Service d'alcool responsable : Guide du formateur

[French translation of *Responsible Service of Alcohol: A Trainer's Guide*]

ICAP International Center for Alcohol Policies
Analysis. Balance. Partnership.

EFRD
EUROPEAN FORUM FOR RESPONSIBLE DRINKING

Index

Planification d'une formation **Page 5**
Questionnaire d'identification des besoins en formation Page 6
Les cinq 'W' Page 7
Planification de la durée de la formation Page 8
Élaboration des exercices Page 9
Résumé des types d'activité Page 11

Contenu de la formation **Page 13**

Promotion de la formation **Page 25**

Gestion de la formation **Page 26**
Atmosphère Page 26
Aménagement de la pièce Page 28
Utilisation de l'équipement Page 32
Communication Page 33
Feed-back Page 34
Questions Page 35
Gérer les apprenants difficiles Page 38

Après la formation **Page 40**
Exemple de questionnaire d'évaluation Page 42

Informations complémentaires **Page 43**

Introduction

Ce guide[1] est destiné à tous ceux qui souhaitent organiser une formation afin d'accompagner le guide du serveur. Le guide du serveur est plutôt général car il doit couvrir les thèmes les plus pertinents pour la majorité des gens. La meilleure formation est, toutefois, plus spécifique. Votre tâche consiste donc à effectuer des recherches et à repérer ce qui est le plus pertinent pour chacun des groupes que vous devez former.

Il est généralement préférable de prévoir des groupes de personnes à bagages similaires. Exemple :

- Détail (magasins, supermarchés).
- Bar, café, restaurant.
- Établissements de nuit.

Les gens sont très vite découragés lorsqu'ils sentent que la matière abordée ne les concerne pas.

Si vous n'avez aucune expérience personnelle dans un type d'activités particulier, entretenez-vous quelques temps avec des gens qui en disposent. Relevez les problèmes habituels et découvrez comment ils sont gérés. Vous devez constituer un lot « d'histoires » ou d'anecdotes sur des situations typiques et leur mode de gestion éventuel. Ce lot peut être utilisé aussi formellement que des « études de cas » lors de séances de formation, ou décrit à des moments appropriés, pour aider les apprenants à comprendre un point traité.

Lors de la formation, vous aurez l'occasion d'alimenter votre « banque » d'histoires. Il est recommandé de consigner les problématiques principales, leur mode de gestion, les questions les plus fréquentes et les réponses possibles.

Les formations pratiques ne sont pas qu'une question de contenu : la manière dont les informations sont couvertes est tout aussi importante. Pour un apprentissage aussi efficace que possible, il est nécessaire d'impliquer activement les apprenants. L'apprentissage devrait être stimulant et aussi agréable que possible. Vous devriez donc tenter de « varier les plaisirs », de mener des activités diverses et, de manière générale – pour autant que cela soit possible – interroger les apprenants au lieu de leur relater des faits.

Important : n'oubliez pas que les apprenants ne sont pas des « feuilles blanches ». Ils ont déjà acquis une certaine connaissance et accumulé des expériences, et s'ils ont déjà travaillé dans des métiers de l'accueil ou des commerces de détail, ces expériences et cette connaissance peuvent être utiles au cours. Un de vos rôles principaux est de créer une atmosphère agréable et détendue dans laquelle les apprenants n'ont pas peur de poser des questions, fournir des

---

[1] **Remerciements :** ce guide a été préparé par une équipe du programme écossais de sensibilisation à l'alcool Alcohol Focus Scotland's ServeWise à la demande de l'International Center for Alcohol Policies (ICAP) et de l'European Forum for Responsible Drinking (EFRD). ServeWise est le premier organisme de formation à la responsabilité sociale pour les établissements sous licence en Écosse. Il travaille en partenariat avec un grand nombre de parties, allant des membres de comités de délivrance des licences d'alcool aux demandeurs, en passant par des établissements sous licence, des représentants des forces de police et d'associations de lutte contre les abus d'alcool, ainsi que des formateurs, comme les établissements d'enseignement supérieur et les organismes privés de formation. L'équipe de rédaction était formée de Linda Bowie (directrice de ServeWise), Joanne Worrall (responsable de l'information et des formations chez ServeWise) et Mary Ellmers (directrice nationale de ServeWise). Tout comme le guide du serveur qui l'accompagne, ce guide a été revu par Jim Peters (Responsible Hospitality Institute, États-Unis) et Rob Eicholtz (Horeca Branche Instituut, Pays-Bas).

informations, partager des expériences et discuter de problématiques parfois délicates. Ces échanges permettent aux participants de faire connaissance et de bénéficier d'enseignements du formateur. Vous pouvez vous aussi apprendre quelque chose, mais devez gérer la séance de formation pour faire en sorte que tout le monde soit encouragé à participer et que personne ne puisse dominer. Enfin, vous devez travailler dur pour veiller à ce que toutes les informations et activités soient couvertes dans le délai convenu.

Ce guide a pour objectif de vous faire parcourir toutes les étapes principales de la planification, la conception, la fourniture et la promotion de formations pour les métiers de l'hôtellerie-restauration et des commerces de détail. Il posera de nombreuses questions et vous proposera des options. À vous de décider ce qui convient le mieux pour la catégorie de personnes que vous formerez.

Ce guide ne fera pas de vous un spécialiste en formations. Si vous souhaitez étoffer vos connaissances et compétences dans ces domaines, nous vous conseillons de contacter les organismes professionnels pertinents. Ils sauront vous conseiller et vous proposer des formations complémentaires. Pour en savoir plus sur tous ces sujets, consultez des publications spécialisées et plus spécifiquement les liens et ouvrages cités dans la section 'informations complémentaires', page 43.

« Ce manuel s'adresse à tous ceux qui souhaitent dispenser une formation pour accompagner le guide du serveur. »

Planification d'une formation

Avant de débuter une formation, il est important de répondre aux besoins de votre public cible. Vous pouvez collecter vos informations en interrogeant des candidats types ou en envoyant un questionnaire.

L'objectif est d'élaborer un programme générique qui répond aux besoins du groupe que vous souhaitez former plutôt qu'aux besoins spécifiques des personnes interrogées (la formation est personnalisée lorsque les connaissances et expériences des personnes spécifiques formées sont prises en considération et lorsque la formation est conçue et adaptée en conséquence).

Résumé de la phase de planification

1. Recherche

- Utilisez le questionnaire d'identification des besoins en formation (page 6).
- Rencontrez des personnes actives dans les établissements titulaires d'une licence.
- Collectez des 'données factuelles' sur la vente sous licence, comme le nombre et les types d'établissements (auprès de votre autorité locale chargée de délivrer les licences ou de l'office national des statistiques).

2. Planification

- Étudiez les cinq W (page 7)
- Décidez s'il y aura un cours pour tout le monde ou plusieurs types de cours
- Déterminez la longueur de la formation (les formations plus courtes sont plus attrayantes pour les entreprises).

3. Création de la formation

- Créez une ligne de formation. Toutes les formations devraient comporter une introduction et leur contenu doit être divisé en sections. Variez aussi les activités (voir page 11) et clôturez par une section 'résumé et évaluation'.

Questionnaire d'identification des besoins en formation

Q1. Quelles tâches votre fonction inclut-elle ? (Cochez toutes les mentions adéquates.)

Verser des boissons alcoolisées	
Prendre les commandes des clients	
Conseiller les clients en matière d'alimentation et de boissons	
Servir des boissons alcoolisées aux clients	
Le cas échéant, refuser de servir les clients	
Ranger	

Q2. Selon vous, que devez-vous savoir pour servir de l'alcool en sécurité ?

Q3. Quels sont les domaines clés que la formation devrait couvrir pour vous aider à collecter ces informations ?

Q4. Existe-t-il un thème ou une information qui n'a pas été mentionné(e) et qui devrait être traité(e) ? Si oui, veuillez préciser :

Q5. Si vous deviez assister à la séance de formation, quelle(s) formule(s) privilégieriez-vous ? (Cochez une des options.)

- Unités courtes, sur deux sessions ou plus.
- Formation d'une journée.
- Autre, veuillez préciser.

(Cochez une des options.)

- Dispensée par des formateurs indépendants.
- Dispensée par votre directeur, à l'aide d'un package préconçu.
- Dispensée par un collège local.

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Les cinq ‘W’

Le succès d’une formation dépend de nombreuses variables. Il est important que vous définissiez clairement votre objectif. Pour vous aider, répondez à cinq questions, dites les cinq ‘W’.

« Why ? » (Pourquoi ?) – Demandez-vous pourquoi vous formez. Que tentez-vous d’atteindre ? Qu’est-ce que les apprenants devraient penser ou faire à l’issue de la formation ?

« What ? » (Quoi ?) – Demandez-vous quel devrait être le contenu de la formation. Que pouvez-vous faire passer pendant le temps dont vous disposez ? Quel sera le niveau d’expertise de votre enseignement ? De quel équipement, documentation et matériaux aurez-vous besoin ?

« Who ? » (Qui ?) – Demandez-vous à qui la formation est destinée. Quel type de variables devrez-vous prendre en considération, comme le niveau, les connaissances et l’expérience préalable ? Tenez aussi compte des attentes des apprenants et de leur mentalité.

« When ? » (Quand ?) – Demandez-vous si la date et l’heure de la formation convient au public cible et vous convient. Prenez en considération le moment de l’année, l’heure, la semaine et le moment de la journée.

« Where ? » (Où ?) – Posez-vous des questions sur l’environnement de la formation et préparez-le. Tenez compte de la pièce, de l’aménagement, des pauses, des interruptions et de la température.

Décisions principales

Vous devrez prendre des décisions concernant les points suivants :

- **Le groupe cible :**
  déterminer quel est votre groupe cible : personnel ou gérants de bars ? Personnel d’une catégorie d’établissements spécifique, notamment d’établissements non commerciaux ?

- **Le type de formation :**
  décider si vous diversifierez les formations en fonction du type d’établissements : ex : non commerciaux, bars, établissements de nuit.

- **La durée :**
  déterminer combien de temps la formation devrait durer et si elle devrait être dispensée en une ou plusieurs session(s). La plupart des programmes de formation destinés aux serveurs durent une journée ou moins. Les cours dispensés exclusivement au personnel ont tendance à être plus courts et s’étendent, par exemple, sur quatre heures, contre six pour une formation destinée aux gérants. Certaines personnes préfèrent donner cours en deux ou trois sessions, par exemple deux fois trois heures ou trois fois deux heures. Une formation peut être organisée en plusieurs sessions brèves ou une session longue.

