

Philippe Beaujean

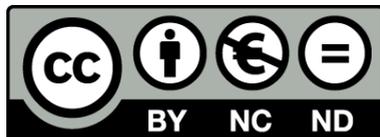


Pour un nouveau paradigme
de la formation

*Maîtriser de bout en bout
une formation qui fait mouche*

*Pour un nouveau paradigme
de la formation*

Philippe Beaujean



Philippe **Beaujean** & **PhB***Conseillers*

Table des matières

Bienvenue.....	13
En amont de la formation.....	23
Savoir ne pas dire oui.....	23
Comprendre les attentes.....	24
Identifier les messages-clé.....	26
Comprendre le cheminement andragogique.....	26
Mindmap.....	27
Les prémices.....	28
Chemin andragogique.....	29
Pauses.....	30
Logistique.....	31
Supports de formation.....	32
Filage.....	36
La veille.....	37
Le matin du premier jour.....	37
Bien débiter.....	39
Faire une bonne première impression.....	39
Établir la relation humaine.....	42
Installer la dynamique de groupe.....	44

L'animal alpha.....	46
Créer un climat de confiance et de sécurité.....	47
Le rôle des brises-glace.....	49
Établir son contrat d'animation.....	50
Gérer les attentes.....	52
Comment apprendre ?.....	55
Les paliers d'apprentissage.....	55
Construire des ponts de connaissance.....	57
Le cheminement mental de l'apprentissage.....	58
Pyramide d'apprentissage.....	63
Les émotions au service de l'apprentissage.....	64
OSD ou l'art de mettre en perspective.....	65
La répétition.....	66
De l'analogique plutôt que du digital.....	67
Comprendre le changement.....	69
Apports de Gregory Bateson.....	69
Types de changement.....	69
Niveaux d'apprentissage.....	70
Les paradigmes.....	71
Pensée rapide et pensée lente.....	73
Résister au changement.....	74
Matrice Peut – Veut.....	75
Iceberg du changement.....	78
Accompagner le changement.....	79
L'évolution de la résistance au changement.....	82

Dépasser la résistance.....	84
Confronter.....	84
Comment animer pour susciter l'intérêt ?.....	89
Gomez les distractions.....	93
Soyez accessibles – Parlez simple.....	95
Travaillez votre voix.....	96
Donnez du sens.....	98
Ne dévoilez pas tout tout de suite.....	99
Privilégiez l'action, les jeux et l'interactivité.....	100
Faites appel aux émotions.....	101
Rendez les choses amusantes.....	102
Faites appel à des supports audiovisuels.....	102
Accrocher : AIDDA.....	104
Raconter des histoires.....	105
Bâtir des ponts vers le réel.....	107
Faire de la pratique un tremplin.....	109
Bâtir la confiance.....	111
Conduire et débriefeur une activité.....	113
Comment donner un feed-back constructif.....	118
Le sandwich feed-back.....	119
Accepter la tension pour réussir.....	123
Arrêtez de vouloir être gentil.....	124
Ne donnez rien, troquez.....	125
Cessez de chercher à sauver les autres.....	125
Laissez à l'autre sa responsabilité.....	127
Les 3 archétypes de Stephen Gilligan.....	128

Utiliser toute la puissance de l'esprit pour renforcer l'appropriation.....	131
Racontez des histoires.....	133
Langage d'influence et de transformation.....	135
Apprenez à avoir deux conversations.....	135
Apprenez à manipuler... vertueusement.....	136
Orientez l'esprit.....	137
Usez des présupposés.....	140
Osez vous répéter.....	141
Développez des thèmes.....	141
Semez des idées.....	142
Usez des qualificatifs.....	143
Sachez mettre la manipulation au service de l'apprentissage.....	144
Jetez des ponts vers le futur.....	147
Gestion de la dynamique de groupe.....	151
Gérez vos angoisses.....	151
Soyez au service des quatre-vingt-quinze pourcents.....	155
Que vos participants soient AVISÉ.....	156
Aborder une situation de blocage.....	156
Gérez dix personnalités difficiles.....	158
Tests et évaluations.....	163
Aborder le stress d'une situation difficile.....	169
Comprendre le stress.....	169
Faire du stress un allié.....	173
Comprenez le message porté par vos émotions.....	175
Le cercle vicieux des pensées négatives.....	176

Dissociez-vous.....	176
Rechercher l'intention positive.....	177
Gérez votre conversation interne.....	178
Gestion des perceptions et des présupposés.....	178
Positions perceptuelles.....	179
Laissez à l'autre sa responsabilité.....	181
Armez-vous contre le stress.....	182
Cohérence cardiaque.....	182
Mandala de l'être.....	184
Après la formation.....	187
Décompressez et apprenez.....	187
Complétez vos notes.....	187
Rédigez votre rapport.....	188
Rencontrez le donneur d'ordre.....	193
Conclusions.....	195

« *Iqra'* ! ... »

(*Coran* – S. 96 – V. 01)

Bienvenue

J'aime recevoir des amis. À l'occasion, je peux passer du temps à la cuisine pour leur préparer de bons petits plats. Comme tout le monde, j'ai mes spécialités, mais aussi mes préférences. Les goûts originaires l'Italie me rappellent ma tendre enfance passée dans un environnement peuplé de transalpins venus en Belgique travailler dans nos mines. Ah !... les pastas de la mamma... La meilleure pizza qu'il m'ait été donnée de manger, je l'ai savourée un soir dans une petite pizzeria qui ne payait pas de mine dans un quartier populaire de Naples. Si je l'avais dégustée avec des amis, j'aurais dû la diviser pour la partager. Et j'en aurais eu moins, ce qui aurait été dommage, tant elle était bonne... Lorsqu'on souhaite les partager, les biens matériels se divisent. Il en va tout autrement de la connaissance, puisque si je vous enseigne ce que je sais, je suis toujours aussi riche en connaissance en fin de journée. Par contre, vous aurez peut-être acquis quelques connaissances en plus. Lorsqu'on la partage, la connaissance se multiplie ! C'est ce qu'on appelle aujourd'hui « l'économie de la connaissance ».

Travailler dans « l'économie de la connaissance » a quelque chose de très gratifiant pour moi. C'est un peu une vocation. Peut-être est-ce la vôtre également. En tout cas, si vous êtes amenés à la pratiquer, je vous souhaite autant de satisfaction que je peux en avoir, sinon plus.

Pourtant, ce ne sont pas les défis qui manquent. Après trente ans d'une carrière commencée à Bruxelles en parallèle à mes études, j'aurais même tendance à affirmer qu'ils se multiplient. Chacun est en droit d'espérer un jour pouvoir se reposer sur ses compétences. Chacun est en droit de rêver

d'être un jour vu comme un spécialiste. Toutefois, l'environnement de la formation n'a de cesse d'évoluer si bien qu'il nous faut constamment nous adapter, constamment acquérir de nouvelles compétences, constamment remettre le travail sur le métier. Aujourd'hui, on ne forme plus comme à mes débuts. Que ce soit à l'école ou à l'université, certains établissements mettent en place de nouvelles approches pédagogiques, approches qui placent l'apprenant – et non plus l'enseignant – au cœur du processus d'apprentissage. L'entreprise n'échappe pas à ces tendances. Dans le monde du travail aussi, la relation à la formation a changé. La relation au formateur a évolué également. Au point de nous retrouver à devoir faire le grand écart entre les attentes parfois antinomiques des donneurs d'ordres.

Aujourd'hui, je pense qu'un formateur dans le monde du travail doit avant tout être un homme d'entreprise. Il doit non seulement comprendre ce qu'est une organisation, mais il doit aussi être capable de penser et de parler en termes de retour sur investissement – premier paradigme de toute organisation. Même les administrations raisonnent ainsi, car, si celles-ci ne recherchent pas le profit, elles ressentent à minima le besoin d'accroître la performance et de maîtriser les coûts.

Le formateur moderne doit être aussi un conseiller andragogique¹, et aider son client – interne ou externe – à clarifier ses besoins et à développer des attentes raisonnables de la formation. Il est important de remettre la formation dans son contexte, et surtout d'attendre d'elle ce qu'elle peut potentiellement livrer. Pour y parvenir, il y a souvent besoin de rendre à chacun ses responsabilités, et de remettre la formation au cœur d'un dispositif plus large devant offrir à l'organisation les meilleures chances d'atteindre les évolutions ciblées. Car, souvenez-vous en, la formation n'opère pas la transformation !

La profession souffre de beaucoup de fantasmes nés de promesses déraisonnables reposant sur une vision étriquée et idéalisée de l'apprentissage. Dans un monde où on peut chaque jour observer une tendance claire à ne pas vouloir reconnaître sa part de responsabilité, il est

1 L'andragogie, c'est la « pédagogie » pour adulte. À travers tout cet ouvrage, nous privilégierons ce premier terme sur le second.

aisé de mettre sur le dos du formateur l'absence de résultat. Ainsi, ce sera habituellement ce dernier qui n'aura pas su y faire et non le participant qui aura refusé d'évoluer. Ce sera la formation qui n'a pas porté ses fruits, et non le management qui n'aura pas correctement pris le relais...

Pour beaucoup, la formation devrait avoir quelque chose de magique, un peu à l'image de certaines amulettes qui forgent la conviction, chez ceux qui les portent, que rien ne peut leur arriver. Cette croyance ne les incite pas à développer de nouveaux comportements qui, eux, seraient à même de mieux garantir leur sécurité. Pour certains participants, le simple fait d'avoir été présent en salle et d'avoir écouté suffit à opérer la transformation, ce qui est absolument faux ! En particulier lorsqu'il s'agit de formations centrées sur des « soft skills », il reste au participant à faire un travail sur lui s'il veut atteindre le niveau supérieur. Mais il arrive rarement qu'il le fasse, aussi le résultat n'est pas au rendez-vous. En coaching, opérer un changement peut prendre plusieurs séances individuelles espacées de trois à quatre semaines chacune, et les entreprises voudraient obtenir la même chose en un, deux ou trois jours avec un groupe de quinze personnes ?!!! Le goût insatiable du monde du travail pour la performance et l'économie semble le rendre aveugle à certaines réalités humaines. Chez beaucoup de responsables RH, la formation est l'un des fantasmes les plus répandus.

Être formateur, c'est avant tout une attitude, un état d'esprit. Notre travail consiste à accompagner d'autres dans leur apprentissage. Cela ne peut donc plus aujourd'hui se limiter à dispenser de la connaissance. Il nous faut aller plus loin, et les aider au mieux à dépasser leurs propres pièges, leurs propres blocages. Et quand je parle de blocage, je ne parle pas uniquement de ceux centrés sur la compréhension. Ce peut être aussi tous les pièges de l'esprit qui limite l'acquisition de connaissance ou le développement de compétences.

Un formateur se doit donc d'avoir deux champs d'expertise :

- L'expertise de son sujet, c'est-à-dire les matières qu'il enseigne,
- Et l'expertise de l'apprentissage : Comment aider les autres à apprendre.

La première chose que doit comprendre et accepter un formateur, c'est que « l'autre est autre », et qu'il a donc le droit de voir les choses à sa façon. Il a le droit à son opinion. Il a le droit d'aimer ou de ne pas aimer ce que nous partageons. Il a le droit de prendre ce que nous enseignons ou de le laisser... Rappelons-nous que, comme pour beaucoup de choses dans la vie, il faut être deux pour qu'une formation porte ses fruits : un formateur et un participant. Sans participant, pas de formateur. Sans formateur, pas de participant. Cela veut donc dire aussi que la responsabilité du résultat est nécessairement partagée. Le formateur a la responsabilité de mettre tout ce qu'il est raisonnable de mettre en œuvre pour transmettre son savoir ou son savoir-faire, voire son savoir-être lorsqu'il s'agit de formation en développement personnel. De son côté, chaque participant a la responsabilité des efforts ou non qu'il déploie pour intégrer ces enseignements. Un participant peut donc choisir de ne pas déployer les efforts nécessaires à l'acquisition de nouvelles connaissances ou savoir-faire, par contre, c'est lui qui porte la responsabilité de son choix, et des conséquences qui découlent de son choix. Ce sont ses conséquences, et non celles du formateur. Ce dernier n'a donc pas à porter cette responsabilité sur le dos. C'est ainsi que certaines formations seront de francs succès. D'autres rencontreront un succès plus mitigé. Il arrivera même que certaines soient de véritables échecs. En même temps, rappelons-nous que chaque échec est une source d'apprentissage. À nous d'en tirer les leçons et de les intégrer dans le développement de notre pratique. À de rares fois, nous n'aurons rien à nous reprocher. Simplement, pour plein de raisons qui leur appartiennent, les participants n'étaient pas de la partie. Cela peut arriver lorsque la formation est choisie pour tenter de rafistoler quelque chose de plus profond qui n'a pas sa place en formation. Pour certains acteurs de l'entreprise, prendre en otage la formation est une façon de se donner bonne conscience et de pouvoir affirmer qu'ils ont fait tout ce qu'il fallait faire pour résoudre la situation (sic)... Malgré ma vigilance et ma longue expérience de la formation, il m'arrive encore de me retrouver dans des situations dans lesquelles la formation est instrumentalisée. Il faut apprendre à en sortir sereinement. La connaissance et la maîtrise du management et des organisations sont des atouts précieux dans ces circonstances.

Heureusement, ce sont des cas qui restent rares. D'autres évolutions sont plus marquées. Elles nous poussent tous les jours à revoir notre copie. Elles nous invitent constamment à aborder la pratique de la formation différemment.

Beaucoup de participants ont tendance à aborder la formation en ayant pour première référence les expériences issues de leur scolarisation. Il n'est pas étonnant que beaucoup de formateurs débutants adoptent un style qui n'est pas sans rappeler les professeurs qu'ils ont pu admirer sur les bancs de la fac ou du lycée. Si la période des études s'avère être un bon souvenir pour certains, d'autres abhorrent l'idée de devoir revivre cette expérience alors qu'ils pensaient en être quittes. C'est donc une erreur, je pense, d'aborder la formation des adultes de la même façon qu'à l'école ou l'université. La psychologie des participants n'est pas la même, et les enjeux sont différents.

Dans une salle de formation, l'acquisition de connaissances n'est souvent pas le seul enjeu. Dans des environnements en forte compétition, des jeux de pouvoir et des passes d'arme destinés à établir la « hiérarchie animale » peuvent être présents. Comment allez-vous réagir à vos premières luttes de prestiges ? Comment allez-vous vous comporter dans un environnement électrique où les tensions sont palpables ?

En particulier pour des formateurs de ma génération (j'ai plus de cinquante ans), le contexte scolaire que j'ai pu connaître – et donc la référence qui est la mienne – n'est probablement pas celui qu'ont connu nos participants plus jeunes. Déployer une pédagogie qui s'en inspirerait serait vu :

- Au mieux, comme vieillot et décalé, vous faisant ainsi passer du statut de formateur à celui de vieux papy totalement déconnecté des réalités modernes,
- Et au pire, comme totalement inapproprié, car ce n'est pas ainsi qu'ils ont appris à apprendre !

Parfois, ce sera le souvenir désagréable d'une formation antérieure, peut-être donnée par un formateur moins talentueux, qui poussera vos

participants à aborder la formation avec un à-priori moins favorable. D'où l'importance de la collaboration entre formateurs pour tenter de monter toute la profession en compétence. Si mes collègues ou mes confrères dispensent de bonnes formations, cela entretient un climat de confiance entre les donneurs d'ordre et la profession. Dans le cas inverse, nous ne devons pas attendre de nos donneurs d'ordres qu'ils sachent, à-priori, distinguer un bon formateur d'un moins bon. Au final, c'est toute la profession qui en pâtit.

Des différences générationnelles existent dans la façon d'aborder les apprentissages. J'observe une tendance chez les plus jeunes à rester à la surface des choses. Tout doit aller vite. Au bout de trois mots, ils pensent avoir compris, et ils ont le désir de vouloir passer au point suivant. En fin de compte, la formation n'a fait que dégrossir le sujet. Il leur appartiendra, une fois de retour à leur poste, d'approfondir le sujet. Malheureusement, il faudra souvent attendre qu'ils échouent avant que le besoin d'aller chercher plus loin n'apparaisse. Dans ces conditions, peut-on considérer que l'entreprise a reçu ce qu'elle attendait de la formation ? Non, probablement pas. C'est pourquoi la formation commence bien avant d'entrer en salle, et déjà au moment du cadrage. Il est important de comprendre ce que l'entreprise a préparé en amont de la formation et ce qu'elle envisage de mettre en place pour accompagner ses collaborateurs dans leur montée en compétence.

Dans le monde de l'entreprise, les écueils sont nombreux. Tout d'abord, ayons conscience que beaucoup de participants n'ont pas choisi d'être en formation. Ils ont été enrôlés. Pour peu que ceux qui ont conduit l'ingénierie de formation se soient trompés dans leur diagnostic – si tant est qu'il y ait eu une ingénierie de formation –, le participant décroche par absence de motivation à suivre, car la formation n'apporte pas des réponses à ce qu'il perçoit comme étant « ses » besoins, ceux-ci pouvant parfois être très concrets. C'est une situation qui se présente souvent lorsqu'on me demande d'animer une formation autour de la gestion du temps. Dans l'essentiel des

cas, le problème de l'entreprise et des participants n'est pas « la gestion du temps » mais « l'adéquation charge-capacité » trop peu comprise et non pratiquée dans l'essentiel de nos entreprises. Toutes les approches et méthodes liées à la gestion du temps que nous abordons en formation n'ont pas de sens pour les participants, car elles n'apportent pas de réponse adéquate à ce qu'ils vivent au quotidien.

Le problème avec l'enrôlement, ce n'est pas l'enrôlement lui-même, mais le fait que beaucoup de ceux qui sont ainsi enrôlés n'ont pas conscience de leur besoin, voire sont dans la négation de leur besoin. Pour des raisons d'image, de compétition ou de préservation (pensent-ils) de leurs emplois, ils sont dans la négation de leur besoin. Et la hiérarchie qui les a enrôlés n'a rien fait pour leur faire prendre conscience et accepter positivement ce besoin. C'est donc avec un esprit rebelle qu'ils abordent la formation.

Parfois, certains participants veulent juste s'offrir une parenthèse dans leur train-train quotidien, et choisissent d'aller en formation pour changer d'air. Ils auront un intérêt plus marqué pour les pauses et la qualité des repas que pour le contenu de la formation. C'est une situation délicate à gérer, car leur lenteur à revenir en salle à la fin des pauses prive les quelques-uns qui s'intéressent au sujet d'aller plus loin. Le pire, c'est que, de temps en temps, c'est l'entreprise elle-même ou le management qui utilise la formation comme motivateur. Celle-ci n'est plus un lieu dédié à l'acquisition de compétence, mais une récompense qui offre aux bénéficiaires une parenthèse gastronomique en dehors du bureau.

J'observe que nous vivons à une époque où tout le monde a un avis sur tout, et où chacun considère que son avis prévaut sur celui des autres. Beaucoup ne viennent en formation que pour faire valider leur pensée devant leurs collègues récalcitrants. Lorsque c'est le cas, la formation est prise en otage par un conflit qu'alimente l'orgueil. De plus, avec l'omniprésence des smartphones, il est fréquent d'être contesté en direct parce que sur internet quelqu'un a une vision différente des choses. Ce n'est pas tant la contestation d'un point qui indispose, mais le fait que, trop souvent, ceux

qui avancent ces contestations ne sont restés qu'à la surface des choses. Il n'y a pas eu d'analyse en profondeur. Il est rare qu'ils se soient investis pour rentrer dans la pensée de l'auteur ou pour en identifier les présupposés. Qu'il y ait des visions du monde qui s'opposent, c'est normal. En même temps, rester sur ces oppositions évite de devoir changer et donc leur permet rester dans la chaleur douillette qu'offre leur zone de confort.

La résistance au changement n'est pas une question nouvelle. Des Grecs, comme Héraclite, philosophaient déjà sur le sujet. À l'époque, la question était de savoir si une personne qui se rend chaque matin à l'eau de la rivière pour se laver est dans la constance ou le changement. Inutile de dire que les différentes écoles philosophiques de l'époque n'ont jamais pu s'entendre sur la réponse à donner à cette question.

En ce qui me concerne, le changement a toujours été au cœur de mon activité de formateur. Simplement, avec le temps, elle a pris des expressions différentes. Pour arriver à un résultat au bénéfice du participant (!), il est important de comprendre et d'apprendre à conduire du changement. Le temps d'une formation est en principe trop court pour opérer un changement. Il est toutefois possible de l'initier. D'où l'importance d'inclure la formation dans des dispositifs plus vastes.

Évidemment, tout dépend de la nature de la formation. À mes yeux, il y a deux grandes familles de formation :

- Les formations techniques,
- Et les formations centrées sur les soft skills.

Une formation technique est souvent beaucoup plus simple à donner, car elle n'est pas vue comme challengeante. Elles ne diminuent à priori pas le confort des participants, elle ne réduit pas leur confiance en eux ou la confiance qu'on leur témoigne, cela n'entame pas leur compétence ou l'image que les autres en ont, et cela ne touche pas à leur crédibilité. Confiance, confort, compétence et crédibilité sont les « 4 C » pour lesquels les gens entrent en résistance au changement. Dans une formation technique, il s'agit juste d'apprendre quelque chose de nouveau, quelque

chose qui est généralement de l'ordre de la connaissance pure. Par exemple, c'est le cas lorsqu'il s'agit d'apprendre de nouvelles dispositions législatives. Dans les formations techniques, les participants perçoivent plus facilement la valeur ajoutée. Ils ont le sentiment que leur profil professionnel gagne en valeur, ce qui les place en position plus favorable sur le marché du travail ou dans la course à la promotion. Par contre, les formations centrées sur les soft skills, comme les formations en communication ou en management par exemple, sont souvent plus difficiles à vendre à certains participants, car ils y voient une remise en question de leur personne et de leurs compétences. S'ils sont dans le déni ou dans le besoin de reconnaissance, ils prendront leur enrôlement dans la formation comme un signe de désaveu. Il est rare que de tels participants aient fait le deuil de cet affront avant d'entrer en salle. Cela va freiner leur apprentissage et perturber la formation, car il y a autre chose à régler pour eux que le fait d'acquérir les compétences ou les savoirs dispensés par le formateur.

Un bon formateur a donc besoin de comprendre et maîtriser :

- La motivation humaine,
- La conduite du changement,
- Les processus d'apprentissage,
- La gestion des groupes humains,
- La gestion du stress – à la fois le sien et celui des participants –,
- La vente, car il y a toujours des choses à vendre : des idées, des concepts, des bénéfices...
- Les entreprises et leur organisation,
- Le management,
- Le développement personnel en milieu professionnel...

Il a enfin besoin de flexibilité et d'adaptabilité.

En amont de la formation

Savoir ne pas dire oui

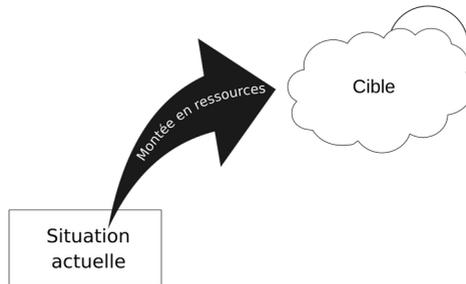
La première condition pour réussir une formation est que vous soyez à l'aise avec l'idée de la donner. Avez-vous envie de donner cette formation ? Par ailleurs, nous avons tous nos spécialités. Nous avons tous nos thématiques. Nous avons tous nos limites. Par exemple, vous pourriez être sollicité pour dispenser une formation sur un sujet que vous pensez ne pas assez maîtriser. Ou il pourrait vous être demandé d'interagir avec une population avec laquelle vous n'êtes pas à l'aise. Ou encore, il pourrait vous être proposé d'animer un séminaire dans des délais qui ne vous permettent pas de garantir une bonne préparation...

Dans tous ces cas, et plus généralement dès que vous ne vous sentez pas parfaitement à l'aise avec l'idée d'assurer ce qui vous est proposé, sachez refuser. Attention tout de même de ne pas trop systématiquement refuser, car cela pourrait aussi vous empêcher de grandir en tant que formateur. Si vous voulez faire émerger le grand formateur qui sommeille en vous, il faudra aussi apprendre à vous challenger, apprendre à prendre des risques mesurés pour accroître votre compétence andragogique. Par contre, n'acceptez rien si vous vous sentez en panique. Mais si vous deviez ne ressentir un petit pincement dans le ventre, allez-y ! Il ne peut qu'y avoir des apprentissages pour vous.

Comprendre les attentes

Toute formation part d'une situation de départ et se propose d'arriver à une objectif défini par avance. Donc, avant d'aborder la création de tout séminaire, il est fondamental d'à la fois comprendre les objectifs poursuivis par la formation, mais aussi et surtout d'explorer la situation actuelle. Quel est le niveau de compétence des participants ciblés par la formation ? Qu'est-ce qui explique ce niveau de compétence ? De quoi auriez-vous besoin, en termes de ressources personnelles, pour accompagner le passage de la situation actuelle à la situation recherchée par le client ? Qu'est-ce qui a déjà été fait par ce dernier pour tenter de rapprocher la situation actuelle de la situation désirée ? Dans quel environnement évoluent les participants ? Quel rôle joue la hiérarchie dans la montée en compétence ? Comment les participants ont-ils été sélectionnés ? Quels étaient les besoins exprimés ? Qui a exprimé ces besoins : la hiérarchie ou les intéressés ? Qu'attendent-ils très concrètement comme résultat ? À quoi verra-t-on que les participants ont concrètement atteint les savoirs, les savoirs-faire ou les savoirs-être recherchés ? Qu'est-ce que le client a prévu de mettre en place pour accompagner la montée en compétence suite à la formation ?...

N'hésitez pas à poser des questions. Cherchez à sincèrement comprendre et à parfaitement visualiser la situation et la cible. Attention au langage flou où chacun pourrait, de bonne foi, comprendre quelque chose de différent. Ramener toujours les réponses à des choses très concrètes, à des comportements ou des actions très palpables. Prenez le temps de reformuler et de vérifier votre compréhension, car vous n'aurez, en principe, qu'une seule séance de cadrage. Une fois en possession des éléments, n'hésitez pas à vous lancer, en séance, dans une première proposition de contenu et de déroulé. C'est une bonne façon à la fois de valider votre compréhension et de confirmer vos hypothèses, mais aussi de démontrer à votre client que vous l'avez parfaitement compris.



Lorsque vous travaillez avec un intermédiaire, comme un préposé du service achat ou un membre du département RH, il peut arriver que la personne en face de vous ne soit pas le meilleur interlocuteur pour aborder le besoin et donc le contenu de la formation. Proposez alors de rencontrer les principaux responsables à l'origine de l'expression du besoin, quitte à le faire en présence de votre interlocuteur. C'est une bonne façon d'aligner les différentes compréhensions.

Malheureusement, il n'est pas toujours possible d'avoir un cadrage de qualité. Il peut y avoir beaucoup de raisons à cela. Malheureusement, un cadrage de mauvaise qualité mène très souvent à une formation qui ne rencontre pas la meilleure satisfaction. Face à un cadrage médiocre, vous avez deux solutions : ou vous acceptez la mission, ou vous la déclinez. Chacun posera ses choix en fonction de ses critères, de son expérience, de la maîtrise qu'il a du sujet et de la lecture qu'il fait de la situation. Si en termes de résultat, le commanditaire a des exigences peu élevées, certains pourront choisir d'assurer la formation, en reportant la définition du besoin au début du séminaire. Dans ce cas, l'expression des besoins sera faite par les participants eux-mêmes au démarrage de la formation. Évidemment, cela ne peut se faire que dans la mesure où le formateur maîtrise parfaitement son sujet.

Identifier les messages-clé

En entreprise, l'essentiel des formations a une durée variant de deux à trois jours. Si on considère que la durée d'un module est d'une heure trente, le formateur dispose donc de quatre modules par jour. Et donc, une formation varie entre huit et douze modules. Si on retire à minima l'introduction du séminaire et sa conclusion, cela nous donne donc un potentiel de six à dix modules. C'est le nombre maximum de champs de matière qu'il est en principe possible d'explorer. Et si on désire réserver du temps à la pratique ou au travail d'équipe, ces chiffres peuvent diminuer de moitié.

Compte tenu du cadrage que vous avez reçu, quels seraient, au maximum, les six à dix messages-clé à délivrer par la formation ? Ces messages, il serait bon de les partager avec vos interlocuteurs au cours du cadrage de façon à les valider. Cela permettra de clarifier le champ de ce qui pourra être couvert par la formation. Pour certaines thématiques, deux ou trois jours, c'est très court. Il est donc important de clarifier les ambitions de la formation commandée.

En ouvrant un tel dialogue, on offre à l'entreprise la possibilité d'envisager les choses autrement et, peut-être même, d'envisager de mettre sur pied un cycle de formation qui construira dans la durée et la cohérence les savoirs, les savoirs-faire ou les savoir-être recherchés. Après, tout dépendra des budgets, de la latitude offerte à votre interlocuteur par sa hiérarchie ou encore de l'importance que revêt la formation aux yeux de l'entreprise...

Si vous êtes un nouveau prestataire pour l'entreprise, peut-être que cette discussion sera reportée à la fin de la formation, chacun ayant besoin de mieux connaître l'autre. C'est l'occasion pour le formateur de démontrer ses talents et sa pertinence.

Comprendre le cheminement andragogique

Fort de ces éléments, à vous de jouer. Chacun a probablement sa façon de travailler. À travers mes années de pratique, voici l'approche qui m'offre les

meilleurs résultats :

1. Mindmap des thématiques,
2. Identification des prémices
3. Définition du chemin andragogique

Mindmap

Je débute habituellement par une grande carte heuristique au centre de laquelle j'écris la thématique de la formation. La carte mentale n'est qu'un support que j'utilise pour mener une séance de créativité. Je ne prétends pas la construire dans les règles de l'art. Je n'en ai pas besoin. L'important à ce moment est de sortir un maximum d'idées et de sujets pouvant ou devant être abordés dans le cadre de la formation. La dernière chose à faire à ce stade de la préparation, c'est de critiquer ou de tenter d'évaluer ce que vous jetez sur le papier. Viendra un moment pour cela. Pour l'instant, l'important est de laisser le processus créatif le plus ouvert possible. Autorisez-vous à écrire *n'importe quoi*.

Pourquoi faire appel à un mindmap pour cette étape ? Je trouve que c'est un outil souple et bien adapté au fait que notre cerveau ne fonctionne pas de manière linéaire². Naturellement, notre pensée ne suit pas un fil conducteur, elle saute plutôt d'une idée à l'autre. C'est ce qu'on appelle la pensée latérale. C'est ainsi que notre cerveau pourrait avoir une première idée, puis une deuxième qui n'a rien à voir avec la première, une troisième encore différente, pour revenir à la deuxième idée pour l'enrichir, avant de repartir vers une quatrième idée qui le rebranchera sur la première idée, et ainsi de suite.

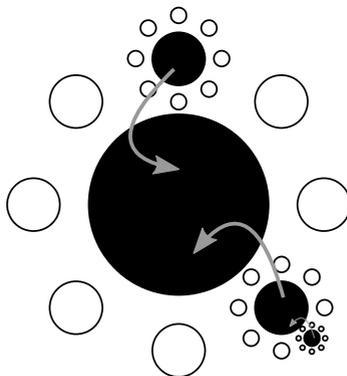
Quand votre mindmap est terminé, vous avez devant les yeux un éventail large de ce que vous pourriez aborder dans le cadre de la formation. Le moment est (enfin) venu d'être critique. En même temps, apprenez à ne pas écarter trop vite certaines propositions, même si elles vous paraissent éloignées de la thématique à couvrir. Rappelez-vous que vous avez eu un

2 La pensée linéaire, c'est celle que l'on trouve à la lecture d'un livre. Par sa nature, il n'y a d'autre manière de présenter une pensée que façon linéaire. D'ailleurs, ce type de pensée est apparu à l'avènement de l'imprimerie avant de se généraliser.

cadrage. Dans ce cadrage, il vous a été présenté la situation actuelle et la situation cible. Il est fort probable que certains points que vous avez notés ont pour objectif de combler le fossé entre les deux. Ces points peuvent être des préalables nécessaires. Ne pas les aborder compromettrait la compréhension des thématiques principales.

Les prémices

Et c'est là qu'intervient le concept des prémices. Le principe est simple : est-ce que vos participants disposent de toutes les prémisses qui leur permettraient d'accéder au nouvel apprentissage ? Sinon, est-ce qu'ils possèdent toutes les prémisses qui leur permettraient d'accéder aux prémisses nécessaires au nouvel apprentissage ? Sinon, à nouveau, ont-ils toutes les prémisses leur permettant d'accéder aux prémisses des prémisses nécessaires à l'accès au nouvel apprentissage ?...



S'interroger ainsi est la meilleure façon de comprendre d'où il nous faut partir dans la formation. C'est une bonne manière de savoir ce qui a besoin d'être préalablement construit pour accéder aux nouveaux apprentissages.

Lorsqu'on veut faire comprendre quelque chose à quelqu'un, on tente de construire un pont entre lui et nous. Ce pont, il nous faut le construire en

partant de l'autre, de façon à le construire en cohérence par rapport à lui. On doit pouvoir partir des connaissances ou de la vision du monde qui sont les siennes. Cette conduite facilite l'acceptation de ce qui est enseigné et rend les nouveaux savoirs plus accessibles. Cela permet aussi de mieux accrocher les nouveaux savoirs en les faisant reposer sur des acquis. De plus, c'est une approche qui montre beaucoup de respect de la vision que l'autre a du monde et cela crée moins de résistance. Par contre, si nous devons construire le pont en partant de chez nous, l'autre rejetterait chacune de nos explications, car elles n'ont pas de sens pour lui. Pour qu'un pont dure dans le temps, il doit reposer sur des appuis solides. C'est pourquoi il nous faut trouver ces points d'appui. Parce que c'est à partir de ceux-là qu'il nous faudra construire.

Chemin andragogique

Vous disposez de six à dix modules. À vous de construire maintenant votre cheminement andragogique. C'est le moment de définir le fil rouge de votre formation. Par quoi allez-vous commencer ? Qu'allez-vous aborder ensuite ?... Profitez-en pour commencer à rédiger la conduite de votre séminaire. Surtout, pensez à vos transitions. Comment comptez-vous passer d'un sujet à l'autre. Les transitions sont des moments sensibles que je vous conseille de bien préparer.

Selon votre expérience, votre conduite peut être plus ou moins détaillée. Dans sa forme la plus complète, elle pourrait avoir jusqu'à cinq colonnes :

Heure	Objet	Détails	Messages-clés	Activités
09:00	Accueil et introduction	Entrée en salle Présentations Présentation du programme	Respect des horaires Interactivité Objectif du séminaire Évaluation	Présentations croisées Expectation Exercice
09:30	Contexte	Démonstration de	Besoin d'autre	Jeu de rôle face à

Heure	Objet	Détails la situation actuelle	Messages-clés chose pour aller plus loin	Activités la salle pour identifier ensemble les + et les -
10:00

Je pense que ce qui fait un bon formateur, c'est sa capacité à être flexible. L'habileté à s'adapter à son audience est à mes yeux l'une des plus grandes qualités que peut avoir un formateur. Évidemment, le besoin de s'adapter peut le pousser à *transgresser* son fil rouge.

S'il en est ainsi, quel est l'intérêt, d'avoir un fil rouge, me direz-vous ? Sous forme de clin d'œil, nous pourrions déjà dire que s'il n'y a pas de fil rouge, il n'y a rien à transgresser. Dans ce cas, il ne s'agit plus de flexibilité, mais d'improvisation. Je n'ai rien contre l'improvisation. Encore faut-il être génial. De plus, pour réussir en improvisation – et il suffit pour s'en convaincre d'observer les ligues d'impro dans le monde –, il faut beaucoup s'entraîner, il faut avoir fait ses gammes, il faut avoir répété des heures, des jours, des semaines, des mois, voire des années pour être au point. Pourriez-vous, en âme et conscience, soutenir aujourd'hui que c'est le cas pour vous ? Si oui, bravo ! Allez-y !

Pauses

Entre vos modules, prévoyez une pause. D'ailleurs, elles sont souvent contractuelles. L'idéal serait de faire une pause après une heure trente d'animation. Il est déconseillé de dépasser deux heures. Les participants ont besoin de se détendre afin de pouvoir remobiliser leur attention pour le module suivant.

La pause est un moment particulier et essentiel à la formation, car elle permet aux participants de socialiser s'ils ne se connaissent pas encore, ce qui peut améliorer l'ambiance au sein du groupe. Elle offre aussi à

l'inconscient la possibilité de faire un premier travail d'intégration, ce qui est essentiel, parce qu'il faut comprendre que la mémorisation ou l'intégration se fait dans les temps de repos.

La pause peut être aussi un moment fait d'émotions positives, de rires, d'amusements, ce qui peut déteindre positivement l'état d'esprit qui régnera en salle. D'ailleurs, il semble que nous apprenions mieux en nous amusant.

S'il est possible d'éviter que les participants se précipitent sur leurs smartphones pour appeler l'entreprise ou leur service pour régler des urgences ou pour s'assurer que le travail en cours se passe bien, ce serait tout bénéfique à la fois pour les participants et pour la formation. À l'expérience, je sais que c'est un vœu pieux, mais tentons tout de même de faire de la pause un moment de détente pour tous.

Logistique

Maintenant que vous disposez de votre fil rouge, vous êtes en mesure de définir la logistique nécessaire au séminaire. C'est un simple document qui fait l'inventaire de tout le matériel dont vous aurez besoin pour l'animation. Cela comprend des éléments triviaux comme le fait de disposer, pour un groupe de douze personnes, de :

- | Matériel | OK |
|---|-----------|
| • 1 écran | |
| • 1 projecteur | |
| • 1 rallonge | |
| • 1 télécommande | |
| • 1 paire de baffles | |
| • 12 blocs-notes | |
| • 12 stylos | |
| • 12 supports de formation | |
| • 1 tableau blanc ou d'un paperboard | |
| • marqueurs de couleurs (pour tableau blanc ou pour papier) | |

- | | |
|---|-----------|
| Matériel | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2 feuilles de présence et d'émargement • 12 fiches d'évaluation à chaud... | |

La liste reprend aussi le matériel nécessaire aux exercices et autres mises en situation. Par exemple :

- | | |
|--|-----------|
| Matériel | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Exercice Heineman : <ul style="list-style-type: none"> ◦ les 4 puzzles ◦ 5 feuilles d'observation ◦ 1 chronomètre... | |

Certains, dont je suis, joignent en annexe à cet inventaire les différents fichiers à reproduire par le client, si c'est lui qui assure la logistique.

Enfin, je précise la mise en place que je désire pour la salle. Une salle en carré, en demi-cercle ou en îlots ? Des tables et des chaises ou bien simplement des chaises pourvues de tablettes ?... Je joins parfois un croquis, ce qui améliore la communication.

Supports de formation

Votre conception est terminée et votre fiche logistique est prête. Il ne vous reste plus qu'à construire votre support de formation.

Aujourd'hui, le support le plus utilisé est la présentation type powerpoint. En la matière, chacun utilisera le logiciel qui lui convient, surtout s'il utilise son ordinateur pour donner la formation. Si ce n'est pas le cas, renseignez-vous pour savoir quel système est utilisé par votre client. Travaillant personnellement sous Linux, j'ai pris l'habitude d'utiliser la suite LibreOffice, mais beaucoup préféreront la suite MS Office, ce qui est très bien. Mon conseil serait d'utiliser un logiciel qui offre de bonnes capacités de paramétrages des diapositives. Il existe, par exemple, des systèmes basés

sur le mode de balisage markdown. Même si je peux les juger pratiques et légers, les systèmes que j'ai testés souffrent, pour moi, d'un excès de simplicité qui ne me permet pas de satisfaire les conseils que je m'appête à vous prodiguer.

