

Marie-France Ribéry

Outils et exercices pédagogiques pour le formateur

Formation à l'animation d'équipe

Insep Consulting
Éditions

Insep Consulting Editions est une marque de Bernard Julhiet Group

www.insep-editions.com

www.bernardjulhiet.com

Bernard Julhiet 
G R O U P

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les " copies ou reproductions strictement réservées à l'usage du copiste et non destinées à une utilisation collective " et, d'autre part, que les analyses et que les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, " toute représentation intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite " (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie (CFC) - 20 rue des Grands-Augustins - 75006 PARIS – Tél. : 01 44 07 47 70 /Fax : 01 46 34 67 19.

ISBN : 978-2-914006-99-6

ISSN : 0291-6770

© Insep Consulting Éditions - Paris 2010

Tour Pacific, 11 cours Valmy,
92977 Paris La Défense Cedex.

Sommaire

Présentation	7
---------------------------	----------

Quelques considérations pédagogiques

Chapitre 1

Lancer un séminaire	13
----------------------------------	-----------

Présentation croisée lors d'une première rencontre	14
Présentation dans un grand groupe : sous les mots.....	16
Reprise de contact pour un groupe qui se connaît.....	20
Lancement d'un thème par un quiz.....	21
Lancement d'un thème par des dessins.....	27
Lancement d'un thème par une carte mentale.....	29
Lancement d'un thème par concassage des mots.....	31

Chapitre 2

Maintenir l'attention : interludes	35
---	-----------

Jeu des baguettes.....	36
Main droite, main gauche.....	39

Chapitre 3

Faire des bilans, évaluer	41
--	-----------

Débuts ou fins de journée.....	42
Le formé devient formateur.....	44
Questions/réponses en demi-groupes.....	45
Bilan vivant pour une fin de séminaire.....	47

Chapitre 4

Produire des réflexions, échanger	49
--	-----------

Une équipe ? des photos.....	50
Expression par post-it.....	54
Le mur parlant.....	58

Chapitre 5

Expérimenter des situations d'équipe	67
Jeu de la tour.	68
Communicator.	71
Décision de groupe.	80
Réunions d'équipe avec J.P. Manager.	86
Simulation de réunion sur un thème réel de préoccupation.....	96

Chapitre 6

Faire un diagnostic.....	101
Autodiagnostic préparatoire à une formation.	102
Diagnostic des rôles à tenir dans une équipe : Les équipiers.	111
Diagnostic du fonctionnement de son équipe.	127
Autodiagnostic de ses pratiques de reconnaissance.	131
Diagnostic de la maturité de son équipe.	136

Chapitre 7

Utiliser le conseil mutuel	143
Modalité d'entraînement avec superviseur et observateurs.	144
Le diagnostic à deux.	148
Tous experts.	150
Travail sur le réel en groupes hétérogènes.	153
L'écoute et le conseil mutuel.	156

Annexe	164
---------------------	------------

Présentation

Objet de ce livre

Cet ouvrage présente des outils pédagogiques, des exercices de simulation qui permettent de susciter une réflexion ou de faire vivre une expérience à des personnes qui participent à une formation. Ces outils et exercices sont utilisés pour des formations à l'animation d'équipe et au management d'équipe.

A qui s'adresse cet ouvrage ?

Le livre que vous avez entre les mains n'approche probablement pas une terre inconnue de vous. Cependant, il vous concerne si :

Vous débutez dans le métier de formateur et avez besoin d'être guidés dans la construction pédagogique de vos interventions

Vous êtes formateur ou consultant et désirez enrichir votre palette d'outils

Vous êtes enseignant ou expert, et vous voulez utiliser une pédagogie active pour former des adultes et leur transmettre vos connaissances

Vous souhaitez des conseils précis sur l'utilisation d'exercices, leurs objectifs, leurs consignes, leurs exploitations.

Pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïtés

Ce livre n'aborde pas :

Les notions de fond sur les thèmes abordés. Cependant, vous trouverez la mention de lectures qui vous permettront de nourrir les apports de contenu.

Les approches permettant d'aborder le management des personnes prises individuellement, le management de la performance ...

Quelques considérations pédagogiques

Si vous êtes déjà un formateur expérimenté, ces quelques mots vous sembleront des Lapalissades.

Il est bon toutefois de se les remémorer avant toute préparation.

Un rappel

- Un adulte ne retient que les réponses aux questions qu'il se pose ou ce qu'il expérimente ...
- Cela invite donc nécessairement à une pédagogie active, des interrogations, parfois une formation-action !
- Dans un groupe de stagiaires, les personnalités sont inévitablement diverses, leurs modes d'apprentissage multiples. Ce qui est nécessaire à l'un peut indisposer l'autre.