- **Le test :**
  décider si vous organiserez un test à l’issue de la formation. Certains cours sont conçus à l’origine comme une simple formation. Au fur et à mesure qu’ils se développent et gagnent en notoriété, un test est ajouté.

Si vous décidez d'organiser un test, collaborez de préférence avec un organisme de certification adéquat pour le développer, dans la mesure du possible. Quoi qu'il en soit, la plupart des participants apprécieront de recevoir un certificat, même de participation. Ces certificats peuvent revêtir de nombreuses formes. Observez les desiderata de votre marché cible. Pour certains, une carte peut être plus attrayante qu'un certificat sous format papier.

Indications et conseils : planification de la date et des horaires de la formation

Lorsque vous planifiez une formation, prévoyez toujours du temps pour :

- les retards dus à l'arrivée tardive de participants ;
- des pauses plus longues de quelques minutes que prévu ;
- la formation de groupes restreints et le rassemblement en un seul groupe ;
- les apprenants qui dépassent le délai imparti pour certaines tâches ou travaux en groupes restreints.

Certains de ces éléments peuvent être minimisés.

- Soyez clair lorsque vous donnez aux candidats des instructions sur la date et l'heure.
- Veillez à ce que la pièce soit équipée d'une horloge, de telle sorte que tout le monde puisse la voir et estimer le temps restant pour un exercice / une pause / etc.
- Donnez des indications de temps, ex : 'il vous reste 5 minutes'.
- Insistez pour que les apprenants arrêtent leur travail à l'expiration du délai imparti.

Conception des exercices à utiliser lors d'une formation

Quel est votre objectif à travers cette formation ?

S'agit-il d'énoncer des faits aux participants ?
S'agit-il de changer leurs opinions ou leur comportement ?
S'agit-il de leur fournir des compétences ?

C'est sans doute un mélange des trois. Vous devrez énoncer des faits sur les lois qui régissent la vente d'alcool ainsi que sur l'alcool en tant que substance. Vous devrez aussi veiller à ce que tout le monde partage le même avis, à savoir que l'alcool devrait être servi de façon responsable. Enfin, vous voulez que les gens améliorent leur pratique et changent leur façon de faire pour garantir, dans leur établissement, un service d'alcool responsable.

Pour que les participants apprennent des faits, pour influencer leurs opinions ou leur comportement et pour leur fournir des compétences, vous devrez appliquer des méthodes de formation différentes.

Vous devez planifier une présentation optimale des informations, pour que les participants les comprennent, les assimilent et s'en souviennent. Quelques éléments essentiels doivent être pris en considération.

1. Retenez l'intérêt des apprenants d'un bout à l'autre de la formation

Le cerveau ne peut se focaliser sur une même chose que pendant 10 à 15 minutes environ. Passé ce délai, il doit être restimulé. En tant que formateur, vous devriez donc chercher à changer quelque chose toutes les 10 – 15 minutes.

- Changer le sujet (exemple : passer à un autre thème / faire une pause).
- Changer le type d'exercice (exemple : quiz / débat / lecture / vidéo / travail de groupe / travail en groupe restreint).
- Changer le positionnement des personnes dans la pièce (exemple : demander aux participants de changer de place / se lever / demander à tout le monde de se lever et s'étirer / faire une pause).
- Changer le mode de présentation des informations (exemple : PowerPoint / tableau de conférence à feuilles mobiles / vidéo / photos / organigramme / liste / anecdote ou histoire).

Le formateur devrait également varier sa propre tonalité, voix et position (exemple : assis, debout) pour se conformer à l'exercice et éviter de devenir ennuyeux ou monotone.

2. Cinq grands principes de mémorisation par le cerveau

- Nous avons plus tendance à nous souvenir du début d'événements ou du premier événement d'une série.

- De même, nous avons plus tendance à nous souvenir de la fin d'événements ou du dernier événement d'une série.

- Après 24 heures sans révision, la mémoire flanche rapidement.

- Nous ne nous rappelons que trop bien des choses inhabituelles.

- Nous nous souvenons bien des choses liées par une histoire ou un motif évident.

Il est, par conséquent, important de recourir à des activités qui en tiennent compte.

3. Réviser est important :

Nous savons que sans révision, la mémoire à court terme flanche rapidement. Ce phénomène affecte également la mémoire à long terme. Lorsqu'un message n'est donné qu'une seule fois, le taux de mémorisation par le cerveau n'est plus, un an après, que de 10 %. Si, par contre, le même message est donné six fois, le taux de mémorisation augmente jusqu'à 90 %. Les formations doivent inclure un résumé, une répétition et une révision.

4. Utiliser le multimédia

Chaque côté du cerveau – gauche et droit – répond à et stocke différents types d'informations. L'hémisphère gauche traite la logique tandis que le droit se charge des activités artistiques ou créatives. Les informations stockées peuvent être de type visuel, sonore ou de l'ordre du « touché / ressenti ». Les formateurs devraient chercher à varier les exercices et activités et ainsi solliciter différentes parties du cerveau. Les informations seront stockées dans plusieurs parties du cerveau et par conséquent, le formateur a augmenté les chances de mémorisation du message par les apprenants.

Informations visuelles : images, scènes, logos, diagrammes, graphiques, tableaux, photos, dessins.
Informations sonores : mots, musique, sons, accents, conversations.
Informations tactiles : émotions, odeurs, goûts, expériences tactiles, douleur / sensations agréables.

« Lorsqu'un message n'est donné qu'une seule fois, le taux de mémorisation par le cerveau n'est plus, un an après, que de 10 %. Si, par contre, le même message est donné six fois, le taux de mémorisation augmente jusqu'à 90 %. »

Résumé des types d'activités

Type d'activité	Comment l'utiliser ?	Bon pour :		
		énoncer des faits	influencer l'opinion et le comporte-ment	fournir des compéten ces
Anecdotes (histoires)	Au cours de leur histoire, les êtres humains ont toujours appris à partir de récits, quelle que soit leur culture. Ces récits peuvent être amusants ou insolites : le cerveau retient plus facilement les choses inhabituelles et qui peuvent être associées à nos expériences personnelles.	✓	✓	✓
Questions	Vous pouvez utiliser des questions pour cerner les niveaux de connaissances actuels, vous assurer que les nouvelles informations ont été comprises et passer à nouveau la matière en revue. Les questions pour lesquelles les apprenants doivent élaborer la réponse eux-mêmes stimulent davantage l'intérêt et la réflexion. Les apprenants ont, autrement dit, plus de chances de se souvenir des réponses. Les questions fermées et brèves peuvent être utilisées pour obtenir une approbation et établir un argument logique destiné à influencer l'opinion.	✓	✓	
Exposés / présentations	Les exposés peuvent servir à présenter des faits. Ce type d'activité n'exige qu'une faible participation des apprenants. Ces derniers peuvent être encouragés à prendre des notes pendant un exposé et / ou les informations peuvent être répétées à l'aide de tracts. Prévoyez idéalement un support visuel (voir page 33).	✓		
Quiz écrits	Les quiz écrits peuvent être utilisés comme un questionnaire oral. Ils garantissent que tous les candidats aient l'opportunité de présenter des réponses. Les quiz auront lieu idéalement en petits groupes dans lesquels les apprenants bénéficieront du débat avec leurs partenaires. Les participants risquent aussi moins de se sentir angoissés lorsqu'ils ne connaissent pas la réponse.	✓	✓	
Débats	Les débats peuvent avoir lieu en groupes restreints ou au complet.	✓	✓	✓
Vidéo / DVD	Des clips vidéo peuvent être utilisés pour présenter des informations ou illustrer un type de scénario ou compétence.	✓	✓	✓
Images / diagrammes	Comme le veut l'adage « une image vaut 1 000 mots ». Les images peuvent clarifier des points essentiels et se retiennent en général plus facilement.	✓	✓	
Jeu de rôles	Les jeux de rôles devraient être utilisés pour pratiquer des situations dans un environnement sûr. Veillez à ce que le feed-back porte sur le personnage décrit et ne soit pas personnel.		✓	✓
Récapitulatif / résumé	Ce type d'activité est important pour insister sur les points principaux : répéter est important pour la mémoire.	✓		

	En récapitulant la matière enseignée précédemment, le formateur peut faire le lien avec le thème de discussion actuel et renforcer des thèmes précédents dans le contexte des nouvelles choses dont vous parlez.			
Études de cas	Les études de cas permettent d'illustrer divers points et processus. Le formateur doit exposer toutes les informations clairement et doit pouvoir répondre aux questions si nécessaire.		✓	✓
Programmes d'actions	Les programmes d'action euvent aider à bâtir un pont afin de ramener la matière apprise jusqu'au lieu de travail.		✓	✓
Jeux	Les jeux doivent répondre à des objectifs d'apprentissage clairement définis. Ils sont souvent utilisés pour « briser la glace » au début de la formation, familiariser les participants au travail commun et les éveiller.		✓	✓
Missions	Les apprenants doivent trouver des informations ou acquérir des compétences par eux-mêmes.	✓		✓

Contenu de la formation

Plan de la formation

Toutes les formations doivent comporter une introduction, une partie centrale (au cours de laquelle la matière est transmise) et une conclusion.

1. Introduction

- Exposez aux participants les objectifs de la formation.
- Précisez-leur le planning de la formation (début, fin, pauses, etc.).
- Permettez aux participants de faire connaissance et de mieux vous connaître.
- Créez les « règles » qui prévaudront pendant la formation (exemple : les téléphones doivent-ils être coupés ?).

2. Partie centrale

- Couvrez le contenu de la formation, par exemple :
- le droit de licence ;
- l'alcool ;
- la création de l'atmosphère adéquate ;
- les compétences humaines.
- Tentez d'utiliser des exercices divers (en veillant à ce qu'aucun ne soit trop long).
- Vous pouvez, si vous le souhaitez, modifier l'ordre des chapitres (bien que cet ordre ait fait ses preuves à maintes reprises et fonctionne généralement bien).

3. Conclusion

- Résumez les points principaux de la formation.
- Permettez aux participants de donner leur avis sur la formation (évaluation).