Avant que vous ne vous lanciez dans le développement de vos supports, j'aimerais attirer votre attention sur quelques points que je juge importants.

Tout d'abord, ce n'est pas votre présentation qui définit la qualité de votre formation. Un support de présentation n'est pas une fin en soi. C'est un moyen. Et comme tout moyen, il doit être utilisé avec pertinence et à-propos. En même temps le soin apporté à votre présentation peut laisser présager de la qualité de l'animation qui va suivre. Par soin, j'entends le fait d'avoir des diapos bien lisibles, claires, faciles à comprendre, bien composées... En ce qui me concerne, j'ai commencé à utiliser un logiciel d'infographie vectoriel pour construire mes diapositives. Je m'applique à faire de chaque diapositive une infographie. Non seulement cela les rend plus lisibles, mais cela me permet aussi d'en avoir moins avec un meilleur transport de l'information. N'hésitez pas, si vous deviez en avoir le goût, à acquérir les bases de l'infographie. En même temps, je ne vous cache pas que cela est consommateur de temps. Mais s'il s'agit de la construction d'un séminaire que vous êtes amené à animer souvent, je pense que cela vaut la peine, car vous pourrez réutiliser votre travail.

La plus grande difficulté aujourd'hui, c'est qu'on a pris l'habitude de remettre aux participants l'impression des diapositives comme support de formation. Cela nous pousse peut-être à vouloir être exhaustif. Le problème, c'est qu'un support de type diapo n'a pas pour vocation de contenir de longs développements. À-priori, l'impression des diapos n'est donc pas le support le plus approprié pour les participants.

S'il s'agit d'une formation que vous vous appêtez à donner à de nombreux groupes, il peut être rentable de rédiger un support de type texte en marge du support diapo. Ce pourra être un syllabus, un livre ou un ebook. Le format texte est plus approprié pour de longs développements.

Une présentation de type diapo se doit d'être légère. Il faut savoir que l'œil a une capacité de lecture dix fois supérieure à notre capacité de diction. Si votre diapo reprend ce que vous êtes occupés à dire, il y a fort à parier que vos participants vont rapidement s'ennuyer, car ils auront déjà compris tout ce que vous voulez leur dire alors que vous n'en serez encore qu'au début.

Ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est qu'il existe deux types de communication :

- la communication digitale
- et la communication analogique.

La communication digitale n'a rien à voir avec internet. D'ailleurs, ce serait de la communication *numérique*. La communication digitale, c'est celle qui repose sur des conventions. *Als ik Nederlands spreek, zult u waarschijnlijk niets begrijpen !* (Si je parle néerlandais, vous n'allez probablement rien comprendre.) Pourquoi ? Simplement parce que vous et moi ne partageons pas le vocabulaire néerlandais. En communication digitale, si vous ne maîtrisez pas le code sur lequel repose la communication, vous ne pouvez pas comprendre.

À contrario, la communication analogique peut avoir une portée plus universelle, car elle repose sur l'usage *d'analogies*. Si je vous montre la photo d'un couple à la moue boudeuse se tournant ostensiblement le dos, il est probable que vous pourriez en une fraction de seconde saisir globalement le sens donné par cette image.

À mes yeux, un support de présentation peut être utile dans 3 cas :

1. Il peut exprimer de façon analogique ce que vous êtes occupé à présenter de façon digitale, puisque le discours repose sur le langage qui n'est qu'une convention.
2. Dans le même ordre d'idée, il peut vous servir, à présenter le déroulement d'un processus complexe à travers une animation par exemple.

3. Il peut vous permettre présenter une synthèse, à travers quelques mots clés (idéalement, 3 ou 4 mots-clés ou courtes phrases).

Lorsque vous concevez vos modèles de diapositives, ayez à l'esprit que vos participants vont probablement passer toute la journée face à l'écran. Les projecteurs modernes peuvent être puissants et les écrans sont conçus pour intensément réfléchir la lumière projetée. Si le fond de vos diapos est blanc ou très clair, c'est comme si vous braquiez toute la journée une lampe directement dans les yeux de vos participants. C'est extrêmement fatigant. Et cela peut avoir des répercussions sur l'attention, voire la motivation à suivre. Mon meilleur conseil en la matière serait de vous inviter à choisir des tons plus sombres, quitte à utiliser un lettrage clair, de façon à ramener l'intensité lumineuse à quelque chose de confortable pour les yeux. Ayez le réflexe aussi d'éteindre le projecteur chaque fois que vous n'en avez pas d'usage.

Maintenant, posez-vous la question : est-ce la présentation qui doit être la vedette de la formation ou est-ce le formateur qui doit être mis dans la lumière ? Je pense que la réponse est triviale. En utilisant un fond sombre, cela vous permet de rester le point d'attention.

Si vous voulez malgré tout distribuer vos diapos comme support de formation – ce qu'il m'arrive également très souvent de faire –, alors je vous conseillerais deux choses :

1. Prévoyez un deuxième modèle de page de façon à proposer à l'impression des diapos sur un fond blanc, voire en noir et blanc, de façon à :
 - Faciliter la lecture
 - Économiser sur l'encre à la reproduction. Surtout si c'est votre client qui prend en charge la reproduction des documents, il devrait vous en être reconnaissant.
2. Choisissez un modèle où vous pouvez aligner trois diapos à gauche

de la page, réservant ainsi un espace à droite pour que les participants puissent prendre des notes à côté des diapos concernées.

Concernant la construction de votre support de formation de type diapo, un dernier conseil : restez sobre ! Ayez un usage modéré des effets spéciaux et des transitions. À nouveau, votre diaporama n'est pas là pour vous voler la vedette. Ce qui est important, c'est ce que vous dites. Personnellement, j'ai tendance à n'utiliser un effet spécial ou une transition animée que s'ils font sens. Ils doivent servir à quelque chose. Ils doivent pouvoir exprimer quelque chose. S'ils n'expriment rien, ils sont superflus !

Filage

Surtout si vous êtes formateur occasionnel ou si vous débutez en formation, il est essentiel de pratiquer votre séminaire *avant* de le donner pour la première fois chez votre client. Cela fait partie intégrante de la préparation. C'est ce que j'appelle le *filage*.

En début de carrière, j'avais l'habitude de pratiquer en deux étapes :

1. Je tenais une première courte séance devant des pairs où je déroulais le fil rouge de mon séminaire. Cette séance se limitait donc aux étapes, aux messages-clé et à l'énumération des activités. Cela me permettait de recevoir le feed-back et les suggestions de confrères plus expérimentés.
2. Le lendemain ou quelques jours après, je déroulais, en situation réaliste, l'ensemble du séminaire devant des pairs ou des amis qui jouaient le rôle des participants. Cela me permettait de tester mon discours, mais également mes transitions ainsi que le déroulement des exercices, des mises en situation ou des jeux de rôle.

Cette étape est fondamentale !!! Car elle nous oblige de passer des idées à leur articulation. Nous pouvons avoir les idées les plus géniales au monde,

si nous ne sommes pas capables de les exprimer, à quoi cela sert-il ?

Le point le plus délicat qui devrait réclamer *toute* votre attention, c'est le passage d'une idée à l'autre, d'un sujet à l'autre. C'est ce qu'on appelle les *transitions*. Idéalement, vous devriez les écrire dans votre conduite. Écrivez donc ce que vous vous proposez de dire pour passer d'un point à l'autre.

Après trente ans de carrière professionnelle, je continue encore à m'entraîner à exprimer ce que je souhaite partager au cours de mes séminaires.

La veille

La veille – ou idéalement deux jours avant –, vérifiez que tout ce qui doit être préparé par d'autres soit prêt. Aidez-vous pour cela de votre inventaire logistique. Vos supports sont-ils prêts ? La salle est-elle bien réservée ? Les conditions d'accueil, s'il y en a, sont-elles bien prévues ? Ont-ils bien reçu les instructions pour la préparation de la salle ?...

Le matin du premier jour

À minima le premier jour, mais idéalement chaque jour, il est important d'arriver entre une demi-heure à une heure avant la formation, car il est essentiel de passer en revue les éléments logistiques qui vous ont été préparés, de façon à pouvoir rapidement faire corriger quelque chose en cas de besoin. C'est l'occasion aussi de tester le matériel. Est-ce que le projecteur fonctionne ? Est-ce que l'écran est bien positionné ? Est-ce que les marqueurs mis à disposition écrivent ? Disposez-vous de suffisamment de papier sur votre paperboard ? Avez-vous besoin d'une rallonge électrique ?...

Une fois que tout est prêt, et avant l'arrivée des premiers participants, il peut être bon de prendre un moment pour vous recentrer, pour apaiser les tensions et les émotions éventuelles et pour vous mettre dans l'état

ressource propice à une bonne performance. C'est le moment de vous dépouiller de tout ce qui ne concerne pas la formation et les participants : vos soucis éventuels, la dispute du matin, l'enfant malade à la maison, le PV sur la route... Reconnectez-vous au moment présent. Seul compte ce qui est dans le présent. Tout le reste n'a rien à voir avec l'actualité du moment. Laissez-le passer. De toute façon, il n'y a rien que vous puissiez faire maintenant. Personnellement, j'aime imaginer un axe vertical qui irait du sommet de mon crâne à la jointure de mes pieds et à chercher, en adaptant ma posture, à me recentrer dessus. J'appelle cela *me remettre dans ma verticalité*.

Personnellement, j'affectionne un exercice que m'a appris un ami, Michel Gagné³, qui lui-même le tenait d'Igor Ledochowski⁴. Je ferme les yeux et je m'apaise. Je prends le temps de descendre à l'intérieur de moi, et de me rendre là où jaillit la source d'amour inconditionnel. Vous savez, cet amour présent dans le cœur de tout parent qui fait que, même s'il manque à votre enfant un œil, un bras, trois doigts et une jambe, vous l'aimez quand même, car c'est votre enfant. Je me laisse remplir par cette source d'amour inconditionnel de la plante des pieds au sommet du crâne. Mais comme cette source continue à jaillir, elle commence à emplir toute la pièce du sol au plafond, de mur à mur. Et comme elle ne cesse de se déverser, elle commence à remplir les autres, de la plante des pieds jusqu'au sommet du crâne... C'est ce que Igor Ledochowski appelle le H*.

Après ce long cheminement, qui vous a conduit du cadrage à cette salle, vous voilà prêt à accueillir vos premiers participants !

3 Michel Gagné est un hypnothérapeute, un coach et enseignant canadien qui a, entre-autre, développé une approche non conventionnelle de l'enseignement

4 Igor Ledochowski est un auteur, hypnologue et enseignant PNL autrichien vivant au Royaume-Uni. C'est probablement l'un des plus grands contributeurs modernes à l'hypnose et son enseignement.

Faire une bonne première impression

Comme le dit l'adage, *nous n'avons qu'une seule chance de faire une bonne première impression*. Le premier contact est un moment important. En particulier les tous premiers instants. Et souvent, ces premiers instants *ne sont pas* verbaux ! Ils ne reposent pas sur les mots ou un quelconque dialogue. Tout tient d'abord dans *l'attitude* et le *vestimentaire*. Ces deux choses vont inspirer toute une série de présupposés qui peuvent peser lourdement dans la suite de la formation.

Il y a des choses auxquelles on ne peut échapper, comme son âge, son genre – si on est un homme ou une femme –, son origine, son type, sa race... Tous ces éléments, et bien d'autres, entraîne nécessairement toute une série de présuppositions qu'il est bien malaisé de maîtriser, surtout que chaque individu en face de nous s'est à l'évidence forgé un jeu différent de présupposés selon son histoire, sa vie, son contexte...

Il y a ensuite ce que nous pouvons maîtriser, comme notre tenue vestimentaire, les accessoires que nous portons, les signes de reconnaissance que nous nous sommes choisis... Henri Van Lear, un philosophe belge auteur de « Anthropogénie » ou de « Les arts de l'espace », qualifiait l'être humain *d'animal signé*, c'est-à-dire un être qui porte des signes. Et ces signes ne sont pas fortuits. Nous cherchons nécessairement à passer un message en portant ces signes. Donc, nous

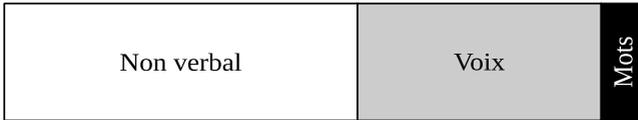
communiquons. Difficile de dire ce que chacun devrait se choisir. Cependant, il y a quelques principes simples que chacun peut choisir de respecter ou quelques questions simples auxquelles chacun peut apporter une réponse.

Le premier principe est de rester soi-même et donc de rester aligné avec la personne que l'on est. Ensuite, c'est de se rappeler que nous agissons en *milieu professionnel*. Rappelons-nous aussi que notre mission, au sens large, est *d'enseigner*. Il est donc important que notre aspect ne soit pas une source de distraction. C'est ainsi que nos consœurs éviteront les tenues pouvant être vues comme trop séduisantes : jupes jugées trop courtes, décolletés trop audacieux, maquillage trop prononcé... Mais cela est vrai pour les messieurs aussi. À moins de l'assumer comme il le fait, il est vraisemblablement déconseillé de se présenter au séminaire affublé d'une lavallière et d'une araignée portée en broche comme l'est Cédric Villani, le mathématicien et Ministre français. Si vous êtes formateur occasionnel au sein de votre entreprise, restez vous-même. Les gens vous connaissent déjà. Si ce n'est pas le cas, il se peut que votre entreprise ait ses codes vestimentaires et ses habitudes. L'important sera ici de pouvoir être reconnu par les participants comme étant un des leurs. Cela ne veut pas dire qu'il faille porter le bleu de travail si vous êtes un cadre, sauf si c'est dans les habitudes de la maison ou si vous souhaitez faire passer un message.



Dans ce premier contact visuel, il y a évidemment notre expression. Que reflète notre attitude, notre posture, notre visage ? Le mieux, assurément, est qu'il soit avenant, accueillant, ouvert, joyeux, heureux. En même temps, ce ne sont pas des choses que nous pouvons feindre. Prenons le sourire, par exemple. Nous vivons dans une civilisation du sourire. Des sourires nous sont offerts pour tout et tout le temps : pour nous accueillir, pour vendre, pour remercier, pour plaire... Et dans tous ces sourires, il n'y en est qu'un seul qui soit le *vrai sourire*. Le problème, c'est que notre inconscient le

connaît et est capable de le repérer. Si nous tentons de sourire à pleines dents alors que nous sommes mécontents, l'inconscient relève tout de suite cette incongruence et informe la personne qui nous observe que nous ne sommes pas *intègres*. Or l'intégrité est probablement la qualité numéro un à nourrir, à chérir et à entretenir si nous voulons durablement réussir dans ce métier.



Ce qu'il faut comprendre, ce sont les résultats de l'expérience de Ray Birdwhistell qui nous apprend qu'en communication, cinquante-cinq pourcents de celle-ci est *non verbale* (et donc inconsciente), trente-huit pourcents repose sur la *voix* (et est donc inconsciente) et sept petits pourcents seulement sur les *mots* (qui est la partie consciente de la communication). Le non verbal, ce sont certes nos gestes, nos mimiques, nos attitudes, mais c'est aussi la façon dont nous sommes habillés, le contexte dans lequel nous sommes... Quant au verbal, c'est tout ce qui concerne la voix : son timbre, sa puissance, son débit, ses grésillements, ses hésitations...

La communication inconsciente occupe donc quatre-vingt-treize pourcents de la communication. Lorsque les trois modes de communication portent le même message, on dit que la personne est *congruente*. Lorsque ce n'est pas le cas, elle est *incongruente*. En cas d'incongruence, c'est toujours le message porté par la part inconsciente qui l'emporte !

Il n'y a aucun moyen de maîtriser la part inconsciente de la communication. Même le meilleur acteur au monde ne peut y parvenir, car le nombre de détails à maîtriser dépasse de vraiment loin les capacités l'esprit conscient. Le seul conseil valable qui puisse être donné selon moi est de prendre l'habitude de :

Dire ce que nous pensons et de penser ce que nous disons !

La congruence nourrit l'image d'intégrité qui est la nôtre dans les yeux des autres. C'est ce qu'il y a de plus important !

Maintenant, pour offrir une bonne première impression aux participants, c'est-à-dire être accueillant, heureux, joyeux, avenant..., il nous faut nous mettre dans cet état d'esprit. D'où l'importance de pratiquer la centration ou le H⁺ avant l'arrivée de vos participants. Et si vous arriviez en retard, ce qui pourrait un jour se produire, et que vos participants vous attendent déjà en salle, prenez une minute, par exemple dans l'ascenseur, pour vous recentrer, pour apaiser vos émotions, éteindre votre stress, et vous mettre dans les meilleures dispositions possibles. Puis entrez en *remerciant* les gens de vous avoir attendu, et non en vous *excusant*. Cela leur donnera l'impression de vous avoir fait un cadeau, ce qui est tout de même plus agréable qu'être invité à être mécontent de votre arrivée tardive.

Établir la relation humaine

J'observe de plus en plus souvent que, lorsque les participants arrivent, ils se choisissent une place, puis disparaissent derrière leurs smartphones. C'est ainsi que, bien que la salle puisse être à moitié pleine, on peut encore entendre les mouches voler. Ce n'est pas la meilleure façon de débiter. Surtout si vous souhaitez les voir travailler ensemble durant le séminaire. C'est pourquoi il me paraît important d'installer dès le début des relations et un dialogue entre les participants. Malheureusement, j'observe que nouer des relations humaines est un art qui semble aujourd'hui s'être perdu, à moins que cela ne fasse plus partie de nos besoins de base, mais j'en doute. De tout temps, l'humain a ressenti le besoin de se socialiser. Comme, il semble que les participants ne savent plus y faire, c'est au formateur de prendre le relai. Ce qu'il nous faut comprendre, c'est que toute relation, qu'elle soit professionnelle, commerciale ou managériale, *repose sur la relation humaine*. Si cette relation n'est pas établie, les autres ont du mal à

prendre corps.

Si, en tant que formateur, vous éprouvez des difficultés à aller vers les autres et à socialiser, il est urgent d'apprendre. Socialiser est en principe naturel pour un humain. Si vous avez de jeunes enfants, vous pouvez peut-être le constater tous les jours. Imaginons que vous m'invitez, votre enfant de quatre m'attrapera par le bas du veston et me posera mille questions : comment t'appelles-tu ? D'où viens-tu ? Tu as aussi des enfants ? Pourquoi tu portes des lunettes ? Tu es un ami de mon papa ?...

Donc, pour socialiser, nous disposons d'une foule de questions qui nous aide à rompre la glace et à aller à la rencontre de l'autre. Cela commence par :

- Bonjour ! Comment t'appelles-tu ?
- D'où viens-tu ?
- Où habites-tu ?
- Es-tu marié ?
- As-tu des enfants ?
- Où as-tu fait tes études ?
- As-tu des passions dans la vie ?...

Je n'ai repris ici que les questions les plus triviales. Ce sont juste des entrées en matière. De là, il suffit de dérouler la conversation en y impliquant progressivement tous les participants. À tout moment, quelqu'un peut dire qu'il n'a pas envie de répondre à une question ou d'aborder un sujet. C'est correct et ce n'est pas un désaveu. Chacun a le droit de placer les limites qu'il souhaite, et personne n'est obligé d'aborder un sujet qu'il juge trop personnel. Il suffit de changer de sujet. Ainsi, nous apprenons les limites de chacun, ce qui nous permet de mieux les respecter. L'important est de garder le tout naturel. Pour nouer des relations, il suffit souvent de se trouver un ou plusieurs intérêts communs autour desquels nous retrouver. C'est le but de ces questions et de la conversation qui s'ensuit. Parfois, deux personnes se rencontreront autour du fait qu'elles soutiennent toute deux la même équipe sportive ou, au contraire, qu'elle soutienne chacune une équipe concurrente. D'autre se retrouveront autour d'un auteur, d'une

passion commune, d'un engagement qu'ils ont en commun...

Enfin, le fruit de cette conversation informelle peut vous être très utile. Grâce aux informations glanées, il vous sera facile de personnaliser votre intervention, par exemple en incluant des anecdotes ciblées ou en faisant de certains participants le héros de vos histoires.

Installer la dynamique de groupe

Lorsqu'ils entrent en salle, tout participant tente de jauger son nouvel environnement. S'il juge le maître ou la maîtresse des lieux, à savoir le formateur ou la formatrice, il tente aussi d'évaluer le lieu et sa topographie. En fonction de la disposition de la salle et de sa motivation profonde, il va se choisir une place dans les places encore disponibles. Le choix de cette place est intéressant à observer, car cela peut nous donner des indices sur l'état d'esprit et la psychologie de la personne. Si la salle est disposée en U, et que les choses se font naturellement, on pourrait potentiellement retrouver les personnes qui cherchent à se faire oublier dans les coins. Cela ne veut pas nécessairement dire que la personne n'est pas intéressée, mais elle tente probablement d'éviter les interactions. Il peut y avoir beaucoup de raisons à cela. Je me rappelle que durant tout un séminaire, une personne s'est ainsi faite discrète. Lorsque j'ai voulu en savoir plus, je me suis rendu compte que la personne comprenait bien ce que je disais, mais qu'elle n'avait pas suffisamment de confiance en elle pour s'exprimer en français. Bien que la langue de travail du client soit l'anglais, il avait demandé à ce que la formation se fasse en français.

Vous devriez trouver les personnes les plus passionnées ou les plus motivées sur les côtés, près du formateur. C'est un vieux réflexe de bon élève qui cherche à se rapprocher du tableau pour mieux suivre, voire à se faire remarquer par le professeur.

Les opposants et les personnes les plus critiques devraient en principe se trouver en face du formateur. Par opposant, je n'entends pas quelqu'un qui est *contre* la formation, mais plutôt quelqu'un dont la perception du sujet

est, à ce moment précis, *opposé* potentiellement à la perception qu'en a supposément l'animateur. Ce sont les personnes qui sont prêtes à en découdre avec vous. Les raisons à cela sont souvent à trouver dans la compétition qui peut préalablement exister entre les participants. Certains opposants cherchent juste à établir ou renforcer leur autorité ou leur supériorité.

La position peut aussi traduire la hiérarchie au sein du groupe. Si une personne très dominante et respectée arrive en retard et ne trouve qu'une place à côté du formateur, il sera probablement très mal à l'aise, car sa place naturelle aurait dû être celle où il trône, c'est-à-dire bien en face du formateur. Si cela arrive, n'hésitez pas à, *subtilement* !, opérer aux changements qui s'imposent. Un exercice, un travail en groupe ou un jeu peuvent être de bonnes occasions pour rebattre les cartes. Maintenant, il peut être intéressant de ne pas permettre à une personne ainsi dominante de prendre sa place, surtout si elle se montre très critique vis-à-vis de la formation, quelles qu'en soient les raisons.

Le choix de disposition de la salle est important. Cette disposition dépend évidemment de ce que vous avez besoin de faire en cours de formation, mais aussi de la nature du sujet abordé et du type de dynamique que vous souhaitez créer. Dans le cadre de mes formations – souvent centrées sur le développement de soft skills –, j'aime lever au maximum les barrières. C'est pourquoi je privilégie les chaises avec tablettes, car c'est une bonne façon de se débarrasser des tables, véritables obstacles à la circulation et à l'élan vers l'autre. De plus, sans ces barrières, la pression « psychologique » naturellement exercée par le formateur se fait plus grande, ce qui peut l'aider à faire bouger les participants pour qu'ils se mettent en « risque » et apprennent. J'observe que les groupes sont moins agressifs et plus dans la coopération sans les tables. Il est vrai que beaucoup se sentent plus à l'aise derrière une table, table qui leur offre un sentiment de protection. La table leur sert de barrière et leur permet de garder de la distance avec le formateur. Surtout avec les dispositions en U, c'est un peu comme si tout le groupe était en poste sur le mur d'enceinte de l'entreprise et que le

formateur était seul dans la plaine à vouloir investir les lieux. La protection psychologique qu'offre la table pousse beaucoup à se montrer plus agressifs, mais en conséquence aussi plus en résistance par rapport au contenu de la formation. En enlevant les tables, j'observe que l'agressivité est moindre et que la pression bienveillante du formateur se fait plus ressentir. Cela les aide à plus facilement dépasser leurs limites actuelles.

L'animal alpha

L'autre avantage de la disposition en U, c'est qu'elle vous permet, en y circulant librement, d'aisément marquer l'essentiel de la salle comme votre territoire. Vous pouvez aussi plus facilement mettre la pression sur quelqu'un. En vous rapprochant de lui, vous exercez une pression sur ses limites territoriales. Peut-être même choisirez-vous de les franchir, ce qui marquera votre ascendance naturelle dans ce contexte de formation.

Durant la formation, c'est vous qui êtes le chef de meute. Vous êtes l'animal alpha. Vous êtes l'animal dominant. C'est vous qui posez les règles et qui faites respecter l'ordre. Évidemment, tout pouvoir doit s'exercer avec sagesse, au risque, sinon, de se voir « challengé ».

Dans votre tête, ce doit être clair que ce n'est pas vous qui êtes chez eux (sur leur territoire), mais eux qui sont chez vous ! C'est ce que votre attitude doit traduire. L'attitude est de la communication non verbale. Elle s'exerce donc sur l'inconscient. Tant que cette question de leadership restera au niveau de l'inconscient, il ne devriez pas avoir de discussion à ce propos. À partir du moment où la question atteint le champ de la conscience, alors cela devient un problème dont il faut débattre, et vous ne devriez pas en sortir vainqueur.

L'intérêt supplémentaire, et non des moindres, d'afficher une posture d'alpha bienveillant, c'est que si votre dominance est acceptée au niveau inconscient, vous pouvez être très doux au niveau conscient. Vos paroles sont douces et empreintes de gentillesse, de politesse et de respect.

Certains ont peur d'adopter cette attitude. Pourtant, elle est inconsciemment attendue par les participants. C'est ce qu'ils ont connu toute leur vie, en principe, surtout dans le cadre de leur formation. Faire appel à cette posture ne fait que reconnecter les participants à un état ressource propice aux apprentissages. Cette attitude ne peut que jouer en votre faveur et renforcer votre crédibilité. Si, dans le cadre de votre séminaire, vous devez opérer le changement, vous aurez besoin de cet avantage bienveillant.

Là où les difficultés peuvent commencer, c'est s'il y a un autre prétendant alpha dans la salle, ce qui peut arriver, surtout si la personne ressent le besoin, même à tort, de défendre l'image qu'il a pris l'habitude de projeter de lui. Ce pourra être le cas d'un aîné qui, face à des plus jeunes et plus habiles avec les nouvelles technologies, a besoin de préserver son image d'hyper-spécialiste, au risque, sinon, de ne plus être personne. Il n'y a pas de stratégie toute faite pour aborder ce genre de situation. Souvent, le plus simple est d'en faire un allié, voire un coanimateur. Mais a dit qu'il fallait toujours opter pour la solution la plus simple et non pour la solution la plus avantageuse pour les participants ?

Créer un climat de confiance et de sécurité

Pour vos participants, la formation vient comme une parenthèse dans leur quotidien. C'est censé être un moment d'apprentissage, un moment où, assez naturellement, ils risquent de se retrouver en situation de fragilité, en situation temporaire d'échec. Cela peut les obliger à devoir afficher leurs faiblesses ou leurs fragilités. Surtout dans des contextes très compétitifs, dans des cultures très orgueilleuses ou des milieux à fort niveau de testostérone, être fragile ou échouer ne sont pas des options. Chacun pense avoir un rang ou une place à tenir. Chacun est à l'affût de la moindre faiblesse pour tenter de modifier la hiérarchie et les alliances en place...

C'est là que votre rôle d'alpha prend toute son importance, car vous allez devoir créer un climat où les participants auront d'une part suffisamment confiance en vous et d'autre part le sentiment d'être en sécurité pour qu'ils

acceptent de baisser leur mur de défense et de prendre des risques.

Ayez conscience que la confiance et le sentiment de sécurité ne sont jamais acquis. Cela réclamera de votre part une attention de tous les instants. C'est un pacte constamment remis en jeux. Au moindre faux pas, vous perdez tout définitivement !

Pour avoir une chance de réussir à instaurer ce climat, trois choses sont nécessaires dans votre attitude :

- Être l'animal alpha protecteur, juste, respectueux et bienveillant
- Être scrupuleusement intègre
- Pratiquer les 3 archétypes de Stephen Gilligan⁵

Pour garantir la sécurité, il est nécessaire de poser des règles et des limites. Souvent les règles s'établissent d'emblée au début du séminaire. Il y a les règles de civilité – rappelez-vous tout de même que vous travaillez avec des adultes et non des enfants – puis les règles et limites ayant trait à la sécurité. Souvent ces dernières sont données au fil de l'eau, en particulier lorsque les participants abordent certains exercices. En limitant leur champ de manœuvre, vous les gardez en sécurité. Par exemple, lorsque je forme en coaching, j'impose aux participants de choisir des sujets autres que des sujets personnels ou des problématiques réelles comme exercice. Une formation n'est ni le lieu ni l'endroit pour résoudre de tels problèmes. Si, malgré les limites posées, un participant est dépassé par la situation, c'est à vous d'aller à son secours et de le protéger.

Le rôle des brises-glace

Beaucoup de formateurs ont pris l'habitude de commencer leur formation par une activité appelée « brise-glace » (Icebreaker, en anglais). L'éventail des jeux et activités est large. En cherchant sur internet, vous devriez trouver plein d'idées. Il existe même des livres qui recensent les plus populaires. Si vous êtes ou si vous avez l'ambition de devenir formateur

5 Nous les aborderons plus loin dans l'ouvrage

professionnel, c'est le genre d'ouvrage ou de documentation à garder sous la main.

Le choix de l'activité est important, car tout dépend ce que vous recherchez. Voulez-vous simplement décoincer les gens ? Avez-vous besoin qu'ils apprennent à mieux se connaître ? Voulez-vous favoriser l'esprit d'équipe ? Cherchez-vous juste installer une bonne ambiance ? En fonction de vos besoins, vous orienterez votre choix sur une activité plutôt qu'une autre.

Personnellement, je trouve que l'activité « brise-glace » doit être en harmonie avec la suite du séminaire. Si ce n'est pas le cas, l'activité devient artificielle et nourrit potentiellement l'incompréhension. Par contre, si elle a un lien avec ce qui sera fait ou abordé, c'est d'autant mieux. L'idéal est qu'elle s'intègre parfaitement au flux de l'animation. Comme c'est souvent la première activité, elle participe à l'établissement du contrat d'animation. Il n'y a rien de pire, selon moi, que d'avoir un séminaire qui paraît décousu.

Ce que j'aime faire, c'est choisir une activité qui, tout en créant de la bonne humeur, couvre une étape normale de tout démarrage de formation : l'étape des présentations.

Établir son contrat d'animation

Saviez-vous qu'au cinéma, les premières images sont les plus importantes. Car elles passent un contrat cinématographique avec le spectateur, charge au réalisateur de tenir son contrat jusqu'au bout. Par exemple, s'il s'agit d'un film comique, il faudra un gag dans les toutes premières minutes du film. Si le premier gag devait arriver quinze minutes plus tard, il tomberait à plat.

Le contrat ne concerne pas que le style de film, il couvre aussi la façon de raconter l'histoire, la photographie, la façon de filmer, le style, les couleurs... C'est le moment aussi de planter la psychologie des principaux personnages ou du héros.

En formation, c'est pareil. Les premières minutes d'une formation sont

importantes. Si au cours la formation, vous voulez que les participants quittent leurs chaises pour aller à la rencontre des autres, il faut d'emblée créer une activité qui les invite à quitter leur place. Si vous voulez une formation très interactive, il faudra donner très rapidement la parole à la salle. Et ainsi de suite.

Les premières minutes de votre animation scellent donc un contrat et donne un ton à votre formation.

En tant que formateur, nous avons une situation paradoxale à gérer : les participants viennent tiraillés entre deux attentes, à savoir d'une part pour certain, la crainte – ou l'espoir – de retrouver les conditions d'apprentissage de leur enfance, et d'autre part, pour d'autres, le désir de quelque chose de plus adapté, de plus interactif. Beaucoup ne se voient pas retourner sur les bancs de l'école. Et je peux les comprendre, car ce n'est certainement pas la meilleure façon d'aborder la formation d'adulte, surtout en milieu professionnel. La première chose que doit donc faire le formateur, c'est de se débarrasser lui-même de ses propres références scolaires.

Même à l'école ou à l'université aujourd'hui, de nouvelles pédagogies sont en vogue et sont beaucoup centrées sur l'apprenant. Dans certaines universités, à l'image EM Lyon, ce sont les étudiants qui font le cours, l'enseignant devenant plus un guide dans l'auto-apprentissage qu'un véritable transmetteur de savoir.

Vos choix andragogiques dépendront de la nature et de la thématique de votre formation. S'il s'agit de l'apprentissage de nouvelles dispositions légales, une approche plus scolaire peut être adaptée. S'il s'agit plutôt d'apprendre à manipuler du matériel, une approche plus centrée sur des exercices pratiques en usant du matériel en question est probablement à prévoir. S'il s'agit, par contre, d'acquérir de nouvelles compétences comportementales ou de nouvelles attitudes, quelque chose très différent doit être instauré. Dans ce cas précis, il est crucial d'initier et d'entretenir un climat de confiance et d'ouverture pour qu'une telle formation puisse tenir

toutes ses promesses. Plus encore que dans d'autres formations, lorsque les participants sont invités à travailler sur des aspects de ce qui les définit, il est essentiel de mettre en place un environnement qui leur facilite le fait de s'autoriser à prendre des risques en public, c'est-à-dire devant ceux qu'ils pourraient considérer comme leurs *concurrents*.

Tout formateur peut parfois être invité à faire le grand écart entre ce que les participants *pensent* devoir avoir besoin pour apprendre et l'approche andragogique que le formateur a *choisi* pour y parvenir. Le refus de certains participants, voire de certains groupes, d'adhérer à l'approche andragogique déployée est souvent l'expression d'une résistance au changement qu'il nous faudra dépasser. C'est pourquoi il est essentiel que vous ayez bien préparé votre client, que vous lui ayez fait comprendre que cela pourrait arriver et qu'il est essentiel qu'il puisse vous épauler en cas de besoin. Récemment encore, cela m'est arrivé. Un groupe était dans le refus de l'approche et des contenus. C'est le client qui s'en est occupé lui-même. Je suis sorti de la salle et je l'ai laissé avec les participants pour échanger. Il a eu une discussion avec le groupe où il a souligné que l'entreprise était alignée sur l'approche et les contenus. Qu'elle les avait validés. Et que c'est bien ce qu'elle désirait. Il a rappelé les objectifs poursuivis et a remis le tout en perspective par rapport aux évolutions souhaitées par l'organisation. Ensuite, j'ai repris mon séminaire. Des trois groupes que j'ai formés chez ce client, ce fut le groupe qui sortit avec les meilleures transformations alors qu'il était composé des éléments jugés comme les moins performants de l'entreprise. N'ayez pas peur de la confrontation. Par contre, tant que faire se peut, restez celui qui *facilite*, celui qui accompagne la transformation. Si vous deviez traiter le point vous-même, vous risqueriez de tomber dans une « lutte de prestige » – c'est le nom donné à ce type de discussion où chacun prétend, sans fin, avoir raison. Il n'y a jamais de gagnant dans ce type d'échange. Celui qui a le dernier mot se verra mis en échec autrement par représailles.

Gérer les attentes

Une bonne façon de garantir que tout se passe bien, c'est de gérer d'emblée les attentes des participants. C'est un exercice facile, mais salutaire, à faire en début de formation. Comprendons que, au-delà de la bienveillance et du respect qui sont absolument nécessaires à la création d'un climat propice à l'apprentissage, il faut aussi que la formation fasse sens, d'où l'importance du cadrage. Le cadrage permet, non seulement, de relever les attentes des participants, attentes qui peuvent agir comme un moteur puissant de motivation, mais cela offre aussi la possibilité de donner du sens au séminaire.

Le principe de l'exercice est simple : chacun avance les attentes qu'il a vis-à-vis du séminaire. Avec quoi souhaite-t-il sortir de la formation ? Que souhaite-t-il savoir ? Que désire-t-il apprendre ? Quelles sont les principales questions qu'il se pose ? Ayez conscience que vos participants en savent plus que vous ne le croyez. C'est aussi une bonne occasion pour vous de faire le point sur ce qui peut déjà être considéré comme acquis.

Le formateur liste toutes ces attentes sur un paperboard. Lorsqu'il a rassemblé toutes les objectifs des participants, il tire quelques traits verticaux, dessinant ainsi plusieurs colonnes :

Attentes	Responsabilités			Hors sujet
	Société	Formateur	Participant	
Attente 1			X	
Attente 2		X	X	
Attente 3		X	X	
Attente 4	X		X	
Attente 5				X
Attente 6...				

Pour gagner de la place sur le paperboard, vous pouvez ne mettre que l'initiale de chaque responsabilité : « S » pour Société, « F » pour Formateur, « P » pour participant et « HS » pour Hors sujet.

Ensuite, le formateur place, sujet par sujet, une ou plusieurs croix dans les

colonnes correspondantes en commentant.

Gardez précieusement cette page, car en fin de formation, voire en fin de journée, vous pourrez mettre en avant les bénéfices de la formation.

Lorsque vous l'utiliserez en fin de formation, si vous avez couvert toutes les attentes légitimes des participants (les attentes reprises dans la colonne « Formateur »), vous démontrez ainsi que la formation a atteint ses objectifs.

Si vous l'utilisez en fin de journée, vous soulignez tout ce qui a déjà été couvert et vous pouvez rassurer les participants quant à la couverture des points résiduels dans la suite du séminaire.

Cet exercice peut être décliné au moins de deux façons :

- Le formateur peut, lui aussi, noter les objectifs résiduels qu'il poursuit avec cette formation, ce qui est une bonne façon de clarifier les attendus de la formation par l'entreprise.
- S'il y a plus d'attentes que de temps pour les couvrir, il peut être demandé à chaque participant de venir au tableau pour mettre une croix à côté des trois ou cinq sujets (à vous de choisir le nombre) les plus importants pour lui. C'est une bonne façon d'éliminer *démocratiquement* l'excédent. Attention tout de même au fait que, parfois, pour aborder certains sujets, il faut que d'autres aient été couverts au préalable. N'hésitez pas à le signaler au moment de faire les comptes. Pas besoin d'éliminer les points résiduels. Il suffit de dire que, si le temps le permet, certains de ces points pourront être adressés.

Cette activité terminée, vous pouvez entrer dans le vif du sujet !

Comment apprendre ?

Les paliers d'apprentissage

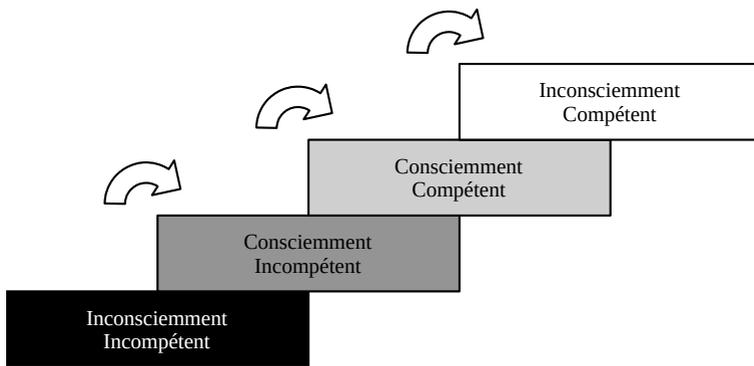
Toute personne, avant de se rendre compte qu'elle ignore quelque chose, vit une sorte d'état de grâce, puisqu'elle est *inconsciente* de son *incompétence*. Puis un jour, un événement ou quelqu'un lui fait prendre *conscience* de son *incompétence*. Par exemple, un petit fou de belge comme moi arrive et aborde des sujets dont elle ignorait jusque-là l'existence. Les réactions peuvent être très diverses face à cela. Tout dépend de la façon dont les choses se passent. Mais un fait est sûr, la personne ne peut plus ne plus savoir qu'elle ignorait quelque chose. Chez certains, cela peut provoquer une sensation désagréable.

