

Le chapitre 4, ci-avant, propose une description aussi détaillée que possible de chaque activité de la formation en entreprise. Néanmoins, chaque formateur apportera sa propre touche dans l'animation en fonction de ses compétences propres et de sa personnalité. Pour aider le formateur à s'approprier la formation et à réfléchir à son propre rôle, ce chapitre 6 tente de faire apparaître les fondements des techniques d'animation proposées dans le chapitre 4 et en précise certaines.

I. Les différents types d'activités de formation

Une formation est généralement composée d'activités de différentes natures, répondant à différents types d'objectifs. A ces types d'objectifs correspondent différentes méthodes et techniques.

Il y a plusieurs façons possibles d'établir une classification des activités de formation. Dans le cadre d'une formation en entreprise, il semble adéquat de baser cette classification sur les différents types de réunions, tels qu'ils sont souvent décrits dans la littérature sur la conduite de réunions.

I.1 Information descendante

Il s'agit de transmettre de l'information aux participants.

Exemple TOXTRAINER : Unité INTRODUCTION, point 1.5 – Objectifs de la formation

I.2 Information ascendante

Les participants communiquent de l'information au groupe et/ou au formateur. Il peut s'agir d'informations factuelles, d'expériences, d'opinions... L'information ascendante est notamment utilisée dans les réunions de consultation.

A. SANS INTERACTIONS

Exemple TOXTRAINER : le tour de cercle dans l'unité CLOTURE

B. DISCUSSION DE GROUPE (ou échange de groupe ou interview de groupe)

Ici, l'information fournie par le groupe évolue au fil des interactions entre les participants, celles-ci étant « facilitées » par le formateur.

Exemple TOXTRAINER : Unité EXPRESSION LIBRE

I.3 Prise de décision

Les participants s'expriment, confrontent leurs points de vue et négocient en vue d'aboutir à une ou des décision(s) commune(s).

Exemple TOXTRAINER : Unité PREVENTION+, point 3.2, du fait que le groupe doit décider d'un ensemble d'améliorations à proposer.

I.4 Réalisation

Le groupe s'attèle à une tâche qui donnera lieu à un résultat tangible. Ce type d'activité s'accompagne généralement de procédures et d'outils de travail bien précis.

Exemple TOXTRAINER : Unité PREVENTION+ dans son ensemble, du fait qu'il s'agit d'un processus de résolution de problème (simplifiée).

Bien souvent, une activité est composée de « moments » distincts correspondant chacun à un des types cités ci-dessus. Ainsi, une discussion de groupe sera souvent précédée d'une introduction et de consignes constituant un moment d'information descendante. De même, une réalisation inclura souvent de la prise de décision, soit parce que le groupe doit décider lui-même des procédures à mettre en œuvre, soit parce qu'il doit trouver un accord sur le résultat de la tâche.

L'intérêt d'une telle classification est double :

- 1) Aider le formateur à être conscient de l'objectif qu'il poursuit à chaque moment et, par là-même à employer des méthodes adéquates.
- 2) Permettre au formateur d'annoncer clairement cet objectif aux participants et, par là-même, permettre au groupe de se l'approprier et d'en partager la poursuite avec le formateur.

Les techniques d'animation propres à chaque type d'activité sont décrites dans le point 4 de ce même chapitre.

2. Style, qualités et fonctions du formateur

2.1 Les styles d'animation

On désigne par style d'animation la relation que le formateur installe entre les trois réalités que sont la tâche, le groupe et lui-même.

Trois styles sont généralement identifiés : l'« autoritaire », le « démocratique » et le « laissez faire ».

Comportement du formateur en fonction du style d'animation

Style	Au début	Au cours	A la fin
Autoritaire	Impose ses propres objectifs	Impose ses idées	Apporte une conclusion
Démocratique	Etablit un objectif commun	Reformule, facilite les échanges	Propose une synthèse
Laissez faire	Pas d'intervention	Laisse faire	Pas d'intervention

La recherche en pédagogie a permis d'étudier les effets de chaque style. Ils sont résumés dans le tableau suivant.

Effets du style d'animation sur la tâche et sur les participants

Style	Rendement vis-à-vis de la tâche	Capacité d'autonomie	Evolution du groupe	Satisfaction des participants
Autoritaire	Bon	Dépendance Soumission	Agressivité	Mitigés Sécurisés Apathiques
Démocratique	Bon	Motivation élevée	Cohésion Entraide	Satisfaits
Laissez faire	Mauvais	Passivité	Clans	Indiscipline

Ainsi, le style démocratique est celui dont les effets sont les plus intéressants. Par ailleurs, c'est celui qui s'inscrit le mieux dans une démarche participative. C'est donc celui que la formation en entreprise prévue dans la démarche TOXTRAINER privilégie.

2.2 Les qualités du formateur

Le style démocratique privilégie certaines qualités chez le formateur.

NEUTRALITE

- Il ne manifeste pas de préférence envers certains participants.
- Il est impartial dans ses jugements.



OUVERTURE

- Il accepte les opinions des participants.
- Il est réceptif aux points de vue nouveaux.
- Il élargit les perspectives, les façons de faire.

ATTITUDE CONSTRUCTIVE

- Il a le souci de faire coopérer les gens entre eux.
- Il fait avancer le groupe vers la réalisation de ses objectifs, en mobilisant toutes les forces vives.
- Il sait exploiter les amorces d'idées ou de solutions pour en retirer le positif.

DISPONIBILITE

- Il ne se laisse pas envahir par ses propres idées.
- Il sait prendre le temps nécessaire pour amener tous les membres du groupe à travailler ensemble.

ATTENTION

- Il suit avec attention les réactions de chacun dans le groupe.
- Il est soucieux de la bonne marche du groupe.

