



COURS SPECIFIQUES

« Moniteur Tennis Initiateur Expert Pédagogique »

THEMATIQUE 2

Didactique et méthodologie

MODULE 13

Les profils de l'apprenant

COURS DE REFERENCE

Thématique 2 : Didactique et méthodologie

Module 13 : Les profils de l'apprenant

Association Francophone de Tennis, service « Formation des Cadres »,
michael.dermience@aftnet.be

- Résumé et contenu :
 - Les fondements de la formation
 - Caractéristiques de l'adulte en formation
 - Stades de développement de l'enseignant pendant sa carrière
 - Pourquoi viennent-ils en formation?
 - Canal d'apprentissage privilégié
 - Stades de développement d'un groupe en formation
- Résultats d'acquis d'apprentissage :
 - Connaître et reconnaître les besoins d'un adulte ou d'un groupe d'adultes en formation
 - Utiliser l'expérience comme point de départ des activités d'apprentissage
 - Former des groupes qui favorisent l'apprentissage de chacun
 - Proposer des activités d'apprentissage qui tiennent compte des besoins des apprenants
 - Tirer parti de la capacité des adultes à assumer la responsabilité de leur apprentissage et à acquérir des habilités supplémentaires qui permettront d'orienter leur propre apprentissage
 - Se servir de la capacité du groupe à contrôler son propre apprentissage
- Charge théorique de travail :
 - Présentiel : 8h30
 - 8h00 : assister aux cours théoriques
 - 0h30 : se soumettre aux examens théoriques
 - Non-présentiel : 6h00 : étudier de manière indépendante et personnelle
- Méthodologie et type d'enseignement:
 - Exposé magistral
 - Activités interactives d'apprentissage
 - Séance questions-réponses
- Supports de cours :
 - Syllabus
 - Présentation assistée par ordinateur
- Formes, mode de diffusion et de transmission :
 - Syllabus téléchargeable sur le site « aftnet.be » section formation et enseignement
- Modalités d'évaluation:
 - Durée de l'évaluation : 0h30
 - Evaluation théorique écrite.
 - Evaluation certificative
 - Champ : Savoirs, connaissances
 - 10 points sur un total de 100 points soit 10% du total de la formation

Contenu

INTRODUCTION.....	4
CARACTERISTIQUES DE L'ADULTE.....	5
1. LARGE EVENTAIL DE COMPETENCES	5
2. EXPERIENCES PASSEES COMME TREMLIN POUR ACQUERIR DE NOUVELLES CONNAISSANCES	5
3. APPRENTISSAGE EN FONCTION DE LEUR ROLE DU MOMENT DE MONITEUR.....	6
4. RESPONSABILITE DE L'APPRENTISSAGE	6
5. CONCEPTION DE SOI BIEN ETABLIE	6
6. APPRENTISSAGE VOLONTAIRE	6
7. CARACTERISTIQUES SOCIOCULTURELLES	7
8. ETAPES DE LA VIE	7
STYLES D'APPRENTISSAGE...RECEPTIVITE ET AUTONOMIE DE L'ADULTE.....	8
STADES DE DEVELOPPEMENT PSYCHIQUE DU MONITEUR PENDANT SA CARRIERE	11
1. ETAPE DE LA SOCIALISATION	11
2. ETAPE DE PREPARATION INITIALE	12
3. ETAPE D'ENTREE DANS LA PROFESSION	12
4. ETAPE FONCTIONNELLE.....	12
5. ETAPE TECHNIQUE	12
6. ETAPE CONTEXTUELLE	12
7. ETAPE D'EXPERTISE.....	13
8. ETAPE DE RALENTISSEMENT ET DE FIN DE CARRIERE	13
EXEMPLE DE PASTRE, LE BOTERF ET OIRY	13
LA MOTIVATION CHEZ L'ADULTE ET LA VOLITION.....	14
LES INTELLIGENCES MULTIPLES DE L'ADULTE	16
1. L'INTELLIGENCE AUDITIVE-LINGUISTIQUE.....	16
2. L'INTELLIGENCE AUDITIVE-MUSICALE... ..	16
3. L'INTELLIGENCE LOGICO-MATHEMATIQUE.....	16
4. L'INTELLIGENCE VISUELLE-SPATIALE... ..	17
5. L'INTELLIGENCE CORPORELLE-KINESTHESIQUE... ..	17
6. L'INTELLIGENCE INTERPERSONNELLE.....	17
7. L'INTELLIGENCE INTRA PERSONNELLE... ..	17
LES 3 CANAUX PRIVILEGES DE RECEPTION ET D'EMISSION	18
1. DOMINANTE VISUELLE	18
2. DOMINANTE AUDITIVE	20
3. DOMINANTE KINESTHESIQUE	22
FORMATIONS DE GROUPES : STADES DE DEVELOPPEMENT DU GROUPE.....	27
QU'EST-CE QU'UN GROUPE ?	27
COHESION DE GROUPE	28
ETAPES DE FORMATION D'UN GROUPE	28
LES FACTEURS QUI AFFECTENT LA COHESION DU GROUPE.....	32

INTRODUCTION

Le contenu de ce cours est en partie inspiré du Programme National de Certification des Entraîneurs du Canada (PNCE) élaboré par l'Association Canadienne des Entraîneurs (ACE) et plus particulièrement les modules « Atelier de formation des personnes-ressources » et « L'apprentissage ». Nous avons suivi une présentation lors de la venue en Belgique d'un de leurs experts en mars 2013.

Trois constatations ont dirigé la rédaction et la mise en place de ce module :

- La majorité des formations organisées dans de nombreux domaines ne concerne que l'enseignement aux enfants ;
- Il est évident que l'on ne peut pas s'y prendre de la même façon avec des adultes ;
- Il est important voire indispensable de bien connaître le public à qui on s'adresse dans nos actes d'enseignement afin d'adapter ceux-ci.

Dans toutes les formations « classiques » AFT nous mettons en évidence que les enfants ne sont pas des adultes en miniature afin d'adapter au mieux notre enseignement à ce public mais qui est véritablement cet adulte ? Quelles sont véritablement les caractéristiques de cet adulte en formation ?

C'est à ces deux questions que nous tenterons de répondre dans ce module.

Le but n'est pas de classer ou d'étiqueter des apprenants en particulier, mais bien de cibler leurs besoins afin que les ressources appropriées soient mises en place pour les aider et les soutenir.

Nous parlons dans ce syllabus tantôt de « Formateur », tantôt de « Maître de stage », tantôt de « Chargés de cours » et tantôt de « Personne ressource ». Dans un esprit de simplification, nous ne faisons pas de distinction entre ces termes. Tout ce qui touche un de ce terme touche également les autres.

CARACTERISTIQUES DE L'ADULTE¹

Dans ce chapitre, nous mettons en évidence les éléments particuliers qui font qu'un adulte est différent d'un jeune lorsqu'il est en formation ou en stage. L'objectif étant d'installer les bases et de donner un sens à ce qui est développé dans le module « Méthodologie d'accompagnement et de formation ». Toutes ces caractéristiques ont une incidence considérable sur la façon dont un adulte appréhende, traite et vit une formation. En tant que formateur ou Maître de stage, il faut reconnaître ces diversités et les mettre à profit.

1. LARGE ÉVENTAIL DE COMPÉTENCES

Les habilités que le candidat ou le stagiaire possède lorsqu'il est en formation est dépendant de ces apprentissages passés. Certains comptent de nombreuses années de formations après leurs études secondaires alors que d'autres n'ont peut-être leur diplôme d'études secondaires.

De plus, certains sont peut-être sur le marché de l'emploi depuis longtemps tandis que d'autres commencent seulement leur carrière.

Il faut également souligner que dans le monde du tennis, certains peuvent avoir fait beaucoup de compétitions en tant que joueurs alors que d'autres n'ont peut-être pas développé de grandes habilités de joueur.

Il en va de même pour l'expérience en tant qu'entraîneur qui peut être très riche ou pauvre en passant par toutes les nuances.

2. EXPÉRIENCES PASSÉES COMME TREMLIN POUR ACQUÉRIR DE NOUVELLES CONNAISSANCES

Pour donner un sens aux informations, l'adulte a tendance à établir des liens entre ces informations et ses expériences passées. L'expérience agit comme un filtre.

- Sont-elles les mêmes que les connaissances qu'il possède déjà ?
- Est-ce que cela confirme ou remet en question ce qu'il sait déjà ?

Pour certain moniteur de tennis, l'expérience stimule la réflexion et l'apprentissage alors que pour d'autres elle peut créer une résistance aux nouvelles idées, méthodes ou informations. Peu importe la réaction du moniteur, le formateur ou Maître de stage doit leur donner des occasions d'examiner leurs expériences et, si c'est possible, de bâtir leur apprentissage sur leurs expériences...et celles des autres

¹ Ce chapitre est fortement inspiré du Programme National de Certification des Entraîneurs du Canada (PNCE) élaboré par l'Association Canadienne des Entraîneurs (ACE) et plus particulièrement les modules « Atelier de formation des personnes-ressources ».

3. APPRENTISSAGE EN FONCTION DE LEUR RÔLE DU MOMENT DE MONITEUR

Ils suivent souvent une formation dans le but de devenir de meilleurs moniteurs. Pour certains cela veut dire effacer des erreurs alors que pour d'autres cela veut dire perfectionner des habilités de moniteurs. Autrement dit, pour certains cela veut dire diminuer les points qu'ils jugent faibles alors que pour d'autres cela veut dire renforcer des points jugés forts. Comme les attentes sont diversifiées la personne-ressource doit donner à chaque moniteur en formation la possibilité d'établir un lien entre la formation et son propre contexte de moniteur et ses besoins. En appliquant cette approche, le formateur fait en sorte que la formation est pertinente et essentiellement motivante.

4. RESPONSABILITÉ DE L'APPRENTISSAGE

Généralement, les adultes possèdent une certaine expérience de l'enseignement, que ce soit par leurs activités de moniteur dans leur club ou par des autres formations. La combinaison de cette expérience et du désir de contrôler leur apprentissage fait de l'apprentissage actif une stratégie de formation efficace. Lorsque les adultes participent activement au processus d'apprentissage, ils sont plus enclins à utiliser des capacités de raisonnement supérieures telles que la réflexion critique et la résolution de problèmes. L'application des capacités de raisonnement supérieures rend la formation plus utile et l'apprentissage plus pertinent. Tout au long de la formation, la personne ressource doit fournir aux apprenants des occasions de développer les habilités qui leur permettront d'assumer une plus grande part de responsabilité dans leur propre apprentissage.