Par exemple, pour apprendre,

- un analyste a besoin de théorie, de structure, de logique
- un réactif a besoin d'improvisation, de surprise, de mises en situation
- un pragmatique a besoin de concret, d'exercices d'application
- un relationnel a besoin d'échanges d'expérience, de temps de partage
- etc.

Cela implique donc d'utiliser une grande variété de techniques d'animation, d'alterner rythmes et modalités de travail

- Une « séquence » de travail ne doit pas dépasser 2 heures sous peine de perdre l'attention des participants

Les questions préalables

- Qui sont les futurs « formés » ?
 - Age
 - Expérience

- Connaissance du sujet
- Intérêt pour le thème traité
- Nombre
- Equipe constituée ou non
- Relations entre eux
- Quel est le but de cette formation, son objectif terminal ?
 - On parle ici en termes de résultat visé, individuellement ou collectivement.
 - Ex : permettre aux participants de mieux animer leur équipe pour la faire progresser
- Quels sont les thèmes incontournables qui doivent être abordés, les messages clés ?
 - Ils peuvent être intrinsèques au sujet de la formation ou portés par l'entreprise ou un contexte particulier.

Il est essentiel de concevoir la formation, non pas à partir des exercices et outils, mais à partir des objectifs de formation.

Le découpage en séquences pédagogiques

Pour chaque séquence, prendre le soin de :

- Formuler son objectif pédagogique
 - (Indiquer ce que le participant va acquérir au cours de cette séquence de travail)
- Montrer comment elle s'inscrit par rapport à la visée globale de la formation
 - Décrire précisément l'exercice et la manière de le débriefer
 - Synthétiser les principaux messages clés
 - Indiquer la durée
 - Préciser les points de vigilance
 - Clarifier la transition avec la séquence précédente et la séquence suivante.

L'exploitation des exercices

Lors de simulations, il est la plupart du temps préférable de donner d'abord la parole aux protagonistes de la simulation. Les observateurs apporteront leur contribution dans un deuxième temps. Il est utile d'avoir préalablement invité ceux-ci à se construire une grille d'observation.

La progression suivante est souvent riche :

1. Expression du ressenti.
2. Analyse de ce qui s'est réellement passé pendant le jeu, l'exercice, la simulation.
3. Réflexions sur ce qu'il aurait fallu faire.

Il est parfois nécessaire de commencer par un court temps d'expression libre qui permet de libérer certaines tensions qui ont pu se vivre au moment du jeu.

Inviter systématiquement les participants à noter, et peut-être à partager, l'enseignement personnel qu'ils tirent de la séquence de travail.

Les règles du feed-back

Pour celui qui le donne

- Se mettre en attitude de « bienveillance-exigence ».
- S'exprimer en son nom propre (utiliser le je : je te vois comme, j'apprécie, il me manque ...).
- S'exprimer sur des faits ou des comportements, jamais sur la personne.

Pour celui qui le reçoit

- Se mettre en attitude d'écoute.
- Recevoir tout ce qui est dit comme une source d'information.
- Ne jamais entrer dans de l'argumentation ou de la justification.

L'environnement de la formation en salle

Ce livre vous aide à construire le déroulement d'une formation pour un groupe de participants réunis dans une salle. Il est important de garder à l'esprit qu'un dispositif de formation efficace comporte généralement trois temps : un travail préalable avant les séances collectives, des journées de formation en groupe, un travail dans le prolongement des séances collectives pour approfondir et mettre en pratique. Le présent ouvrage concerne uniquement le déroulement des journées en salle.

Exemple d'activités réalisées *avant* la formation présentielle :

- Autodiagnostic des compétences.
- Utilisation d'un outil de connaissance de soi pour situer son profil de personnalité.
- Questionnaire 360° feed-back pour que le manager sache comment il est perçu.
- Entretien de cadrage avec le responsable N+1 pour définir des objectifs d'apprentissage personnalisés.
- Lectures préalables.

Etude de modules de e-learning.

Exemple d'activités réalisées dans le *prolongement* de la formation présentielle :

- Approfondissement de certains points par des lectures, par l'étude de modules de e-learning.
- Mise en œuvre d'un plan d'action ; accompagnement pour faire le point sur cette mise en œuvre.
- Échanges de pratiques entre participants suite aux expérimentations réalisées.
- Participation à un forum de partage des bonnes pratiques.
- Évaluation de l'utilisation de ce qui a été acquis en formation.

Vous trouverez en annexe de cet ouvrage une liste de livrets BASIC qui sont souvent utilisés pour des lectures individuelles avant et après la formation. Cette annexe présente également des intitulés de modules de e-learning diffusés par IProgress (Groupe Bernard Julhiet). Toutes les acquisitions qui sont faites individuellement par les participants, avant la formation en groupe, permettent de consacrer la majeure partie du temps des séances collectives à des échanges et des entraînements.