Si la personne choisit de combler son ignorance ou son incapacité, elle n'aura de cesse de *consciemment* travailler à l'acquisition de sa *compétence*. Ainsi commence parfois une longue période d'efforts conscients qui réclame de sa part attention, volonté et résilience face aux échecs.

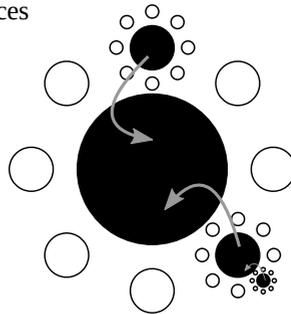
Comme les capacités de l'esprit conscient sont, par nature, limitées, et comme chacun a besoin de ces capacités pour accomplir d'autres choses, comme travailler ou penser à de nouveaux problèmes par exemple, il lui faut passer à l'étape suivante. C'est là que la puissance de son inconscient entre jeu. Cela fait un moment que ce dernier l'observe, et qu'il relève que la personne œuvre à se forger une nouvelle connaissance ou une nouvelle compétence. Comme l'inconscient est puissant à repérer les schémas, il comprend ce que la personne s'efforce de faire et il choisit de prendre le

relai. La personne devient alors *inconsciemment compétente*. Son apprentissage est terminé. On dit que la connaissance ou que la compétence est *intégrée*.

Si la personne devait enseigner un jour, il lui resterait à opérer la démarche inverse, à savoir reprendre *conscience* de sa *compétence inconsciente* pour la transmettre. C'est ce qui vous arrive, puisqu'en tant que formateur, vous êtes contraints de rapatrier vos compétences inconscientes dans le champ de votre conscience pour les enseigner.



D'où partent vos participants ? Quel palier ont-ils déjà atteint ? Y a-t-il de grandes disparités entre les membres du groupe en face de vous ?... C'est à partir des réponses que vous apporterez à ces questions que vous saurez d'où vous devrez partir dans votre présentation, quelles sont les ambitions que vous pouvez nourrir au niveau des objectifs de la formation et ce que vous allez devoir mettre en œuvre pour accompagner au mieux vos participants dans leur montée en compétence. C'est l'analyse des prémices dont nous avons déjà parlé.



À moins que l'occasion ne vous soit offerte de faire vous-même un diagnostic préalable, vous découvrirez le plus souvent la situation une fois le séminaire commencé. Et là, il vous faudra rapidement prendre des décisions et faire des choix.

Pour certaines formations, comme des formations de vente par exemple, où le séminaire sera égrainé de jeux de rôle, j'aime débiter par une mise en situation où des volontaires sont invités à pratiquer un entretien de vente sans rien changer à leurs habitudes. Je demande aux participants qui observent de relever ce qui va bien, me réservant – pour des raisons à la fois tactiques et de gestion de la confiance en soi – la partie critique constructive. Cela permet à chacun de faire le lien entre le contenu présenté de la formation et les problématiques relevées. Cela donne du sens à la formation et justifie l'abord de certaines thématiques dont la raison de leur présence dans le programme n'est pas toujours triviale.

Construire des ponts de connaissance

Lorsqu'il s'agit de bâtir une compréhension ou de convaincre quelqu'un, l'une des erreurs les plus communément commises est le fait de s'entêter à construire en cohérence en partant de *soi-même*. Sincèrement, c'est idiot, car jusqu'à la fin où il entreverra peut-être quelque raison d'abonder dans votre sens, il sera en refus de ce que vous lui proposez. Et c'est normal dans la mesure où chacune des étapes que vous franchissez ne fait pas sens pour lui.

Si vous voulez bâtir un pont de connaissance entre un autre et vous, il faudra construire en cohérence *en partant de l'autre*. Ainsi, chaque étape que vous l'inviterez à franchir sera vue par lui comme cohérente avec l'étape précédente. Il ne pourra qu'acquiescer.

Si vous construisez le pont en partant de votre référentiel, l'autre dit à chaque étape successivement non, non, non, non... Dans le cas contraire, c'est-à-dire si vous construisez en cohérence par rapport à son référentiel à

lui, il dira oui, oui, oui, oui... Une telle ouverture ne peut qu'être bénéfique à l'apprentissage.

Dans ses présupposés de base, la PNL dit que communiquer, c'est rencontrer l'autre dans la carte du monde *de l'autre*. C'est une bonne façon de retenir ce principe.

Le cheminement mental de l'apprentissage

Ne serait-ce pas plus simple si le cheminement de l'animation suivait le cheminement mental de l'apprenant ? Je pense que la réponse à cette question est triviale. C'est d'ailleurs devenu une telle évidence pour moi que j'ai pris l'habitude de surfer sur la vague portée par les participants. Je suis leur cheminement mental et le flux de leurs questions. Peu importe qu'il fusse prévu de couvrir quelque chose plus tard, ne vaut-il pas mieux répondre à une question lorsqu'elle se pose plutôt que de se contenter de dire qu'on verra cela plus tard ? Que se passe-t-il pour le participant lorsque nous ne répondons pas à une question au moment où elle lui vient esprit ? Eh bien, son esprit reste *bloqué* sur sa question. Il ne suit plus – ou alors imparfaitement. Il est en attente d'une réponse et cela occupe son esprit. De plus, il risque de ne pas se sentir compris, accepté ou valorisé.

Évidemment, il n'est pas toujours possible de répondre dans l'instant. Il peut nous arriver d'avoir besoin que d'autres notions soient installées pour pouvoir construire notre réponse. L'approche de certains savoirs se fait dans l'itération. Dans ce cas, qui doit selon moi rester exceptionnel, nous pouvons expliquer la chose à la personne tout en l'invitant à patienter. Par contre, ce qui peut aider, c'est de lui préciser le moment dans le séminaire où cette question trouvera une réponse. Un bon truc est de noter sa question sur un coin du tableau ou sur une feuille d'un paperboard, de façon à donner à cette dernière de l'importance et de nous assurer tous ensemble d'y revenir rapidement.

En même temps, ayez le réflexe de questionner la personne sur sa question. Tentez de comprendre ce qui le préoccupe. Souvent, les questions sont

maladroites et, par économie intellectuelle, nous en comprenons ce que nous avons *l'habitude* de comprendre. En prenant le temps d'explorer les intentions derrière la question de la personne, nous pouvons découvrir sa véritable préoccupation, préoccupation à laquelle nous pouvons souvent déjà répondre.

Si vous voyez qu'une question prend une certaine ampleur, n'hésitez pas à demander à l'assemblée si la question intéresse d'autres personnes. Si vous voyez qu'un nombre significatif de personnes répondent par l'affirmative, peut-être serait-il judicieux d'aménager votre programme pour aborder au plus vite cette question. Soyez toujours prêt à ce que le cheminement mental des participants ne soit pas parfaitement celui que vous avez anticipé.

Pour moi, le meilleur moteur de l'apprentissage, c'est l'intérêt que montre une personne. Et cet intérêt, elle le démontre à travers la présence et la qualité de ses questions. En posant des questions, les participants nous montrent leur envie d'apprendre. Pourquoi vouloir s'entêter, en poursuivant le programme tel que nous l'avons conçu, à lui apprendre autre chose que ce qu'il a envie d'apprendre maintenant ? En répondant à sa question, vous lui permettez de comprendre ce qu'il voulait savoir. Regardez cela comme une victoire significative, car vous venez indirectement de lui démontrer qu'il est capable d'apprendre et que les choses sont à sa portée. En acceptant un moment d'oublier votre programme, vous venez de le monter en confiance. C'est inespéré. Vous ne pourriez disposer de meilleur bénéfice tactique dans le cadre de la formation.

Comprenons bien une chose : les personnes n'apprennent pas parce que nous le voulons, mais bien parce qu'elles ont *choisi* d'apprendre et de déployer les efforts pour cela. Votre première obsession devrait être de développer chez eux le désir d'apprendre et d'en savoir plus. C'est ainsi que certaines démonstrations en début de formation peuvent ouvrir en grand les portes au désir d'apprendre.

Je me rappelle un confrère qui utilisait un tour de mentalisme en début de séminaire pour captiver son audience autour de sa thématique. Cela

tombait bien puisque son séminaire était centré sur la manipulation vertueuse de l'esprit. Non seulement étaient-ils ébahis par le tour, mais de plus, ils développaient l'envie d'avoir eux-mêmes de telles capacités et il voyait en mon confrère un spécialiste. De plus, il balayait d'un seul coup toute croyance qui aurait voulu que ce ne soit pas possible, que cela n'existait pas ou que cela ne fonctionne que sur les plus faibles.

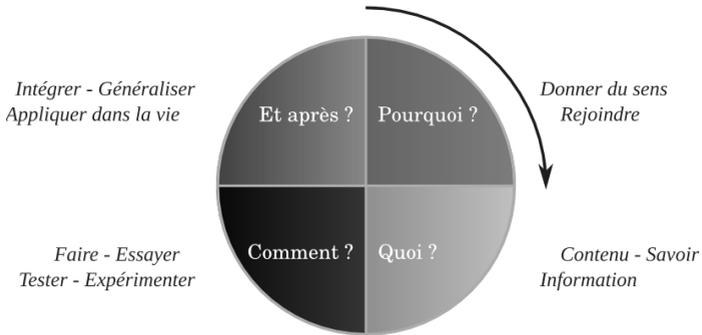
La roue de l'apprentissage

Traditionnellement présentée sous forme d'une roue, je trouve qu'il ferait plus sens de représenter les quatre phases d'apprentissage comme une spirale ascendante vertueuse. Mais ce serait plus compliqué à traduire graphiquement.

Face à sujet nouveau pour lui, le premier besoin d'un participant est de comprendre *Pourquoi* il a besoin de ce nouvel apprentissage et ce que ce dernier pourrait lui rapporter. En fait, il s'agit d'abord de faire une *vente*. À vous donc de vendre *l'intérêt* du sujet que vous vous apprêtez à aborder. Pour bien vendre, il ne suffit pas de se limiter aux *avantages* que n'importe qui pourrait tirer de cet apprentissage, mais bien de présenter les *bénéfices* personnels spécifiques que la personne en face de vous en tirera. Or, un bénéfice, ce n'est jamais que la réponse spécifique qui vient en écho à un *besoin exprimé*. D'où l'importance de toute la phase de découverte et de cadrage en début de formation, en particulier dans la phase de présentation et celle de l'inventaire des attentes. D'ailleurs, une bonne argumentation se fait en trois étapes selon l'approche CAB :

- Caractéristique : quelle est la caractéristique factuelle de ce qui est proposé
- Avantage : quel est l'avantage que chacun pourra tirer de cette caractéristique
- Bénéfice : quel(s) bénéfice(s) particulier(s) tirera le participant pour lui-même ; en d'autres termes, à quel besoin personnel spécifique cette caractéristique répond-elle ?

Évidemment, il faut avoir verrouillé le besoin au préalable avant de pouvoir espérer avancer un bénéfice, au risque sinon de taper à côté. Sans besoin verrouillé, vous avez statistiquement *une* chance de réussir et une *infinité* de chances d'échouer. Les statistiques sont contre vous !



Une fois le Pourquoi couvert – et donc le désir éveillé –, ce que recherche le participant, c'est de comprendre. C'est la phase du *Quoi*. De quoi s'agit-il ? Comment cela fonctionne ? Que faut-il savoir pour avoir du succès ?...

Selon leur profil, certains se contenteront de peu pour commencer à expérimenter, tandis que d'autres ressentiront le besoin de toujours en savoir plus. Ce sentiment de ne jamais en savoir assez semble créer chez ce type de participants des craintes et des blocages qui sont autant d'obstacles au passage à la pratique. Pour les aider à passer ce cap, vous ne pourrez compter que sur deux choses :

- La qualité du climat de confiance au sein du groupe et le sentiment de sécurité que vous aurez installé,
- Votre position alpha bienveillante.

Une connaissance qui n'est pas mise en œuvre ne sert pas à grand-chose. C'est un peu comme un âne qui porterait des livres !

C'est la pratique qui renforce l'apprentissage. Nous y consacrerons tout un

chapitre plus loin. Disons simplement pour l'instant que certaines formes de pratiques renforcent davantage la connaissance travaillée que d'autres. Toute pratique qui poussera la personne dans ses retranchements renforcera l'apprentissage, un peu comme la force du maillet qui frappe le métal en fusion en renforce la structure et en accroît la solidité. Évidemment, il est important d'user de psychologie. L'idée n'est certainement pas de mettre le participant d'emblée en échec, au risque d'entamer sa confiance en lui et de freiner l'apprentissage. C'est pourquoi il peut être judicieux de commencer par des activités qu'il lui est virtuellement impossible de rater, sans pour autant choisir une activité qui lui donnerait l'impression d'être un abruti. Il est important de fêter les succès, puis de progressivement monter le niveau de difficulté et le niveau d'exigence.

S'il s'agit de pratiquer l'utilisation d'une machine, et qu'il y a beaucoup de paramètres à maîtriser, il est important de décomposer l'apprentissage. Le reste est affaire de répétition. C'est un peu comme en conduite accompagnée. Lorsqu'on apprend à conduire une voiture, il y a tellement de paramètres à gérer, que cela dépasse les capacités mentales *conscientes*. En fait, l'esprit conscient n'est capable de porter son attention que sur cinq à neuf choses en même temps, pas plus. Et ce n'est pas une question d'intelligence. Au contraire. La conduite est tellement complexe que si vous conduisez aujourd'hui, c'est grâce au fait que vous le fassiez de façon inconsciente. La preuve que vous pratiquez la conduite de façon inconsciente, c'est que pendant que vous conduisez, vous pouvez penser à autre chose, téléphoner – même si c'est interdit ! –, avoir une conversation avec vos passagers, passer mentalement en revue votre journée, ressasser une conversation... Le nombre de paramètres impliqués dans la conduite dépassent largement les possibilités de l'esprit conscient. C'est pourquoi la conduite s'apprend petit bout par petit bout. Grâce à l'accompagnateur qui prend en charge les éléments en surplus, l'étudiant d'auto-école peut focaliser son attention sur les nouveaux aspects de la conduite, jusqu'à ce qu'ils deviennent une compétence inconsciente. Ce n'est qu'une fois ce stade atteint que le moniteur le fera passer aux apprentissages suivants.

Une fois la connaissance acquise et pratiquée, il ne reste plus qu'à l'intégrer – donc devenir *inconsciemment compétent* – et à l'intégrer dans sa pratique et dans sa vie. C'est la phase dite *Et après ?* Cette phase dépasse évidemment le cadre strict du séminaire, mais souligne bien l'importance de ce qui sera mis en place au sein de l'entreprise pour s'assurer de la pérennisation des apprentissages. C'est un point que vous aurez peut-être abordé avec votre client au moment du cadrage.

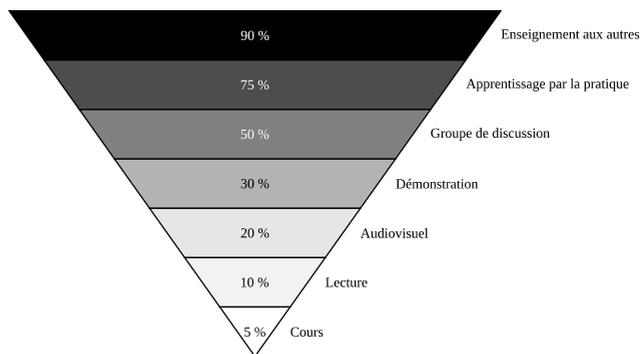
À n'en pas douter, ces nouveaux apprentissages mis en pratique vont soulever de nouvelles questions ou de nouveaux besoins qui feront rentrer le participant dans un nouveau cycle d'apprentissage.

En séminaire, lorsque les participants commencent à demander ce qui se passe ensuite, c'est qu'il est temps de passer au point suivant.

Pyramide d'apprentissage

Dans la section précédente, nous avons souligné l'importance du choix de la pratique mise en place dans le cadre de la formation. Dans la profession, il circule largement une pyramide dite *pyramide de l'apprentissage* que je vais vous présenter. Je n'ai trouvé aucune source crédible pour ces données, ni d'étude attestant de ce qui est présenté. Mais comme cela me paraît globalement juste, je vous la présente, car cela pourrait vous permettre de penser *stratégiquement* votre formation.

Selon ceux qui font circuler cette information, le taux moyen de rétention serait différent selon l'approche andragogique choisies. Pour vous présenter les choses selon une échelle croissante, j'ai choisi de reverser la pyramide. Voici à quoi cela ressemble...



Au plus les participants sont invités à jongler avec les concepts et les connaissances acquises, au plus ils développent des connexions entre les différents éléments appris. Au plus ils sont amenés à devoir pratiquer, au plus ils sont obligés de relier les éléments ensemble. Ce processus les aide à clarifier leurs connaissances et à leur donner un aspect très pratique.

Les émotions au service de l'apprentissage

Vos participants ne sont pas des êtres désincarnés. Et tant mieux ! Car les émotions jouent un grand rôle dans l'apprentissage, en particulier dans l'apprentissage de savoir-faire ou de savoir-être. Les émotions sont le langage de l'inconscient. Lorsqu'une personne est sous le coup d'une émotion, c'est l'inconscient qui s'exprime. Particulièrement lorsqu'il s'agit pour nous d'accompagner un changement, nous savons que lorsque nous avons touché l'émotion, la transformation est faite.

Que vos formations soient le théâtre d'émotions fortes, idéalement positives. Fêtez les succès ! Célébrez les réussites ! Qu'il y ait des rires (jamais moqueurs), de la bonne humeur... Prodiguer la reconnaissance. Apprenez aussi à découvrir le tarif de chacun, car chaque personne aime recevoir la reconnaissance d'une façon qui lui est propre. Certains aimeront les félicitations publiques. D'autres préféreront la tape dans le dos accompagnée d'un : « Bien joué ! ». D'autre préféreront un clin d'œil

entendu ou un pouce levé... Si vous ne donnez pas la reconnaissance dans le tarif de la personne, c'est comme si vous n'aviez rien fait.

Si nous reprenons la pyramide d'apprentissage vue plus haut, le participant qui parvient à enseigner aux autres ce qu'il a compris tire nécessairement une grande satisfaction de son exploit, surtout si cela a été renforcé par un retour positif du formateur. Ce succès crée un état ressource auquel la personne pourra faire appel pour, d'une part aller plus loin dans l'apprentissage, mais aussi pratiquer à l'avenir plus en confiance, ce qui ne peut que renforcer la pérennisation des compétences.

Bien que traité brièvement, ce point est vraiment à considérer. Dites-vous que les émotions sont le cœur même de la formation. Pourriez-vous vivre sans cœur ?

OSD ou l'art de mettre en perspective

L'une des erreurs les plus courantes que je relève lorsque je forme de nouveaux formateurs – en particulier des formateurs occasionnels qui sont avant tout des experts –, c'est l'absence de perspective qui est offerte aux participants. Je rencontre ce phénomène aussi dans les réunions, les présentations ou les conférences.

L'erreur consiste à se perdre dans les détails en sautant d'un sujet à l'autre sans que les participants, en principe néophytes, ne puisse replacer chaque élément abordé dans son contexte. Pourtant, avec un peu d'attention, de discipline et d'habitude, il est tout à fait possible de renforcer la compréhension. Pour cela, il suffit de respecter un acronyme anglais : OSD !

OSD pour :

- « Overview » (vision générale)
- « Specific » (vision spécifique)
- « Details » (vision détaillée)



L'idée est de toujours partir du contexte, un peu comme un hélicoptère qui vole à haute altitude. À cette distance, le pilote n'a qu'une vision globale, et peu détaillée de la topographie terrestre. L'hélicoptère peut ensuite descendre à un niveau intermédiaire où le champ de la vision du pilote se rétrécira, certes, mais où elle gagnera en précision. S'il veut descendre encore, il accédera alors à une vision beaucoup plus étroite, mais très détaillée du relief.

Prenez donc le temps de poser le contexte. Ensuite, descendez, palier par palier, vers les détails si nécessaire. Une fois que vous aurez fait le tour du sujet et que vous voudrez aborder le point suivant, remonter au palier nécessaire pour garantir une bonne compréhension. Parfois, il s'agira de remonter au niveau spécifique avant de redescendre vers les détails du nouveau point abordé. De temps à autre, il sera nécessaire de remonter en vision générale pour garantir la compréhension. L'important est que les participants gardent une vision d'ensemble cohérente et puisse replacer chaque élément dans son ensemble.

Il vous a été conseillé plus haut de prendre le temps d'imaginer et d'écrire vos transitions au moment de la rédaction de votre fil rouge. Les transitions qui vous permettent de passer d'un sujet à l'autre n'est rien d'autre que l'approche OSD en action.

La répétition

Le principe de la répétition est simple : plus nous répétons quelque chose fréquemment et plus cette chose s'ancre dans la mémoire.

Si la répétition à elle seule est insuffisante pour garantir la mémorisation – puisqu'il nous faut aussi ressentir de *l'intérêt* pour apprendre –, elle tient une place importante. La répétition peut agir à deux niveaux : celui de la mémoire, mais aussi au niveau de l'inconscient. Il faut savoir que l'inconscient est puissant à repérer les schémas, et qu'à partir de ces schémas, il bâtit des règles et des croyances (au sens psychologique du

terme), ce qui est une façon *d'intégrer* de nouveaux savoirs, savoirs-faire ou savoirs-être.

C'est pourquoi vos formations doivent pouvoir se réduire en quelques règles ou principes simples qui seront répétés tout le long de l'animation. Et c'est normal, car beaucoup de détails sont au service de ces règles ou principes plus englobants. La répétition aide donc non seulement à se souvenir de ces points majeurs, mais aussi à bâtir un référentiel sain grâce auquel les participants pourront à l'avenir continuer à pousser seuls ces apprentissages plus loin.

Lorsqu'il m'est demandé contractuellement de réaliser des tests à chaud sur les acquis, je concentre ces derniers sur les messages-clé. Ont-ils été entendus ? Ont-ils bien été retenus ? Ont-ils bien été compris ? Si les messages-clé ont bien été intégrés, il est aisé ensuite pour les participants de trouver leur chemin vers les détails.

De l'analogique plutôt que du digital

Nous avons déjà abordé cette question lorsque nous avons parlé de la préparation des supports visuels. Rappelons-nous donc que nous retenons mieux une image qu'un discours. Ayons le réflexe d'utiliser des schémas, des images ou des animations.

Je ne saurais trop que vous conseiller d'apprendre à tracer des cartes heuristiques, même en cours d'animation. Ce peut être très puissant. L'apprentissage de cette technique, développée et popularisée par Tony Buzan, dépasse le cadre de cet ouvrage, mais vous devriez trouver suffisamment de matière dans les livres ou sur internet pour faire votre apprentissage.

Comprendre le changement

Apports de Gregory Bateson

Types de changement

Selon le type de changement à opérer, les préalables à la réussite et les efforts à consentir ne seront pas les mêmes. Gregory Bateson⁶ distingue deux types de changement :

- Les changements *de type 1*, appelés aussi *homéostasies*,
- Et les changements *de type 2*, appelés aussi *évolutions*.

L'objectif d'une *homéostasie* est de rétablir l'équilibre. Par exemple, une entreprise en croissance peut choisir de continuer à fonctionner de la même manière, simplement à une plus grande échelle. Si nous symbolisons l'organisation mise en place par l'entreprise par une équation, la forme de l'équation ne change pas. Seuls, les coefficients varient. Par exemple, si une entreprise, qui a déjà capté tous les gros clients sur son marché, décide de doubler son chiffre d'affaires, il est probable que la charge de travail du département financier soit plus du double de la charge actuelle. Pour doubler son chiffre d'affaires, l'entreprise va devoir séduire des clients plus

6 Gregory Bateson est un anthropologue américain fondateur de l'École de Palo-Alto, la célèbre école de psychologie qui a hébergé d'autres grands noms comme Edward De Bono ou Paul Watzlawick

petits. Il en faudra donc plus pour un même chiffre d'affaires, ce qui va multiplier les écritures et les factures. La charge de travail du département financier pourrait donc tripler, voire quadrupler... Pourtant, la forme de l'équation reste la même.

Il en va tout autrement d'une *évolution*, puisque l'objectif d'une évolution est de migrer vers *un nouvel équilibre*, en d'autres termes une nouvelle équation. Avec une évolution, le statuquo est rompu.

Remarquez que ce n'est pas parce qu'une organisation prise dans son ensemble est dans une *évolution* que chaque département l'est nécessairement. Au sein d'une *évolution* générale, certains sous-ensembles peuvent être en *homéostasie*.

Niveaux d'apprentissage

L'observation de Gregory Bateson ne s'arrête pas à distinguer les deux types de changement. Il met aussi en lumière quatre niveaux d'apprentissages, qu'il numérote de zéro à trois :

0. Le réflexe
1. L'apprentissage
2. Le transfert d'apprentissage
3. Le changement profond ou *changement de paradigme*

Le réflexe est de l'ordre :

- De l'inné,
ce qui est le cas lorsque, par inadvertance, vous posez votre main sur une plaque de cuisson brûlante et que vous l'ôtez instinctivement,
- Ou alors de celui du conditionné,
ce qui est le cas lorsque le feu est rouge et que vous vous arrêtez.

L'apprentissage, c'est par exemple ce que vous acquerez à l'école.

Imaginons que vous appreniez que deux plus deux font quatre. Tout fier, vous allez voir votre maman admirative pour le lui dire. Vous le dites ensuite à votre père, ce qui le rend fier de vous. Vous le dites aussi à votre oncle, un peu taquin, qui vous répond : « *Super ! Et combien font trois plus trois ?* » Et là, vous êtes désemparés, car vous avez juste appris que deux plus deux font quatre. Pour savoir répondre à votre oncle, il vous faudrait passer au niveau supérieur : le transfert d'apprentissage.

En accédant au transfert d'apprentissage, vous conceptualisez vos connaissances. Dans notre exemple, vous comprendrez le concept d'une addition. Maintenant, non seulement vous pouvez répondre à votre oncle, mais vous pouvez aussi additionner des chocolats avec des chocolats, des gâteaux avec des gâteaux, mais aussi des pommes avec des poires et vous rendre compte que cela ne fonctionne pas...

Là où Gregory Bateson fait fort, c'est qu'il affirme que le transfert d'apprentissage est le niveau minimum nécessaire pour opérer une homéostasie.

Par contre, si on veut opérer une évolution, il faut passer au dernier niveau d'apprentissage : le changement de paradigme !

Les paradigmes

Dans l'ère moderne, c'est Thomas Kuhn qui, le premier, a étudié les paradigmes. Tout part d'une observation déconcertante : si ces collègues scientifiques relèvent bien les données fournies par leurs expériences, bizarrement leurs comportements changent face à certains résultats qui semblent contredire leurs attentes. Face à ces derniers, :

- Soit, ils affirment que ces données sont des exceptions qui confirment la règle (sic),
- Soit, ils tentent de tordre ces données pour les faire malgré tout entrer dans le modèle,
- Soit, ils ne les voient pas – ils sont totalement aveugles à ces

données !!!

Un paradigme est défini comme un ensemble de règles ou de règlements. On les connaît aussi sous d'autres noms, comme les procédures, les routines, les méthodes, les standards... Ces règles font deux choses :

- D'abord, elles délimitent des contours, posent des frontières,
- Ensuite, elles offrent les clés du succès en mettant en évidence les solutions aux problèmes à l'intérieur de ces frontières.

Ce sont vos paradigmes qui vous rendent efficaces. C'est ce qui vous permet de parfaitement comprendre les données qui respectent vos paradigmes. C'est ce qui vous permet également de les traiter efficacement ou d'y réagir. Par contre, vous devriez aussi avoir de grandes difficultés avec les données qui ne répondent pas aux attentes créées par vos paradigmes. Plus vos attentes sont fortes⁷, plus vous pourriez avoir des difficultés à percevoir d'autres données qui ne rentrent pas dans vos attentes. Dans certains cas, vous pourriez même être dans l'impossibilité totale de *voir* ces données. Les paradigmes affectent donc dramatiquement nos jugements et diminuent notre capacité à prendre des (bonnes) décisions.

Pour opérer un changement de type 2, il faut donc être capable de changer de paradigme. Mais changer de paradigme n'est pas trivial, car cela impacte notre performance immédiate. En même temps, lorsque surgit un nouveau paradigme, toute la compétition est remise à zéro. Peu importe que vous fussiez le meilleur du temps de l'ancien paradigme, l'arrivée du nouveau paradigme rebat les cartes. Tout est à reconstruire. Le monde économique a connu cela à de très nombreuses reprises. Nous ne comptons plus les exemples, tant il y en a.

Prenons Kodak, par exemple. Kodak dominait totalement le marché de la photographie argentique. Pourtant, Kodak a disparu, car l'entreprise n'a pu prendre le tournant de la photographie numérique. Elle a subi la *paralysie*

⁷ Plus vous emmagasinez de l'expérience, plus vos paradigmes se renforcent, renforçant par là-même l'attente de certaines données, mais aussi votre confiance quant à l'avènement de ces données.

du paradigme. Kodak faisait tellement d'argent avec la photographie argentique qu'elle n'a pu considérer un instant qu'elle était déjà en sursis. Le plus triste dans l'histoire, c'est que si vous exhumez le brevet de la photographie numérique, vous constaterez avec incompréhension que c'est Kodak qui l'a déposé...

Certes, l'exemple de Kodak est un exemple industriel, mais le phénomène agit de la même façon à un niveau plus personnel. Pour s'en convaincre, il suffit peut-être de relever tous les entêtements, toutes les oppositions au changement. Très souvent, plus les personnes sont expérimentées et rencontrent le succès, plus leur résistance est intense.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que les nouveaux paradigmes sont habituellement portés par des personnes *extérieures* à l'ancien, et que ces nouveaux paradigmes gravitent aux frontières de l'ancien. Ces personnes, qu'on appelle des champions, se caractérisent souvent par un grand courage et une confiance absolue en leur propre jugement. Pourtant, ils deviennent souvent des martyrs, car c'est rarement celui qui avance un nouveau paradigme qui en tire les fruits. Ces derniers seront pour ceux qui le suivront un peu après, une fois que les portes auront été ouvertes. C'est ce qu'on appelle les *adopteurs précoces*.

Pensée rapide et pensée lente

D'après Daniel Kahneman, notre pensée aurait deux vitesses : l'une rapide, l'autre lente. Je ne peux m'empêcher de mettre cette découverte en parallèle avec ce que nous venons de comprendre des paradigmes. Daniel Kahneman nous apprend que notre cerveau tente d'abord de résoudre un problème en s'économisant. Dès que nous avons le sentiment de reconnaître le problème posé, nous nous précipitons à donner la réponse. C'est ainsi que certaines questions déçoivent. Par exemple, à la question :

« *Est-ce que la loi permet de se marier à la sœur de sa veuve ?* »

beaucoup répondent instantanément par l'affirmative. À un certain degré,

c'est d'ailleurs vrai, puisque la loi ne précise rien en ce sens. En même temps, connaissez-vous un pays où le mariage avec une personne décédée est prévu ? Pour déjouer le piège de la pensée, il vous faut adopter une pensée lente, une pensée rationnelle qui décortique les choses. Si c'est ma veuve, c'est que je suis dans la tombe...

Nous avons besoin de la pensée rapide pour être efficace. Selon moi, l'essentiel de cette rapidité, nous la devons à la puissance de notre inconscient qui repose sur les paradigmes pour prendre des raccourcis. Les paradigmes sont communs. Nous avons des paradigmes pour tout. Nous pourrions même dire que nous sommes pétris de paradigmes. Nous sommes des êtres d'habitudes. Cela va de la façon de sortir de son lit, à la façon d'utiliser un peigne, en passant par la conduite automobile ou le fait de se préparer un café... Et heureusement d'ailleurs. Imaginez ce que serait notre vie si, avant chaque addition, nous devions rebâtir toute la théorie mathématique...

Nous pourrions donc dire que ce qui est efficace l'est toujours... Jusqu'au moment où cela ne l'est plus ! Si longtemps, à titre personnel, nous avons tiré profit de cette efficacité, cela veut dire aussi que nous avons pris des habitudes. C'est grâce à ces habitudes, nous avons assis notre notoriété, surtout si cette dernière repose sur notre expertise... Difficile donc de quitter tout cela et d'accepter de perdre les avantages que nous offrait l'expérience fondée sur les paradigmes anciens. C'est ce que vivent aujourd'hui beaucoup de personnes dites de la Génération X face au péril que représentent à leurs yeux bon nombre de leurs collègues issus de la Génération Y.

Résister au changement

Habituellement, les gens résistent au changement, car ils craignent de perdre l'une des quatre choses suivantes :

- La confiance des autres ou leur confiance en eux,

- Leur crédibilité,
- Leur compétence,
- Ou leur confort.

Donc, ce sont fondamentalement des besoins émotionnels ancrés dans une certaine vision du monde qui créent la résistance au changement.

C'est ainsi que la résistance peut parfois provenir du poids de certains présupposés comme certaines prémices, certaines idées reçues, certains tabous ou certains dogmes.

Elle peut être aussi le fruit de certaines croyances, comme l'idée que :

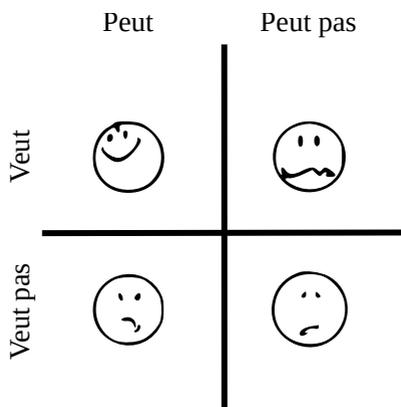
- Pour changer, il faut du temps... beaucoup de temps...
- Si le problème est complexe, la solution est complexe
- La réussite se paie cher...

La résistance au changement pourrait aussi provenir de l'incapacité de la personne de passer à un changement de type 2. Paradoxalement, ces personnes peuvent être en faveur *du* changement, mais pas de *ce* changement. C'est ce qu'on appelle l'enfermement dans le type 1. C'est ainsi que ces personnes peuvent :

- Considérer qu'il n'y a qu'une seule solution possible
- Considérer qu'une solution efficace l'est à chaque fois
- Être adepte des *solutions de bon sens*, solutions dont l'adoption se fait par mimétisme sans remise en question...

Matrice Peut – Veut

Face à ces résistances ou ces enfermements, certains comportements peuvent apparaître. Pour réfléchir la situation, nous avons parfois besoin de schémas simples. C'est que qu'apporte la matrice Peut versus Veut.



Dans cette matrice :

- *Peut* ou *Peut pas* définissent la *capacité* de la personne à faire quelque chose,
- Quant à *Veut* ou *Veut pas*, ils définissent la *volonté* de la personne à faire ou non cette chose.

Évidemment, la personne qui *Peut* et *Veut*, ne pose en principe aucun problème, que du contraire. Rappelons-nous simplement de lui offrir notre reconnaissance.

Les difficultés commencent avec la personne en situation *Veut* mais *Peut pas*. C'est une personne qui est d'accord de faire les choses, mais elle n'y parvient pas. La première chose dont cette personne ait besoin, c'est de soutien. Dispose-t-elle de tout ce dont elle a besoin pour réussir ? Dispose-t-elle d'instructions claires, de la compétence, des outils et des matières premières ? Dans la négative, à nous d'y remédier.

À l'opposé, nous avons celui qui *Peut*, mais qui ne *Veut pas*. À-priori, il n'est plus question ici de compétences, mais bien d'un refus. Si nous étions dans un contexte managérial, ce serait même un refus d'autorité. Souvent,

les seules réponses possibles sont un recadrage ou une confrontation. Attention tout de même, car il y a un piège. Il vous arrivera de croiser des personnes portant le masque de la personne qui Peut, mais ne Veut pas pour cacher à leurs collègues le fait qu'ils sont en situation de Vouloir, mais de ne pas Pouvoir. Cela arrive fréquemment avec des anciens ou des personnes ayant acquis un certain statut ou une certaine reconnaissance au sein de leur équipe. Avec le temps, la seule chose qui tient encore, c'est l'image qu'ils arrivent à projeter d'eux, c'est l'aura de leur gloire passée. Ne pouvant plus compter sur leur niveau de compétence aujourd'hui dépassé, ils ont besoin de cet aura pour maintenir leur place et ses avantages au sein de leur communauté. À la fois les enjeux, mais aussi leur orgueil, ne leur permettent pas de reconnaître qu'ils ont besoin d'aide. Ils préfèrent masquer leur incompétence derrière un refus qui mènera peut-être à une confrontation. En défiant l'alpha que nous sommes censés être, ils tentent de renforcer leur puissance aux yeux des autres, ils tentent de consolider leur statut. En étant dans le refus, ils nous placent en situation paradoxale : si nous ne réagissons pas, nous le confirmons dans sa puissance et son rang, et si nous réagissons, il pourrait tirer parti d'un statut de martyr ou de victime d'acharnement managérial...

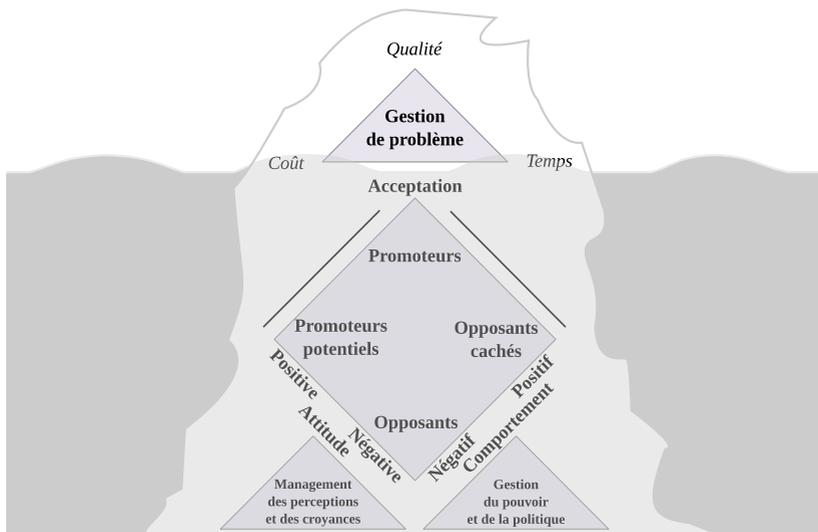
Enfin, il y a ce qui semble être le cas désespéré : celui qui ne Veut pas et ne Peut pas. C'est souvent celui dont on penserait devoir se débarrasser. Pourtant, celui qui représente pour moi le plus grand danger, c'est son voisin de gauche : celui qui Peut et ne Veut pas, car c'est potentiellement une poche de cancer qui n'aura de cesse de vouloir s'attirer des partisans, mettant ainsi à mal votre formation. Posez-vous la question : d'où vient celui qui ne Veut pas et qui ne Peut pas ? Il ne peut pas venir de la gauche. En effet, il n'a pas perdu sa compétence dans son sommeil. Donc, il ne peut venir que d'en haut. C'est donc quelqu'un qui était en difficulté et que nous n'avons peut-être pas aidé lorsqu'il le fallait. Avec le temps, le stress et un dialogue intérieur négatif, il s'est démotivé et a sombré. En réparant cela, ce qui peut prendre du temps et réclamer de notre part une bonne dose de psychologie, nous pouvons encore le sauver en le remotivant et le faisant renouer avec le succès.