Moyens de critiquer et de contrôler sa propre activité (selon Darre)

1. Accepter de voir naître les idées des autres. Ce n'est là ni évidence ni chose allant de soi ; cette situation est proprement insupportable à une très grande quantité de gens. Cela signifie en effet voir naître des idées qui ne sont pas les siennes, ou qui ne sont pas pourvues d'une label reconnu, ou, pire encore, des idées dont on se demande si on aurait su les avoir. C'est le contraire du Socrate de Platon, si habile à faire accoucher les autres de ses propres connaissances ou idées (...)
2. Accepter, sans trop d'insécurité, des moments où l'on ne sait pas où l'on va.
3. Tolérer que ça aille par d'autres méthodes et vers d'autres lieux que ceux qu'à tel ou tel moment on aurait prévus ou souhaités. Tolérer la lenteur, les répétitions, le flou, l'ombre, le balbutiant, le désordre. Quand c'est clair, on n'a plus besoin d'animateur.
4. Ne pas être embarrassé par l'angoisse du résultat incertain : que l'enfant soit mort-né, qu'il soit difforme, ou qu'il ne naisse rien.
5. Accepter que, malgré tout cela, on va être pour quelque chose dans le résultat. En particulier que, dans cette activité de facilitation, (...) on va agir positivement, en fonction de ses propres compétences, de son propre savoir, de ses propres modèles (...)

(Extrait de J-P DARRE, *Liberté et efficacité des groupes de travail*. Paris, Ed. Ouvrières, 1978)

2.3 Les fonctions du formateur

Pour le bon fonctionnement d'une réunion ou d'une formation et pour qu'elle atteigne ses objectifs, trois fonctions de base doivent être assumées : la production, la facilitation et la régulation.

Ces trois fonctions sont réparties entre les participants et le formateur. En règle générale, on peut dire que le formateur facilite et régule pour que le groupe produise. Ceci n'empêche pas que certains participants interviennent spontanément pour contribuer à la facilitation et/ou à la régulation. Ceci est même un signe positif d'autonomie du groupe. De même, il arrive que certaines activités prévoient une implication du formateur dans la production.

Les trois fonctions vont être passées en revue sous l'angle du formateur.

2.3.1 La production

Il s'agit de toutes les interventions qui produisent du contenu sous quelle que forme que ce soit.

- Apporter une information, une idée, une opinion, un commentaire, une précision
- Formuler une appréciation (c'est juste, c'est faux parce que...)

2.3.2 La facilitation

Il s'agit des interventions qui contribuent à faciliter la production du groupe et les échanges de production entre les participants.

Pour organiser

- Préciser l'objet du travail, l'objectif, les procédures et les rappeler en cours de route
- Assurer les conditions matérielles du fonctionnement (disposition spatiale, horaire, matériel, documents...)
- Fournir ou contribuer à l'élaboration d'une méthode de travail.

Pour clarifier

- Reformuler ou résumer l'intervention d'un participant
- Faire une synthèse provisoire ou définitive.

Pour stimuler

- Inviter les participants à s'exprimer
- Susciter l'écoute et la coopération entre les participants
- Poser des questions relatives au problème traité.

2.3.3 La régulation

Il s'agit des interventions qui gèrent la dynamique du groupe et les relations affectives (tensions entre participants, blocages individuels tels que la timidité ou l'agressivité).

- Assurer le respect de la démocratie dans le groupe : stimuler les taiseux, endiguer les bavards, soumettre la décision à la majorité, éviter l'émergence d'un leader abusif...
- Concilier les points de vue conciliables, apaiser les tensions
- Plaisanter, détendre l'atmosphère
- Aider le groupe à prendre conscience de son vécu, de sa dynamique.

3. La co-animation

Il est prévu que la formation en entreprise de la démarche TOXTRAINER soit co-animée par deux personnes dont l'expérience et les compétences sont probablement différentes et qui, peut-être, ne se connaissent que très peu.

Le fait de partager l'animation d'une formation peut à la fois être une aide et une difficulté. Une aide parce que les co-animateurs partagent la prise en charge de l'animation, peuvent se soutenir mutuellement et apportent chacun des compétences/connaissances complémentaires ; une difficulté parce qu'il s'agit de faire s'accorder ces différences/complémentarités sans « se marcher sur les pieds ».

C'est avant la formation que les formateurs décideront comment gérer l'animation et leur co-animation.

Voir chapitre 3



Ci-après, quelques réflexions visant à permettre aux formateurs de faire les bons choix :

Une animateur a la fois

Certains formateurs, travaillant ensemble souvent et depuis longtemps, co-animent en partageant pleinement la fonction d'animation à tout moment. Cette formule est possible quand les animateurs sont devenus, en quelque sorte, un couple avec ses complicités et où chacun renvoie la balle à l'autre.

En dehors de cette circonstance particulière, il est conseillé que chaque moment soit animé par un seul formateur à la fois, l'autre jouant alors le rôle de formateur-assistant.

Plusieurs cas de figure sont possibles :

- Le même formateur assure l'animation de l'ensemble de la formation
- Chaque formateur assure l'animation d'une ou plusieurs unités complètes
- Pour une même unité, les 2 formateurs alternent l'animation des différentes séquences.

NB : Etant donné la nature de son contenu, il paraît logique que l'unité INFO-SANTE soit animée par le formateur ayant le plus de connaissances médicales.

Le rôle du formateur-assistant

1) LAISSER FAIRE le formateur principal

Autrement dit, se retenir d'intervenir dans l'animation, même si on en meurt d'envie.

La seule exception à cette règle : il peut intervenir dans l'animation quand le formateur principal l'y invite explicitement.

2) ASSISTER le formateur principal.

Le formateur-assistant peut prendre des initiatives mais le mieux est que l'assistance ait été déterminée à l'avance par les deux formateurs.

Si le formateur-assistant doit interagir, il est préférable qu'il le fasse avec le formateur principal plutôt qu'avec le groupe, pour éviter les interférences et les apartés.

