

LA COMMUNICATION EN FORMATION

Instruire, former, ce n'est pas seulement distribuer des connaissances ; c'est communiquer avec les stagiaires, c'est-à-dire échanger avec eux.

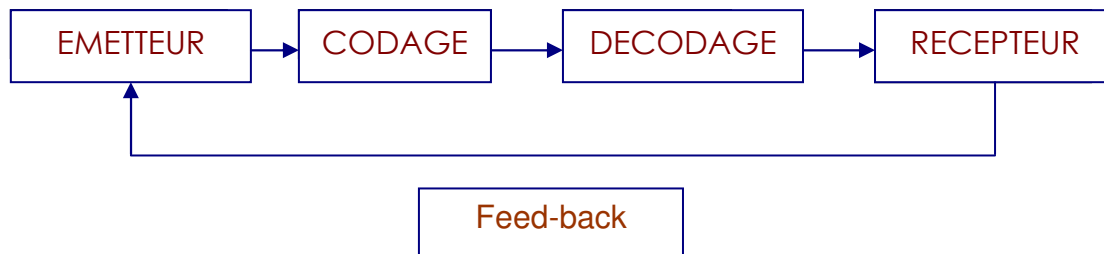
Communiquer, c'est échanger des informations, mais c'est aussi échanger des attitudes.

On envie les orateurs dits " charismatiques ", leur regard direct, leurs gestes affirmés, leur voix vivante et leurs déplacements judicieux.

On entend dire que " ça ne s'apprend pas ", " que c'est inné ". Or, la forme de la communication se travaille autant que le contenu en optimisant les qualités de chacun et en gommant les défauts principaux.

1. LES ELEMENTS TECHNIQUES DE LA COMMUNICATION

1.1 LE SCHEMA TECHNIQUE SIMPLIFIE



L'émetteur qui donne une information à un récepteur va la transformer en langage accessible et adapté aux moyens disponibles : c'est le codage.

Le message va ensuite circuler par le canal de la communication (ex : la voix).

Le récepteur va décoder le message et le comprendre.

Le feed-back (message en retour) va permettre à l'émetteur de s'assurer de la qualité de la réception du message, de la réalité de la compréhension et de l'état d'esprit du stagiaire.

Les éléments qui peuvent entraver la communication :

- mauvaise transmission (parasites, éléments extérieurs perturbateurs, bruits...),
- langage inapproprié (à la personnalité de l'émetteur, du récepteur, au sujet...),
- mauvais récepteur (dysfonctionnement, distraction...),
- mauvais émetteur (langage inaudible, non disponibilité, ton peu convainquant...),
- code de référence déphasé (utilisation d'un langage incompréhensible par un des éléments de la communication : émetteur ou récepteur).

Ce schéma simplifié de la communication prend en compte le contenu de la communication et non les aspects psychologiques et relationnels que l'émetteur et le récepteur peuvent entretenir.

1.2 LES ELEMENTS LINGUISTIQUES

Ils sont les éléments de base de toute communication verbale : la phonation et l'élocution.

LA PHONATION

La voix détermine une impression générale qui change la valeur d'un message. Chaque voix est caractérisée par son intensité, son timbre et par sa hauteur.

Intensité de la voix : elle s'obtient en exerçant plus ou moins de pression sur les cordes vocales.

Timbre de voix : il est directement lié à la constitution des cordes vocales. Il est pratiquement impossible de le modifier ; Il peut être une originalité, voire un atout.

Hauteur de voix : elle est fonction de la dimension et de la tension des cordes vocales. La variation de hauteur de voix s'obtiendra donc en variant la tension.

L'ELOCUTION

Elle se décompose en 2 opérations simultanées : la modulation et l'articulation

La modulation : elle résulte d'une double opération de variation de l'accentuation et de l'intonation.

L'articulation : elle est fonction de la rapidité du débit de paroles et conditionne la compréhension.