Introduction

Activités suggérées :

- Utilisez des diapositives ou documentations pour présenter les grandes lignes de la formation, et notamment les échéances et objectifs principaux de la formation (sans oublier les avantages pour les participants).
- Utilisez un exercice introductif pour permettre aux participants de faire un peu connaissance et de commencer à se détendre (n'oubliez pas de vous inclure dans cet exercice).
- Utilisez un exercice dans lequel les participants interviennent et conviennent des règles de base qu'ils souhaitent pour la journée. Exemple : tout le monde doit être de retour à temps après les pauses, les téléphones doivent être coupés, etc.

Exemples de jeux

Les jeux conviennent tout particulièrement pour « chauffer » le public en début de journée ou stimuler lorsque les niveaux baissent.

Exemple 1 : « les post-it » : les participants écrivent sur un post-it tout ce qu'ils pensent d'un sujet bien déterminé. Les post-it sont ensuite collés sur un panneau, en veillant à ce que les thèmes spécifiques soient rassemblés. Ce jeu peut introduire un exercice de discussion.

Exemple 2 : « association de mots » : le formateur énonce ou rappelle des mots à l'aide d'un transparent et les participants citent / écrivent d'autres mots ou thèmes associés en s'inspirant des éléments couverts par la formation.

Exemple 3 : « passes » : le groupe est disposé en cercle et les participants se font face. Demandez à chaque participant d'imaginer une question sur la base de la matière traitée jusqu'à présent. Le formateur devrait poser la première question et charger ensuite un participant de répondre en lui lançant un sac de pois ou une balle molle. Vous pouvez aussi, si vous le souhaitez, prononcer aussi le nom du participant pour préciser le destinataire du sac de pois / de la balle.

Activités suggérées pour couvrir le contenu du guide du serveur

Comme nous l'avons déjà précisé, vous devrez varier les activités dans chaque partie de la formation. Vous trouverez ci-dessous une série de suggestions pour chaque section du guide du serveur, ainsi qu'un résumé des points d'apprentissage principaux de chaque section. Veillez à ce que tous ces points sont traités pendant la formation, quelles que soient les circonstances.

Section 1 : Droit de licence

Points d'apprentissage principaux

1. Dans de nombreux pays, la vente et la consommation d'alcool sont limitées par la loi. Les restrictions peuvent porter, notamment, sur les heures de vente et l'âge à partir duquel de l'alcool peut être acheté ou consommé.

2. La plupart des pays stipulent que les clients ivres ne devraient plus recevoir d'alcool. Cette mesure se justifie par le fait que les clients ivres occasionnent plus de problèmes pour eux-mêmes, le point de vente et les autres clients.

3. Des systèmes devraient être mis en place pour s'assurer qu'aucune loi n'est violée.

La plupart de la section 1 porte sur des faits. La discussion sur les meilleures pratiques a pour objet d'influencer le comportement.

Activités suggérées :

- Avant la formation, demandez aux apprenants de rechercher les lois de leur pays ou collectivité locale traitant de cette problématique. Pendant la formation, passez en revue les résultats des recherches, corrigez les erreurs et ajoutez les éléments manquants éventuels.
- Tenez un exposé sur les lois d'application dans les établissements titulaires d'une licence et soutenez si possible votre exposé avec des tracts.
- Remettez un quiz pour tester les connaissances des apprenants. Parcourez les réponses et comblez les lacunes éventuelles.
- Utilisez une vidéo ou des photos / diagrammes illustrant des délits courants et demandez aux apprenants de les repérer. Parcourez les réponses et comblez les lacunes éventuelles.
- Menez une discussion sur les systèmes dont les apprenants disposent déjà dans leur environnement de travail pour s'assurer de respecter la loi.
- Demandez aux apprenants de rédiger une politique du point de vente / « maison » pour leur propre établissement, pendant ou après le cours. Cette politique devrait préciser les systèmes qui ont été ou pourraient être mis en œuvre pour prévenir toute violation de la loi.
- Utilisez des histoires pour illustrer les points d'apprentissage.

Exemples d'activités pour la section « Droit de licence »

Exemple d'anecdote (ou d'histoire)

Cet exemple peut être utilisé pour expliquer que ce qui est légal n'est pas nécessairement socialement responsable.

Selon le droit écossais actuel, les jeunes de moins de 18 ans ne peuvent en principe pas acheter d'alcool. Cette règle souffre toutefois une exception. Les jeunes de 16-17 ans sont, en effet, autorisés à acheter de l'alcool avec un repas, dans la partie restauration d'un bar. Seuls certains types et certaines quantités d'alcool sont autorisés.

Les jeunes Écossais âgés de 16 ou 17 ans s'en sont rendu compte et ont commencé à fréquenter les bars locaux à l'heure du déjeuner. Certains ont consommé de l'alcool avec leur repas. Les enseignants ont constaté que, une fois de retour à l'école, ces élèves étaient très engourdis et incapables de se concentrer.

Bien que nul ne violait la loi, il a été estimé qu'il n'était pas « socialement responsable » pour le gérant du débit de boissons de servir de l'alcool à des jeunes lors de la pause déjeuner et celui-ci a été prié d'y mettre un terme. Lorsque le problème lui a été exposé, le gérant s'est réjoui d'arrêter de servir de l'alcool aux jeunes.

Exemple de quiz écrit

Ces quiz peuvent prendre des formes différentes, des questions à choix multiples aux réponses avec explications. Il est plus facile de vérifier les connaissances et, bien sûr, plus rapide de noter et fournir un feed-back lorsqu'il s'agit de répondre clairement par « vrai » ou « faux ».

Exemples de questions à choix multiples

À l'heure de fermeture des établissements, quelles sont les bonnes pratiques applicables ?

(a) Crier aux clients de sortir – vous en avez marre et voulez rentrer chez vous ?

(b) Servir aux clients des doubles tournées au moment des dernières commandes ?

(c) Rester amical et sympathique avec les clients et leur demander poliment de finir leur verre puis partir ?

(d) Laisser aux clients le temps de finir leur verre tranquillement, sans pression ?

Section 2 : Alcool

Points d'apprentissage principaux

1. L'alcool affecte le fonctionnement du cerveau.

2. Lorsque des clients boivent trop, on peut observer toute une série de signes progressifs. Les serveurs doivent en prendre conscience et savoir quand ils doivent arrêter de servir de l'alcool à des clients.

3. Les niveaux d'ébriété peuvent être influencés par le sexe, la consommation d'aliments, la tolérance et la taille.

4. L'abus d'alcool peut occasionner toute une série de problèmes de santé et sociaux.

5. L'effet des boissons alcoolisées varie sensiblement. Pour comparer les boissons, il convient de vérifier le nombre de grammes d'éthanol absolu qu'elles contiennent.

Une partie de la section 2 porte sur des faits, mais l'influence de l'opinion et du comportement est aussi très présente.

Activités suggérées :

- Distribuez un quiz pour tester les connaissances des apprenants. Parcourez les réponses et comblez les lacunes éventuelles.
- Mentionnez les faits relatifs à l'alcool sous la forme d'un exposé et soutenez si possible votre exposé à l'aide de tracts. Vous pouvez éventuellement obtenir de la documentation auprès d'organisations spécialisées dans certaines question ; par exemple : les agences sanitaires peuvent être à même de fournir des informations sur l'alcool ou la police pourra peut-être donner des renseignements sur l'alcool au volant.
- Utilisez une vidéo ou des photos / diagrammes illustrant les effets habituels de l'alcool. Vous pouvez également montrer une personne de plus en plus ivre et demander à aux apprenants de décider à quel moment ils arrêteraient de lui servir de l'alcool. Vous pouvez aussi utiliser une photo / un diagramme du corps humain et demander aux participants de montrer comment, selon eux, l'alcool est transformé ou quelles parties du corps il affecte.
- Demandez aux apprenants de citer / verser une boisson courante, d'en préciser la force, d'indiquer dans quelles proportions cette boisson est servie et de calculer le nombre de grammes d'alcool que cette boisson contient, en utilisant la formule.
- Menez un débat sur les systèmes de mesure des boissons dont les apprenants disposent déjà dans leur environnement de travail.
- Utilisez des histoires pour illustrer les points d'apprentissage ; partez de l'expérience personnelle de gens ; demandez aux apprenants quels signes d'ébriété ils ont observés chez leurs clients.
- Communiquez aux apprenants les statistiques sur les problèmes liés à l'alcool (exemple : santé, accidents et crime), dans le cadre d'un exposé ou sous la forme de tracts. Vous pouvez aussi demander à des spécialistes comme la police locale ou le personnel du service d'urgence d'un hôpital de venir expliquer les effets de l'alcool sur les personnes qu'elle / il traite.
- Menez un débat sur la quantité d'alcool nécessaire pour affecter l'aptitude d'une personne à la conduite et soutenez le débat en présentant les faits.

Exemples d'activités pour la section « Alcool »

Exemple de discussion

Lorsque vous utilisez des points de discussion comme outil de formation, vous devez impérativement, avant de débuter, avoir en tête un point stratégique, quelques questions d'orientation ou de focalisation et un point final.

Vous voulez que le groupe exprime des pensées et idées sur un sujet, de telle que cette méthode soit toujours utilisée lorsque la formation est en cours depuis un certain temps et non en premier. Les participants aux formations participent ainsi et sont moins timides.

Exemple : discussion sur la raison d'être du droit de licence

Question de départ : pourquoi avons-nous des lois en ce qui concerne l'octroi de licences ?

(Réponse possible : « pour contrôler la vente de boissons »)

Question de focalisation : est-il approprié pour nous de boire tous les jours, toute la journée ?

Question d'orientation : pourquoi la vente d'alcool est-elle réglementée par les juridictions ?

Vous pourrez obtenir des réponses diverses (vous cherchez à ce que quelqu'un reconnaisse l'alcool comme une substance psychoactive).

Fin : l'alcool est une substance psychoactive qui affecte le fonctionnement du cerveau et le comportement. Toute vente d'alcool doit par conséquent être responsable.

Exemples de questions

Les questions peuvent être « ouvertes » ou « fermées ».

Les questions fermées permettent au répondant de répondre par « oui » ou « non ».
Vous pouvez utiliser de brèves questions fermées pour obtenir une approbation et établir un argument logique dans le but d'influencer l'opinion. Vous pouvez, par exemple, poser la question suivante : « Trop d'alcool nuit. Êtes-vous d'accord ? »

Les questions ouvertes exigent une réponse plus longue et seraient utilisées dans la plupart des autres circonstances, comme pour déterminer les niveaux de connaissance actuels et vérifier la compréhension d'un sujet. Les questions ouvertes débutent souvent par « 'que », « comment », « qui », « quand », etc.

