomplir. Cette phase est cruciale et le formateur doit être prêt à répondre aux questions qui vont certainement lui être posées.

Dans la phase deux commence le déluge et la recherche non seulement de la personnalité du groupe mais aussi de celle de l'individu. On retrouve dans cette phase des participants qui, soit développent des sous-groupes en conflit avec les autres, soit se rebellent contre le leader désigné ou spontané, soit encore résistent au changement imposé par le travail à accomplir. C'est dans cette phase que l'on voit apparaître les "coups d'état" comme le disent les participants. Si cette phase se passe sans incident, le groupe est alors formé. Le développement du comportement rebelle dépend de la nature de l'exercice assigné au groupe. Il se développera moins si le groupe doit jouer un jeu ou faire une simulation qui l'oblige à être en compétition avec un autre groupe.

La phase trois est celle au cours de laquelle le groupe développe sa cohésion, établit des procédures de travail et des normes de comportement. S'il y a eu conflit, les blessures

sont bandées et les différences aplanies. Les membres du groupe se soutiennent mutuellement et développent le sentiment d'appartenir à l'équipe. On retrouve également dans cette phase un échange d'opinions et de vues sur le travail et la coopération entre les membres du groupe se développe également. Le déluge est donc passé et l'on voit des augures de bon temps.

Dans la phase quatre, les problèmes entre les individus sont résolus, la solution aux problèmes et le travail à accomplir se font en groupe. L'atmosphère est détendue et les membres du groupe jouent des rôles différents. On voit petit à petit émerger la performance du groupe à travers des extrants et tout le monde contribue à terminer ou à compléter la tâche exigée. C'est dans cette phase également que la comparaison de l'extrant du groupe avec celui des autres groupes débute.

Nous sommes sûrs que le lecteur de ce module se trouve déjà dans une salle où se fera l'apprentissage et qu'il se pose la question de savoir comment il est arrivé dans cette salle. Il se voit déjà en train d'organiser les groupes alors qu'il n'a pas encore appris comment déterminer les besoins de formation et quelles sont les différentes techniques de formation ou de perfectionnement qu'il pourra utiliser. Nous allons donc analyser les différentes façons de déterminer les besoins de formation en management et les techniques de cette formation.

SEGMENT III

LA DETERMINATION DES BESOINS  
DE FORMATION EN MANAGEMENT

- A. Détermination des besoins de formation en management.
- B. Techniques de détermination des besoins de formation en management.

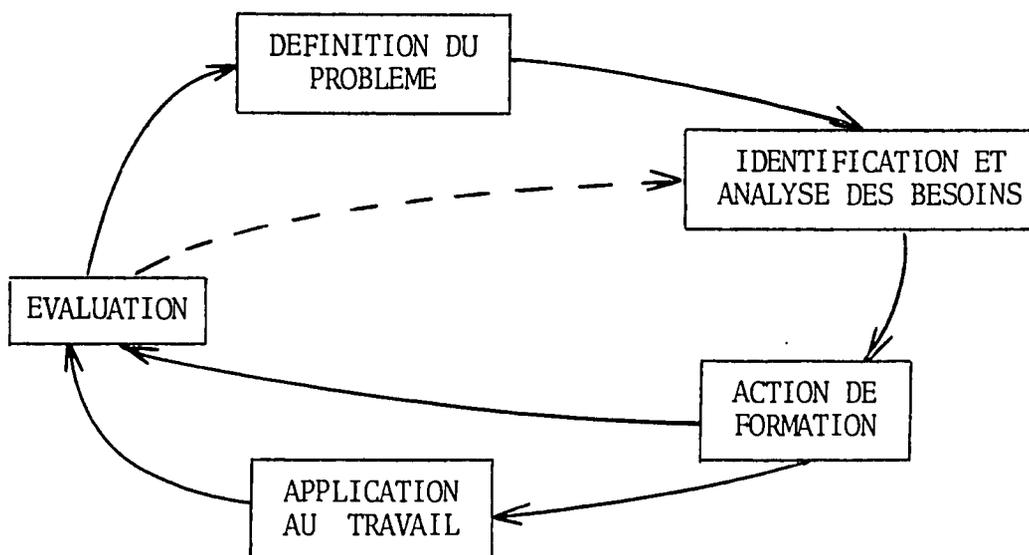
## OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES

A la fin de ce segment, le participant devra être en mesure de :

1. Connaître l'importance de la détermination des besoins et des objectifs de formation en management.
2. Connaître et utiliser les techniques pour la détermination des besoins de formation en management.

## A. LA DETERMINATION DES BESOINS DE FORMATION EN MANAGEMENT

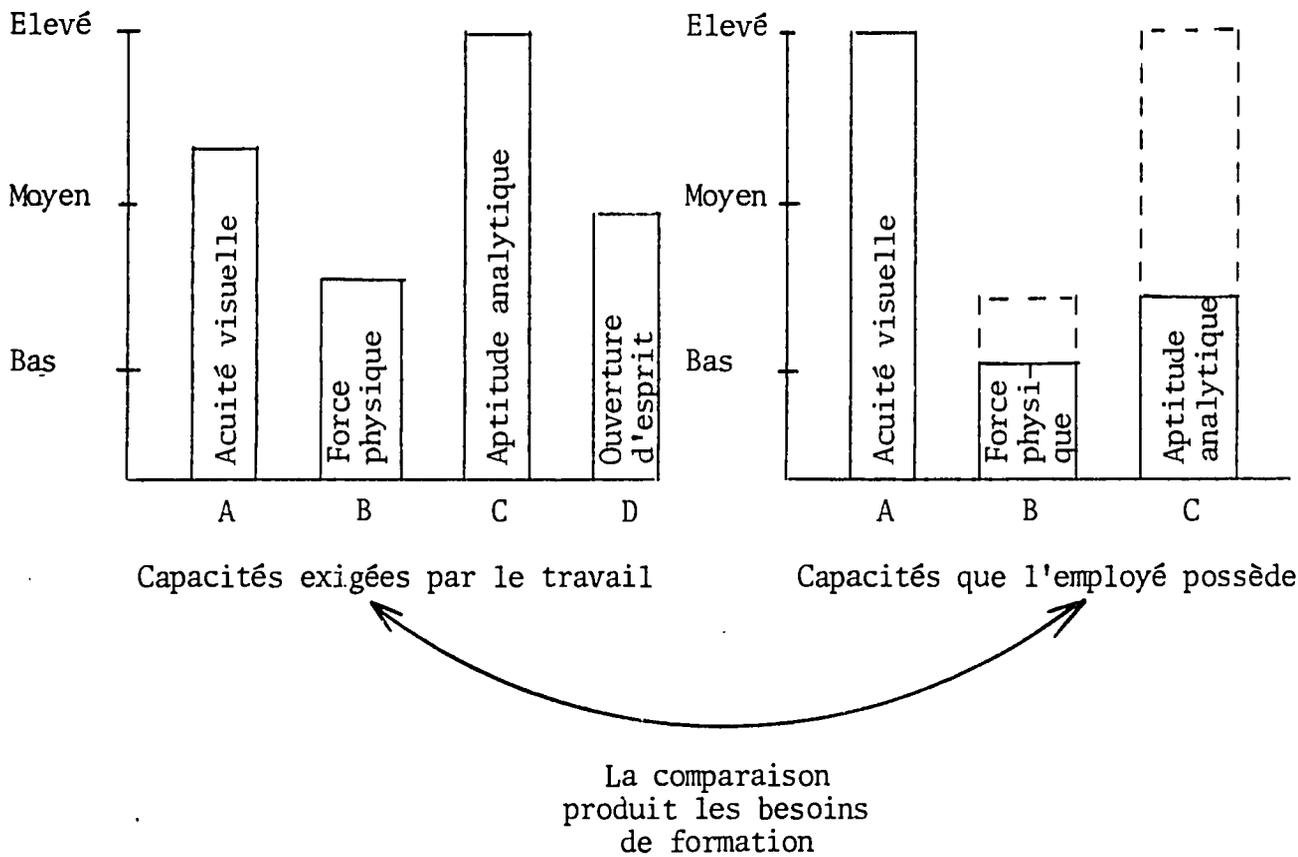
Toute action de formation ou de perfectionnement en management commence par une détermination et une analyse des besoins de formation ressentis par l'organisation. Cette détermination des besoins de formation n'est pas facile. Notre propre expérience a montré que dans beaucoup de cas les organisations se décident à entreprendre une action de formation et après seulement cherchent à définir les besoins ressentis pour justifier cette formation. Nous estimons que c'est une démarche qui fausse la procédure qui devrait être utilisée. Il ne s'agit pas évidemment d'une procédure linéaire qui commence quelque part et se termine autre part. Il s'agit d'un processus cyclique qui peut être représenté comme suit :



La représentation ci-dessus indique que les besoins de formation peuvent être identifiés à partir d'un ou des problèmes que l'organisation rencontre dans l'accomplissement de ses objectifs. Ici, on suppose donc que la raison pour laquelle les objectifs ne sont pas atteints est l'écart qui existe entre

les exigences du travail et les capacités et comportements du personnel qui ne répondent pas à ces exigences. On analyse donc ce problème et on détermine que, pour que le personnel soit capable de répondre aux exigences du travail, il doit acquérir ou renforcer telles capacités et/ou comportements. Voici une représentation graphique de la détermination des besoins de formation.

LA DETERMINATION DES BESOINS DE FORMATION



Source : R. Dennis Middlemist et al., Personnel Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1983), p. 186.

47

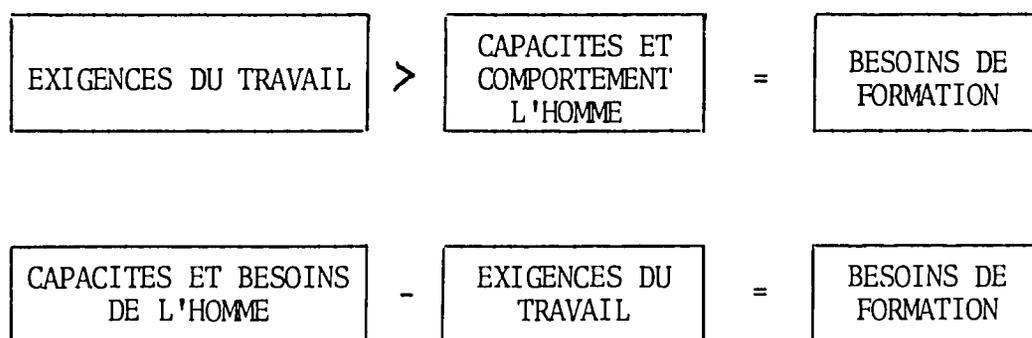
La plupart des activités de formation en management que nous avons entreprises en Afrique francophone étaient basées sur une détermination des besoins de formation elle-même basée sur le ou les problèmes que les organisations rencontraient. Comme on le verra plus loin lorsqu'on analysera les techniques utilisées dans la détermination des besoins, la définition par le problème exige qu'on soit un bon observateur et qu'on soit en mesure de percevoir le problème précis plutôt que les symptômes des problèmes. De plus, si on adopte la conception de système dans lequel le problème est une totalité, il est difficile d'épuiser tous les éléments d'un problème pour en découler des besoins de formation.

Le schéma de la p. III-2 indique également que les besoins de formation peuvent être déterminés par l'existence d'un besoin réel ou non réel. Ce besoin peut être un besoin individuel, organisationnel ou collectif. Nous avons rencontré des situations où un individu ou une organisation détermine qu'il faut entreprendre une activité de formation pour satisfaire un besoin individuel avant tout, plutôt qu'un besoin réel de formation, même si dans beaucoup de cas ce besoin existait. Le besoin individuel peut être matériel, promotionnel ou simplement d'accès. Le problème de formation identifié devient alors un moyen pour satisfaire un besoin individuel ou organisationnel identifié avant l'identification du problème. L'analogie présentée ici est celle d'un politicien qui va dans son village natal et qui, pour se faire applaudir ou élire par les villageois, leur promet de construire une école et demande ensuite au ministère de l'enseignement d'étudier le problème sans s'être assuré qu'il y avait un problème de manque d'établissement scolaire.

Le besoin de formation peut également être déterminé au cours d'une activité de formation. En effet, une action de

formation entreprise sur la base d'un problème ou d'un besoin défini au préalable doit être évalué. Durant cette évaluation les participants peuvent indiquer des domaines dans lesquels des actions de formation nouvelles ou supplémentaires peuvent être entreprises. Ils peuvent dire par exemple que le séminaire ou l'atelier a été très court et qu'il faudrait d'autres actions pour approfondir le sujet. Ils peuvent identifier d'autres domaines où le besoin de formation se fait sentir et où il faudra penser à organiser soit d'autres séminaires, soit une étude approfondie des besoins de formation pour entreprendre d'autres actions de formation.

On peut également définir les besoins de formation en observant les hommes au travail ou en interviewant ceux qui les dirigent ou les supervisent. La différence avec la première méthode est celle-ci : dans la première méthode on analyse les exigences du travail et on forme les gens sur les capacités et comportements dont ils ont besoin pour l'accomplir. Dans la deuxième on fait l'inverse : on analyse les qualifications que le personnel possède et on détermine ce qu'il faut lui donner pour obtenir la performance qu'on attend de lui. Voici, schématiquement, la différence entre les deux méthodes :



Dans le premier cas, la formation est assurée uniquement pour que l'homme soit en mesure d'accomplir les exigences de son travail tandis que dans le deuxième cas on veut également

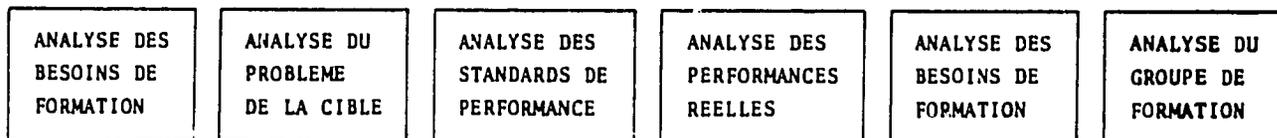
44

satisfaire les besoins individuels de l'homme tel que le besoin de connaître ou d'avoir un diplôme qui satisfait l'ambition d'être appelé "licencié" ou "docteur d'état" pour qu'on ne soit plus pris pour un "quiconque" alors qu'on est un "quelqu'un".