Iceberg du changement

Une autre grille de lecture, un peu plus complète, pourrait être utilisée. C'est l'iceberg du changement. Si, à la surface, nous retrouvons les paramètres opérationnels habituels, c'est en dessous de la surface que se développent les dynamiques.

À l'annonce d'un changement, nous pouvons avoir des *promoteurs*, c'est-à-dire des personnes sincèrement passionnées qui soutiennent et s'impliquent dans le changement. Nous pouvons aussi avoir des *opposants*, donc des personnes se positionnant ouvertement contre le changement. Jusque-là les choses sont claires. Là où cela se complique, c'est que nous pouvons aussi avoir des *opposants cachés* et des *promoteurs potentiels*.

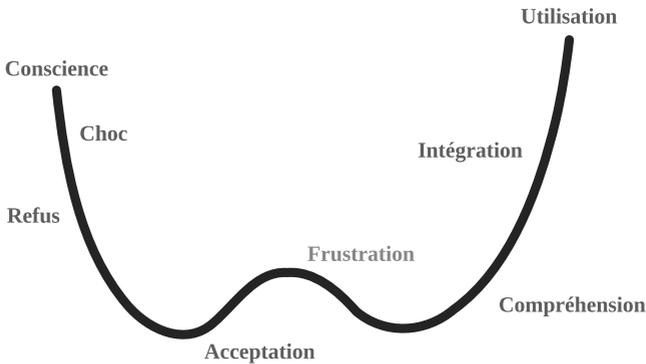
Un opposant caché est une personne qui s'oppose au projet tout en portant le masque du soutien. Il dit être en faveur du changement tout en œuvrant pour le statu-quo. Pour mettre fin à ses agissements, l'approche à envisager est la confrontation.



À l’opposé, il y a les promoteurs potentiels. C’est un peu l’inverse des opposants masqués. Ce sont des gens qui ne se déclarent pas en faveur du changement, non par principe ou pour leur confort personnel, mais souvent parce qu’ils ne perçoivent pas l’intérêt de le faire, voire, ils perçoivent un danger. Ce sont donc des personnes qui ont des réserves ou qui s’interrogent encore. Pas question ici de les confronter. Il s’agit plutôt de les écouter, de répondre à leurs questions et de nourrir leur curiosité. Par ailleurs, des quatre profils, les promoteurs potentiels sont une véritable chance, car, contrairement aux promoteurs, ils n’ont pas un comportement de béni-oui-oui. En les écoutant, on peut parfois éviter de gros problèmes.

Accompagner le changement

Le franchissement du premier palier d’apprentissage⁸ se fait rarement dans l’allégresse. Les résistances peuvent être importantes, surtout s’il s’agit de travailler à de nouveaux comportements ou attitudes. Pour commencer, la personne va devoir passer par une phase de deuil – un deuil de situation ou le deuil d’une croyance – qui va le faire sombrer une première fois en dépression, puis très vite une seconde dépression suivra dont il finira par sortir vainqueur. Analysons cela de plus près.



8 Passer du palier « Inconsciemment Incompétent » au palier « Consciemment Incompétent »

Lorsqu'il prend conscience de son incompétence, c'est un choc ! Selon les circonstances et les situations, ce choc peut évidemment être plus ou moins grand, plus ou moins exprimé aussi. Cela dépendra beaucoup du profil de la personne. Un introverti, sous des abords calmes, masquera peut-être la tempête qui fait rage en lui, alors qu'un extraverti pourra de façon très dramatique communiquer son simple inconfort.

Ce choc de la prise de conscience entraîne immédiatement un refus. C'est le propre du deuil. Tout deuil⁹ commence par un refus, par le désir et l'espoir impossible de pouvoir revenir à la situation de confort et d'équilibre¹⁰ que la prise de conscience lui a fait quitter. Mais c'est un espoir vain. Lorsque quelqu'un prend conscience de quelque chose, il ne peut plus ne plus en avoir conscience. Et cette prise de conscience le taraude !

La sortie du deuil ne peut se faire que par l'acceptation sans condition de la situation. Ce n'est qu'à ce prix que la personne commence à sortir la tête de l'eau.

Donc, la personne a inconditionnellement choisi d'accepter sa situation. Elle a accepté l'idée de son incompétence. Cette décision prise, elle s'attend à pouvoir relever la tête. C'est à ce moment qu'elle se rend compte qu'elle ne sait pas faire. C'est l'étape de la frustration : elle retombe en dépression. Peut-être se demande-t-elle si elle sera capable d'apprendre. Peut-être est-elle frustrée des conséquences de son incompétence... Pourtant, elle s'en sortira progressivement en franchissant les différentes étapes de l'apprentissage.

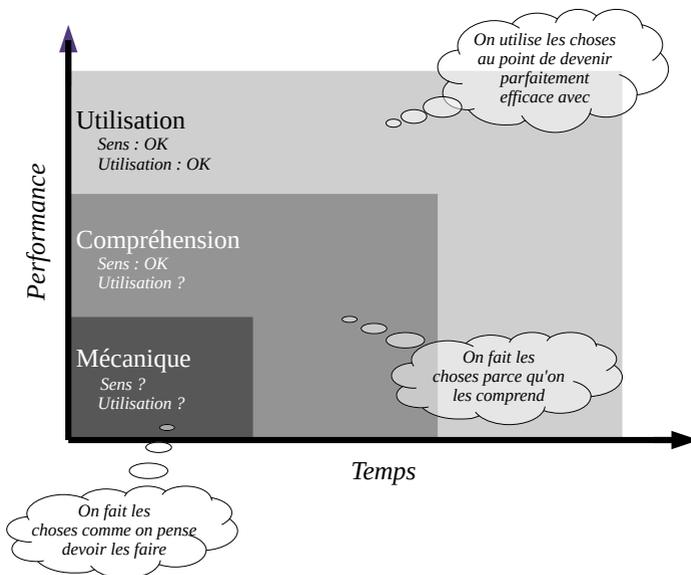
Classiquement, la première étape à franchir est celle de la compréhension. Si, en effet, la personne pratique ce qui lui est demandé ou enseigné, elle n'en comprend pas forcément le sens et ne sait comment faire d'elle-même. Elle fait les choses parce qu'on le lui demande. C'est une phase dans laquelle l'attitude est soumise et le comportement *mécanique*.

9 Si vous voulez en savoir plus sur les phénomènes de deuil, il existe toute une littérature sur le sujet. Vous pourrez ainsi explorer les douze étapes du deuil. Ce n'est pas très utile d'entrer dans de tels détails ici.

10 Certaines personnes peuvent être en « souffrance » dans leur situation actuelle, mais elles ont trouvé un équilibre dans cette souffrance. C'est pourquoi parfois l'invitation à quitter cette situation d'équilibre pour une autre potentiellement plus confortable peut se voir opposer un refus.

Mais à force de pratiquer, les schémas se répètent, tant et si bien que les choses commencent à faire sens. La personne développe ainsi progressivement sa compréhension jusqu'à ce qu'elle *intègre* ce nouvel apprentissage. À ce stade, elle pratique en comprenant ce qu'elle fait, tout en restant dans les limites posées par l'apprentissage. Nous pourrions dire qu'elle en a un usage conforme ou procédural. C'est une pratique sans « fantaisie » ni « créativité ».

Enfin, quelques-uns pousseront plus loin les choses. La compréhension pousse certains à la curiosité. Ils testent et évaluent les résultats obtenus, ils se montrent créatifs, entreprenants... jusqu'à ce que, non seulement ils développent une compréhension très large, voire complète, de cette nouvelle compétence, mais en plus, ils en acquièrent la pleine utilisation, allant même parfois jusqu'à en avoir un usage totalement novateur. C'est l'étape ultime, celle de la pleine *utilisation*. L'apprentissage est terminé. La personne est sortie par le haut de sa double dépression.



L'évolution de la résistance au changement

Face à un changement auquel elle est invitée, toute personne en phase de refus va résister. La résistance n'est rien d'autre que l'application pratique d'une vieille loi de la physique qui dit que : *toute force exercée dans un sens fait naître une force de sens contraire et de même intensité*. C'est la fameuse loi dite de l'action / réaction.

On comprend donc qu'au plus, nous nous montrons pressants d'opérer un changement, au plus nous suscitons les résistances.

Cette résistance peut prendre différentes expressions. En même temps, ces différentes expressions répondent à une progression qui peut à chaque instant s'interrompre, soit parce qu'il n'y a pas d'intérêt à hausser le ton, soit parce que la phase de deuil est terminée.

La première réaction des gens face au changement est *l'immobilisme*. Ne rien faire avec l'espoir que les choses reviendront à la normale semble la chose à faire. C'est un peu une phase de sidération. C'est une forme de fuite, la fuite étant la réponse privilégiée à un stress subit, comme l'a démontré en son temps Henri Laborit.

Une fois cette phase passée, et surtout si la volonté de changement persiste, on entre en phase *d'argumentation*. C'est à ce moment-là que vos participants commencent à tenter de vous expliquer les mille et unes raisons de ne pas changer.

Si vous vous entêtez malgré tout, et s'ils ne veulent toujours pas changer, on passe à la phase de *révolte*. C'est ainsi qu'ils pourraient, par exemple, rencontrer le responsable de la formation pour se plaindre de vous ou colporter des propos désobligeants à votre égard.

Enfin, si la situation est toujours bloquée, cela peut aller jusqu'au *sabotage* : appareils en panne, refus de rentrer en salle, refus de participer activement...

En synthèse donc, quatre étapes dans la progression de l'expression de la

résistance :

- L'immobilisme
- L'argumentation (qui sera toujours préférée)
- La révolte
- Le sabotage

Je me rappelle avoir vécu une telle chose au sein d'un ministère qui m'avait appelé d'urgence pour donner une formation à des nouvelles recrues. Cela faisait longtemps que j'opérais avec ce donneur d'ordres, et cela se passait toujours parfaitement bien. Les conditions de formation étaient bonnes et les participants se déclaraient parfaitement satisfaits.

Pourtant, cette formation urgente se passa mal. Très très mal. J'avais beau faire, rien ne semblait permettre de dépasser la situation. C'en était arrivé à un point auquel les participants posaient leurs sacs et leurs cartables devant eux sur la table pour se cacher et pianoter sur leurs smartphones. Je me suis ainsi retrouvé devant un véritable mur de cuir et de textiles.

J'ai donc tenté à nouveau d'ouvrir le dialogue pour comprendre, et c'est alors qu'ils m'ont signifié que la formation ne les intéressait pas. Ils l'avaient déjà reçue quelques jours plus tôt d'un autre formateur. Que se passait-il donc ?

En l'occurrence, rien que j'aurais pu éviter. Il s'est finalement avéré que j'étais devenu l'otage d'une situation. Ces nouvelles recrues étaient en attente d'affectation. Chacune nourrissait des espoirs et attendait de savoir où elle serait affectée dans le Royaume. Or le ministère traînait à communiquer les affectations. Pour les faire patienter, ce dernier les a proprement parqués en formation. Après avoir fait le tour de tout son catalogue, le département de la formation ne savait plus quoi leur programmer ni comment les occuper. C'est dans ce contexte que je suis arrivé. Parfois, il n'y a rien à faire...

Dépasser la résistance

Il y a différentes façons de dépasser la résistance. Il y a une manière *consciente* de le faire et d'autres où nous nous adressons plus à l'inconscient. Si les approches inconscientes sont plus puissantes et génèrent moins de résistance, on ne peut parfois échapper au fait de devoir adresser une résistance de façon plus directe. Dans ce cas, la première chose à faire, c'est *d'identifier* que vous faites face à une résistance et d'en cerner la nature.

Inutile de nier ou de minimiser une résistance. Dans la carte du monde de celui qui résiste, elle a de l'importance, elle est logique, elle prend de la place. La seule chose à faire, c'est de la reconnaître. À nouveau, communiquer, c'est rencontrer l'autre dans *sa* carte du monde.

La seule façon de lever la résistance sera de construire un pont entre la carte du monde de cette personne et la vôtre. Pour cela, il faudra partir de sa représentation du monde et construire en cohérence en partant de chez elle. Encore faut-il que nous connaissions sa carte. C'est pourquoi l'étape suivante consiste à enquêter pour comprendre. Qu'est-ce qui pousse cette personne à voir les choses différemment ?

La plupart des résistances ayant une origine émotionnelle, il s'agit de renforcer les points positifs *d'après sa carte du monde* liés au changement, et d'obtenir – et non d'extorquer – son assentiment sincère.

Quatre étapes donc :

- Identifier
- Reconnaître
- Enquêter
- Renforcer les points positifs et obtenir son assentiment

Confronter

Comme nous allons le voir, la confrontation est un exercice plus délicat. En

toute logique, elle devrait être beaucoup plus rare aussi, puisqu'elle adresse essentiellement des situations liées à la discipline ou au refus d'autorité. La confrontation adresse donc des situations dans lesquelles la personne *Peut*, mais *Ne veut pas*.

Bien que nous puissions observer qu'il en est parfois ainsi, une confrontation *n'est pas un affrontement*. Une confrontation est une pratique saine qui repose sur une *approche factuelle*.

Avant tout, une confrontation se réfère à un comportement et non à la personne. C'est le comportement qui est adressé. En d'autres termes, votre participant est une très bonne personne pleine de bonnes qualités, en même temps, il existe le besoin de parler de tel ou tel comportement inapproprié, ou de telle ou telle attitude inacceptable. L'objectif est de recevoir l'engagement concret de votre collaborateur à changer de comportement ou d'attitude, en mettant éventuellement en place ce qui est nécessaire pour que ce changement puisse avoir lieu.

En d'autres termes, il s'agit de convaincre la personne confrontée :

- D'arrêter de faire quelque chose,
- De commencer à faire quelque chose,
- De mieux faire quelque chose,
- Ou de faire différemment quelque chose.

Le succès d'une confrontation dépend totalement de deux choses :

- Sa préparation,
- L'état d'esprit dans lequel elle est conduite.

Une confrontation est un échange dont le seul objectif est de restaurer les conditions de la réussite. Il est donc important de préserver au mieux la motivation de la personne.

Plus que tout autre entretien, il est essentiel d'être parfaitement intègre. Pas question de dire des choses qui ne sont pas parfaitement vraies. Pas question

de faire des concessions, que ce soit dans la lecture de la situation ou dans les solutions acceptées. Pas question d'affirmer qu'un comportement est bon s'il ne l'est pas parfaitement. Pas question non plus d'inventer des qualités à la personne, si nous ne pensons pas sincèrement qu'elle en est dotée. La confrontation étant un exercice potentiellement éprouvant pour le participant, évitons de brouiller le message, au risque, sinon, de devoir envisager d'autres confrontations, ce qui ne serait probablement pas sain.

Rappelons-nous aussi que, puisqu'il s'agit bien d'une personne en situation de refus, nous pourrions avoir affaire à une personne manipulatrice. La seule façon de garder l'entretien et son objectif sur les rails, est de la rigueur, une approche factuelle et une bonne préparation.

Préparation

Une bonne confrontation se fait à froid ! Elle ne se conduit en étant sous le coup de l'émotion. Elle repose sur des faits, car c'est la meilleure façon d'être en position de force par rapport à ce que nous avançons.

Traditionnellement, neuf facteurs peuvent influencer le résultat d'une confrontation :

- Le motif de la rencontre,
- L'objectif poursuivi,
- Le moment,
- Le lieu,
- Le feed-back positif,
- Le feed-back négatif,
- Notre comportement,
- L'engagement qui sera pris,
- Le suivi de cet engagement.

Une confrontation est une rencontre qui se prépare. C'est quelque chose qui se réfléchit. Il pourrait y avoir des émotions, certaines sincères, d'autres non. Plus, peut-être, que pour tout autre type d'échange, la pratique des trois archétypes de Stephen Gilligan est importante. Nous les aborderons plus loin.

Une confrontation peut se terminer de quatre façons différentes. Selon la manière dont elle se termine, les conséquences peuvent être profondément différentes.

- Si votre participant sort avec le sentiment d'avoir perdu et que vous avez gagné, il peut sortir en ayant le sentiment d'avoir été agressé, ce qui peut l'amener à rêver de vengeance. C'est ainsi qu'il pourrait pousser ses collègues à dégrader leur relation avec vous, ce qui ne fera que fragiliser votre position.
- S'il a le sentiment de sortir gagnant de la confrontation et donc que vous l'avez perdue, vous perdez son respect et votre position de leader à ses yeux, mais peut-être aussi aux yeux des autres dans la salle.
- Si tous les deux, vous sortez perdants de la confrontation, la confiance entre vous est entamée. Vous avez très probablement perdu le respect que vous pouviez avoir l'un pour l'autre.
- Finalement – et c'est bien là la meilleure situation –, vous en sortez tous les deux gagnants. Vous en tirez donc chacun des bénéfices. Et c'est bien là l'objectif poursuivi.

Comment animer pour susciter l'intérêt ?

Dire qu'aujourd'hui tout va vite et que tout se consomme rapidement est probablement une lapalissade. Nous sommes à l'aire de la restauration rapide, d'internet à haute vitesse, des réseaux sociaux ultra-réactifs, des avions supersoniques, des trains à grande vitesse... Tout doit aller vite. De plus, tout doit être rentable. La productivité est devenue une obsession. Tant et si bien que le monde de la demande a totalement phagocyté le temps qui devrait – et doit ! – être consacré à ce qui fait l'essence de notre vie.

Pour le comprendre ces propos, il nous faut repartir de la matrice d'Eisenhower. Il s'agit d'un simple tableau à quatre cadrans répartis autour de deux axes :

	Urgent	Non urgent
Important	Monde de la demande	Essence de notre vie
Non Important	Monde de l'illusion	Monde du loisir

Comme moi, peut-être observez-vous qu'aujourd'hui, l'urgence a pris le pas sur l'importance dans nos entreprises. Tout est devenu urgent. Tout est à faire pour hier. Le monde de la vitesse a pris le pas sur le monde de la valeur. Il se peut que ce soit là le symptôme d'une civilisation en stress chronique. Toujours est-il que, face à cette pression du temps, l'essentiel des efforts et du temps, si ce n'est la totalité, est consacré aux affaires urgentes.

Pour simplifier le propos, faisons l'impasse sur ce qui est non important. Dans ce cas, nous voyons que le *monde de la demande* est en compétition avec ce qui est important et non urgent. Que représente ce dernier cadran ? Dans la vie de tous les jours, c'est ce qui fait l'essence de notre vie. C'est notre mission de vie, notre désir de changer et de nous améliorer. C'est typiquement le domaine de notre développement personnel. C'est le cadran au service de ce qui donne du sens à notre vie, au service de ce que nous souhaitons accomplir. Le fait de ne pas avoir suffisamment travaillé ce domaine, c'est ce qui fait que beaucoup quittent ce monde avec des regrets.

Dans le monde du travail, il en va de même. Dans l'important – non urgent, nous devrions retrouver tous les projets pouvant permettre à l'entreprise de passer au niveau supérieur, toutes les actions visant à améliorer la situation, tous les efforts dédiés à la montée en maturité professionnelle ou à l'amélioration continue. Bref, toutes les actions qui donnent des *capacités* à l'entreprise et ses collaborateurs. D'ailleurs, au plus du temps est passé dans ce cadran, au moins l'entreprise sera confrontée au monde de la demande. Malheureusement, nos organisations et les professionnels qui les composent sont aujourd'hui totalement aveuglés et submergés par le monde de la demande, tant et si bien qu'ils n'ont plus de temps à consacrer à ce qui pourrait les en sortir.

La formation n'échappe pas à cette tendance. Sous la pression des résultats, les temps de formation raccourcissent. Beaucoup voient dans la formation du temps perdu, du temps improductif qui entre en compétition avec la réalisation de leurs objectifs ou le respect de leurs échéances. Peu y voient un investissement.

Avec l'avènement et la généralisation des smartphones, et surtout l'addiction aux messageries instantanées, nos salles de formation ne sont plus étanches. Même le fait d'organiser la formation en dehors des murs de l'entreprise ne suffit plus à mettre les participants dans une parenthèse qui leur serait salutaire.

Que pouvons-nous faire à cela ? Rien !

Certains ont bien tenté de faire éteindre les smartphones, voire de se les faire mettre dans un panier placé sur la table à côté du formateur. Rien n'y fait. Certains sont d'ailleurs devenus à ce point accros qu'ils ne peuvent se résoudre à lâcher leur smartphone.

À travers ces lignes, on pourrait croire que je suis en croisade contre les téléphones portables, ce qui n'est pas le cas. En même temps, il nous faut tenir compte du phénomène. D'ailleurs, le problème n'est pas le smartphone, mais bien l'ensemble des comportements que leurs propriétaires ont développés. Hormis le fait que les participants gardent un pied dans le monde de la demande, d'autres difficultés ont commencé à apparaître. Relevons-en trois qui, selon moi, impactent la formation :

- La distraction,
- L'impatience,
- Le survol.

Le combat contre la distraction est aujourd'hui devenu un véritable défi de la formation. Certains spécialistes, comme Sir Ken Robinson ou Philip Zimbardo, nous apprennent que l'esprit de nos jeunes s'est *digitalisé*. Ce n'est ni bien ni pas bien. C'est juste comme cela. Cela veut dire aussi qu'ils ont acquis d'autres modes de fonctionnement. S'il peut y avoir de bonnes choses à cela – le temps nous le dira –, il y a aussi certains inconvénients. L'un d'entre eux est le manque d'attention. Trop habitués aux réseaux et au monde d'internet où, toutes les cinq secondes, quelque chose attire leur attention, ils n'ont pas appris – ou ils ont perdu – la capacité à se concentrer sur de longues périodes. Leur esprit a pris le pli de butiner, de vagabonder. Plus question aujourd'hui d'écouter un « prof » quarante-cinq minutes

donner son cours. It's boring! C'est pourquoi le formateur que nous sommes doit de plus en plus se transformer pour devenir un *animateur*.

Il se peut que vous connaissez la plateforme TED. C'est une organisation qui produit et héberge des micro-conférences. Ce qui est intéressant de constater, c'est que la durée-cible de ces conférences est de vingt minutes maximum. Souvent, j'observe qu'elles tournent entre treize et dix-huit minutes. Les conférences les plus populaires sont celles où le conférencier est parvenu à capter et entretenir l'attention de son public en l'embarquant avec lui dans son univers. Pour certains, leur prestation s'apparente plus à du stand-up qu'à une conférence classique, même si le sujet traité l'est correctement. Vingt minutes, c'est donc le temps maximum dont vous disposiez aujourd'hui pour faire un exposé. À condition de le rendre accrocheur.

Peut-être l'avez-vous déjà remarqué, nous sommes entrés dans l'ère des « petites phrases ». Combien de drames se sont joués, combien de carrières ont été brisées pour une petite phrase, souvent sortie de son contexte, montée en épingle sur les réseaux.

L'un des épisodes récents qui me revient en mémoire est celui de cette femme politique à laquelle quelqu'un tweete : « Il y a trop de blancs dans la politique », ce à quoi elle répond : « Oui, et il y a trop de noirs qui gagnent le 100 mètres. ». En d'autres temps, tout le monde aurait compris le second degré de la réponse, tout le monde aurait compris que cette réponse en miroir n'a d'autre but que de souligner l'absurdité de la première proposition. Au lieu de cela, les réseaux sociaux se sont enflammés contre son auteur après que quelqu'un ait reposté sa réponse en la taxant de raciste. Elle a dû s'excuser, et comme cela n'a pas suffi, elle s'est vue contrainte de quitter la vie politique.

Aujourd'hui l'information se survole. Beaucoup ne s'arrêtent qu'aux titres. Le reste n'est que le fruit de l'imagination. C'est un phénomène parfaitement naturel, d'ailleurs utilisé à dessein par certains orateurs ou

hommes politiques : lorsqu'on pose une question à l'inconscient et qu'il n'a pas l'information, ce dernier la créera, car il a horreur du vide. Il s'agit là d'un biais cognitif. Pour beaucoup, la réalité se résume ainsi aux titres accrocheurs des articles de presse et à ce qu'ils en ont déduit.

Nous ne sommes pas ici à faire le procès de la presse, mais bien de comprendre un comportement malheureusement devenu banal : le survol. Beaucoup de nos participants ont ainsi pris l'habitude de fonctionner à l'économie. C'est ce qui explique que certains décrochent leur attention dès qu'ils ont acquis le sentiment d'avoir compris, ce qui peut se faire au bout de quelques secondes parfois.

Alors, que faire pour récupérer un peu d'attention ?

Gomez les distractions

Une étude commandée par le gouvernement américain il y a quelques années a mis en avant deux choses qui m'ont vraiment interpellé :

- Il faut en moyenne *vingt-et-une minutes (!)* pour retrouver son niveau de concentration et d'attention initial après une interruption ou distraction ; si vous relevez vos courriels cinq fois par heure, c'est foutu !
- Durant *quarante-sept virgule cinq pourcents du temps*, l'esprit de l'employé d'aujourd'hui se pose juste la question de savoir ce qu'il doit faire maintenant, laissant ainsi une capacité effective de travail de cinquante-deux pourcents et demi. Et l'étude précise que ces chiffres se dégradent... La faute serait à attribuer au mythe du multitâche. Il a aujourd'hui été *démontré* (ce n'est donc pas un avis) que le multitâche *détruit* la performance !

Cette étude venait donc d'épingler, chiffres à l'appui, deux grands maux de nos organisations : les interruptions et le multitâche.

Donc, si nous voulons récupérer de l'attention et ainsi accroître nos chances de voir s'intégrer les connaissances dispensées, il va nous falloir travailler à

gommer au maximum les distractions. Il faut que le formateur et la formation (re)deviennent le centre d'attention des participants. Il nous faut aussi apprendre à faire une seule chose à la fois, et à la faire jusqu'au bout.

La première chose que nous pouvons faire, c'est déjà d'alléger nos présentations. Faisons simple et gommons toute illustration inutile. L'important n'est pas de faire beau, mais de faire efficace. Restons sobres dans le design de nos supports. Cela ne veut pas dire que cela ne peut être élégant. Sobriété et élégance vont d'ailleurs souvent de pair. Évitions au maximum de devoir utiliser nos supports visuels, surtout s'ils ne font que répéter ce que nous disons. Et dès qu'on n'en a plus besoin, ayons le réflexe d'éteindre le projecteur.

Soignons également notre tenue vestimentaire afin qu'elle soit la plus sobre possible. Nous ne devons pas nous-mêmes devenir source de distraction.

Si possible, soignons aussi nos lieux de formation afin qu'ils ne soient pas sources de distraction : décoration sobre ou minimaliste, tons neutres, environnement calme et dénué de distractions. Évitions donc, si possible, de former dans une salle au rez-de-chaussée le long d'une artère dense et bruyante à côté de la réception de l'entreprise.

Ces dernières années, j'ai pris l'habitude de mettre un fond sonore dans la salle. Ce sont des musiques spécialement étudiées pour soutenir l'attention et favoriser l'étude. Ces musiques adoptent un certain rythme qui, par résonance, favorise la production des ondes alpha du cerveau, ondes propices à l'apprentissage.

Différents styles existent : jazz, bossanova, classique, asiatique... À vous de choisir selon vos goûts ou ceux de votre assemblée. Par contre, le volume doit être faible, très faible. C'est à peine si on doit remarquer la musique. Elle doit se faire oublier et ne peut jamais entrer en compétition avec les discussions en cours.

Soyez accessibles – Parlez simple

Peut-être avons-nous hérité cela de notre passage sur les bancs de l'école ou de l'université, toujours est-il que beaucoup de formateurs ont une propension à utiliser des mots que tout le monde ne comprend pas toujours. J'avoue faire partie de cette catégorie de formateur. Qui a dit que je n'avais plus de marge de progrès ?

Beaucoup d'observateurs de la langue, mais aussi beaucoup d'enseignants déplorent l'appauvrissement du langage et la perte de vocabulaire. Prenons conscience que les mots sont pratiquement notre seul outil de travail. Sans les mots, comment transmettre ? Si quelqu'un n'a pas un mot pour quelque chose, cette chose n'existe pas pour lui. Elle échappe à son regard. Il ne peut l'observer ni la conceptualiser, car pour observer quelque chose ou mener une réflexion à son propos, il lui faut des mots autour desquels articuler sa pensée. D'ailleurs, la première chose que fassent les chercheurs ou les scientifiques, c'est de nommer l'objet de leur recherche. Par exemple, les photons ont existé dans le vocabulaire bien avant que la science ne parvienne à en démontrer l'existence. N'est-il pas confondant d'observer que la première chose que nous fassions suite à une naissance est de donner un nom à l'enfant ? Sans nom, il serait personne. Il n'aurait pas d'identité. Il n'existerait pas.

Au cours de nos séminaires, nous devons donc parfois travailler au développement du vocabulaire en nommant les choses, en donnant un nom aux concepts que nous cherchons à transmettre, en donnant la définition de mots utiles.

N'hésitez pas à utiliser le vocabulaire de vos participants. L'important n'est pas d'avoir raison sur les définitions, mais de faire comprendre les concepts. Imaginons que, pour eux, le fait « d'être assertif » s'énonce par « être agressif ». À partir du moment où vous avez compris ce que recouvre l'usage de ce mot, je vous conseille de l'utiliser, car ce mot a du sens pour eux. Par contre, si vous vous entêtez à vouloir utiliser le mot « assertif »,

vous vous exposez à bien des blocages et des incompréhensions.

Il n'y a pas que le vocabulaire qui s'appauvrit. Notre capacité à faire des phrases grammaticalement correctes aussi. Bien que cela ait moins d'impact dans le cadre de nos formations, nous ne pouvons que regretter ce fait, car la maîtrise d'une langue donne accès à des schémas de pensées forts utiles pour comprendre les choses. Il a d'ailleurs été démontré que, selon la langue parlée, une personne n'abordait pas les choses de la même façon. Par exemple, si la personne parle anglais, elle aura tendance à aborder les choses de manière globale, tandis que si la même personne s'exprime en allemand, elle les abordera de façon plus détaillée et complexe. On dit souvent – et je pense que c'est vrai – que le français est une langue de littérature. L'anglais est une langue beaucoup plus efficace. C'est probablement pour cette raison qu'elle s'est imposée dans le monde du travail. On ne compte plus les emprunts faits à la langue de Shakespeare par la langue de Molière.

Travaillez votre voix

Comme je forme de plus en plus en contexte multiculturel, j'ai dû apprendre à parler plus simplement, à utiliser des mots plus courants et à simplifier mes phrases. J'ai dû aussi améliorer ma diction et ralentir le flot de mes paroles.

Pour ceux qui connaissent les principaux profils PNL, je suis un visuel. Les visuels se distinguent par le fait qu'ils parlent vite. Horriblement vite, diront certains. Mais même si, selon certaines sources, les visuels représentent soixante-cinq pourcents de la population, il reste les autres. Les auditifs seraient trente pourcents, les kinesthésiques formeraient le reste. Et un kinesthésique, cela parle lentement, parfois très lentement. Si vous êtes comme moi un visuel parlant selon votre habitude et que votre interlocuteur est un kinesthésique pas très flexible, il risque fort « d'exploser en plein vol ». Apprenons donc à varier le rythme de nos paroles de façon à

permettre à chacun de nous suivre. Si nous voulons vraiment être bienveillants, nous pouvons même apprendre à moduler le rythme de notre voix de façon à donner à chaque profil de temps à autre un moment de répit. D'ailleurs, les messages-clé de la formation devraient être dispensés dans les trois modes de façon à s'assurer que tout le monde ait bien eu la chance de capter le message.

La vitesse n'est pas le seul paramètre de la voix. Nous pouvons aussi apprendre à soigner notre diction, à moduler le tempo ou à jouer sur l'intensité. Nous pouvons apprendre également à y poser des émotions.

S'il y a beaucoup de chahut dans la salle et que vous vouliez reprendre le contrôle, vous pouvez baisser la voix et commencer imperturbablement à parler. Rapidement le silence devrait se faire. La beauté de la manœuvre est que ce n'est pas vous qui réclamez le silence, mais les participants qui souhaitent vous suivre.

À l'inverse, vous pouvez aussi faire un éclat de voix s'il s'agit de sortir l'assemblée de sa torpeur. Attention tout de même de ne pas confondre sommeil et connexion intérieure. Si une personne est connectée à son imaginaire intérieur, c'est qu'elle est peut-être occupée à intégrer les savoirs abordés. Laissez ce processus se poursuivre. Dès que ce dernier sera terminé, la personne reviendra d'elle-même. D'ailleurs, un bâillement, s'il devait y en avoir un, n'est pas nécessairement un signe de sommeil.

Usez de silence aussi. Beaucoup de choses se disent dans le silence. C'est dans les silences que s'expriment les présupposés. L'usage des présupposés est très puissant. Dire quelque chose sans l'énoncer n'entraîne aucune forme de résistance. Dans les moments de silence, le travail que vous avez lancé à travers votre discours se poursuit. Un travail plus émotionnel généralement. Laissez du silence pour les émotions. C'est un peu comme dans un potager où il ne faut pas repiquer les salades trop près l'une de l'autre, de façon à ce que chacune puisse se développer pleinement. Il en va de même des apprentissages. Votre discours ne pourra jamais être complet. Laissez de la

place pour que ce que vous avez initié puisse continuer à s'installer.

Donnez du sens

Vous gagnerez l'attention de vos participants si ce que vous vous apprêtez à partager fait sens pour eux. Il est essentiel qu'ils aient un intérêt (autre que la peur de la sanction) à vous suivre. Le sens, c'est ce qui nourrit leur motivation à suivre votre formation. D'ailleurs Dan Pink, un orateur américain, met en avant dans son livre « Drive! » trois ressorts de la motivation humaine moderne. En faisant cela, il ne se fait que l'écho des travaux de Dan Ariely¹¹. L'un de ces ressorts est la *pertinence* ou, en d'autres mots, le sens !

Un autre levier de motivation devrait nous rassurer, puisque le deuxième est la *maîtrise*, à savoir le désir de continuer à développer nos connaissances ou nos compétences. Or, d'après les spécialistes qui étudient les jeunes générations, cela semble être une motivation forte liée au fait que, si on en croît les statistiques, nos collègues de la Génération Y devraient en moyenne changer quinze fois d'employeur dans leur carrière, et ceux de la génération qui suit trente-deux fois (!), soit pratiquement une fois par an. Garder sa capacité à trouver du travail en entretenant ses compétences est donc vu comme important. Maintenant, cela n'empêche pas certain d'aborder la question en ne faisant que le minimum.

Mais revenons au sens. Une chose fera sens, soit parce qu'elle apporte un bénéfice immédiat, soit parce qu'elle entre dans le projet de vie. En milieu professionnel, il est rare qu'une formation effleure le projet de vie, voire le sens de la vie. Si nous voulons motiver par le sens, il faut donc que nos formations fassent écho aux besoins professionnels – souvent très immédiats – de nos participants.

Compte tenu de la précarité du marché de l'emploi et du taux de rotation

¹¹ Dan Ariely est un professeur israélo-américain qui se définit comme un psychologue économiste. Il a entre-autre beaucoup étudié l'irrationalité humaine.

qu'ils subiront dans leur carrière, il faut compter que vos jeunes participants – j'entends par là ceux qui sont nés entre 1980 et 2000 environ – ne sont pas à la recherche de bénéfices futurs lointains. Les bénéfices doivent être plus immédiats. Soit ces derniers doivent servir leurs aspirations actuelles, soit ils doivent résoudre un problème ou une situation pratique qu'ils vivent actuellement.

Évidemment, tout ceci n'est qu'une généralisation. Ce sont des tendances. Vous n'êtes assurément pas à l'abri de croiser autre chose dans votre pratique. Cela dépendra des contextes.

Ne dévoilez pas tout tout de suite

Dans vos exposés, ménagez du suspense. Donnez à vos participants l'envie de vous écouter, de vouloir connaître la suite. Volontairement, ne donnez pas certains détails, surtout si vous savez que cela risque de piquer leur curiosité. C'est cette curiosité qui va les faire courir après vous. Ce n'est plus vous qui allez devoir faire un effort pour avoir leur attention, c'est eux qui vont commencer à agir pour gagner la vôtre.

Apprenez donc à les mettre en appétit, puis à les faire languir un petit peu. Usez de l'art subtil de l'ellipse. La faim est un puissant motivateur.

« Il y a quelques mois, il m'est arrivé une mésaventure que je ne souhaite à personne. C'était mon premier jour de formation chez un nouveau client. Fidèle à mes habitudes, je suis arrivé une heure avant et j'ai commencé à installer mon matériel. Dix minutes plus tard, j'arpentais les rues désertes à la recherche désespérée d'un tailleur ou d'une boutique de prêt-à-porter. Tous les magasins étaient encore fermés. Aucune lumière. Aucun espoir. La honte ! À neuf heures, la formation commençait ! Quand on se souvient qu'on n'a qu'une seule chance de faire une bonne première impression... J'étais servi ! Stressé, j'ai commencé à l'heure. Ce n'est qu'à l'heure de la pause déjeuner que j'ai commencé à souffler un peu. Je ne suis pas près d'oublier ce

moment. »

Alors, vous les entendez les questions grouiller dans votre tête ? Que s'est-il passé ? Et ensuite ? Et comment cela s'est terminé ?...

Privilégiez l'action, les jeux et l'interactivité

Une bonne façon d'avoir l'attention de l'autre est de l'engager dans la conversation. C'est ainsi qu'on voit aujourd'hui fleurir moult approches pédagogiques ou andragogiques qui mettent le participant au cœur du processus d'apprentissage. Toute personne qui agit ou interagit est obligée d'accroître son attention pour entretenir l'interaction. C'est ainsi qu'une bonne façon de présenter sa matière est de le faire par le truchement de questions et de réponses. Et cela a plus d'un avantage. Non seulement, le participant est plus impliqué dans le processus d'apprentissage, mais il y a aussi moins de chances qu'il conteste ces apprentissages. En effet, il n'y a jamais personne qui s'opposera à ce qu'il a affirmé lui-même ! Donc, au lieu de vous fatiguer à tenter de convaincre votre auditoire, posez-lui des questions ! En posant des questions, vous invitez vos participants à parcourir eux-mêmes le processus mental qui conduit à la connaissance. Vous leur offrez ainsi une voie vers l'autonomie. Si le processus mental ainsi mobilisé est centré sur l'un des messages-clé du séminaire, la répétition de cet exercice au cours la formation ne fera que renforcer l'apprentissage et favoriser l'intégration.

Le secret des grands consultants, des grands formateurs, des grands coachs ou des grands leaders est simple : Parlez peu et, surtout, posez des questions !

Le dialogue n'est pas la seule activité qui vous permet de mobiliser l'attention de vos participants. Vous pouvez aussi les faire travailler en sous-groupes sur diverses thématiques. Vous pouvez même les engager dans des activités créatives. La principale difficulté de ces approches est qu'il y a toujours des participants qui se retrouvent isolés, soit parce qu'ils ne veulent

pas participer – et dans ce cas, vous n’êtes pas parvenus à les mobiliser –, soit parce qu’ils ont été mis à l’écart par un ou plusieurs participants à la personnalité plus forte. À vous de veiller à ce que tout se passe bien. Surtout si vous deviez être témoin de mises à l’écart, tentez de réintroduire avec diplomatie les personnes ainsi écartées dans la discussion de groupe. Sinon, au prochain exercice, formez de nouvelles équipes en veillant à ce que ces laissés-pour-compte puissent rejoindre un groupe plus accueillant et respectueux.