5. CONCEPTION DE SOI BIEN ÉTABLIE

Les adultes qui ont une image de soi positive ont tendance à être à l'aise dans le rôle de l'apprenant. Cependant ceux qui ont une faible estime peuvent éprouver de la crainte et de l'insécurité dans le rôle de l'apprenant, peut-être parce qu'ils ont vécu des expériences négatives dans cette situation. Même les adultes qui ont une image de soi positive peuvent éprouver de l'incertitude et se sentir intimidés dans le contexte de la formation facilitée.

6. APPRENTISSAGE VOLONTAIRE

La plupart des adultes suivent une formation dans le monde du sport sur une démarche volontaire et il est libre de quitter cette formation à tout moment pour une raison ou une autre. Le formateur doit donc créer un environnement agréable et efficace.

L'établissement d'une structure sociale propice à la réflexion et à la résolution de problèmes est indispensable. Si le candidat adulte croit que ces commentaires ou actions ne sont pas entendus à leur juste valeur il est possible qu'il se referme et ne participe plus à la démarche de formation active.

7. CARACTÉRISTIQUES SOCIOCULTURELLES

Ces caractéristiques font référence à la culture, aux valeurs sociales. Même si nous sommes dans le monde du tennis qui est un monde « privilégié » sur certains aspects, il faut tenir compte du fait que tous les apprenants viennent de milieux différents avec leurs valeurs sociales qui leur sont propres. Certains apprenants auront plus de difficultés à se soumettre aux règles du formateur d'autres auront plus difficile de partager des moments avec d'autres apprenants.

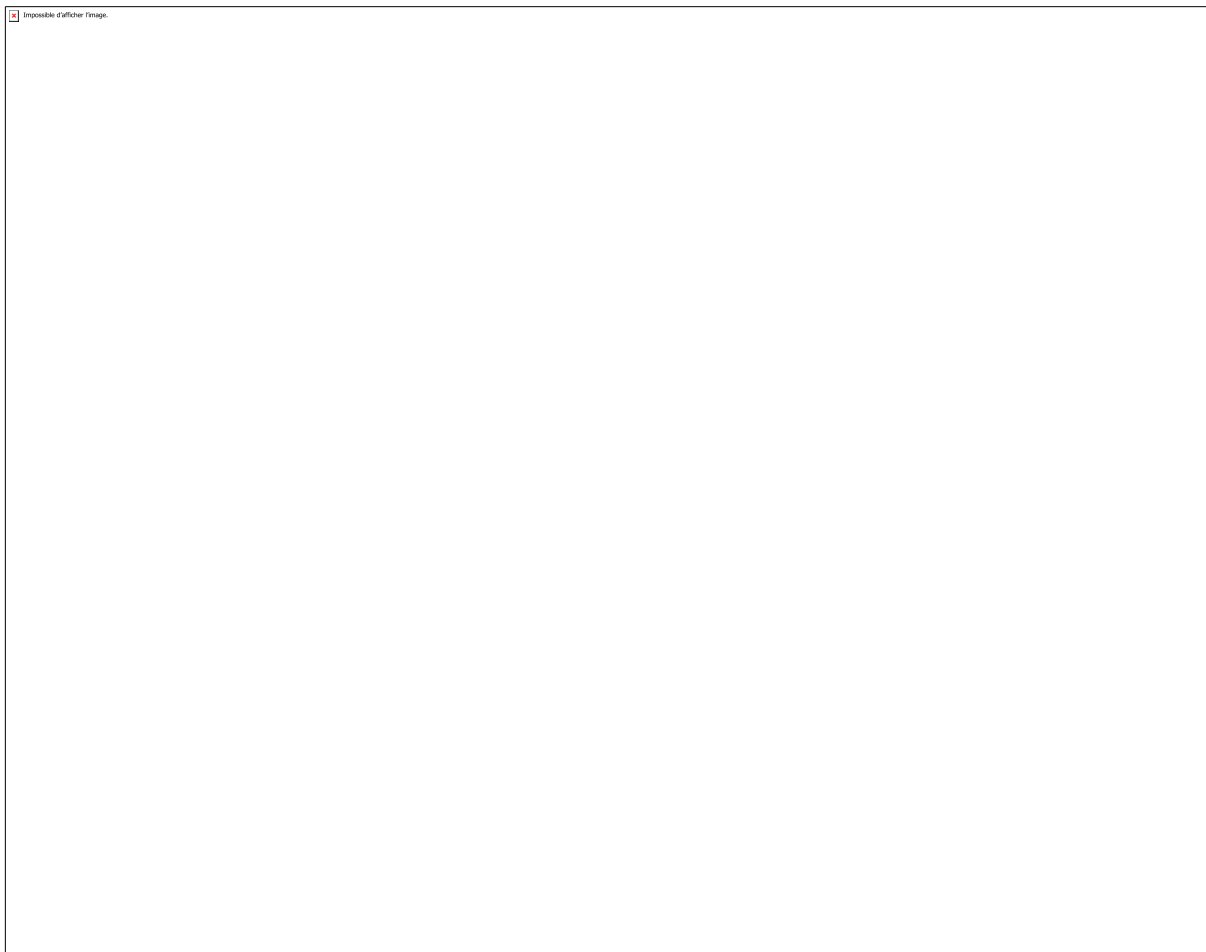
8. ÉTAPES DE LA VIE

Effectivement, l'adulte passe par différentes phase tout au long de sa vie. Le fait de prendre conscience de cela permet au formateur de mieux comprendre également qui est l'adulte qui se trouve dans sa formation. On peut résumer les différentes étapes de la vie d'adulte de la façon suivante :

- 18-22 ans : Quitter la maison
- 23-28 ans : Entrée dans le monde adulte
- 29-34 ans : Recherche de stabilité
- 35-42 ans : Devenir soi-même
- 43-55 ans : Établissement
- 56-64 ans : Ralentissement
- 65 et plus : Revue de la vie

STYLES D'APPRENTISSAGE...RECEPTIVITE ET AUTONOMIE DE L'ADULTE

Le point de départ de notre réflexion pour ce chapitre est la théorie de « Kolb » qui a déterminé quatre profils différents d'apprenants.



En remplissant un questionnaire, il est possible de déterminer son style d'apprentissage dominant. Il est opportun de comprendre qu'un style d'apprentissage n'est surtout pas une prédisposition plus ou moins active. Au contraire, il s'agit d'un mode préférentiel des orientations déployées pour avoir accès à la connaissance et à la maîtrise de son environnement. Notre style d'apprentissage est fortement associé à nos façons d'agir, à la manière dont nous prenons nos décisions et réalisons nos actions.

Ce style n'est pas statique. En évolution constante, il s'est modifié au cours des années suivant vos orientations, vos expériences et la nature des situations que vous avez eu à gérer. Pour diverses raisons, plus souvent qu'autrement, notre style personnel d'apprentissage nous est en partie méconnu. Le but du présent questionnaire est de permettre de mieux vous connaître en

tant que personne active qui, dans le quotidien, utilise constamment un style d'apprentissage dominant pour entrer dans les jeux de l'action.

Nous avons adapté cette théorie à notre réalité en tenant compte de 2 éléments très importants :

- le premier est qu'il est question pour nous d'enseignement dans le domaine sportif et plus particulièrement dans le domaine du tennis
- le deuxième est que le public dont nous avons la responsabilité de formation est composé d'adultes avec une expérience et une maturité nuancées.

Pour choisir comment adapter ses actes d'enseignement, deux des paramètres les plus importants sont la réceptivité et l'autonomie de l'apprenant (ou du groupe d'apprenants) dans toute forme d'apprentissage.

La réceptivité et l'autonomie sont analysées en combinant les 2 paramètres suivants :

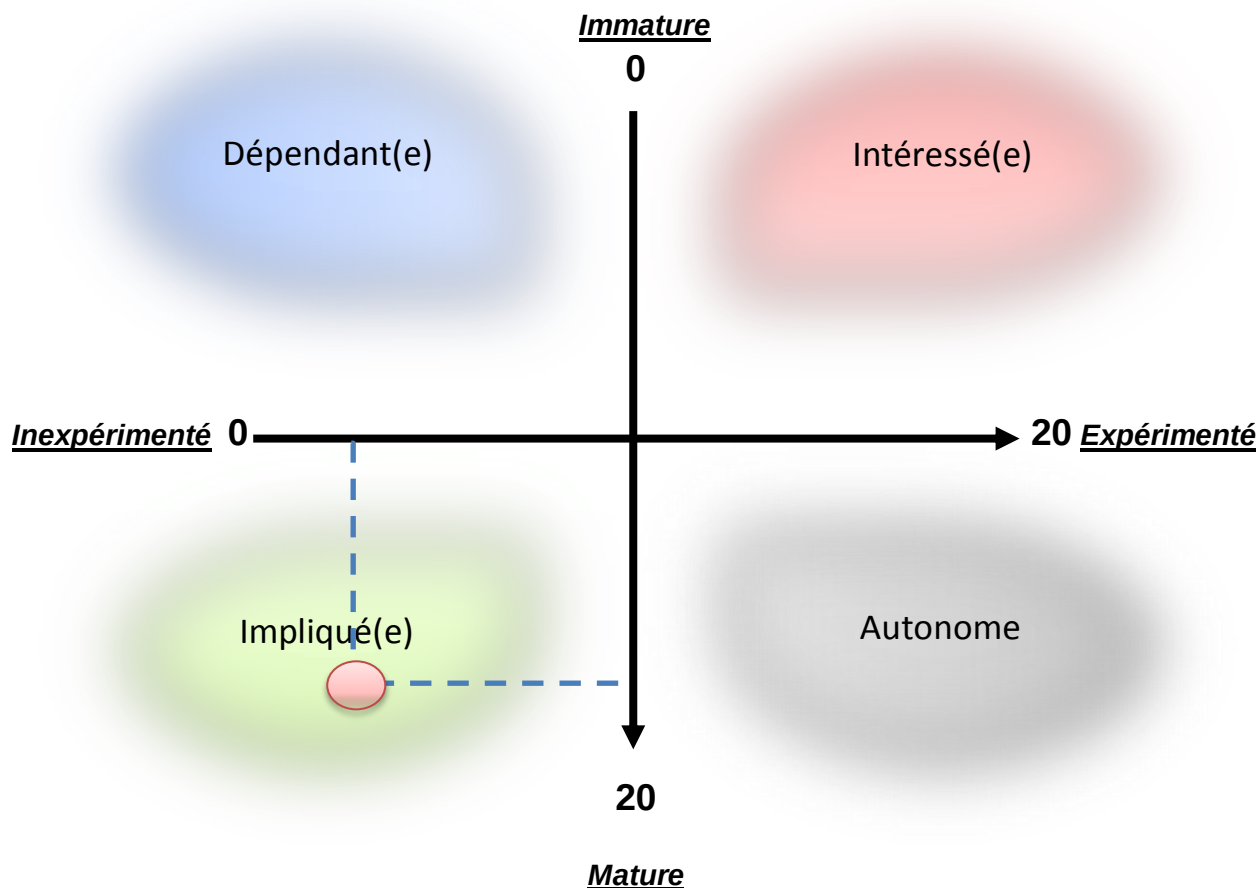
- **La maturité et la motivation** : Capacité de l'apprenant (ou du groupe) à assumer la responsabilité de son propre apprentissage et désir ou volonté de l'apprenant (ou du groupe) d'apprendre.
- **L'expérience** : Expériences et connaissances préalables de l'apprenant (ou du groupe)

On peut établir des échelles de grandeur afin de déterminer le niveau des apprenants dans ces 2 paramètres.