- ASSISTANCE TECHNIQUE :
Distribuer des documents, afficher des affiches, écrire au tableau, prendre des notes, ouvrir une fenêtre...
- ASSISTANCE-CONTENU :
 - Signaler au formateur principal qu'un terme ou une explication ne semble pas bien compris par le groupe.
 - Signaler au formateur principal un oubli ou une erreur dans le déroulement de l'activité.
 - Servir de personne-ressource quand un thème abordé relève plus des compétences du formateur-assistant que du formateur principal.

Dans ce cas, le formateur principal continue à assurer l'animation mais il fait appel au formateur-assistant pour donner une explication ou répondre à une question du groupe.

Les rencontres entre les deux formateurs

Outre les moments de préparation de la formation, il est bon que les deux formateurs se rencontrent entre les séances pour faire le point et échanger des suggestions.

Une réunion d'évaluation, à l'issue de la formation, leur sera précieuse également : elle leur permettra de tirer ensemble les enseignements de l'expérience, en toute honnêteté et simplicité.

4. Techniques d'animation par type d'activité

Cette partie du chapitre 6 va tenter d'aider le formateur dans ses fonctions de facilitation et de régulation en précisant concrètement quelques modalités à mettre en œuvre pour chaque type d'activité prévu dans la formation en entreprise.

4.1 Information descendante

Objectif: Susciter l'intérêt et la compréhension des participants pour l'information reçue.

Unités concernées: Toutes (au moins à certains moments : introductions, consignes...)

4.1.1 Le contenu

- Il doit être précis et les idées doivent s'enchaîner clairement.
- Plus il est illustré d'exemples concrets, plus il capte l'attention.
- Le vocabulaire et les concepts mentionnés doivent correspondre aux caractéristiques du public (degré d'expertise par rapport au sujet traité, milieu socio-culturel, langue maternelle...).

4.1.2 Les supports visuels

Transparents, diapositives (éventuellement animées si elles utilisent un ordinateur), vidéo, affiches, tableau noir ou blanc, objets réels...

- Ils sont utiles parce que les participants assimileront mieux le contenu s'ils le voient tout en l'entendant (utilisation de deux canaux de réception).
- Ils doivent, soit illustrer le propos graphiquement (photo, dessin, objet réel...), soit contenir une synthèse du propos sous forme de mots-clés disposés de façon schématique (éviter les longs textes).
- Les éléments (mots, photos, dessins...) doivent être clairement visibles par tous, donc suffisamment grands et suffisamment hauts placés.
- Le formateur doit pointer clairement les éléments visuels au fur et à mesure qu'il y fait référence, sans pour autant tourner le dos aux participants.
- La lumière du local doit être adaptée au support utilisé :
Tableau noir, blanc, affiches, objets réels : bien clair
Transparents : clair ou sombre
Diapositives et vidéo : sombre
- Éviter de montrer ou de laisser allumé(e) un transparent ou une diapositive avant ou après qu'on en parle ; cela aidera les participants à porter leur attention sur ce qui se dit plutôt que sur un support qui traite d'un autre sujet.

4.1.3 Le comportement non verbal

Au-delà du contenu lui-même et des supports visuels qui l'illustrent, le comportement non verbal du formateur contribue largement à capter ou non l'attention du public. D'une part, le comportement non verbal peut contribuer techniquement à la clarté du message ; d'autre part, plus il évoquera le « naturel », la décontraction et le plaisir chez le formateur, mieux le contact s'établira avec les participants.

Notre comportement non verbal est largement inconscient et est souvent le fruit d'habitudes installées en nous depuis de nombreuses années. Le modifier n'est pas facile mais pas impossible. Ci-après quelques aspects du comportement non verbal particulièrement importants dans le cadre d'une information descendante.



Ils devraient aider le formateur à prendre conscience de son « style » non verbal et des comportements auxquels il voudrait être particulièrement attentif.

L'élocution

- Articuler
- Parler lentement (mais pas trop)
- Volume : veiller à être entendu facilement par tous
- Ménager des temps de respiration entre les idées

Le regard

- Regarder le public. Cela permet au formateur de maintenir le contact mais aussi d'être informé du niveau d'attention et de satisfaction des participants (qui, eux aussi, ont leurs comportements non verbaux).
- Balayer les différents participants du regard plutôt que de fixer une ou deux personnes.

L'espace et les gestes

- Le formateur doit être facilement vu par tous les participants
- Le formateur est, en quelque sorte, lui-même un support visuel. Ne pas hésiter à joindre le geste à la parole (par exemple, pour exprimer « petit », « beaucoup », « loin », pour montrer...).

L'utilisation de notes

- Mieux vaut utiliser des notes que de chercher péniblement ses mots ou ses idées.
- Cependant, les utiliser comme aide-mémoire, ne pas y être rivé. Sans cela, le formateur établirait une relation avec ses notes plutôt qu'avec les participants.

4.1.4 Les interactions

Information descendante ne signifie pas absence totale d'interactions entre le formateur et les participants.

- Au moindre doute quant à la réception de l'information par les participants, leur poser la question et ajuster en fonction. Par exemple, le formateur peut demander s'il parle assez haut, si tous peuvent déchiffrer le transparent, si tel mot est connu, si telle explication a été comprise...
- Enfin, il est bon de terminer une phase d'information descendante en demandant aux participants s'ils ont des questions.

4.1.5 La durée

L'information descendante est, par nature, le type d'activité où les participants sont le plus passifs. Pour éviter les effets de lassitude et de saturation, une heure d'affilée (sans pause) devrait être considérée comme un grand maximum, moins d'une heure si l'information transmise est particulièrement dense ou complexe.

4.1.6 La préparation

Voir chapitre 3, point 3, Organiser et préparer l'animation.

Bien qu'elle puisse paraître simple à mettre en œuvre, une bonne activité d'information descendante ne s'improvise pas. La préparation en est tout aussi importante que la préparation d'autres types d'activités qui peuvent paraître plus complexes.