Lorsqu’il s’agit de mobiliser les participants autour d’activités créatives, il n’y a pas véritablement de limite à l’imagination. Il faut juste que l’activité choisie fasse sens et participe à l’apprentissage. Il ne s’agit pas d’installer des activités *récréatives*. Dans les activités simples à déployer, il y a les classiques comme le fait demander aux équipes de tracer un mindmap autour d’un sujet donné.

À côté de cela, il existe plein de jeux centrés sur la découverte, la résolution de problèmes ou la consolidation des connaissances. Il existe différents ouvrages qui rassemblent des activités de formation ou de teambuilding. Je trouve les jeux cadres de Thiagi intéressants, car, tout en étant ludiques, ils facilitent ou renforcent l’apprentissage.

Si vous sentez qu’il y a un coup de mou dans l’assemblée, lancez-vous dans un jeu qui remontra le groupe en énergie tout en faisant la démonstration de ce que vous souhaitez faire comprendre. De plus, ils découvriront ainsi les choses par eux-mêmes.

Faites appel aux émotions

Comme nous l’avons déjà dit, les émotions renforcent l’apprentissage. Qui se rappelle ce qu’il faisait le 11 septembre 2001 ? Beaucoup s’en souviennent, car ils ont été pris à partie par un événement majeur qui les a instantanément bouleversés. Par contre, qui pourrait me dire ce qu’il faisait la veille ou le lendemain de ce jour à la même heure ? Probablement

personne, parce que rien de significatif n'est venu marquer ces moments. C'était juste la veille ou le lendemain du 11 septembre.

Les émotions sont au cœur de l'apprentissage. Comme toujours, le trop nuit à tout. Si votre formation n'est qu'une suite d'émotions, cela fait probablement trop et sème la confusion dans les apprentissages. Par contre, si les émotions sont présentes à des moments plus significatifs, cela permet de mieux ancrer ce qui doit l'être.

L'un des meilleurs moments pour ancrer une émotion, c'est lorsqu'un participant réussit quelque chose, lorsqu'il parvient à se dépasser. Non seulement tire-t-il de la satisfaction de ce qu'il vient d'accomplir, mais vous créez aussi chez lui un état ressource qui pourra lui être utile dans la suite de ses apprentissages.

Rendez les choses amusantes

Dès notre tendre enfance, nous avons appris par le jeu. Hormis le fait que jouer peut-être « *fun* », le jeu crée un contexte sécurisé dans lequel expérimenter. Comme ce n'est qu'un jeu, on peut se tromper ou échouer, sans que, en principe, cela n'ait de conséquence fâcheuse. Et si tout d'un coup la pression émotionnelle devait devenir trop forte, celui qui joue a toujours la possibilité de mettre le jeu en pause ou d'en sortir.

Nous reviendrons sur les jeux dans le chapitre qui traite des mises en situation. Retenons déjà qu'il est important de veiller à garder le climat bienveillant et bon enfant. Si vous optez pour une compétition, il faut vraiment que cela serve à quelque chose, car vous pourriez perdre la motivation ou l'intérêt des plus faibles.

Faites appel à des supports audiovisuels

Sans pour autant transformer votre session de formation en festival du court métrage, l'usage ponctuel de support audiovisuel apporte de la diversité

dans votre animation. Au-delà du fait que cela puisse vous offrir un petit moment de répit, c'est une bonne façon de donner la parole à un expert, de démontrer quelque chose ou d'aborder de façon humoristique un point d'apprentissage. Selon le type de vidéo choisi, la préparation du groupe sera différente.

Si vous donnez la parole à un expert, il est important d'établir le contexte avant de lancer la vidéo. Posez aussi une série de questions auxquelles les participants répondront à fin. C'est une bonne façon de les inciter à être attentifs et de les aider à rechercher par eux-mêmes les points de compréhension, voire de les pousser à porter leur réflexion plus loin.

Certains animateurs préféreront parfois mettre la vidéo en pause pour débriefer directement un point présenté par l'expert, d'autres choisiront de permettre à la vidéo de garder sa dynamique et ne débrieferont qu'une fois la projection terminée. Au moment du débriefing, il sera de temps en temps nécessaire de faire marche arrière et de revenir sur des moments clés. Pour cela, l'idéal est d'utiliser un logiciel qui permette de le faire¹² et d'avoir repéré à l'avance l'horodatage des passages remarquables.

Parfois, on fait appel à une vidéo pour démontrer quelque chose. Il m'arrivait d'utiliser un petit film présentant des basketteurs qui se font des passes. L'objectif de ce film est de démontrer le déficit d'attention dû à la faible capacité de l'esprit conscient. Comme cette vidéo est devenue assez populaire, il arrivait souvent que quelques participants qui s'étaient déjà fait piéger casse l'effet de la vidéo en se précipitant pour donner la bonne réponse, ce qui évente l'effet que je recherche. Heureusement, j'ai trouvé depuis une autre vidéo qui piège aussi ceux qui connaissent le piège. Cela crée de belles mises en abyme.

Enfin, si vous utilisez un support vidéo pour faire un clin d'œil humoristique ou pour toucher les émotions, privilégiez de courtes vidéos. Trois à cinq minutes au maximum.

¹² Tous les logiciels de présentation ne permettent pas de gérer la marche avant ou le rebobinage. Privilégiez alors un simple lecteur multimédia.

Accrocher : AIDDA

Une bonne façon de susciter l'intérêt est de devenir maître dans l'art d'accrocher votre public. Hérité de l'art de la vente, l'art de l'accroche est un art rare, bien qu'omniprésent dans nos vies envahies par les titres des journaux ou les messages publicitaires tous plus racoleurs les uns que les autres.

Une bonne accroche ressemble souvent à une promesse qui pourrait être vue comme trop belle pour être vraie. Évidemment, si nous en usons, il faut pouvoir assurer derrière, car il n'est pas question de mettre notre intégrité en péril.

La vente a modélisé une démarche fondée sur l'accroche. Elle porte le nom de l'acronyme composé à partir de la première lettre de l'intitulé de chacune des cinq étapes du processus : AIDDA.

Dans le contexte d'une vente, AIDDA représente le cheminement du processus décisionnel de votre interlocuteur. Pour réaliser la vente, le commerçant va devoir faire passer à son client chacune des étapes présentées ci-dessous. En italique, vous avez les pensées du client qui viennent en écho aux questions posées.

- Attention Susciter une attention favorable
Question : Est-ce que j'apprécie cette personne ?
- Intérêt Accrocher l'intérêt
Question : Que pouvez-vous faire pour moi dans ma situation ?
- Désir Développer le désir
Question : Pouvez-vous le prouver ?
- Décision Accompagner la décision
Question : Cela a l'air bien. Dois-je passer l'action ? Et si oui, maintenant ou plus tard ?
- Action Passer à l'action
Vous : Vous devez passer à l'action maintenant !

Avant toute chose donc, il faut que la personne ait envie d'entrer en relation avec vous. C'est le règne du non verbal. À vous de faire bonne impression. Nous en avons déjà parlé.

Ensuite, vient le moment de l'accroche. Cette accroche prendra la forme d'une question.

« Et si j'étais capable de vous proposer une formation qui fasse passer en deux jours votre niveau de compétence du niveau actuel à celui d'un professionnel reconnu et respecté, est-ce que cela intéresserait ? »

Si la réponse est oui – et, face à une audience, on est en droit de présupposer la réponse –, vous n'avez plus qu'à expliquer comment vous comptez y parvenir. Si votre audience est convaincue, il faudra alors l'accompagner à passer à l'action, c'est-à-dire à mettre en pratique ce que vous lui aurez enseigné et à fournir les efforts nécessaires au succès.

Raconter des histoires

S'il y a bien une pratique puissante en termes d'apprentissage, c'est l'art de raconter des histoires. Nous, les humains, nous adorons nous faire raconter des histoires – ce peut être une anecdote, une parabole, une métaphore... Si elle est bien contée, personne ne résiste à une histoire. Ce n'est qu'une histoire. Cela n'engage à rien.

Pourtant, il y a toujours quelque chose à comprendre d'une histoire, il y a toujours un message. Et ce message, notre inconscient le comprend très bien.

Ce qu'il nous faut comprendre, c'est que notre inconscient se protège et qu'il a érigé une barrière entre lui et le conscient, barrière qu'on appelle le facteur critique. Ne peuvent entrer dans l'inconscient que des informations ou des affirmations qui sont conformes aux informations déjà présentes. D'où la difficulté parfois à faire accepter de nouveaux savoirs, surtout s'ils s'opposent aux croyances actuelles des participants. Mais rien ne freine une

histoire. Comme ce n'est qu'une fiction, il n'y a donc aucune raison de s'en méfier. Avec une histoire les barrières tombent. Et comme l'inconscient est puissant à repérer les schémas ou à décoder les informations qu'on lui fournit, il apprend. Comme nous l'avons déjà évoqué, une fois qu'on a pris connaissance ou conscience de quelque chose, il est impossible de ne plus le savoir. C'est ce que j'appelle le phénomène de la jeune-fille. Une jeune-fille qui devient femme ne redeviendra jamais une jeune-fille. Dans la vie, il y a ainsi des points de non-retour qui, une fois franchis, n'offrent plus de marche-arrière. S'ensuivra dans l'inconscient tout un travail de réajustement de ses croyances et de ses connaissances à l'aune des nouveaux savoirs acquis.

La meilleure façon de raconter des histoires à chaud est de le faire avec notre propre inconscient. Il nous faut juste deux ou trois choses :

- Connaître la situation de départ
- Identifier la situation d'arrivée
- Et éventuellement amorcer l'histoire en prévoyant la première ou les deux ou trois premières étapes.

Ensuite, il suffit de raconter l'histoire à une vitesse telle que l'esprit conscient ne puisse embarquer, car le propre de l'esprit conscient est de critiquer. Or la critique détruit l'élan créatif. Cela ne veut pas dire qu'il faille parler vite. Il s'agit plus de suivre le flux de vos idées et de prendre le temps de décrire ce qui vous est inspiré, tout en détaillant les sensations.

Apprenez à faire ce que j'appelle des descriptions riches. Décrivez ce que vos personnages – ou vous-même si vous êtes le héros –, ressentent, voient, entendent, touchent, sentent... Faites de votre histoire une expérience multisensorielle. Rappelez-vous qu'une fois qu'on a touché l'émotion, la transformation est faite. Or le véhicule corporel des émotions, ce sont nos sens.

Certains ne parviendront pas immédiatement à raconter des histoires, du moins des histoires qu'ils pourraient raconter à un public sans rougir. C'est apparemment normal. Chez beaucoup, il y a une première étape à franchir

lorsqu'on commence à raconter des histoires, c'est celle où des choses déplaisantes ou honteuses nous viennent à l'esprit. Vulgairement, nous pourrions dire que la « merde » sort. Si, constatant cela, la personne ne persévère pas dans sa pratique, jamais elle ne racontera des histoires. Par contre, si elle s'applique, il arrivera un moment où toute la « merde » sera sortie, et elle commencera à raconter des histoires magnifiques. Si vous deviez avoir cette difficulté et que vous désiriez tout de même persévérer – ce à quoi je vous encourage –, sachez que vous n'avez pas besoin d'un public pour raconter des histoires. Vous pouvez le faire seul devant le miroir de votre salle de bain, la porte étant soigneusement fermée à clé.

Bâtir des ponts vers le réel

Surtout en milieu professionnel, une formation cible quelque chose de précis avec des retombées pratiques. Pour susciter l'intérêt et développer la motivation des participants à avancer et pratiquer, il est important qu'ils perçoivent leur intérêt à le faire. D'où l'importance de relier sans cesse les apprentissages à leur réalité. Au plus la formation tiendra compte et collera à leur réalité, au plus vous devriez trouver vos participants engagés dans la formation.

Vous avez plusieurs moments privilégiés pour bâtir ces ponts vers le réel :

- Lorsque vous racontez une histoire,
- Lorsque vous travaillez des mises en situation,
- Lorsque vous abordez des problèmes qui vous sont rapportés
- Ou, comme nous le verrons plus tard, lorsque vous jetterez des ponts vers le futur.

N'hésitez pas à *associer* vos participants lorsque vous jetez ces ponts. Par associer, j'entends le fait d'en faire des acteurs de l'histoire. Lorsqu'on raconte une histoire, le spectateur peut soit être un témoin de l'histoire – on dit alors qu'il est *dissocié* –, soit il peut être le héros ou un personnage de l'histoire – on dit dans ce cas qu'il est *associé*. Pour les associer, décrivez les choses comme s'ils étaient dans la situation. Dites « vous » et non « il »

ou « eux ». Une fois associés, prenez le temps de leur décrire les ressentis et les émotions que vous leur suggérez. Décrivez ainsi les paysages ou les lieux. Décrivez les bruits et les sons. Décrivez aussi les sensations et les ressentis. Faites-leur vivre une aventure virtuelle de façon multisensorielle.

En agissant ainsi, vous les aidez à se construire une nouvelle situation de référence virtuelle. Or la science nous apprend aujourd'hui que le cerveau ne fait pas la différence entre une expérience réelle et une expérience virtuelle. Elles ont le même impact. Elles entraînent les mêmes transformations. C'est une bonne façon d'ancrer de nouveaux apprentissages, de corriger certaines craintes ou de contrebalancer de mauvaises expériences du passé.

Faire de la pratique un tremplin

À travers la pyramide d'apprentissage, nous avons vu que plus les participants sont activement impliqués dans l'apprentissage, plus la rétention s'accroît. Et c'est normal, car à la mémoire mentale vient s'adjoindre la mémoire du corps. À force de répétition, certains gestes commencent à s'ancrer, certaines habitudes commencent à se développer. Les participants trouvent tout doucement leurs marques.

Imaginons que je vous présente ce qu'est un système de management et, en particulier, ce qu'est l'adéquation charge – capacité. Imaginons également que c'est la première fois que vous abordez ces concepts. Comme je maîtrise mon sujet et que j'ai pris l'habitude d'en parler, mon discours est fluide : les mots viennent aisément, les transitions sont parfaites, la voix est assurée. De votre côté, vous écoutez, et comme c'est limpide, vous comprenez. Comprendre est un acte passif. Il mobilise l'attention et l'imagination. Comme vous êtes parvenu à me suivre sans difficulté, vous développerez peut-être le sentiment d'avoir compris, ce qui est probablement le cas. Et, probablement, présumez-vous qu'ayant compris, vous maîtrisez à votre tour le sujet. Pourtant, il n'y a rien de moins vrai !

Ce qui est probable par contre, c'est que vous ayez retenu un ensemble de concepts-clé et une partie des détails concernant certains de ces concepts. Si vous observez bien, il est fort probable que les détails que vous avez retenus sont principalement ceux que vous avez visualisés ou ceux pour lesquels vous avez ressenti une émotion. À côté de cela, vous avez peut-être aussi retenu une partie de la séquence, c'est-à-dire une partie de l'enchaînement logique qui relie les concepts-clé.

Pourtant, si je devais une heure plus tard vous demander de me réexpliquer ce que je vous ai présenté, vous seriez probablement bien en peine de le faire. Pourquoi ? Simplement parce que vous n'avez pas encore été contraint de restituer la matière. Pour l'instant, vous avez acquis le sentiment flou d'avoir compris. S'il est certain que vous ayez compris quelque chose, reste à savoir si ce que vous avez compris est bien ce qu'il y avait à comprendre. C'est pour cela que demander à un auditoire s'il a compris est idiot. Je peux vous garantir, qu'à de rares exceptions près, tout le monde a compris *quelque chose*. Mais est-ce que chacun a compris *ce qu'il y avait à comprendre* ?... En vous invitant à restituer le savoir supposément acquis – en d'autres termes en vous invitant à devenir actif –, je vous oblige à devoir faire un travail interne de clarification et de validation des savoirs reçus, mais aussi à construire les articulations qui relient les différents éléments ensemble.

Quand on étudie, comprendre n'est que la moitié du travail. L'autre moitié consiste à travailler la restitution des savoirs acquis. D'ailleurs, dans le cadre scolaire ou universitaire, un étudiant ne pourra être évalué que sur la qualité de sa restitution.

Il en va de même en formation professionnelle, sauf que la nature de la restitution attendue est plus précise encore, puisqu'il s'agit en fait d'être capable de mobiliser productivement les savoirs, les savoirs-faire ou savoirs-être acquis. L'entreprise a payé pour que les fruits de ces apprentissages trouvent leur place dans les pratiques du quotidien.

Les participants en formation peuvent prendre part à leur apprentissage de différentes manières. Il existe plusieurs façons d'être actif et de devenir acteur de sa formation. Différentes activités travailleront à différents niveaux de rétention.

Les activités de restitution, comme le fait de devoir transmettre le savoir acquis à d'autres, vont renforcer la compréhension en multipliant les connexions entre les divers éléments appris. D'ailleurs, au plus la personne

sera face à un auditoire qui a des difficultés à comprendre, au plus elle développera pour elle-même une vision claire et détaillée du sujet traité, car elle va devoir s'ingénier à trouver d'autres voies pour tenter d'expliquer ce qu'elle a appris. Elle va devoir triturer la matière dans tous les sens, tant et si bien qu'à la fin, elle commencera même à comprendre des choses qui ne lui ont pas formellement été transmises.

À côté des activités de restitution, il y a les exercices pratiques et les mises en situation qui invitent les gens à mobiliser leurs acquis de façon plus concrète. Il s'agit moins d'être capable d'expliquer les choses que de les mettre en pratique. En d'autres termes, il s'agit de joindre le geste à la connaissance. Ce travail est très important, car le jour où il devra pour la première fois mettre en œuvre ce qu'il a appris, ce ne sera plus le moment de se demander comment s'y prendre pratiquement. Votre participant aura besoin de toute son attention – en d'autres termes de toutes ses capacités conscientes¹³ – pour considérer et gérer la situation.

Les exercices pratiques et les mises en situation entraînent le participant et l'aide à, progressivement, *intégrer* ses nouvelles connaissances de façon à ce qu'elles migrent vers l'inconscient. Rappelons-nous que l'intégration d'un apprentissage est faite lorsque la personne devient *inconsciemment compétente*.

Bâtir la confiance

Le meilleur levier de l'apprentissage, c'est la *confiance* que la personne a dans sa capacité à apprendre. Le pire obstacle à franchir, c'est l'absence de cette confiance, voire la croyance inverse : « Jamais, je n'y arriverai... ». Ce à quoi doit veiller tout formateur, c'est de mettre ses participants en confiance quant à leurs capacités de réussir à apprendre, car les croyances jouent un rôle essentiel dans la réussite ou l'échec.

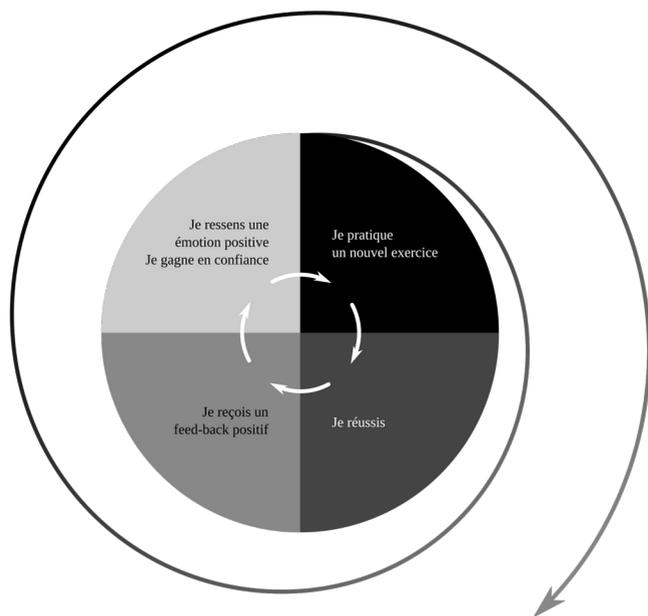
Une bonne façon d'approcher la question est de placer vos participants dans

13 C'est-à-dire les 5 à 9 points d'attention maximum, ou 5 à 9 *chunks*, pour reprendre la terminologie en vigueur.

la spirale ascendante du succès. Pour ce faire, vous devrez gérer deux choses :

- La progression de l'apprentissage,
- La boucle de rétroaction positive, plus communément appelée « feed-back positif ».

L'objectif étant d'embarquer les émotions positives pour renforcer la croyance en leurs capacités à progresser – et par là-même leur confiance en eux –, il vous suffit de maîtriser la progression de la difficulté des exercices pratiques. Ainsi, vos participants ne pourront à aucun moment (totalement) échouer. Ce faisant, vous pourrez célébrer leur succès, ce qui génèrera les émotions positives recherchées, émotions qui œuvreront au développement de la confiance en eux.



Commencez donc par un ou plusieurs exercices *inratables*. Même si le choix de l'activité devait être caricatural de simplicité, bien mené, cela peut créer de la bonne humeur. Le rire est bien l'expression d'une émotion positive. Donc tout va bien. Ensuite, ajouter progressivement de la difficulté et célébrez les succès.

Apprenez aussi à moduler l'expression de votre satisfaction, car c'est ce qui incitera vos participants à aller plus loin. Lorsqu'un participant réussit quelque chose pour la première fois, et que cela représentait un challenge pour lui, exprimez-lui votre satisfaction avec enthousiasme. Prenez le risque d'en faire trop. Lorsqu'il reproduira la même performance une deuxième fois, voire une troisième fois, célébrez les choses à peu près de la même façon. Par la suite, commencer à partager votre satisfaction de façon plus modérée. Les premières réussites l'auront rendu accro au besoin de reconnaissance. Comme il veut pouvoir à nouveau y goûter, il y a de fortes chances qu'il commence à en faire plus, d'aller plus loin, de continuer à prendre des risques et de progresser. Lorsque cela arrive, donnez-lui sa récompense : célébrez-le à nouveau avec force et enthousiasme.

Conduire et débriefer une activité

Le debriefing d'une activité est un moment délicat. C'est un moment où il faut composer entre le besoin de corriger pour progresser et le besoin d'entretenir la motivation et la confiance en soi, seuls moteurs au service de la motivation à aller plus loin.

Évidemment, plusieurs mises en place sont possibles. Allez-vous permettre aux participants en posture d'observation d'apporter leur feed-back ou de commenter la prestation ? Préférez-vous conserver seul ce privilège ?...

Pour mener une simulation, il faut souvent placer au moins deux personnes sur scène : celle qui est là pour apprendre et une autre personne pour lui donner la réplique. Par exemple, s'il s'agit de s'exercer à mener un entretien

de vente, il y aura à minima un employé commercial et un client. Ce client pourra être un participant, mais ce pourrait également être vous. Vous poserez ce dernier choix chaque fois que vous cherchez à démontrer quelque chose ou chaque fois que vous cherchez à travailler une situation précise que les autres participants sont, à ce stade du moins, incapables d'offrir. Cela vous permet de moduler le niveau de difficulté. Comme, en principe, il n'y a pas d'enjeu entre vous et le participant, vous devriez aborder l'exercice avec toute la bienveillance requise. Ce n'est pas nécessairement le cas d'autres participants, surtout si un fort climat de compétition plane sur l'assemblée.

Avant de débiter, il est important de donner un cadre, un contexte et des limites à l'exercice. Il faut aussi préciser le rôle des participants dans la salle. Pour offrir à l'exercice le plus de réalisme possible, la première règle que j'ai tendance à instaurer, c'est le silence. Je ne veux aucun commentaire ni aucune intervention de la part des collègues durant tout l'exercice. L'important, c'est que les personnes sur scène aillent jusqu'au bout de leur processus, quitte à échouer. Que la personne réussisse ou échoue, c'est très bien, car dans les deux cas, il y a quelque chose à apprendre. Le seul moment où il n'y a rien à apprendre, c'est lorsqu'elle ne fait rien.

En cours d'exercice, si j'observe qu'il y a un blocage, je peux choisir de le lever, surtout si la simulation a pris une direction qui sera couverte plus tard dans le séminaire. Sinon, je laisse se dérouler l'exercice. Pendant ce temps, je prends des notes. Pour cela, je travaille en eux colonnes : d'un côté les points positifs et les « *Ouah !!!* », de l'autre les potentiels d'évolution.

Une fois l'exercice terminé, je remercie les personnes, et les invite à rester en place. Avant d'offrir la parole à la salle, je commence par debriefer les acteurs. Selon ce que je recherche, je commencerai soit par l'apprenant, soit par celui ou celle qui lui donne la réplique. Comme je forme beaucoup à des thématiques non techniques, je prends le temps aussi d'explorer les émotions et les ressentis de chacun des acteurs. C'est une façon de prendre conscience de ses propres émotions, mais aussi de ce que ses comportements ou attitudes ont pu provoquer chez l'autre. Dans le cadre du

débriefing de l'apprenant, j'insiste pour qu'il partage en premier ce qu'il a fait de bien. Il faut comprendre que, pour l'essentiel d'entre nous, notre passé scolaire nous a habitué à focaliser sur ce qui ne va pas, sur les erreurs. S'il y avait vingt fautes dans une dictée, nous avons zéro, alors, qu'en toute objectivité, il y avait bien plus de mots justes que de mots faux ! Dans ce contexte, nous avons ressenti le besoin de développer des stratégies de survie, c'est pourquoi nous avons entre-autre appris à focaliser sur ce qui dissonne de manière à rapidement corriger. Beaucoup ont aussi pris l'habitude de se faire des reproches, voire des reproches parfois très amers, face à ces constats d'échec, ce qui a contribué à la destruction de leur confiance en eux. Voir le positif, et surtout le voir d'emblée, n'est donc plus un mouvement naturel. En insistant pour que la personne concentre en premier son regard sur ce qu'elle a bien fait, nous tentons de briser ses vieux schémas afin de reconstruire la confiance dont elle a besoin pour avancer.

Il arrive souvent que la personne ainsi mise au pied du mur lâche quelques points positifs, afin de se débarrasser au plus vite de cette corvée et pouvoir, enfin, déverser tous les points négatifs qu'elle pense avoir relevés. Il ne faut pas vous laisser faire ! Si ce que la personne avance comme point positif est trop vague ou inconsistant, exigez d'elle qu'elle s'exprime de façon spécifique.

Une fois que vous êtes satisfait de son feed-back, vous pouvez continuer en demandant : « Quoi d'autre de bien as-tu fait aussi ? » Cette simple question, certes toute tordue grammaticalement parlant, va orienter son regard à la recherche d'autres points positifs qu'elle a, volontairement ou non, omis dans son inventaire.

Dans certaines cultures, comme les cultures judéo-chrétiennes, mettre ses qualités en avant peut être vu comme de l'arrogance, tandis que reconnaître ses faiblesses est perçu comme une grande marque d'humilité. En tant que formateur et en tant que coach, je pense que ce sont des comportements destructeurs. Mais s'ils sont présents, nous ne pouvons faire l'impasse. C'est en poussant la personne à chercher des points positifs que nous la monterons en confiance et en performance. D'ailleurs, c'est simple : sur

quoi est-il plus sain de bâtir, sur du sable ou sur des fondations solides ? Ce qu'il y a de plus solide en nous, ce sont nos points forts. Les connaître peut nous aider à bâtir.

Comme toujours, c'est à vous en tant que formateur de sentir quand vous devez rester ferme sur votre demande et quand vous devez lâcher du lest. Il ne s'agit pas d'envoyer la personne en état d'abréaction. À vous de juger de la capacité de la personne à affronter ce challenge. Si vous la voyez totalement dépassée, à vous de laisser couler les choses en évitant de la faire se sentir coupable d'avoir échoué. Par contre, si vous observez qu'elle peut y arriver avec un petit effort supplémentaire, il vaut mieux l'aider à passer ce cap. Si la personne refuse trop souvent l'obstacle, non seulement elle perd confiance en elle, mais de plus, elle se convainc qu'il est impossible pour elle de le franchir. Et cette croyance agit comme une prophétie autoréalisatrice. Par contre, si vous l'aider à passer l'obstacle et qu'elle y parvient, vous fragilisez d'un coup la croyance qui commence à s'étioler. Il n'y a rien de plus puissant que le doute lorsqu'il s'agit de briser une croyance. Il suffit parfois d'une exception.

Tout ceci ne peut évidemment fonctionner qu'à la condition d'avoir, dès le départ, créé un climat de confiance et de sécurité. D'où toute l'importance d'être l'animal alpha. Vous ne pouvez tolérer aucun débordement à l'encontre d'un participant. En cas d'attaque, c'est à vous de réagir pour protéger la personne ainsi apostrophée.

Une fois que j'ai reçu de la part de mon participant au moins trois feed-back positifs de sa prestation, je l'invite à avancer *un et un seul* point sur lequel l'apprenant pense devoir apporter son attention. Si c'est exact, je valide. Sinon, j'émet des doutes.

Quand le débriefing des acteurs est terminé, j'ouvre la parole aux autres participants dans la salle. Ils ont uniquement le droit de pointer des choses positives. À nouveau, je valide ou tempère. Si ce qui est rapporté fait partie de ce que j'ai moi-même relevé – surtout s'il s'agit d'un « *Ouah !!!* » –,

j'en profite pour prendre le relais, mettre l'emphase sur la bonne prestation et célébrer ce succès avec l'apprenant.

Par contre, si je ne suis pas en phase avec ce que pointe un observateur, j'explore avec lui les raisons qui motivent son opinion. Ce faisant, j'aide chacun à calibrer le regard critique qu'il peut porter sur les apprentissages, et donc sur ses propres apprentissages. Comme ce qui est rapporté n'est souvent qu'une opinion, c'est une bonne façon de faire comprendre au participant destinataire de la critique que cet avis ne concerne que celui qui le rapporte.

Au cours de ces débriefings, il y a toujours des petits malins pour malgré tout avancer des critiques. Certains le feront de façon directe, d'autre maquilleront leur critique en compliment. À vous d'être vigilant, de dénoncer le comportement et de désamorcer la critique.

Le fait de faire complimenter le groupe procède toujours de la même logique : en les forçant à ne relever que le positif, nous forçons tous les membres du groupe à apprendre à relever ce qui va bien d'abord. S'ils apprennent à le faire pour d'autres, ils devraient être capables de le faire pour eux-mêmes le moment venu. Cette séance de débriefing positif sert donc aussi à renforcer ce nouveau comportement.

Enfin, je prends la parole et j'avance de un à trois points maximum sur lesquels j'invite la personne à être plus vigilante. La critique est neutre, factuelle et non émotionnelle. Je rassure en disant par exemple que c'est normal et que cela fait partie du processus d'apprentissage. Et surtout, je termine en soulignant les principaux points positifs relevés et en célébrant ! Une bonne règle à retenir est la proportion minimale à garder entre les points positifs avancés et les potentiels à développer. Si vous souhaitez garder vos participants motivés à apprendre, il faut qu'ils aient le sentiment que l'objectif est accessible. Aussi, je ne descends jamais en dessous d'une proportion de trois pour un : je n'avance un potentiel à développer que si j'ai déjà à minima présenté trois points positifs ! Et s'il y a beaucoup

d'autres points à faire évoluer, me direz-vous ? Eh bien, je les laisse pour plus tard, quand il y aura plus de points positifs à relever.

Reste une question importante : quel potentiel d'évolution proposer ? Surtout lorsqu'on en a relevé beaucoup. À nouveau, il va nous falloir user de psychologie. Si la personne est solide et déborde de confiance en elle, nous pouvons présenter le potentiel le plus important à conquérir selon notre jugement, et ce quelle qu'en soit la difficulté. Par contre, si nous sommes face à un participant souffrant d'un déficit de confiance, nous choisirons un point accessible de façon à d'abord renforcer la confiance en soi.

En synthèse donc, *ma* façon de débriefing est la suivante :

1. Débriefing des acteurs :
je commence le plus souvent par celui qui s'est mis en exercice puis je passe à celui qui lui donne la réplique, mais si les circonstances l'imposent, je peux inverser
2. Débriefing positif offert par la salle
3. J'assure personnellement le débriefing constructif

Comment donner un feed-back constructif

Nous aborderons la structure générale plus en détail plus loin, lorsque nous aborderons l'expression positive. Voyons tout de même quelques règles générales qu'il est bon de garder à l'esprit.

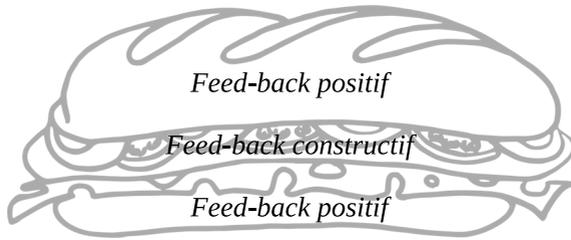
1. Soyez très factuel, nuancé et précis. Il y a les faits qui sont incontestables, puis il y a l'interprétation qu'on en fait, et cela est plus discutable. En vous concentrant sur les faits, vous offrez une vraie chance aux participants d'évoluer. Après, chacun a le droit de voir midi à sa porte.

2. Grammaticalement parlant, favorisez l'usage de la première personne à celui de la deuxième. Une opinion ne résonne pas de la même façon qu'une accusation. Vous avez parfaitement le droit de partager ce que vous pensez, mais vous n'avez pas le droit de l'imposer. Laissez-leur la liberté d'accepter ou non la remarque. Dans le processus d'apprentissage, chaque participant a sa part de responsabilité. Ne leur volez pas cette responsabilité. D'ailleurs, vous n'y parviendriez pas. Tout au plus, vous vous les mettez à dos par manque de respect.
3. Soulignez ce que vous auriez préféré ou suggérez ce qu'ils pourraient faire à la place de ce qu'ils ont fait. Si vous deviez malgré partager ce qui n'a pas été, veillez à préciser ce que vous auriez aimé à la place. Faites-en une description riche, c'est-à-dire une description qui embarque les sensations et les émotions. Créer par le discours une expérience virtuelle positive.
4. Soyez direct, sans être blessant. Pensez aux trois archétypes de Stephen Gilligan que nous aborderons plus tard. Mettez de la force dans votre discours en étant très assertif, mais beaucoup de douceur dans la relation. Utilisez éventuellement d'humour si la situation devait devenir trop tendue émotionnellement.
5. Recherchez l'intention positive. Un des fondements de la PNL veut que derrière tout acte, toute action, tout comportement... se cache une intention positive dans le chef de la personne. Le fait de remonter à cette intention permet non seulement de reconnaître les bonnes intentions de la personne et de lui donner raison sur ce point, puis de travailler avec elle à trouver une façon plus appropriée de mettre cette intention en œuvre.

Le sandwich feed-back

L'idée de cette approche est de faire un sandwich pas trop garni entre deux tranches de pain généreuses. Dis de façon plus claire, il s'agit de construire

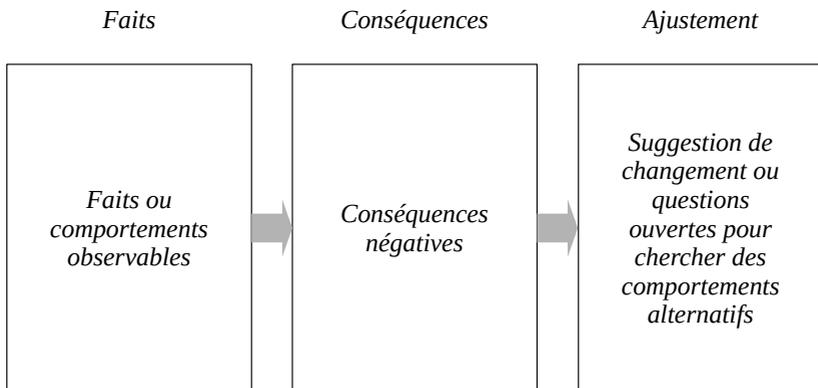
son feed-back en soulignant d'abord des points positifs, idéalement en respectant la règle des « trois pour un » vue plus haut. Ensuite, sobrement, vous abordez un potentiel à développer avant de conclure à nouveau par un, deux ou trois points positifs.



La démarche n'est valable qu'à la condition expresse que vous soyez parfaitement intègre. À aucun moment les participants ne doivent douter de votre sincérité et de votre abnégation.

Comment construire sa garniture ? Comment construire la partie critique du feed-back ? En trois étapes :

- énoncer les faits
- en faire comprendre les conséquences
- puis suggérer ou rechercher une alternative.



En conclusion, j'ai bien conscience d'avoir surtout mis l'accent sur ma façon d'aborder les exercices pratiques ainsi que ce moment si particulier et essentiel qu'est le débriefing. Avec l'expérience, vous développerez certainement votre propre pratique et votre propre style. Gardez simplement à l'esprit que vous devriez toujours être au service du changement.

Comme c'est le cas pour tous les conseils ou toutes les règles vues jusqu'ici, tous et toutes peuvent être transgressées si vous jugez que c'est la chose à faire dans le contexte du moment. Certaines situations paradoxales requièrent parfois une réponse paradoxale...

Rappelez-vous tout de même qu'à un problème complexe, la solution peut être simple. Un problème difficile n'appelle pas nécessairement une solution compliquée. Que du contraire.

Dans ce chapitre, nous avons beaucoup abordé la dimension psychologique de la formation. Comme Alice, il est temps d'entrer plus profondément dans le terrier du lapin...

Accepter la tension pour réussir

Résumons la situation. Jusqu'à présent, nous avons pu nous rendre compte qu'une salle de formation peut être le creuset de tensions, d'émotions, de résistances, de jeux de pouvoir... surtout s'il s'agit d'une formation qui invite à travailler sur soi, sur ses comportements, sur ses attitudes, sur ses habitudes. Une formation, c'est un peu comme une réaction chimique très réactive dont vous seriez le catalyseur. Dans ces conditions, difficile d'imaginer que tout se passe en douceur. J'irais même plus loin : si votre formation devait se passer (trop) en douceur, c'est peut-être qu'aucune transformation n'a lieu. Vous êtes à côté de la plaque !

Pour qu'il y ait transformation, il faut travailler là où cela fait mal là où il y a de la résistance, là où c'est difficile. Évidemment, rares sont les donneurs d'ordres qui comprennent cela. C'est votre travail que de le leur faire comprendre au moment du cadrage et de les préparer à ce que la résistance au changement prenne certaines formes, comme la révolte. C'est à vous aussi à les mobiliser en cas de besoin et de leur faire jouer leur rôle.

Finalement, une formation n'est jamais qu'une stratégie répartie sur deux ou trois jours dont le but est d'opérer la transformation. Entre le début et la fin de la formation, il y en aura des batailles à livrer, des obstacles à franchir et des stratégies à réviser. Car la situation que vous rencontrerez sera rarement celle que vous aurez anticipée, et ce malgré tout le soin que vous auriez porté à votre préparation.

Votre rôle est donc d'initier et d'accompagner cette réaction chimique dans un processus maîtrisé et un environnement sécurisé.

Arrêtez de vouloir être gentil

Je comprends que nous puissions tous aimer être apprécié. En même temps, une salle de formation n'est peut-être pas le meilleur endroit pour satisfaire ce besoin légitime. S'il est possible que les choses puissent mieux se passer en étant aimé de son auditoire, ce n'est pas une certitude, que du contraire. Et ce n'est certainement pas une priorité.

Ce n'est pas une certitude, car l'amour ainsi offert réclame de la réciprocité. Lorsque vous entrez pour la première fois en salle de formation, vous vous apprêtez à découvrir de nouveaux visages, à connaître de nouvelles personnes. Ensuite, vous allez vivre deux ou trois jours avec elles. Deux ou trois jours est en général un temps trop court pour que de telles émotions sincères naissent. Par contre, il peut être normal de trouver du respect, une certaine chaleur dans l'accueil et de la sympathie.