1.3 LES ELEMENTS PARALINGUISTIQUES

" Ce que tu es parle si fort que je n'entends pas ce que tu dis ! "
Communiquer c'est dire et montrer ce que l'on veut dire !

LE REGARD

Le regard est une des armes les plus puissantes de la communication : regarder dans les yeux, regarder chacun au moins une fois, regarder dans le désordre, alterner premier et dernier plan, regarder aussi bien les stagiaires placés sur les côtés, le plus près du formateur, que les stagiaires les plus éloignés.

Emettre un message : regarder, c'est prendre en considération, attirer l'attention, faire passer une information non dite.

Le stagiaire regardé a l'impression d'être reconnu, pris en compte. C'est une des sources de sa motivation.

Face à des apartés ou à des digressions, le regard est toujours plus efficace que des mots.

Recevoir un message : regarder, c'est observer et recevoir des informations qui permettront de gérer le groupe et les individualités : repérer les mimiques dubitatives ou contradictoires, les souhaits d'intervention, les désimplications.

LA GESTUELLE

Où mettre les mains ? Question angoissante du formateur débutant. Le geste peut être soutien ou parasite de la parole. Il est soutien lorsqu'il est en harmonie avec la parole.

Il est abusif de donner des significations psychologiques aux gestes. On doit résonner en termes de bien-être du formateur et d'attitudes stimulantes pour les stagiaires.

Les gestes de contenance : ils sont souvent inconscients et parasites de la communication (se gratter, se cramponner à un meuble...)

Les gestes symboliques : Ils sont à éviter ; Les connotations sont différentes selon les cultures (le " V " de la victoire, frotter son pouce contre l'index pour signifier argent...)

Les gestes descriptifs : Vivre physiquement son discours permet d'avoir un impact auditif et visuel (compter sur ses doigts, dessiner des formes dans l'espace...)

Les gestes d'accompagnement : quand la main accompagne le discours, il vaut mieux que la paume soit tournée vers le haut.

LE DEPLACEMENT : le maniement de " l'espace dynamique " peut conditionner la communication :

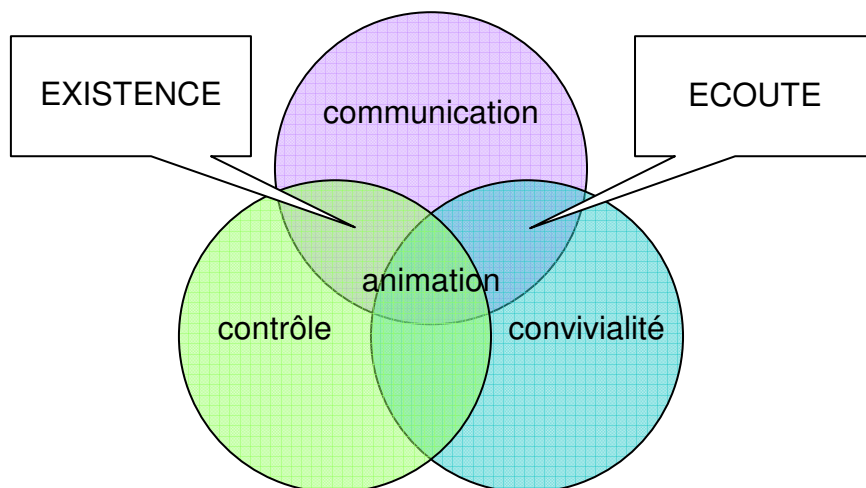
- l'approche renforce le caractère asymétrique de la relation : celui qui arrive le premier se sent investi d'une position de supériorité ; celui qui arrive dans un espace déjà occupé se sent en position inférieure,
- la distance horizontale idéale est fonction de l'espace personnel nécessaire à chacun,
- La distance verticale instaure une relation de hiérarchie, de domination.

LE LOOK : il est vecteur d'image et de stimulation pour les stagiaires. Veiller à la cohérence des couleurs, l'adaptation du style à la personnalité, le confort des matières et l'identité vestimentaire.