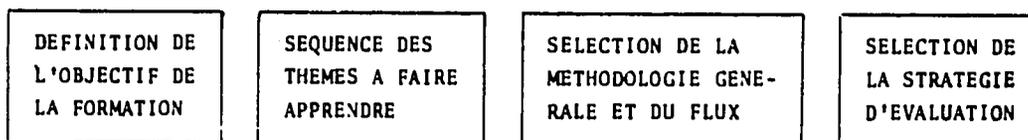
Stephen V. Steadham (1) avait estimé qu'il y avait neuf méthodes de définition des besoins de formation et il avait établi une typologie qu'il présente comme ayant des avantages et des inconvénients. Après lui, Robert F. Riesett avait élaboré un modèle (2) que nous présentons ci-dessous avant de détailler les neuf méthodes de Steadham.

MODELE DE DETERMINATION DES BESOINS DE FORMATION DE R. RIESETT

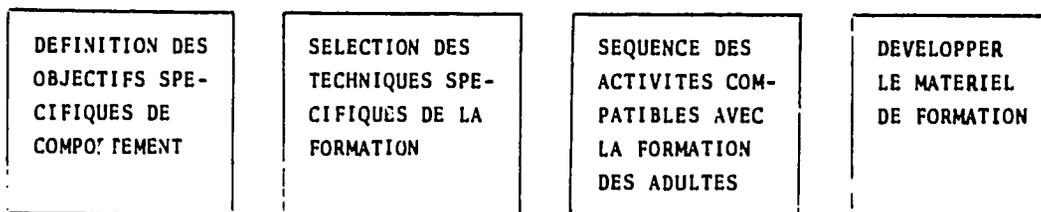
1. DETERMINATION DES BESOINS



2. MACRO PREPARATION



3. MICRO PREPARATION



Source : Riesett, in Op. cit., p. 84.

(1) "Learning to Select a Need Assessment Strategy", Training and Development Journal (1980).

(2) Repris dans IBRD, EDI, Training Manager's Workbook (1982), p. 84.

Le modèle ci-dessus reprend certains éléments que nous avons déjà mentionnés dans ce module. Il a l'avantage de découper la détermination des besoins de formation en étapes et de définir les sous-éléments de chaque étape. Nous n'allons pas entrer dans les détails de chaque étape. Nous allons plutôt nous concentrer sur les techniques qui peuvent être utilisées à l'étape 1. Comme nous l'avons dit dans les pages précédentes, nous allons nous inspirer largement de Stephen V. Steadham qui a développé ces techniques (1).

## B. TECHNIQUES DE DETERMINATION DES BESOINS DE FORMATION EN MANAGEMENT

En effet, d'après Steadham, il y a neuf méthodes de détermination des besoins de formation. Elles sont : l'observation, les questionnaires, la consultation, les media écrits, l'interview, les discussions de groupe, les tests, les rapports et les dossiers, et les échantillons de travail. Il les décrit comme suit tout en présentant les avantages et les inconvénients de chacune.

### a. L'observation

L'observation peut être aussi technique que l'observation des mouvements du personnel au travail comme elle peut être fonctionnelle ou behaviorale telle que l'observation de la performance d'un membre du staff dans une réunion. Dans beaucoup de nos activités de définition des besoins de formation, nous avons souvent utilisé l'observation. Il s'agit tout simplement d'observer quelqu'un au travail et de déceler ses points forts et ses points faibles.

---

(1) "Learning to Select a Need Assessment Strategy", op. cit.

L'avantage de cette méthode est qu'elle n'implique pas que l'individu ou les individus observés interrompent leurs activités et qu'elle fournit des données appropriées quant au lieu de travail, qui serviront à déterminer les changements auxquels il faudra aboutir après la formation.

Le gros désavantage réside dans le fait qu'il faut être un bon observateur. De plus, la personne ou les personnes observées peuvent se comporter comme des acteurs surtout s'ils savent qu'on est en train d'étudier des besoins de formation. La personne ou les personnes peuvent alors développer des mécanismes de défense pour faire face à l'intrus.

#### b. Les questionnaires

Les questionnaires, sous formes ouvertes ou non ouvertes, peuvent également être utilisés.

Les gros avantages sont qu'on peut ainsi atteindre un grand nombre de gens, qu'ils sont moins coûteux et qu'ils permettent à ceux qui y répondent de se sentir à l'aise pour le faire.

Les désavantages sont qu'ils ne permettent pas à celui qui y répond de développer ses idées ; qu'ils exigent qu'on ait les capacités techniques pour le développer et qu'ils ne permettent pas de développer les causes des problèmes. Souvent aussi, ceux à qui l'on adresse ces questionnaires n'ont pas le temps de les remplir. Ils les jettent dans le panier à papier ou dans un tiroir de bureau et oublient ou refusent d'y répondre.

#### c. La consultation

La consultation est une méthode qui est utilisée pour obtenir l'information soit des chefs qui sont dans la position

de connaître les besoins de formation de leur personnel, soit des organisations professionnelles ou individus qui connaissent ces problèmes.

L'avantage de la consultation est qu'elle est simple et moins coûteuse. Elle permet une interaction de nombreuses personnes qui peuvent avoir des points de vue différents sur les besoins de formation.

Le gros désavantage est qu'elle peut contenir un préjugé car elle est basée sur le point de vue de personnes qui peuvent avoir leurs propres idées et intérêts quant à la formation à dispenser. De plus, on peut aboutir à une vue partielle des besoins de formation puisque la consultation se déroule dans un groupe qui n'est pas représentatif.

#### d. Les mass-media écrits

Combien de fois n'a-t-on pas vu des articles dans les journaux ou revues qui fassent ressortir les gros problèmes de manque de formation ou de performance dans les organisations ? Ces articles peuvent être utilisés comme base de la définition des problèmes ou des besoins de formation dans une organisation.

L'avantage des mass-media écrits est qu'ils peuvent fournir ou avoir accès à des informations que l'on ne peut obtenir personnellement. En outre, il s'agit de sources qui sont souvent disponibles et qui présentent des faits courants.

Le désavantage est que souvent ces articles ne sont pas écrits pour servir de base à une définition des besoins de formation.

#### e. Les interviews

Les interviews structurées ou non structurées, formelles ou informelles, peuvent également être utilisées pour questionner un chef de service, un employé, un observateur ou un témoin sur les besoins de formation en management d'une organisation qu'il connaît. Ces interviews peuvent être faites en personne ou par téléphone. Le grand avantage des interviews est qu'elles permettent à la personne interviewée de répondre avec détails plutôt que de se limiter à des réponses brèves ou laconiques comme dans le cas du questionnaire. Elle permet aussi à la personne interviewée de parfois mentionner les causes à la base des problèmes et même d'ébaucher des solutions à ceux-ci.

L'inconvénient des interviews réside dans le fait qu'elles peuvent parfois être longues, qu'il peut être difficile d'en quantifier les résultats et pouvant aboutir à ce que la personne interviewée développe des mécanismes de défense qui l'empêcheront de se révéler.

#### f. Les discussions en groupe

Les discussions en groupe peuvent se faire par le rassemblement d'un groupe ou d'une équipe de travail que l'on soumet à des techniques d'interviews structurées ou non structurées en demandant à l'équipe de parler de son travail, de ses objectifs, de ses problèmes pour accomplir ces objectifs. Les techniques telles que le brainstorming, le processus nominal de groupe, la simulation, l'analyse des forces de l'environnement, etc... peuvent être utilisées.

Alors que les discussions en groupe permettent une synthèse des diverses idées présentées aidant ainsi le participant à devenir l'analyste de ses propres problèmes, elles peuvent

aboutir à ce qu'on mobilise un groupe de travail trop longtemps alors qu'il devrait être au travail et pouvant produire des données difficiles à quantifier.

g. Les tests

Il s'agit d'une version du questionnaire auquel on soumet le participant pour déterminer ce qu'il connaît sur son travail, son comportement, une technique, ou encore une fonction.

Le gros avantage du test est qu'il peut déterminer si le problème d'une organisation provient d'un manque de connaissance, d'habilité, d'attitude ou de comportement du participant. Il permet aussi de facilement quantifier le résultat.

L'inconvénient est que quelqu'un peut avoir des connaissances ou des habilités qu'il n'utilise pas dans son travail. En outre, certains tests sont développés dans un contexte qui n'est pas celui du participant. Ceci pose alors tout le problème de l'origine de la connaissance et des tests. En Afrique francophone, très peu de participants impliqués dans une analyse des besoins de formation acceptent de se soumettre à un test pour déterminer ce qu'ils connaissent ou ne connaissent pas.

h. Analyse des rapports et documents

L'analyse des rapports consiste à examiner les documents de l'organisation tels que les organigrammes, les plans et politiques, les rapports, les projets, les dossiers du personnel, les études, et les comptes rendus des réunions pour déterminer les problèmes et les opportunités de la formation.

Alors que l'analyse des rapports et documents de l'organisation peut donner de bonnes indications sur les problèmes

et leurs preuves et qu'elle peut être effectuée avec le minimum d'effort, elle n'aboutit souvent pas à montrer les causes de ces mêmes problèmes. De plus, elle reflète une perspective de la situation passée plutôt que de la situation présente. Elle exige enfin un bon analyste qui possède l'habilité de trouver et faire ressortir ces problèmes.

i. Les échantillons de travail

L'analyse des besoins de formation par les échantillons de travail se fait comme dans l'observation déjà décrite. La seule différence est qu'ici, les échantillons sont sous forme écrite, par exemple lettres écrites, projets de programme, études de marché, etc...

L'avantage de cette analyse est que ces documents appartiennent à l'organisation et ont les mêmes avantages que ceux décrits au paragraphe (h). L'inconvénient est que cette analyse peut être subjective et que l'on a besoin d'un spécialiste en analyse de contenu qui y ajoute sa dose de subjectivité pour vendre son produit dans le cas d'un consultant.

L'analyste des besoins de formation en management évitera d'utiliser une seule méthode dans son étude des besoins. Il devra combiner, dans la mesure du possible, plusieurs techniques pour éviter de tomber dans les inconvénients de l'une ou l'autre méthode ou technique. Il devra s'efforcer de ne pas tomber dans une subjectivité qui aboutirait à ce que l'on questionne ses résultats. Quelle que soit la technique utilisée, l'analyse des besoins de formation est la clé d'une bonne formation car c'est d'elle que découleront les objectifs macro et micro de la formation.



## SEGMENT IV

### TECHNIQUES DE LA FORMATION ET/OU DU PERFECTIONNEMENT EN MANAGEMENT

- A. Comment choisir une technique de formation en management ?
- B. Techniques de formation et/ou de perfectionnement en management

## OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES

Dès que ce segment sera achevé, le participant devra :

1. Connaître et maîtriser les techniques de la formation en management.
2. Etre en mesure de déterminer les facteurs à la base du choix d'une ou des techniques de formation.
3. Etre en mesure de choisir une ou des techniques appropriées de formation en management.

D'après S.P.S. Deol, une technique de formation est un instrument consciemment utilisé par le formateur avec l'objectif de déterminer la nature de l'enseignement et/ou de la participation et de renforcer le processus de l'apprentissage (1).

Les résultats d'une formation dépendent non seulement d'une bonne étude des besoins de formation et d'un bon formateur, mais aussi et surtout de l'utilisation d'une bonne technique de formation.

Dans cette partie du module nous allons d'abord déterminer les principes à la base de l'utilisation d'une technique de formation. Ensuite, nous allons indiquer comment choisir une technique de formation. Enfin, nous allons énumérer toute une série de techniques qui peuvent être utilisées dans la formation en management. Nous allons surtout insister sur les techniques de l'apprentissage en salle et celles de groupe que nous utilisons souvent dans le cadre de la "formation-action".

#### A. COMMENT CHOISIR UNE TECHNIQUE DE FORMATION EN MANAGEMENT

L'objectif final d'une formation en management est soit de faire apprendre des outils et des techniques de travail, soit de changer des comportements de l'homme pour qu'ils soient compatibles avec les objectifs de l'organisation et les besoins de l'homme au travail. Ainsi, le choix d'une ou de techniques pour accomplir ces objectifs est crucial. Quels sont alors

---

(1) Training of Trainers in Development Financial Institutions (Washington, D.C.: EDI, 1983).

les règles ou les principes à la base du choix des techniques à utiliser dans une formation ? Voici ce que Deol présente comme principes (1).

- a. Toutes les techniques de formation comportent des avantages et des inconvénients. Ce qui est efficace dans une situation peut ne pas l'être dans une autre. Il n'existe donc pas une seule technique que l'on pourrait appeler la technique idéale de formation. Elle découle non seulement de l'objectif établi dans le besoin de formation mais aussi d'un certain nombre de facteurs que le formateur doit évaluer avant de se décider quant à la technique à utiliser.
- b. La décision finale d'utiliser telle ou telle technique revient à l'animateur ou au formateur suivant son jugement et son expérience dans l'utilisation de l'une ou l'autre technique.
- c. Une combinaison de techniques de formation accroît l'efficacité et l'impact de l'expérience d'apprentissage.
- d. Les outils et aides à la formation ainsi que les media ne sont pas des techniques de formation.