Tout ceci peut paraître paradoxal, surtout si on se rappelle la pratique du « H⁺ ». Pas nécessairement. Je ne peux que vous encourager à avoir de l'amour inconditionnel pour vos participants et pour votre métier. Ce sont deux choses que les autres ressentent inconsciemment et qui peuvent contribuer à l'instauration d'un climat propice à l'apprentissage ; un climat fait de confiance et de sécurité. Il est toujours possible que quelques émotions semblables naissent dans votre auditoire en écho à votre amour à l'amour que vous rayonnez. Le danger tient au fait que ces émotions peuvent être utilisées par les participants comme chantage émotionnel. Ce sera peut-être au détour d'une mise en situation difficile où vous leur demandez de se dépasser, de se mettre « en danger », de laisser tomber leurs défenses ou d'abandonner leurs résistances. À demi-mots, le chantage prendra peut-être alors la forme suivante : « Si tu m'aimais comme tu le prétends, tu ne me demanderais pas cela ». Le piège sera refermé. Vous serez dans une situation paradoxale :

- Si vous vous soumettez au chantage émotionnel, vos participants n'apprennent pas. En même temps, vous perdez votre crédibilité comme animal alpha et vous passez à côté de l'objectif de la

formation.

- Si vous insistez, vos participants en déduisent que votre amour est feint, en conséquence de quoi vous perdez à leurs yeux votre intégrité.

Le véritable amour inconditionnel est désintéressé. Ou alors, il n'est intéressé que par une seule chose : l'intérêt de l'autre. Et, en formation, l'intérêt de l'autre, c'est qu'il fasse ses exercices, qu'il dépasse ses limites et qu'il grandisse.

Ne donnez rien, troquez

Il arrive souvent que les participants veuillent quelque chose de vous. Une demande fréquente est l'adaptation des horaires, en particulier l'heure de fin. Accepter va dans le sens de vos intérêts, car vous savez qu'arrivée l'heure fatidique, leur intérêt et leur attention seront ailleurs. Vous n'en tirerez plus rien de bon. Mais pourquoi ne pas en profiter pour, vous aussi, recevoir quelque chose d'eux ? Quelque chose dont ils tireront bénéfice les premiers, même si, sur le moment, ils n'en ont pas conscience. Vous pourriez ainsi échanger l'aménagement d'horaire contre des efforts complémentaires, contre une certaine qualité dans la pratique d'un exercice, contre l'atteinte d'un objectif intermédiaire...

Apprenez à négocier !

Cessez de chercher à sauver les autres

À travers mes formations, j'observe qu'ils sont très nombreux les gens qui passent leur temps à *sauver* les autres. Même dans la vie de tous les jours, je ne cesse d'observer ce travers. Par exemple, combien sont les parents à constamment sauver leurs enfants ?

Mais qu'est-ce que *sauver* ? Sauver, c'est le fait d'éviter que l'autre n'ait à traverser une épreuve. Par exemple, ce sont les parents qui font les devoirs à

la place de leurs enfants, ou ceux qui leur soufflent les réponses, ou encore ceux qui préfèrent réprimander l'enseignant plutôt que de le soutenir dans l'éducation et l'instruction de leur progéniture... Ce peut être aussi ceux qui font tout pour que leur enfant ne tombe pas de sa bicyclette alors qu'il est en sécurité dans un parc public, ou ceux qui l'empêcheront de monter sur certaines balançoires par peur qu'ils ne tombent...

En formation, c'est pareil. Il y a les formateurs qui se précipitent pour aider un apprenant à la première difficulté, ou ceux qui permettent à celui qui est en exercice devant la salle de reprendre sa place dès qu'il bloque, ou encore ceux qui s'immisceront trop rapidement au milieu d'un désaccord...

Souvenez-vous que lorsque vous *sauvez* quelqu'un, vous lui faites doublement tort :

1. Vous l'empêchez de grandir
2. Et vous lui volez sa responsabilité

Normalement, voir un participant en difficulté devrait vous réjouir, car c'est l'indice que vous êtes à l'endroit précis où il y a un apprentissage pour lui. Peu importe qu'il y ait des émotions. Au contraire, les émotions sont utiles à l'apprentissage. Ne lui volez pas son évolution. Qu'il réussisse ou qu'il échoue, il y aura toujours quelque chose à apprendre pour lui. Tous les efforts qu'il fournit pour trouver la bonne réponse ou la bonne façon de faire renforce non seulement l'apprentissage, mais aussi sa confiance en lui. De plus, cela crée en lui de nouveaux schémas de pensée qu'il pourra mettre plus tard au service d'autres découvertes. Enfin, par le travail de cohérence qu'il a dû faire, les nouvelles connaissances ou compétences trouvent parfaitement leur place en lui. La probabilité de rejet ou de perte de cette connaissance est faible.

Lorsque vous voyez quelqu'un se débattre avec un nouveau problème ou une nouvelle difficulté, vous devriez vous dire : « Tu as difficile?... Excellent ! Apprend ! »

Laissez à l'autre sa responsabilité

Choisir, c'est renoncer. Dans la vie, nous pouvons poser tous les choix que nous voulons. Par contre, nous ne pouvons échapper aux conséquences de nos choix. Par exemple, je peux choisir de voler. La preuve qu'il s'agit bien là d'un choix, c'est qu'on a légiféré à ce sujet. Si cela n'avait jamais été un choix, nous n'aurions jamais eu de loi à ce propos. Si je me fais attraper et condamner, je ne peux échapper à la prison. Maintenant, ce qu'il y a de bien avec les choix, c'est qu'on peut généralement en changer. Une fois en prison, je pourrais me dire que voler était un bien piètre choix. Je pourrais donc choisir de dorénavant être parfaitement honnête. Certes, je devrai terminer de purger ce que je dois à la société pour mes choix passés, mais je commencerai aussi à me réserver un avenir plus radieux loin des barreaux.

Si vous avez le choix, vos participants l'ont aussi. Il faut être au moins deux pour réussir une formation :

- un formateur pour préparer et dispenser la formation,
- des participants pour la suivre.

La réussite, c'est-à-dire le fait d'avoir les acquis recherchés, est une coresponsabilité. Chacun doit apporter sa part. Le formateur apporte le contenu, le cheminement andragogique, le soutien, les enseignements... Quant aux participants, ils apportent leur engagement, leurs efforts, leur volonté, leur persévérance, leur discipline...

À vous de faire ce que vous avez à faire tout en restant *dans les limites normales*. À eux de faire ce qu'ils ont à faire. Et s'ils devaient être dans un fantasme dénué de tout fondement, comme croire qu'ils peuvent acquérir les savoirs, les savoirs-faire ou les savoirs-être sans effort, laissez-les se fracasser sur les falaises de la réalité. Cela fait partie des apprentissages.

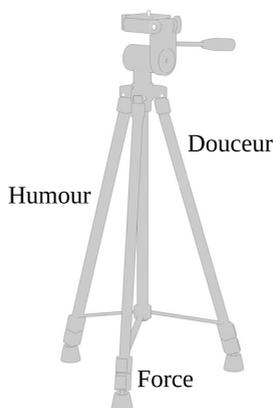
Rappelez-vous qu'à chaque fois que vous éprouverez des difficultés, c'est que vous aurez vous-même outrepassé ce qu'il est normal de faire !

Les 3 archétypes de Stephen Gilligan

Il n'y a rien de plus stable qu'un trépied. Un trépied n'est jamais bancal. S'il y a moins de trois pieds, l'équilibre est précaire. Il se rompt au moindre écart. S'il y a plus de trois pieds et qu'ils ne soient pas parfaitement ajustés, il y en a toujours l'un ou l'autre qui ne repose pas sur le sol, donnant à l'ensemble un aspect bancal et vacillant. Trois pieds toucheront toujours le sol. Au plus ils seront écartés, au plus ils donneront de la stabilité à l'ensemble, car il disposera d'une large marge de manœuvre avant de rompre l'équilibre et de vaciller.

Stephen Gilligan, un psychologue élève de Milton Erickson, a dit que :

« Toutes interventions reposent sur trois énergies d'archétypes fondamentales d'être : la tendresse¹⁴, la force et l'humour. »



Imaginez que vous ayez, vous aussi, trois pieds, et que votre tête peut osciller entre ces trois pieds. Face à une situation particulière, vous aurez besoin de trouver le meilleur équilibre, c'est-à-dire celui où votre tête reste à la verticale. Selon la situation, vous devrez ajuster chacun des pieds pour

14 Tendresse, que nous préférons traduire par « douceur » dans le cadre de la pratique de la formation.

conserver votre équilibre.

Chaque énergie a un rôle à jouer en formation :

- La force vient en soutien au processus d'apprentissage. L'apprentissage est à faire, ce n'est pas négociable. Pour que les gens apprennent ou dépassent certaines limites, il faut pouvoir les pousser un petit peu, à l'image de ces bébés qu'on jette à l'eau avec bienveillance pour qu'ils apprennent à nager.
- La douceur – ou la tendresse comme la nomme Stephen Gilligan – sera en général mis au service de la relation. Par principe déjà, vos participants sont de très bonnes personnes pleines de bonnes qualités. Et si elles éprouvent des difficultés à franchir certaines étapes, cela ne devrait qu'éveiller votre compassion.
- L'humour quant à lui sera utilisé pour désamorcer des situations qui, autrement, auraient pu devenir explosives. L'humour évacue les tensions. Il leur offre une porte de sortie qui est sans conséquence. La tension retombée, la progression peut se poursuivre, éventuellement après quelques ajustements.

Vous devriez idéalement sentir à chaque instant le dosage nécessaire pour chaque énergie. Vous faut-il mettre un peu plus de force face à un participant qui refuse la difficulté ? Avez-vous besoin de mettre un peu plus de douceur dans le débriefing délicat d'un participant dépité ? Devez-vous mobiliser l'humour pour désamorcer un mécontentement qui commence à sourdre ? À vous de le sentir.

Utiliser toute la puissance de l'esprit pour renforcer l'appropriation

S'il était possible faire apprendre sans effort apparent, est-ce quelque chose qui pourrait vous intéresser ? Hum, je pense déjà entendre votre réponse...

Pour cela, nous avons besoin de comprendre l'esprit humain et certains de ces fonctionnements. Cette puissance que vous recherchez ne peut se trouver qu'à un seul endroit : dans l'inconscient du participant.

Pourquoi chercher à faire appel à l'inconscient ? Simplement parce qu'il est infiniment plus puissant. Si, comme nous l'avons déjà vu, le conscient a la capacité de travailler sur cinq à neuf choses en même temps – cinq à neuf *chunks* –, il n'en va pas de même avec l'inconscient. Pour ce dernier, il m'est difficile de garantir un chiffre, car j'en ai croisé différents dans mes lectures. Il m'a été enseigné que l'inconscient est capable de travailler sur deux millions trois cent mille choses en même temps. D'autres auteurs avancent que l'inconscient est capable de traiter quarante millions de bits d'information en un instant. Finalement, peu importe le nombre qu'on lui reconnaît, il est évident que l'inconscient est infiniment plus puissant que l'esprit conscient. Quand on se rappelle qu'un apprentissage est *intégré* lorsque que l'inconscient a pris le relais, autant travailler directement avec lui. De plus, n'en déplaise à certains, c'est l'inconscient qui dirige. Le conscient est tellement faible que c'est l'inconscient qui prend pratiquement tout en charge, sa priorité étant probablement d'assurer notre sécurité.

Bizarrement, ce qui caractérise l'inconscient, c'est qu'il aurait le langage

d'un enfant de cinq ans, donc un langage très simplifié. Si c'est le cas, quel serait son langage naturel ? Eh bien, son langage à lui, ce sont les émotions ! Lorsque vous observez quelqu'un qui rit ou qui pleure, c'est son inconscient qui s'exprime. L'inconscient est toujours à l'affût. Il est toujours éveillé et il surveille. Il est puissant à repérer les schémas, à repérer les choses qui se reproduisent. De ces schémas, il déduit des règles qui peuvent s'ériger en croyances. Une fois, deux fois, trois fois, et hop ! la chose qui se répète devient une croyance.

Globalement, on distingue deux types de croyances :

- Les croyances supportantes ou aidantes, c'est-à-dire des croyances qui *donnent* des capacités à celui qui les a,
- Et les croyances limitantes, c'est-à-dire des croyances qui *privent* la personne de certaines capacités.

Si la personne *croit* qu'elle est formidable et qu'elle peut tout réussir, elle a une croyance qui la supportera plus dans ses initiatives que celle qui *croit* qu'elle est nulle et que, jamais, elle ne pourra arriver à quoi que ce soit. Nous avons déjà effleuré la question des croyances en soulignant l'importance de travailler la confiance en soi, par exemple en plaçant vos participants dans une spirale ascendante vertueuse de succès. C'est ainsi qu'il a été conseillé de commencer par des exercices ou des mises en situations *inratables*.

À l'âge de six ans environ, un filtre s'installe entre le conscient et l'inconscient. Ce filtre, qu'on appelle le facteur critique, ne laisse passer que ce qui se révèle *conforme* aux programmations de l'inconscient. D'où toute la difficulté d'opérer le changement. Si vous voulez y parvenir, il va vous falloir contourner le facteur critique. Heureusement, c'est une chose que nous pouvons commencer à apprendre.

Racontez des histoires

Comme nous l'avions déjà vu, raconter des histoires est un puissant moyen non pas de contourner, mais *d'anesthésier* le facteur critique. Après tout, ce n'est qu'une histoire, se dit l'inconscient, la question de la conformité aux programmations ne se pose pas à-priori. C'est ainsi que les histoires franchissent sans encombre le filtre de l'inconscient. Les histoires, c'est un peu le Cheval de Troyes qui vous permet d'investir l'inconscient, car, enrobé dans la narration, vous aurez subtilement intégré les apprentissages proposés. Au plus vous serez subtil, au mieux cela fonctionnera.

Mais qu'est-ce qu'être subtil lorsqu'on affronte une machine capable de traiter quarante millions de bits d'information en un instant ? C'est déjà de ne pas aborder l'apprentissage de front, ni d'être trop évident. En d'autres termes, il ne faut pas que l'inconscient vous voie arriver avec vos gros sabots.

Ce qui peut être puissant, c'est d'utiliser des métaphores. Le langage métaphorique *parle* à l'inconscient. Surtout qu'en absence de langage digital bien établi – pour rappel, il a le langage d'un enfant de cinq ans –, il a appris à fonctionner avec des symboles. Le langage symbolique est son royaume. C'est pourquoi le langage analogique est si puissant. Lorsque vous soutenez vos propos – langage digital – avec un schéma ou une image, voire une photo, c'est l'inconscient qui comprend immédiatement. Le langage analogique parle à l'inconscient.

Avec sa puissance, comprenez que l'inconscient voit des choses que vous ne voyez pas et dont vous ne prendrez probablement jamais *conscience*, à moins que quelqu'un attire votre attention dessus. C'est tout le principe des approches subliminales. S'il vous a été conseillé d'avoir un environnement de formation épuré, rien ne vous empêche de placer *innocemment* ci et là de quoi nourrir l'apprentissage de l'inconscient. En cours de formation, vous pouvez aussi faire bon usage des schémas que vous tracez sur paperboard en les épingleant aux murs. Évidemment, ces schémas doivent être bien faits et

corrects. Ils doivent souligner les enseignements positifs, et non ce qu'il faut éviter, au risque sinon d'induire des apprentissages contraires.

Ayez conscience que l'être humain *adore* écouter des histoires, surtout si elles sont bien contées. Enfant, il suffisait que quelqu'un nous dise : « *Il était une fois...* » pour que nous passions en mode rêveur. Si nous ne pouvons utiliser la même formule magique face à des adultes en situation de formation, il existe d'autres formules qui fonctionnent tout aussi bien :

- *Je me rappelle qu'un jour...*
- *Imaginez...*
- *C'est ce qui est arrivé dernièrement à mon ami Jean...*
- Etc.

Et vous pouvez les mixer, évidemment. Personnellement, j'aime beaucoup la formule : « *Imaginez...* », car elle agit comme un ordre direct donné à l'inconscient de passer en mode rêve éveillé.

Apprenez à raconter des histoires de réussite. Opportunément, vous aurez toujours sous la main l'histoire de Jean¹⁵, ce (prétendu) participant d'une session précédente, qui, comme eux, se demandait comment il pourrait bien réussir et qui exultait en fin de formation à la vue de ses acquis. Bien racontée, cette histoire ne peut que résonner après de vos participants. Le début de l'histoire n'est jamais que le miroir de leur état présent. À travers la narration, vous en suggérez par avance la progression et l'issue. Et par suggérer, nous entendons donner un ordre ou une direction à l'inconscient. C'est une excellente façon d'influencer le choix de ce dernier, surtout lorsqu'il est face à un champ d'infinies possibilités sans indice sur la direction à prendre.

15 De Jean, de John, de Johan, de Juan, de Jan, de Sidi Mohammed... selon votre culture.

Langage d'influence et de transformation

Apprenez à avoir deux conversations

Tout l'art du discours en formation consiste à mener *deux* conversations de front :

- Une conversation qui s'adresse à l'esprit conscient à travers vos explications rationnelles,
- Et une conversation qui parle directement à l'inconscient à travers les émotions et les ressentis.

Pour ancrer un apprentissage, l'idéal voudrait que nous greffions des émotions positives aux savoirs, savoirs-faire ou savoirs-être dispensés. Cela peut se faire de façon directe, c'est-à-dire en faisant du participant le *sujet* de la description, ou, de façon indirecte, en faisant de lui un *observateur* qui vivra les choses par procuration. À l'usage, la deuxième approche me paraît être plus puissante, car elle éveille moins le facteur critique. En même temps, pour comprendre, l'inconscient teste et évalue ce qui lui est proposé. Écouter une histoire est une manière de vivre une expérience virtuelle, de vivre une expérience par procuration. Si l'inconscient conclut qu'il y a du bien pour lui dans ce qu'il déduit de l'histoire qui lui est contée, il ajoute cet apprentissage à la palette d'options qu'il a déjà.

Pour mener ces deux conversations en parallèle, il va vous falloir prendre l'habitude de faire ce que j'appelle des descriptions riches. C'est la seule façon d'embarquer l'imaginaire, et donc l'inconscient. En même temps, c'est quelque chose qui est à votre portée...

Imaginez-vous en plein milieu de votre séminaire. Vous venez de boucler un exercice et vos participants sont au pic de leur énergie. Ils sont enthousiastes. Vous entendez des rires, de la bonne humeur, du contentement. Tiens, le petit gros timide au coin a même finit par se détendre. Il commence à s'animer. Il plaisante avec ses voisins. Vous

commencez même à ressentir des vibrations de bien-être sous la surface de votre ventre. Vous vous sentez heureux de ce bon résultat et vous affichez un large sourire. Debout au milieu de la salle, vous contemplez votre auditoire pendant que chacun reprend sa place tout en s'apaisant. Les pieds chaises cognent contre les tables et traînent sur le sol. « Un point de gagné », vous dites-vous dans ce brouhaha, non sans une pointe de satisfaction. Cet exercice a balayé toutes vos appréhensions. Vous êtes enfin serein. Le groupe est au rendez-vous. Vous vous sentez léger. C'est fort de cette conviction profonde que vous abordez calmement le chapitre suivant.

Apprenez à manipuler... vertueusement

Tout ce qui précède pourrait se résumer par *l'art de faire des suggestions*. Prenez conscience que les mots sont porteurs de sens, certes, mais aussi d'émotions. Les mots peuvent avoir de l'impact. Si vous en doutez, interrogez un publiciste ou un journaliste. D'ailleurs, pour s'en convaincre, reprenons un exemple utilisé par Igor Ledochowski et que je trouve parlant :

- Un bébé meurt dans un incendie.
- Un nouveau-né périt dans les flammes.
- Un nourrisson brûlé vif !

Nous avons bien là trois fois la même information *consciente*. Les trois phrases racontent la même histoire. Rien ne change. Par contre, vous serez probablement d'accord de dire *qu'émotionnellement* ce n'est pas du tout la même chose. Nous venons de faire ici usage de ce qu'on appelle les *mots d'impact*.

L'usage des mots d'impact ce n'est pas la seule façon de faire des suggestions. En fait, tout ce que vous dites est suggestion. Pourquoi avoir choisi tel mot plutôt qu'un autre ? Pourquoi avez-vous tourné la phrase de telle ou de telle façon ?...

Vous pourriez vous dire que nous frôlons ici la manipulation. En fait, vous

vous trompez. C'est de la manipulation ! Il n'y a aucun doute là-dessus. D'ailleurs, dès que vous ouvrez la bouche, vous manipulez. Rien qu'en parlant, vous poursuivez déjà un objectif : vous voulez à minima être compris. Jamais votre communication n'est parfaitement neutre. Donc, la question de savoir si vous manipulez ou non en parlant ne se pose même pas. La réponse est oui ! La seule question qui se pose est de savoir si cette manipulation est *vertueuse ou non*.

Chacun a ses propres critères pour évaluer si un discours est vertueux ou non. En même temps, nous pouvons probablement tous nous entendre sur le fait que si la communication rencontre les besoins et les attentes de l'autre, ou si ce dernier tire bénéfice de ce que nous disons, alors la communication a quelque chose de vertueux.

Plus vous avancerez en douceur, plus vos suggestions seront puissantes, car elles offriront à votre public le sentiment de choisir librement. C'est ainsi qu'il y a une grande différence entre :

- Asseyez-vous !
- Peut-être avez-vous envie de vous asseoir...
- Quand vous le sentirez, *maintenant*, simplement de reprendre vos places...

Comme vous le voyez, n'ayez pas peur des phrases bizarres ou un peu tordues. L'inconscient en raffole.

Orientez l'esprit

Cela a certainement déjà dû vous arriver. Vous êtes sur l'autoroute. La voie est large et le trafic est peu dense. Fidèle à votre (mauvaise) habitude, vous circulez sur la voie centrale. La journée est belle. Le soleil qui vous arrive par le côté réchauffe l'habitacle. Vous roulez calmement tout en conversant avec votre passager, assis à votre droite. La route défile, les kilomètres passent. Soudain, vous croisez un accident tout frais qui a eu lieu en contresens. Curieux, vous regardez la scène pour tenter de comprendre

comment cela a bien pu arriver, quand tout à coup vous entendez votre passager hurler : « Redresse ! Redresse ! Redresse ! ». Vous avez juste le temps de donner un coup de volant pour vous remettre sur votre voie quand un 4 × 4 vous dépasse à toute vitesse sur la bande de gauche. Ouf !, vous l'avez échappé belle...

Que c'est-il passé ? Un moment de distraction penserez-vous ? Oui, probablement. Mais surtout, vous venez d'expérimenter un phénomène tout à fait naturel. En posant votre regard sur l'accident de l'autre côté de la berne centrale, vous avez inconsciemment déplacé votre véhicule dans cette direction. Pourquoi ? Simplement parce que cela répond à une loi fondamentale qui dit que :

Là où va le regard, va l'énergie !

Avez-vous déjà remarqué qu'il suffit d'interdire quelque chose pour que les gens se mettent à transgresser l'interdit ? Cela paraît absurde, pourtant nous ne pouvons que constater le phénomène. Combien de fois n'avons-nous pas vu des fumeurs juste en dessous d'une affichette arborant une cigarette flanquée d'un signe d'interdiction ? Pas plus tard qu'il y a quelques jours, j'ai pu croiser un conducteur qui parquait sa voiture juste en dessous d'un panneau d'interdiction de stationner, alors que la rue était vide et que les places alternatives ne manquaient pas...

Si je devais vous demander de surtout, surtout, surtout, ne pas penser à un éléphant rose qui fume la pipe et joue de l'accordéon, qu'imaginez-vous ? Oui, je sais... Un éléphant rose qui fume la pipe et joue de l'accordéon ! C'était tellement prévisible...

Vous avez pensé à un éléphant rose parce que c'est dans cette direction que j'ai orienté votre esprit. On dit souvent que le cerveau ne comprend pas la négation. Ce n'est pas tout à fait vrai. C'est une simplification de la réalité, mais c'est une bonne façon de s'en souvenir. Lorsque je vous dis de ne surtout pas penser à un éléphant rose, je crée une situation paradoxale, car pour ne pas penser à quelque chose, il faut d'abord y penser ! Votre cerveau visualise donc l'éléphant rose. Ensuite, comme c'est une négation, il trace

une croix dessus, et il se demande à quoi il doit bien penser. Un guépard bleu, une souris jaune, un cafard rouge, un lion vert... ? En fait, il y a une infinité de possibilités. Et comme le cerveau n'a aucun indice qui lui permettrait de faire un choix, il reste concentré sur la seule chose que vous lui ayez proposée : l'éléphant rose.

Trop souvent, nous utilisons ces syntaxes qui mènent à l'échec. Par exemple, lorsque vous dites à quelqu'un que *vous ne voulez plus voir sa bouteille d'eau là*, il apprend ce que vous ne voulez plus, mais il ne sait toujours pas ce que vous voulez à la place. Si vous dites à un participant : « *Arrête d'avoir peur !* », vous verrez probablement sa peur grandir.

Donc, apprenons déjà *qu'il est préférable de dire ce que nous souhaitons* plutôt que de formuler ce que nous ne voulons plus. C'est tellement simple que cela m'étonne chaque fois d'observer le contraire.

Abordons un exemple plus complexe. Imaginons que vous disiez à une participante : « *Ne vous inquiétez pas. Il n'y a pas de problème.* ». Que se dit-elle ? « *Ah bon ?! Il y aurait des raisons de s'inquiéter ? Et en plus, il pourrait y avoir un problème ?* » Ne soyez donc pas étonné si vous ne la trouvez pas très rassurée. Par contre, si vous lui dites : « *Rassurez-vous ! Tout est en ordre !* », vous la trouverez certainement beaucoup plus apaisée, car son cerveau se sera reconnecté à l'idée qu'il se fait d'être rassuré, et il visualisera ce que vous lui avez suggéré, c'est-à-dire que tout est en ordre. Observez à nouveau qu'au niveau *conscient*, les deux phrases portent le même sens. Par contre, il en va tout autrement au niveau de l'inconscient...

La phrase : « *Il est interdit de courir dans les couloirs* » est ce qu'on appelle une *suggestion négative*. Tandis que la phrase : « *Marchez calmement dans les couloirs* » est ce que j'appelle une *expression positive*.

La différence entre la suggestion négative et l'expression positive ne repose pas sur la présence ou non d'une négation. Par exemple, la phrase : « *C'est mal !* » est une suggestion négative puisqu'elle concentre le regard de

l'autre sur ce que je ne désire plus qu'il fasse, à savoir ce qui est mal. À l'inverse, l'expression : « *Ce n'est pas bien !* » est bien une expression positive. Même si, grammaticalement, la forme négative est présente, j'oriente son regard sur ce que je recherche, à savoir ce qui est bien.

Usez des présupposés

Les présupposés, c'est ce qu'il y a de plus puissant à mes yeux. Nous avons des présupposés pour tout. Nous ne pouvons rien dire qui ne soit supporté par un ou plusieurs présupposés. Pour vous en convaincre, faisons appel à une phrase toute simple, sans véritable charge émotionnelle. Il n'est pas question ici de discuter de la véracité de cette phrase, il s'agit juste d'illustrer la présence de présupposés, même dans des affirmations banales.

*La valeur d'une civilisation se juge
au développement de sa technique.*

Cette affirmation présuppose déjà que *les techniques ont différentes valeurs*, mais aussi que *les civilisations ont une valeur plus ou moins grande*. Elle présuppose aussi *qu'on peut juger de la valeur d'une civilisation. La technique peut être plus ou moins développée dépendamment des civilisations*. Elle présuppose aussi *qu'on peut juger du développement d'une civilisation*. Elle semble aussi affirmer que *le seul critère de la valeur d'une civilisation, c'est le développement de sa technique*. De même, *le développement de la technique est un indice de la valeur d'une civilisation*. Plus simplement, cela nous dit aussi *qu'une civilisation peut se développer et que les techniques ont différentes valeurs...* Je pense que vous pourriez encore trouver une demi-dizaine d'autres présupposés. Et nous n'avons joué là qu'avec une phrase anodine sans véritable enjeu.

Arrivé à ce stade, prenez un moment pour vous demander quels seraient les présupposés qui devraient être au cœur de votre discours en formation ?

Osez vous répéter

Nous l'avons dit, l'une des forces de l'inconscient, c'est de repérer les schémas. Il sait quand on joue avec lui. L'avantage, c'est qu'il aime cela. Dès qu'il voit quelque chose qui se répète, il le prend comme une instruction, un ordre ou une règle. Apprenez à répéter, répéter et répéter encore vos principaux messages. Ces messages doivent tourner en boucle.

Le tout premier message à devoir tourner en boucle est probablement :
« *C'est simple !* »

Développez des thèmes

Dans le même ordre d'idée, prenez l'habitude de développer des thèmes. Un thème, c'est un discours émaillé de petits mots à l'air innocent qui crée une situation émotionnelle. La mise en œuvre d'un thème repose sur la répétition. Imaginons qu'un de vos participants soit au bord de la crise, car il peine à franchir un cap. Vous vous dites alors que la première chose que vous ayez besoin, c'est d'éteindre les émotions négatives, et de faire baisser le niveau émotionnel. Évidemment, donner un ordre au conscient en ce sens est totalement vain, puisque les émotions sont le langage de l'inconscient. C'est le moment de sortir votre thème *apaisement total*. Pour réussir, adoptez une voix apaisante (ce qui est une façon non verbale de renforcer votre message) et mettez sobrement l'emphase sur les mots du ou des thèmes choisis. Dans l'exemple qui suit, non seulement je fais boucler le thème de l'apaisement, mais j'introduis aussi le thème de la facilité et le thème de la sécurité.

« *Prends le temps de faire une pause... Voilà, c'est bien... calmement... Viens... Assieds-toi tranquillement en face moi... Tu es en sécurité... C'est bien... Parfait... Prends ton temps... Voilà... Alors ?... Explique-moi tranquillement ce que tu penses avoir besoin pour facilement réussir... Prends ton temps... Réfléchis bien et laisse tranquillement venir la réponse à toi... et dis-moi calmement comment tu peux facilement passer tranquillement au niveau supérieur en toute*

sécurité. »

Semez des idées

Apprenez à saupoudrer vos formations d'idées anodines, exprimées sobrement au détour d'une phrase en ayant l'air de ne pas y toucher. Ce pourrait prendre la forme d'une réflexion que vous vous faite à haute voix. En saupoudrant des idées, c'est un peu comme si vous développiez un thème dans le temps. Ces idées pourraient même prendre la forme de présupposés. Il n'y a rien de plus puissant que de dire des choses en silence... Semez les graines et oubliez-les. Revenez de temps à autre les arroser. Laissez-leur le temps de grandir.

Je pourrais illustrer cela par un cas de formation. En même temps, il y a une merveilleuse histoire issue de la pratique du Dr. Milton Erickson¹⁶ qui était un maître dans l'art de parler à l'inconscient.

Cela se passe dans les années cinquante probablement à Phoenix aux États-Unis. Une jeune-femme, infirmière de son état, vient consulter Milton Erickson, car elle vient de se marier, mais elle a un gros problème : elle ne parvient pas à consommer son mariage. Il découvre que la jeune femme a grandi dans un environnement très conservateur où le sexe était diabolisé. Malheureusement, sa maman – qui n'était pas la dernière à être à cheval sur les principes et la vertu – mourut alors qu'elle n'avait que huit ans.

En quelques séances, Milton Erickson permettra à la situation de se débloquer. Pour cela, il s'est mis à semer des idées, des idées puissantes reposant sur de profonds présupposés. User de présupposés, c'est hurler des suggestions dans le silence. Cela échappe à l'esprit conscient, par contre elles sont très bien entendues par l'inconscient.

C'est ainsi qu'à la première séance, il dit, au détour d'une phrase, un peu comme s'il s'agissait d'une réflexion personnelle : « Je me

16 Milton Hyland Erickson est un psychiatre et psychologue américain considéré comme le père des thérapies brèves. Il est surtout connu du grand public pour ses travaux qui ont permis le renouvellement de l'hypnose clinique. C'est ce qu'on appelle l'hypnose ericksonienne qui ouvrira la voie à l'hypnose conversationnelle.

demande quelles autres choses ta mère t'aurait enseignées si elle était toujours présente... » Dans la séance suivante, il fit un autre commentaire innocent : « Que c'est dommage que ta mère n'ait pas pu terminer ton éducation... »

Ces suggestions ont été répétées encore et encore au fil des rencontres, jusqu'à ce que la jeune-femme soit mûre pour une dernière suggestion plus directe : « Alors, le genre de chose à savoir qui convient à un enfant de huit ans ne sont pas les mêmes que celles qu'une femme de vingt-cinq ans a besoin pour vivre... Parce que vous êtes une personne différente aujourd'hui, alors vous pouvez vivre avec des règles différentes... » Le soir même la jeune-femme franchissait le pas. Reconnaisante, elle revint quelque temps plus tard présenter ses enfants au Dr. Erickson.

Usez des qualificatifs

Sans les qualificatifs, nos descriptions seraient bien pauvres. En voici un exemple...

Imaginez que vous soyez au comptoir d'un fast-food et que vous vous intéressiez à un sandwich nouveau pour vous. Aussi, demandez-vous au préposé occupé à prendre votre commande de vous décrire ce sandwich. Il vous répond que : « C'est un steak haché dans un pain, avec de la salade, de la moutarde, du ketchup, une rondelle de tomate et quelques tranches de cornichon. » Bof...

À côté, le manager décrit le même sandwich à un autre client. Ce que vous entendez n'a rien à voir : « Il s'agit d'un steak haché juteux et assaisonné avec soin, dans un pain chaud et moelleux, le tout accompagné de quelques feuilles de salade fraîche et croquante, d'une rondelle de tomate gorgée de soleil et de quelques tranches de cornichon pour donner du pep's à l'ensemble. Le tout est relevé d'une pointe de moutarde de Dijon et d'une sauce ketchup maison qui apporte une touche sucrée et amère qui équilibre l'ensemble. » Euh... Parle-t-on

du même sandwich ?

Ce sont les qualificatifs qui touchent nos émotions en touchant d'abord nos sens. Les qualificatifs apportent de la sensualité à notre discours. Et c'est cette sensualité qui déclenche nos émotions. La preuve, c'est que lorsqu'il s'agit de *refroidir* les émotions d'un participant, on évite au maximum d'engager ses sens. Le discours se fait plus factuel. Ensuite, nous tentons de dériver ses sensations vers d'autres plus appropriées. Et comment le faisons-nous ? Avec les qualificatifs !

Imaginez que l'un de vos participants s'effondre, car il est persuadé d'avoir échoué dans sa pratique. Ses vieux schémas sont de sortie : « *Je le savais ! Je suis nul ! Jamais je n'arrive à rien ! Je suis un raté ! Je n'ai même pas été capable de faire cet exercice...* » La première chose à faire, c'est de déconnecter les émotions. Pour cela, il faut faire appel à la raison en étant factuel. Car, par eux-mêmes, les faits ne portent aucune émotion. C'est ainsi qu'on pourra par exemple l'aider à faire la part des choses en notant d'un côté tout ce qu'il a bien fait, et en consignant de l'autre les points à travailler. Évidemment, il vous est permis de tricher un petit peu : vous l'aidez à remplir la première colonne en pointant vous-même des choses qu'il a bien faites, tandis que vous le laisserez seul avancer les points à travailler. Si l'exercice est bien fait, vous devriez vous retrouver avec une colonne débordant de bonnes choses et dans l'autre l'un ou l'autre point pouvant être améliorés. Face à ce constat, difficile pour lui de continuer à soutenir qu'il est nul, qu'il est un raté... C'est le moment de commencer à suggérer d'autres sensations pouvant mener à d'autres sentiments et finalement à une autre vision de lui-même.

Sachez mettre la manipulation au service de l'apprentissage

En toute logique, le premier présupposé que vous devriez intégrer dans votre formation, c'est celui que vos participants ont *déjà* acquis les

compétences que vous êtes venu leur proposer. Ils sont déjà les experts en devenir. Pour l'inconscient, la notion de temps n'existe pas. Les notions de passé et de futur sont totalement abstraites pour lui dans la mesure où toutes ses expériences sont vécues au présent, même celles qui lui sont rapportées comme venant d'un passé lointain ou celles devant supposément se produire dans un avenir plus ou moins proche. L'expérience du passé ou du futur, il la vit à travers sa description au moment présent. Et cette expérience qu'il vit par procuration est probablement teintée de la perception qu'il a actuellement de sa réalité. C'est pourquoi un souvenir n'est jamais tout à fait pareil selon le moment où on le rapporte. La science a d'ailleurs démontré que tous nos souvenirs, passé quinze jours, sont des faux souvenirs.

Les prophéties auto-réalisatrices ou effet Pygmalion

C'est en 1948 que le sociologue Robert K. Merton emploie pour la première fois le terme de « self-fulfilling prophecy », traduit habituellement par « prophétie auto-réalisatrice », dans le titre d'un article destiné à en inspirer beaucoup d'autres.

Une prophétie auto-réalisatrice est une prophétie qui modifie des comportements de telle sorte qu'ils font advenir ce que la prophétie annonce. Ce qui n'était qu'une possibilité parmi d'autres devient réalité, par l'autorité de l'oracle qui énonce la prophétie ou par la focalisation des esprits sur cette possibilité.

Imaginons que le Ministre de l'Agriculture vienne annoncer au journal du soir une pénurie de sucre. La population se précipitera dans les magasins pour en faire des réserves, ce qui provoque la pénurie.

L'inverse, la prophétie autodestructrice ou paradoxe du prophète ou encore paradoxe du prévisionniste, est une prédiction qui détruit les possibilités de réalisation de la prédiction.

Dans les deux cas, le fait d'énoncer la prédiction et de trouver des gens pour y croire modifie les anticipations et donc les comportements.

À noter que l'adjectif, auto-réalisatrice ou auto-destructrice, se

rapporte à la prophétie, et non aux événements annoncés ; une prophétie qui annonce une destruction peut être « auto-réalisatrice », tandis qu'une prophétie « auto-destructrice » peut se rapporter à un événement positif.

En pédagogie, l'effet Pygmalion (parfois nommé effet Rosenthal) est une prophétie auto-réalisatrice qui consiste à influencer l'évolution d'un élève en émettant une hypothèse sur son devenir scolaire.

Le problème est d'importance, car si les enfants des milieux défavorisés réussissent moins bien à l'école que les enfants des milieux favorisés, la cause pourrait ne pas être uniquement liée aux carences de ces enfants et de leurs milieux.

En conclusion, plus vous croirez que les participants en face de vous sont compétents et brillants, plus vous augmentez leurs chances de réussite.

Du fait que la notion de temps n'existe pas pour l'inconscient, on peut aussi en conclure autre chose : nous sommes capables d'apprentissages instantanés ! Et si vous me croyez pas, observez un bébé qui vient de naître. Instantanément, il apprend à respirer. Lorsqu'il aura faim la première fois, instantanément il apprendra à téter le sein de sa mère ou le biberon qu'on lui présentera. Simplement, beaucoup d'entre nous ont développé la *croyance* qu'apprendre est difficile et réclame de l'effort. Ce sont des choses qu'on nous a probablement dites ou laissées entendre à l'école lorsque nos professeurs nous enjoignaient de faire un effort. Les adultes qui ont pris soin de nous n'ont pu s'empêcher de partager avec nous leurs croyances. Et comme avant l'âge de six ans, il n'y a pas de facteur critique, leurs croyances se sont installées bien au chaud dans notre inconscient. Nous sommes capables d'apprentissages instantanés ! À nous de le redécouvrir.

Pour prendre une analogie, lorsqu'un client commence à poser des questions sur le service après-vente ou sur ce que prévoit la garantie, le vendeur sait que son client a déjà acheté. Sa décision est déjà prise. Pourquoi ? Simplement parce que son regard est déjà porté au-delà de

l'achat. Il se voit déjà avec l'objet et envisage des situations futures.

