

TECHNIQUES DE COMMUNICATION



POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE
DU SECTEUR FRUITS ET LEGUMES ACP

A l'exemple des Manuels de Formation déjà produits par le programme PIP du COLEACP, le Manuel 6 a été conçu et rédigé par la Cellule de Formation du programme. **Christophe Schiffers**, expert auprès du PIP, est l'auteur de l'ensemble des chapitres de ce Manuel. **Patrick Thonart**, expert auprès du PIP, a collaboré à la rédaction du chapitre 7.

Le PIP est un programme de coopération européen géré par le COLEACP. Le COLEACP est un réseau international œuvrant en faveur du développement durable du commerce horticole. Le programme PIP est financé par l'Union européenne et a été mis en œuvre à la demande du Groupe des Etats ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique). En accord avec les Objectifs du Millénaire, l'objectif global du PIP est de « Préserver et, si possible, accroître la contribution de l'horticulture d'exportation à la réduction de la pauvreté dans les pays ACP ».

La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité du PIP et du COLEACP et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne.

PIP c/o COLEACP

130, rue du Trône • B-1050 Bruxelles • Belgique

Tél: +32 (0)2 508 10 90 • Fax: +32 (0)2 514 06 32

E-mail: pip@coleacp.org

www.coleacp.org/pip



POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE
DU SECTEUR FRUITS ET LEGUMES ACP

TECHNIQUES DE COMMUNICATION

Chapitre 1 : Le formateur et la communication

- 1.1. La communication
- 1.2. Créer le cadre d'une séquence de formation: le « SIOM »

Chapitre 2 : La communication dans l'entreprise

- 2.1. La communication dans l'entreprise
- 2.2. Formes de la communication, réseaux et outils de la communication

Chapitre 3 : Supports pédagogiques et communication

- 3.1. Quelques points de repères généraux
- 3.2. Préparer et utiliser un diaporama
- 3.3. Utiliser le tableau à feuilles
- 3.4. Utiliser des flip charts
- 3.5. La technique du métaplan
- 3.6. Intégrer l'audiovisuel dans la formation
- 3.7. Les notes écrites

Annexe : Création d'un diaporama

Chapitre 4 : Techniques d'animation de groupes

- 4.1. Les trois fonctions de l'animation de groupes
- 4.2. Méthode magistrale : le choix d'une technique de formation
- 4.3. Méthode démonstrative : la technique de l'exercice pratique (les A.P.)
- 4.4. Méthode de la découverte : choix d'une technique d'animation
- 4.5. L'importance des consignes dans les méthodes démonstratives et de la découverte

Chapitre 5 : Les différents types et la conduite de réunions

- 5.1. La conduite de réunions
- 5.2. Les différents types de réunions

Chapitre 1

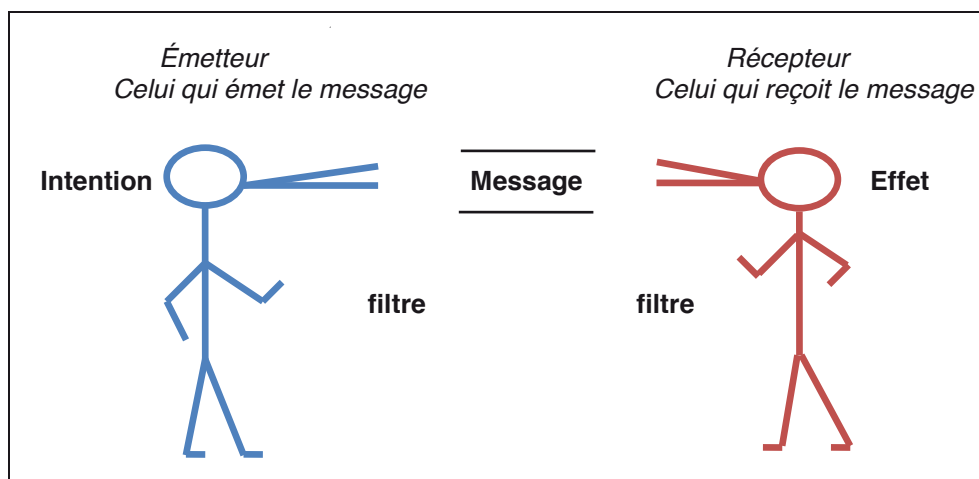
Le formateur et la communication

1.1. La communication	6
1.2. Créer le cadre d'une séquence de formation : le «SIOM»	13



Nous pouvons dire aussi du phénomène strict de communication qu'il s'agit de l'intention d'un émetteur, traduite dans un message, interprétée par un récepteur et ayant un effet sur lui. Un message est alors émis en retour (feed-back).