Bien qu'il existe une multitude de techniques de formation en management pouvant être utilisées, les éléments suivants peuvent être employés pour choisir une ou des techniques appropriées :

---

(1) Deol, op. cit.

a. La composition du groupe à former, c'est-à-dire l'homogénéité du groupe, son âge et expérience, les études faites par ses membres, la position occupée dans l'organisation, etc... Notre expérience en Afrique francophone a prouvé que le plus on s'élève dans la hiérarchie et plus il y a de diplômés dans cette hiérarchie, plus les hauts niveaux estiment qu'ils n'ont pas besoin de formation. Ceux qui ont le courage d'accepter de participer à une session de formation viennent après exprimer leur satisfaction et admettent qu'ils ont beaucoup appris.

b. Les objectifs et le contenu du programme

Comme nous l'avons déjà dit, les objectifs d'un programme de formation varient selon les formations et les organisations. Il peut s'agir d'une amélioration des capacités, d'un changement de comportement, d'un perfectionnement, etc... Ces différents objectifs déterminent la technique à utiliser dans la formation.

On peut se trouver face à des organisations ou des pays où tout est problématique et, par conséquent, où les objectifs de la formation sont multiples. Le formateur doit donc s'assurer qu'au cours de l'élaboration ou de l'analyse des besoins, les multiples objectifs soient précisés pour faciliter le choix de la technique de formation.

c. La durée de l'activité de formation ou de perfectionnement

L'un des problèmes que nous avons rencontré dans la préparation et l'accomplissement des activités de formation en management en Afrique francophone est celui de la détermination de la durée de l'activité. Puisque

nous nous adressons à un personnel fonctionnaire en activité qui ne peut donc pas s'absenter de son travail pour une durée prolongée, le problème qui s'est souvent posé fut celui de savoir pour combien de temps et de quelle heure à quelle heure pouvait-on les retenir. Dans certains cas, on nous autorisait à les retenir soit la matinée, soit l'après-midi seulement. Dans d'autres cas, on nous les laissait pour toute la journée. Dans l'un comme dans l'autre cas, la durée minimum et maximum était déterminée par les objectifs de l'activité, le contenu du programme et l'horaire utilisé. Ces éléments déterminaient également la ou les techniques de formation utilisées.

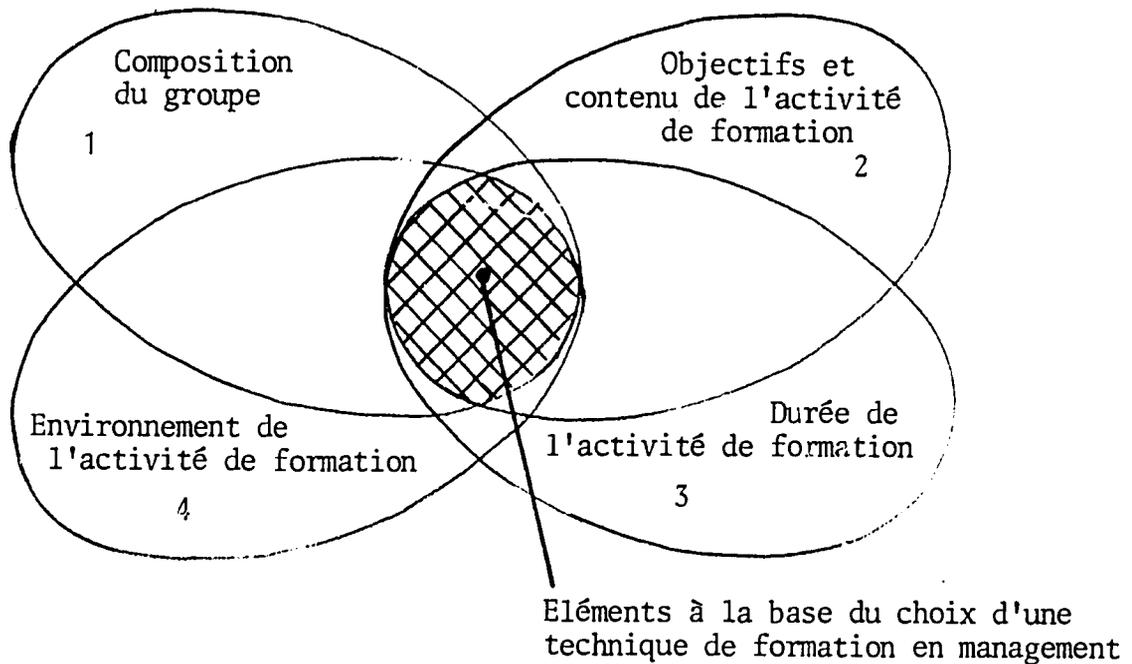
d. L'environnement de l'activité

Lorsqu'on parle de l'environnement de l'activité qui a un impact sur le choix de la technique à utiliser dans la formation, il s'agit des éléments de l'environnement tels que la disponibilité et la grandeur de la salle à utiliser, la période de l'année et le temps, l'environnement culturel, etc... Notre expérience a montré qu'alors que dans certains pays le temps est clément et qu'on peut faire des enseignements théoriques le matin et le soir, dans d'autres il est pratiquement impossible pour les participants de suivre des exposés théoriques les après-midi soit parce qu'il fait trop chaud, soit parce qu'ils sont fatigués, soit parce que les participants ne travaillent pas d'habitude l'après-midi. Dans d'autres pays encore, il existe des pratiques culturelles qui font qu'on ne peut pratiquement pas s'attendre à avoir des participants les après-midi. D'où le recours à l'une ou l'autre technique de formation. D'habitude, si nous avons un horaire qui nous oblige à travailler matin et après-

midi, on consacre la grande partie de la matinée à des présentations théoriques de courte durée les après-midi étant réservés à des jeux et des exercices qui font que les participants ne s'ennuient pas. Rappelons-nous aussi que nous nous trouvons dans un contexte africain où les gens prennent de gros repas à midi et font même la sieste.

Le schéma ci-dessous résume les éléments qui doivent être pris en considération pour choisir une ou des techniques appropriées de formation en management.

#### FACTEURS DU CHOIX DE LA TECHNIQUE DE FORMATION



Quelles sont ces techniques parmi lesquelles le formateur peut choisir celle ou celles qu'il pourra utiliser ?

## B. TECHNIQUES DE FORMATION ET/OU DE PERFECTIONNEMENT

D'après Middlemist et autres (1), les techniques de formation du personnel peuvent être regroupées en deux grandes catégories : la formation au travail et la formation hors du travail. Deol lui-même estime qu'on peut aller au-delà de ces classifications et en présenter une autre qui regrouperait les catégories suivantes : la formation ou le perfectionnement en salle de classe, la formation ou le perfectionnement par les techniques de groupe, la formation ou le perfectionnement au travail, la formation par soi-même et la formation par les techniques d'observation. Notons que dans la formation-action, l'accent est mis sur toutes ces techniques. C'est pourquoi nous allons décrire chacune d'elles brièvement sans entrer dans le détail.

### a) Les techniques de la salle de classe

Il s'agit des techniques telles que les leçons magistrales, le brainstorming, le colloque, le panel, le symposium et la démonstration.

La leçon magistrale est, comme son nom l'indique, une présentation très organisée avec ou sans aides visuelles ayant pour objectif de présenter ou de partager des expériences, concepts, principes ou événements avec d'autres personnes. On retrouve ici un grand nombre de participants, la communication va du formateur au formé et ce dernier joue un rôle passif. Alors qu'elle est un outil efficace pour présenter des idées,

---

(1) Op. cit.

elle a beaucoup d'inconvénients qui la rendent parfois inefficace pour la formation des adultes. Planty, McCord et Efferson ont défini la leçon magistrale comme suit (1) : "Certains enseignants se considèrent comme des sources de connaissances auxquelles l'enseigné peut s'abreuver et qui s'attend à ce que celui-ci les absorbe et les emporte avec lui, quitte à ce qu'elles influencent son comportement durant sa vie entière sans résistance de sa part."

Comment doit-on alors préparer une leçon magistrale ? (2)

- Analysez tout d'abord le groupe.
- Etablissez les objectifs.
- Déterminez les résumés.
- Sélectionnez les points clés de discussion.
- Assurez-vous d'une transition normale entre un point et un autre.
- Sélectionnez le matériel à distribuer avec soin.
- Pratiquez votre leçon avant de la donner.

Pendant la présentation de la leçon :

- Habillez-vous correctement.
- Commencez à temps.
- Etablissez votre crédibilité dès le début.
- Expliquez les objectifs de la leçon.
- Présentez un résumé de la leçon.
- Utilisez une voix forte et claire.
- Utilisez des gestes qui transmettent le message.
- Eviter les manières.

---

(1) Training Employees and Managers, 1984.

(2) Ibid.

- Ecoutez les questions attentivement.
- Encouragez l'interaction du groupe.
- Ne pas s'excuser pour des petites erreurs, ayez confiance en vous.
- Utilisez le contact avec les yeux.
- Résumez-vous et terminez dans le temps imparti.

Le brainstorming est une technique spontanée et non évaluable de la production d'idées nouvelles, innovatives et créatives par le formateur et les participants. Cette technique est développée davantage dans le module sur la formation en planification et management des projets.

Un colloque est une conversation ou discussion entre participants qui ont une expertise dans un domaine déterminé.

Un panel est une autre forme de colloque. Il consiste à regrouper deux ou plusieurs experts provenant d'une même discipline ou de plusieurs pour qu'ils présentent leurs idées sur un sujet. Ces présentations sont suivies de questions par les participants.

Un symposium est une réunion dans laquelle le formateur ou l'animateur présente un bref discours sans s'attendre à un feedback du groupe de participants.

Une démonstration est une présentation active pour montrer comment quelque chose fonctionne.

Toutes ces techniques de la salle de classe ont, comme nous l'avons dit, certaines limitations qui font qu'elles ne sont pas efficaces pour la formation des adultes. D'où survient le recours à des techniques de groupe conformes non seulement à l'approche de système mais aussi à la nature de l'andragogie.

b) Les techniques de formation de groupe

La "formation-action" recourt souvent à ces techniques. D'où le temps que nous allons leur consacrer pour les expliquer et analyser certaines d'entre elles.

L'une des techniques les plus utilisées dans la formation en management est celle de la méthode des cas. De quoi s'agit-il ?

La méthode des cas est une méthode ou technique de formation basée sur la description d'une situation réelle ou fictive. Il s'agit d'une discussion structurée et dirigée sur une situation ou événement particulier. C'est une méthode couramment utilisée dans la résolution des problèmes, la prise de décision, les relations humaines ou l'analyse des situations complexes pour formuler des stratégies. Nous allons consacrer toute une section sur la méthode des cas. Le lecteur est donc prié de se référer à cette section pour plus de détails sur la façon de rédiger, conduire et discuter un cas.

La technique de l'incident critique est une technique semblable à la méthode des cas avec cependant les différences suivantes :

- on rapporte un incident ;
- les participants apprennent plus sur cet incident en posant des questions ;
- les participants peuvent contribuer aux incidents et l'analyse est plus libre que dans la méthode des cas.

L'avantage de l'incident critique est qu'il établit facilement le pont entre la théorie et la pratique ; la situation se déroule dans la salle et le processus est plus intéressant

parce que les participants s'identifient avec l'un ou l'autre caractéristique de l'incident. Le gros inconvénient est que les participants doivent avoir une bonne perception pour poser des questions ; l'incident peut provoquer des réactions extrêmes et certains incidents peuvent ne pas contribuer à l'apprentissage.

La simulation est une technique de formation qui peut prendre des formes variées et dont l'objectif est de recréer la réalité sous certaines conditions déterminées. Surtout utilisée dans la formation aux concepts de management, à la prise de décision, à la résolution des problèmes, la simulation a l'avantage de soumettre les participants à une situation réelle dans laquelle les principes et les théories sont vécues sous forme vivante. Son gros inconvénient est que la situation peut être exagérée ; elle peut être artificielle ; elle peut également être plus amusante qu'éducative et peut prendre trop de temps.

Les jeux de management sont identiques à la simulation avec la différence suivante : dans les jeux, on ajoute parfois à la simulation une compétition entre un ou plusieurs groupes ou individus. Utilisés également dans la formation en management, les jeux ont plusieurs avantages surtout lorsqu'on utilise les supports visuels tels que le VTR. Le gros inconvénient est que certains participants peuvent ne pas jouer et parfois aussi les objectifs andragogiques sont relayés au second plan et gagner devient l'objectif principal. Parfois aussi, les jeux peuvent aboutir à des leçons autres que celles pour lesquelles ils ont été conçus.

Les ateliers sont des réunions organisées ayant pour but de promouvoir un apprentissage par l'expérience (learning by doing) et de produire des résultats identifiables par les participants.

Notre expérience dans l'utilisation des ateliers est qu'elle est l'une des techniques les plus efficaces de la formation surtout dans des situations où les participants apprennent des concepts ou des outils nouveaux qu'ils devront appliquer et démontrer avoir assimilés. Le participant est souvent fier de démontrer qu'il a appris et compris. L'atelier peut l'absorber parce qu'il apprend par lui-même, il participe et devient productif. Il partage ses expériences avec celles des autres. Le gros inconvénient est qu'il peut prendre trop de temps pour produire des solutions simples en réponse à des problèmes trop complexes.

