

Chapitre 6 : Méthodes d'animation de la formation

*« Ne cherchez pas pour l'instant des réponses, qui ne sauraient vous être données; car vous ne seriez pas en mesure de les vivre. Or il s'agit précisément de tout vivre. Vivez maintenant les questions. Peut-être vivrez-vous par la suite et petit à petit, sans vous en apercevoir, en ayant, un jour lointain, pénétré au sein des réponses »
Rainer-Maria Rilke, lettres à un jeune poète.*

Objectifs pédagogiques :

- « Découvrir des méthodes d'animation en formation
- « Utiliser les méthodes adéquates avec la formation
- « Utiliser des méthodes participatives et actives en formation
- « Varier les méthodes d'animation dans la formation
- « Connaître le cycle de la respiration de l'orateur
- « Découvrir la théorie concernant la gestion et la dynamique de groupe
- « Découvrir l'impact de la communication non verbale dans l'animation
- « Découvrir l'impact de la formulation verbale dans l'animation

Introduction

On ne naît pas orateur, on le devient... mais pour le devenir, il faut s'y préparer et s'entraîner. Pour vous aider dans cette voie, nous allons passer en revue quelques techniques d'animation. Elles ne sont pas exhaustives et elles ne demandent qu'à être enrichies.

Les méthodes expositives

L'exposé

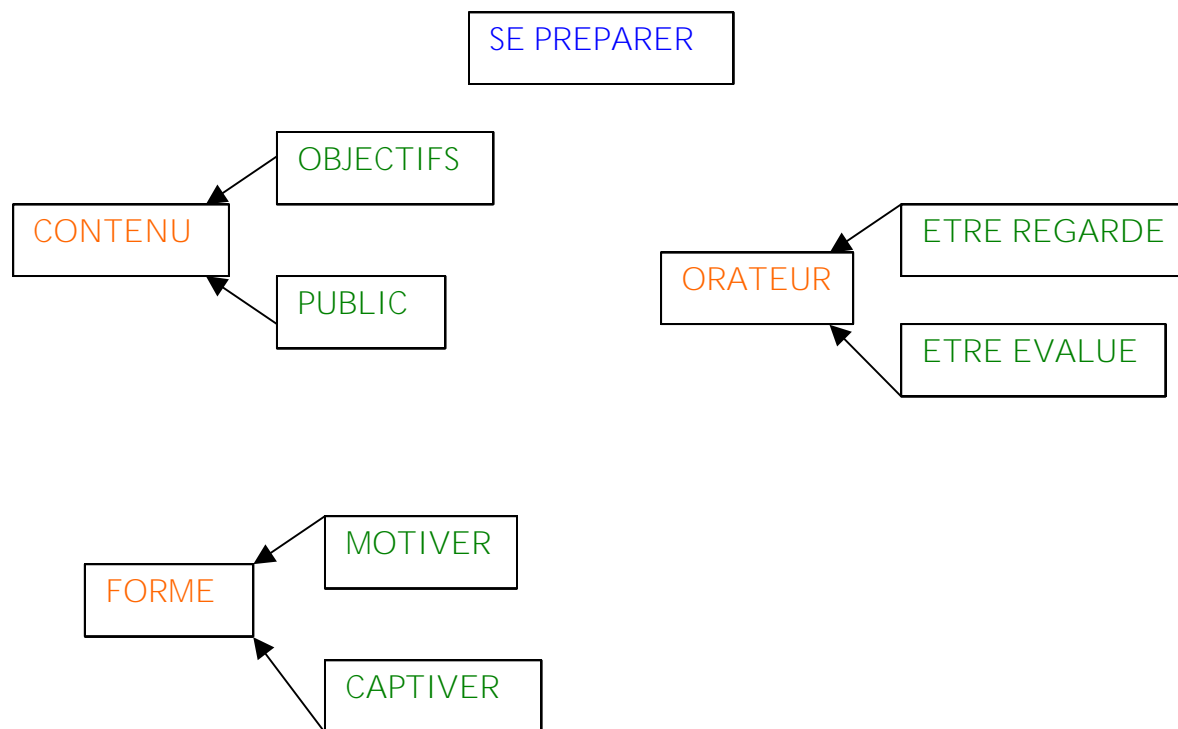
Faire un exposé, faire un discours... nous avons déjà tous eu l'occasion d'en faire... mais n'oublions pas que l'important est de...