4.2 Information ascendante

Objectif : Permettre aux participants de communiquer de l'information au groupe et/ou au formateur (information factuelles, expériences, opinions...).

4.2.1 Sans interaction

Unités concernées : INTRODUCTION (Accueil) CLOTURE, FICHE-PRODUIT (début séance 2).

- Cette forme d'INFORMATION ASCENDANTE permet de récolter de l'information
 - quand le temps imparti est restreint ;
 - quand, à un moment donné, on veut mettre l'accent sur l'écoute (l'écoute par tous d'une personne à la fois) plutôt que sur la discussion ;
 - quand on veut s'assurer que les plus timides puissent s'exprimer sans le spectre de l'interruption.
- Lors des consignes, bien préciser le temps global imparti et, éventuellement, le temps moyen par personne. Ainsi, le formateur augmente les chances que chacun autogère spontanément son temps de parole.
- Deux formes :
 - 1) Le tour de cercle (ou tour de table)
Après qu'un participant se soit exprimé, son voisin s'exprime, puis le suivant et ainsi de suite. Il est notamment utilisé dans les techniques de « brain storming ».
 - 2) Le style « pop corn »
Qui se sent prêt commence, qui se sent prêt continue et ainsi de suite jusqu'à ce que chacun ait pris la parole.
- Le rôle du formateur :
Le formateur n'intervient, en principe, pas, sauf pour
 - inviter les participants, si besoin est, à écouter celui qui parle sans entrer dans une discussion ;
 - demander de reformuler un mot ou propos inaudible ou incompréhensible ;
 - encourager un participant, si besoin est, à préciser sa pensée ;
 - inviter un participant à conclure s'il est trop long.

4.2.2 Discussion de groupe (ou échange de groupe ou interview de groupe)

Unités concernées : EXPRESSION LIBRE / PREVENTION+

- Par rapport à l'INFORMATION ASCENDANTE SANS INTERACTION, la DISCUSSION DE GROUPE permet à chaque participant de rebondir à tout moment sur les idées émises par les autres, ce qui favorise la richesse de la production du groupe.
- Pour peu que le groupe accorde de l'importance au thème de la discussion, le potentiel de production sera automatiquement riche. Mais pour que ce potentiel se déploie effectivement (pour que les participants disent « vraiment » des choses et s'écoutent mutuellement), il faudra une animation de qualité de la part du formateur.
- En DISCUSSION DE GROUPE « pure », le formateur n'intervient en rien dans la production. Son rôle consiste à FACILITER et à REGULER. C'est le cas dans l'unité EXPRESSION LIBRE.
Il arrive toutefois que le formateur intervienne dans la production. C'est le cas dans PREVENTION+, point 3 (Résolution de problème simplifiée). Il importe alors qu'il n'intervienne que pour donner des informations, proposi-



tions ou opinions qu'il juge utiles au vu du thème mais qu'il conserve toute sa neutralité de formateur : ne pas vouloir à tout prix que ses propositions soient retenues, ne pas participer aux éventuelles décisions, respecter les opinions de chacun...

Pourquoi ? parce que, sans cela,

- 1) il empêcherait le groupe d'être pleinement acteur et responsable de sa production ;
- 2) l'énergie mobilisée par sa propre production rendrait difficiles sa neutralité ainsi que ses tâches de facilitation et de régulation. Il porterait deux chapeaux en même temps.

- Les compétences de base abordées dans ce chapitre 6, point 2, Style, qualités et fonctions du formateur, seront particulièrement utiles à l'animation d'une discussion de groupe.

Au-delà de cela, la technique propre à l'animation d'une discussion de groupe est l'ECOUTE ACTIVE.

L'ECOUTE ACTIVE

L'écoute active, c'est agir dans le seul but de mieux écouter.

L'écoute active, c'est aider les participants à explorer un thème et à s'exprimer ouvertement sur ce thème à partir de leur propre expérience.

Dans la pratique de l'écoute active, plusieurs éléments sont importants :

Le langage non verbal

Regard, signes, et postures du formateur, en témoignant de son degré d'écoute et d'intérêt, inviteront le participant à s'exprimer plus ou moins ouvertement.

Le fait de simplement laisser parler les participants

Le formateur ne doit jamais intervenir « pour intervenir ». Il arrive que, rien qu'en s'exprimant et interagissant spontanément sur le thème proposé, les participants progressent parfaitement au travers des différents aspects de la discussion.

La reformulation

En reformulant certains propos individuels, le formateur montre son intérêt, stimule l'écoute et les interactions.

La synthèse

La synthèse aidera le groupe à assimiler et à articuler l'ensemble des idées émises. Elle peut se faire à tous les niveaux: reformulation-synthèse d'une intervention un peu longue, synthèse entre deux ou plusieurs opinions, synthèse partielle, synthèse finale.

Le silence

Les moments de silence peuvent être des moments de « digestion » après une découverte ou une information importante. Il ne faut pas les éviter « à tout prix ».

Les questions

Les questions posées par le formateur jouent un rôle important dans la discussion de groupe. Elles aident le groupe à progresser dans la discussion. Ci-après, deux classifications différentes mais complémentaires.

LES QUESTIONS DANS L'ECOUTE ACTIVE

Types de questions. Grille n°1

Questions fermées			Questions ouvertes	
Demandent un oui ou un non	Demandent une information factuelle	Demandent des opinions	Demandent des ressentis	Invitent à en dire plus sur un sujet
1	2	3	4	5

Exemples :

1. Étiez-vous seul dans la cabine à ce moment-là ?
2. Quel produit utilisez-vous pour nettoyer cette machine ?
3. Que pensez-vous de ces installations d'aération ?
4. Qu'est-ce que ça vous a fait, d'apprendre la maladie de Raoul ?
5. Vous dites que ça ne vous a pas étonné. Pourquoi ? Vous pouvez préciser ?