Chacun des interlocuteurs occupe donc tour à tour la position d'émetteur et de récepteur.



Lors de la transmission d'un message entre l'émetteur et le récepteur, intervient un certain nombre de filtres à chacun de ces pôles.

Ces filtres sont constitués par plusieurs éléments (l'éducation, les préjugés, les expériences personnelles, par exemple) issus du contexte. Ils ont un rôle particulier dans le système de codage / décodage de chacun et donc dans l'interprétation du message.

1.1.3. Une question de place

La relation entre les interlocuteurs est définie au travers de leur communication.

Notre manière de communiquer exprime la position que l'on souhaite occuper et corrélativement la position que l'on attribue à notre interlocuteur; positions réciproques qui peuvent être fondées sur la similarité ou la complémentarité, c'est-à-dire sur l'égalité ou la différence.

La place respective de chacun est déterminée en fonction :

- ▶ **d'éléments externes**, par les statuts et rôles de chacun (fournisseur/client, médecin/malade, policier/population, collègue/collègue, par exemple) ou par leur identité sociale (parent/enfant, homme/femme, par exemple) ;
- ▶ **d'éléments internes** à la relation, c'est-à-dire de la place subjective que chacun prend par rapport à l'autre (dominant/dominé, demandeur/conseiller, séducteur/séduit, par exemple).

Cette détermination de place peut faire l'objet soit d'un accord (les interlocuteurs reconnaissent la position qui leur est affectée dans cette communication), soit d'un désaccord qui peut déboucher sur un conflit.

1.1.4. Une question de perception : l'efficacité de la communication

Il y a **différentes stratégies** qui permettent d'atteindre un objectif précis. Il y a divers niveaux d'intervention possible.

Nous savons que pour avoir une signification complète d'un message, il est utile de prendre en compte toutes les composantes de la communication.

Mais cela ne suffit pas. Il faut être attentif au fait que le message est toujours émis (verbalement ou non) dans un contexte particulier et qu'il est codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Le message est donc **interprété**.

Dès lors, l'intention de l'émetteur peut ne pas correspondre à l'effet produit sur le récepteur en cas de « *mauvaise* » interprétation du message.

En effet, il faut distinguer **trois niveaux différents** dans la situation de communication :

- ▶ **ce que je pense (intention)**, ce que je veux signifier par mon message ;
- ▶ **ce qui est émis, mon message** ;
- ▶ **ce que l'autre perçoit (effet)**, ce que l'autre comprend.

Exemple

Un petit garçon est perdu dans la nuit, son père **pense** qu'il doit aller seul à sa recherche, que c'est trop dangereux pour son épouse et que le petit doit pouvoir trouver quelqu'un à la maison s'il rentrait entre temps.

Il **dit** « *Je veux que tu restes ici, c'est à moi d'aller rechercher le petit seul* ». La mère **comprend** qu'il la néglige en tant que mère alors qu'elle a autant le droit que lui d'aller à la recherche de leur enfant.

Cet exemple illustre la discordance qu'il peut y avoir entre l'effet du message sur le récepteur et l'intention, l'objectif initial de l'émetteur.

*L'efficacité est donc liée
à la concordance entre
l'effet produit
et l'intention initiale.*

Effet = Intention



Message

Cette concordance sera d'autant plus forte que j'aurai veillé à clarifier mon intention (par l'intermédiaire des finalités, des objectifs pédagogiques) – donc l'effet recherché – et à adapter le fond et la forme de mon message à cette intention.

1.1.5. La communication verbale, non verbale et le paraverbal

Nous aborderons ici les éléments qui influencent l'effet d'un message, en nous concentrant sur les facteurs qui sont directement liés à la forme d'une présentation orale.

Nous reviendrons plus loin sur les facteurs visuels de perception qui, de par leurs formes, influencent également l'effet d'un message.

☐ Interprétations et filtres personnels

Un message peut avoir une signification particulière, différente pour chacun des interlocuteurs et provoquer des réactions diverses. Chaque élément de la communication, qu'il soit verbal ou non verbal, peut avoir une signification différente suivant les personnes et le contexte dans lequel cela se passe.

Par ailleurs, notre perception de la réalité est personnelle. Chacun de nous peut en effet avoir une perception différente d'une même réalité, tout en ayant le sentiment d'avoir raison et de percevoir LA réalité.