...S'y préparer !

Avant tout chose, l'orateur doit se renseigner sur le public auquel il va s'adresser. Ensuite, il va devoir élaborer ses objectifs. Que veut-il faire passer comme message ? Sous quelle forme veut-on le faire passer ? Comment captiver son auditoire ?

De plus, une préparation de soi est indispensable, et comme je l'ai dit plus haut, on ne naît pas orateur... on le devient !

En bref :



Préparation de soi par la maîtrise de la respiration¹

Nos poumons ont une capacité vitale d'environ 3500 cm³ (quantité maximale d'air déplacé). En fait, la capacité totale des poumons atteint 5000 cm³. Ce volume se répartit de la manière suivante :

- l'air résiduel (1500 cm³), c'est le volume d'air qui reste dans les poumons après une expiration forcée maximale
- l'air de réserve (1500 cm³), c'est le volume d'air que l'on peut expirer après une expiration forcée
- l'air courant (500 cm³), c'est l'air qui circule sans effort volontaire particulier
- l'air complémentaire (1500 cm³), c'est l'air supplémentaire emmagasiné par une inspiration forcée

L'aisance de l'orateur est possible à partir du moment où l'air résiduel et l'air de réserve ne sont pas entamés, mais l'air courant ne suffit pas, donc l'air complémentaire est nécessaire si l'on veut parler sans essoufflement. Tout dérèglement dans cette ventilation est préjudiciable à la parole. Celle-ci fait donc appel à une utilisation maximale de la capacité pulmonaire (5000 cm³), c'est le seul moyen de ne pas entamer l'air de réserve.

Dans la respiration normale, celle de l'état de repos, seule la phase d'inspiration est active et volontaire, l'expiration se fait par un simple relâchement inconscient des muscles concernés. Pour parler, c'est la phase expiration qui va jouer un rôle capital (l'air porte le son). Quand nous parlons, nous consacrons un sixième du temps à inspirer et le reste à expirer lentement. L'expiration aisée et contrôlée des 2000 cm³ d'air est donc le temps fort de la « respiration

¹ Filée, Dominique, ULG - CERES, d'après Bellenger, L. L'expression orale. Paris : ESF, 1992.

oratoire ». Cela bouscule la routine respiratoire usuelle. Afin de bien utiliser nos deux « sacs » pulmonaires, il s'agit de mettre en place une respiration profonde et généreuse : la respiration ventrale et intercostale.

Il faut apprendre à inspirer en gonflant le ventre et en élargissant la cage thoracique. La masse d'air disponible est ainsi au dessus du diaphragme (le « coffre » de l'orateur). Elle sera projetée selon une colonne d'air sous l'effet d'une contraction modulée de toute la musculature de la ceinture abdominale et dorsale, et par la remontée du diaphragme. En poussant un cri, on peut vérifier le déroulement de ce processus.

En conséquence, on retiendra que respirer en parlant revient à aspirer l'air par gorgées silencieuses, en quantités supérieures à la normale, gonfler le ventre, élargir la cage thoracique, et expirer en parlant « sur le souffle » pendant 15 à 20 secondes, et ainsi de suite. L'orateur entraîné pourra utiliser trois types de pauses respiratoires qu'il adaptera au sens de son propos, volontairement ou instinctivement :

- les retenues (blocages de la respiration)
- les reprises de souffle (légères aspirations)
- les respirations complètes (expirations et inspirations profondes)

Une bonne oxygénation du sang et des mouvements respiratoires coordonnés facilitent la relaxation d'ensemble du « corps qui parle ». Une bonne respiration apaise le trac en restituant un minimum de confort. Si nous arrivons à exercer une influence volontaire sur notre respiration, nous pouvons agir sur notre psychisme : une respiration profonde et régulière tend à faire reculer la fièvre et l'émotivité.

Le souffle, quand il est maîtrisé devient un atout pour l'orateur. C'est par un mimétisme respiratoire qu'on arrive à tenir en haleine un public. De notre souffle et de sa répartition dépend en partie notre voix, l'éducation de la respiration vaut bien quelques séances d'entraînement et une vigilance régulière.