Types de questions. Grille n°2

d'après Mucchielli (sauf les exemples)

La question-test (Facilitation)

Elle a pour but de faire définir un mot ou un concept que, visiblement, les participants utilisent dans des acceptions différentes. Elle est utilisée aussi pour faire définir un mot inconnu, employé par un participant, ou une allusion obscure.

Exemple : *Ca fait plusieurs fois que j'entends le mot « saturation ». Qu'entendez-vous exactement par là ?*

L'appel direct à la participation (Facilitation)

Utilisé pour faire parler un silencieux après un certain temps (ne pas brusquer et ne pas insister la première fois) ou un participant qui, par sa mimique, manifeste son désir d'intervenir.

Exemple : *Georges, vous n'avez pas l'air d'accord. Vous voulez dire quelque chose ?*

La question-écho (Facilitation)

La question posée par un participant au formateur est renvoyée à ce participant sous la même forme en lui demandant de donner sa propre réponse.

Exemple : X au formateur : Qu'est-ce qu'on peut faire dans ce cas-là ?
Formateur à X : A votre avis, qu'est-ce qu'on peut faire dans ce cas-là ?

La question-relais (Facilitation)

Le formateur renvoie la question posée, mais à un autre participant.

Exemple : X au formateur : Qu'est-ce qu'on peut faire dans ce cas-là ?
Formateur à Y : Monsieur Y, vous avez eu une expérience de ce type-là l'année passée. Avez-vous une réponse à proposer à Monsieur X ?

La question-miroir (Facilitation)

L'animateur renvoie la question posée, mais à l'ensemble du groupe.

Exemple : *Monsieur X demande ce qu'on peut faire dans ce cas-là. Quelqu'un a une suggestion ?*

La relance (Facilitation)

ou rappel d'une question antérieurement posée à laquelle le groupe n'a pas répondu.

Exemple : *Je voudrais revenir sur une question restée en suspens : Vous avez dit qu'il y avait des problèmes avec les EPI. C'est un sujet important. Vous pouvez dire quels problèmes ?*

Le reflet-élucidation (Régulation)

ou analyse du sens d'une intervention au niveau du vécu du groupe, c'est-à-dire de ce qui se passe ici maintenant entre les participants, au niveau affectif.

Exemple : *Depuis _ d'heure, on est calé. Il y a manifestement un malaise. Quand on travaille en groupe, ça arrive, c'est normal. Mais je crois que si on n'en parle pas, on n'avancera plus. Quelqu'un veut-il bien exprimer ce qui ne va pas ?*



4.3 Prise de décision

Objectif : Permettre aux participants de s'exprimer, confronter leurs points de vue et négocier en vue d'aboutir à une ou des décision(s) communes(s).

Unités concernées : PREVENTION+, du fait que le groupe doit décider d'un ensemble d'améliorations à proposer.

En général, une prise de décision est précédée d'une discussion de groupe. Celle-ci nourrira la réflexion du groupe, favorisera l'échange d'informations et de points de vue et permettra ainsi de faire évoluer les propositions émises.

Durant la phase de discussion de groupe, le formateur facilitera l'échange d'informations et de points de vue ; durant la phase de prise de décision, il devra faciliter, en plus, l'émergence d'un résultat : une ou des décision(s) communes(s). A cet effet, quelques techniques seront utiles.

4.3.1 Les supports visuels

Il est utile que le formateur ait recours à un tableau ou une affiche vierge

- pour rendre visibles et univoques les propositions sur lesquelles on prend une décision ;
- pour rendre visible(s) et univoques la décision elle-même.

4.3.2 Le recours au vote

Même quand, à l'issue d'une discussion, l'avis du groupe semble unanime, il est utile de recourir au vote. Celui-ci permet

- de laisser s'exprimer d'éventuels avis divergents qui ne se seraient pas exprimés spontanément ;
- à chacun de s'engager individuellement vis-à-vis de la décision à prendre.

L'importance de la formulation

La formulation des consignes de vote et des propositions sur lesquelles on vote est de première importance. Il faut que cette formulation soit claire et précise. Sans cela, le vote risque d'être remis en question par après ou les résultats du vote mal appliqués.

Voter à quelle majorité ?

Le résultat d'un vote peut viser l'unanimité, la majorité simple (parmi plusieurs alternatives, celle qui récolte le plus de voix l'emporte), la majorité à la moitié + 1, aux 2/3... Il est nécessaire que ce choix soit annoncé ou décidé avec le groupe avant le vote.

Quand la majorité visée n'est pas atteinte, on reprend la discussion jusqu'à ce qu'une proposition rencontre la majorité visée ou bien on assouplit la majorité visée (par exemple, passer de l'unanimité aux 2/3).

Les formes de votes

1) LEVOTE A MAIN LEVEE

Exemple : Qui est pour ? Qui est contre ? Qui s'abstient ?

2) LEVOTE ORAL

Exemple : Nous allons faire un tour de cercle. Dites chacun le numéro de la proposition que vous soutenez : 1, 2, 3 ou 4 ou « aucune ».

3) LEVOTE SECRET

Cette forme de vote est utilisée quand la confidentialité est souhaitée. C'est souvent le cas lorsqu'on vote pour des personnes. Les votants écrivent alors leur choix sur une feuille de papier ou un formulaire.



Viser le consensus

Le consensus est une forme évoluée du vote à l'unanimité.

Il y a unanimité lorsque tous les participants partagent explicitement la même opinion ; chacun déciderait la même chose s'il avait à prendre seul la décision.

Il y a consensus lorsque tous les participants se rallient à la solution qui semble être la meilleure, compte tenu du groupe actuel. Il faut que chacun voie clairement les avantages de la proposition à laquelle il donne son accord. Ce sont les décisions par consensus qui sont les plus efficaces : chacun des membres du groupe se sent personnellement engagé dans l'exécution de la décision prise.