Exemple de photo / diagramme

Les photos et diagrammes peuvent servir à illustrer la série de symptômes observés progressivement lorsqu'une personne consomme de l'alcool.

État détendu Perte de mémoire Coma

Relâchement Tremblements Jambes qui flageolent

Section 3 : Création de l'atmosphère adéquate

Points d'apprentissage principaux

1. L'environnement exerce une grande influence sur la perception d'un lieu par les clients et, par conséquent, sur leur comportement. Il inclut des normes en matière de services aux clients et de ménage.
2. Les politiques de la maison ou du point de vente fournissent un résumé clair des lois auxquelles le personnel et les clients doivent se conformer. Elles peuvent aussi éclairer les clients sur ce qu'ils peuvent attendre d'un établissement.
3. Toute une série de facteurs font que, dans des établissements titulaires d'une licence, l'agressivité et les mauvais comportements sont moins plausibles. Il existe également toute une panoplie de facteurs qui aggravent le comportement du client. Les établissements devraient mettre en place des systèmes pour minimiser les facteurs de risques et promouvoir les bonnes pratiques.
4. Il est particulièrement important d'assurer une gestion responsable des heures de fermeture, afin de prévenir les problèmes pour l'établissement, le personnel, les clients et les voisins.

Une bonne partie de la section 3 porte sur l'influence de l'opinion et du comportement et fournit aux apprenants les compétences nécessaires pour exercer leur métier avec confiance. Des faits sont également inclus.

Activités suggérées :

- Chargez les apprenants de sentir l'atmosphère qui règne dans certains établissements titulaires d'une licence, avant ou après la formation. Demandez-leur aussi, à cette occasion, de jeter un coup d'œil sur les services aux clients et autres interactions, puis passez en revue les observations qu'ils ont faites. Ces observations peuvent faire l'objet d'un débat pendant la formation. Une autre solution consiste à demander aux apprenants de tirer leurs propres conclusions.
- Demandez aux apprenants d'énumérer ce qui les dérange lorsqu'ils sont clients et discutez avec eux sur la manière dont ces problèmes peuvent être minimisés ou prévenus.
- Précisez ce qui peut influencer le comportement lié à l'alcool dans les établissements titulaires d'une licence et soutenez si possible vos allégations avec des tracts.
- Demandez aux apprenants de rédiger une politique du point de vente / « maison » pour leur propre établissement, pendant la formation ou dans le cadre d'une mission à accomplir après la formation.
- Menez une discussion sur les systèmes de minimisation des problèmes dont les apprenants disposent déjà dans leur environnement de travail. Cette discussion peut être focalisée sur des points spécifiques comme l'heure de fermeture.
- Utilisez une étude de cas ou demandez aux apprenants de relater des histoires issues de leur expérience personnelle ou de leurs contacts avec les clients.
- Demandez aux apprenants de rédiger un programme d'actions pour les points qu'ils souhaitent mettre en pratique dans leur établissement (convient tout particulièrement pour les directeurs).

Exemples d'activités pour la section « Création de l'atmosphère adéquate »

Exemple de mission

Les missions sont généralement confiées avant ou après une session de formation. Il peut s'agir de collecter des informations ou d'appliquer ce qui a été appris. La mission peut être pratique (exemple : regagnez votre bar et implémentez une certaine politique) ou écrite (exemple : prenez note des lois sur l'ébriété en vigueur dans votre région).

Exemple d'étude de cas

Les études de cas sont utiles pour inclure dans la formation des exemples ou scénarios basés sur la vie réelle. Voir l'exemple ci-dessous :

Sortie nocturne entre filles

Nous sommes mercredi soir. C'est l'anniversaire de Julie. Elle est sortie avec un groupe d'amies qu'elle connaît de l'école secondaire. Le groupe est dans un bar sympa de la ville. Un DJ y joue les airs les plus récents tandis que les serveurs préparent spiritueux et autres cocktails. Dans l'établissement, on peut lire une offre spéciale : « 'Consommez deux boissons et profitez d'une réduction sur la deuxième boisson ». Les amies ont vite fait de calculer que la seconde boisson n'est qu'à un tiers du prix plein. Elles décident donc d'en profiter. La nuit avance. Julie et sa bande commencent à montrer des signes d'ébriété et semblent bien rigoler. Keri, une amie de Julie, demande si elle désire une autre boisson. Julie répond que non, qu'elle veut se calmer un peu parce qu'elle se sent déjà très ivre. Lorsque Julie se rend aux toilettes, ses amies apportent son verre au bar et demandent au personnel d'y ajouter de la vodka. Le personnel obtempère. Ce petit manège se répète plusieurs fois pendant la soirée. Juste avant de fermer, un membre du personnel constate que Julie s'est effondrée contre un mur et qu'un homme qui ne faisait pas partie de son cercle d'amis l'embrasse et la soutient. Les amies de Julie se préparent à quitter le bar. Une d'entre elles souligne que pour son anniversaire, Julie « a eu de la chance » !

Lisez l'étude de cas ci-dessus et discutez ensuite des questions suivantes.

1. Des lois ont-elles été violées ?
2. Quels sont les dangers de la situation ci-dessus ?
3. Quelles politiques le bar pourrait-il mettre en place pour prévenir ce type de situations?

Exemple de programme d'actions

Demandez aux participants de noter une ou deux choses qu'ils pourront faire lorsqu'ils regagneront leur établissement et qui les aideront à respecter la loi. Cela fonctionnerait bien si cet exercice était fait à la suite d'une discussion sur les systèmes que les autres apprenants ont déjà mis en place : ils peuvent ainsi échanger leurs meilleures pratiques.

Les programmes d'actions devraient être spécifiques, mesurables, faisables, réalistes et limités dans le temps.

Vous pourriez aider les apprenants en leur soumettant un exemple à suivre.

Description de l'action	**Rédiger une politique du point de vente / « maison » pour mon établissement**
Spécifique (Comment y arriverez-vous ?)	J'énumérerai les points principaux de la loi et des bonnes pratiques. Je rédigerai, pour chacun de ces points, des recommandations à tout le personnel, afin de montrer ce que nous ferons pour garantir le respect de la loi. Je remettrai une copie de la politique à chaque membre du personnel et j'en discuterai avec eux.
Mesurable (Comment jugerez-vous vos performances ?)	Je m'assurerai que le personnel suit bien les recommandations en lui posant des questions et en observant comment il agit avec les clients.
Faisable ?	Oui
Réaliste ?	Oui
Délai ? (Précisez une échelle de temps)	Je rédigerai la politique et je la remettrai à chaque membre du personnel en une semaine tout au plus. J'interrogerai le personnel et j'observerai sa gestion des clients après trois, puis six semaines.

Section 4 : Compétences humaines

Points d'apprentissage principaux

1. En sachant détecter les premiers signes de difficultés, les serveurs peuvent intervenir et empêcher toute escalade.

2. Bien gérer les plaintes des clients et le refus de servir est un art et permet de prévenir les conflits.

3. Les établissements devraient disposer d'un plan pour gérer certains types de situations où le risque de conflit est plus important.

4. Les serveurs doivent savoir comment agir en situation de conflit, pour calmer les protagonistes.

La plupart de la section 4 porte sur l'influence d'opinion et de comportement, ainsi que sur l'octroi, aux apprenants, des compétences nécessaires pour exercer leur métier avec confiance. Des faits sont inclus.

Activités suggérées :

- Avant ou après la formation, demandez à certains apprenants de jeter un coup d'œil sur les plaintes des clients, d'examiner comment ces plaintes ont été gérées et d'en déterminer le résultat. Ces résultats pourraient faire l'objet d'un débat pendant la formation. Une autre possibilité consiste à demander aux apprenants de tirer leurs propres conclusions.
- Utilisez un jeu de rôles pour pratiquer la gestion de situations diverses. Ce jeu pourrait se focaliser sur des situations à haut risque spécifiques, comme dans le cas de grands groupes.
- Utilisez un jeu de rôle / une pièce de théâtre ou des photos / diagrammes pour montrer ce qu'on entend par bon et mauvais langage corporel.
- Utilisez une vidéo ou des photos / diagrammes pour débattre de situations délicates ou habituelles. Repérez les signaux d'alarme. Déterminez quand il est possible d'intervenir, quelles bonnes pratiques pourraient être mises en œuvre dans ce type de situation, ce que les serveurs devraient éviter de faire en pareil cas et de quel type de soutien le serveur pourrait avoir besoin.
- Menez une discussion sur les systèmes de minimisation des problèmes dont les apprenants disposent déjà dans leur environnement de travail.
- Demandez aux apprenants de relater des histoires issues de leurs expériences personnelles ou de leurs contacts avec les clients.
- Discutez pour définir ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans la gestion des clients.

Exemple d'activités pour la section « Compétences humaines »

Vidéo / DVD

Ce type d'activité convient particulièrement bien pour montrer des scénarios ou exemples de bonnes / mauvaises pratiques dans la vie réelle.

Vous trouverez des exemples d'informations et ressources de formation sur le site Internet www.efrd.org

Exemple de jeu de rôles

Les jeux de rôle peuvent prendre la forme d'exercices en petits groupes dans lesquels chaque membre participe au groupe en même temps, au lieu de laisser deux ou trois personnes « faire leur numéro d'acteur » devant un public. De nombreuses personnes peuvent en effet se sentir très gênées d'évoluer devant un public. Si le jeu de rôles a lieu en petits comités, il est bon de prévoir un observateur dans chaque groupe. On peut, par exemple, imaginer un jeu entre un serveur et un client. Une fois la scène terminée, chaque observateur peut signaler au groupe principal les éléments principaux observés, comme le langage corporel, les phrases clés, etc.

Vous pourriez vous servir des jeux de rôles comme d'un exercice utile pour la section 4 du guide du serveur. Une personne pourrait, par exemple, jouer le rôle d'un employé de bar et une autre celui d'un client ivre, le tout sous les yeux d'une troisième personne qui observe comment l'employé du bar gère la situation.

Section récapitulative

Il est important de récapituler les points principaux de la formation. Cela facilite l'apprentissage. Il est aussi bon de donner aux participants le temps de réfléchir sur ce qu'ils ont appris et de leur permettre de réagir.