Immature Aucun passé en rapport avec l'apprentissage autonome et faible motivation ou motivation extrinsèque	0	→	20	Mature Passé riche en rapport avec l'apprentissage autonome et motivation intrinsèque
Inexpérimenté Aucun passé dans le sport et/ou l'enseignement	0	→	20	Expérimenté Passé riche dans le sport et/ou l'enseignement

Afin de simplifier les choses et se rapprocher de la réalité des formations AFT, nous partons du principe que les apprenants ont un degré de motivation au suffisant sans quoi ils ne s'inscriraient pas.

Dès lors, en tenant compte des échelles de maturité et d'expérience on obtient 4 stades de réceptivité. (Cf page suivante) :



1. Stade de la dépendance :

Les apprenants n'ont pas les connaissances et les habilités pertinentes et n'ont ni l'expérience ni la confiance en soi nécessaires pour poursuivre les objectifs d'apprentissage d'eux-mêmes.

2. Stade de l'intérêt :

Les apprenants doivent comprendre le « pourquoi » de l'apprentissage et recevoir des directives claires et du soutien.

3. Stade de l'implication :

Les apprenants possèdent les habilités, les connaissances, la motivation et l'expérience nécessaires pour apprendre en compagnie des autres et en observant des autres..

4. Stade de l'autonomie :

Les apprenants sont en mesure d'assumer la responsabilité de leur propre apprentissage et le font volontiers. Ils possèdent aussi des habilités liées à la gestion du temps, à l'autoévaluation et à la critique par des pairs.

Un bon enseignement prend en compte le degré d'autonomie et de réceptivité de l'apprenant (ou du groupe) et vise à amener celui-ci au stade suivant de ces deux caractéristiques.

Les différentes stratégies sont développées dans le modules «Méthodologie de l'accompagnement et de la formation ».

STADES DE DEVELOPPEMENT PSYCHIQUE DU MONITEUR PENDANT SA CARRIERE²

Un moniteur de tennis passe inévitablement par différentes stades de développement psychique qui amènent des changements qualitatifs et structuraux tout au long de sa carrière.

Il est important pour un formateur ou un Maître de stage de savoir dans quelle étape se situe l'apprenant dont il a la responsabilité afin d'adapter le contenu de son discours et sa méthode de transmission.

En fonction de beaucoup de paramètres tels la personnalité, le niveau d'habilité, l'objectif final, l'environnement...les étapes vont avoir des durées plus ou moins longues. Certains entraîneurs arrêtent quand ils sont sur leur lit de mort alors que d'autres arrêtent dès l'étape d'entrée dans la profession tant leurs premières expériences sont mauvaises et douloureuses.

La succession de ces étapes est un principe un mécanisme linéaire mais dans le cas d'un changement de spécialisation, il y a bien évidemment un phénomène de transfert et donc le processus ne devra pas être recommencé depuis le début.

De plus, le modèle traditionnel peut-être décrit comme ci-dessous mais ne perdons pas de vue que certaines étapes peuvent-être interverties. Prenons un cas fréquent dans le monde de l'enseignement du tennis, il n'est pas rare qu'un entraîneur soit déjà « professionnel » alors qu'il n'a pas passé par l'étape de « Préparation initiale »

1. ETAPE DE LA SOCIALISATION

C'est dans la majorité des cas une série d'expériences qui amène la personne à devenir entraîneur. Il peut être question d'un passé de joueur (ou un présent !) ou le fait d'avoir été impressionné par un entraîneur, le fait d'avoir été entouré familialement ou socialement par des entraîneurs, le fait d'être le parent d'un joueur. Cette phase est véritablement une phase affective...l'envie de devenir.

Notons malgré tout que des personnes, malheureusement, peuvent arriver à prendre cette décision par dépit...

² Ce chapitre a été conçu en se basant sur 2 interventions réalisées dans le cadre d'un colloque organisé par le service des formations des cadres de la Direction Générale du Sport en Avril 2013. Les intervenants sont Guy Carlier de l'Université catholique de Louvain et Marc Cloes de l'Université de Liège. Ces 2 conférenciers se sont eux-mêmes inspirés de Stroot & Ko et Gilles Bui-Xuan.

2. ETAPE DE PRÉPARATION INITIALE

Une fois la personne sensibilisée à l'activité, en général, celui-ci rentre dans un cursus de formation pour acquérir des connaissances et être reconnu.

3. ETAPE D'ENTRÉE DANS LA PROFESSION

Une fois la formation terminée et réussie, la personne rentre alors dans la profession avec des niveaux d'investissement différents. Certains feront cette activité à temps plein alors que d'autres ne dispenseront que quelques heures de cours par semaine ou lors de stage pendant les congés scolaires.

Pendant cette période, l'enseignant aura comme préoccupation principale d'appliquer les notions et les concepts développés et transmis lors de la formation initiale en tentant d'être le plus fidèle possible afin de ne pas se tromper.

4. ETAPE FONCTIONNELLE

L'individu rentre alors dans une phase dite de formation continue qui va l'amener à évoluer de par ses expériences.

L'expérience venant, les répétitions s'accumulant, l'entraîneur poursuit son développement personnel en étant maintenant capable de se remettre en question lors de ses expériences. Il peut maintenant analyser ce qu'il fait et fait faire, prendre du recul car il a des points de comparaison. Il commence à se dire « comment cela fonctionne-t-il ? »

Il construit ses compétences.

5. ETAPE TECHNIQUE

Il passe alors dans une phase dans laquelle il montre de la frustration car il n'est plus satisfait de ses connaissances. Il va alors rechercher chez des modèles les clés de la réussite.

6. ETAPE CONTEXTUELLE

Il se sent maintenant à l'aise et jongle avec ses compétences, ses idées et les idées des modèles qu'il a recherchés dans l'étape précédente. Il fait la part des choses, retire des autres les éléments qui lui semblent être pertinents pour sa situation, son contexte personnel.

7. ÉTAPE D'EXPERTISE

L'entraîneur va créer ses propres théories et devenir de plus en plus créatif. Il cherche à optimiser ses ressources c'est-à-dire entraîner avec plus d'efficacité.

C'est quelqu'un qui est capable de réagir rapidement et adéquatement face à une nouvelle situation problème en puisant dans ses ressources et en les adaptant aux problèmes rencontrés.

8. ÉTAPE DE RALENTISSEMENT ET DE FIN DE CARRIÈRE

Après s'être investi dans sa profession, il va avoir une certaine lassitude qui va l'amener à ralentir et réduire son investissement pour aboutir finalement à l'arrêt complet.

EXEMPLE DE PASTRÉ, LE BOTERF ET OIRY

D'autres chercheurs ou pédagogues ont également étudié la chose et on peut à titre d'exemple lire le tableau ci-dessous.

Inspiré de Pastré (2004), Le Boterf (2006) et Oiry (2003)

No.	Niveaux	Manifestations	Explications
1	Excellence	Appréhende/maîtrise le changement	Innove à partir de l'anticipation des changements sur l'action.
2	Expertise	Exerce son jugement critique	Gère des situations de travail incertaines
3	Maîtrise	Résout des problèmes selon la situation de travail	Adapte ses actions, dans une situation professionnelle, par décontextualisation et recontextualisation.
4	Fonctionnel	Applique les pratiques de façon autonome	Transfère les savoirs dans des situations professionnelles selon les attentes de rendement.
5	Apprenant/apprenti	Applique, avec aide, les savoirs	Conceptualise et contextualise les savoirs, les capacités ou habiletés nécessaires à la réalisation de tâches professionnelles.
6	Survivant	Imite les actions d'un tuteur	Reproduit à l'identique des actions sans forcément comprendre les principes. (Iribarne, 1992, p.158)

LA MOTIVATION CHEZ L'ADULTE ET LA VOLITION

La motivation à se former tout au long de la vie naît des motifs et des besoins spécifiques d'un individu. Ceux-ci sont très différents d'une personne à l'autre et peuvent changer avec le temps.

Afin d'éveiller la motivation, le plus important c'est que l'individu découvre lui-même ses propres besoins et définisse lui-même ses objectifs. Certaines personnes ne réfléchissent pas à ce qu'elles veulent vraiment et ne savent pas quelles possibilités pourraient s'avérer intéressantes pour elles. Pour ces apprenants-là, il serait utile de réfléchir tout d'abord à leurs propres aspirations et besoins.

La pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1954) montre quels obstacles peuvent se poser en matière de motivation. Le psychologue a établi 5 catégories de besoins et émet le principe que les catégories supérieures ne deviennent importantes pour l'individu que si les besoins de base sont comblés.

Ainsi, quelqu'un qui doit faire face à des difficultés financières ou qui traverse une crise sentimentale s'intéressera peu à l'éducation et à la formation. Ceci constitue un défi de taille pour l'apprentissage tout au long de la vie. Quelqu'un qui doit surmonter des problèmes a du mal à comprendre que la formation professionnelle ou continue peut contribuer à long terme à la résolution de ses problèmes.

La plupart du temps, la seule volonté d'atteindre un objectif ne suffit pas pour passer à l'action.

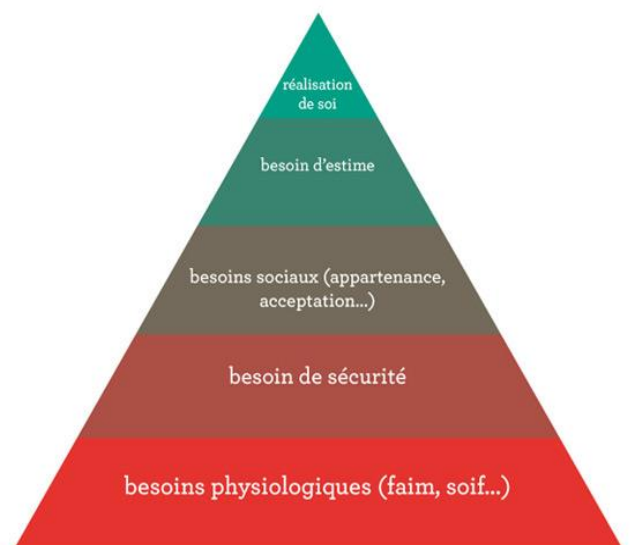
S'il faut de la motivation pour planifier son apprentissage et de la volonté pour le prendre en main, la concrétisation de l'intention et la persévérance tout au long du processus sont tout aussi importantes pour mener à bien un projet d'apprentissage. C'est ce qu'on entend par la notion de volition. Le processus de volition comprend plusieurs aspects : passer des intentions à l'action, se concentrer sur une activité en particulier, activer les ressources disponibles, surmonter des difficultés et s'en tenir aux objectifs fixés pendant toute la durée de l'apprentissage.