Préparer un exposé²
Comment s'y préparer ?

1. Choisir son sujet et établir son but, élaborer les objectifs que l'on veut atteindre
2. Analyser le public : qui est-il ? Quel est sa fonction, sa moyenne d'âge ? Combien sont-ils ?
3. Se documenter sur le sujet
4. Enoncer la thèse de l'exposé et définir les principales propositions à examiner
5. Organiser le contenu de l'exposé
6. Composer l'exposé et choisir son titre
7. Préparer l'introduction et la conclusion

Un exposé doit enthousiasmer l'auditoire. Pour atteindre cet objectif, il faut être capable de décoder les nombreux signaux envoyés par le public. L'orateur doit pouvoir s'y adapter. Or, une préparation très précise pourrait nuire à ce genre de souplesse.

² Filée, Dominique, cours international de formation de formateurs, juillet 1998.

Que faire, alors ?

Il s'agit de construire un schéma de l'ensemble du discours de telle sorte qu'il soit possible de sauter un exemple ou des détails, d'arriver plus vite au but si c'est nécessaire, ou au contraire d'illustrer d'avantage un point ou un autre selon l'intérêt du public.

Il vaut mieux se référer à une préparation par mots clé. Il faut prendre le temps de répéter le discours afin d'obtenir une plus grande congruence (rapport positif avec soi même), connivence (avec le public) et compétence (avec la matière).

Le plan suivant³ peut être une aide pour la préparation :

Objectif de la présentation :

Fil conducteur :

	Partie 1	Partie 2	Partie 3	Partie 4	Partie 5	Partie 6	Partie 7
Globalement							
Plus précisément							
Exemples, anecdotes							
Supports							

³ Plan délinéarisé, cours international de construction de curriculums de formation, 1998, présenté par Dominique Laure Filée

Ce plan permet à l'orateur de se préparer à son exposé en indiquant de manière globale d'abord et ensuite plus précisément la teneur de son exposé. Il y notera déjà les anecdotes et les exemples qu'il veut donner, ainsi que les supports qu'il utilisera pour faire passer son message.

Lors de la présentation, il se servira de son plan pour « jouer avec le temps ». Si l'exposé a été plus vite que prévu, il peut donner plus d'exemples. Sinon, il peut les passer sous silence, et ainsi de suite.

En résumé... le plan délinéarisé, l'utiliser, c'est l'adopter !

La présentation par PowerPoint (ou transparent)

Bien utilisés, les supports permettent de capter l'attention de l'auditoire. Ils permettent également une meilleure compréhension et assimilation des notions expliquées.

Cependant, les supports visuels de ce type doivent être bien préparés, mais également correctement utilisés !

En effet, la salle ne sera pas attentive si l'orateur :

- lit ses diapos comme s'il lisait un livre
- s'attache trop à ses diapos et s'oblige à les passer dans l'ordre prévu sans souplesse
- reste assis
- est derrière l'auditoire pour commenter les diapos qui passent.

Les diapos doivent être un support à la communication et non l'axe principal de l'exposé. Il s'agit de ne pas s'y enfermer. Ils doivent rester... des supports (des aides) !

L'emploi des diapos ne doit pas se limiter à une redondance du discours. Il faut choisir les mots ! Il est inutile de projeter des tables des matières interminables, des textes trop petits que l'on passe après quelques secondes, frustrant ainsi le public. Quelques mots clés seront plus percutants que de longues phrases. Le logiciel Power point est configuré pour avoir des diapos allant de la taille de police 44 (pour le titre) et 32 (pour les sous titres) à 20 (grand minimum et dans une petite salle) faisant ainsi notre travail...

Pour créer nos diapos, nous pouvons utiliser les procédés suivants :

- La mise en évidence : donner une place prépondérante à l'objet sur lequel on veut attirer l'attention. On peut le colorer, l'encadrer, l'agrandir, le désigner par des flèches,...
- La succession ou la superposition : montrer l'évolution d'un procédé, d'une pensée, d'une action (par le procédé d'animation prévu sur le logiciel Power Point)
- La métaphore (substitution) : en remplaçant un élément par un autre, on montre le rapport qu'il y a entre les deux en les comparant. De là peut naître l'association d'idées.
- L'ellipse : la chose est absente, si elle est identifiée, elle va avoir plus de valeur que si elle est clairement désignée
- Le jeu de mots ou l'image : figure qui étonne et qui surprend
- Les apparitions : utilisation des animations prévues pour faire apparaître petit à petit les informations. Cela donne du dynamisme et ça permet à l'auditoire de rester concentré sur la parole de l'orateur et non sur les diapos. Attention cependant à bien chronométrer votre animation. En effet, si vous avez une présentation à faire et qu'au dernier moment, vous devez la raccourcir, l'animation prévue sera un handicap.
- Le pointeur : il peut être le laser rouge, mais aussi le doigt ! Ne l'oublions pas !