Vous pouvez, pendant cette période, opter pour un questionnaire d'évaluation ou pousser l'évaluation plus loin en suivant un panel d'apprenants après un certain temps (exemple : sur deux ou trois mois). Ce suivi a alors pour objet de vérifier si la matière apprise a réellement été implémentée sur le lieu de travail.

Exemple de récapitulation : questions à brûle-pourpoint, points de résumé à l'aide de transparents.

Voir la section « Après la formation » et le questionnaire d'évaluation, **pages 40, 41 et 42.**

Promotion de la formation

La section dédiée à la conception d'une formation est à présent terminée. Vous devez maintenant promouvoir la formation avant de la dispenser.

Une promotion efficace est importante pour attirer les bonnes personnes.

Assurez-vous que les gens répondront bien présents à la formation et qu'ils disposent des bonnes informations. Veillez également à ce que, de l'avis des participants, les matériaux décrivant la formation soient suffisamment intéressants pour les inciter à participer. Pour y parvenir, vous pouvez recourir à toute une série d'éléments utiles :

- **Marché cible** : comprenez le marché cible et ses besoins.
- **Avantages** : insistez sur les avantages, pour le personnel, des formations destinées au personnel (dans quelle mesure sont-elles pertinentes ? Comment peuvent-elles les aider ?).
  Vous pouvez également inclure les arguments suivants :
  - La formation contribue à la protection de la licence et limite les risques de violation d'une loi.
  - Elle contribue à l'amélioration des normes et renforce le professionnalisme.
  - Elle limite les rotations de personnel.

Certaines preuves indiquent que lorsque la rotation de personnel est importante, les formations peuvent faire en sorte que les personnes concernées se sentent plus valorisées, ont plus confiance en elles et ont ainsi moins tendance à donner leur démission.

- **Segmentez et ciblez les formations comme il se doit :** par exemple, par type d'établissement, zone géographique, expérience ou membre du personnel. Les besoins ne seront pas les mêmes pour tous les segments de marché ; il faudra donc leur proposer une approche personnalisée.
- **Veillez à la concurrence** : identifiez les obstacles auxquels le produit est confronté, comme les autres types de formations, la date et l'heure, l'argent ou l'apathie, et tentez de rendre votre offre plus attrayante.
- Assurez-vous que le produit a été tarifé, distribué et promu de la manière la plus adéquate possible compte tenu du marché cible choisi.
- Veillez, si possible, à ce que vos courriers et courriels de prospection soient personnalisés et assurez un suivi systématique. Faites-le par téléphone, si possible.
- Supervisez et évaluez constamment l'efficacité de votre approche, et apportez des modifications si nécessaire.

Gestion de la formation

Lorsque vous gérez une formation, vous ne pouvez perdre de vue certaines compétences indispensables au formateur et vous devez tenter de les utiliser dans le cadre de votre formation. Les domaines clés sont :

Atmosphère

Le formateur tente de créer dans la pièce une atmosphère qui aide les apprenants à se sentir à l'aise, dès le départ. N'oubliez pas que certaines personnes n'ont peut-être plus été en situation d'apprentissage depuis longtemps. Elles risquent donc d'être anxieuses et doivent être rassurées.

Atmosphère physique

- L'aménagement de la pièce contribue à l'atmosphère dans la mesure où elle influence l'interaction avec et entre les apprenants (voir pages 10 et 11).
- La température ne doit être ni trop élevée, ni trop basse.
- Prévoyez de préférence des pauses régulières.
- Réduisez le plus possible les interruptions ; par exemple, les bruits venant de l'extérieur ou des personnes entrant dans la pièce avec des communications pour le formateur ou les apprenants.
- L'éclairage devrait être adapté : la pièce ne peut être ni trop sombre, ni trop claire.
- Il est utile de prévoir des signalisations indiquant aux participants le chemin de la formation. Prévoyez aussi, dans la pièce, une signalisation souhaitant aux participants la bienvenue à la formation : les participants se sentiront rassurés car ils sauront qu'ils ne se sont pas trompés de lieu.

Atmosphère émotionnelle

- Communiquez certaines informations à l'avance ; par exemple, le planning de la journée, le lieu, le code vestimentaire, le matériel fourni, le contenu de la formation, l'évaluation.
- Souhaitez la bienvenue à chaque apprenant et, de préférence, discutez brièvement avec chacun d'entre eux au moment de leur arrivée. Vous manifesterez ainsi de l'intérêt pour les apprenants, vous leur paraîtrez plus abordable et contribuerez à « briser la glace ».
- Le début de la formation est d'autant plus important que l'atmosphère émotionnelle de départ influence le comportement pour le reste de la formation.
- Le formateur devrait sourire : les apprenants auront ainsi le sentiment que le formateur est plus accessible et se sentiront plus les bienvenus.
- Veillez à ce que votre introduction soit bonne. Le formateur devrait se présenter, convier les apprenants à se présenter, donner les grandes lignes de la formation, préciser ce que les participants peuvent attendre, communiquer le planning et, enfin, énoncer les règles de comportement éventuelles et autres détails administratifs, comme la situation des toilettes, l'heure précise des pauses, etc. En sachant à quoi s'attendre, l'apprenant se sentira moins anxieux et sera plus détendu.
- Utilisez toute une série de techniques pour inciter chaque apprenant à participer à la formation ; vous trouverez plus de détails dans les pages suivantes.

- Soyez prudent lorsque vous autorisez certaines personnes à travailler avec leurs amis ou dans des groupes exclusifs. Ces personnes pourraient, dans ce cas, être moins focalisées sur l'apprentissage.

« Utilisez toute une série de techniques pour inciter chacun à participer. »

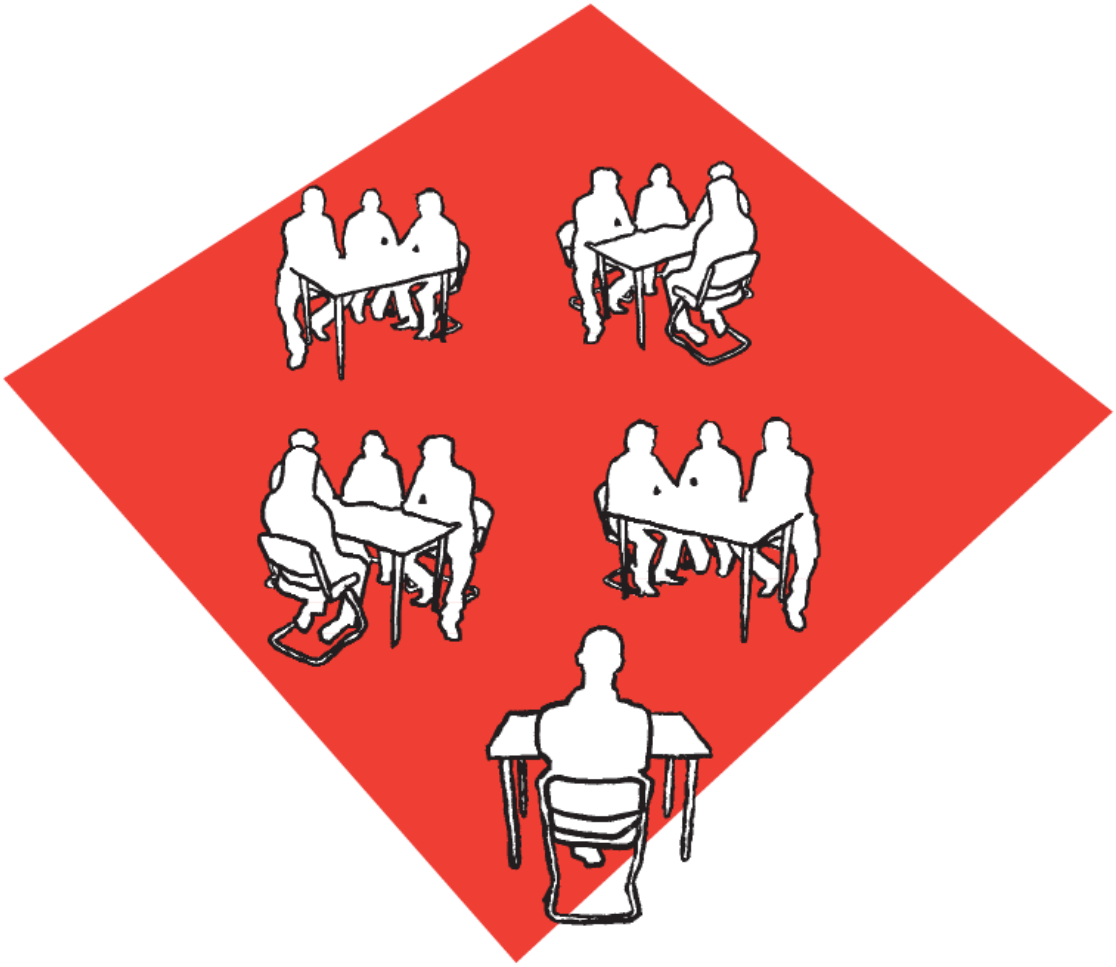
Aménagement de la pièce

Il existe différentes options pour l'aménagement de la pièce. Chacune d'entre elles présente des avantages et inconvénients, selon le but recherché.