Une bonne façon de mettre les présupposés au service de la réussite, c'est de considérer que nos interlocuteurs sont déjà à l'étape suivante. C'est ainsi que vous pourriez dire : « *Dès que vous avez terminé votre exercice, nous abordons (le point suivant)* ». Remarquez l'emploi erroné de la conjugaison. Je m'adresse ici moins au conscient qu'à l'inconscient.

N'ayez pas peur de la plaisanterie. Cela marche aussi, à condition que ce cela n'incite pas les participants à s'affirmer l'inverse. Vous pourriez dire ainsi : « *Allez ! Exercice ! En même temps, je sais que ce n'est qu'une pure formalité pour vous.* »

Il n'y a pas que les présupposés qui peuvent servir à manipuler la croyance en leurs capacités. Les descriptions riches le peuvent aussi. Lorsque vous illustrez vos concepts, vous pourriez inclure ces descriptions. Commencez par « *Imaginez !...* », et faites le plein d'émotions et de ressentis.

Lorsque vous décrivez un exercice, vous pouvez tricher avec la conjugaison. Le futur, c'est maintenant ! Ce n'est donc pas : « Je suis certain que vous allez réussir l'exercice », mais : « Je suis certain que vous réussissez l'exercice » ou, mieux, « Je suis certain que vous avez réussi l'exercice ».

Dans le même ordre d'idée, la dernière chose à faire, c'est semer le doute. Donc « *Si...* » est à proscrire lorsqu'il s'agit de les convaincre de leurs capacités à apprendre ! Dans votre tête, comme dans la leur, il y a une seule croyance à entretenir : ils sont *déjà* compétents !

Jetez des ponts vers le futur

Le formateur que vous êtes se doit aussi de se préoccuper de la pérennisation des compétences. Qu'est-ce qui pourrait empêcher les connaissances nouvellement acquises d'être mises en œuvre ? Deux choses

au moins :

- Leur environnement
- Et le monde de la demande.

Prenons conscience que la dernière chose que les collègues de vos participants veillent, c'est que ces derniers changent. Même si la situation actuelle devait les faire souffrir, ils ont trouvé leur équilibre dans cette souffrance. Ce n'est pas parce que leurs collègues réclament des changements que c'est ce qu'ils veulent. Leurs actes contredisent d'ailleurs souvent leurs dires. C'est pourquoi, lorsque les séminaires sont centrés sur le développement de compétences comportementales, la première règle à partager avec vos participants est que « *lent, c'est rapide* ». Pour que le changement puisse être accepté par leur environnement, il faut qu'il se fasse en doses assimilables par ce dernier. Or les formations sont habituellement des modules courts programmés en un bloc. Il nous faut donc faire comprendre aux participants qu'ils vont devoir opérer le changement tout doucement dans leur environnement et, pour cela, ils ont besoin d'un plan d'action très progressif étalé sur quelques semaines à quelques mois. Idéalement, il faut que ce plan soit tracé *avant* la fin de la formation. Sinon, jamais ce plan n'existera.

Si la formation a permis de comprendre beaucoup de choses, et même s'ils se sont parfaitement débrouillés dans les mises en situation et les exercices, il faudra encore rapatrier ces apprentissages dans la pratique du quotidien. Malheureusement, l'expérience démontre que vos participants sont attendus de pied ferme à la sortie de leur formation. Souvent, en leur absence, le travail – et donc les urgences – s'est accumulé sur le coin du bureau. Il est temps de se remettre au boulot ! C'est ainsi que vos participants se retrouvent véritablement *happés* par leurs anciennes habitudes. Ils n'ont pas le temps de réfléchir. Ils n'ont pas le réflexe de prendre du recul par rapport à la situation, recul qui leur permettrait de poser d'autres choix. Au mieux, ils se disent que, dès qu'ils auront un moment de temps, ils commenceront à mettre en place ce qu'ils ont appris. Le problème, c'est que ce moment

n'arrivera jamais. Le monde de la demande les aura phagocytés, puis le temps et l'oubli auront fait leur œuvre.

Selon moi, la principale difficulté provient du fait que les participants ne sont pas du tout préparés à retourner dans leur quotidien. Aussi, face aux sollicitations de ce dernier, aucune réponse n'a été préparée, aucun entraînement n'a été donné, rien n'a été fait. C'est ainsi qu'ils se retrouvent bien démunis face au tourbillon du monde. Ils auraient pu préférer autre chose. Ce sera pour une autre fois... Peut-être...

Sans que cela ne soit parfait, nous pouvons agir pour tenter de contrer cela. Évidemment, il y a déjà ce que nous pouvons faire en amont, au moment du cadrage, en attirant l'attention de l'entreprise sur l'importance de prévoir un relais à la formation. Ensuite, il y a ce que nous pouvons faire *en cours* de formation. On appelle cela *jeter des ponts vers le futur*. Utilisés en coaching, les ponts vers le futur permettent au coach de vérifier, à travers des questions ciblées, que les changements sont durablement installés.

Dans le contexte de la formation, je pratique différemment, puisque c'est à travers les anecdotes et les histoires que je vais commencer à forger une image présente du futur qui soit différente. Je leur fais vivre, au temps présent et par procuration, les situations futures qu'ils pourraient rencontrer, et les comportements ou les réponses qu'ils peuvent y apporter. Je fais cela non seulement pour les apprentissages, mais aussi pour ce qu'ils pourraient rencontrer comme résistance de leur environnement au changement. Je traite ainsi à la fois les réponses à apporter à la résistance opposée par l'environnement, mais aussi aux sollicitations excessives du monde de la demande.

« Conversationnellement », je crée aussi deux choses :

- La conviction qu'il n'y a pas de retour possible
- L'attente de changements inconscients

Pour cela, je termine souvent mes séminaires par ce que j'appelle le *discours de la jeune-fille*. C'est ma dernière intervention, celle par laquelle je prends congé du groupe.

Vous savez, je vous regarde, et j'observe que vous n'êtes plus tout à fait les mêmes personnes que celles qui ont franchi cette porte hier matin. Peut-être n'en avez-vous pas parfaitement conscience, mais vous avez changé ! C'est certain !

Vous savez, dans la vie, il y a des points de non-retour. Par exemple – et si vous en doutiez, demandez à vos collègues féminines, vos mères, vos sœurs ou vos épouses –, une jeune-fille qui devient femme ne redeviendra jamais une jeune-fille. Il en va de même avec les prises de consciences et les apprentissages. Une fois que vous avez pris conscience de quelque chose, vous ne pouvez plus ne plus le savoir. Cela veut dire que tout ce que vous saviez et tout ce à quoi vous croyiez en arrivant en formation est occupé à être réévalué et éventuellement ajusté pour tenir compte des nouveaux apprentissages. Comme votre inconscient est puissant – et sait-on vraiment avec précision combien il est puissant –, il procède à toute allure. C'est pourquoi vous êtes capables d'apprentissages instantanés. Alors tout à l'heure, ou demain, ou dans quelques jours, là maintenant, vous êtes témoin de changements. Cela ne vous étonne qu'à moitié. Peut-être vous dites-vous en riant que c'est là le dernier coup pendable que je vous ai fait, mais vous vous rappelez aussi que je vous ai prévenu. Cela doit arriver. C'est déjà arrivé ! C'est fait ! Cela pique votre curiosité, et vous vous demandez alors quels autres changements sont là. Commence pour vous une période de changements positifs qui vous permettent d'accéder, dès maintenant, au niveau supérieur ! Je suis fier de vous ! Bravo ! Et comme on dit dans la marine, bon vent !

(Fin du séminaire)

Gestion de la dynamique de groupe

Gérez vos angoisses

L'une des premières angoisses que peut connaître quelqu'un qui débute en formation concerne l'interaction avec le groupe. Si cette angoisse peut s'estomper avec l'expérience, elle ne disparaît jamais tout à fait chez certains. Même la meilleure préparation ne vous permet pas d'anticiper la personnalité des participants, ni l'ambiance au sein du groupe. Chaque entreprise, voire chaque entité, a sa culture, ses codes, ses modes de compétition, ses coutumes... Parfois, le choc entre la culture et les valeurs que nous portons et celles affichées par le groupe peut être rude.

Notre difficulté réside dans le fait que nous ressentons besoin légitime d'être rapidement – voire instantanément – accepté. Pour y parvenir, nous pourrions avoir envie de nous fondre dans l'énergie du groupe. Cela permet d'ailleurs d'ouvrir les canaux de communication. Tout cela n'est qu'une question de synchronisation. Si nous faisons appel à une analogie, nous pourrions dire que vous ne parviendrez jamais à écouter votre station de radio préférée si vous n'alignez pas le tuner votre récepteur sur sa fréquence. Être formateur réclame de la flexibilité et de l'adaptabilité. Peut-être que tout formateur devrait posséder un bout de l'ADN du caméléon...

Imaginez que vous ayez terminé hier, avec succès, un séminaire autour d'une thématique faisant partie d'un cycle de formation. Vous l'avez animé pour un groupe que vous suivez depuis longtemps et avec lequel vous avez tissé des relations fortes. Et imaginez que vous débutiez à l'instant un

séminaire centré sur la même thématique mais pour un nouveau groupe dans un autre contexte. La tentation de reproduire ce qui a bien fonctionné est grande, car vous avez encore en vous le souvenir vivace de ce que vous venez de faire et qui a mené au succès. La tentation est d'autant plus grande que ce succès vous a offert une vague d'émotions positives que vous aimeriez retrouver. Malheureusement, agir ainsi débouche souvent sur un échec, car les recettes qui ont fait le succès de la formation d'hier ne sont pas nécessairement celles qui peuvent vous offrir la réussite aujourd'hui. C'est pourquoi un formateur doit sans cesse se réinventer et réévaluer sa formation.

Je peux concevoir que chaque formateur soit différent et qu'il puisse avoir des besoins différents. Me concernant, j'ai parfois plus difficile à faire se succéder dans un même contexte et sur une même thématique des groupes différents. Par exemple, donner une formation de vente successivement à trois groupes au sein de la même entreprise peut être difficile pour moi. Car, ce n'est pas parce que les groupes sont issus de la même entité qu'ils ont la même énergie et la même personnalité. Je ressens le besoin de pouvoir me recentrer en me dépouillant de l'expérience précédente pour replonger sans à-priori dans une nouvelle aventure avec un nouveau groupe. Pour moi, cela va mieux lorsque je peux passer à autre chose avant de redémarrer avec un nouveau groupe. À chacun de savoir ce dont il a besoin. Et s'il ne peut l'avoir, ce qui peut arriver, à lui d'apprendre à faire autrement.

Donc, lorsque vous entrez en salle le premier jour de la formation, vous découvrez un groupe tout neuf. La dynamique qui s'installera et la qualité des interactions qui se développeront dépendront grandement de ce que vous avez tendance à penser de ce groupe. Rappelez-vous que nous ne vivons pas la réalité – elle nous est inaccessible –, nous ne vivons que la *perception* que nous avons de la réalité. Cette perception dépend totalement de la *préconception* que nous avons de cette réalité, et donc de ce que nous en pensons. Il nous faut cultiver l'habitude d'avoir de *bonnes présomptions*. La bonne présomption nourrit une préconception constructive d'une réalité perçue en conséquence comme positive.

L'angoisse que nous pouvons rencontrer en début de carrière se nourrit de deux choses :

- De l'incertitude que nous avons face aux comportements que nous pourrions croiser
- Et de notre capacité à avoir *la bonne réaction* en réponse à ces comportements.

Ayons d'abord conscience que, si nos participants peuvent avoir des comportements qui nous déplaisent ou que nous jugeons inappropriés, cela ne garantit pas que ces comportements le soient. Nous ne connaissons rien de leurs intentions, ni du sens qu'ils donnent à leurs comportements. Tout ce que nous pouvons dire, c'est que, dans un contexte donné, ils ont eu tel ou tel comportement et que nous en avons *déduit* telle ou telle intention. C'est cette pensée qui nous fait souffrir, et non le comportement. Dit autrement, ce n'est pas le *comportement* qui nous impacte, mais *ce que nous nous disons* de ce comportement, la *vision* que nous en avons. Notre réponse, quant à elle, sera toujours inspirée de ce que nous avons *compris* et non des *intentions* de l'auteur du comportement. Nous sommes l'otage de nos perceptions.

Aussi, posez-vous tout d'abord ces trois questions. En fonction des réponses que vous y apporterez, il sera encore temps de définir ce dont vous avez besoin pour rétablir la situation.

1. Pourquoi pensé-je que ce participant est difficile ?
2. Suis-je, peu ou prou, à l'origine de cette difficulté ?
3. Est-ce que ce comportement, que je juge difficile, est gênant pour le groupe ou pour moi-même ?

Ce serait tellement plus simple si nous pouvions disposer de procédures à mettre mécaniquement en œuvre pour travailler la dynamique de groupe et gérer ce qu'on appelle les participants difficiles. Plus loin dans le chapitre,

nous explorerons quelques profils pouvant être jugés comme difficiles, et nous proposerons certaines lignes directrices qui peuvent vous permettre d'aborder ces situations avec de bonnes chances de succès. En même temps, il me semble beaucoup plus important que vous développiez d'abord votre capacité à dépasser les pièges de *votre propre esprit*.

En quoi consiste ces pièges ? Ils consistent déjà à *présupposer* des intentions de l'autre. Je ne sous-entends pas que toute personne soit toujours dépourvue d'intentions pouvant être vues comme malveillantes. Ce serait idiot. Par contre, j'affirme qu'une partie significative des situations que nous jugeons difficiles ne le sont que dans notre tête. Si nous pensons que le seul objectif d'un participant est de nous faire perdre notre temps, alors notre réaction – que ce soit dans son contenu, son ton ou son expression – pourrait laisser transparaître de l'agacement ou de l'impatience. En fin de compte, s'il devait s'avérer que la personne est simplement maladroite dans sa communication, mais qu'elle souhaite sincèrement apprendre, non seulement nous aurions injustement rabroué quelqu'un qui souhaitait apprendre, mais nous l'aurions aussi démotivé et privé d'une chance de grandir. Au final, ce participant paye le prix fort pour notre présupposé.

En cas de situation difficile, la première règle consiste à prendre de la distance émotionnelle vis-à-vis de la situation, puis d'explorer ! C'est-à-dire poser des questions ouvertes permettant à la fois de mieux comprendre l'objet de l'interruption faite par le participant, le sens de son intervention, mais aussi ses intentions, ses attentes, ses besoins... Si la personne est sincère – ce qui sera généralement le cas –, nous pourrions ainsi mieux la satisfaire. Et s'il devait s'avérer qu'elle ne cherchait qu'à nuire, soit cela transparaîtra dans ses réponses, ce qui la fragilisera face au groupe, soit elle comprendra que ses intentions ont failli être dévoilées, ce qui la rendra plus timorée.

Il s'agit donc de clarifier les choses, de mettre en lumière ce qui est dans l'ombre, de préciser ce qui est flou. Cette communication floue tient pour l'essentiel à ce qu'a découvert John Grinder¹⁷ lorsqu'il a conceptualisé le

17 John Grinder est considéré comme le cocréateur de la PNL. Il apportera la dimension linguistique de la PNL en particulier à travers ce qu'on appelle le méta-modèle, c'est-à-dire l'identification des douze formes linguistiques sur

méta-modèle. Notre interlocuteur fait des généralisations, des distorsions et des sélections. Pour clarifier ces propos, nous disposons de l'ensemble des questions de base apprises tôt dans notre enfance : Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Combien, Pourquoi, Pour quoi et Lequel. On réduit parfois ces questions à l'*hexamètre de Quintilien*, aussi symbolisé par son acronyme QQQCCP pour « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? »

– « *On m'a dit que ce n'était pas bon de faire cela* », vous dit un participant.

Ce à quoi vous pourriez répondre :

– Qui t'a dit cela ?

– Pourquoi te l'a-t-il dit ?

– En quoi était-ce important pour lui de te le dire ?

– Quand te l'a-t-il dit ?

– Comment te l'a-t-il dit ? ou Comment te l'a-t-il expliqué ?

– Faire quoi exactement ?...

Soyez au service des quatre-vingt-quinze pourcents

En absence de statistique, il est raisonnable de penser que la distribution des profils des participants suit la courbe de Gauss. Selon cette courbe, seuls cinq pourcents des participants devraient être des participants à problème. Il serait idiot de consacrer quatre-vingt-quinze pourcents de son temps à gérer cinq pourcents des gens. Pourtant, c'est ce que certains formateurs, peut-être moins expérimentés font. Nous pourrions aussi nous dire que cinq pourcents du groupe mérite au maximum cinq pourcents de nos efforts. Intuitivement cependant, nous nous disons que cela ne peut fonctionner non plus, car ce qui est difficile prend en principe de l'effort.

lesquelles reposent les Généralisations, les Distorsions et les Sélections.

Alors, quelle proportion de votre temps serait-il bon de consacrer à la gestion des personnes difficiles ? Difficile à dire. Le tout est une question d'enjeu, de bénéfice et de reconnaissance. Quel est l'enjeu réel de la situation qui se présentent à vous ? S'il n'y a pas d'enjeu, peut-être ne devriez-vous pas investir beaucoup d'énergie dedans. À l'inverse, quels seraient les bénéfices à tirer de la résolution de ces situations ? Surtout s'il devait y avoir des bénéfices pour les quatre-vingt-quinze pourcents, ce peut être intéressant de s'investir un peu. Est-ce que consacrer du temps et accorder de l'importance à ceux qui nous donnent l'impression de freiner le groupe est la meilleure façon d'offrir de la reconnaissance aux quatre-vingt-quinze pourcents qui s'investissent dans la formation ?

Que vos participants soient AVISÉ

La meilleure façon de gérer une situation difficile est de déjà tout faire pour qu'elle n'arrive pas. Ne dit-on pas qu'il vaut mieux prévenir que guérir ? Un acronyme est là pour nous aider à nous rappeler ce que nous avons à faire pour entretenir les conditions idéales. Pour qu'une formation se passe bien, il faudrait que chaque participant se sente AVISÉ.

Acteur de sa formation

Valorisé lorsqu'il progresse ou réussit

Impliqué dans le processus de la formation

Sécurisé, dans un environnement bienveillant et sécurisé

Écouté, car le formateur tient compte de ses propos

Aborder une situation de blocage

Les situations de blocage reposent souvent sur des croyances. Apprendre à les repérer peut vous aider. Heureusement, quatre formes linguistiques sont, sans conteste, l'indice de l'expression d'une croyance :

- Les quantificateurs universels, tels que « toujours », « jamais », « personne », « tout le monde », « tout », « tous », « chaque fois », « définitif »...

Personne ne m'aime ⇒ Vraiment personne ?

L'imprimante est toujours en panne ⇒ N'a-t-elle jamais rien imprimé ?

- Les opérateurs modaux, comme « c'est impossible », « je ne peux pas », « je ne suis pas en mesure de »...

Je ne peux accepter cette responsabilité ⇒ Qu'est-ce qui t'en empêche ?

Je ne peux pas faire de vélo ⇒ Que se passerait-il si tu devais en faire ?

- Les causes à effet (si... alors...)

S'il pleut, alors nous passerons une mauvaise journée ⇒ Quel est le lien logique entre la pluie et la façon dont tu décides de vivre ta journée ?

S'il ne vient pas, alors le projet est à l'eau ! ⇒ Que pourrais-tu faire pour offrir un avenir au projet s'il devait ne pas venir ?

- Les équivalences complexes (si une chose est vraie, alors l'autre l'est aussi)

Il râle, c'est un frustré ⇒ En quoi le fait de râler prouve qu'il est frustré ?

C'est un vieux qui donne la formation, on va encore s'ennuyer ⇒ Te souviens-tu d'un formateur plus âgé qui ait créé une bonne ambiance ?

À nouveau, questionnez, questionnez et questionnez encore. Faites en sorte que votre interlocuteur trouve lui-même ses propres solutions.

Si un participant vous dit : « Je ne veux pas faire cet exercice », remarquez qu'il n'argumente pas. Remarquez aussi l'usage d'une des quatre formes :

- Tu dois... / Tu ne dois pas...
- Il faut que... / Il ne faut pas que...
- Tu peux... / Tu ne peux pas...
- Je veux... / Je ne veux pas...

Dans cette situation, la dernière chose à demander, c'est *pourquoi*, à moins de vouloir passer un mauvais moment en se voyant opposer une deuxième objection qui viendra renforcer la première, et donc rendre plus aiguë la situation. Avancez plutôt progressivement ainsi :

1. Qu'est-ce qui pourrait te faire changer d'avis ?
2. Que proposerais-tu ?
3. Plus concrètement ?...

Gérez dix personnalités difficiles

L'incertain

Vous devriez facilement le repérer, car, si le choix lui est laissé, il s'installera au plus près de vous. Il sera très actif tout en arborant souvent un comportement très scolaire, comme le fait de lever la main pour demander la parole... Ce type de participant a *besoin* de votre reconnaissance. Il la recherche. Il veut être bien vu pour sa participation. C'est pourquoi il aura tendance à demander beaucoup de précision avant d'apporter une réponse.

Pour ce participant, le risque est grand de se voir marginalisé par le groupe, qui le regardera parfois de façon condescendante. Vous pouvez lui éviter cette descente aux enfers en valorisant certaines de ses interventions, ce qui pourrait changer le regard porté sur lui par ses camarades.

Le chouchou

Le chouchou recherche la protection du formateur. De nature dépressive et incertaine, son comportement a quelque chose d'envahissant. Il fera preuve d'une serviabilité pouvant dépasser les limites, car il a l'espoir de gagner cette protection. Il agira un peu comme le calife du grand vizir que vous êtes. C'est ainsi qu'il pourrait prendre l'initiative de faire taire les gens pour vous, qu'il vous préparera la salle ou la logistique nécessaire à la formation. Il fera vos courses, vous apportera un café, vous aidera à porter vos affaires... Il aura aussi des questions plus personnelles à vous poser, des conseils à vous demander...

Le sort qui l'attend est le rejet pur et simple de l'auditoire. Le problème du formateur, c'est que, par déontologie, il lui est difficile de repousser cette personne. Pour ne pas vous laisser piéger, vous allez devoir vous inventer des prétextes pour sortir de ce que d'aucuns décrivent comme un kidnapping relationnel.

Le pitre

Il y a des gens comme cela. Dès qu'ils arrivent, le public n'a d'yeux que pour eux. Ils sont appréciés pour leurs commentaires humoristiques et leurs plaisanteries. Impossible pour le formateur de les freiner sans prendre le risque de se mettre à dos tout l'auditoire. Il faudra patienter et supporter.

La seule chose qui puisse être envisagée, c'est de les voir seuls à la pause afin de tempérer leurs ardeurs.

L'irritant

C'est à croire qu'il fait tout pour souligner son indépendance : faire du bruit, bouger sur sa chaise, répondre au téléphone en salle, arriver en retard... le tout pour avoir l'opportunité de partager ses déboires et détourner l'attention sur lui.

Il y a peu de chose que le formateur puisse faire en séance. Il pourra toujours en aparté tenter de comprendre quels besoins ce comportement cache de façon à offrir une chance à la situation de se régler calmement. Sinon, il est probable que ce soit le groupe, agacé, qui s'arrange pour le calmer.

Le loquace

Qui n'a pas déjà été confronté à un bavard invétéré ? Toujours à être le premier à prendre ou monopoliser la parole, quand il ne passe pas son temps à converser avec ses voisins. Il a toujours quelque chose à dire, toujours un avis sur tout. Impossible de le faire taire.

Lorsqu'il répond, la seule chose à faire est d'exiger de lui qu'il fasse court et qu'il synthétise. S'il bavarde avec ses voisins, vous pouvez vous interrompre pour l'interroger publiquement. Vous pouvez aussi mettre la pression sur lui en vous rapprochant physiquement. Vous pouvez également vous taire en plein milieu d'une phrase afin de faire pression pour obtenir le silence.

Le grognon

Vous le repérerez souvent dans le fond de la salle. Il est là à maugréer et à montrer des signes de mauvaise humeur. Vous l'entendrez pousser des soupirs d'exaspération et produire des bruits réprobateurs. Si vous l'aborder en formation, il jettera ses yeux au ciel et traînera des pieds pour vous faire comprendre sa désapprobation.

À part l'ignorer, il n'y a rien à faire. Habituellement, sa personnalité est faible, ce qui pousse le groupe à s'en désintéresser.

L'invisible

C'est celui que vous ne verrez peut-être pas. Discret, passif, fermé, il fait

tout pour se faire oublier. Il cherchera à se fondre dans la masse. S'il est présent, c'est par obligation. Il fera tout pour se cacher et évitera le plus possible de croiser votre regard. Si vous deviez malgré tout l'interroger, il répondra très brièvement, et souvent de façon à décevoir toute tentative d'approfondir.

Le savant

Véritable encyclopédie ambulante aux références parfois un peu obscures, il cherche à briller par son savoir sans qu'on puisse le contredire. Le problème n'est pas le savoir, mais son besoin de reconnaissance et le fait qu'il mobilise le temps de parole sur des détails sans importance. Cela crée des digressions qui font perdre le fil et la vue d'ensemble essentiels à une bonne compréhension.

Deux stratégies s'offrent à vous :

1. Soit, à l'improviste, vous l'invitez à animer un point précis de matière dans un temps limité (de façon à ne pas vous faire déborder)
2. Soit, vous l'invitez à coucher ses questions sur le papier en lui promettant de lui accorder dix minutes pour y répondre. Très opportunément, vous choisirez ces dix minutes juste avant une pause ou le déjeuner, ce qui ne manquera pas de faire réagir le groupe qui gèrera la situation pour vous.

L'opposant

Son but : se voir reconnaître par vous comme ayant au moins autant de pouvoir que vous en avez. Si possible assis pile en face de vous, il vous fait front. Observateur, manipulateur, stratège, il commencera par vous observer tel un animal de proie. Ses attaques seront fulgurantes, directes et blessantes. Cela pourra prendre la forme de remarques désobligeantes ayant pour but de vous déstabiliser ou d'attaquer les fondements de ce que vous êtes.

La seule réponse consiste à mépriser avec condescendance, l'air impuissant, avant de reprendre joyeusement avec les autres. N'ayant pu avoir le succès qu'il espérait, peut-être choisira-t-il à la prochaine pause de s'éclipser définitivement.

Le critique

Le critique objecte. C'est le râleur de service. Il a des objections pour tout : la formation, le formateur, la salle, l'organisation, le sujet, l'intérêt pour l'entreprise... Ses objections prennent souvent une forme péremptoire. Il ne dira pas : « Je trouve que ceci n'est pas bon » mais « Ceci n'est pas bon ! ». Paradoxalement, il est mû souvent par le besoin d'attirer l'intérêt de l'animateur.

L'hexamètre de Quintilien peut en venir à bout. Posez des questions et soulignez ainsi le côté paradoxal de ces remarques.

Vous pouvez aussi simplement lui donner ce qu'il veut – à savoir lui dire qu'il a raison – mais pas de la façon espérée. Dites-lui : « Tu as *tout à fait* raison », tout en vous détournant immédiatement de lui. Dit ainsi, ce sera pris comme une concession faite à peu de prix pour avoir la paix et pouvoir poursuivre, qui pourrait faire sourire le reste de l'assemblée.

Tests et évaluations

Tests

Il existe probablement autant de tests que de compétences à mesurer. S'il s'agit de connaissances, une évaluation écrite peut faire l'affaire. Si nous devons jauger des compétences, il faudrait recourir à des mises en situation, mais cela consommerait beaucoup de temps, et il est rare que nous en ayons en formation. Alors, que faire ou que choisir ? Chacun a ses préférences, et ces dernières nous invitent à certains choix plutôt que d'autres. Ce qui nous aide, c'est d'avoir défini à l'avance des attentes réalistes et raisonnables quant au degré de développement à espérer de nos participants en fin de séminaire. Il me semble qu'il est totalement déraisonnable de penser que les participants puissent, en fin de session, être au rendez-vous de la compétence enseignée, surtout s'il s'agit de savoir-faire ou de savoir-être. En même temps, tout dépend aussi de la durée de la formation. Donc, qu'est-il opportun de mesurer à chaud en sortie de formation ? Pour moi, qui forme essentiellement aux Soft Skills, j'aime évaluer le degré d'intégration des points de repère à partir desquels les participants pourront réfléchir et construire leur pratique. Et comme j'exerce beaucoup dans des contextes multi-culturels, je ne peux prendre le risque de méjuger quelqu'un simplement parce qu'il maîtriserait mal le français. La langue ne peut être un frein à l'évaluation. C'est pourquoi je choisis habituellement de construire des questionnaires à choix multiples. La rédaction des participants se limite le plus souvent à quelques mots-clés. En plus, ce sont des tests qui sont faciles à corriger et qui permettent d'analyser rapidement

ce qui a plutôt bien été assimilé et ce qui l'est pas tout à fait.¹⁸

Ces tests peuvent aussi vous en apprendre beaucoup sur votre performance, puisque, si l'ensemble du groupe présente certaines faiblesses, la cause est probablement plus à rechercher dans votre pratique de la formation que dans leur capacité à assimiler certains concepts. Peut-être avez-vous insuffisamment abordé certains points. Peut-être n'avez-vous pas suffisamment usé de répétition. Peut-être avez-vous omis de jeter certains ponts importants entre certains éléments... Cette évaluation peut donc vous aider à vous améliorer. Il arrivera aussi que la raison soit plus à trouver dans le fait que les participants soient partis de prémices plus éloignées que prévu, ce qui vous aurait contraint à devoir consacrer du temps à combler ce passif imprévu.

Il peut m'arriver aussi d'avoir besoin de mesurer les compétences effectivement acquises par les participants. Par exemple, lorsque je forme à la vente, il me semble plus important de juger de la *pratique* de la vente, que de la *connaissance* de la vente. Faire passer douze personnes par un entretien de vente qui prendra en moyenne vingt minutes, cela fait quatre heures de formation, soit presque trois modules ! Cela voudrait dire que nous passerions plus d'une demi-journée – sur les deux jours disponibles – pour évaluer les participants, ce qui est absurde. Pour pallier à cela, je mets les participants deux par deux, et je leur demande pratiquer à tour de rôle un entretien de vente. S'ils sont douze, il y a donc six entretiens de vente qui se déroulent en parallèle. Pendant ce temps, je circule entre les binômes en prenant le temps d'écouter. Je regarde s'ils respectent bien les étapes et s'ils ont bien assimilé les conseils qui ont été prodigués pendant la formation. Je travaille avec une grille d'évaluation où je note chacun sur les différents critères retenus.

Je peux aussi choisir d'évaluer *au fil de l'eau*, c'est-à-dire tout au long du séminaire. Cette évaluation tient plus compte de l'implication et de

18 Un petit truc, pour éviter d'avoir des difficultés à corriger : prévoyez un emplacement *sur chaque page* pour que le participant inscrive son nom et veillez, lorsqu'on vous remet les copies, à ce que ces champs soient bien remplis sur chaque page.

l'évolution des participants que du degré de maîtrise de chaque élément. De plus, elle peut avoir le défaut d'être vue comme trop subjective par certains. Si on souhaite agir ainsi, il faut être très ancré dans son intégrité. Surtout, il est essentiel de prévenir d'emblée les participants qu'ils seront évalués tout au long de la formation, en particulier si cette évaluation devait ensuite être communiquée de façon individuelle au donneur d'ordre, et donc, potentiellement, à leur hiérarchie.

Les formateurs qui dispensent des séminaires plus centrés à l'acquisition de connaissances pures, comme le fait de maîtriser une nouvelle législation par exemple, peuvent créer des tests dans lesquels se mêlent connaissance pure et cas pratiques. Ce sont des tests plus signifiants qui peuvent pourtant souffrir de biais parfois difficiles à dépasser, comme la capacité d'un participant à s'exprimer ou rédiger. Ce sont des tests plus longs à corriger. Il est plus difficile aussi d'attribuer une cote, car il peut être malaisé de comparer la qualité et le fond des réponses données par les différents participants.

Évaluations

Les évaluations sont plus simples à faire passer. En même temps, elles souffrent de nombreux biais. Mais, dans un monde où on aime mesurer la performance et se rassurer, c'est souvent un incontournable contractuel. Analysons tout cela.

Il faut avant tout distinguer deux évaluations : l'évaluation à chaud, qui se fait en toute fin de formation, et l'évaluation à froid qui peut avoir lieu quelques jours après la formation. La première est organisée par le formateur, la seconde sera parfois conduite par le département de la formation et visera habituellement la hiérarchie qui est à l'origine de la demande de formation. C'est pourquoi nous ne couvrirons ici que l'évaluation à chaud.

L'évaluation à chaud a pour but de collecter *l'avis* ou *l'appréciation* de chacun des participants sur l'ensemble des dimensions de l'événement que fut la formation. C'est ainsi qu'elle mesurera les qualités andragogiques perçues, mais aussi la pertinence du contenu selon le participant, la qualité des installations ou celle des pauses...

Conceptuellement, si nous pouvions nous attendre à ce que l'évaluation soit l'expression objective de l'avis des participants, il n'en est rien. Pour répondre, les participants seront plus à l'écoute de leurs émotions du moment, car ils ne disposent pas d'une grille d'analyse objective. C'est ainsi que, soit l'évaluation sera le reflet de leur état émotionnel en fin de formation – d'où l'importance de terminer en apothéose –, soit elle pourra être le fruit d'une minoration de leur état émotionnel du moment par crainte de surévaluer.

En général, la fiche d'évaluation sera fournie par votre donneur d'ordres. Parfois, il vous demandera de venir avec la vôtre. Voici un exemple de scoring :

1 : Peu satisfait
4 : Très satisfait

2 : Moyennement satisfait
5 : Excellent !

3 : Satisfait

	1	2	3	4	5
Pour moi, l'objectif de la formation est atteint					
J'étais motivé à suivre ce cours					
Les objectifs de la formation étaient clairs					
Le contenu correspondait à mes besoins et mes préoccupations					
Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habilité					
Je compte mettre progressivement en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail					
L'animation a favorisé le changement ou les apprentissages					
Le formateur communiquait de façon claire et dynamique					
Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants					
Le formateur m'a semblé performant					
Le rythme de la formation m'a paru satisfaisant					
Les horaires étaient adaptés au contenu de la formation					
Je suis satisfait des conditions d'organisation					
La composition du groupe (taille, niveau) était satisfaisante					
Je recommanderais cette formation à mes collègues					

Les « plus » de la formation	Que vous a-t-elle apportée ?

Ce formulaire n'est qu'un exemple, et il souffre de certaines faiblesses probablement. En même temps, comme tout formulaire, il a tendance à refléter ce qui paraît important aux yeux du donneur d'ordre.

Dans ce formulaire ci-dessus, il y a un point intéressant à relever : la graduation utilisée. Nous sommes ici sur une graduation à cinq niveaux, ce qui vous est favorable, car vous avez soixante pourcents de chance de voir votre formation passer la barre de la satisfaction. Les personnes indécises

vous noteront à trois. Vous risquez donc moins de collectionner des deux à la place, ce qui grèverait vos résultats. Certains formulaires donnés par les services de formation n'ont que quatre niveaux : deux de satisfaction et deux d'insatisfaction. Ces formulaires font l'impasse sur les indécisions, les sentiments neutres ou les sans avis.

S'il est important de pouvoir entendre l'évaluation faite par les participants, il est parfois nécessaire de la mettre en perspective. Cette évaluation est le seul canal de communication mis en place entre le participant et son entreprise. Le participant pourrait l'utiliser pour tenter d'exprimer des choses qui ne vous concernent pas, comme son agacement, ou son mécontentement d'avoir été forcé d'aller en formation sans que son avis soit demandé, ou encore le fait d'avoir dû suivre cette formation alors qu'il en souhaitait une autre... La mauvaise évaluation que vous récolterez ne sera que le fruit d'un mouvement d'humeur qui ne vous concerne peut-être pas. Je dis « peut-être pas », car ce mouvement d'humeur pourrait être aussi une mesure de rétorsion portée à votre encontre par un participant difficile qui n'a pu avoir gain de cause.

Tout dépend donc de l'ensemble des réponses données. Si c'est un mouvement d'humeur, l'essentiel les réponses apportées par le candidat – voire toutes – devraient être négatives. Son évaluation dénotera de celles fournies par les autres participants. Par contre, si une tendance émerge de l'ensemble des évaluations, vous devriez peut-être vous poser des questions sur votre pratique.

Avec ces évaluations, deux possibilités s'offrent à vous :

- Soit c'est vous qui les dépouillez et qui en faites état dans votre rapport de fin de formation
- Soit c'est le donneur d'ordres qui les récupère. Tentez alors d'en avoir une copie afin de pouvoir inclure l'analyse que vous en faite dans votre rapport.

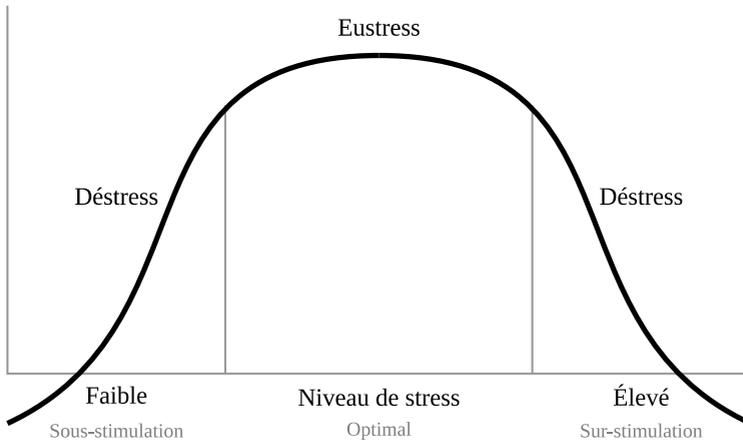
Aborder le stress d'une situation difficile

Tout au long des pages précédentes, nous nous sommes concentrés sur les autres, à savoir nos commanditaires et nos participants. Je pense qu'il est temps de penser à peu à nous. Notre état émotionnel a un impact indéniable sur la qualité de la formation. Pour peu que nous arrivions moins en forme, plus fatigué ou sous le coup d'une situation émotionnelle forte, l'énergie que nous partageons avec l'assistance n'est plus la même. Notre enthousiasme change, notre motivation change, notre attention change... Évidemment, il est difficile d'être toujours au faîte de sa forme. « Nous dépouiller » avant d'entrer en salle n'est pas toujours simple. Faire face à certaines situations en cours de formation non plus. Plus peut-être que dans d'autres professions, le stress tient une place prépondérante en formation. Mais qu'est-ce que le stress ? La sagesse voudrait qu'avant d'affronter un ennemi, nous prenions le temps de le connaître et de le comprendre. Et qui sait ? Peut-être en ferons-nous un allié...

Comprendre le stress

Il faut distinguer deux choses : ce qu'en dit la science et ce à quoi nous faisons référence lorsque nous affirmons être stressés. Biologiquement parlant, le stress est une *réponse* à une sollicitation de notre environnement visant notre adaptation au changement. Notre organisme est naturellement conçu pour résister à cinq ou sept sources de stress par semaine. Le problème, c'est que la vie moderne nous expose à une cinquantaine de stress par jour ! Et l'animation d'une formation n'arrange rien, puisque aux

stress quotidiens qu'expérimentent tous nos concitoyens, il nous faut ajouter le stress de l'anticipation de la formation, le stress du premier contact, le stress des situations tendues en cours d'animation...