L'apprenant a besoin de stratégies métacognitives (auto-observation et auto-évaluation de ses pensées et apprentissages) afin de rester motivé, d'être capable de surmonter des obstacles inattendus et de ne pas se disperser.

Comme pour le chapitre précédent, Il est important pour un formateur ou un Maître de stage de savoir à qui il s'adresse lors de la formation ou de l'accompagnement afin d'adapter le contenu de son discours et sa méthode de transmission. En effet, tous ne viennent pas chercher la même chose, n'ont pas les mêmes attentes concernant la formation ou le formateur.

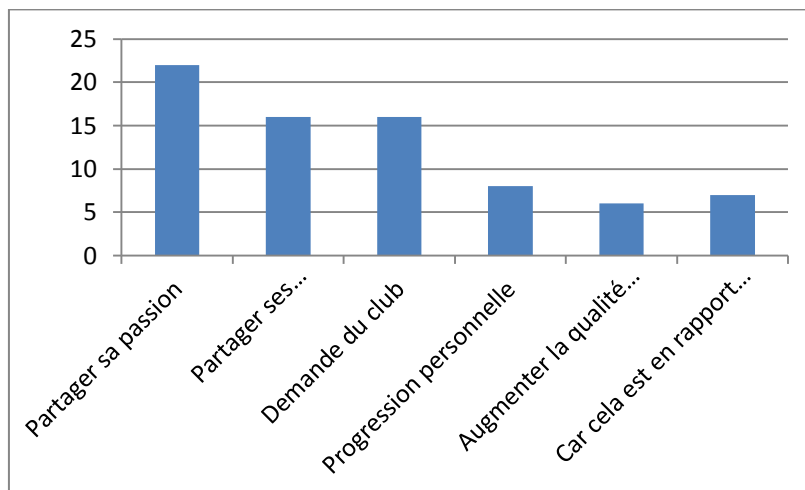
Une difficulté sera de rester le plus fidèle possible au cadre de la formation car celle-ci doit respecter un contenu mais il y a moyen dans la plupart des cas d'adapter une multitude de paramètres afin d'optimiser la rétention de l'apprenant dont nous avons la responsabilité en terme de formation.

Une autre difficulté apparaîtra dans le cadre d'une formation de groupe. Il ne sera peut-être pas possible de contenter tout le monde et d'individualiser son travail du début à la fin de la formation. Il est donc conseillé (comme pour une leçon collective de tennis) de trouver le dénominateur commun au groupe en termes de profil et d'attente.

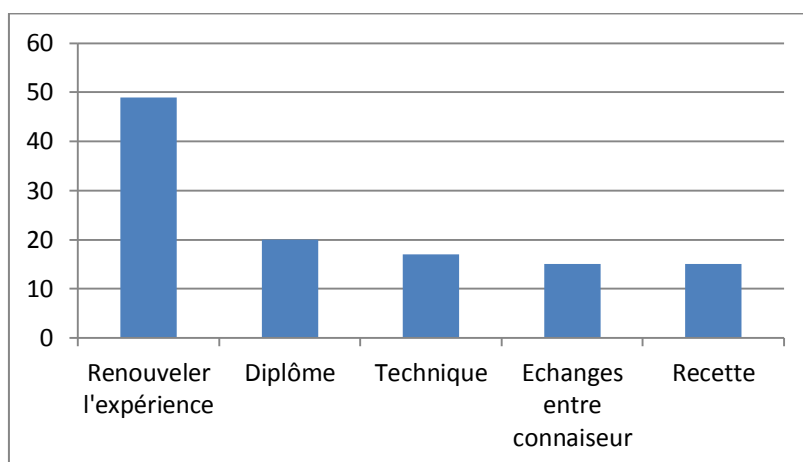


CAS SPÉCIFIQUE DES FORMATIONS DES CADRES DANS LE DOMAINE DU SPORT EN BELGIQUE

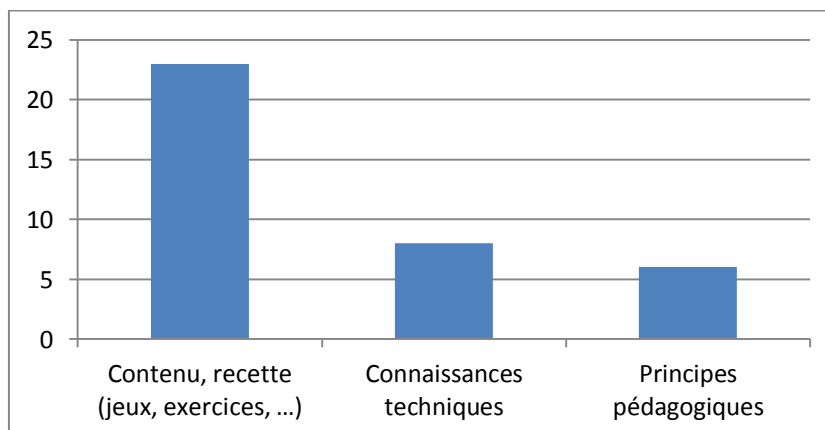
1. Pourquoi sont-ils inscrits ?



2. Quelles sont leurs attentes ?



3. Que vont-ils exploiter après la formation dans leur club ?



LES INTELLIGENCES MULTIPLES DE L'ADULTE³

Les recherches dans le domaine de l'enseignement nous démontrent qu'on a tendance à enseigner en se basant sur notre propre canal. Or, si notre apprenant n'a pas le même canal de réception que nous, il y aura des difficultés à l'horizon. Il serait donc pertinent pour tout formateur de se familiariser avec les différents canaux pour la simple et bonne raison que cela les aidera à devenir efficaces dans la transmission des informations.

Howard Gardner, un psychologue et éducateur de Harvard, a lui aussi étudié en profondeur les différents styles d'apprentissage. Ses recherches l'ont emmené à conclure qu'il y a sept types d'«intelligence» reliés à sept compartiments de notre cerveau. Selon lui, nous nous servons de toutes ces intelligences mais il y en a une qui domine les autres et à travers laquelle nous apprenons mieux.

Bien que ces recherches aient été conduites auprès de jeunes, les conclusions n'en sont pas moins pertinentes pour les apprenants adultes.

Voici ci-dessous, les sept types d'intelligence selon Howard Gardner. Volontairement, nous ne faisons ici qu'une courte description de chaque style d'intelligence.

1. L'INTELLIGENCE AUDITIVE-LINGUISTIQUE...

C'est la capacité de jongler avec les mots : ces individus aiment lire, écrire, parler ou écouter.

2. L'INTELLIGENCE AUDITIVE-MUSICALE...

C'est la capacité de «saisir» le rythme et les sons. Ces individus ont l'oreille musicale, ils ont du rythme.

3. L'INTELLIGENCE LOGICO-MATHÉMATIQUE...

C'est la capacité de penser de façon abstraite et logique : ces individus apprécient les casse-tête et les échecs; les ordinateurs cadrent bien avec ce type «dominant» d'intelligence.

³ Ce chapitre est fortement inspiré du Programme National de Certification des Entraîneurs du Canada (PNCE) élaboré par l'Association Canadienne des Entraîneurs (ACE) et plus particulièrement les modules « Atelier de formation des personnes-ressources ».

4. L'INTELLIGENCE VISUELLE-SPATIALE...

C'est la capacité de visualiser : ces individus aiment concevoir des plans, inventer des choses. Ils aiment voir des démonstrations ou visualiser mentalement.

5. L'INTELLIGENCE CORPORELLE-KINESTHÉSIQUE...

C'est la capacité de « sentir » les choses ou de se représenter mentalement des sensations. Ils ont du cran et en général, une excellente coordination.

6. L'INTELLIGENCE INTERPERSONNELLE...

C'est la capacité d'interagir avec les gens : ces individus sont très sociables et ont tendance à être d'excellents organisateurs. Cependant, ils peuvent être à la fois très manipulateurs tout en étant de bons médiateurs lors de conflits. Ils apprécient le travail d'équipe.

7. L'INTELLIGENCE INTRA PERSONNELLE...

C'est la capacité de se sentir rassuré et d'être à l'aise de travailler seul. Ces individus préfèrent donc le travail individuel au travail d'équipe.

LES 3 CANAUX PRIVILEGES DE RECEPTION ET D'EMISSION⁴

L'introduction du chapitre précédent à tout son sens également pour ce chapitre. Pour rappel :

« Les recherches dans le domaine de l'enseignement nous démontrent qu'on a tendance à enseigner en se basant sur notre propre canal. Or, si notre apprenant n'a pas le même canal de réception que nous, il y aura des difficultés à l'horizon. Il serait donc pertinent pour tout formateur de se familiariser avec les différents canaux pour la simple et bonne raison que cela les aidera à devenir efficaces dans la transmission des informations.

L'apprenant adulte se sert de toutes ces intelligences mais il y en a une qui domine les autres et à travers laquelle nous apprenons mieux. »

Trois des sept styles d'intelligence expliquées dans le chapitre précédent doivent retenir toute l'attention des personnes responsable d'un enseignement dans le domaine du sport que ce soit un formateur ou un moniteur.