Aménagement de la pièce	Contact visuel	Facile à voir	Favorise l'interaction	Environnement ouvert	Le formateur se déplace aisément dans la pièce
Petits groupes			✓		✓
Style « théâtre »	✓	✓			
Style « salle de conférence »	✓	✓	✓		
Fer à cheval / disposition en « U »	✓	✓	✓	✓	✓

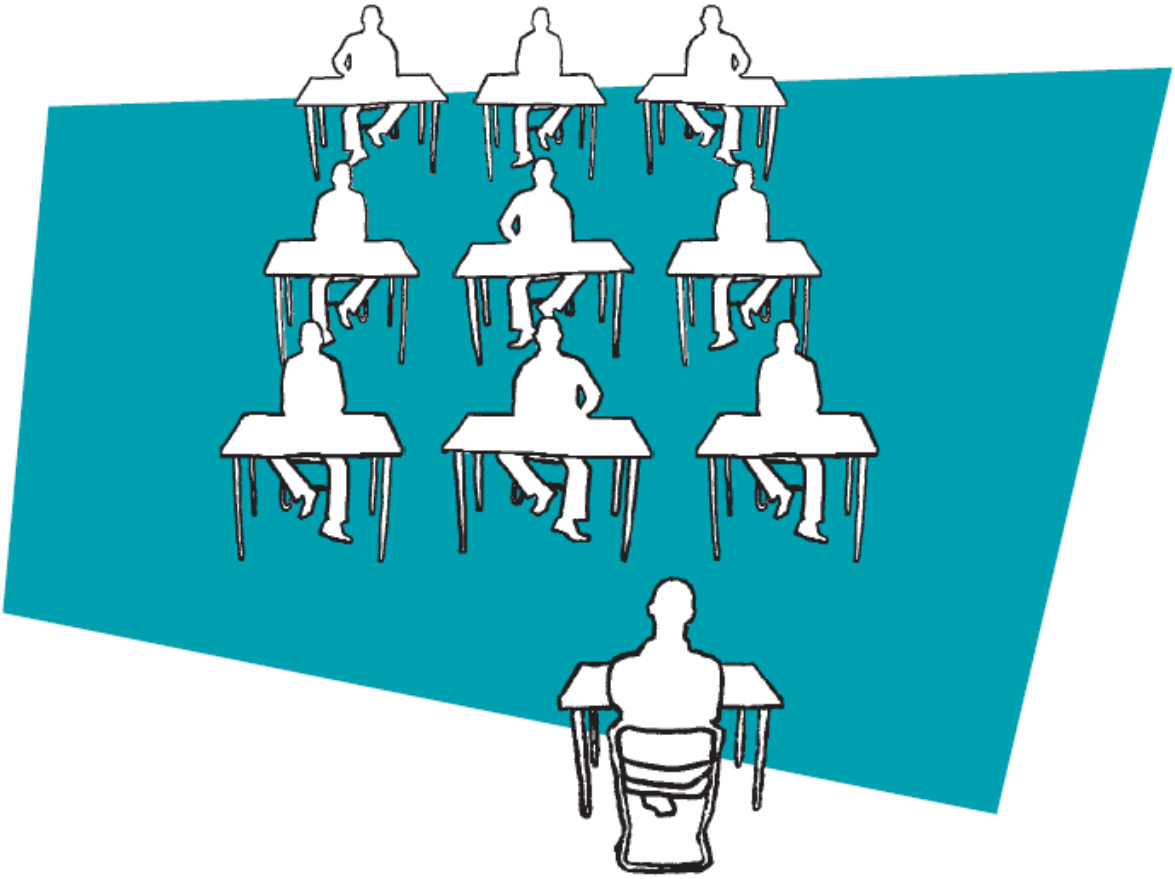
Petits groupes

L'utilisation de tables, utile pour les travaux de bureau en tous genres, sépare les apprenants. Les groupes auront plus de mal à se voir lorsqu'ils voudront faire rapport sur certaines activités.



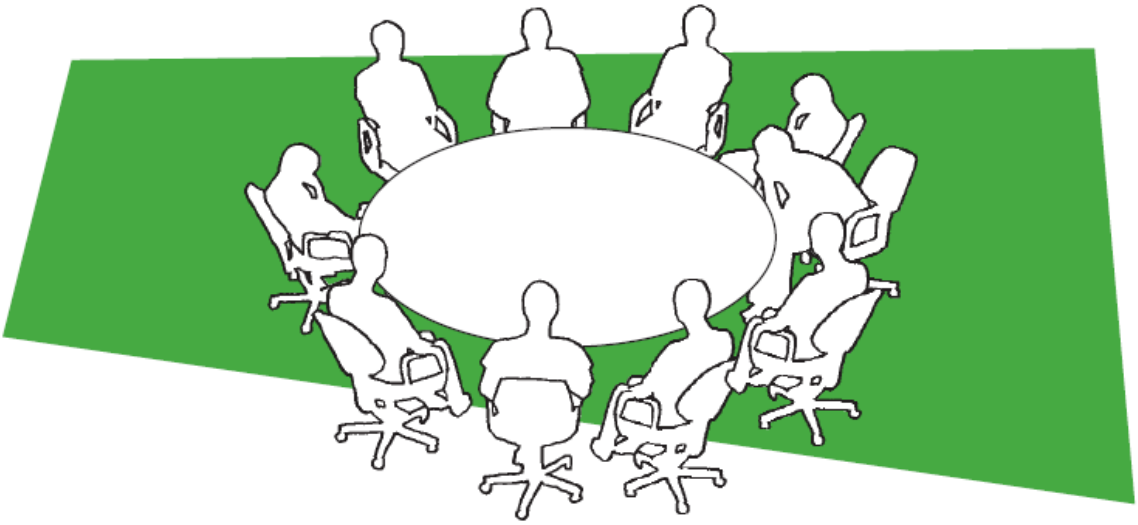
Style « théâtre »

Il n’existe aucun contact visuel entre les apprenants. Cet aménagement ne favoriserait pas la discussion, le mouvement ou le sentiment d’égalité.



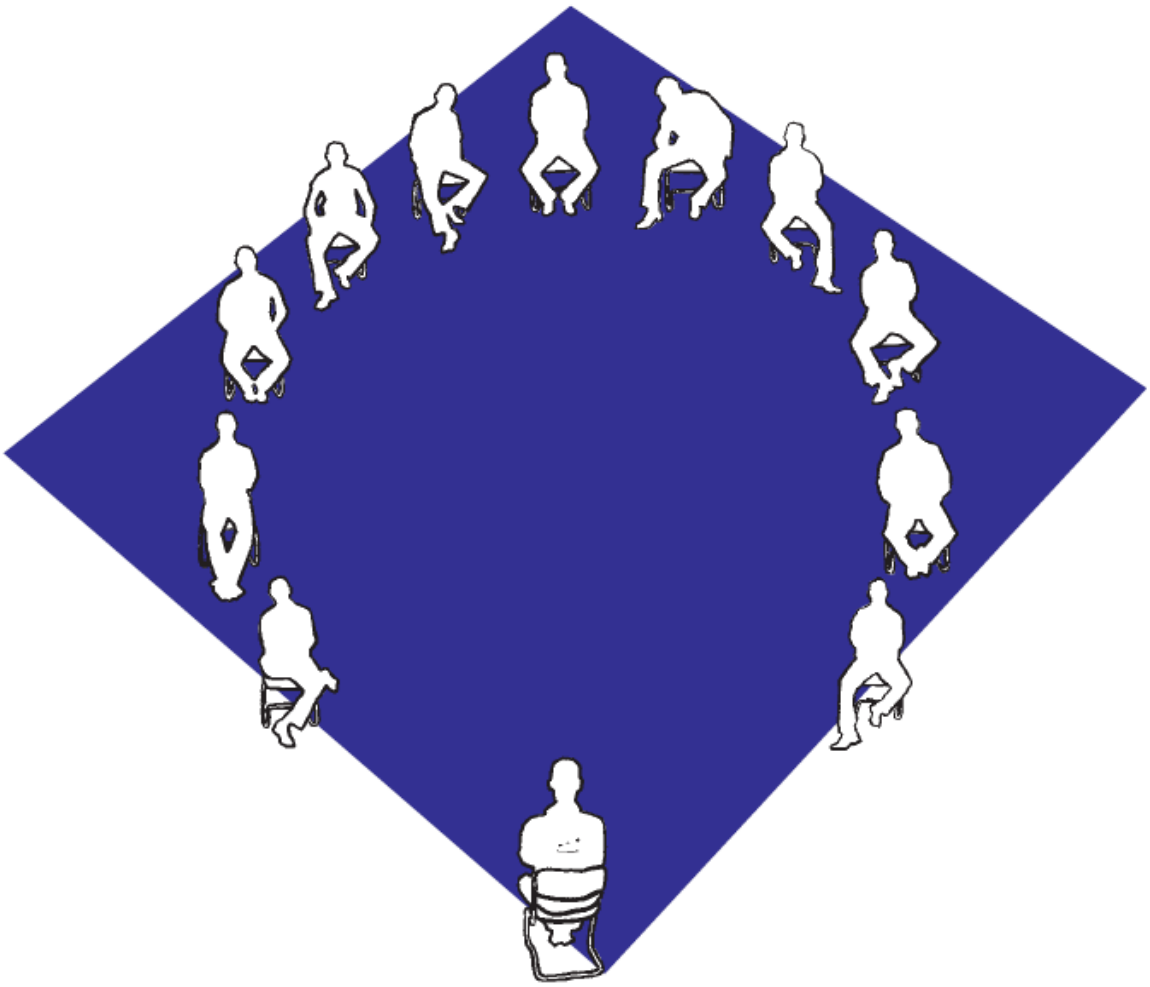
Style « salle de conférence »

Discussions en groupes conséquents. La disposition rigide des sièges rend les travaux en petits groupes difficiles. Si la pièce est assez spacieuse, il peut être utile de prévoir, à l’arrière ou dans les coins de la pièce, des zones plus petites et isolées convenant pour les travaux en petits comités.



Fer à cheval ou disposition en « U »

Le formateur a un contact visuel avec tous les apprenants et peut se déplacer jusqu'au centre de la pièce pour leur parler.



Contact visuel et situation des apprenants

Le contact visuel joue généralement un rôle clé dans la communication. Plus les contacts visuels entre un apprenant et le formateur ou le reste du groupe sont nombreux et plus cet apprenant participera. L'inverse est vrai aussi : l'apprenant qui n'a pas beaucoup de contacts visuels avec le formateur participera moins.

Le formateur peut repérer les apprenants plus bruyants et confiants et les apprenants plus calmes et timides d'après la place assise qu'ils choisissent dans la pièce. (Cette donne pourrait bien entendu être influencée par le fait qu'un apprenant fait partie d'un groupe ou est assis auprès de ses ami(e)s). Rien de tel, pour ce faire, que la disposition en fer à cheval ou en « U ». Les apprenants plus bruyants auront tendance à s'installer au sommet du « U » – autrement dit au fond de la pièce, juste en face du formateur , ou à la base de chaque bras du « U », à côté du formateur. Les participants plus calmes, en revanche, s'assoiront à l'arrière de la pièce, dans les coins et au sommet du « U », là où le formateur aura du mal à avoir avec eux un contact visuel.

Situation des apprenants et mouvement

Lors d'une formation, les apprenants s'assoiront normalement auprès des gens qu'ils connaissent, autrement dit :

- De petits groupes exclusifs peuvent se former.
- Si une personne vient seule, elle n'a personne avec qui parler.
- Un groupe peut dominer l'environnement d'apprentissage.