2. LA COMMUNICATION DANS L'ANIMATION

L'animation est une composante intrinsèque de tout processus de formation ; elle apparaît simple dans ses principes, difficile dans sa mise en œuvre et dans sa maîtrise.

Son efficacité est basée sur une alternance d'écoute et d'existence en modulant 3 composantes : communication, contrôle et convivialité.



2.1 COMMUNICATION POUR SE COMPRENDRE

La communication revêt 3 dimensions : comprendre les stagiaires, être compris d'eux et être attentif à ce que les participants se comprennent entre eux.

Avant d'être compris, il faut déjà être entendu et surtout écouter !

Toute entrée en formation est génératrice de stress ; Le formateur doit, en préambule, répondre aux questions suivantes : qui est le formateur, qui sont les autres stagiaires, qu'allons-nous faire, pour combien de temps sommes-nous là, vais-je être à la hauteur ?

► Communication animateur/stagiaires (être compris)

- Parler distinctement et suffisamment fort pour être entendu de tous
- Faire des phrases simples, claires et courtes
- Etre concret, utiliser des exemples compréhensibles de tous
- Ecrire lisiblement sans faute d'orthographe
- Utiliser des moyens mnémotechniques pour faciliter la rétention
- Mettre les informations importantes en valeur
- Faire des synthèses des interventions
- Instaurer une progression pédagogique
- Mettre en œuvre des " passerelles " entre chaque sujet
- Employer un langage abordable et compréhensible par tous
- Evaluer régulièrement la compréhension en utilisant la méthode interrogative
- Créer des supports pédagogiques d'animation

► Communication stagiaires/animateur (comprendre)

- S'assurer que vous avez compris le stagiaire en reformulant ou en faisant reformuler avant de répondre
- Motiver les stagiaires, les faire réagir, commenter, questionner
- Observer les réactions non verbales (le paralangage) : mimiques d'incompréhension, fatigue, digression...

► Communication stagiaires/stagiaires (se comprendre)

- Dissiper d'éventuels contresens, mal dit, non dit ou mal entendu dans les échanges
- Mettre en avant les différentes idées exprimées
- Expliquer ou faire expliquer les sigles, abréviations qui ne seraient pas compris de tous
- Synthétiser les interventions des stagiaires, si nécessaire

2.2 CONTROLE POUR RESTER " MAITRE DE LA SITUATION "

L'animation est l'école du contrôle : contrôle des individus, contrôle des interactions entre individu, contrôle du groupe, contrôle de soi. Le contrôle a ici un sens de régulation et non de surveillance dans un esprit de domination.

Si dans le cadre de la dimension de contrôle, vous êtes amené à fixer des règles de fonctionnement, vous devez, vous aussi, vous y tenir :

- Respecter le timing validé en commun,
- Recentrer les digressions inutiles ou trop longues,
- Réguler les temps de paroles : faire taire les bavards, faire s'exprimer les timides,
- Désigner les stagiaires pour toutes les simulations si personne n'est volontaire,
- Constituer les sous-groupes en fonction de vos ressentis pour éviter les renforts négatifs,
- Traiter systématiquement les objections pour être crédible,
- Etre rigoureux sur les temps de travail et de repos,
- Fixer des règles strictes de début et de fin d'exercice.

2.3 CONVIVIALITE POUR FACILITER LES ECHANGES

Il faut avoir un bon contact avec les stagiaires pour être un bon animateur. Or, dans la plupart des cas, l'animateur est responsable de l'ambiance qui se développe au sein du groupe.