Voici ces 3 canaux de réception privilégiés :

1. DOMINANTE VISUELLE

- **Votre profil :**

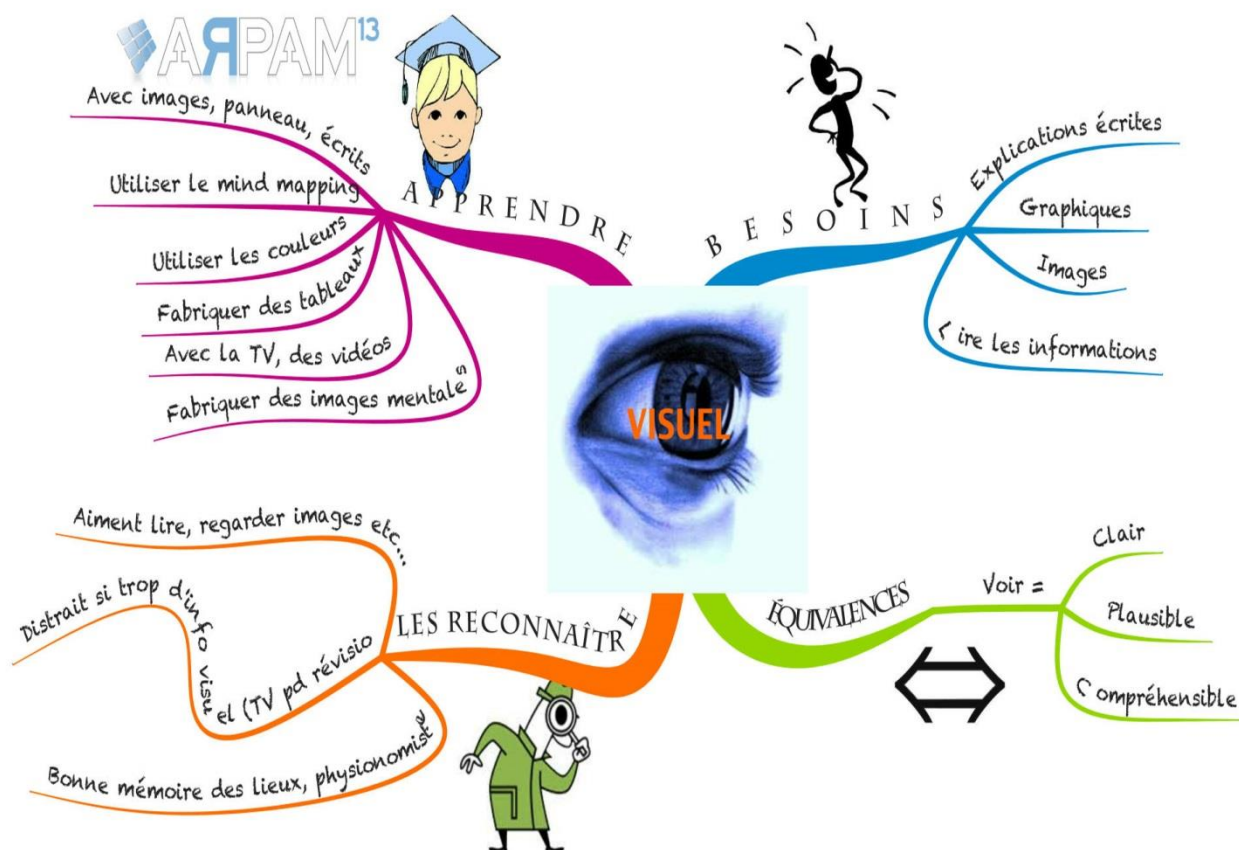
- Etre à dominante visuelle signifie que vous êtes plus particulièrement sensible à la partie visuelle de l'environnement, que vous vivez dans le présent, que vous êtes en conscience externe et mobiliser très vite des images du passé pour donner du sens à ce qui vous arrive. Vous êtes sensible à l'esthétique, à l'ordre et au désordre. Vous savez distinguer les nuances de couleur et de forme. Les détails ne vous échappent pas. La mémorisation des visages, des allures des aspects extérieurs est rapide et les décors sont des repères certains pour vous
- Si vous êtes à dominante visuelle, vous avez le sens de l'orientation. Vous vous repérez facilement sur une carte et cela vous évite de demander votre chemin. D'ailleurs vous ne comprenez pas les joueurs qui vous demandent de répéter les explications d'un exercice qu'ils ont sous les yeux « Il suffit de regarder ». Vous estimez qu'une explication claire doit comporter des schémas ou des images. A défaut de documents visuels, vous n'hésitez pas à tracer un terrain sur un tableau ou au sol sur la brique pilée. C'est plus explicite que n'importe quel discours, pensez-vous.

⁴ Ce chapitre est fortement inspiré du Programme National de Certification des Entraîneurs du Canada (PNCE) élaboré par l'Association Canadienne des Entraîneurs (ACE) et plus particulièrement les modules « Atelier de formation des personnes-ressources ».

- Vous êtes créatifs et les idées se bousculent dans votre tête. Les joueurs vous reprochent parfois de parler trop vite. Il n'est pas toujours facile de vous suivre dans vos explications remplies de détails pittoresques car vous oubliez quelques fois de préciser où vous voulez en venir. Vous vous laissez parfois emporté par votre imagination très fertile alors que vous avez un bon esprit de synthèse et bien définir les grandes lignes.
- **En tant que visuel vous devez faire attention...**
 - **Avec des auditifs :**

Vous devriez apprendre à entrer dans le monde des personnes à dominante auditive. Si vous les comprenez mieux, vous serez moins lassé de leurs explications « interminables ». Donnez-leur le mot juste et ils seront satisfaits car votre explication aura du sens pour eux. Autre stratégie, demandez-leur de donner un nom à vos activités, ou de résumé en une phrase l'essentiel du message présenté. Vous satisferez leur besoin de mot tout en leur donnant certaines balises : ils apprécieront mieux vos activités et de votre côté vous mettrez judicieusement à profit les aspects complémentaires au sein du groupe.
 - **Avec des kinesthésiques :**

Ils peuvent vous sembler un peu trop lents. Utilisez votre créativité pour leur inventer des voyages imaginaires : ils nageront dans vos images comme des poissons dans l'eau. Commencez vos explications ainsi : « Imaginez-vous entrain de frapper la balle, de la toucher avec vos cordes...ils éprouveront de multiples sensations qui les combleront. Tout verbe d'action fera l'affaire pourvu que vous leur permettiez d'être mentalement actifs au cours de leur réflexion. Demandez-leur ce qu'ils ressentent en se représentant telle ou telle image. Si par vos interventions vous les maintenez en contact avec leurs propres sensations, ils deviendront plus créatifs et s'intéresseront beaucoup à vos activités. Ils rappellent utilement à tous que vous êtes aussi un corps et que vous éprouvez des sensations, des sentiments, des besoins. Ils redonnent une dimension humaine à votre présentation du monde parfois trop détachée.
- **Comment enseigner aux visuels?**
 - Chaque fois que c'est possible, donnez des points de repères visuels et faites des démonstrations.
 - Utilisez des moyens visuels comme des films, des vidéos, des images, des rétroprojecteurs, des livres, des magazines, des diaporamas, des panneaux...
 - Utilisez des systèmes faisant appel à des codes de couleurs et du matériel visuel.



2. DOMINANTE AUDITIVE

• Votre profil :

- Être à dominante auditive signifie que vous êtes plus particulièrement réceptifs à la partie sonore de votre environnement. Cela veut dire aussi que vous mobilisez très vite des sons, des paroles entendues par le passé pour donner du sens à ce qui vous arrive.
- Vous êtes sensible à l'harmonie des sons, au sens des mots, au rythme des choses. Vous savez distinguer de manière très fine les différentes gammes de tonalités : les graves et les aigus n'ont pas de secret pour vous. Vous identifiez très facilement les gens au timbre de leur voix. Vous retenez bien les noms de vos apprenants et vous disposez d'astuces mnémotechniques pour cela. Vous aimez choisir le mot juste. Vous aimez parler.
- Vous aimez écouter les gens, discuter, manier les idées. Vos joueurs apprécient vos élocutions : Vous parlez avec aisance et avec plaisir. Votre voix est mélodieuse.

• En tant qu'auditif, vous devez faire attention...

○ Avec des visuels :

Vous éprouvez tellement de plaisir à expliquer que vous pouvez oublier que certains de vos joueurs « décrochent » car ils ne peuvent maintenir longtemps leur attention sur des informations uniquement auditives. Pensez de temps en temps à leur offrir un support visuel qui relancera leur concentration. Vous leur faciliterez aussi la tâche en agrémentant.

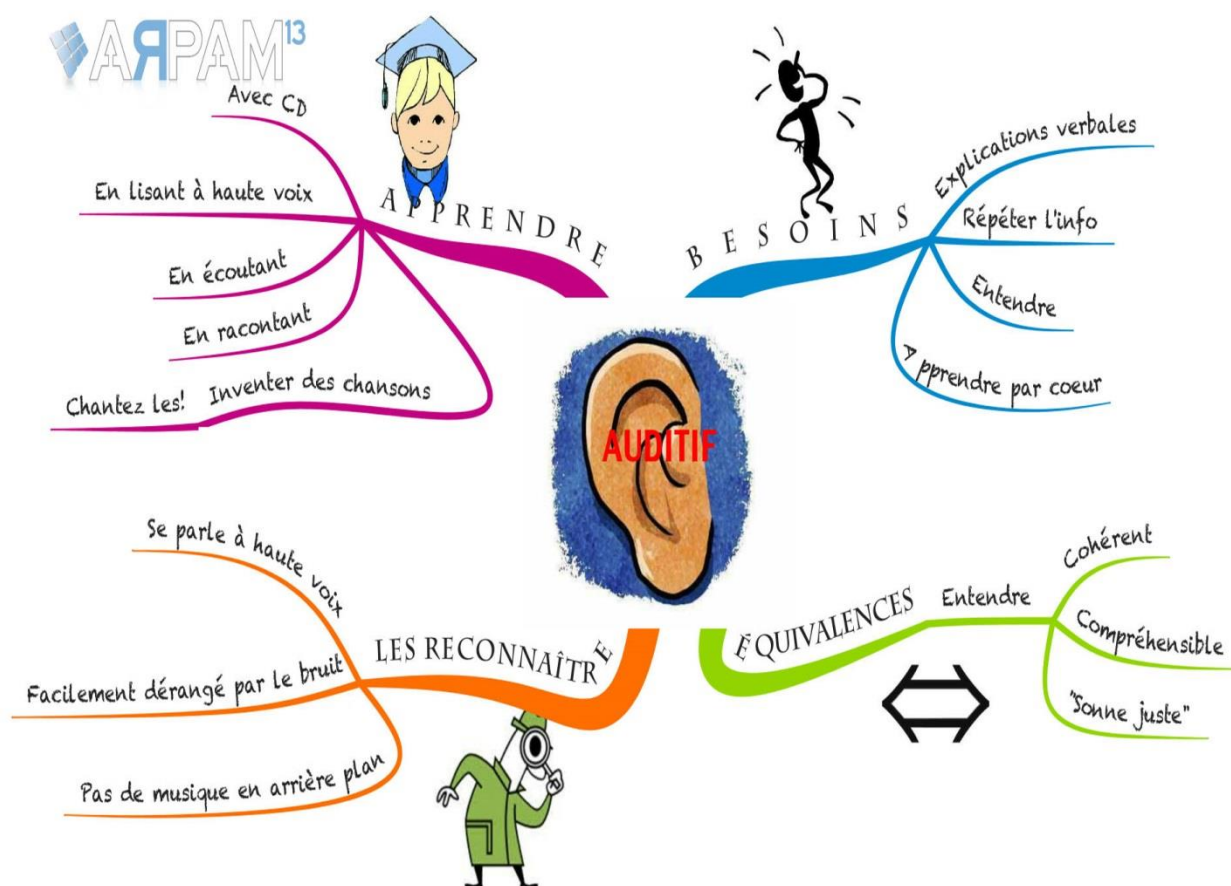
tant vos explications d'exemples concrets qui leur permettra de créer leurs propres images intérieures. Gardez en tête que les termes abstraits les maintiennent trop dans l'univers des sons et ne les satisferont pas.