Le plus important est de veiller au dynamisme et aux signaux verbaux (mais surtout non verbaux) de l'auditoire et qui permettent de réorienter son exposé.

L'utilisation du flip-chart (ou du tableau noir ou effaçable à sec)

L'utilisation du flip-chart (ou feuilles de papier géantes ou encore mobiles) ou du tableau offre les mêmes possibilités que les diapositives. Elles peuvent également être préparées (par exemple si on se trouve dans des endroits où il n'y a pas d'électricité) ou se construire au fur et à mesure par l'orateur ou par le co-animateur.

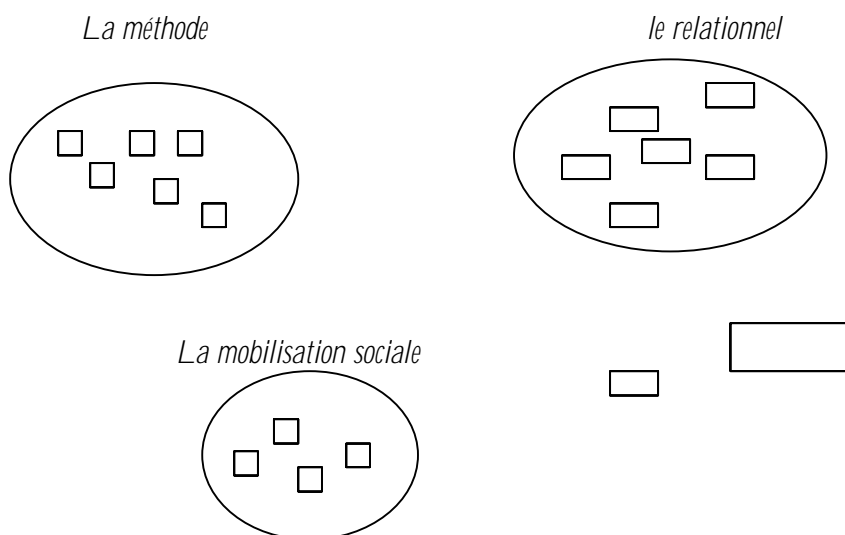
La visualisation mobile (ou flanellographe)⁴

Un panneau en liège (ou bouchons de liège) ou un grand morceau de flanelle à accrocher au mur, quelques punaises et des morceaux de cartons ou des demi-feuilles A4... et le tour est joué !

Les participants peuvent s'exprimer en notant sur leur carton leurs idées, leurs réponses,.... On peut faire des ensembles, les changer, les regrouper, ... cette méthode a le mérite d'être évolutive. Si on colle les cartons-réponses sur des feuilles géantes, on peut garder les réponses et les comparer par la suite.

Par exemple :

LES ATTENTES DANS LA FORMATION



Dans la visualisation mobile, quelques règles sont à respecter :

- un mot à la fois (ou une expression)
- pouvant être lu de loin (sans lunettes !)
- écriture lisible
- écriture avec un gros marqueur (et non un simple bic)

⁴ Voir aussi le module communication

La dynamique de groupe

La dynamique de groupe peut être apprise et connue, pour la maîtriser, il faut de l'expérience et s'être plusieurs fois cassé les dents. Je ne vais donc pas faire de la théorie, mais vous présenter un tableau, repris dans Courau⁵, qui présente les différents rôles et manifestations que l'on peut s'attendre à repérer dans une formation, ainsi qu'une méthode théorique pour la gérer. N'oublions pas que la meilleure manière c'est la façon dont on l'a expérimenté et le succès qu'elle a produit !