Or, chaque personne perçoit la réalité au travers de son propre système de référence qui agit comme un filtre. Il s'agit d'une perception subjective qui provoque des réactions et comportements particuliers.

Aussi, chacun agit à partir de l'image qu'il se fait de son interlocuteur, de la perception (subjective) qu'il a de l'autre.

Cette représentation détermine en grande partie la relation interpersonnelle (cf. la notion de place), qui elle-même réagit à son tour sur les représentations mutuelles des interlocuteurs.

C'est par la discussion, au travers de la « confrontation » des points de vue, que l'on parvient à construire une représentation collective relativement proche de la réalité.

Si la communication représente souvent l'échange verbal, elle ne se limite pas à cet aspect. En réalité, la communication est beaucoup plus large.

☐ Tout est communication

A côté de sa **dimension verbale**, elle comprend :

- ▶ une **dimension non verbale** : les mimiques, les attitudes, le contact visuel, l'expression du visage, la position corporelle, par exemple ;
- ▶ une **dimension paraverbale** : le ton, le rythme, le timbre, l'inflexion de la voix, par exemple.

Les différents éléments non verbaux et paraverbaux de la communication peuvent remplir différentes fonctions de communication (relationnelle, régulatrice, expressive, accompagnatrice, par exemple). Au même titre que les éléments verbaux, ils sont traduits, décodés par l'interlocuteur qui leur donne un sens.

Dès lors, la signification d'un message n'est complète que lorsqu'on prend en compte tant la composante verbale que les composantes non verbales et paraverbales de la communication.

Même le silence est une forme de communication : par mon attitude, je communique que je ne veux pas dialoguer ou je témoigne par mon silence d'un message particulier.

Ainsi, on peut dire qu'il est impossible de ne pas communiquer¹.

La manière de dire plus que le contenu détermine cette relation.

La partie non verbale de la communication est d'ailleurs appelée la relation, par opposition au contenu qui correspond aux éléments verbaux.

1.1.6. Les facteurs paraverbaux qui influencent l'efficacité du message

Nous pointerons ici quelques aspects à prendre en compte dans la manière d'adresser notre message au public.

Ces facteurs sont directement liés à **la manière dont nous utilisons notre voix.**

Notre voix présente différentes caractéristiques. Celles-ci doivent s'adapter à la taille du public et à l'espace dans lequel se déroule notre intervention.

☐ Le volume

Le volume de notre voix doit être suffisamment fort pour se faire entendre par l'ensemble des auditeurs et assurer une écoute agréable de notre message.

Son intensité doit ainsi être adaptée à la taille de notre auditoire, mais aussi aux caractéristiques de la salle où nous nous trouvons.

Le volume de notre voix doit traduire un certain dynamisme par le relief que sa variation donne aux informations présentées.

Un micro peut être nécessaire. Il requiert une utilisation adéquate : éviter de crier, maintenir une distance entre le micro et la bouche, rester dans l'axe du micro, régler sa hauteur, s'assurer une position confortable, etc.

☐ Le rythme

Il s'agit de notre **débit de paroles.**

Lors d'une présentation publique, l'auditeur doit saisir les mots sans avoir besoin de les réentendre. De ce fait, parler trop vite nuit à la compréhension de notre message.

Par ailleurs, un débit trop important est souvent une manière de traduire le trac que nous ressentons quand nous prenons la parole en public et risque de nous faire perdre le fil de nos idées.

Réduire la vitesse de nos paroles correspond à une amélioration de la compréhension de notre message, mais aussi à la gestion du stress inhérent à la situation.

¹ P. Watzlawick, *Une logique de la communication*, Paris, Éd. du Seuil, 1979.

A l'inverse, parler trop lentement contribue à réduire l'attention des auditeurs qui peuvent ressentir une certaine lassitude, voire un agacement.
Éviter ces extrêmes ne veut pas dire pour autant maintenir un rythme uniforme.

Il convient de jouer sur la variation du rythme, sur la ponctuation des phrases, pour rompre la monotonie tout en laissant le temps d'assimiler nos propos et ainsi maintenir l'attention du public.

Le ton

Le ton sur lequel une phrase est énoncée détermine fortement le sens qui lui est attribué (affirmatif, interrogatif, agressif, autoritaire par exemple). L'intonation utilisée doit donc correspondre à la signification que nous souhaitons donner à nos paroles.

L'articulation et la prononciation

La manière dont nous énonçons les mots est également à prendre en considération.

Pour se faire comprendre, il s'agit d'articuler distinctement, sans exagérer, les sons qui composent les mots.