- Avec des kinesthésiques :

Pour ces personnes, vos paroles resteront vides de sens tant que vous ne ferez pas appel à leur sensibilité et à leurs sensations. Il est donc important que vous choisissiez des termes appropriés à leur type de perception dominante.

- **Comment enseigner aux auditifs?**

- Apprenez-leur à verbaliser les différentes étapes d'une tâche ou d'une activité.
- Encouragez-les à réfléchir à haute voix et écoutez ce qu'ils ont à dire.
- Intégrez beaucoup d'éléments audio au processus d'apprentissage.
- Placez l'apprenant en équipe avec un apprenant visuel.



3. DOMINANTE KINESTHÉSIQUE

- **Votre profil :**

- Cela signifie que parmi les multiples perceptions qui vous parviennent à chaque instant, vous êtes plus particulièrement sensible à ce que vous ressentez. Vous marquez des pauses de temps en temps pour vérifier vos sensations. C'est ainsi que vous êtes en contact avec ce qui se passe autour de vous.
- Vous êtes sensibles aux ambiances, aux relations entre les gens. Vous possédez une intuition très fine pour deviner l'état d'esprit des gens. Vous êtes un passionné : vos joueurs apprécient votre façon de « faire passer le courant ». Vous êtes chaleureux, spontané. Parfois vous vous laissez emporter par vos émotions et certains de vos joueurs peuvent redouter vos colères. Vous êtes parfois fort émotif et vous n'aimez pas particulièrement les situations délicates où il est nécessaire de se contrôler. Vous savez capter l'attention de vos joueurs parce que vous vous exprimez de manière correcte, avec un débit plutôt lent. Vous faites souvent appel à vos émotions et aux leurs.
- Comme vous suivez votre inspiration, vous avez tendance à improviser. L'effet est heureux car vous êtes disponible pour les questions de vos joueurs : vous vous adaptez à l'intérêt du moment. Vous savez rester attentif à eux et à ne pas vous enfermer dans une planification trop « rigide ».

- **En tant que kinesthésique, vous devez faire attention...**

- **Avec des visuels :**

Vos nombreux gestes expressifs et vos mimiques éloquentes sont une source précieuse d'informations. Vos anecdotes ainsi que votre approche concrète et dynamique conviennent bien à leur création d'images mentales. Pour impliquer vos joueurs, vous pouvez leur demander une synthèse de ce qui a été dit ou fait auparavant ou encore la pace d'un élément particulier dans un ensemble plus large : ils aiment ce type d'exercice. Votre rythme peut par contre leur sembler trop lent. La production d'images mentales est très rapide et permet des représentations simultanées impossibles à traduire en temps réel par des mots. Donnez-leur la parole de temps en temps pour fournir au groupe un exemple haut en couleurs.

- **Avec des auditifs :**

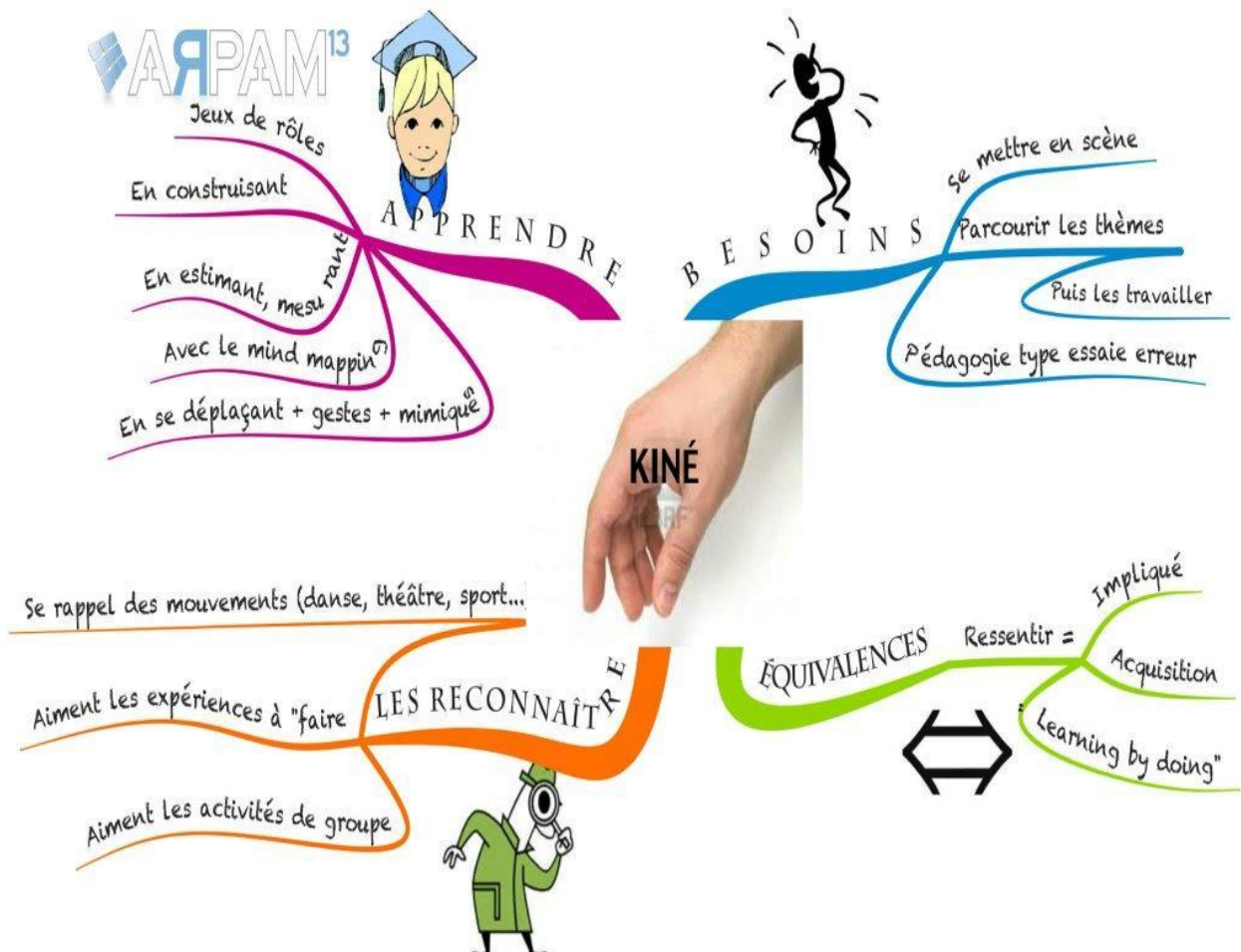
Ils risquent de rester sur leur faim : ils aiment les séances et les activités structurées, planifiées et exposées en termes précis. Faites appel à eux pour commenter une tactique ou pour résumer une consigne importante. N'hésitez pas à reconnaître les différences qui peuvent exister entre vous et les personnes auditives et servez-vous de leurs points forts : « Quels termes emploieriez-vous pour désigner ceci ? » « Comment classeriez-vous les différentes idées émises jusqu'ici ? ». Grâce à votre dominante kinesthésique, vous entraînez avec toute la sensibilité irremplaçable d'un être humain. Enseignez de manière vivante, inattendue, insolite parfois est l'un de vos atouts.

- **Avec tous :**

Vous gagnerez en efficacité si vous marquez plus souvent quelques pauses pour restructurer ce qui se dit ; un plan, des idées clés notées au tableau pour résumer l'essentiel de ce qui devra être retenu pourront être utiles pour plusieurs de vos joueurs. Sinon vos joueurs pourraient avoir l'impression de sauter du coq à l'âne. Ils ont besoin de pouvoir participer un peu et d'acquérir une vision plus globale de votre séance pour bien comprendre ce que vous cherchez à réaliser.

- **Comment enseigner aux kinesthésiques ?**

- Utilisez l'exploration des mouvements
- Utilisez autant que possible des dispositifs concrets et manipulables que vous le pouvez lorsque vous êtes en mode enseignement/apprentissage.
- Ayez recours à des jeux de rôles chaque fois que c'est possible.
- Laissez-les vous aider à créer le matériel d'apprentissage.



ASSOCIER AU LANGAGE LE CANAL DE PERCEPTION PRIORITAIRE

Les pages suivantes comprennent des listes de termes employés de préférence par les personnes manifestant différents styles d'apprentissage. Ces tableaux vous seront utiles pour trouver des suggestions sur la façon la plus appropriée de formuler des phrases à employer avec chaque type d'apprenant ou pour identifier le canal de l'apprenant.

En partant de ce principe, il est donc possible de déterminer le canal de perception privilégié en répondant à des enquêtes dans lesquelles les mots utilisés ont une importance. (Cf. annexe)

- **La personne visuelle :**

Verbes			
remarquer briller éclairer imaginer peindre apparaître étinceler	voir clarifier éclaircir discerner découvrir inspecter flamber	regarder distinguer cacher illustrer observer exposer fixer	montrer visualiser apercevoir délimiter paraître scruter luire
Adjectifs			
remarquable brillant net pittoresque foncé voyant expressif	Noir Clair Lucide Nuageux Prévoyant Obscur limpide	lumineux flou imaginatif spectaculaire brumeux évident étonné	sombre vague clairvoyant coloré ébauché distinct fixe
Noms			
remarque éclat cliché clairvoyant peinture aspect	perspective clarté netteté écran observation vue	regard graphique point de vue nuage prévision panorama	objectif illusion imaginaire spectacle image découverte
Expressions			
voir la vie en rose faire un tour d'horizon ouvrir des grands yeux avoir une opinion peu brillante ne pas avoir froid aux yeux regarder de près		faire le point en mettre plein la vue entre quatre yeux sans l'ombre d'un doute regarder dans le vide cela saute aux yeux	

- **La personne auditive :**

Verbes			
entendre exprimer hurler alarmer annoncer	parler râler demander informer déclarer	dire questionner sonner crier raconter	écouter dialoguer éclater composer annoncer

amplifier	mentionner	discuter	
Adjectifs			
harmonieux grave bavard fracassant	mélodieux oral aigu sourd	musical fort vocal éclatant	calme audible perçant creux
Noms			
déclat écoute cri mot annonce	dialogue question son éclat ton	demande fracas discussion tonalité	désaccord parole voix déclaration
Expressions			
faire une fausse note faire des messes basses entendre des voix sonner faux se faire entendre un cri perçant sonner les cloches casser les oreilles		prêter l'oreille tendre l'oreille sonner vrai un son de cloche mettre l'accent sur en avoir plein les oreilles parler à voix haute une façon de parler	

• **La personne kinesthésique:**

Verbes			
adoucir ressentir alléger casser saisir	sentir sensibiliser réchauffer contacter émouvoir	toucher attendrir refroidir choquer presser	solidifier alourdir toucher frapper porter
Adjectifs			
doux sensible mou léger cassant	relaxé insensible chaleureux tiède irritable	concret tendre froid agité pressant	ferme solide lourd touchant frappant
Noms			
douceur sensibilité mollesse légèreté contact	sentiment chaleur tiédeur agitation pression	contact tendresse froideur choc coup	mouvement émotion épreuve solidité casse
Expressions			
avoir du bon sens avoir le cœur sur la main avoir du flair faire impression en avoir plein le dos pleurer comme une Madeleine monter sur ses grands chevaux voler de ses propres ailes		avoir les pieds sur terre prendre à cœur donner le bon Dieu sans confession mettre le doigt sur en venir aux mains taper sur les nerfs sortir de sa coquille doux comme un agneau	

ASSOCIER AUX MOUVEMENTS DES YEUX LE CANAL DE PERCEPTION PRIORITAIRE

Le langage n'est pas le seul à donner des indications sur la manière dont une personne traite l'information. Les mouvements des yeux sont également très révélateurs. Avant de répondre à une question, il est fréquent que notre regard se dirige dans une direction. Nous réfléchissons, nous nous souvenons ou bien nous menons un dialogue interne.