Le littéral

Très sérieux, attentif, il ne se décourage jamais, mais comprend rarement. Ses questions sont sérieuses et appliquées, mais prouvent son incompréhension. Il génère des sourires condescendants et des sourires étouffés quand il s'exprime.

Gestion

- ù Ne jamais rire à ses questions
- ù Eviter de le relancer par des questions relais
- ù Reformuler ses propos en les valorisant
- ù Ne pas le nommer rapporteur, mais horloge parlante ou président
- ù Le citer souvent pour montrer au groupe que vous ne participez pas à sa bouc-émissement

Le contre-leader

Il veut prendre la place de l'animateur ou connaît le sujet mieux que le formateur. Il discute sur des détails, argumente, trouve des contre-exemples et souvent monopolise la parole au détriment du groupe.

Gestion

- ù Le nommer secrétaire de séance
- ù Noter ses incursions comme des données enrichissantes
- ù Laisser le temps au sauveur⁶ d'apparaître
- ù Le faire gérer par le groupe

Le boute en train, rigolo de service

Gestion

- ù Rire de bon cœur
- ù Ne pas le persécuter
- ù Le responsabiliser (rapporteur)
- ù Si c'est inefficace et s'il est perturbant lui parler seul à seul pendant la pause

⁵ Courau, pg 99

⁶ le sauveur est une tierce personne qui va « parler à la place » de l'animateur pour le sauver d'une confrontation entre le participant et lui.

Les apartés

Collègues ou amis, ils parlent sans cesse à voix basse

Gestion

- Baisser progressivement la voix jusqu'au silence sans les regarder
- Se déplacer vers eux
- Se taire et laisser un sauveur gérer

Le brouhaha général

A la fin d'un débat, tout le monde parle en même temps et des conversations s'installent.

Gestion

- Se taire, s'asseoir et attendre quelques minutes, puis se relever, aller vers le groupe avec une gestuelle ouverte et un regard circulaire
- Reformuler l'attitude du groupe, par exemple, « il me semble que le groupe parle beaucoup. Peut-être veut-il continuer le débat ? »
- Proposer un changement d'activités ou une pause et demander l'accord du groupe

Le contradicteur négatif

« ça ne marche pas »

« c'est impossible »

« c'est inapplicable »

Gestion

- Ne pas contre-argumenter, ni tenter de le convaincre par la parole
- Utiliser des techniques d'argumentation douce
- Lui proposer un contrat
- Le faire travailler en binôme ou le nommer rapporteur

Le séducteur « fayot »

Il essaie par tous les moyens de créer une relation directe et intime entre lui et l'animateur.

Gestion

- S'expliquer seul à seul à la pause
- Le traiter exactement comme les autres
- Rejeter vers le groupe les questions qu'il pose

L'indifférent planqué

Bien au frais près de l'air conditionné, on ne sait s'il se sent mal ou s'il est désintéressé par la formation

Gestion

- Il ne gêne pas le travail du groupe, vous pouvez le laisser dormir
- Le citer ponctuellement et observer sa réaction
- Eviter de l'interpeller ou de reformuler son attitude en groupe
- Lui parler seul à seul pour s'assurer que ce n'est pas de la timidité

Le rebelle passif

Il indique par des mimiques et des mouvements d'humeur, ce qui peut passer pour de la désapprobation ou de l'énervement.

Gestion

- S'il ne gêne personne, le laisser et éviter de le regarder en attendant le sauveur
- S'il gêne les autres, attendre l'autorégulation et en cas extrême, intervenir avec une reformulation d'attitude et une demande de proposition

Le perturbateur

Il bouge, il fait du bruit, entre, sort, son téléphone n'arrête pas de sonner, arrive en retard.

Gestion

- Le laisser être géré par un sauveur
- Le traiter seul à seul à la pause en lui rappelant les règles
- Ne jamais faire de remarques en public

Les conflits entre apprenants

Une prise à parti violente, un conflit de personnes qui dégénère

Gestion

- Ne prendre parti pour personne
- Rappeler les règles et différer le conflit
- Laisser un autre participant être le sauveur

Pour information, le sauveur est la personne du groupe qui va prendre parti pour le formateur à sa place pour éviter le conflit « groupe » vs « formateur ». Le sauveur est le meilleur allié du formateur et c'est dans son intérêt de le laisser agir.