Pratiquement, il faut une discussion préalable en 2 temps pour arriver à un consensus :

- 1) Chacun exprime son opinion et l'argumente.
- 2) L'animateur invite les participants à faire des propositions susceptibles d'être acceptables par tous et qui tiendraient compte des différentes opinions.

Gérer les minorités

Quand une décision n'est pas votée à l'unanimité ou quand on n'arrive pas à atteindre un consensus, il y a donc une minorité. Les participants composant cette minorité peuvent être plus ou moins frustrés. Pour garantir au mieux la qualité de l'application de la décision, il est utile de demander à la minorité si elle accepte d'être une MINORITE CONSENTANTE.

Par exemple :

Il y a donc X personnes dont le vote ne correspond pas à celui de la majorité. Pour qu'une décision de groupe ait des résultats positifs, il est important que chacun soutienne son application. Alors, les personnes qui n'ont pas voté comme la majorité, acceptez-vous d'être une minorité consentante ? Etre une minorité consentante, ça veut dire avoir exprimé son avis mais accepter de soutenir l'avis de la majorité, qui est différent ; ça veut dire s'engager à ne pas contrecarrer l'application de la décision. Acceptez-vous ?

La réponse à cette question peut se faire à main levée.

Si certains participants n'acceptent pas d'être une minorité consentante, ne pas insister. Il arrive que, en leur âme et conscience, des personnes ne peuvent s'engager à soutenir une décision qui leur paraît très inadéquate (pas pertinente, vouée à l'échec, immorale...). Dans ce cas, la question de la minorité consentante aura au moins eu le mérite de mettre les cartes sur table.

4.4 Réalisation

Objectif : Permettre aux participants réaliser une tâche commune donnant lieu à des résultats tangibles.

Unités concernées : PREVENTION+ ; FICHE-PRODUIT

Bien souvent, une activité de réalisation comprend de l'information descendante, de l'information ascendante et de la prise de décision. C'est le cas dans les unités PREVENTION+ et FICHE-PRODUIT de TOXTRAINER.

Ce type d'activité requiert l'utilisation de procédures et d'outils de travail adaptés à la réalisation envisagée.

Dans certains cas, le choix des procédures et outils font partie de l'activité et appartient au groupe. Dans d'autres cas, ils sont fournis par le formateur. C'est le cas dans les unités PREVENTION+ et FICHE-PRODUIT de TOXTRAINER.

Les possibilités d'activités de réalisation étant pratiquement infinies, nous ne tenterons pas ici d'en passer les techniques en revue. Les réalisations prévues dans les Unités PREVENTION+ et FICHE-PRODUIT sont décrites en détail dans le chapitre 4 : Pas à pas, les unités de la formation en entreprise.



5. Gérer la dynamique du groupe

La dynamique du groupe, c'est le climat qui découle des attitudes des participants (accueil ou rejet) vis-à-vis de la formation, vis-à-vis des formateurs ainsi que les uns vis-à-vis des autres. La dynamique du groupe n'est pas nécessairement stable ; elle peut varier d'un moment à un autre et elle a forcément une influence sur la production et sur le degré de satisfaction des participants. Il est donc nécessaire que le formateur y soit attentif et la prenne en compte.

5.1 Les facteurs influençant la dynamique du groupe

Nombreux sont les facteurs ayant une influence sur la dynamique du groupe :

Les facteurs pré-existants et sur lesquels le formateur n'a pas de contrôle: le climat de l'entreprise, le degré d'entente entre les participants au départ, la forme physique et psychologique de chacun (détendus, stressés...).

L'avant-formation :

la façon dont les participants auront été informés et invités à participer à la formation. Cette phase aura un effet important sur la motivation des participants. Il est donc essentiel de bien la préparer. *Voir chapitre 3*

L'animation de la formation

L'ensemble des points 1 à 4 abordés dans ce chapitre 6 ainsi que le chapitre 4, couvrant en détail les unités de formation, tentent de donner au formateur les moyens d'installer une dynamique de groupe positive.

Ce point 5 du présent chapitre propose quelques techniques d'animation qui aideront le formateur à gérer des cas ou des moments particuliers.

Il est important qu'il ne considère pas ces techniques comme des « trucs et ficelles » mais qu'elles correspondent à son réel état d'esprit.

5.2 Gérer les différents rôles des participants

Dans tout groupe, les participants tendent à prendre un certain nombre de rôles qui leur donnent une individualité. Ces rôles contribuent à la richesse du groupe et de sa production mais peuvent aussi, à certains moments, mettre le groupe et le formateur en difficulté.

Le silencieux

Un participant peut rester silencieux à cause de l'anxiété, du manque de confiance en lui, du mécontentement, de l'opposition avec un autre participant, de la lenteur de sa réflexion...

- Multiplier les appels directs à la participation et les questions relais (sans insister la première fois).
- Poser des questions fermées pour aider la personne à répondre, même brièvement.
- Réclamer son aide.

Le bavard ou le savant

C'est l'opposé du silencieux. Il intervient de façon intempestive, connaît tout et a tendance à monopoliser la parole. Son comportement peut venir du fait qu'il connaît parfaitement le sujet, qu'il désire aider le groupe en partageant ses idées, qu'il est enthousiaste, qu'il veut s'imposer comme leader du groupe...

- Le remercier pour ses interventions et passer la parole à un autre participant.
- Respecter l'ordre de la demande de parole et éventuellement fixer un temps de parole.
- L'inviter à conclure et demander aux autres de donner leurs commentaires sur ce qu'il vient de dire.



Le déviationniste

Un participant peut tenter de diriger l'activité dans une voie qui s'écarte de l'objectif, parce qu'il ne comprend pas cet objectif, parce qu'il veut éviter le sujet ou parce qu'il désire des informations sur un autre sujet.