La PNL (Pédagogie Neurolinguistique) part du principe que les clés d'accès oculaires, c'est-à-dire la position des yeux quand nous sommes soumis à des processus internes, indiquent la manière dont nous traitons l'information. Selon que nous pensons à des images, des résonances, des sentiments...nos yeux bougent dans des directions différentes. Avec un peu de pratique, il est possible de savoir si la personne en face de nous pense en images, en sons ou en sensations.

Il est important de noter que :

- chaque personne est unique. Les clés oculaires doivent donc être testées individuellement.
- Généralement, les mouvements des yeux s'inversent pour les gauchers.
-

Voici ci-dessous les clés oculaires :

Latéralement à gauche

Auditif remémoré
La personne se souvient d'un son

Exemple : l'ancienne sonnerie de son portable



En haut à gauche

Visuel remémoré
La personne se souvient d'une image connue

Exemple : Se souvenir de son dernier cadeau d'anniversaire



En bas à gauche

Dialogue interne
La personne se parle intérieurement

Exemple : se demande ce que l'on veut faire



En haut à droite

Visuel Créé
La personne imagine
Et se construit une nouvelle image

Exemple : imaginer son grand père sauter en parachute



Latéralement à droite

Auditif Créé
La personne construit un nouveau son

Exemple : imaginer le son d'un mot à l'envers



En bas à droite

Kinesthésique
La personne fait attention au toucher, aux sensations

Exemple : remarquer la température de ses doigts



FORMATIONS DE GROUPES : STADES DE DEVELOPPEMENT DU GROUPE⁵

La formation Expert Pédagogique A.F.T. étant aussi bien destinée aux Maitres de Stage qu'aux chargés de cours des formations, nous envisageons dans ce chapitre le groupe d'apprenants et laissons de côté l'apprenant seul.

Des gens de différents milieux économiques, sociaux et éducationnels se réunissent pour se former en groupes et en équipes en vue d'atteindre ce qu'ils n'auraient pu atteindre séparément. Partager le savoir, les talents et l'expérience permet à tous de trouver des solutions à leurs questionnements en ce qui concerne l'enseignement du tennis. Les gens peuvent donc atteindre de plus grands résultats si et quand ils travaillent en groupes plutôt qu'individuellement. Quand les gens travaillent en groupe, toutes leurs ressources sont réunies. Le travail d'équipe est le catalyseur qui produit l'excellence à partir de potentiels partagés. Il est donc significatif que les formateurs ou chargés de cours organisent le plus possible les formations autour d'activité de groupes interactives et participatives. Les activités de groupes seront développées dans le module « Méthodologie de l'accompagnement et de formation ».



QU'EST-CE QU'UN GROUPE ?

Un groupe est une association de personnes ayant en commun certains intérêts, convictions et aspirations. Le nombre de gens d'un groupe varie de deux personnes à plusieurs milliers de gens. Le nombre dépendra aussi du but pour lequel le groupe est formé.

Les groupes ont les caractéristiques suivantes :

- Les membres se rencontrent régulièrement ou jamais.
- Les membres se rencontrent pendant une période définie.
- Les membres s'engagent à réaliser un besoin ou but commun.
- Les membres ont un certain intérêt et travaillent pour le satisfaire.

⁵ Ce chapitre est fortement inspiré du manuel de formation « Animation et formation communautaires » élaboré par Opportunities industrialization Centers International (OIC International).

COHÉSION DE GROUPE

La cohésion de groupe est la proximité qu'ont les membres du groupe vis-à-vis d'eux-mêmes et du groupe. C'est quand un groupe est bien imprégné par un sentiment d'unité et de proximité qu'il est inspiré et motivé à travailler facilement avec les autres pour réaliser les objectifs d'apprentissage.

La mesure par laquelle un groupe peut renforcer et se soumettre à ses normes dépend de sa cohésion. Plus un group est cohésif, plus il reste uni en équipe et plus ses membres désireront se conformer aux normes de l'équipe.

Avec cet arrière-plan, le formateur doit dans un premier temps lors de la formation mener les participants à discuter et à remuer leurs méninges sur les facteurs qui influencent la cohésion de groupe. La discussion doit permettre aux participants de comprendre l'importance de travailler ensemble étroitement sur tous les aspects des efforts du groupe.

Le formateur doit guider la discussion en utilisant les questions suivantes :

- Comment pouvez-vous décrire un groupe qui est cohésif ?
- Comment les objectifs d'un groupe peuvent-ils influencer sa cohésion ?
- La participation d'un membre du groupe à ses activités a-t-elle un impact sur sa cohésion ?
- Comment le succès d'un groupe peut-il le rendre cohésif ?
- La compétition dans un groupe peut-elle faire sa cohésion ?

Après avoir écouté les opinions des participants sur ce qui peut rendre cohésif un groupe, le formateur doit mieux expliquer et clairement les sujets qui n'ont pas été clarifiés lors des discussions.

ETAPES DE FORMATION D'UN GROUPE

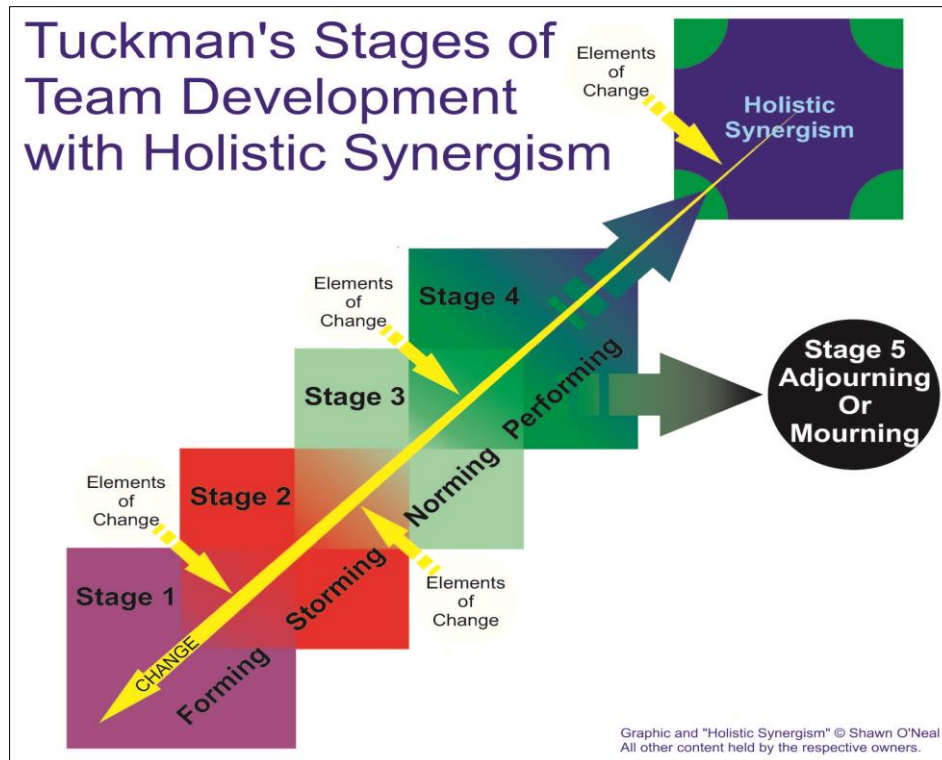
Le stade de développement du groupe est une variable qui a une incidence considérable sur la sélection, l'ordre de présentation et le choix des activités (Cf. « Méthodologie de formation et d'accompagnement »). Cette question a fait l'objet de recherches approfondies et les résultats sont probants : Tous les groupes passent par différents stades de développement pendant qu'ils travaillent ensemble.

Ces stades sont marqués par des changements dans les relations entre le formateur et les candidats et entre les candidats eux-mêmes. La personne ressource doit être en mesure d'identifier les stades de développement et de choisir les stratégies d'enseignement qui tirent parti des caractéristiques associées à ces différents stades afin d'enrichir le développement et l'apprentissage du groupe.

Bruce W. Tuckman a formulé l'hypothèse selon laquelle les groupes passent par cinq étapes de développement durant leur formation, existence et dissolution. Les étapes de développement d'un groupe sont séquentielles et croissantes. Un groupe procédera par ces cinq étapes tant que ses membres désirent croître. La cohésion d'un groupe dépend de la capacité des membres du groupe de se rapprocher dans la même phase au même moment. Chaque membre du groupe doit être préparé à renoncer à quelque chose à chaque étape en vue de faire progresser le groupe vers la pro-

chaîne étape. Le temps de chacune dépendra de la nature du groupe, de ses membres, et du formateur.

Les intérêts et les problèmes doivent être résolus à chaque étape avant que le groupe n'aille de l'avant. Si le groupe n'est pas capable de résoudre les problèmes, le comportement dominant deviendra de l'apathie ou un comportement conflictuel, et la désintégration du groupe en résultera.



Etape 1. Formation (Forming)

Dans l'étape de formation, les relations interpersonnelles sont caractérisées par de la dépendance. Les membres du groupe comptent sur un fonctionnement sûr, structuré et attendent du chargé de cours, sa gouverne et sa direction. Les candidats ont un désir d'acceptation par le groupe et un besoin d'être certains que ce groupe est sûr. Ils se mettent à rassembler les impressions et les données sur les similitudes et différences entre eux et les préférences de formation pour un sous-groupe futur. Ils se sentent juger par les autres et recherchent des candidats avec lesquels ils pourraient se sentir à l'aise. Les règles de comportement semblent être pour garder les choses simples et éviter de la controverse.