Reformuler l'attitude⁷ de quelqu'un veut dire mettre en mot son attitude de manière détaillée et précise, avec des faits réellement visibles, sans essayer de la connoter, d'y mettre nous même les sentiments que cela nous inspire.

Par exemple, vous êtes près de l'air conditionné, en soupirant, vous avez les yeux fermés,...

L'important est que le formateur ne doit y mettre aucun sentiment personnel. Il ne peut donc pas dire : « *vous avez l'air de vous ennuyer ou vous avez l'air malade* »

Gestion du non verbal dans la formation⁸

Dans la gestion d'un groupe, le relationnel et le non verbal prennent toute leur dimension. Ainsi, une mimique, un ton de voix mal posé et c'est la crédibilité du formateur qui peut s'écrouler et ce principalement dans les cultures de tradition orale.

Quelques principes ont été élaborés en théorie, en voici la substance.

⁷ Voir pg 13 de ce chapitre

⁸ Voir également le module de communication.

La voix

C'est le vecteur principal de la communication verbale que nous allons parcourir ci dessous.

Le groupe a tendance à fonctionner par mimétisme avec le formateur. Ainsi, plus le formateur parle fort, plus le groupe devra également élever le ton de la voix pour se faire entendre. En cas de brouhaha généralisé, nous l'avons vu plus haut, baisser progressivement le ton de la voix va obliger, par mimétisme, le groupe à en faire de même. Le même événement peut se produire face à un participant agressif, le formateur doit se désynchroniser et adopter une voix douce, une intensité faible, un débit lent. Le participant adoptera de fait un ton plus neutre.

Ainsi, pour créer un climat plus serein, il sera nécessaire de parler avec une intonation plutôt basse, ménager des temps de silence,...

Le silence

Le silence peut avoir plusieurs significations, dont en voici une liste non exhaustive⁹ :

- ù Douleur
- ù Rejet
- ù Ignorance
- ù Tristesse
- ù Indifférence
- ù Indignation
- ù Peur
- ù Gêne
- ù Méditation
- ù Rassurer
- ù Protéger
- ù Secret
- ù Admiration
- ù Insulte
- ù Respect
- ù Réflexion
- ù Politesse
- ù Ne pas entendre

Il ne faut pas chercher à tout prix à rompre un silence. Par exemple, si un formateur pose une question au groupe, il peut se passer quelques secondes avant qu'une personne réponde. Ces quelques secondes, pour le formateur, paraissent souvent très longues, mais il ne doit pas toujours l'interrompre. Il doit, par contre, essayer de sentir ce qui se cache derrière ce silence. En effet, si c'est de l'incompréhension, il vaut mieux reformuler, mais si c'est de la réflexion, il faut laisser aux participants le temps de réfléchir.

Le regard et les mimiques

Les travaux sur la Programmation neurolinguistique¹⁰ (PNL) ont affirmé que la plus grande partie de la signification d'un message passe par le non verbal. Le regard peut démentir les paroles, mais il est très difficile d'être conscient et de contrôler ce phénomène.

Par contre, si vous savez que vous êtes expressif et si vous êtes agacé par un participant... ne vous trahissez pas en mettant d'hypothétiques mots qui ne seront pas le reflet de votre pensée

⁹ Liste établie lors d'une formation « relations interculturelles soignants – soignés », avec le concours des avis des participantes, Bruxelles, 2000.

¹⁰ Voir annexe

intérieure et qui seront trahis par votre non verbal : exprimer avec les yeux le contraire de qu'on dit avec la bouche.

Prenez également garde aux aspects culturels du regard, ainsi que des questions de « genre ». Une femme peut-elle regarder un homme dans les yeux ? Si oui, à quelle(s) condition(s) ? Le formateur doit-il regarder les participants avec insistance dans les yeux ? Qu'est-ce que cela représente pour le participant ? N'est-ce pas un affront ?

La gestuelle et les déplacements

La gestuelle et les déplacements doivent également être en accord, en concordance avec le verbal. Par exemple, dire « oui, je vous écoute » en répondant au téléphone prête à confusion !

Dans une formation, le corps est de la partie, on ne peut pas en faire abstraction.