- Sourire dès le début de la formation
- Traiter les stagiaires d'égal à égal
- Appeler les stagiaires par leur prénom et demander de faire de même à votre égard
- Encourager les efforts fournis, minimiser les échecs, valoriser les réussites
- Motiver les stagiaires
- Sécuriser les angoissés
- Etre réceptif aux plaisanteries des stagiaires, elles témoignent que le groupe vous a adopté (convivialité ne signifie pas trivialité)
- Savoir rythmer la formation par des moments ludiques
- Reprendre toujours à votre compte le fait que des stagiaires n'aient pas compris
- Disposer la salle de façon à communiquer avec tout le monde
- Mettre les pauses à profit pour resserrer les liens et régler les différents

2.4 ECOUTE ET EXISTENCE

Elles définissent la place respective qu'occupent l'animateur et les stagiaires dans la relation qu'ils entretiennent au cours de la formation.

Chaque animateur est plus spontané, en fonction de sa personnalité dans "l'écoute" ou dans "l'existence".

La difficulté consiste à adapter son "écoute" et son "existence" en fonction des besoins et non pas de son tempérament ou de son humeur.

Lorsque vous choisissez d'occuper plus de place dans la communication que le groupe, vous "existez".

Lorsque vous choisissez de laisser plus de place au groupe dans la communication, vous "écoutez".

Trois problématiques peuvent surgir pour l'animateur :

- Etre trop en "existence", faire son "one man show", le groupe est spectateur,
- Etre trop en "écoute", se laisser déborder, le groupe est livré à lui-même,
- Etre en "existence", alors qu'il faudrait être en "écoute" et vice versa, le ou les objectifs vont s'éloigner, le groupe va se replier sur lui-même.

L'équilibre entre écoute et existence va permettre au groupe de se structurer et de produire.

Attention, vos interlocuteurs ne sont pas seulement influencés par ce que vous dites (langage verbal), mais aussi par votre comportement (paralangage).

Quelques exemples de comportements "existence" :

- Parler de manière assurée en regardant dans les yeux,
- Se lever pour écrire au tableau,
- Pointer du doigt,
- Parler avec une forte intonation,
- Avancer vers un stagiaire...

Quelques exemples de comportements "écoute" :

- Regarder son interlocuteur en lui souriant,
- Prendre des notes,
- Susciter l'expression d'un geste ou d'un regard,
- Demander du feed-back,
- Avoir une intonation chaleureuse...

► ECOUTE

Ecouter son interlocuteur, cela paraît simple mais en fait, on a souvent l'impression d'avoir compris ce que l'autre disait avant même qu'il ait terminé son explication ou son argumentation.

L'écoute doit être attentive : entendre, comprendre, prendre en compte les attentes, les besoins, les opinions et les réactions des stagiaires, être capable d'apporter à l'autre la preuve qu'on a retenu l'essentiel de ce qu'il vient de dire et seulement cela.

Or, la difficulté réside dans le fait que l'on a tendance à interpréter ce qu'on a entendu et à restituer à l'interlocuteur autre chose que ce qu'il vient de dire. Dans ces conditions, il est impossible de se faire comprendre soi-même car l'autre n'est plus à l'écoute : c'est le dialogue de sourds, on s'entend mais on ne s'écoute pas.

L'écoute n'est pas la conséquence d'un défaut d'existence de l'animateur : ce ne sont pas les stagiaires qui prennent la parole, c'est l'animateur qui leur donne.

L'écoute n'est pas passive. Elle permet de recueillir des informations qui seront ensuite traitées.

Les signes d'une écoute attentive :

- S'assurer que l'on a été compris en posant des questions et en faisant reformuler,
- Repérer et éluder les malentendus,
- S'ouvrir aux opinions des stagiaires,
- Réadapter votre intervention en fonction des réactions des stagiaires.

► EXISTENCE

C'est la capacité à vous affirmer vis à vis du groupe, à crédibiliser votre rôle, à les motiver à prendre en compte vos propos.