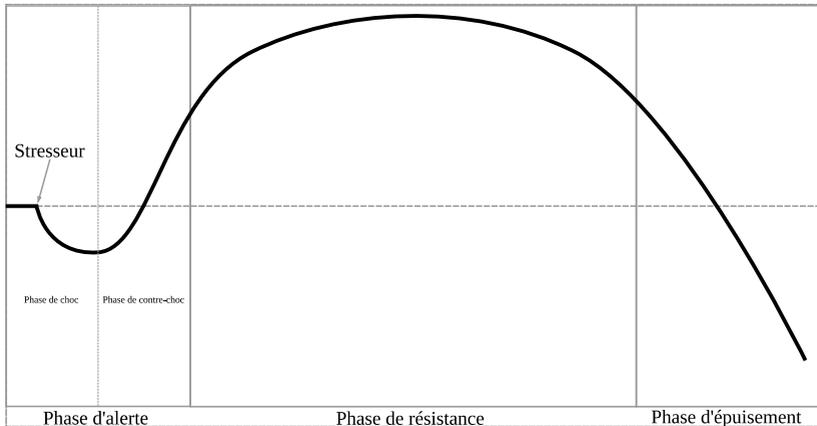


Dans le langage courant, les gens appellent stress le *sentiment négatif* qui s'installe suite à l'accumulation de différents stress. Ce dont les gens parlent, c'est du *mauvais stress*. S'il existe un mauvais stress, nous pouvons supposer qu'il existerait un stress positif. Et il existe, en effet. Le stress positif, c'est celui que vous vivez les jours où vous avez le sentiment d'être heureux, d'avoir passé une bonne journée tout en ayant abattu beaucoup de travail. C'est du *bon stress*. C'est l'intensité de stress qui vous convient. C'est le niveau de stress dans lequel vous vous sentez bien. Chacun a donc une échelle de stress qui lui est propre. Sur cette échelle, zéro stress est l'absence de vie. Quant à l'excès de stress, il mène à une fin (apparemment) prématurée de la vie. Graphiquement, nous pourrions représenter le stress comme une courbe de Gauss où trois zones sont distinctes : deux zones de *destress* (ou stress négatif) avec une zone d'*eustress* (ou stress positif) au centre. Notez que, si vous n'y prenez garde, vous pourriez être à l'origine du stress de vos subalternes ou de vos participants. En effet, il se peut que vous travailliez à une intensité de stress qui corresponde à votre zone

d'eustress ; en exigeant de vos participants de travailler à cette intensité – trop forte ou trop faible pour eux –, vous les enfermez dans une de leurs zones de *distress*. Et c'est ainsi qu'on peut, sans y prendre garde, créer du stress inutile en formation.

Le regard porté sur le stress a évolué ces cinquante dernières années. En mille neuf cent soixante-seize sort un livre écrit par le professeur Henri Laborit et intitulé « L'éloge de la fuite ». Il y fait état de ses expériences et de ses découvertes autour du stress. Avant lui, Hans Selye a mis à jour les trois phases successives du stress, à savoir :

- La phase d'alerte qui se caractérise par une chute de notre énergie,
- La phase de résistance qui se distingue par une énergie accrue dépensée en compensation du stress induit par le « stresser »,
- Et la phase d'épuisement pouvant mener à la maladie ou la mort.



Quant à lui, le professeur Laborit a étudié les réponses pouvant être apportées au stress. Il en distingue trois :

- La lutte,
- La fuite
- Et l'inhibition.

La lutte et la fuite semblent être des réponses universelles. En effet, confronté à une situation potentiellement stressante, tout humain ou tout animal tente d'abord de fuir. S'il ne peut le faire, il combattra.

Si vous coincez un chat dans un coin, il tentera d'abord de fuir en vous contournant. S'il ne le peut, il vous sautera au visage.

Ces comportements parfaitement naturels ont l'avantage de préserver la santé. Une fois la situation restaurée et l'adrénaline provoquée par le stress évacuée, l'animal reprend le cours de sa vie. Il restera en parfaite santé. Il n'aura à déplorer aucun accident médical dû à son stress. Comme le stress induit une montée d'adrénaline, il lui faut trouver une issue. Elle a besoin d'être consommée. La lutte et la fuite sont deux bons moyens de consommer cette adrénaline, ce qui lui permet de s'évacuer.

Enfin, Henri Laborit relève une troisième réponse au stress : l'inhibition. Lorsqu'un humain ne sait ni fuir ni combattre, et donc qu'il ne peut faire usage de son adrénaline dans une action portée vers l'extérieur, il peut encore retourner cette énergie contre lui. Il inhibe ! Et cela peut être léthal, surtout si les épisodes de stress se répètent et sont fréquents.

Pour le comprendre, imaginez que votre chef vous crie rageusement de venir dans son bureau. Nos contraintes sociales ou nos traditions professionnelles ne nous permettent pas de ne pas y aller, ni de commencer à le frapper une fois dans son bureau. Nous ne pouvons ni fuir, ni combattre. Nous n'avons plus qu'à avaler notre stress.

Le stress est donc nécessaire à la vie. Nous pourrions peut-être même avancer que le stress est l'énergie de la vie. Le problème n'est donc pas le stress. Si un lion nous court après, nous avons une poussée d'adrénaline. Rien de plus sain. Malheureusement, la probabilité d'avoir un lion à nos trousses aujourd'hui est quasi nulle. L'essentiel des stress que nous vivons au quotidien, nous nous les infligeons ! Ce sont des stress *psychologiques*. Le seul endroit où un lion nous court éventuellement après, c'est dans notre tête. Ces stress sont faits de nos peurs, de nos angoisses, de nos inquiétudes... Ce n'est donc plus le monde, mais la représentation que nous

nous en faisons et les conséquences que nous en supposons qui fait naître ce stress. Nous sommes donc largement responsables de ce qui nous arrive. C'est notre attitude qui pose un problème. Or l'attitude, c'est tout ! Oui, l'attitude fait toute la différence.

Pour vous en « convaincre », il vous suffit d'additionner la position de chacune des lettres du mot « attitude » dans l'alphabet. Le résultat est magique !

$$\begin{array}{cccccccc}
 1 & + & 20 & + & 20 & + & 9 & + & 20 & + & 21 & + & 4 & + & 5 \\
 \text{A} & & \text{T} & & \text{T} & & \text{I} & & \text{T} & & \text{U} & & \text{D} & & \text{E}
 \end{array} = 100\%$$

Faire du stress un allié

Il y a quelques années, une micro-conférence de Kelly McGonigal sur la scène de TED fit grand bruit. Dans un discours passionnant, elle présentait les avancées récentes sur le stress. Sans pour autant remettre en question les découvertes d'Henri Laborit, la science moderne conclut que le stress est mauvais pour nous – entendez par là qu'il est potentiellement mortel – si et seulement si nous *croions* que le stress est mauvais pour nous. Sans trop entrer dans les détails, selon qu'on croie ou non que le stress est mauvais pour nous, la réponse biologique qui vient en écho à un stresser présente des différences majeures qui peuvent faire la différence entre la bonne santé et la mort. Le simple fait de se dire que, avec la montée d'adrénaline, c'est notre corps qui se met dans les conditions de surmonter une difficulté, peut faire toute la différence. Cette affirmation est tout à fait cohérente avec les avancées sur l'épigénétique, puisque cette dernière avance que notre environnement – mais aussi nos pensées ou notre humeur – ont une influence directe sur notre santé.

L'autre découverte mise en avant par Kelly McGonigal est que le soutien social s'avère être un excellent remède contre le stress. Ce qui est étrange,

c'est que même le fait de *donner* ce soutien alors qu'on pourrait penser que la personne stressée serait en droit de le recevoir, offre les mêmes bénéfices. Donc donner ou recevoir du soutien social apporte les mêmes bienfaits en termes de stress. Comme, par essence, la formation est un acte de socialisation...

Nos pensées ont donc une grande importance. Comment avons-nous tendance à voir certaines situations ? Quelle est notre conversation interne ? Au-delà du stress, quelles sont les émotions qui nous traversent ?

Un travail semble avoir été fait sur les émotions humaines, travail qui déboucha sur un classement. Il semble donc que les émotions les plus positives soient, en ordre décroissant :

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| 1. L'amour | 5. L'excitation |
| 2. La gratitude | 6. L'enthousiasme |
| 3. La joie | 7. L'espoir |
| 4. la passion | 8. Et la satisfaction |

Quant aux émotions les plus destructrices, les voici présentées en ordre croissant de puissance :

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 1. L'ennui | 7. La haine |
| 2. L'irritation | 8. L'envie |
| 3. La déception | 9. La culpabilité |
| 4. L'inquiétude | 10. Le désespoir |
| 5. La critique | 11. Et la peur |
| 6. La colère | |

La peur est donc l'émotion la plus destructrice !

Ce n'est pas que ces émotions soient mauvaises en absolu. C'est surtout le fait de les vivre fréquemment ou longtemps. Par exemple, la peur est une émotion salutaire, particulièrement en cas de danger réel, comme lorsqu'un véhicule fonce à toute allure sur nous. Mais vivre constamment dans la peur est destructif.

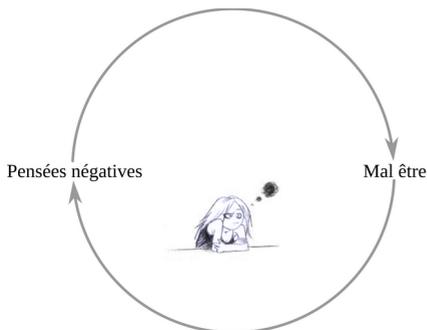
Le meilleur conseil pourrait donc être de vous inviter à cultiver les émotions de la première liste et à apprendre à éviter ou à quitter celles de la seconde. Comme nous le voyons, l'amour est l'émotion la plus constructive. Aimez donc vos participants ! Et si le mot amour vous dérange dans ce contexte, prenons simplement conscience que la notion couvre aussi toutes les variantes de l'amour, comme la compassion, l'appréciation, l'amitié, la bienveillance...

Comprenez le message porté par vos émotions

Il y a deux types d'émotions : les émotions spontanées et les émotions entretenues. Il est important d'apprendre à les distinguer. Que vous puissiez ressentir des émotions, rien de plus normal. Les émotions sont là pour nous délivrer des messages. La colère, par exemple, nous informe que quelqu'un ou quelque chose a franchi les limites que nous considérons être les nôtres, d'où la montée d'adrénaline qui l'accompagne puisqu'il s'agit de repousser l'intrus au-delà de nos frontières. Ces émotions sont saines. Elles nous renseignent, elles nous aident, elles nous protègent.

Par contre, la science nous apprend qu'une émotion s'éteint au plus tard quatre-vingt-dix secondes après être apparue. Donc, si l'une de vos émotions durent plus que ce temps, c'est que vous avez *choisi* de l'entretenir. Ce type d'émotion, surtout si elles ont une connotation négative, sont dangereuses pour votre santé. Autant, vous ne pouvez vous prémunir contre l'apparition des émotions spontanées, autant vous êtes totalement responsables de l'existence des secondes. À vous d'en prendre conscience et de *choisir* d'éteindre ces émotions.

Le cercle vicieux des pensées négatives

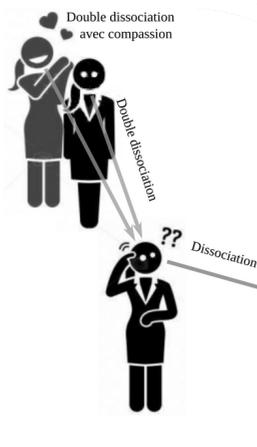


Face à une situation difficile, il est essentiel que vous maîtrisiez votre conversation interne. Rappelez-vous que *là où va le regard, va l'énergie*. Où vos pensées vous dirigent-elles ? Est-ce là le meilleur endroit pour réussir votre mission ?

Si vous n'y prenez garde, le risque est grand que vous tombiez dans le cercle vicieux des pensées négatives. Et comme un schéma est parfois plus clair qu'un long discours...

Si vous deviez malgré tout vous retrouver à broyer du noir, le plus urgent est d'en sortir. Pour cela, abordons ensemble quelques approches ou techniques qui peuvent vous aider.

Dissociez-vous



Si une émotion, en particulier une émotion négative, devient trop forte, voire vous submerge, il est nécessaire de l'éteindre au plus vite. Tant que vous serez dans les émotions, vous aurez du mal à voir la situation avec plus de nuances et plus de hauteur. Mais comment éteindre une émotion ? Par la dissociation ou, si cela ne suffit pas, la double dissociation.

Issue des techniques PNL, la dissociation est le fait de se regarder

en train d'agir, un peu comme si nous étions à quelques mètres de nous dans une posture d'observateur. Le nous virtuel en posture d'observation n'est plus dans les émotions. Imaginons que je sois sous le coup de la colère et que je me dissocie. Je deviens donc Philippe qui observe Philippe sous le coup de la colère. Et si je devais malgré tout encore ressentir de l'émotion dans ma posture d'observation et que cela me gêne, je peux me dissocier une deuxième fois. Je serai alors Philippe qui observe Philippe en train d'observer Philippe vivant la colère. Le fait d'adopter une posture d'observation nous permet de renouer avec la raison. Ce faisant nous parvenons mieux à analyser la situation dans laquelle nous sommes émotionnellement impliqués. Le fait d'être à nouveau capable de raison nous offre aussi la possibilité d'analyser à charge et à décharge. Cela nous permet de nous ouvrir à d'autres options, que ce soit en termes de comportement ou en termes d'interprétation. De surcroît, nous sommes plus enclins à identifier et reconnaître notre part de responsabilité et d'agir en conséquence.

Une autre position perceptuelle est possible encore. Une position qui se révèle plus puissante, car elle distille une émotion : la (double) dissociation *avec compassion*. Avoir de la compassion pour soi, et avoir de la compassion pour l'autre, c'est regarder avec tendresse tous les acteurs piégés dans une situation émotionnelle et qui souffrent. Embarquer la compassion permet de faire le lien entre cette technique et les trois archétypes de Stephen Gilligan : mettre de la force dans la résolution du problème, offrir de la douceur à la relation, et faire appel à l'humour pour désamorcer la situation.

Rechercher l'intention positive

Lorsque vous choisissez de voir les choses avec compassion, vous ouvrez la porte à une foule d'options qui ne sont plus centrées sur vous, vos besoins supposés ou votre orgueil blessé. Vous commencez à vous dire qu'il y a une chance que l'autre soit sincère dans sa démarche, et donc que cette dernière

repose sur une intention positive. Rechercher l'intention positive devrait désamorcer la situation et lui offrir une issue positive.

Gérez votre conversation interne

Qu'a tendance à dire la petite voix dans votre tête ? Cherche-t-elle par exemple à vous agacer ou à vous rendre impatient ? Vous invite-t-elle à méjuger l'autre ? Quel est son rationnel ? Quels sont ses présupposés ? Est-ce que ce qu'elle dit s'applique bien à la situation présente, ou est-elle occupée à rapatrier des pensées appartenant à une autre situation dans la situation présente.

Imaginons que l'origine du problème soit qu'un de vos participants ait un problème avec son supérieur hiérarchique. Imaginons aussi que sa narration du problème commence à résonner en vous, car cela vous reconnecte à la relation difficile que vous entretenez avec *votre propre* chef. Sans vous en rendre compte, ce qui ne devrait appartenir qu'à *votre* histoire commence à s'immiscer dans l'histoire de l'autre.

Vous devez prendre l'habitude de développer ce qu'on appelle la *troisième écoute*, c'est-à-dire l'écoute de ce qui se passe *en vous* de façon à garder *pour vous* ce qui vous appartient. Si l'histoire à votre chef vous fait encore souffrir, vous aurez peut-être un travail personnel à faire sur ce sujet. Mais, en formation, ce n'est ni le lieu, ni l'instant pour le faire. À vous de mettre cela de côté et de recentrer votre attention sur ce qui concerne l'autre, sans pollution.

Gestion des perceptions et des présupposés

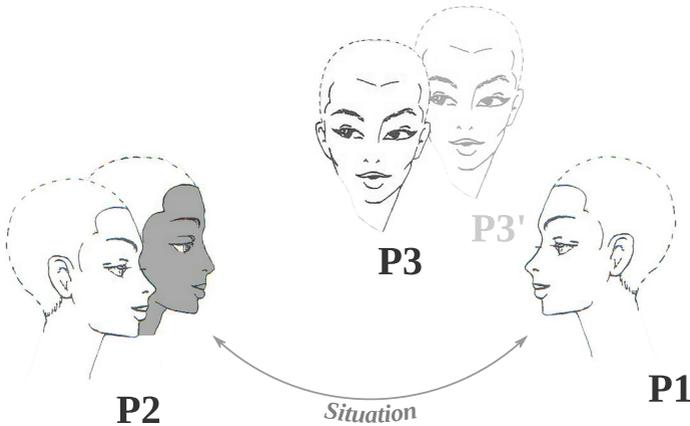
Dès que vous parvenez à éteindre vos émotions négatives ou que celles-ci deviennent positives, vous êtes dans de bien meilleures dispositions pour gérer vos perceptions et explorer vos présupposés. Qu'avez-vous présupposé de la situation ou du participant pour réagir ainsi ? Qu'avez-vous compris de la situation ? Et pourquoi avez-vous eu tendance à

comprendre cela et non autre chose ? Est-ce que ce que vous pensez est *vraiment* vrai, est-ce que c'est *vraiment* juste ?

Appliquez à vous-même ce que vous avez appris plus haut à appliquer à vos participants.

Positions perceptuelles

Finalement, quoi de mieux pour comprendre l'autre que d'entrer dans sa tête ? Entrer dans la tête d'un autre est impossible. Par contre, un protocole issu de la PNL peut vous permettre d'approcher ce que l'autre pourrait penser ou vivre. Pour cela, vous serez invité à explorer son espace et à vous faire une représentation la plus plausible possible de ce qu'il vit. En fait, vous n'allez pas vous contenter d'explorer le monde selon la vision supposée de l'autre, mais explorer différents espaces de façon à vous faire une représentation la plus complète possible de la situation que vous vivez.



Le protocole comporte trois grandes étapes plus une facultative. Dans l'ordre :

1. L'exploration de la situation de *votre* point de vue, c'est-à-dire l'exploration de la situation à partir la position perceptuelle dite P1,

2. L'exploration de la situation du point de vue de *l'autre*, de façon *associée* (vous « êtes » l'autre), ce qu'on appelle l'exploration en position perceptuelle P2,
3. L'exploration de la situation à partir d'une *position d'observation* – une position *dissociée* –, qu'on appelle la position perceptuelle P3,
4. Facultativement, l'exploration de la situation de façon dissociée, mais avec *compassion*, ce qu'on appelle la position perceptuelle P3'.

Chaque étape se fait en deux temps :

1. L'exploration la plus complète possible de la situation à partir de la position occupée,
2. Le rapatriement des apprentissages en position P1 en vous demandant en quoi les apprentissages que vous venez de faire changent votre regard sur la situation.

Explorer, c'est prendre le temps de *voir*, *entendre*, et *ressentir* ce qu'il y a à voir, entendre et ressentir dans une position. Si vous êtes en position P2, vous *êtes* l'autre. Vous entrez dans ses souliers. Vous parlez à la première personne du singulier. Qui suis-je ? Quelle est ma vie ? Quel est mon niveau d'étude ? Quelle est ma spécialité ? En quoi cela impacte ma façon de voir les choses ? Quel est mon contexte ? De quel milieu suis-je issu ? Quelles sont les valeurs ou les références de ce milieu ? Quel est mon environnement ? Quelle est mon histoire ? Quel est mon passé ? Quelles sont mes références ? Quelles sont mes contraintes ? Quelles sont mes attentes ? Quels sont mes besoins ? Que sont-ils censés m'apporter ? Pourquoi vois-je les choses de la manière dont je les vois ? Qu'est-ce que je comprends de l'autre (c'est-à-dire de vous) ? Qu'est-ce que je comprends de ses besoins ? Quels sont mes présupposés ?...

En posture d'observation, les questions porteront sur ce que vous constatez à travers vos sens : les comportements de l'un et de l'autre, la dynamique entre eux, les émotions qui semblent s'inviter au débat, ce que vous

ressentez éventuellement en tant qu'observateur neutre ou en tant qu'observateur portant un regard plein de compassion...

Comme vous le voyez, ce ne sont pas les questions qui manquent. Et nous n'avons fait qu'effleurer le champ des questions possibles. Laissez-vous vous imprégner des personnages en P1, P2 et P3, voire P3'. Vivez-les.

Lorsque vous ramenez les apprentissages en P1, c'est-à-dire lorsque vous vous associez à nouveau à vous-même, prenez le temps d'explorer vos sensations. Si vous venez d'explorer la position perceptuelle P2, vous pourriez commencer par vous demander : « Maintenant que je me suis mis dans les souliers de l'autre, qu'est-ce que je ressens ? Quelles sont mes sensations ? Quelles sont mes émotions ?... » Voyez ensuite en quoi ce que vous avez *expérimenté* change le regard que vous portez sur la situation...

Une fois que vous aurez pris le temps d'explorer toutes les positions, votre regard ne sera plus du tout le même. Grâce à cette exploration des différentes réalités, vous devriez trouver des solutions efficaces pouvant bénéficier aussi à l'autre.

Laissez à l'autre sa responsabilité

À nouveau, arrêtez de vouloir sauver les gens ! Vos participants ont leur part de responsabilité dans l'apprentissage. Ils sont responsables de leurs choix. Ils ont des droits. Des droits équivalents aux vôtres. C'est ainsi qu'ils ont le droit de *ne pas aimer* la formation. Ils ont le droit de *ne pas vous aimer*. Ils ont le droit d'*aspirer à autre chose* pour eux. Ils ont le droit de *ne pas vouloir faire un exercice*... En même temps, ils ne peuvent échapper aux conséquences de leurs choix. En respectant leurs choix, vous respectez les vôtres aussi, dont celui de ne pas témoigner d'autre chose que la vérité. Si quelqu'un n'a pas les acquis à la fin de la formation, c'est bien ce qui sera déclaré.

Armez-vous contre le stress

Cohérence cardiaque

Pour contrer le stress et engranger bien d'autres bénéfiques, rien de tel qu'un exercice de cohérence cardiaque. Ce simple exercice de respiration que je m'en vais vous décrire plus bas est porteur de bien des bienfaits, dont déjà la baisse du cortisol, la principale hormone de défense secrétée pendant un épisode de stress, mais aussi une hausse de son hormone sœur, l'ocytocine, un neurotransmetteur qui favorise l'attachement. L'ocytocine est tellement appréciée qu'elle a même son petit nom : *l'hormone du bonheur*.

Parmi les autres bienfaits de la cohérence cardiaque, citons :

- L'augmentation de la DHEA, hormone de jeunesse qui ralentit le vieillissement,
- L'augmentation des IgA salivaires qui participent à la défense immunitaire,
- L'augmentation du facteur natriurétique auriculaire, hormone secrétée par le cœur et qui agit sur l'hypertension artérielle,
- L'augmentation des ondes alpha qui favorisent la mémoire, l'apprentissage, mais aussi la communication ou la coordination,
- Une action favorable sur de nombreux neurotransmetteurs – hormones qui véhiculent les émotions – dont la dopamine – hormone du plaisir – et la sérotonine – hormone de prévention de la dépression et des angoisses.

Les effets à long terme – après une dizaine de jours – sont intéressants à signaler aussi :

- Diminution de l'hypertension artérielle
- Diminution du risque cardiovasculaire
- Régulation du taux de sucre
- Réduction du périmètre abdominal
- Meilleure récupération
- Amélioration de la concentration et de la mémorisation

- Diminution des troubles de l'attention et de l'hyperactivité
- Meilleure tolérance à la douleur
- Amélioration de la maladie asthmatique
- Amélioration des maladies inflammatoires

Donc, en ce qui nous concerne, quatre bénéfices directs sortent du lot :

- Diminution du stress
- Augmentation du bien-être
- Augmentation de la mémorisation
- Augmentation de la concentration

Comme les effets de l'exercice se font sentir sur une durée allant de trois à six heures, il est conseillé de pratiquer trois fois par jour.

La pratique de la cohérence cardiaque consiste donc à s'asseoir trois fois par jour confortablement avec le dos droit, et à pratiquer six respirations par minute durant cinq minutes. Six respirations par minute, cela correspond à une inspiration par le nez de cinq secondes suivie d'une expiration par la bouche – comme si on soufflait dans une paille – de cinq secondes. Ce temps de cinq secondes est important. Si vous pratiquez cela, vous faites ce qu'on appelle le 3-6-5.

Le meilleur moment pour la première séance est le matin au réveil, c'est-à-dire au moment où la production de cortisol est au plus haut. Tenez la séance suivante vers midi et la troisième en fin d'après-midi pour couvrir vos besoins pour la soirée.

En cas de stress, vous pouvez toujours faire une séance de cinq minutes à la moindre pause dans votre animation. Pratiquer l'exercice un peu avant l'arrivée des participants le premier jour est aussi conseillé pour vous recentrer et enclencher le H⁺.

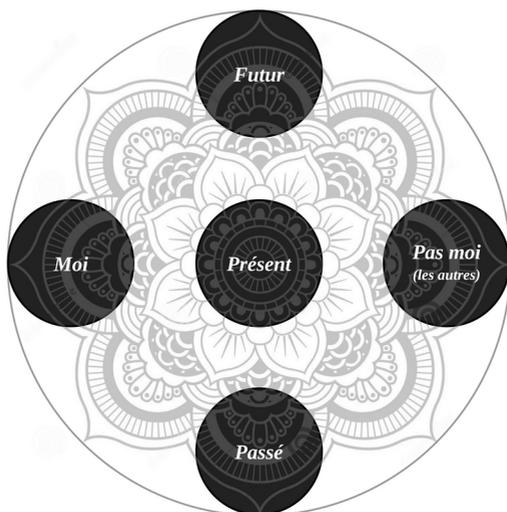
Pour pratiquer efficacement, soit vous pouvez apprendre à compter les

secondes correctement, soit vous pouvez vous aider de petites applications pour smartphone qui vous guideront dans l'exercice.

Mandala de l'être

Inspiré du livre de Richard Moss portant le même titre, le mandala de l'être trouve sa place dans le champ des pratiques dites de pleine conscience (mindfulness en anglais). Dans notre contexte, le mandala n'est qu'une représentation graphique permettant de comprendre que notre esprit peut s'échapper du moment présent de quatre façons :

- Nous pouvons avoir des pensées nous concernant : celui que nous sommes, celui que nous ne sommes pas, celui que nous aimerions être, nos qualités, nos défauts, nos reproches...
- Nous pourrions avoir des pensées sur tout ce qui n'est pas nous : typiquement les autres, mais ce pourrait être aussi l'écologie, la politique, la vie en société, un reportage...
- Nous pouvons avoir des pensées sur le passé : nos bons souvenirs, nos regrets, nos blessures...
- Et nous pourrions aussi avoir des pensées orientées vers le futur : nos projets, nos envies, nos peurs, nos angoisses...



Pendant que nous sommes dans un de ces quatre mondes, nous sommes absents du présent. Plein de choses nous échappent. La meilleure façon de vivre est probablement de vivre le moment présent. Je prétends que certaines personnes quittent ce monde à la fin de leur vie en s'étonnant de devoir déjà partir, tant elles ont l'impression de n'avoir pas vécu. Ce à quoi j'aurais tendance à leur donner raison puisque leur esprit n'a jamais été présent...

Eckhart Tolle dit que nous sommes condamnés à vivre un moment présent éternel. À chaque instant, c'est le présent !

Le fait d'apprendre à vivre dans le présent nous offre plusieurs bénéfices en formation :

- Comme toutes nos capacités mentales sont présentes, nous captions plus largement notre environnement, ce qui nous permet de mieux

interagir avec lui et de mieux répondre aux situations qui se présentent.

- Avec le temps, nous gagnons une seconde d'avance. Comme l'explique Ramus Hougaard, cette seconde est tout ce qu'il nous faut pour avoir le temps de nous dissocier, ce qui nous offre la possibilité de nous réaligner avec nos valeurs, nos objectifs et ce qui est important pour nous. Cela nous permet aussi de prendre le temps d'évaluer les différentes options qui se présentent à nous, et de choisir celle qui nous paraît être la meilleure dans les circonstances données. C'est hyper-puissant.

Apprenez à sentir lorsque votre esprit échappe au présent. Chacun a sa façon de faire. Me concernant, j'imagine un axe vertical autour duquel je me place bien droit. L'axe me traverse ainsi du sommet du crâne jusqu'au milieu de l'espace entre mes talons bien ancrés dans le sol. Dès que je sens que ma posture s'en va vers la gauche, la droite, devant ou derrière moi, je me redresse pour me réaligner. C'est ainsi que je gère mon alignement. À vous de trouver la vôtre.

Après la formation

La formation terminée, je vous dirais bien que c'est fini et que vous pouvez enfin prendre un repos bien mérité. Pourtant, il reste souvent deux ou trois petites choses à faire.

Décompressez et apprenez

D'abord, prenez un moment pour vous, pour souffler, pour décompresser. Vous pouvez le faire en salle une fois que vous serez seul. Vous pouvez aussi le faire une fois que vous aurez rejoint votre voiture, ou sur un banc à la gare en attendant le train. Profitez de votre temps de trajet pour évacuer la pression qui pèse peut-être sur vos épaules. C'est un bon moment aussi pour faire le point sur la formation et tirer les apprentissages. À nouveau, soyez doux avec vous-même. Pensez avant tout à fêter vos succès, et ils sont certainement nombreux. Sobrement, tirez aussi le ou les deux ou trois apprentissages apporté par cette expérience. Et pensez à conclure cela par un grand moment d'auto-congratulation.

Complétez vos notes

Durant toute la formation, vous devriez avoir un carnet ouvert ainsi qu'un stylo prêt à prendre des notes. Profitez des pauses ou du fait que les participants soient occupés à leurs exercices pour noter vos observations. Elles vous seront utiles plus tard. Le meilleur conseil serait de vous inviter à tout noter, car ce qui est important, c'est de consigner les choses tant

qu'elles sont fraîches. Dans le vif de l'action, il est trop tôt pour savoir si ce que vous consignez sera utile ou non. Faites-le en usant de mots-clés si vous voulez aller vite, mais assurez-vous tout de même de pouvoir comprendre ce que vous aurez écrit.

Surtout si elles devaient tomber entre d'autres mains, comme celles de vos participants par exemple, évitez que ces notes ne puissent vous nuire ou nuire à la formation. Évitez les noms ou usez d'une autre façon de désigner les participants qui ne soit pas triviale.

Pour éviter tout problème, emportez ce carnet avec vous lorsque vous sortez déjeuner. De même, apprenez à verrouiller l'écran de votre ordinateur, surtout si vous avez des rapports sur votre disque dur.

Une fois chez vous, complétez vos notes. Clarifiez-les. Le fait de repasser ainsi à travers vos notes vous permet de faire le point de la journée en vous remémorant certains épisodes. Cela vous aide aussi à mettre les choses en perspective et à mieux cerner certaines relations de cause à effet, ce qui ne peut que faciliter votre apprentissage.

Par ailleurs, ces notes peuvent se révéler être précieuses au moment de rédiger votre rapport.

Rédigez votre rapport

Tous les clients ne le demandent pas, mais je trouve que c'est une bonne pratique et c'est une bonne façon de passer le relais à l'entreprise après la formation, surtout que les fiches d'évaluation, si elles offrent bien une mesure de la formation, n'apportent pas de sens à ce qui est mesuré. Quand tous les indicateurs sont au vert, cela ne pose pas de question, mais dès qu'un indicateur commence à vaciller, tout le monde aimerait savoir pourquoi.

En même temps, le rapport n'est pas là pour nous justifier. Ce serait

d'ailleurs probablement mal perçu. Il est plutôt là pour :

- Informer l'entreprise des progrès
- Lui suggérer la suite ou les actions à entreprendre pour mieux garantir la pérennisation des résultats
- Et lui faire part de choses qui sont apparues en formation et qui pourraient lui être utiles.

Structure du rapport

Même si j'ai pris l'habitude de faire appel à une trame préétablie pour rédiger mon rapport, je m'autorise à la faire évoluer en fonction de mes besoins. S'il le faut, je n'hésiterai pas à ajouter une section.

Voici un exemple de structure avec un début de contenu.

Compte-rendu de formation

Formation

Animateur : Philippe Beaujean Dates : 05 & 06 janvier
Organisme : Société Dupont Lieu : Centre de formation interne
Thème : Leadership
Rédacteur : Philippe Beaujean

Déroulé

Contenu andragogique

- Comprendre le leadership
- Être en phase avec son rôle et ses responsabilités en tant que leader
- ...

Principaux messages passés

- Un manager est en maîtrise de *son* périmètre et de *ses* résultats, il

est en posture d'anticipation et il se préoccupe au quotidien de la montée en compétence de ses collaborateurs.

- Le travail d'un manager et d'un leader est d'œuvrer à *la restauration des conditions de la réussite.*
- ...

Temps forts

L'approche factuelle fut, sans conteste, un temps fort. Sur foi des déclarations des participants, ce n'est pas dans les habitudes, et ce n'est pas perçu comme faisant partie de la culture de l'entreprise. Les démonstrations faites ont eu un puissant effet sur les participants...

Évaluation et feed-back¹⁹

1 : Pas du tout satisfaisant
4 : Satisfaisant

2 : Insatisfaisant
5 : Très satisfaisant

3 : Moyennement satisfaisant
6 : Excellent

	1	2	3	4	5	6
Participants						
Nombre de participants par rapport à la nature du thème						✓
Possession des pré-requis pour assister à la thématique traitée						✓
Degré d'homogénéité du groupe						✓
Assiduité					✓	
Climat intragroupe						
Qualité des relations entre les membres du groupe						✓
Degré de collaboration entre les membres du groupe						✓
Climat d'animation						
Relation animateur – groupe						✓
Interaction des participants (questions, partages d'expériences...)						✓
Degré de motivation des participants pour le thème						✓
Acquis des participants						
Évolution des participants sur le plan des connaissances				✓		
Évolution pratique (compétence partiellement ou complètement acquise)				✓		
Évolution individuelle (intériorisation des prémisses du changement)				✓		
Avis de l'animateur						
Adéquation du thème aux besoins des participants						✓
Degré de couverture du contenu prévu initialement					✓	
Degré d'atteinte des objectifs pédagogiques initiaux					✓	
Appréciation du potentiel d'évolution des participants						✓
Enthousiasme et volonté des participants à développer leurs compétences					✓	

19 Il s'agit ici de l'évaluation faite par le formateur.

Aspects appréciés

Sincèrement, ce fut un excellent groupe. Les participants se sont montrés enthousiastes, ils ont posé beaucoup de questions, ils ont challengé le formateur, ils sont venus avec des questions et des réflexions très matures et pratiques. Ils ont montré un véritable intérêt...

Aspects moins appréciés

Nous comprenons que l'entreprise travaille avec les moyens dont elle dispose. En même temps, les conditions de séminaire furent un peu difficiles : changements de salle fréquents, salles mal adaptées au travail à faire et aux exercices...

Plus important encore : au grand dam des participants eux-mêmes, ils ne furent jamais laissés tranquilles pour suivre leur formation. Appels incessants, besoin de retourner dans le service pour des urgences...

Commentaires

C'est avec notre casquette de consultant que nous abordons le premier commentaire. Nous comprenons que l'entreprise se soit choisie une organisation moderne, souple et supposée motivante. Et nous trouvons cela très bien, sincèrement. Simplement, les bases du management ne sont pas pratiquées, et c'est cela qui semble poser problème. Peu importe la forme d'organisation choisie, sans les bases, les résultats ne peuvent être au rendez-vous. Sur foi des témoignages, c'est qui semble arriver...

Recommandations

Pour permettre à l'entreprise de passer au niveau supérieur, voici quelques axes qui pourraient utilement être suivis selon nous :

- Faire un travail avec chaque périmètre de l'organisation dans le but de développer et mettre en œuvre le système de management nécessaire au soutien d'une bonne performance opérationnelle et commerciale. (Sous conditions, un engagement sur des résultats concrets financiers pourrait être envisagé)

- Vos managers se sont montrés intéressés par le développement de leurs soft skills. Pour donner une suite efficace à ce premier séminaire, voici ce qui peut être proposé pour aller plus loin : ...

Rencontrez le donneur d'ordre

C'est rare, mais certaines entreprises ont une approche très responsable de la formation qu'elles considèrent comme un véritable enjeu. Vous pourriez être invité par vos commanditaires pour venir faire rapport. Soyez prêt à cette rencontre. Si vous avez remis un rapport et qu'il pose certaines questions, vous trouverez probablement la curiosité de vos interlocuteurs éveillée. À vous de faire de ce moment un moment constructif pour l'entreprise, surtout si vos recommandations sortent des sentiers battus ou du référentiel de l'entreprise. Tout comme en formation, il vous faut construire la compréhension et vendre les *bénéfices*²⁰ portés par vos conseils. Aidez votre client à tirer le meilleur parti de la formation dont viennent de bénéficier leurs collaborateurs. Aidez-les à prendre la suite.

Souvenez-vous que tout a commencé par un cadrage, et donc l'expression des besoins de l'entreprise. Entre-temps, vous avez œuvré et la formation a porté le groupe de son point de départ à son état d'avancement en fin de formation. Rappelez-vous aussi que votre animation a commencé par l'exploration des besoins des participants. Une partie de ces besoins tombèrent peut-être dans la colonne « de la responsabilité de l'entreprise ». C'est vraisemblablement le bon moment aussi de passer le relai.

Pour vous, la boucle est bouclée.

20 Voir approche CAB plus haut.

Conclusions

Former peut être vécu comme quelque chose de formidable, comme un privilège qui nous a été offert. Rencontrer pour la première fois un groupe peut être le début d'une aventure remarquable. En deux jours, quelque chose de fort peut être vécu, tant par vous que par vos participants, au point qu'on puisse avoir le sentiment de se quitter trop tôt.

Si, comme moi, vous en faites un métier, il vous arrivera souvent de ne plus jamais revoir ceux que vous aurez accueillis le temps d'une respiration autour d'une thématique qui vous aura tous transportée. À peine le coin de la rue passé, la page sera tournée et la vie aura repris son cours. L'enthousiasme et les émotions positives céderont la place à quelque chose de plus neutre, de plus distant. Si certains formateurs ne s'en aperçoivent même pas – et c'est très bien –, d'autres ont parfois plus difficile. Pour s'en prémunir, je pourrais leur conseiller de ne pas mettre leur cœur dans la formation, mais je recommanderais là quelque chose que je ne pratique pas. Chacun a à trouver ce qui est bon pour lui et à apprendre à gérer la situation en conséquence.

Ces pages vous ont mené de la genèse d'une formation à son épilogue. Elles vous ont fait découvrir de nouveaux horizons, vous ont fait traverser de nouveaux paysages. Vous y avez croisé de nouvelles idées et vous y avez gagné de nouveaux points de repères qui vous permettent de penser votre voyage autrement. Rendu ici, vous disposez d'une carte et d'une boussole. Peut-être, vous a-t-on déjà confié vos premières destinations, sinon cela ne devrait tarder. À vous maintenant d'explorer le monde en accompagnant des

groupes vers de nouveaux horizons insoupçonnés et d'expérimenter la joie de les voir s'épanouir et s'enthousiasmer.

Il me reste à vous souhaiter tout le bonheur du monde dans la pratique de ce métier qui fut mon compagnon durant toute ma carrière. Je vous souhaite de beaux succès, de belles rencontres, de merveilleuses réussites, beaucoup de satisfaction. Prenez soin de ce beau métier et portez-le plus loin.

À Dieu vat !²¹

21 Expression issue de la marine qui était un commandement pour virer de bord vent debout. Comme la manœuvre est particulièrement périlleuse, cette expression a commencé à signifier que « *le sort en est jeté* ». On peut l'apparenter à « *advienne que pourra* ». Sa signification est donc que *l'avenir est entre les mains de Dieu*.