Les gens occupent naturellement la même place tout le temps et les gens peuvent considérer que la place qu'ils occupaient initialement est « la leur ». Il est utile de déplacer les gens :

- pour les encourager à travailler avec d'autres ;
- pour faire en sorte que personne ne « se cache » ou domine, et
- pour faire en sorte que tout le monde contribue de la même manière.

Mouvement

L'activité physique contribue à maintenir le cerveau actif et met fin au sentiment d'engourdissement des apprenants. Donnez-leur régulièrement l'occasion de se lever et de bouger. Ils apprendront plus facilement. Vous pouvez le faire de différentes manières :

- Prévoyez des pauses régulières.
- Servez du thé / du café / du jus en un autre endroit, de telle sorte que les apprenants doivent se lever et se déplacer.
- Organisez des exercices dans lesquels les apprenants doivent rechercher des informations en se déplaçant dans la pièce ou le bâtiment.
- Demandez aux apprenants de se lever et de changer de place pour différents exercices.

Le formateur devrait préciser clairement quand il souhaite que les apprenants se déplacent, combien de temps ils doivent se déplacer et ce qu'ils devraient emporter (stylo, papier, boisson, tout). Il peut être utile de disposer d'un vestiaire séparé pour les manteaux et / ou les sacs.

Utilisation du matériel et des supports

Points généraux

- Veillez à ce que tous les apprenants puissent voir la présentation.
- Ne vous tenez pas devant la présentation.
- Distribuez de la documentation ou demandez aux apprenants de prendre note.
- Évitez de tourner le dos aux apprenants et de lire simplement ce qui est indiqué à l'écran ou dans la présentation (le formateur n'a alors plus de contact visuel avec les apprenants et ces derniers ne peuvent entendre le formateur comme il se doit).
- Ne lisez pas la présentation : cela n'apportera aucune explication complémentaire et les apprenants peuvent la lire eux-mêmes. Tentez plutôt de fournir des informations complémentaires qui clarifient les points de la présentation.
- La présentation devrait être assez grande pour que tous les apprenants la voient aisément. Cela peut dépendre du nombre d'apprenants, de la taille de la pièce, etc.
- Assurez-vous que les participants voient et entendent correctement en interrogeant la personne la plus éloignée.

Vous avez le choix entre plusieurs types de présentations.

Type de présentation	**Avantages**								
	Donner des conférences / faire des présentations	**Enregistrer des discussions**	**Être utilisé par les apprenants**	**Accroître la taille pour l'adapter à la pièce**	**Préparer le support à l'avance**	**Vérifier l'orthographe**	**Dévoiler les différents points séparément**	**Montrer des points précédents et actuels**	**Désactiveré et ôter de la vue lorsqu'il n'est pas utilisé**
Tableau de conférence (à feuilles mobiles)	✓	✓	✓		✓		✓	✓	
Tableau blanc / noir	✓	✓	✓		✓			✓	
PowerPoint	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Rétroprojecteur	✓	✓		✓	✓		✓		✓
Éditeur électronique	✓				✓		✓		✓

Parez aux problèmes d'équipement en prévoyant une alternative comme des documents écrits.

Communication verbale

À faire

- Parler clairement.
- Poser des questions pour s'assurer que les apprenants ont compris.
- Poser des questions pour s'assurer que les apprenants sont attentifs.
- Veiller à ce que tous les apprenants puissent entendre : vérifier s'ils entendent en posant des questions si possible.
- Donner l'impression de vous intéresser à ce que vous dites : cela aidera les apprenants à trouver votre message intéressant.

À ne pas faire

- Utiliser un jargon, des régionalismes, des grands mots ou des acronymes que les apprenants pourraient ne pas comprendre.
- Marmotter.
- Parler trop vite.
- Parler d'une voix ou sur un ton sarcastique ou monotone : les apprenants auront l'impression que vous ne croyez pas ou n'êtes pas d'accord avec ce que vous dites et par conséquent, ils ne vous croiront pas non plus.
- Parler sans intonation.

Communication verbale contre non verbale

Ce n'est pas seulement ce que vous dites qui importe. C'est aussi la façon dont vous le dites. Selon certaines recherches, lorsque quelqu'un délivre un message oral, la compréhension et le jugement du message par l'auditeur proviennent :

Pour 7 %, des mots : les auditeurs interprètent les mots de l'orateur à leur manière.

Pour 38 %, de la paralinguistique : la manière dont quelque chose est dit (autrement dit : l'accent, la tonalité, l'inflexion, etc.) est très importante pour la compréhension de l'auditeur.

Pour 55 %, de l'expression faciale : l'apparence d'un orateur lorsqu'il délivre un message est le facteur le plus déterminant pour la compréhension de l'auditeur.

** Référence : Trainers Pocketbook 10th Edition (2004) John Townsend*

Communication non verbale

À faire

- Utiliser un langage corporel ouvert.
- Sourire comme il se doit.
- Paraître intéressé par ce que vous dites.
- Paraître intéressé par ce que les apprenants vous disent.
- Utiliser le contact visuel pour stimuler la participation.
- Avoir un contact visuel équitable avec tous les apprenants, pour faire en sorte que chacun se sente intégré.
- Observer le langage corporel et les expressions faciales des apprenants afin de vérifier qu'ils comprennent et s'intéressent à ce que vous dites.

- Utiliser de petits gestes pour stimuler la participation, comme des bruits d'écoute (« hum-hum », « oui »), des gestes de la main, des signes de tête.

À ne pas faire

- Garder une barrière (comme un bureau) entre vous et les apprenants.
- Regarder ailleurs ou lire lorsque quelqu'un donne une réponse ou pose une question.
- Faire des mimiques qui pourraient être grossières à l'égard d'un apprenant ou qui seraient déplacées par rapport à une partie quelconque de la formation (exemple : rouler les yeux, exprimer sa désapprobation).

Feed-back

À faire

Rappelez-vous que le feed-back est un processus bidirectionnel, de l'apprenant vers vous et de vous vers l'apprenant.

- Donner aux apprenants un feed-back positif comme « bien joué », « c'est exact », « oui ».
- Si la réponse n'est pas correcte, confirmez les points sur lesquels les apprenants ont raison. Dites par exemple : « vous avez raison de dire que XXX ». Il peut être utile de mettre aussi en évidence les éléments de la réponse incorrects, en soulignant par exemple : « vous avez raison en ce qui concerne XXX, mais vous devriez peut-être reconsidérer yyy ».
- Accepter le feed-back des apprenants, mais gardez-le dans son contexte ; par exemple : « La formation était ennuyeuse ; je sais déjà tout » est une critique vis-à-vis du contenu du cours et non vis-à-vis de vous ou de vos compétences de formation.
- Demander aux apprenants ce qu'ils pensent du contenu de la formation, du style des exercices, du lieu de formation, de vos compétences en tant que formateur et demandez-leur ce qui peut encore être changé ou amélioré.
- Organiser une formation test avec des collègues, en leur demandant ce qu'ils pensent du contenu de la formation, du style des exercices, du lieu de formation, de vos compétences en tant que formateur et demandez-leur ce qui peut encore être changé ou amélioré.

À ne pas faire

- Être négatif.
- Critiquer les apprenants lorsqu'ils se trompent. Exemple : « vous vous trompez », « c'est une réponse stupide ».
- Se moquer d'eux lorsqu'ils fournissent de gros efforts.

Questions

À faire

- Encourager les apprenants à poser des questions : cela montre que les apprenants sont attentifs et manifestent de l'intérêt pour le sujet.
- Répondre entièrement à la question.
- S'assurer que la réponse satisfait l'apprenant.
- Avoir une technique pour gérer les questions difficiles. Exemple : une personne pose trop de questions ou des questions plus précises que ce que vous devez couvrir.

Utilisez des expressions comme :

- « C'est une bonne question. Nous y reviendrons plus tard si nous avons le temps. »
- « Je propose que nous en discutions à la pause café ou pendant le dîner. »
- « Si je comprends bien, vous demandez… »
- « Qu'en pense le reste du groupe ? »
- « Quelqu'un d'autre a-t-il été confronté à un problème similaire ? »
- « Vous y avez certainement déjà réfléchi. Qu'en pensez-vous ? »
- Transmettre la question à un autre apprenant expérimenté en la matière : « Pierre, vous êtes un spécialiste de la question, n'est-ce pas ? »
- Poser des questions pour vous assurer que les apprenants ont compris ce que vous leur avez dit.
- Poser des questions pour résumer les informations traitées précédemment.
- Si vous ne connaissez pas la réponse, dire que vous la trouverez.

À ne pas faire

- Inventer des réponses ou deviner si vous ne savez pas.
- Rejeter des questions sous prétexte qu'elles ne sont pas pertinentes ou sont idiotes.
- Oublier de répondre à la question.

Dispenser une formation à un groupe de participants aux niveaux de compétences et connaissances variés.

Les bagages, niveaux de connaissances et de compétences et autres capacités d'apprentissage des apprenants peuvent varier.

À faire :

- Déterminer le niveau de compétences et connaissances de chaque participant avant le cours, en lui posant une question fondamentale sur ses expériences au moment de l'inscription au cours. Si ce n'est pas possible, interrogez-le sur ses expériences avant le début de la formation ou pendant l'exercice introductif.
- Identifier les différents niveaux et incitez si possible les apprenants plus expérimentés à aider les autres.
- Prévoir un exercice ou une option complémentaire, pour éviter que les apprenants avancés ne finissent par s'ennuyer ou deviennent frustrés à force d'attendre que les plus lents finissent leurs exercices.
- Lorsque vous planifiez des exercices, prévoir des séances de coaching individuel le cas échéant.
- Garder en mémoire que la méthode d'apprentissage qui convient à un apprenant ne convient pas nécessairement à un autre. Tout dépend de l'hémisphère gauche ou droit du cerveau. En variant les exercices et activités et en sollicitant différentes parties du cerveau, vous couvrirez tous les styles d'apprentissage.
- Fournir des informations récapitulatives complémentaires dans des formats divers comme des listes, photos, organigrammes et exemples.

A ne pas faire :

- Choisir des participants répondant à un niveau de compétences et connaissances spécifique et n'enseigner qu'à eux.
- Ignorer les besoins des participants plus lents ou plus avancés.
- Partir du principe que si une personne a donné la bonne réponse, tout le monde comprend l'information.

Gestion des apprenants difficiles

Il y aura toujours des apprenants plus difficiles que d'autres. Vous trouverez donc ci-dessous quelques directives générales à observer.