La clinique est une réunion organisée dont l'objectif principal est de diagnostiquer un problème sérieux. On se concentre sur le problème, on l'analyse à fond en étudiant toutes les options pour sa résolution pour préparer ensuite des plans d'action. On a recours à l'expérience des participants pour formuler ces options et ces plans. Le problème est qu'une clinique n'est pas un outil efficace pour enseigner des habilités provenant du comportement du participant et il peut également arriver que certains d'entre eux n'acceptent pas le problème. En outre, les solutions au problème découlent des conditions d'un environnement contrôlé ce qui peut réduire leur applicabilité dans des situations réelles.

Le séminaire est une réunion arrangée pour partager les résultats d'une recherche à travers des leçons, des rapports, des discussions et des présentations sous la direction d'un ou de plusieurs animateurs.

Le séminaire est une bonne occasion d'échanger des idées et des expériences et de préparer des stratégies pour des actions dans une organisation. Il permet également aux participants d'apprendre de nouveaux concepts ou outils de travail.

Le séminaire a le plus grand avantage de regrouper des experts et des participants pour échanger des connaissances et expériences. Il fournit des solutions à des problèmes ou développe des stratégies en vue de bénéficier des occasions qui se présentent. Il se concentre sur les problèmes et l'analyse de ces problèmes est multidisciplinaire.

L'inconvénient d'un séminaire est que beaucoup de gens le confondent à un atelier ou un symposium ou même à une leçon magistrale. De plus, les résultats d'un séminaire dépendent de la qualité des leaders ou des animateurs ainsi que de la participation de tous. Enfin, les résultats d'un séminaire peuvent être également peu réalistes.

L'analyse transactionnelle est une technique/méthode de formation ayant pour objectif d'améliorer la communication inter-personnelle à travers les interactions entre deux ou plusieurs personnes. La nature de l'interaction est déterminée à partir de l'ego de chacun au moment de l'interaction. Elle est utilisée surtout dans la dynamique de groupe ou dans la résolution des conflits provenant du manque de communication.

L'analyse transactionnelle est fondée sur l'ouverture d'esprit, l'implication des parties concernées et la recherche de soi. Elle peut aboutir à l'amélioration des techniques de communication et à une bonne gestion des conflits. Le seul problème est que l'analyse est simpliste puisqu'elle est basée sur nos trois états d'ego - parents, adulte, enfant - au moment de l'interaction. Enfin, les gens qualifiés pour mener l'analyse transactionnelle sont rares.

c) Les techniques de la formation au travail

La formation au travail est une technique de formation basée sur l'apprentissage au travail. On apprend au formé comment faire le travail soit en lui montrant comment le faire, soit en lui apprenant les points clés du travail et en l'encourageant à les appliquer pour lui passer plein contrôle dès qu'il aura appris le travail.

La formation aux méthodes de travail est une technique de formation ayant pour objectif d'apprendre au participant à améliorer son travail et celui de ses subordonnés par sa simplification et le développement de meilleures méthodes. Alors que dans la formation au travail on apprend à faire le travail, ici, on apprend à changer certains aspects du travail (procédures, processus).

La formation aux relations de travail met l'accent sur le fait qu'étant manager on doit améliorer les relations de travail avec ses subordonnés pour réussir. On encourage les méthodes participatives et on considère l'employé comme un être humain.

La liste des techniques de formation en management peut également inclure des techniques de formation sur le tas, des techniques d'apprentissage individuel (par correspondance par exemple) et des techniques de formation par l'observation (par exemple les tours, les visites et les voyages d'études).

### EXERCICE

En vous basant sur les besoins de formation en management identifiés dans votre organisation, déterminez la ou les techniques efficaces pour satisfaire ces besoins.

<u>Besoins</u>	<u>Technique(s)</u>
a. _____	a. _____
b. _____	b. _____
c. _____	c. _____
d. _____	d. _____
e. _____	e. _____

### EXERCICE

En tant que formateur, quelles sont vos préoccupations sur les techniques identifiées dans l'exercice ci-dessus (connaissance, application, efficacité, etc...) :

<u>Vos préoccupations</u>	<u>Actions possibles</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## SEGMENT V

### LA PREPARATION ET L'UTILISATION DES MODULES DE FORMATION EN MANAGEMENT

- A. Comment rédiger et préparer des documents andragogiques ?
- B. La méthode des cas
- C. La rédaction des cas
- D. La discussion des cas

## OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES

A la fin de ce segment, le participant devra être capable de :

1. Connaître l'importance de la préparation des documents andragogiques.
2. Savoir comment rédiger les modules de formation.
3. Connaître et maîtriser la méthode des cas et surtout savoir comment rédiger et utiliser les cas dans la formation en management.

Lorsque nous parlons de la préparation et de l'utilisation des modules de formation en management, nous voulons dire la création intellectuelle et physique des modules, la sélection des techniques d'enseignement et de synthèse, l'élaboration des programmes et horaires, l'évaluation des modules et l'insertion des feedbacks dans les prochains modules. Nous voulons aussi indiquer par ceci les aspects des moyens administratifs pour utiliser ces modules dans l'apprentissage.

Notre expérience dans la formation en management a montré que les modules de formation constituant le matériel andragogique de base sont parmi les documents les plus importants de l'activité. Notez que nous nous référons ici à un environnement sous-développé où les livres ou documents pédagogiques courants sont rares ; où la production des institutions de formation pour supporter l'apprentissage par le personnel en activité est pour ainsi dire rare ou inexistante et où beaucoup n'ont pas les moyens pour acquérir ces documents même s'ils existent. Les modules deviennent alors la seule source d'information pour beaucoup de participants si ce n'est pour tous. D'où l'importance de leur préparation et leur présence dans une activité de formation en management. Enfin la littérature sur le management est en majeure partie écrite en anglais. Elle est donc inaccessible dans les pays francophones pour ceux qui ne peuvent lire, écrire et comprendre cette langue. Les modules deviennent donc un moyen d'accès à une littérature en anglais. Enfin, l'abondante littérature sur le management mènera le formateur à faire un énorme travail de sélection et de synthèse en un seul document pour mettre celui-ci à la disponibilité des participants. Sachez que cette littérature est de valeur inégale et dispersée comme la discipline elle-même. Et même si elle n'était pas dispersée, nous

travaillons ici avec des participants dont la plupart sont absorbés par leurs responsabilités bureaucratiques quotidiennes qui ne leur laissent pratiquement pas de temps pour se rendre à une bibliothèque et y lire. Bon nombre d'eux consacrent le peu de temps qui leur reste hors du bureau à rechercher des solutions aux problèmes de survie individuelle. D'où l'importance des documents andragogiques que le formateur doit préparer.

Comment le formateur va-t-il alors rédiger et préparer ces documents ? Voici les éléments principaux de la préparation des documents andragogiques.

#### A. COMMENT REDIGER ET PREPARER DES DOCUMENTS ANDRAGOGIQUES

##### a) Connaissance de soi

Avant de rédiger ou de préparer des documents andragogiques, le formateur ou l'animateur doit faire un examen de conscience pour déterminer s'il possède une connaissance approfondie du domaine dans lequel il veut former ou perfectionner les autres. Cet examen de conscience l'amènera à déterminer ce qu'il connaît ou ne connaît pas dans ce domaine. Il n'y a rien de plus ridicule que de se précipiter à rédiger un document qui contiendra non seulement des erreurs mais aussi des superficialités que les participants détecteront immédiatement et parfois utiliseront pour ridiculiser l'animateur pendant la session. D'où l'importance de la connaissance de soi sur le contenu et le processus à utiliser dans l'animation. Ainsi, avant de rédiger ou de préparer des documents andragogiques, posez-vous la question de savoir si vous êtes un bon formateur et si vous connaissez bien le sujet. Pour ce faire, utilisez le questionnaire suivant :

## QUESTIONNAIRE D'EVALUATION PERSONNELLE DU FORMATEUR

Ce questionnaire d'évaluation personnelle vous permettra de vous faire une idée de vous-même en tant que formateur. Répondez avec réalité et non idéal. Pour chaque phrase, donnez une des réponses 1 à 5 ci-dessous. Ensuite, résumez vos réponses sur la page qui vous sera donnée à la fin de l'exercice.

### Réponses :

1. Tout à fait en désaccord
2. Pas d'accord
3. Plus ou moins d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

- \_\_\_ 1. Je suis capable de planifier des actions et des stratégies de formation en management.
- \_\_\_ 2. J'ai une connaissance suffisante des occasions de formation en management offertes dans le pays et à l'étranger.
- \_\_\_ 3. Dans mon organisation je suis connu comme un pionnier.
- \_\_\_ 4. Je suis capable de déterminer les connaissances, les aptitudes, les habiletés et les techniques de management dont les membres de mon organisation ont besoin pour mieux travailler.
- \_\_\_ 5. Je détermine les critères d'évaluation pour toutes les formations en management dans mon organisation.
- \_\_\_ 6. Je connais les outils qu'il faut pour réaliser les objectifs spécifiques d'une formation en management.
- \_\_\_ 7. Je peux traiter avec tout le monde dans mon organisation.
- \_\_\_ 8. Je peux tolérer l'ambiguïté en vue d'encourager la productivité.

- \_\_\_ 9. Contrôler les dépenses accroît le coût-bénéfice dans mon organisation.
- \_\_\_ 10. Je suis capable de préparer et délivrer du matériel de formation en management.
- \_\_\_ 11. Je suis capable de soulever et maintenir l'enthousiasme des autres.
- \_\_\_ 12. J'ai une perception et des points de vue qui dépassent le contexte culturel d'une organisation.
- \_\_\_ 13. L'apparence physique est importante pour un formateur.
- \_\_\_ 14. Pour une formation efficace, un animateur doit utiliser une combinaison de méthodes.
- \_\_\_ 15. Il est important d'adapter et d'ajuster les méthodes de formation aux connaissances, habiletés et expériences des participants.
- \_\_\_ 16. Je peux citer au moins cinq (5) principes de base d'apprentissage des adultes.
- \_\_\_ 17. L'expérience dans l'enseignement et la pratique du management sont importantes pour tout formateur en management.
- \_\_\_ 18. Je préfère observer toutes les sessions de formation en management.
- \_\_\_ 19. Je suis toujours sensible aux besoins des individus dans mon organisation.
- \_\_\_ 20. Je peux contribuer à la connaissance du management.
- \_\_\_ 21. La formation est un outil essentiel pour l'amélioration de la performance en management.
- \_\_\_ 22. L'environnement de la formation en management est aussi important que les outils, matériels et supports andragogiques.
- \_\_\_ 23. Je crois en cette anecdote: "Pour vendre à Sidibé ce qu'il veut acheter, il faut vendre à Sidibé à travers les yeux de Sidibé."
- \_\_\_ 24. J'aime que les situations problématiques produisent des solutions créatives.

- \_\_\_ 25. Les politiques et les systèmes de formation doivent avoir comme objectif de faire face aux besoins futurs de l'organisation.
- \_\_\_ 26. J'évite le formateur qui parle aux participants comme à des inférieurs.
- \_\_\_ 27. Si les formateurs s'en fichent, moi je ne m'en fiche pas.
- \_\_\_ 28. Les organisations ont des occasions de croissance sans limites si elles planifient intelligemment.
- \_\_\_ 29. Il est possible de gérer le changement.
- \_\_\_ 30. Enseigner le management est fascinant.
- \_\_\_ 31. Je me préoccupe des besoins personnels des participants.
- \_\_\_ 32. J'aime bien apprendre de nouvelles approches pour rendre la formation plus efficace.
- \_\_\_ 33. Je crois que le formateur doit faire de sorte que la formation soit centrée sur les problèmes que les managers pourraient rencontrer.
- \_\_\_ 34. Les nouveaux programmes de formation doivent être planifiés jusqu'aux plus petits détails avant qu'ils ne soient lancés.
- \_\_\_ 35. J'apprécie les problèmes que rencontrent les membres de l'équipe de support administratif.
- \_\_\_ 36. La politique de formation doit refléter la politique de croissance de l'organisation.
- \_\_\_ 37. L'efficacité au travail est le meilleur test de l'efficacité d'une formation.
- \_\_\_ 38. Les intrants statistiques des sessions de formation doivent être basés sur des faits corrects.
- \_\_\_ 39. Il n'y a rien de mal à être parfois (ou de temps en temps) très subjectif.
- \_\_\_ 40. La formation peut faciliter l'utilisation totale des ressources humaines d'une organisation.

STYLE	ORIENTATIONS PREDOMINANTES	IDEES POUR BALANCER VOTRE ORIENTATION
I. PRAGMATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Atteinte des résultats</li> <li>. Obtenir du feedback</li> <li>. Amélioration de la performance</li> <li>. Gestion du changement</li> <li>. Prise de décision rapide</li> <li>. Augmentation de la productivité</li> <li>. Haute qualité des extrants</li> <li>. Réalisme terre à terre</li> <li>. Modules de formation</li> </ul>	
II. SYSTEMATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Organisation et méthode</li> <li>. Peu de procédures</li> <li>. Horaire</li> <li>. Séquence</li> <li>. Relation cause à effet</li> <li>. Observation</li> <li>. Recherche</li> </ul>	
III. EMPATHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Besoins de l'homme et attentes</li> <li>. Motivation des autres</li> <li>. Création de groupe</li> <li>. Environnement du travail</li> <li>. Maintenance des relations</li> <li>. Pensées et sentiments</li> <li>. Communication</li> <li>. Valeurs et croyances</li> </ul>	
IV. CREATIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Innovation et créativité</li> <li>. Potentiel non utilisé</li> <li>. Options</li> <li>. Nouvelles opportunités</li> <li>. Débats et concepts</li> <li>. Croissance et progrès</li> <li>. Nouvelles méthodes</li> <li>. Nouvelle association</li> </ul>	

FEUILLE DU SCORE DES REPONSES

Mettez les scores (1, 2, 3, 4 et 5) que vous avez attribué à chaque question dans l'espace ci-dessous. Quand vous aurez terminé, additionnez vos résultats verticalement pour obtenir quatre totaux.