Quant à la prononciation, elle varie dans l'espace et dans le temps. Elle contribue notamment aux accents régionaux.

A cet égard, avoir un accent particulier n'est pas une tare. Nous devons toutefois être attentifs à l'impact de notre prononciation sur la compréhension des mots, surtout si notre auditoire est composé de personnes issues d'autres régions.

1.1.7. Les facteurs non verbaux qui influencent l'efficacité du message

Le regard

Bien plus que regarder notre public, il s'agit d'établir avec lui un contact visuel. Il indique l'intérêt que nous portons à nos auditeurs, capte et maintient leur attention. Ce contact permet également de contrôler les réactions du public face à nos propos.

Quand la taille de l'auditoire le permet, il est important de balayer le public en regardant chacun de nos auditeurs.

Si le public est trop nombreux pour établir un contact visuel personnalisé avec chacun de ses membres, il s'agit de bien faire voyager son regard dans l'ensemble du public, de s'attarder régulièrement sur quelques personnes en veillant à toucher toutes les parties de la salle.

Les silences

Quand nous prenons la parole en public, nous avons souvent tendance à ne pas laisser s'exprimer les silences. Soit parce que nous voulons dire trop de choses en trop peu de temps, soit parce que nous voulons combler ce vide qui nous fait peur. Or, s'ils sont respectés, ces silences ont souvent une fonction positive.

Avant de prendre la parole, le silence permet de solliciter l'attention du public.

En cours de présentation, il peut donner le temps nécessaire aux auditeurs pour assimiler ou pour réfléchir à une information importante que vous venez de leur donner, pour vivre un moment fort.

Il vous permet d'indiquer les transitions entre deux idées, de ponctuer et d'aérer votre présentation, de mettre en valeur une idée, de retrouver votre concentration par exemple.

Enfin, le silence installé avant de se retirer, évite de donner l'impression aux auditeurs que nous avons hâte de les quitter.

Les silences ne sont donc ni vides, ni inutiles; il s'agit de les apprivoiser et de savoir les intégrer dans notre intervention en public de façon adéquate.

Les gestes

Nos gestes expriment toujours quelque chose.

Ils peuvent traduire ce que nous essayons de cacher : notre nervosité, notre gêne par exemple en manipulant un stylo ou des lunettes, en se pinçant le menton. Il s'agit là de gestes parasites qui viennent perturber notre présentation; ils attirent l'attention de notre auditoire au détriment de son écoute et peuvent vite devenir agaçants.

Eviter de se figer en s'appuyant sur la table, en mettant les mains en poche ou en croisant les bras ; cela renforcerait une attitude non naturelle, rigide portant préjudice à la transmission, et de ce fait à la compréhension de notre message

A l'inverse, les gestes peuvent renforcer, appuyer, notre message verbal; ils rythment, illustrent, s'accordent avec notre discours et animent la présentation.

Les mouvements

Le fait de bouger, de se déplacer donne un certain dynamisme à la présentation.

Toutefois, mieux vaut ne pas être constamment en mouvement ou faire des mouvements trop prévisibles. Les premiers risquent de monopoliser l'attention des auditeurs, alors que les seconds deviennent vite une source de monotonie et d'ennui pour l'auditoire.

A l'inverse, il s'agit d'éviter de rester statique, de qui peut donner l'impression d'un orateur craintif ou distant.

Le mouvement doit être utilisé pour dynamiser l'exposé, pour le ponctuer et lui donner vie.

1.2. Créer le cadre d'une séquence de formation : le « SIOM »

La conduite d'une formation doit remplir un certain nombre de conditions :

- ▶ **Préciser les objectifs et l'organisation de la formation**
- ▶ Le SIOM sert de base à la préparation et à la conduite de la formation. Il permet au formateur de **préciser ce qu'ils vont faire ensemble**, de structurer sa présentation, d'être clair et concis pour les stagiaires.
- ▶ **Préciser le cadre**

Le formateur doit dès le début **annoncer le timing de la journée** (ou de la session si plusieurs jours sont prévus).

Ce timing devra être respecté ; une prolongation éventuelle devra toujours être négociée avec les stagiaires.

Si les stagiaires se connaissent peu ou pas du tout, il est indispensable de les présenter ou de leur demander de le faire afin de permettre à la dynamique de groupe de se construire et aux participants de savoir dans quel groupe ils sont.

Le formateur veille à préciser aux stagiaires à quel titre chacun est présent.