Les travaux d'E.T. Hall¹¹ sur la proxémique nous renseignent également sur les zones de distances sociales à ne pas franchir avec les gens. Ces distances varient en fonction de la culture, de l'éducation, et d'autres facteurs :

- Distance intime entre 15 et 45 cm : autorisée aux personnes très proches : affection, protection ou agression. Tous les sens sont impliqués : regard, voix, contact...
- Distance personnelle entre 45 cm et 1.20 m : à respecter en société, les interlocuteurs s'entendent, se voient bien, un contact de la main est possible.
- Distance sociale entre 1.20 m et 3.50 m : pour deux personnes qui ne se connaissent pas ou peu. L'espace d'une table ou d'un bureau limite, interdit le contact physique, les voix sont plus pleines.
- Distance publique : plus de 3.50 m : face à un groupe ou un auditoire, la voix s'élève, l'articulation est plus soutenue, le geste prend du style, se stéréotype et la vision se voile.

Quand quelqu'un s'avance trop à l'intérieur de notre bulle, il est perçu comme gênant et il devient difficile de communiquer avec lui. Pour mettre l'interlocuteur à l'aise, il est important de savoir garder la bonne distance, de trouver l'espace juste, approprié, et de respecter le territoire de chacun.

Gestion des techniques d'écoute dans une formation¹²

Que dire lorsqu'on gère le relationnel dans un groupe ? Quels sont les mots à éviter ? Comment ne pas tomber dans le piège de l'agression et du laisser aller ?

Les questions

Le tableau¹³ a pour vocation de vous informer de différents types de questions qui aident à l'apprentissage et à la gestion de groupe.

¹¹ http://perso.wanadoo.fr/pragma-z/fiche_6.htm, consulté le 30 mars 2004.

¹² Voir également le module de communication.

¹³ Courau, S. pg 107

Types de questions	A quoi servent-elles ?	Comment les fabriquer ?
Questions ouvertes	Faire parler Obtenir une réponse développée Ouvrir le « robinet de la parole »	Que, quel, qu'est-ce que ? Comment ? Pourquoi ? De quelle manière ? Pour quelle raison ? Parlez-moi de, racontez-moi, expliquez-moi...
Questions miroir	Faire préciser Dédramatiser Faire développer Approfondir Faciliter les associations	Répéter la fin de la phrase ou le dernier mot prononcé avec une intonation interrogative
Questions relais	Même chose que pour la question miroir Inciter à entrer dans les faits précis et observables	C'est-à-dire ? Par exemple ? En quoi ? Plus précisément ? Qu'entendez-vous par... ?
Questions fermées	Vérifier Obtenir une réponse brève	Qui, quand, où, combien ? Est-ce que... verbe Proposer une alternative.

La reformulation des propos ou de l'attitude

Si le questionnement est insuffisant ou inapplicable, le formateur peut utiliser la reformulation.

Elles sont de trois types :

1. La répétition

Le formateur reprend exactement les propos de l'autre pour permettre au participant de se sentir valorisé. Il pourra enchaîner facilement.

2. Le résumé

Le formateur résume en extrayant du discours l'essentiel des propos. Très utile pour faire taire un bavard ou synthétiser les propos d'un confus !

3. L'interprétation

Elle peut être utilisée pour gérer un participant ou un groupe dont l'attitude, et non les propos, est difficile. Le formateur peut aussi s'en servir pour provoquer, faire sortir de lui-même un apprenant dont l'attitude montre une signification différente des mots exprimés.

Comment reformuler ?

Selon Courau, reformuler, c'est reprendre les termes des autres, les assaisonner à sa sauce personnelle. La moindre des politesses est de refaire goûter le plat pour savoir si l'autre est d'accord avec la nouvelle saveur.

« Ce que vous voulez dire + c'est... + n'est-ce pas ? »
ou « j'ai l'impression + que... + c'est bien ça ? »

Par exemple :

A : je trouve cet exercice inadapté

B : ce que vous voulez dire, c'est que vous ne voulez pas le faire, c'est ça ?

A : ah non, mais on devrait changer les rôles

B : C'est-à-dire ? (question relais)

Autre exemple, pris dans le domaine des attitudes :

A : s'agite sur sa chaise, parle au voisin en regardant le formateur...

B : j'ai l'impression que vous souhaitez intervenir, c'est ça ?



Notes personnelles