<u>STYLE 1</u>		<u>STYLE 2</u>		<u>STYLE 3</u>		<u>STYLE 4</u>	
<u>Question N°</u>	<u>Résultat</u>						
1	_____	2	_____	3	_____	4	_____
5	_____	6	_____	7	_____	8	_____
9	_____	10	_____	11	_____	12	_____
13	_____	14	_____	15	_____	16	_____
17	_____	18	_____	19	_____	20	_____
21	_____	22	_____	23	_____	24	_____
25	_____	26	_____	27	_____	28	_____
29	_____	30	_____	31	_____	32	_____
33	_____	34	_____	35	_____	36	_____
37	_____	38	_____	39	_____	40	_____
	=====		=====		=====		=====

Si votre score est plus élevé dans le STYLE 1, vous êtes un formateur pragmatique en management. Si votre score est plus élevé dans le STYLE 2, vous êtes un formateur systématique en management. Si votre score est plus élevé dans le STYLE 3, vous êtes un formateur empathique en management. Si votre score est plus élevé dans le STYLE 4, vous êtes un formateur créatif en management. Vos orientations prédominantes dépendent de la façon dont vous vous êtes coté dans chaque style.

9V

On ne s'évalue pas seulement sur son propre style de formation, qui d'ailleurs dépend de beaucoup de facteurs. Posez-vous également des questions de contenu. En voici quelques exemples.

Evaluez vos connaissances dans les domaines suivants du management.

<u>THEME</u>	<u>CONNAISSANCE</u>		
	<u>Très bonne</u>	<u>Bonne</u>	<u>Passable</u>
<u>1. INTRODUCTION AU MANAGEMENT</u>			
. Définition du management	_____	_____	_____
. Caractéristiques du management	_____	_____	_____
. Méthodologie et approche	_____	_____	_____
. Distinction entre management et gestion	_____	_____	_____
. Pourquoi étudier et pratiquer le management	_____	_____	_____
. Historique du management	_____	_____	_____
. Auteurs principaux	_____	_____	_____
. Ecoles du management	_____	_____	_____
. Problèmes courants du management	_____	_____	_____
. Techniques du management	_____	_____	_____
. Fonctions/Rôle du manager	_____	_____	_____
. Autres	_____	_____	_____
<u>2. MANAGEMENT DE L'INFORMATION</u>			
. Définition de l'information	_____	_____	_____
. Processus et éléments de la communication	_____	_____	_____
. Techniques de collecte des données	_____	_____	_____
. Canaux de transmission de l'information	_____	_____	_____
. Techniques de traitement des données	_____	_____	_____
. Systèmes d'informations	_____	_____	_____
. Approche systémique	_____	_____	_____



THEME

CONNAISSANCE

Très bonne    Bonne    Passable

. Conception de système	_____	_____	_____
. Méthodes de classification	_____	_____	_____
. Cadres conceptuels	_____	_____	_____
. Elaboration des modules	_____	_____	_____
. Schéma du système	_____	_____	_____
. Organisations	_____	_____	_____
. Considérations informatiques	_____	_____	_____
. Bureautique	_____	_____	_____

3. MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

. Fonctions et rôles du management des ressources humaines	_____	_____	_____
. Leadership	_____	_____	_____
. Communication	_____	_____	_____
. Motivation	_____	_____	_____
. Délégation	_____	_____	_____
. Management des conflits	_____	_____	_____
. Management du temps	_____	_____	_____
. Dynamique de groupe	_____	_____	_____
. Analyse transactionnelle	_____	_____	_____
. Prise de décision	_____	_____	_____
. Introduction du changement	_____	_____	_____
. Coordination	_____	_____	_____
. Planification prévisionnelle des ressources humaines	_____	_____	_____
. Description des postes	_____	_____	_____
. Recrutement et sélection	_____	_____	_____
. Plan de carrière	_____	_____	_____
. Sanctions (Evaluation)	_____	_____	_____
. Promotion du personnel	_____	_____	_____
. Formation	_____	_____	_____
. Législation sociale	_____	_____	_____
. Autres	_____	_____	_____

84

THEME

CONNAISSANCE

Très bonne   Bonne   Passable

4. PLANIFICATION ET MANAGEMENT DES PROJETS  
DE DEVELOPPEMENT

. Définition de la planification	_____	_____	_____
. Méthodologie et approche	_____	_____	_____
. Programmation	_____	_____	_____
. Préidentification et identification	_____	_____	_____
. Préparation des projets	_____	_____	_____
. Cycle du projet	_____	_____	_____
. Arbre des objectifs	_____	_____	_____
. Diagramme de précédence	_____	_____	_____
. Cadre Logique	_____	_____	_____
. Marketing	_____	_____	_____
. Etudes techniques	_____	_____	_____
. Tableau de Gantt	_____	_____	_____
. Tableau des Responsabilités	_____	_____	_____
. Organisation Matricielle	_____	_____	_____
. Analyse économique	_____	_____	_____
. Analyse financière	_____	_____	_____
. TRI (Taux de Rentabilité Interne)	_____	_____	_____
. Valeur Actuelle Nette (VAN)	_____	_____	_____
. Analyse coût-bénéfice	_____	_____	_____
. Arbre de décision	_____	_____	_____
. Planification de l'exécution	_____	_____	_____
. Etapes et techniques de l'exécution	_____	_____	_____
. Fonctions de l'exécution	_____	_____	_____
. Suivi et ses techniques	_____	_____	_____
. Evaluation en cours d'exécution	_____	_____	_____
. Evaluation ex-post	_____	_____	_____
. Formats des documents du projet	_____	_____	_____
. Comptabilité et budgets du projet	_____	_____	_____

THEME

CONNAISSANCE

Très bonne   Bonne   Passable

5. FINANCES (MANAGEMENT DES)

- . Comptabilité générale
- . Management et finances
- . Comptabilité analytique
- . Etats financiers
- . Ratios
- . Finances publiques
- . Budgeting et ses techniques
- . Comptabilité Nationale
- . Plan comptable
- . Sources de financement
- . Finances d'entreprise

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

6. MARKETING

- . Définition du marketing
- . Audit Marketing
- . Marketing Mix
- . Plan Marketing

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

7. AUTRES THEMES A PRECISER

96

FEUILLE D'AUTOCRITIQUE ANDRAGOGIQUE/PEDAGOGIQUE

Nom du formateur \_\_\_\_\_

Thème enseigné ou à enseigner \_\_\_\_\_

Heure \_\_\_\_\_

	Oui ou Non	AMELIORATIONS
1. Tableau noir ou tablette : écrit clairement " : se tient à côté		
2. Aides visuelles : bien utilisées ont aidé claires		
3. Contact des yeux		
4. Déplacement dans la salle		
5. Gestes		
6. Voix peut être entendue par toute la classe		
7. Rythme de la leçon		
8. Parle clairement		
9. Encourage la participation de tous		
10. Répond aux questions clairement		
11. Aisance dans le rôle de formateur		
12. Soulève l'enthousiasme pour la leçon		
13. Points d'apprentissage clairs et bien expliqués		
14. Suit le plan logique de la leçon : a. Introduction b. Contrastes et comparaisons c. Exemples d. Résumé e. Questions de contrôle		

Les éléments de l'auto-évaluation que nous venons de présenter montrent que le formateur doit être sûr de lui-même avant de se présenter devant les autres pour les aider à apprendre. Cette confiance ne doit pas seulement se trouver dans la personne appelée animateur ou formateur, mais aussi dans les documents et modules qu'elle préparera pour utiliser pendant la session. Pour préparer ces documents le formateur pourra suivre les étapes suivantes :

1. DETERMINER LE THEME SUR LEQUEL PORTERA LA FORMATION OU LE PERFECTIONNEMENT. CE THEME DOIT CORRESPONDRE AU BESOIN DE FORMATION IDENTIFIE ET A L'OBJECTIF DE LA FORMATION.
2. DECOUPEZ LE THEME DE L'APPRENTISSAGE EN SOUS-THEMES OU UNITES PLUS PRECISES.
3. ARRANGEZ ET DECRIVEZ CES SOUS-THEMES DANS L'ORDRE LOGIQUE DANS LEQUEL ILS SERONT PRESENTES AUX PARTICIPANTS.
4. DEVELOPPEZ ET DECRIVEZ LES POINTS CLES POUR TOUS LES SOUS-THEMES OU UNITES DE L'APPRENTISSAGE OU DE LA FORMATION.
5. PRESENTEZ DES LECTURES COMPLEMENTAIRES OU TOUTE AUTRE BIBLIOGRAPHIE QUE LE PARTICIPANT POURRA UTILISER OU AUXQUELLES IL POURRA RECOURIR POUR COMPLETER LA FORMATION RECUE DURANT LA SESSION.

Le formateur doit savoir qu'il n'y a pas une seule façon unique de rédiger et présenter les documents andragogiques ou pédagogiques du management. Chacun peut recourir à un format qui lui convient. Cependant on doit y retrouver clairement non

seulement les objectifs globaux à atteindre mais aussi des objectifs spécifiques. Pour résumer tous ces objectifs et la façon dont la session se déroulera, le formateur peut utiliser une feuille de résumé de session telle que présentée à la page suivante.

Nous avons déjà mentionné et décrit les techniques qui sont généralement utilisées pour la formation et/ou le perfectionnement en management. L'une de ces techniques couramment utilisée est la méthode des cas. Puisque cette méthode est compatible avec l'andragogie de la formation-action, le formateur en management doit connaître cette méthode des cas, comment rédiger des cas, les discuter et en tirer des leçons. D'où la section qui suit consacrée à la méthode des cas.

FEUILLE DE RESUME DE SESSION

1. TITRE DE LA SESSION \_\_\_\_\_

2. TYPE DE SESSION : \_\_ Atelier \_\_ Travaux en groupe \_\_ Plénière \_\_ Autres

3. HEURE : \_\_\_\_\_ DUREE : \_\_\_\_\_

4. DOCUMENTS NECESSAIRES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES/PEDAGOGIQUES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ORDRE DES ACTIVITES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. EXTRANTS ET/OU DEVOIRS

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

98

## B. LA METHODE DES CAS

### 1. Introduction

En tout premier lieu, il n'y a vraiment rien de nouveau dans la méthode. Depuis toujours l'homme agit pour répondre à ses besoins, puis il observe les résultats de ses actions et éventuellement, il change ou de comportement ou d'attitude, selon l'écart entre les objectifs de ses actions et la réalité observée.

Mais puisque nos propres expériences et les occasions d'observer une plus vaste gamme de problèmes et de solutions sont limitées, il existe une longue tradition d'apprentissage et d'enseignement qui permet de bien bénéficier des multiples expériences d'autrui dans les divers domaines.

Dans le passé, c'était presque toujours une série de communications verbales entre le maître, l'expert ou le patron et ses collaborateurs. Assez souvent, tout en étant basées sur des expériences particulières vécues, ces communications étaient diffusées sous forme de règlements, de polices ou de recettes qui conviendraient à des situations ou à des problèmes assez bien définis concernant la production et la distribution de biens et de services.

Parfois, dans la médecine et la jurisprudence, on s'efforçait de développer toute une bibliothèque des situations et des problèmes les plus typiques. Ce fut dans ces deux domaines que naquit la méthode d'étude des cas. On présentait aux cadres moins expérimentés les problèmes vécus et les solutions adoptées.

Dans le domaine si vaste et hétérogène qu'est le management des ressources humaines, on essaya d'abord de former plutôt des "administrateurs" en leur donnant les formules, les règlements et les normes qui convenaient à certaines tâches bien définies. Ceux-ci représentaient des généralisations, des hypothèses et jusqu'à des théories de l'organisation du travail, basées sur l'éventail des expériences spécifiques dans chaque secteur.

Cette méthode de formation par formules et recettes convenait assez bien au XIX<sup>e</sup> siècle et jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup>. L'ère industrielle s'amorçait et les processus et les relations humaines étaient toujours bien figés, relativement stables et invariables.

De nos jours, cependant, avec les changements socio-économiques, technologiques et scientifiques révolutionnaires, ces processus se révélèrent insuffisants pour bien former des managements dynamiques et polyvalents, compétents et capables de devenir non seulement des agents de changements mais de puissants catalyseurs au sein de leurs organisations.

Les cours magistraux, le "coaching", les organigrammes et le taylorisme ne suffisent plus. Il fallait des approches plus participatives et individualisées où tout manager, en plus de se former sur le tas, ait des occasions d'expérimenter toute une gamme de situations, de problèmes et d'incidents "critiques" déjà vécus, sans qu'il y ait de solutions approuvées, de formules dépassées ou trop rigides.

Ce fut surtout à la Harvard Business School à Cambridge aux Etats-Unis d'Amérique qu'on développa au cours des années 50 la nouvelle méthode dite des cas. Depuis, plus de milliers de cas ont été rédigés traitant de problèmes de management de toute sorte. Chaque année, partout dans le monde, dans presque

tous les pays industrialisés, on s'efforce d'en créer d'autres plus pertinents aux problèmes nationaux ou locaux de management

## 2. Qu'est-ce qu'un cas ?

a) Ce n'est ni plus ni moins que la représentation schématique d'une situation ou d'un mélange savant de plusieurs situations déjà vécues dans un environnement réel. Un cas de management peut avoir ses origines dans une organisation clairement identifiée et doit représenter de manière juste mais forcément approximative, une situation vraisemblable susceptible d'être confrontée par un manager ou un directeur.

