

Comment caractériser la «situation projetée»?

«La prévision est difficile, surtout quand elle concerne l'avenir.»

P. DAC

Votre premier souci

Former, c'est donc amener consciemment une «population» donnée d'adultes, vers une «situation projetée» qu'il s'agit de définir.

Comment décrire cette situation projetée? Le formateur bute sur une difficulté majeure :

- la «demande» qu'on lui fait,
- la «commande» qu'on lui passe,

s'expriment le plus souvent dans des termes trop imprécis, trop vagues, pour lui permettre de définir son action.

Exemples de formulations typiques de «demandes» :

- «il me manque des notions de résistance des matériaux»;
- «j'aimerais faire un peu d'économie».

Exemples de formulations typiques de «commandes» :

- «sensibiliser les chefs d'équipe aux problèmes de commandement»;
- «former les opérateurs à l'entretien courant».

Ces formulations, exprimées en termes de «thèmes» ou de «matières à apprendre», ne décrivent pas :

Voir n° 68 ↩

- les problèmes réels que les stagiaires cherchent à résoudre, ou que leur hiérarchie voudrait leur voir résoudre;
- ce que l'on attend au juste du formateur;
- les critères du jugement qu'on portera finalement sur son travail.

Votre premier souci, c'est donc de clarifier ces «demandes» jusqu'à l'obtention d'une formulation suffisamment claire pour que chacun sache «où l'on va» et pourquoi «il faut y aller».

Cette formulation, c'est ce que nous appelons un objectif pédagogique.

Voir n° 4 à 7 ↩

- Qu'est-ce au juste?
- Quels sont les différents types d'objectifs pédagogiques?
- Comment les choisir?
- Comment les formuler?

Les fiches 4 à 7 apportent des réponses à ces questions.

La norme expérimentale Afnor X 50-750 d'avril 1992 distingue :

- le besoin de formation : «écart entre les compétences nécessaires pour exercer un travail et les compétences réelles d'un individu à un moment donné» ;
- la demande de formation : «expression» d'un besoin de formation formulé par une personne salariée ou non, par un des responsables hiérarchiques, ou par l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un «objectif pédagogique»?

«Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre.»

Sun TZU

Un objectif pédagogique est fixé par le formateur avec, chaque fois que c'est possible, le concours des stagiaires.

Voir n° 7 ←

C'est la traduction en termes pédagogiques d'une demande ou d'une commande formulée en termes de problèmes à résoudre.

Voir n° 3 ←

Un objectif bien formulé décrit ce que le stagiaire est censé **réaliser** pratiquement (et non pas ce qu'il est censé savoir), à l'issue de son apprentissage, pour faire la preuve qu'il a «compris» et vérifier qu'il s'est effectivement «formé» (et non pas ce que le formateur est censé réaliser lui-même).

Voir n° 5 et 6 ←

À quoi sert l'objectif pédagogique?

1. À savoir «où l'on va» : les stagiaires, comme le formateur, savent ainsi quels comportements nouveaux ils seront capables d'avoir en fin de formation.
2. À vérifier... qu'on y est arrivé : une formation efficace, c'est une formation qui a atteint son but; encore faut-il en avoir un!
3. À faciliter l'évaluation : va-t-on par exemple se contenter de vérifier la capacité de mémorisation mécanique des stagiaires, ou va-t-on vérifier qu'ils sont maintenant capables de mettre en œuvre un savoir-faire nouveau, et lequel?

Voir n° 11 à 17 ←

4. À faciliter l'animation du groupe : le climat du travail est d'autant meilleur que les «termes de l'échange» entre le groupe et son animateur ont été plus clairement définis, que chacun sait ce qu'il peut attendre des autres.

Voir n° 28 et 29 ←

5. À «rectifier le tir» pour adapter la formation : seule une définition claire des buts à atteindre permet de juger :
 - la **pertinence** des activités de formation par rapport aux finalités (professionnelles ou non) de la formation;

- la **conformité** du contenu de la formation avec les « attentes » des stagiaires et avec leurs « besoins ».