Les signes d'une existence :

- Capter l'attention de vos stagiaires,
- Garder le contrôle du timing,
- Convaincre : savoir argumenter et contre argumenter,
- Maîtriser le déroulement de votre formation,
- Faire preuve d'assurance devant les réactions des stagiaires,
- Repérer une idée forte,
- Faire expliciter une question que l'on ne comprend pas,
- Faire un exposé argumenté,
- Commenter un visuel avec aisance,
- Argumenter un point de vue,
- Noter un commentaire au tableau,
- Prendre l'initiative de se présenter,
- Lancer une plaisanterie,
- Mettre en valeur un stagiaire...

2.5 QUESTIONNEMENT ET REFORMULATION

2.5.1 LE QUESTIONNEMENT

Les questions appellent des réponses. La réponse de l'interlocuteur renseigne sur :

- ce qu'il sait,
- ce qu'il pense,
- ce qu'il ressent.

L'art de poser des questions doit faire l'objet d'une certaine maîtrise car si une question est mal posée ou posée au mauvais moment, l'interlocuteur peut considérer que vous procédez à un interrogatoire ou au contraire, que vous vous désintéressez de lui.

Un certain type de question entraîne un certain type de réponse. On distingue 2 grands types de question :

- Les questions fermées : elles entraînent une réponse qui ne laisse aucune autre alternative que " oui " ou " non " .
 - question référendum : Etes-vous d'accord avec moi ?
 - question à choix forcé : Préférez-vous la première ou la deuxième solution ?

En général, les questions fermées ne permettent pas d'obtenir beaucoup d'explications ou d'en savoir plus sur ce que pense réellement l'interlocuteur, mais elles peuvent l'amener aussi à prendre position ou quelque fois à clarifier sa pensée.

- Les questions ouvertes : à l'inverse des précédentes, une question ouverte donne à l'interlocuteur toute possibilité d'exprimer ce qu'il a envie de répondre (ce qu'il ressent, ce qu'il pense...).
- Ex : D'après vous, comment aborder ce problème ?

A l'intérieur de ces 2 catégories de questions, il existe une subdivision beaucoup plus fine qui introduit la notion d'intention de la part de celui qui pose la question : la neutralité ou l'influence.

CARACTERE DE NEUTRALITE : si chacune des questions ouverte ou fermée est clairement formulée selon les définitions supra, nous la qualifierons de neutre, c'est-à-dire qu'elle laisse à l'interlocuteur toutes possibilités de réponses (ouverte) ou l'alternative du oui/non (fermée)

Ex. de question ouverte neutre : Que pensez-vous des thèmes abordés ce matin ?

Ex. de question fermée neutre : Les thèmes abordés ce matin vous semblent-ils utiles ou non ?

CARACTERE D'INFLUENCE : si chacune des questions (ouverte ou fermée) porte en elle le germe de la réponse, nous la qualifierons d'influencée ; c'est-à-dire que celui qui la formule exerce une influence sur celui qui doit y répondre. Cette réponse correspond rarement à un avis spontané et personnel de l'interlocuteur.

Ex. de question ouverte influencée : Pensez-vous que les accidents sont dus à un mauvais comportement des automobilistes ?

La tendance générale est à orienter (ou influencer) les questions même lorsqu'elles sont posées de façon apparemment ouverte.

Dans l'exemple précédent, on veut manifestement rendre le comportement des automobilistes coupable des accidents.

Ex. de question fermée influencée : Devons-nous poursuivre cette discussion stérile ?

- **La question écho** : renvoyer la question à celui qui l'a posée
Ex : Que faire en cas d'accident ?
Et vous, que feriez-vous en cas d'accident ?
- **La question relais** : renvoyer la question à un autre stagiaire que celui qui l'a posée
Ex : Sophie, pouvez-vous répondre à la question de Jean ?
- **La question miroir** : renvoyer la question à l'ensemble du groupe
Ex : Et vous, qu'en pensez-vous ?
- **la question reflet élucidation** : elle consiste à faire réagir l'ensemble du groupe sur le vécu d'une situation et non sur le contenu
Ex : Pensez-vous que la réaction de Jacques à ma question soit adaptée ?