On donne assez d'informations pour pouvoir apprécier la vraie nature et l'envergure des problèmes sous-jacents dans l'organisation. Parfois, on en donne trop pour que celui qui analyse le cas soit obligé de faire un tri entre le superflu et l'essentiel.

Mais on ne veut, et on ne peut pas donner, toutes les informations d'une situation. L'auteur du cas doit offrir juste assez d'informations pour que le cas soit vraisemblable, réaliste et représentatif.

Dans la vie des grandes administrations, on n'a jamais assez des informations que l'on voudrait avoir pour prendre de bonnes décisions à temps. Un cas parfait doit mettre l'analyse un peu dans la même situation.

On s'intéresse toujours aux décisions prises par les dirigeants dans la situation d'origine, quoiqu'elles ne furent pas toujours les meilleures. Mais puisque nous ne connaissons pas toujours les éléments du problème, il est impossible d'en juger avec certitude. En tout cas, ceci n'est pas la finalité

de l'étude d'un cas. Ce qui est beaucoup plus important pour l'intéressé, c'est le processus d'analyse, l'identification du vrai problème clef et une proposition de solution solide et réaliste pour sa résolution. Il n'y a pas une seule, une meilleure proposition. Il n'y a que des solutions qui tiennent debout, qui paraissent convaincantes et vraisemblables et d'autres qui ne le seraient pas.

Assez souvent, une situation réelle vécue dans une organisation risque d'être trop controversée pour être utilisée, même à des fins purement formatives.

b) Avec l'autorisation des responsables et du haut management, on peut avoir recours à un cas masqué. En changeant les noms des personnages, la raison sociale ou le ministère, le pays ou la région, certains détails insignifiants de la situation, on peut réussir à garder ce qui est important comme matière à discussion, sans pour autant paraître s'attaquer à ceux qui, en réalité, ont vécu la situation en question.

c) Une troisième catégorie de cas est le cas composé. Ceci veut dire tout simplement qu'on s'efforce d'y inclure des éléments liés à plusieurs situations ou problèmes tirés de plusieurs organisations, ou en chronologie disparate. Ceci risque parfois de rendre complexe ou trop long la rédaction du cas, et pour cette raison, exige une attention toute particulière.

### 3. Comment rédiger un cas

En premier lieu, examinons les caractéristiques d'un cas idéal :

- 1° Exemple : Le cas doit nous offrir un exemple type de situation ou de problème de management pouvant être rencontré dans bien d'autres organisations.

- 2° Concis : Le cas doit être abordable, n'exigeant pas un temps exagéré de lecture, d'études statistiques ou de grandes connaissances techniques.
- 3° Intéressant : Le cas doit présenter, de façon dramatique, une situation réelle, vivement intéressante de par les personnages et leurs problèmes de management
- 4° Assez difficile : Autrement dit, le cas doit représenter une situation ou un problème dont la solution n'est ni évidente, ni unique.

Pour rédiger de tels cas, le choix d'une situation ou d'un problème sérieux de management est primordial. Essayez d'identifier une situation de votre connaissance où sont présents les composants d'un problème sérieux, généralisable et qui relève du management.

Ensuite, décrivez de façon assez simple et directe l'organisation, les personnages, l'environnement, l'historique de la situation actuelle. N'entrez pas trop dans les détails, mais donnez suffisamment d'informations pour qu'on puisse apprécier ou induire les éléments du problème.

Par la suite, présentez plus ou moins de façon dramatique et vraisemblable, le moment de vérité, le point de non-retour pour un manager en question devant une décision qu'il doit prendre maintenant. On peut indiquer ou non la nature de la décision à prendre, mais en principe, on présente la situation sans autres indications.

Puisque la rédaction des cas est une activité importante pour tout formateur en management, elle mérite qu'on s'y attarde un peu.

Comme l'avaient souligné Pierre Casse et S.P.S. Deol (1), un cas est une aventure de réflexion. Rédiger un cas est non seulement de participer à une reconstruction - à travers les abstraits - de ce qui existait auparavant, mais aussi à la création d'un nouvel événement qui n'a jamais été. La rédaction d'un cas exige donc du courage, de l'imagination, de la créativité et, encore plus, le respect de la vérité. Un véritable rédacteur de cas en management est quelqu'un qui est capable de regarder une situation bien déterminée, en extraire son essence et la présenter à un groupe de gens de telle sorte qu'ils apprennent par son étude.

Rappelons-nous que la méthode des cas a été considérée comme un pont dans le processus d'apprentissage des adultes. Les cas sont utilisés parce qu'ils peuvent aider les participants à apprendre comment examiner des situations, établir un diagnostic, identifier des problèmes et trouver des solutions. En d'autres termes, les cas aident les participants à apprendre sur comment apprendre. En outre, les cas aident les participants à pratiquer l'usage des habilités et techniques qu'ils ont apprises au cours de la leçon. Ainsi, l'apprentissage est lié aux situations du lieu de travail. L'apprentissage par le cas est donc une façon de recevoir des connaissances en pratiquant.

### C. LA REDACTION DES CAS

Voici nombre d'indications sur la façon de rédiger un cas.

Il existe différents types de cas. Il y a des cas qualitatifs, des cas quantitatifs, des simulations, des incidences critiques et des cas à multiples étapes.

---

(1) Principles of Case Writing (Washington, D.C.: EDI, 1983).

Pour rédiger chacun de ces cas, on exige non seulement que celui qui les rédige ait des objectifs spécifiques mais qu'il détermine également pourquoi il est en train de le rédiger.

a) Pour ce qui est des cas qualitatifs, voici comment les rédiger.

- 1° Donnez le sentiment du problème dans les paragraphes d'introduction.
- 2° Créez des caractères avec lesquels le lecteur peut facilement s'identifier.
- 3° Faites attention au langage et au style. Vous devez retenir l'attention et l'intérêt du lecteur.
- 4° Les dialogues et les interactions entre les différents caractères augmentent les effets dramatiques.
- 5° Il faut inclure autant d'informations qualitatives que possible sans affecter le rythme de la narration.
- 6° Faites en sorte que les caractères travaillent sur le problème mais laissez des vides que le lecteur devra remplir.
- 7° En certains points, il est essentiel de déterminer l'urgence du problème et le sens du dramatisation pour y arriver.
- 8° Maintenez le nombre total de pages entre 6 et 7, mais si le cas est long, l'utiliser en un certain nombre de parties et sections.
- 9° Vous pouvez inclure quelques questions à la fin pour concentrer l'attention du lecteur sur un certain nombre d'aspects du cas.
- 10° Le dernier paragraphe peut inclure des indications qui donneront une direction claire au lecteur quant aux résultats à obtenir.

b) Pour ce qui est des cas quantitatifs :

- 1° Sélectionnez vos ressources d'informations avec attention. Evaluer les faits selon leur potentiel d'enseignement.
- 2° Mettez les événements au passé. Ceci aidera l'utilisation du cas pour longtemps.
- 3° Dans la mesure du possible, donnez des faits au début en énumérant les faits essentiels d'une manière claire et sans ambiguïté.
- 4° L'objectivité dans la présentation des faits et des chiffres est critique. Laissez les faits parler d'eux-mêmes.
- 5° La caractérisation n'est pas critique mais il est mieux de porter attention à ce que la narration soit intéressante. Cacher le caractère peut être essentiel mais ceci doit être fait avec imagination.
- 6° Les données financières peuvent être présentées sous forme brute, c'est-à-dire sans beaucoup de cadre analytique. On s'attend à ce que le lecteur fasse une analyse et des calculs des indicateurs variés comme, par exemple, le taux de rentabilité interne, etc... mais il faut s'assurer que toute l'information nécessaire pour cet objectif est incluse dans le cas ou ses annexes.
- 7° Les informations non financières sont également importantes et doivent être comprises pour mieux expliquer la situation.
- 8° Des informations plus compliquées peuvent également être présentées sur des tableaux ou des annexes.
- 9° La manipulation créative des faits et des chiffres pour un objectif de formation rendra le cas plus intéressant et l'orientera vers l'objectif recherché.

- 10° Les graphiques, cartes, etc... ajoutent de l'attrait au cas en ce qui concerne les objectifs d'enseignement. Ceci est aussi vrai pour le brouillon.
- 11° La complexité du cas quantitatif n'est pas seulement fonction de sa taille. Dans un cas très long, un objectif spécifique n'est pas exigé ; il peut diminuer l'intérêt du lecteur.
- 12° Il est important d'inclure la solution dans le guide du lecteur. Un cas quantitatif sans supports documentaires peut être ignoré par d'autres formateurs. De plus, en travaillant sur la solution, le rédacteur doit anticiper le degré de complexité et l'importance du cas envers un objectif particulier.
- 13° Les rapports d'évaluation préparés par une organisation ne représentent pas nécessairement un bon cas. Un bon cas quantitatif doit être méticuleusement préparé pour servir l'objectif désiré. Il est mieux d'inclure à la fin quelques questions pour clarifier la nature du résultat.

c) Pour ce qui est des simulations, il faut suivre les étapes suivantes :

- 1° Définissez le thème de la simulation.
- 2° Déterminez les objectifs d'apprentissage sous forme de connaissances, d'habilités, de comportements devant être acquis.
- 3° Il faut rédiger tout le processus que le lecteur devra expérimenter.
- 4° Préparez l'introduction.
- 5° Clarifiez la situation et la tâche.
- 6° Présentez les différentes phases de la simulation sous une forme systématique.
- 7° Ecrivez les questions principales à la fin.

- 8° Révisez la compréhension des instructions à travers une session pilote.
- 9° Soyez bref sans être obscur.
- 10° Définissez les points de référence pour une session d'évaluation.

d) Pour ce qui est des incidents critiques, les étapes de rédaction à suivre sont les suivantes :

- 1° Définissez ce que vous voulez illustrer (l'objectif à travers l'incident critique).
- 2° Identifiez la situation dramatique suffisamment bien pour être utilisée pour faire le point.
- 3° Préparez un texte bref selon le plan suivant :
  - a. une brève introduction
  - b. un dialogue ou une déclaration du problème
  - c. une conclusion comprenant une question.
- 4° L'introduction doit immédiatement augmenter l'attention et la curiosité du lecteur.
- 5° Le dialogue ou la déclaration du problème doit être court au point de donner des indications subtiles au lecteur pour qu'il réalise qu'il doit se poser des questions avant de résoudre le problème.
- 6° La conclusion doit résumer le problème à résoudre.
- 7° Il est critique de préparer des documents complémentaires sur feuilles séparées pour qu'ils soient fournis au formateur s'il le désire.
- 8° L'incident doit avoir une signification culturelle pour que le lecteur puisse facilement s'y associer.
- 9° Le problème sélectionné par le formateur doit avoir plus d'une solution possible.
- 10° Une seule situation doit être utilisée par incident critique. Il doit inclure :

- a. quelques indications sur les faits majeurs de la situation ;
- b. une description des données de base, c'est-à-dire le temps, l'endroit, les gens impliqués.
- c. quelques éléments concernant les attitudes des caractères, leurs attentes, leurs besoins et ce qu'ils pensent.

e) Pour ce qui est des cas à étapes multiples, voici quelques indications quant à leur rédaction :

- 1° Il est important lorsqu'on écrit un cas à étapes multiples de clarifier non seulement l'objectif global mais aussi les sous-objectifs des différentes parties.
- 2° Sélectionnez le thème et identifiez les sous-thèmes.
- 3° Utilisez le facteur temps pour déterminer l'évolution des événements que vous voulez décrire.
- 4° Organisez votre présentation dans l'ordre chronologique.
- 5° Chaque étape doit être une unité complète d'apprentissage par elle-même.
- 6° Assurez-vous que le cas est homogène.
- 7° Chaque partie ou étape doit se terminer par une question implicite ou explicite.
- 8° Une réponse doit être donnée à chaque question dans la partie qui la suit avant de donner l'information sur le nouveau problème.
- 9° Le style doit varier d'une partie à une autre pour éviter la fatigue.
- 10° Il est parfois important ou utile d'inclure un résumé des problèmes clés dans les différentes parties du cas pour que le lecteur ne se perde dans la complexité de la situation décrite.

f) Evaluation du cas

Dans le but de vérifier qu'un cas que l'on a rédigé satisfait les caractéristiques d'un bon cas, on peut faire une évaluation sur la base des critères suivants :

- 1° La clarté de l'objectif.
- 2° Le cas est assez facile à lire et à comprendre.
- 3° Le cas décrit une situation réelle.
- 4° Le cas a été rédigé au passé.
- 5° Le cas n'est pas trop long, pas plus de dix pages, à moins que le cas ne soit rédigé pour un objectif particulier.
- 6° Le cas est utilisé pour enseigner des habilités pratiques ou l'enseignement de techniques pour sessions de formation.
- 7° Le cas présente des faits et des chiffres de telle sorte qu'une analyse logique de la situation est facilitée.
- 8° Le cas n'a pas d'erreurs typographiques ni d'inconsistances factuelles.
- 9° Le cas contient des paragraphes d'introduction et de conclusion qui motivent le lecteur à le lire et à y travailler.
- 10° Le cas donne un sens d'urgence au problème ou à la décision.
- 11° Le cas donne des indications sur les causes du problème.
- 12° Le cas présente une série de questions qui sont liées aux objectifs du rédacteur mais qui peuvent également être adaptées à d'autres utilisateurs.