6. À choisir les techniques à utiliser

Voir n° 30 à 55 ←

On ne peut évidemment pas se contenter d'une démonstration devant les stagiaires si l'on s'est donné pour objectif de les rendre capables de dépanner un moteur!

L'effort est payant :
plus on est exigeant sur la précision des objectifs
et plus le choix des méthodes et des activités est aisé.

Voyons maintenant quels sont les différents types d'objectifs.

Voir n° 5 ←

Comment formuler les différents types d'objectifs pédagogiques?

Toute classification est discutable; nous en avons retenu une qui nous semble « opératoire ».

Classiquement, on distingue des objectifs de :

- « savoir » (on dit aussi d'apport de connaissances);
- « savoir-faire » (on dit aussi d'apport de techniques);
- « savoir être » (on fait ici référence à la mise en œuvre des savoirs et savoir-faire « en situation »).

Mais les contours de ces 3 types d'actions sont trop flous, trop peu descriptifs et rentrent mal dans la définition que nous avons donnée des « objectifs pédagogiques » (ils ne décrivent pas un comportement nouveau du stagiaire).

Nous préférons classer les objectifs par types de comportements selon l'effort **d'implication** personnelle que chaque type demande au stagiaire, de l'implication la plus faible à l'implication la plus forte :

1. Répéter mécaniquement une suite d'informations verbales (c'est le comportement qui exige l'implication la plus faible des stagiaires).
Exemple : répéter par cœur la liste des opérations à effectuer avant un dépassement.
2. Refaire mécaniquement une suite de gestes.
Exemple : fermer successivement toutes les vannes dans l'ordre prescrit par les consignes de sécurité.
3. Relier un savoir nouveau à un savoir ancien ou à une expérience ancienne.
Exemple : décrire les avantages d'un nouveau type de frein par rapport au frein qu'on utilisait jusqu'alors.
4. Dialoguer avec un spécialiste dans une discipline qui n'est pas la nôtre.
Exemple : savoir fournir par téléphone à un mécanicien toutes les informations nécessaires à l'identification d'une panne.
5. Mettre en œuvre une technique ou un procédé.
Exemple : être capable de redémarrer une installation qu'un automatisme a arrêtée.
6. Enrichir le domaine qui est le nôtre de notions ou de procédés caractéristiques d'autres domaines.
Exemple : utiliser des notions d'organisation industrielle pour faire un planning de travail personnel.
7. Évoluer dans nos attitudes profondes pour mieux comprendre et mieux maîtriser nos « relations ».
Exemple : identifier, en jouant le rôle du client, ce qu'il est important d'observer comme comportements quand on est guichetier.

Comment bien formuler un objectif pédagogique ? Comment choisir le bon objectif ?

Le lecteur pourra se référer à la taxonomie de Bloom, sur <http://www.schoolnet.ca/ala-source/f/centre.projets/shared/taxonomie>.

En attendant voici quelques éléments de réponse.

Adapter son attitude

« Je vois, je sais, je crois, je suis désabusée. »

P. CORNEILLE

La vertu principale de cette démarche de recherche des objectifs, c'est d'obliger celui qui les formule à oublier ses intentions, ses désirs, voire ses fantasmes de formateur, pour se mettre en quelque sorte « à la place » des stagiaires.

Habituellement, quand on demande à un enseignant quels sont les objectifs de son cours, une fois la première surprise passée (due au caractère insolite de cette question qu'on pose trop peu), il émet une réponse de ce type :

- « je les sensibilise à... »
- « je leur fais passer la notion de... »
- « je leur explique que... »
- « je leur fais comprendre que... »
- « je leur... »
- « je... »

« Je » : le formateur répond à notre question de son point de vue à lui ; or, l'apprentissage n'est pas le problème du formateur, mais celui du stagiaire, de l'apprenant¹.

C'est du point de vue des stagiaires qu'il faut se situer,

et se demander :

- quel savoir-faire nouveau ils vont acquérir ?
- de quels comportements nouveaux ils devront faire la preuve, et comment ?
- quelles difficultés nouvelles cet apprentissage va leur faire connaître ?