2.5.2 LA REFORMULATION

C'est redire objectivement et en d'autres termes, de façon condensée, ce que l'autre a exprimé, ou mieux, a voulu dire, sans trahir sa pensée.

INTERETS :

- elle permet à l'interlocuteur de s'exprimer plus profondément qu'il ne l'aurait fait,
- elle l'aide à clarifier sa propre pensée grâce au reflet "extérieur" qu'elle lui apporte,
- elle lui permet de préciser ou de réajuster ce qu'il vient de dire,
- elle permet au récepteur de vérifier auprès de l'émetteur qu'il a bien compris son point de vue,
- en ralentissant le rythme verbal, elle permet de dépassionner le débat, et oblige à plus de concision.

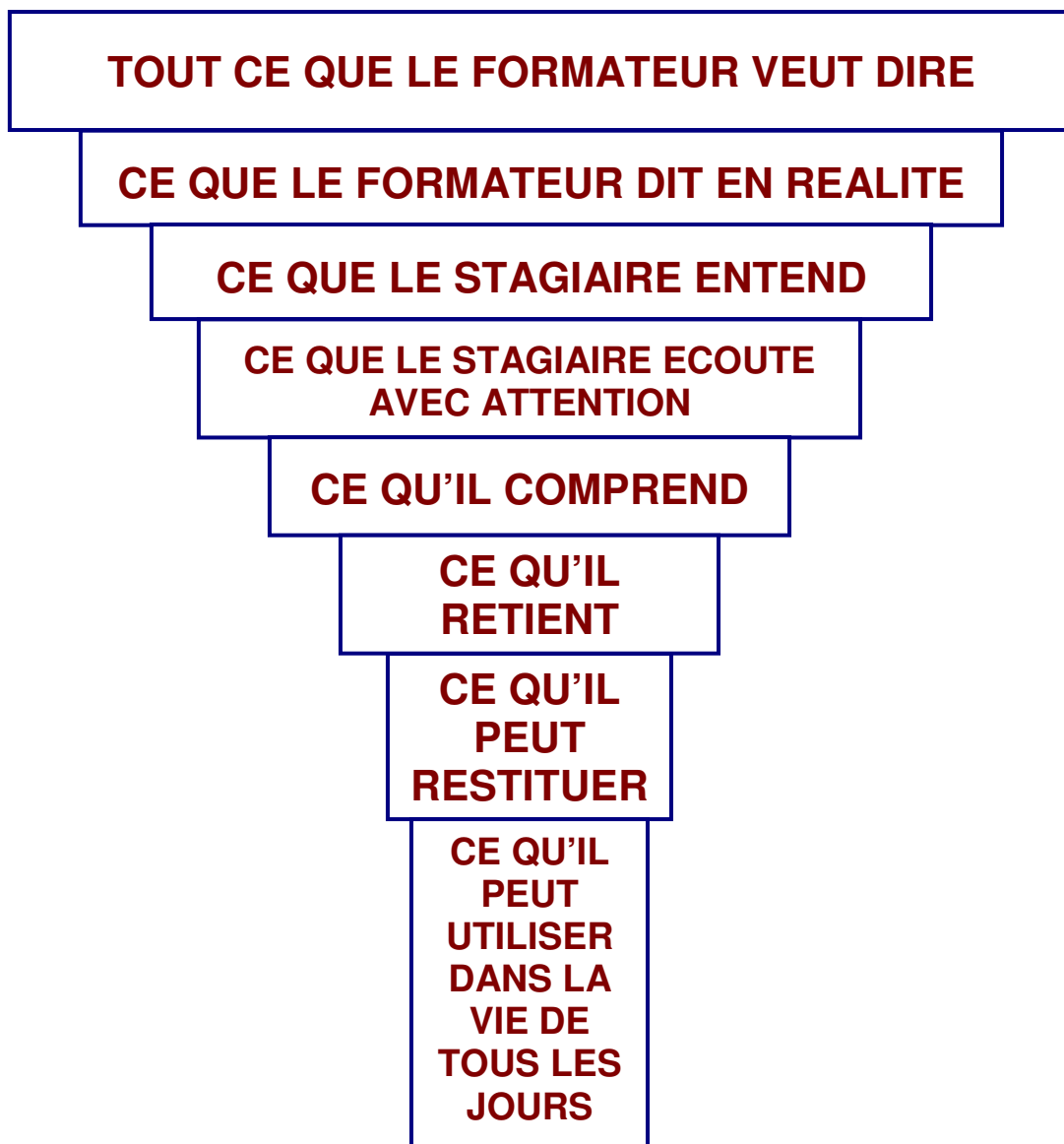
SES LIMITES :