## D. LA DISCUSSION DES CAS

Le cas ayant été rédigé, il faut alors l'administrer et conduire la discussion sur celui-ci. Ce qui rend la discussion d'un cas intéressante est que le formateur ne sait pas exactement où le groupe va le mener avec celle-ci.

La façon traditionnelle de conduire un cas peut être décrite comme suit. Il existe quatre étapes :

### Etape 1 - La lecture

Le cas est distribué aux participants bien à l'avance pour qu'ils puissent le lire et se préparer à la discussion. Le formateur devra parfois :

- a. introduire le cas et son contenu en termes généraux ;
- b. relier le cas à l'objectif du programme de formation ;
- c. clarifier le pourquoi, c'est-à-dire l'objectif du cas ;
- d. donner des indications sur la façon dont le cas doit être lu et
- e. attirer l'attention des participants sur les questions que doivent éventuellement inclure le cas.

### Etape 2 - La discussion en petits groupes

Les participants se retrouvent en petits groupes, de 4 à 8 en général, pour discuter du cas. Les indications suivantes peuvent être utilisées pour cette phase de la discussion :

- a. le formateur clarifie la tâche du petit groupe avant de leur demander de se réunir et de discuter du cas ;
- b. les petits groupes sont établis de sorte que les personnes ayant une expérience et des attitudes différentes aient l'opportunité d'échanger leurs idées.

- c. Le temps alloué à cette phase varie d'une à trois heures avec quelques exceptions pour les cas ou courts ou trop longs.
- d. De manière idéale, les petits groupes se réunissent dans des salles différentes pour qu'ils soient en privé. Le formateur peut aller parfois regarder ce qui se passe sans s'immiscer dans les travaux des groupes.
- e. Les leaders sont parfois désignés par le formateur pour conduire les discussions en petits groupes. Les instructions pour les petits groupes varient d'un cas à un autre. Elles peuvent être formulées comme suit :
  - réunion du groupe et exploration du cas ou
  - préparation d'un rapport de groupe ou
  - réponses aux questions données à la fin du cas ou
  - ne pas essayer de vous entendre sur tout ou
  - soyez sûrs d'explorer le cas d'une façon aussi complète que possible.

### Etape 3 - La séance plénière

Les petits groupes se réunissent en séance plénière et toute la discussion se déroule sur le cas. Des procédures variées peuvent être utilisées par le formateur. En voici quelques unes :

- a. Le formateur peut résumer le cas avant d'ouvrir la discussion.
- b. On peut appeler les participants à partager leur expérience ou leurs opinions sur le cas avec les autres membres.
- c. Un participant peut être désigné pour conduire la discussion.
- d. La discussion peut se dérouler suivant un plan pré-établi ou peut être tout à fait ouverte.

e. Le formateur appliquera un certain nombre des approches décrites ci-dessous durant la discussion :

- Lancer un défi aux participants. Par exemple :
  - . Etes-vous sûrs ?
  - . Est-ce que vous pouvez le prouver ?
  - . Comment pouvez-vous dire cela ?
  - . Je crois que vous avez tort.
  - . Est-ce que tout le monde est d'accord ?
- Parfois il faut jouer le rôle de l'avocat du diable et prendre une position opposée à celle de la majorité.
- Parfois aussi ne rien dire ou demander au groupe de prouver leur déclaration par des faits.
- Impliquer tout le monde dans la discussion.

#### Etape 4 - La conclusion du cas

La discussion sur le cas se termine et les différentes formules suivantes peuvent être utilisées par le formateur.

- a. Pas de conclusion formelle pour que les participants se trouvent dans une situation où ils se poseront des questions.
- b. Le formateur conclut avec une question ouverte pour que le cas conduise automatiquement à une réflexion ou à une exploration.
- c. Quelques leçons claires sont tirées de la discussion.
- d. Quelques intrants théoriques sont donnés par le formateur pour renforcer l'apprentissage par le cas.
- e. Une personne-ressources actuellement impliquée dans le cas est utilisée pour que les participants puissent comparer leur perception avec la situation réelle.

Voici un certain nombre de problèmes critiques que le formateur peut rencontrer au cours de la discussion sur les cas.

a) Les problèmes reliés à la lecture du cas

On peut se trouver devant des participants qui n'ont pas eu le temps de lire le cas. La solution est de renforcer leur motivation et de leur donner un peu plus de temps comme, par exemple, le temps de relire et de revoir le cas au début de la discussion et, éventuellement d'annuler ou de carrément reporter celle-ci.

Trop de lectures données aux étudiants peut conduire à ce qu'ils sautent des lignes ou se perdent. Solutions potentielles : donnez leur à réviser les papiers ; résumez et déterminez les points essentiels ; rédigez à nouveau le cas ou prêtez assistance au lecteur.

b) Les problèmes reliés aux discussions de petits groupes

Parfois, il peut arriver qu'une ou deux personnes prennent la direction du groupe de telle sorte que les participants ne sont pas capables de fonctionner correctement. Solution : la composition des petits groupes doit être entièrement revue et le formateur doit intervenir au niveau du processus. Lorsqu'il voit qu'il y a un problème de leadership, il peut également donner des indications à tous pour qu'ils aient l'opportunité ou l'occasion de participer à la discussion.

c) Les problèmes reliés à la discussion plénière

Certaines participants laissent tomber ou deviennent agressifs en raison de l'ambiguïté de la discussion. Solution

potentielle : donnez leur des indications claires sur la discussion. Clarifiez l'objectif ou les objectifs du cas d'études. Faites ressortir le résultat potentiel. Il faut donner de la valeur à toutes les idées exprimées par les participants et parfois même utiliser de l'humour. Le formateur peut aussi changer un cas d'étude en une leçon qui permettra de sortir de la confrontation avec le groupe ou qui amènera un rapport de dépendance. Solution potentielle à nouveau : faites attention à votre comportement ; attendez la fin de la discussion pour donner la leçon ; planifiez des transitions entre la leçon et la discussion.

d) Les problèmes reliés aux conclusions

L'absence d'une conclusion à la fin d'un cas peut parfois conduire à une démoralisation. Solution potentielle : préparez le groupe à l'avance pour une discussion finale ouverte. Mettez l'accent sur l'importance d'apprendre pour pouvoir faire apprendre. La conclusion correcte est parfois questionnée par un grand nombre de participants. La solution potentielle est de permettre un désaccord exprimé de façon ouverte. Revoyez votre conclusion et essayez d'apprendre de ce processus.

Il existe toute une variété d'alternatives qui peuvent être utilisées pour conduire une discussion de cas. Les voici :

Alternative 1

Parfois, des rapports formels sont présentés par des petits groupes puis la discussion est dirigée par le formateur. Cette variation peut aller aussi longtemps qu'est demandé à un groupe de défendre sa position sur le cas alors qu'un autre défend la sienne.

### Alternative 2

Les participants se réunissent en petits groupes pour discuter le cas avant la séance plénière.

### Alternative 3

Une séance plénière suit immédiatement la lecture individuelle du cas. Il n'y a pas de discussion en petits groupes.

### Alternative 4

La discussion en petits groupes suit la séance plénière.

### Alternative 5

On peut demander à un participant de conduire la séance plénière.

### Alternative 6

On peut demander à la personne-ressources qui a été impliquée dans le cas de conduire la discussion en séance plénière.

### Alternative 7

Les petits groupes sont réunis pour échanger leurs points de vue avant la séance plénière.

### Alternative 8

On fait appel aux experts qui donnent leurs intrants techniques nécessaires pour la résolution du cas.

### Alternative 9

Ni formateur ni facilitateur ne sont utilisés au cours de la session. Ils apparaissent seulement pour un résumé où l'on arrive à des conclusions par petits groupes après plusieurs cas.

### Alternative 10

Le cas implique une visite sur le terrain avant, durant ou après la discussion du cas.

Sachez aussi que la discussion d'un cas peut varier selon qu'il s'agisse de cas qualitatifs, de cas quantitatifs, de simulations, d'incidents critiques ou de cas à multiples étapes. La préparation pour la discussion est donc très importante.

Pourquoi ? Parce que le formateur en enseigne l'essence. Lorsque l'essence en est perçue, il enseigne ce qui est nécessaire pour élargir la perception et la planification de la discussion.

La préparation pour la discussion d'un cas est critique. En fait, le résultat, c'est-à-dire l'accomplissement de l'objectif pour lequel le cas est inclus dans le module de formation, dépend de la planification de la préparation du matériel de discussion. Beaucoup de formateurs entretiennent l'idée que l'inclusion d'un cas dans un cours est une option qui n'est pas nécessaire aussi longtemps que le succès dépend de l'effort mis par le participant à trouver la solution correcte. Il n'y a rien de plus faux. Souvent, les leaders de la discussion peuvent sortir du cas suivant ce que le leader a planifié avant la session de discussion. Il y a certes des règles ou normes qui aident le leader à planifier la préparation de la discussion

mais, franchement, il n'existe pas de manière réussie qui soit claire.

Dans toute chose, on doit investir temps et énergie pour atteindre le résultat désiré. En d'autres termes, une telle préparation est tout à fait différente de la préparation d'une leçon normale. Le principe de base reste pourtant le même. La seule différence réside dans le fait que le leader de la discussion a l'occasion d'utiliser effectivement les connaissances et l'expérience passées des participants pour l'apprentissage personnel par lequel le leader de la discussion exercera un contrôle sur le processus sans rendre celui-ci tout à fait clair.

La planification et la préparation sont effectuées de façon systématique, étape par étape. Les voici.

- 1° On peut se poser la question de savoir "Comment vais-je motiver les participants pour qu'ils apprennent par leur propre expérience ?"
- 2° Quel est l'objectif du cas ?
- 3° Quelles sont les barrières à la communication qui devront être résolues ?
- 4° Quelle est la dynamique du cas : utilisation créative des faits et des problèmes.
- 5° Que faut-il pratiquer pour améliorer la performance ?
- 6° Il faut s'assurer de l'environnement physique.
- 7° Il faut préparer des aides visuelles.
- 8° Il faut allouer le temps.
- 9° Il faut une déclaration au début comme à la fin.

La préparation du cas et la planification de la discussion ne suffisent pas pour qu'un cas serve d'outil important d'apprentissage. Le formateur doit également utiliser la motivation.

## La motivation

Celle-ci joue un rôle important dans la discussion d'un cas. Est-ce que le cas motive les participants à apprendre ? Quelles sont les rétributions s'ils apprennent ? Ceci est sûrement déterminé par la qualité de la rédaction et la manière dont l'information est organisée ou présentée. Il revient donc au leader de la discussion de clairement évaluer le moment auquel le cas intervient dans la formation. Si pour une raison quelconque ceci n'était pas fait, le leader de la discussion devra faire d'énormes efforts pour planifier l'ouverture de la discussion, la manière dont les participants devront travailler sur le cas, la nature des questions qui devront être sélectionnées pour la discussion ainsi que les remarques de conclusion.

Certaines des considérations importantes de la motivation sont les suivantes :

- Il faut relier le cas de la situation aux exigences du travail des participants.
- Il faut éviter toute forme de frustration et placer le cas à discuter dans une situation aussi plaisante que possible.

La question de la motivation est étroitement liée à l'objectif du cas. Un groupe qui serait hautement motivé, ne le serait plus si l'objectif n'était pas clairement défini. Le leader de la discussion devra par conséquent refléter sur l'objectif pour lequel le cas a été inclus dans le programme. La question clé ici est le problème de l'interaction. Qu'est-ce que je veux atteindre ? Qu'est-ce que je veux démontrer par l'application d'une technique ? Où le cas de la discussion

aboutira-t-il dans la distribution ou dans l'apprentissage des habilités pour l'analyse d'une situation complète dont l'objectif serait la prise de décision ? Quel est le genre de groupes auxquels je dois faire face et quelles sont leurs attentes ? Est-ce que le cas contient une déclaration de l'objectif ou des objectifs, de bonnes questions au début de la discussion ou est-il nécessaire de clarifier le travail à effectuer.

Les questions ci-dessus font partie de celles que le formateur devrait se poser avant de commencer la préparation du cas.

### La communication

Un bon formateur doit être un bon communicateur, non pas de manière générale mais dans les termes d'habilités à communiquer requises par le contexte du cas. Ceci signifie que le formateur en management doit savoir de quoi il parle. De connaître les faits du cas et comment ceux-ci devront être présentés assureront une communication effective. Ceci devra nécessairement demander clarté d'expression, bon rythme et une discussion intéressante pour éviter la monotonie ou la fatigue. Ceci demande également l'organisation des présentations d'une information donnée ou nouvelle et la sélection de supports visuels qui renforceront l'effet général.

L'organisation de l'information pour la présentation peut être une tâche difficile. Il n'y a pas de doute que l'on doit être bien organisé. Mais trop d'organisation peut d'autre part affecter le processus d'apprentissage et en réduire ainsi son efficacité. Il n'existe pas de règle générale. Le formateur a l'objectif d'assurer une balance entre l'anarchie, la discussion libre et la rigidité, et un plan inflexible qui empêcherait les participants d'explorer ou de découvrir.

Un bon formateur ira librement du général au particulier sous une forme cyclique. Il construira sur les idées et les expériences antérieures des participants, reliant théorie et pratique, maintenant un flux logique d'idées, se concentrant sur une idée avant de passer à une autre et en évaluant les progrès sur une base continue. La question clé au moment de la planification de la préparation est celle donnée dans la situation du cas. Quelles seraient les barrières potentielles à une bonne et efficace communication et quelles seraient les interventions à prendre pour que cela ne se présente pas. Ces interventions pourraient prendre la forme de clarifications, de résumés, de l'utilisation par exemple de bonnes illustrations, de l'utilisation d'une information visuelle par écrit ainsi que de l'emploi des ressources du groupe présentées sous forme de questions et remarques.