1. La deuxième norme expérimentale publiée par l'Afnor en novembre 1994 (Partie 2 - Terminologie) définit l'apprenant comme une « *personne engagée et active dans un processus d'acquisition ou de perfectionnement des connaissances et de leur mise en œuvre* ». Il n'est donc pas incongru d'adopter le point de vue de l'apprenant, du stagiaire, pour formuler un objectif pédagogique...

Comment choisir les objectifs pédagogiques ?

Un vocabulaire à adapter

« Tu ne m'apprends rien si tu ne m'apprends pas à faire quelque chose. »

P. VALÉRY

Pour formuler vos objectifs, éliminez toutes les expressions qui font allusion à des opérations mentales qu'on ne peut observer de l'extérieur, telles que :

- savoir ;
- comprendre ;
- découvrir ;
- saisir le sens de ;
- sensibiliser ;
- voir ;
- bien assimiler.

Ces expressions, vagues, ouvrent la voie à toutes les discussions : à partir de quand « sait-on » ? À quoi reconnaître qu'ils ont bien « découvert » ? Etc.

À ces expressions, préférez les verbes d'action qui décrivent un comportement précis du stagiaire que tout observateur puisse constater sans discussion possible :

Le stagiaire :

- décide ;
- dénombre ;
- indique ;
- montre ;
- cite ;
- résout ;
- démontre ;
- identifie ;
- etc.

ou bien,

Le stagiaire sera « capable » :

- d'expliquer ;
- de dessiner ;
- de démontrer ;
- de calculer ;
- de réaliser ;
- etc.

Vous pouvez bien entendu préciser les *conditions* de l'action décrite ; c'est la vertu des verbes d'action ; ils poussent à choisir un sujet (qui fait quoi ?) et à porter des précisions qu'on aurait négligées dans une démarche plus classique.

Exemples :

- Les secrétaires feront la liste des personnes (internes et externes) avec qui elles sont en relation par téléphone.

- Les conducteurs identifieront les symptômes des cinq pannes d'alimentation choisies.
- Les contrôleurs indiqueront la «tendance» d'un phénomène à partir de l'étude d'une série statistique.

Se poser les bonnes questions

«Le commencement est beaucoup plus que la moitié de l'objectif.»

ARISTOTE

Pour choisir des objectifs pédagogiques, il faut connaître la situation (professionnelle ou non) qui sera celle des stagiaires *après* la formation :

- en quoi consisteront les comportements nouveaux qui seront les leurs?
- lesquels ne maîtrisent-ils pas encore?
- quels sont les «problèmes types» qu'ils auront à résoudre?

Voir n° 7 à 9 ←

Les réponses à ces questions sont simples s'il s'agit d'enseigner un nouveau procédé ou de faire découvrir un nouvel outillage; la formation sera courte, d'ailleurs.

En revanche, il s'agit de préparer quelqu'un à de nouvelles fonctions (pour cause de mutation, de promotion ou de reconversion) une analyse plus fine de la «situation professionnelle» future s'impose. Pour vous aider, vous trouverez :

- une grille d'étude de situation professionnelle;

Voir n° 8 ←

- une liste de procédures d'étude possibles des situations de travail.

Voir n° 8 ←

Que s'agit-il au juste de *faire faire* aux stagiaires pour les rendre capables de maîtriser au mieux leur situation future :

- pourront-ils se contenter de répéter par cœur?
- ou de refaire les gestes qu'on leur a montrés?
- devront-ils établir un lien entre ce savoir nouveau et un savoir ancien?
- auront-ils à dialoguer, à négocier avec des spécialistes d'autres disciplines et donc à parler le langage de ces spécialistes?
- auront-ils à mettre en œuvre une technique précise, un outillage?
- à enrichir leur technique, à améliorer des processus?
- à évoluer dans leurs attitudes profondes face à des situations complexes plus ou moins faciles à vivre?