Les candidats se posent généralement des questions comme :

- Qui est le chargé de cours ?
- Comment les autres vont me juger ?
- Qui sont les autres candidats ?
- Pourquoi suis-je ici ?
- ...

Les sujets importants et sérieux sont évités. Les membres tentent de se concentrer sur le travail aussi bien que sur les autres candidats. Pour passer de cette étape à la prochaine, chaque membre doit renoncer au confort de sujets non menaçants et risquer la possibilité de conflit.

Etape 2. La confrontation (Storming)

L'étape suivante, que Tuckman appelle la confrontation, débute lorsque les candidats sont suffisamment à l'aise avec le chargé de cours et les autres candidats pour mettre les règles à l'épreuve. Cette étape est caractérisée par la compétition et le conflit dans le domaine des relations entre les candidats eux-mêmes et entre les candidats et le formateur.

Par peur d'exposition ou de faiblesse ou de peur de ne pas atteindre l'objectif d'apprentissage, il y aura un désir accru de structure ou de clarification.

Des questions seront soulevées : Qui sera responsable de quoi ? Quels sont les systèmes de valorisation et les critères d'évaluation ? Pourquoi fait-on cela ?... Les candidats tentent d'obtenir des réponses en remettant l'autorité du formateur en question et en observant alors les réactions des autres candidats. La principale différence entre cette étape et l'étape de formation est que le candidat se fie plus aux réactions du groupe qu'à celle du formateur.

Cela reflète donc des conflits sur les contenus, l'organisation et la structure de la formation ainsi que le pouvoir et l'autorité du formateur. Il peut y avoir de grandes oscillations dans le comportement des candidats à cause de ces conflits. Le candidat peut dépasser le temps alloué aux pauses, modifier les activités pour répondre à ses besoins et/ou à ses envies ou ne pas participer à ces activités. La résistance est parfois plus directe avec un candidat qui défie directement le chargé de cours sur la pertinence du contenu ou du processus de formation. Mais même dans ce cas, l'objectif de ce comportement est de savoir quel contrôle/pouvoir il a sur le groupe. Suis-je un leader, un auditeur, un organisateur, un clown... ? Lorsque le formateur se retrouve devant ce genre de comportement, il doit se souvenir que l'objectif du candidat n'est pas de faire les trouble-fêtes mais d'affirmer des besoins sociaux parfaitement normaux. Le formateur doit en profiter pour bien identifier les rôles que chaque candidat veut jouer dans la formation. On sait maintenant où sont les leaders, les clowns, les réfléchis, ceux qui veulent monopoliser l'attention...

Quand les membres du groupe tentent d'organiser le travail, un conflit survient inévitablement au niveau des relations interpersonnelles. Les individus doivent plier et modeler leurs idées, attitudes et envies pour satisfaire l'organisation du groupe. En raison de l'inconfort créé lors de cette étape, certains membres peuvent rester complètement silencieux pendant que d'autres tentent de dominer.

Les règles d'organisation doivent être bien définies ici.

En vue de progresser à la prochaine étape, les membres du groupe doivent passer de la mentalité de «test et de démonstration» à une mentalité de résolution de problème. Le trait le plus important dans l'aide aux groupes à passer à la prochaine étape semble être la capacité d'écoute.

Etape 3. Normalisation (Norming)

Dans l'étape de Normalisation de Tuckman, les relations interpersonnelles sont caractérisées par la cohésion. Quand les membres commencent à se connaître et à s'identifier entre eux, le niveau de confiance dans leurs relations contribue au développement de la cohésion du groupe.

La résistance diminue ; les candidats doivent se concentrer sur les objectifs de la formation et ils peuvent avoir une certaine influence sur la formation. Le formateur observe les tentatives de résistances de chaque candidat de même que l'appui que le groupe accorde à ces tentatives. Si l'appui du groupe est solide et que la remise en question porte sur un élément qui renforcerait la formation ou n'aurait qu'une incidence minime sur celle-ci, le formateur peut répondre favorablement à cette

résistance (Ex. : permettre des pauses un peu plus longues). Par contre, si une règle est jugée essentielle au bon déroulement de la session, cette règle doit être appliquée peu importe le niveau d'intensité de la résistance. Par exemple, si un candidat tente de dénigrer une personne pour faire face à aux divergences d'opinion, le chargé de cours doit prohiber ce comportement en réexpliquant les attentes liées à la formation ou en parlant en privé à la personne concernée.

Les membres sont désireux de changer leurs idées ou opinions sur la base de faits présentés par d'autres membres. Les objectifs sont partagés et les conflits se dissolvent.

Le rôle principal de l'étape trois est l'échange important et pertinent entre les membres du groupe ; ils partagent des sentiments et des idées, sollicitent et partagent des informations, et étudient les actions. La créativité est élevée et les interactions entre candidats sont caractérisées par l'ouverture et le partage d'information. Ils se sentent bien de faire partie d'un groupe efficace.

L'inconvénient majeur de l'étape de normalisation est que les membres peuvent commencer à craindre la future rupture inévitable du groupe; ils peuvent résister à toute sorte de changement.

Etape 4. Fonctionnement (Performing)

L'étape de fonctionnement n'est pas atteinte par tous les groupes. Si les membres du groupe sont capables d'évoluer à l'étape quatre, leur capacité, leur portée et la profondeur de leurs relations interpersonnelles s'étendent à une vraie interdépendance. A cette étape, les gens peuvent travailler seuls, en sous-groupes ou en unité totale avec une égale facilité.

Tous les rôles et les attentes ont été clairement établis et acceptés par le groupe. Les candidats sont maintenant prêts à se concentrer sur l'apprentissage et le contenu. Leurs rôles et autorités s'ajustent dynamiquement aux besoins changeant du groupe et des individus. L'étape quatre est marquée par l'indépendance dans les relations personnelles et la résolution de problème dans les activités d'apprentissage. Déjà, à ce moment, le groupe doit être le plus productif.

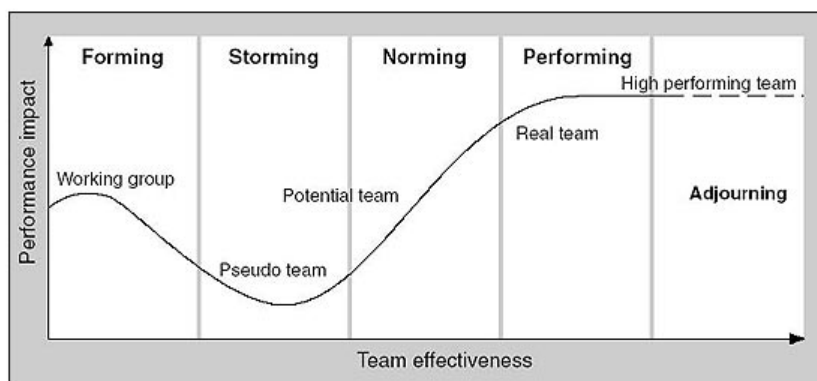
L'assurance de chacun s'est développée, et le besoin d'approbation du groupe est passé.

Il y a unité: l'identité de groupe est complète, la morale de groupe est élevée, la loyauté du groupe est intense. L'activité d'apprentissage devient une véritable résolution de problème, conduisant à des solutions optimales et à un développement optimum du groupe.

Application du Modèle

Les formateurs doivent être sensibles aux besoins des membres du groupe dans les diverses étapes du développement du groupe.

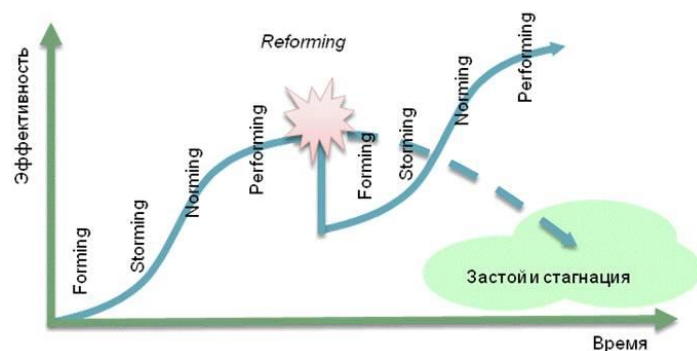
En se référant à ce modèle, un facilitateur peut avoir une certaine idée des étapes inévitables par lesquelles un groupe doit passer avant d'atteindre les avantages de l'étape quatre. Cet aperçu est utile et dans la planification des situations d'études de groupe et pour suivre le progrès d'un groupe quand il est en cours.



En tant qu'outil pour faciliter la communication et le développement de groupe, le modèle est plus efficace à l'étape quatre du développement du groupe. A ce point, les membres ont expérimenté les étapes un et deux et trois, sont en mode réceptif et assimilent à fond les implications de l'étape quatre. Le modèle leur fournit un but qu'ils peuvent visualiser et vers lequel ils peuvent travailler. Accorder une sérieuse attention aux stratégies d'atteinte de l'étape quatre peut faciliter le passage à cette étape.

Si les concepts du modèle sont représentés quand un groupe est en étape un, les chargés de cours peuvent tomber sur de sourdes oreilles, ne recevant qu'une attention polie. Si présentés en étape deux, les concepts deviennent la source de conflits ou sont réduits à l'oubli par le processus d'organisation. A l'étape quatre, le modèle n'est pas nécessaire.

Attention qu'il est important de noter que l'atteinte de ce stade ne garantit pas que le groupe restera à ce stade. Il est possible qu'un conflit éclat et fasse redescendre le groupe au stade « Storming »



LES FACTEURS QUI AFFECTENT LA COHÉSION DU GROUPE

La taille du Groupe:

La taille du groupe détermine combien il est facile d'arriver à un accord général. Le moins des candidats il y a dans un groupe, plus grande est la cohésion du groupe. Quand le groupe est grand, il est difficile aux membres d'atteindre un accord général.

Succès:

Les gens veulent s'associer au succès et donc faire partie de l'équipe gagnante. Donc plus un groupe a du succès dans la réalisation de ses objectifs plus il tend à être cohésif. Le succès obtenu nourrit la cohésion et fait continuer le cycle.

Objectifs:

Quand les membres du groupe ont bien défini de commun accord les objectifs et un engagement fort à la réalisation des objectifs fixés, la cohésion devient plus forte.

Participation:

Quand les membres du groupe ont un pouvoir égalitaire dans la prise de décision, cela aide à rendre le groupe plus cohésif. Des situations dans lesquelles certaines personnalités dominent le groupe tendent à rendre le groupe moins cohésif.

L'Homogénéité:

Les gens de mêmes milieux tendent à être attirés les uns vers les autres et donc peuvent se comprendre tout à fait facilement sur des problèmes. Plus les membres d'un groupe sont semblables, plus grande est la cohésion.