Ce que l'on exige ici est donc une compréhension dynamique de la situation du cas.

SEGMENT VI

L'UTILISATION DES AIDES AUDIO-VISUELLES  
DANS LA FORMATION EN MANAGEMENT

A. Les aides audio-visuelles

### OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES

Dès que le participant aura complété ce segment, il devra être capable de savoir comment choisir et utiliser les aides audio-visuelles dans la formation en management.

Pour être efficace, une formation en management ne doit pas seulement être supportée par des documents andragogiques ou pédagogiques. Une bonne formation ainsi que les travaux doivent également être supportés par des aides audio-visuelles qui permettront aux participants de voir, écouter et se rappeler. Souvenez-vous qu'une image vaut mieux qu'un millier de mots. Ce qu'on voit, on s'en souvient mieux car l'image peut aider les participants soit à mieux identifier les faits, soit à ajouter des idées et des descriptions aux faits. De plus, même là où il n'est pas possible de présenter des images, l'utilisation des tablettes ou d'un tableau noir aide le formateur à mieux présenter ses idées et ses arguments de façon logique. Quelles sont ces aides audio-visuelles que le formateur peut utiliser ? Il s'agit du tableau noir, des tablettes, d'un rétroprojecteur, d'un projecteur de films ou de diapos, d'une caméra vidéo, etc...

#### A. LES AIDES AUDIO-VISUELLES

##### Le tableau noir

Le tableau noir est l'une des aides audio-visuelles la moins coûteuse et que l'on retrouve partout. Le seul problème est que sa capacité est limitée du fait que de temps à autre on doit effacer ce que l'on a écrit. De plus, il n'est pas possible de préparer le tableau à l'avance. Plus encore, un tableau noir est souvent associé à l'enseignement classique ce qui produit une impression négative dans une formation en management où l'on parle d'andragogie. Pis encore, si les participants sont dans des salles différentes, ils ne peuvent pas apporter le tableau noir avec eux en séance plénière. Cependant,

en raison du coût des autres aides audio-visuelles, le tableau noir est l'une des aides les plus utilisées pour la formation en management.

### Les tablettes

Les tablettes sont extrêmement utiles et compatibles non seulement aux discussions en groupe mais aussi à la méthodologie de la formation-action. Le formateur peut les préparer à l'avance. L'impact visuel est augmenté par l'utilisation des "markers" en couleur et le papier des tablettes peut être découpé et déplacé facilement. Voici les règles de base pour l'utilisation des tablettes :

- Ecrivez en majuscules.
- Ecrivez en gros caractères qui pourront être lus facilement par tous les participants.
- Découpez les pages où il y a des objectifs ou des tableaux et affichez-les dans la salle.
- Utilisez du papier auto-collant.

### Le rétroprojecteur

Le rétroprojecteur est disponible dans presque toutes les institutions de formation. Les transparents sont préparés à l'avance soit par le formateur, soit par un professionnel. Evitez de mettre trop d'informations sur un transparent ou d'utiliser trop de transparents.

### Le projecteur de films ou diapositives

Le projecteur de films ou diapositives est aussi disponible dans beaucoup d'institutions de formation. Le seul problème est que sa préparation prend trop de temps. Les diapos

peuvent être doublées de son qu'on enregistre pour en faire des paquets de matériel de formation. Les films sur le management sont aussi disponibles sous forme de film ou sous forme de vidéocassette. Ces films peuvent être utilisés après une leçon pour renforcer les techniques enseignées.

#### La vidéocassette et la caméra

De plus en plus utilisée, la vidéocassette est un support très apprécié par les participants bien qu'elle soit chère. Elle est surtout utile dans la formation où les simulations sont utilisées pour renforcer l'esprit d'équipe. L'expérience vivante est utile car elle accroît la crédibilité des leçons apprises.

Toutes ces aides rendent la formation en management efficace et le formateur doit apprendre non seulement à les utiliser, mais aussi à les utiliser correctement.

## SEGMENT VII

### L'EVALUATION DE LA FORMATION ET/OU DU PERFECTIONNEMENT EN MANAGEMENT

- A. Définition de l'évaluation
- B. Pourquoi évaluer ?
- C. Quand évaluer et à quels niveaux ?
- D. Méthodes appropriées d'évaluation de la formation en management

## OBJECTIFS ANDRAGOGIQUES

A la fin de ce segment, le participant devra :

1. Savoir ce qu'est une évaluation et pourquoi évaluer une activité de formation en management.
2. Savoir quand et à quels niveaux évaluer la formation.
3. Assimiler les méthodes d'évaluation de la formation en management.

Dans cette section nous allons définir ce qu'est l'évaluation de la formation, pourquoi évaluer et comment entreprendre l'évaluation d'une activité de formation en management. Il s'agit ici d'une activité qui est souvent négligée alors qu'elle est aussi importante que toutes les autres activités que nous avons décrites jusqu'ici.

A. DEFINITION DE L'EVALUATION

Il n'y a pas une seule définition unique du terme évaluation. En général, les différents auteurs s'entendent pour dire qu'une évaluation est un processus qui consiste à déterminer si on a atteint les objectifs définis au début ou au cours d'une activité. L'objectif poursuivi est de déterminer l'efficacité de l'activité pour améliorer les programmes futurs de formation.

B. POURQUOI EVALUER ?

1. Déterminer le succès ou l'échec d'une activité de formation en management.
2. Améliorer les activités futures de formation.
3. Tester les objectifs et les techniques de formation.
4. Contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.
5. Contribuer à définir les objectifs de l'apprentissage.
6. Avoir un processus de contrôle.

- Ajoutez 7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Certains se poseront la question de savoir qui a besoin de l'information produite par l'évaluation de la formation en management.

1. Le formateur
  2. Le responsable de l'organisation
  3. Les managers
  4. La direction
  5. Le conseil d'administration
- Ajoutez
6. \_\_\_\_\_
  7. \_\_\_\_\_
  8. \_\_\_\_\_
  9. \_\_\_\_\_
  10. \_\_\_\_\_

C. QUAND EVALUER ET A QUELS NIVEAUX

1. Durant la formation
  2. Le weekend
  3. A la fin du programme
  4. Pendant le suivi après la formation
- Ajoutez
5. \_\_\_\_\_
  6. \_\_\_\_\_
  7. \_\_\_\_\_
  8. \_\_\_\_\_
  9. \_\_\_\_\_
  10. \_\_\_\_\_

Quand on parle de l'évaluation, on se réfère également aux différents niveaux auxquels cette évaluation s'applique. Ces niveaux sont les suivants

1. Niveau de la réaction

La question qu'on peut se poser ici est de savoir ce que vous pensez du programme du séminaire par exemple.

2. Niveau de l'apprentissage

Qu'avez-vous appris pendant le séminaire ?

3. Niveau de comportement

Quels sont les changements de comportements attribuables au séminaire ?

4. Niveau des résultats

Quels sont les gains tangibles pour l'organisation dûs au séminaire ? Augmentation de la productivité ? Meilleures équipes de travail ? Moindre coût ?

5. Niveau des extrants

Quels sont par exemple les contacts, la satisfaction des besoins individuels, etc... attribuables au séminaire ?

A chacun de ces niveaux correspondent des techniques et des méthodes différentes pour évaluer les activités de formation en management. Comment alors évaluer ?

D. METHODES APPROPRIEES D'EVALUATION DE LA FORMATION EN  
MANAGEMENT

<p><u>NIVEAU DE REACTION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Questionnez les participants</li> <li>. Questionnaire</li> <li>. Communication non-verbale</li> <li>. Expression des sentiments</li> <li>. Questionnaire de réaction après 2-3 mois</li> </ul>	<p><u>QU'UTILISEZ-VOUS POUR EVALUER ?</u></p>
<p><u>NIVEAU D'APPRENTISSAGE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Examen</li> <li>. Questionnaire</li> <li>. Test au début ou à la fin</li> <li>. Performance au travail</li> <li>. Participation en groupe de travail</li> <li>. Evaluations par les chefs</li> </ul>	<p><u>QU'UTILISEZ-VOUS POUR EVALUER ?</u></p>
<p><u>NIVEAU DE COMPORTEMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Exercice d'auto-évaluation</li> <li>. Evaluation personnelle</li> <li>. Interviews</li> <li>. Réactions des collaborateurs, des collègues et des chefs</li> <li>. Observation de la performance ou de la capacité à utiliser les techniques apprises</li> </ul>	<p><u>QU'UTILISEZ-VOUS POUR EVALUER ?</u></p>
<p><u>NIVEAU DES RESULTATS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Etudes de l'organisation</li> <li>. Analyse des problèmes</li> <li>. Analyse de la performance financière et autres de l'organisation</li> <li>. Flux des études du travail</li> <li>. Indicateurs de productivité</li> </ul>	<p><u>QU'UTILISEZ-VOUS ACTUELLEMENT POUR EVALUER ?</u></p>
<p><u>NIVEAU DES CONSEQUENCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Contacts professionnels dûs à la formation</li> <li>. Promotions et augmentation de salaires</li> <li>. Capacité à former les autres</li> <li>. Evaluation totale de la personnalité</li> </ul>	<p><u>QU'UTILISEZ-VOUS ACTUELLEMENT POUR EVALUER ?</u></p>

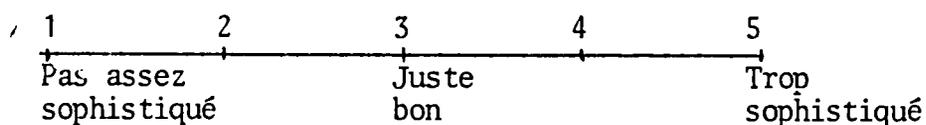
124

Voici un certain nombre de questionnaires qui peuvent être utilisés pour une évaluation de l'activité de formation en management.

### EVALUATION AU MILIEU DU SEMINAIRE

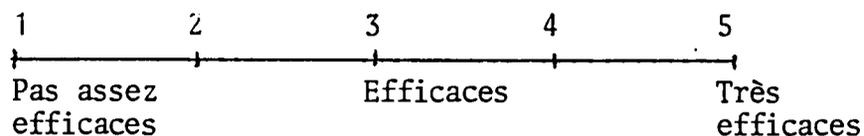
#### 1. CONTENU

Le contenu est :



#### 2. PROCESSUS

Les méthodes de formation sont :



3. Les outils utiles enseignés au séminaire jusqu'ici sont :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

4. Voici ce que je voudrais qu'on enseigne pendant la deuxième semaine du séminaire :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

5. Mes recommandations pour les améliorations sont :

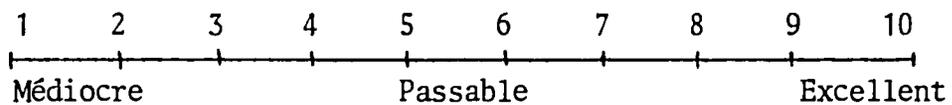
---

---

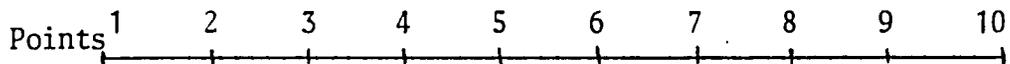
---

EVALUATION DU SEMINAIRE

1. EVALUATION GLOBALE



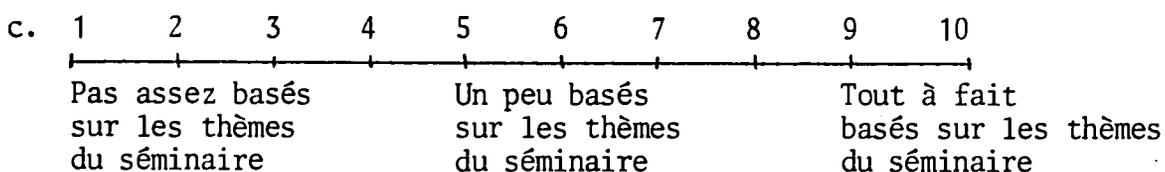
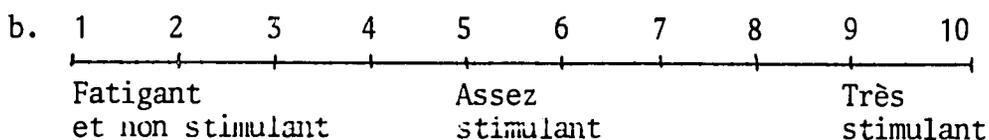
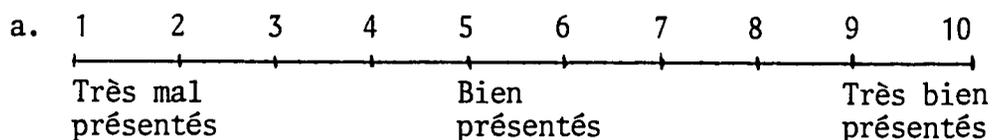
2. ACCOMPLISSEMENT DES OBJECTIFS



OBJECTIFS

1. Aiguiser les techniques, les connaissances et les capacités managérielles par l'échange d'informations entre participants et animateurs.
2. Apprendre comment organiser et préparer les activités managérielles d'une organisation.
3. Utiliser les techniques et capacités managérielles apprises pour analyser et résoudre les problèmes de mon organisation.
4. Occasion d'établir des échanges et des liens entre collègues.

3. MODULES



TITRE DES MODULES

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Comment pourrait-on améliorer les éléments ayant 5 points ou moins ?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

127