- difficulté matérielle d'écouter et de ne pas intervenir trop vite surtout si l'on veut développer une idée contraire,
- on n'écoute pas l'autre, on prépare ses arguments (dialogue de sourds),
- difficulté de respecter le contenu de l'intervention sans projeter ses propres jugements ou ses propres interprétations ou sans vouloir justifier à tout prix son argument (rationalisation),
- attention à la reformulation manipulateur qui ne retient volontairement ou involontairement que certains aspects de ce qui a été dit,
- difficulté de comprendre l'intention qu'à l'interlocuteur (une même phrase peut avoir des sens différents),
- son utilisation trop fréquente et systématique devient lassante et peut perdre de son efficacité.

2.6 LA PERTE DE CHARGE (ou la perte en ligne)

Il ne suffit pas de " bien dire " pour que le stagiaire retienne les connaissances. D'autant plus que toute communication présente des pertes de charges entre tout ce que le formateur veut dire... et le peu que le stagiaire sera capable de restituer.

Le formateur peut diminuer les pertes de charges en suscitant le " feed-back ", en vérifiant qu'il a été compris et en sollicitant l'appel à l'information.



3. LES CONFLITS ENTRE PERSONNES

3.1 L'EXPRESSION DE L'AGRESSIVITE

Il est important d'en connaître les manifestations psychologiques et comportementales car c'est une des manifestations d'un état personnel ou groupal la plus difficile à comprendre et à maîtriser. L'agressivité a souvent pour origine un manque de satisfaction de besoins, d'attentes ou de prise en compte.

Lorsqu'un événement est perçu comme menaçant, l'individu menacé élabore une stratégie comparative du danger potentiel et de sa propre capacité à réagir :

- si la perception du risque ne paraît pas disproportionnée par rapport à ses capacités de réponse, une attitude de sang froid va prédominer,
- si le danger apparaît trop important, l'agressivité et la colère vont se déclencher pour essayer de détruire cette menace : agression verbale ou gestuelle, conflits intérieurs et transfert sur quelqu'un ou quelque chose.

3.1.1 Réaction à sa propre agressivité

- accepter sa propre agressivité : éviter de la reporter sur les autres,
- ajuster sa réaction : l'agressivité n'est pas obligatoirement une réponse du tout ou rien,
- estimer la menace : la soudaineté de la menace ne permet pas parfois d'en mesurer la réelle dangerosité ; une analyse rapide comparative permet de relativiser les enjeux et de tempérer sa réponse,
- exprimer ses inquiétudes : s'exprimer sur les origines de son agressivité permet de diminuer les tensions internes et de prendre en compte les réactions des autres,
- savoir s'excuser ou excuser : il est plus facile de désamorcer sa propre agressivité ou l'agressivité des autres en s'excusant ou en excusant ; faire montre de personnalité, d'ouverture d'esprit et de sagesse.

3.1.2 Réaction à l'agressivité des autres

La réponse la plus primaire à l'agressivité est l'agressivité. Il faut :

- Clarifier et analyser : la communication et l'échange peuvent faciliter la résolution des situations agressives,
- Eviter la ritualisation et l'escalade des manifestations de l'agressivité,
- Prendre en compte sur les aspects positifs et équilibrant de l'agressivité.