N'oubliez pas que tous les apprenants :

- sont des adultes : traitez-les comme tels ;
- sont responsables de leur propre apprentissage : votre rôle consiste à faciliter leur expérience d'apprentissage ;
- ont une certaine expérience : vous devez le reconnaître et en tenir compte. N'oubliez pas non plus que les formateurs peuvent eux aussi apprendre des participants ;
- ont des préférences spécifiques en ce qui concerne le mode d'apprentissage : ne partez pas du principe que tout le monde doit prendre des notes ou poser des questions pour manifester son attention, par exemple.

Gestion des apprenants difficiles

« J'ai 10 ans d'expérience. Ma place n'est pas ici. Qu'allez-vous m'apprendre ? »

- Dites à cet apprenant que son expérience sera utile pour vous, formateur, mais aussi pour d'autres participants à la formation.
- Demandez à cet apprenant ce qu'il pense des thèmes abordés ou s'il peut donner un exemple tiré de son expérience qui illustrerait le point que vous tentez d'enseigner.
- Tentez de faire en sorte que cet apprenant reconnaisse chaque fois qu'il a appris une nouveauté.
- Discutez des motifs de sa présence : est-il tenu d'assister à la formation pour bénéficier d'une licence ?
- Promouvez les avantages mutuels. L'apprenant pourrait tout aussi bien se détendre et profitez au mieux de sa journée. Si vous travaillez tous ensemble, vous pourrez traiter toute la matière un peu plus rapidement.

Gestion des apprenants difficiles

L'apprenant n'est pas d'accord avec ce que vous dites.

Cette situation peut se présenter dans des contextes divers. Si la théorie enseignée lors de la formation ne correspond pas à l'expérience de l'apprenant ou à sa vision de ce qui est bien ou pas, on parle de dissonance cognitive. L'apprenant se sentira alors mal à l'aise. Il modifiera ses croyances actuelles pour qu'elles concordent avec les nouvelles informations ou justifiera ses croyances ou son comportement actuel(les).

Nous devons partir de son point de vue et découvrir pourquoi il pense ainsi. En procédant de la sorte, nous l'aiderons à justifier un changement de compétences, connaissances ou attitudes en lui fournissant un réel besoin d'agir ainsi.

Il est par exemple possible que, dans le cadre d'une formation centrée sur le service d'alcool responsable, certains apprenants estiment que permettre aux clients de s'enivrer n'est pas un problème.

- Demandez-leur d'expliquer leur point de vue.
- Énoncez quelques faits pertinents sur le sujet.
- Tentez de trouver des points au sujet desquels les apprenants répondent déjà aux normes débattues lors de la formation et expliquez-leur les avantages liés au respect de ces normes.
- Expliquez les autres avantages liés au respect des normes et donnez-leur une série d'alternatives qui les aideraient à se conformer à ces dernières.

Gestion des apprenants difficiles

L'apprenant est timide ou nerveux.

Tentez de découvrir ce qui le rend nerveux.

S'il est nerveux parce qu'il ne sait pas exactement à quoi s'attendre :

- Fournissez-lui le plus d'informations possibles sur la formation : contenu, planning approximatif, types d'exercices, attentes vis-à-vis des apprenants, évaluations éventuelles, pauses autorisées, etc.

S'il est nerveux à cause d'un test ou examen :

- Fournissez-lui des informations détaillées sur l'évaluation et la quantité d'informations qu'il devra connaître. Précisez si la formation comprendra une simulation d'évaluation ou une occasion de se familiariser avec le style des questions posées. Soulignez la quantité d'informations que l'apprenant devra donner dans ses réponses (exemple : choix multiples, puces / réponses en un seul mot, réponses succinctes et écrites, réponses écrites), expliquez-lui le mode de notation, la note requise pour réussir, la rapidité avec laquelle les résultats seront communiqués aux apprenants et les possibilités de repasser l'examen.

S'il est nerveux parce qu'il croit que ce sera comme à l'école :

- Expliquez-lui ce qu'on attendra des apprenants et comment se déroulera la formation : par exemple, vous pouvez poser des questions quand vous le souhaitez, le formateur évite de dire aux apprenants ce qu'ils doivent faire mais privilégie les débats, les expériences de chacun sont valables.

En général :

- Posez-lui des questions dont vous savez qu'il connaîtra la réponse. Cela augmentera son capital confiance.
- Louez-le / Remerciez-le pour sa contribution, afin d'augmenter son capital confiance.
- Recourez au contact visuel et appelez l'apprenant par son nom pour stimuler sa participation.
- Dans des exercices en petits groupes, associez l'apprenant à une personne plus sure d'elle. La personne plus confiante pourra ainsi répondre ou réagir et la personne timide ne devra pas s'exprimer devant tout le groupe si cela lui pose problème.

Gestion des apprenants difficiles

L'apprenant est bruyant / dominant :

- Évitez le contact visuel pour le dissuader de participer.
- Interrogez d'autres personnes en les appelant par leur nom.
- Utilisez des expressions comme « Je vous remercie pour votre contribution. Voyons à présent ce que les autres en pensent » et demandez de nouvelles contributions ou dites : « Vous avez répondu aux dernières questions. C'est maintenant à quelqu'un d'autre de répondre. »
- Discutez avec lui en vous écartant du groupe. Ses contributions ne sont peut-être pas appropriées (ex. : trop de blagues et pertes de temps). Peut-être devez-vous lui demander de se calmer et de laisser les autres participer.
- Si l'apprenant est particulièrement dérangeant, vous pouvez lui demander de sortir. N'oubliez pas que les autres sont là pour apprendre !

Après la formation

Importance de l'évaluation

Penser que vous avez rédigé un bon cours ne suffit pas : vous devez recueillir des réactions et évaluer la formation correctement. Il est généralement préférable que les fiches d'évaluation soient anonymes (autrement dit, sans le nom du candidat). Cela incite les candidats à répondre honnêtement.

Vous pouvez évaluer votre cours de différentes manières avec, à chaque fois, des avantages et des inconvénients. Voici un résumé des différentes méthodes applicables :

1. Évaluation au terme de la formation

+ Elle permet aux apprenants de faire des commentaires alors que la matière est encore « fraîche ».

+ Elle garantit un feed-back de la part de chaque apprenant.

+ Elle permettrait de fournir un feed-back valable sur la manière dont la formation pourrait être améliorée.

- Le cours est terminé. Les apprenants veulent rentrer chez eux et pourraient avoir tendance à finir l'évaluation le plus rapidement possible et non le plus fidèlement possible.

- Il est possible que les apprenants se soient plus et que leur évaluation traduise cet élément plutôt que la quantité apprise ou le contenu du cours (« happy sheets »).

- Il est possible que certains apprenants apprécient le formateur et souhaitent lui faire plaisir (« happy sheets »).

- Il est possible que certains apprenants soient intimidés par le formateur et ne souhaitent pas aviver d'animosité ou de conflit.

2. Évaluation de suivi après un certain temps

+ Elle permet d'obtenir une meilleure idée de ce qui a été appris par rapport au rôle exercé actuellement par les apprenants.

+ Elle offre la possibilité de répondre aux questions qui pont pu surgir depuis la formation.

+ Si l'évaluation est faite par une personne neutre, les apprenants n'auront pas peur d'exprimer ce qu'ils pensent vraiment.

- Il peut être difficile de maîtriser certains apprenants ou de les faire participer à l'évaluation.

- Il est possible que certains apprenants aient oublié les détails du cours (ce qui, en fait, traduit la pertinence du contenu).

- Les opinions des apprenants peuvent avoir été influencées par des discussions avec leurs pairs, après la formation.

3. Recherches sur l'efficacité du cours

+ Les résultats intéresseraient un vaste public international.

+ Elles permettraient d'obtenir un feed-back précieux sur la manière dont la formation pourrait être améliorée.

- Elles devraient être conçues par un chercheur qualifié, avec une planification soignée en fonction des domaines clés que la formation s'efforce d'améliorer.

Exemple d'évaluation au terme de la formation

Veuillez prendre le temps de répondre à toutes les questions ci-dessous. Votre point de vue est important pour nous.

À propos de la formation	**(Veuillez entourer votre réponse.)**		
1. Que pensez-vous de la formation dans son ensemble ?	Bonne	Moyenne	Mauvaise
2. Selon vous, la formation était …	Ni trop courte ni trop longue	Trop longue	Trop courte
3. En résumé, avez-vous appris quelque chose de nouveau sur les thèmes suivants ?			
Droit de licence		Oui	Non
Alcool		Oui	Non
Création de l'atmosphère adéquate		Oui	Non
Compétences humaines		Oui	Non
4. Recommanderiez-vous cette formation à d'autres ?		Oui	Non
5. Dans quelle mesure ce que vous avez appris dans les sections ci-dessous sera-t-il utile dans votre métier ?			
Droit de licence	Très utile	Utile	Pas utile personnellement	Pas utile du tout
Alcool	Très utile	Utile	Pas utile personnellement	Pas utile du tout
Création de l'atmosphère adéquate	Très utile	Utile	Pas utile personnellement	Pas utile du tout
Compétences humaines	Très utile	Utile	Pas utile personnellement	Pas utile du tout
À propos du formateur	**(Veuillez entourer votre réponse.)**		
6. Comment jugez-vous le mode de présentation et de transmission de la matière dans chaque section de la formation ?			
Droit de licence	Bon	Moyen	Mauvais
Alcool	Bon	Moyen	Mauvais
Création de l'atmosphère adéquate	Bon	Moyen	Mauvais
Compétences humaines	Bon	Moyen	Mauvais
À propos du lieu de formation	**(Veuillez entourer votre réponse.)**		
7. Comment jugez-vous le lieu de formation dans son ensemble ?	Bon	Moyen	Mauvais
Plus de précisions ?			
Autres commentaires ?			

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire et espérons que vous avez trouvé la formation à la fois instructive et efficace.
Veuillez remettre votre formulaire d'évaluation complété à votre formateur.

Informations complémentaires

Les sources d'informations complémentaires énumérées à l'arrière du guide du serveur sont également pertinentes pour les formateurs. Les sources suivantes sont aussi utiles sur le plan de la formation.

www.aerc.org.uk
www.ntis.gov.au
www.cipd.co.uk
www.ihra.net

Designing & Delivering Training, David Simmons, CIPD (2003)
Promoting Learning, Kate Malone (2003)
Trainers Pocketbook 10th Ed., John Townsend (2004)