Déclarer avec tact que l'idée émise s'écarte de l'activité prévue ou du sujet et rappeler l'objectif du travail ou reformuler la question. S'assurer ensuite qu'il comprend.

- Si le « déviationniste » s'obstine, proposer de s'entretenir avec lui du sujet qui le préoccupe, après la séance.

L'agresseur ou l'opposant

Un participant peut affirmer des opinions péremptoires impliquant que toute autre opinion est inacceptable, voire idiote. Il agit ainsi parce qu'il rejette le groupe ou le formateur, parce qu'il veut se distinguer du groupe ou bien parce qu'il ne se sent pas reconnu dans le groupe ou par le formateur. Ses interventions peuvent empêcher les autres d'intervenir (effet d'inhibition).

- Préciser que « nous venons d'avoir l'opinion personnelle de M ou Mme X. Il y a sans doute d'autres points de vue... ? ».
- Utiliser l'humour amical.
- Si l'opposant insiste, préciser, avec autorité s'il le faut, que « chacun ici a le droit et la possibilité de s'exprimer avec la même égalité ».

Le clown

Il a toujours le mot pour rire mais c'est à tel point qu'il finit par lasser tout le groupe... Il agit de cette manière parce qu'il veut se valoriser ou parce que le sujet ne l'intéresse pas.

- Utiliser les réactions du groupe pour faire pression sur lui afin qu'il cesse ses pitreries.
- L'impliquer dans le travail.
- Le rappeler à l'ordre par l'humour.

Le coopérant

Il appuie les interventions du formateur et l'aide.

- Se reposer sur lui dans les contestations.
- Utiliser son adhésion pour relancer l'activité du groupe.

Dans tous les cas, si le formateur n'arrive pas à endiguer le comportement d'un participant qui gêne le climat et la production du groupe, il peut demander au participant concerné de bien vouloir le rencontrer à la pause suivante.

Par exemple : Ecoute, il y a un problème : ton comportement gêne notre travail à tous. Je voudrais te rencontrer à la pause pour qu'on s'explique. On verra ensemble ce qu'on peut faire.

Cette rencontre « entre quatre s'yeux » aura peut-être pour effet de résoudre le problème. Si ce n'est pas le cas, il faudra peut-être envisager d'exclure le participant (dernier recours !). S'il faut en arriver là, il faudra prévenir le groupe, de sorte que l'absence du participant soit clairement actée et ne plane pas comme un mystère.

5.3 Gérer les moments difficiles

«Le groupe est silencieux et passif, il ne réagit pas à ma question ou à l'activité proposée»

Ce silence peut être dû au fait que le groupe est fatigué ou qu'il a perdu le fil ou qu'il ne comprend pas la question ou la consigne ou qu'il est mal à l'aise pour une certaine raison...



- Tout d'abord, permettre ce silence. Les participants sont peut-être en train de réfléchir avant d'agir.
N'intervenir que si le silence persiste.
- Reformuler la question ou la consigne sous une forme la plus claire et concrète possible.
- Rappeler l'objectif de l'activité, le resituer par rapport à l'ensemble de la formation.
- Utiliser l'« Appel direct » (chapitre 6, point 4.2) : reposer la question à un seul participant.
- Si le silence persiste malgré tout, utiliser le « Reflet-élucidation » (chapitre 6, point 4.2) : demander au groupe : « Qu'est-ce qui se passe ? ». En fonction des réponses, négocier avec le groupe un éventuel ajustement de l'activité : faire une pause avant de continuer, modifier la consigne de l'activité...

« Le groupe « évite » ma question ou l'activité proposée : humour insistant, propos hors-sujet, élan collectif vers les toilettes... »

L'évitement est la version « active » du symptôme précédent. Il peut être dû aux mêmes raisons : fatigue, perte du fil, incompréhension de la question/consigne, malaise...

- Tout d'abord relever ouvertement que l'attention se disperse (sans jugement, sans dramatiser).
- Utiliser le « Reflet-élucidation » (chapitre 6, point 4.2) : demander au groupe : « Qu'est-ce qui se passe ? ». En fonction des réponses, négocier avec le groupe un éventuel ajustement de l'activité : faire une pause avant de continuer, modifier la consigne de l'activité...

« Deux ou plusieurs participants entrent en conflit »

Si un conflit s'exprime, c'est qu'il existe, quelle qu'en soit la raison. Si le formateur ne permet pas son expression ou fait comme s'il n'existait pas, un malaise s'installera dans la dynamique du groupe et le conflit resurgira de plus belle à d'autres moments. Il risque même de se transformer en agressivité envers le formateur.

En cas de conflit, le rôle du formateur consistera, non pas à le résoudre mais à l'« accueillir » et, à partir de là, à aider le groupe à se recentrer sur la tâche.

- Permettre l'expression du conflit tout en accueillant avec la même bienveillance les opinions contradictoires.
- Reformuler et synthétiser les opinions exprimées.
- Souligner les points de vue conciliables mais reconnaître les points de vue inconciliables.
- Une fois les points de vue exprimés, inviter les participants concernés à se recentrer sur la tâche.

Par exemple : Je crois que chacun a pu exprimer son point de vue. Malheureusement, nous ne pouvons pas résoudre votre désaccord dans le cadre de cette formation. Acceptez-vous de mettre votre désaccord entre parenthèses et que nous reprenions l'activité ?

« J'ai un avis sur la question traitée. J'ai envie de l'exprimer et/ou de soutenir l'opinion ou la proposition d'un participant »

La neutralité n'est pas une qualité particulièrement naturelle chez l'être humain. Dans la plupart des rôles que nous occupons dans notre vie, elle n'est d'ailleurs pas souhaitable : dans beaucoup de circonstances, les personnes qui ont des opinions et les expriment sont plus utiles que les personnes qui n'ont jamais d'avis sur rien...