3.1.3 L'agressivité dans un groupe

L'agressivité peut provenir d'un stagiaire ou du groupe entier. Le formateur devra se demander :

- Quelle est l'expression de l'agressivité : l'extériorisation de l'agressivité varie avec le caractère de celui qui l'exprime : mots, gestes, mimiques, mutisme...). La paranoïa de certains formateurs, dans le cadre de formation obligatoire (permis à points), peut induire une agressivité inexistante ou latente. Si l'agressivité est réelle, il faudra en trouver les causes,

- Les facteurs de l'agressivité : insatisfaction d'un besoin ou d'une attente individuelle ou du groupe, manque de prise en compte, mal dit ou non dit du formateur, émotivité d'un ou des stagiaires, émergence d'un bouc émissaire...
- Réduction ou suppression de l'agressivité : un groupe progresse à travers des accords, des consensus et des divergences. Le formateur doit doser le degré d'agressivité acceptable et profitable. Il doit également relativiser les manifestations de l'agressivité en prenant en compte les renforts générés par le groupe.

3.2 LA RESOLUTION DES CONFLITS

Les oppositions d'idées, les conflits personnels sont des composantes de tout processus de formation d'adultes.

Ces rivalités peuvent être mineures et facilement désamorçées, voire ignorées. Elles peuvent aussi être plus profondes et remettre en cause la pédagogie envisagée ou le crédit du formateur.

3.2.1 Trois types de réactions du formateur peuvent être envisagés :

- la fuite ou l'évitement,
- le consensus,
- le face à face.

LA FUITE OU L'EVITEMENT : il permet d'éviter la réaction émotionnelle parfois inadaptée car mal perçue par le stagiaire. Cependant il faut :

- montrer que l'on a perçu l'agressivité latente ou réelle et que l'on est prêt à la prendre en compte
- exprimer implicitement ce que vous ressentez pour créer un équilibre et initier la négociation et éviter la récurrence

LE CONSENSUS : il laisse les véritables raisons du conflit dans le flou pour rechercher une solution de compromis immédiate (reculer pour mieux sauter)

LE FACE A FACE : c'est la relation de force avec un gagnant et un perdant mais qui débouche souvent sur un compromis durable

3.2.2 La négociation

Privilégier la tâche : ne retardez jamais les actions à mener

Déterminer la nature du conflit : le conflit est-il d'origine idéologique, d'intérêt personnel, pédagogique, financier, administratif, relationnel ou multiple ?

Ouvrir le dialogue : prenez le stagiaire en compte grâce à l'initiative du dialogue avec des mots choisis, en évitant les attaques directes, en recentrant le débat sur la simple divergence d'idées. Visez l'apaisement, se confronter au lieu de s'affronter

Ecouter et comprendre : faites abstraction de vos idées pour écouter le point de vue du stagiaire. Est-ce qu'il se défend, s'explique, se justifie ou exprime clairement des menaces ou des exigences ; Laissez-le s'exprimer aussi longtemps que nécessaire pour faire baisser la tension nerveuse

Questionner : le questionnement apaise car il permet de relativiser, de calibrer l'importance réelle du problème ; Posez les questions qui vous tourmentent et recevez celles des autres. Gardez toujours à l'esprit que la base de la négociation doit être constituée par des faits uniquement.

Reformuler : assurez-vous que le conflit a bien été compris en procédant à un résumé qui tiendra compte des arguments de chacun

Trouver un consensus (méthodologie)

- accepter les idées divergentes
- valoriser l'investissement du stagiaire
- faire clarifier le problème
- isoler les points de désaccord
- lister les solutions envisageables
- ne pas prendre position si pas de compétence
- décider ensemble de la solution

Les conflits ne sont jamais neutres ; Le formateur n'est jamais totalement étranger à l'émergence de conflits, surtout s'ils se répètent.