La neutralité n'a d'intérêt qu'en fonction du rôle que nous occupons dans une circonstance donnée. Ainsi, la neutralité du formateur n'implique pas qu'il n'a pas d'opinion en tant que personne. Elle implique que, en tant que formateur, son opinion n'a pas d'importance et n'est pas nécessairement utile au travail du groupe. La neutralité du formateur ne consiste pas à renier ses opinions mais bien à s'en détacher (ne pas y être attaché).

- Se rappeler ce qui précède ; se rappeler que les fonctions premières du formateur sont la facilitation et la régulation et non la production.
- N'émettre, à aucun moment, aucun jugement d'évaluation.
- Eviter tout signe extérieur qui pourrait marquer plus d'intérêt pour tel participant ou telle intervention.
- Manifester l'égalité de droit des participants et de leurs opinions en les accueillant toutes avec la même bienveillance.

« Dans un moment d'INFORMATION DESCENDANTE, un ou plusieurs participants interviennent sans cesse : questions et commentaires. Je n'arriverai jamais au bout de mon information dans les temps »

Ces comportements peuvent venir du fait que certains participants ont pris certains rôles et désirent attirer l'attention (le savant, le déviationniste, l'agresseur, le clown. Voir chapitre 6, point 5.2). Ils peuvent aussi venir du simple fait que les participants se sentent en confiance et intéressés par le sujet.

- Apprécier l'intérêt des questions/commentaires exprimés mais rappeler la contrainte horaire et demander aux participants de bien vouloir les réserver pour la fin de l'activité.

« Un participant vient d'arriver en retard, au milieu d'une activité ou une autre personne rentre dans le local (quelle qu'en soit la raison) »

Un tel événement va attirer l'attention, voire la curiosité du groupe. Pour éviter qu'il ne perturbe l'activité, le mieux est d'acter explicitement l'événement : accueillir la personne, la présenter, lui laisser le temps de s'installer et, au besoin, lui signaler ce qu'on est en train de faire...

« Un problème surgit, que je ne sais trop comment résoudre ou bien j'ai perdu le fil de mon animation ou bien je voudrais faire quelque chose qui n'était pas prévu. Bref, je voudrais consulter mon co-animateur pour avoir son avis »

Dans un tel cas, la dernière chose à faire est de se forcer à continuer tout en se sentant mal à l'aise. Le groupe le sentirait. Par contre, si le formateur demande explicitement au groupe de patienter un instant parce qu'il a besoin de faire une aparté avec son co-animateur, le groupe le comprendra aisément.

Exemple : Vous permettez un instant ? j'ai besoin de consulter Madame (ou Monsieur) X.

Pour s'entretenir, les formateurs n'auront pas besoin de quitter le local. Ils parleront ensemble à voix basse en se mettant ou non un peu à l'écart.

6. L'ouverture et la clôture d'une formation, d'une activité, d'une séance

6.1 L'ouverture ou l'accueil ou l'introduction

La qualité de l'ouverture est essentielle au bon déroulement d'une formation, d'une de ses activités ou d'une de ses séances. Une ouverture de qualité, en permettant aux participants de se sentir accueillis, informés et respectés, aura un effet bénéfique sur la dynamique du groupe et sur sa production.

6.1.1 En général

Qu'il s'agisse de l'ouverture de l'ensemble d'une formation, d'une séance ou d'une activité à l'intérieur d'une séance, l'ouverture est généralement un moment d'information principalement descendante, comprenant au moins :

- les objectifs énoncés et expliqués en fonction des caractéristiques du public ;
- un aperçu du déroulement ;
- toutes consignes de travail et de fonctionnement en groupe que les formateurs voudraient voir suivies.



6.1.2 Formation

Quand il s'agit de l'ouverture de l'ensemble d'une formation, y ajouter d'autres points tels que ceux figurant dans l'unité INTRODUCTION :

- présentation de chacun (ainsi, les participants prennent la parole endéans les cinq premières minutes de la formation, ce qui les aidera à se sentir impliqués);
- informations et consignes logistiques ;
- contexte et objectifs de la formation (pourquoi cette formation ?) ;
- le rôle des formateurs ;
- des accords de groupe ;
- ...

6.1.3 Activité et séance

Quand il s'agit de l'ouverture d'une activité,

- bien situer l'activité et ses objectifs par rapport à l'ensemble de la formation. Au besoin, rappeler les activités précédentes.

Quand il s'agit de l'ouverture d'une séance où se poursuit une activité déjà entamée,

- rappeler les objectifs et les consignes de l'activité ;
- rappeler ce qui a été fait lors de la séance précédente. Si la production du groupe a donné lieu à des supports visuels, les passer en revue ;
- rappeler les accords de groupe.

6.2 La clôture

La clôture d'une formation, d'une activité ou d'une séance vise à aider les participants à avoir une vue d'ensemble et à utiliser leurs acquis en dehors de la situation de formation.

6.2.1 Activité et séance

La clôture d'une activité ou d'une séance est généralement un moment d'information descendante où le formateur

- propose une synthèse et, éventuellement, une appréciation de la production du groupe ;
- rappelle au groupe les éventuelles suites à donner à l'activité ou à la séance ;
- informe brièvement sur l'activité ou séance suivante.

6.2.2 Formation

Lors de la clôture de l'ensemble d'une formation, il est bon que les participants aient l'occasion d'exprimer leur bilan personnel sur la formation : leur vécu de la formation, ce qu'elle leur a apporté, les points forts, les points faibles...

Ce bilan a deux fonctions :

- 1) aider les participants à « emballer » et « digérer » leur expérience ;
- 2) fournir aux formateurs des indications en vue d'éventuelles futures formations et/ou en vue d'améliorer leurs compétences pédagogiques.

Il s'agit alors d'un moment d'information ascendante où l'écoute mutuelle peut être privilégiée. Le tour de cercle ou le style « pop corn » sont des formules particulièrement bien adaptées à ce moment.