☐ Le SIOM

Le **SIOM** est un canevas qui **doit être systématiquement utilisé** pour la préparation d'une session de formation, en particulier pour chacune des séances de la formation. Il servira de base pour l'animation des différentes phases de la formation, et servira à l'introduction de chacune des séquences de la formation.

▪ **Su**jet de la formation

Il s'agit du **thème** à aborder lors de la formation.

Ex : les modes d'action et de pulvérisation des insecticides pour la culture du riz

▪ **Interêt de la formation**

Il s'agit de l'**intérêt** pour les personnes ou pour le groupe à participer à la formation.

Ex. : pour que vous puissiez réaliser des économies dans l'utilisation de ces produits, en ayant une meilleure maîtrise des conditions d'efficacité des insecticides. Par ailleurs, il est important que vous connaissiez les

précautions d'usage pour réduire les risques sanitaires auxquels vous pourriez vous exposer, ou exposer les autres.

▪ **Objectif de la formation**

Il s'agit du **résultat à atteindre** à l'issue de la formation.

Ex. : connaître les modes d'action des insecticides pour la culture du riz; comprendre les précautions d'usage ; maîtriser la procédure de dosage et de pulvérisation des insecticides.

▪ **Méthode**

Il s'agit de dégager une **succession d'étapes** pour atteindre les objectifs fixés, d'attribuer une **durée** approximative pour chacune des étapes afin de respecter le timing fixé et d'expliquer succinctement la manière dont les étapes vont être abordées.

Exemple :

- 1. Exposé sur les modes d'action du riz (20 minutes) ;*
- 2. Présentation du matériel (20 minutes) ;*
- 3. Exposé sur les risques (20 minutes) ;*
- 4. Simulation, en sous-groupes, sur la préparation du matériel et les précautions (120 minutes) ;*
- 5. Exercice pratique sur le terrain (180 minutes) ;*
- 6. Débriefing général et évaluation de la journée (90 minutes).*

Chapitre 2

La communication dans l'entreprise

2.1. La communication dans l'entreprise	18
2.2. Formes de la communication, réseaux et outils de la communication	26



2.1. La communication dans l'entreprise

2.1.1. Introduction

Traditionnellement dans les organisations, on distingue la communication interne et la communication externe.

Cette distinction porte essentiellement sur les objectifs et sur le public ciblé par la communication.

La communication interne vise les membres de l'entreprise ou les sous-traitants qui participent au fonctionnement de l'organisation. Elle a pour objectifs d'échanger avec eux des informations, de les mobiliser, de développer leur sentiment d'appartenance et de favoriser le dialogue.

La communication externe vise l'environnement de l'entreprise (fournisseurs, clients, Etat, institutions financières ou non financières et autres partenaires externes). Elle a pour objectifs d'échanger de l'information avec l'extérieur, de se faire connaître, de conquérir le marché et fidéliser les clients.

Cette précision apportée, nous nous centrerons ici sur la communication interne.

2.1.2. Les fonctions de la communication interne

La fonction fondamentale de la communication interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet d'entreprise : obtenir une certification, introduire des changements dans le processus de production...

Ainsi, la communication interne est inséparable du management de l'organisation. Elle vise la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de procédures, de modes de fonctionnement, par les membres de l'entreprise qui en seront les acteurs.

Pour que la communication soit efficace, il ne suffit pas que les messages soient communiqués aux bonnes personnes et compris. Le destinataire du message doit s'approprier sa signification, ses enjeux et contribuer ainsi au développement de l'entreprise.

La communication dans l'entreprise est un acte fondamental de management qui contribue à favoriser le fonctionnement d'une organisation dans ses différentes dimensions¹ :

- ▶ La structure (division et coordination du travail)
- ▶ Les procédures (règles, méthodes et outils)
- ▶ La culture (valeurs, comportements, image et appartenance)

¹ Pour une présentation détaillée, voir Manuel 8 – Partie 1 – Chapitre 1 – Point 1.4

La communication répond ainsi à différentes fonctions suivant les objectifs spécifiques et la nature de l'information :

- **une fonction normative** : liée au respect de la réglementation, de la législation, de normes de qualité ou d'exigences d'un référentiel ;
- **une fonction de coordination** : liée à l'implémentation de procédures, de modes de fonctionnement, de méthodes de travail, de programmes d'exécution ou de schémas d'action et à la distribution des responsabilités entre les niveaux hiérarchiques ;
- **une fonction de motivation** : liée à la mise en conformité des objectifs individuels et organisationnels, mais aussi aux processus de mobilisation et d'intégration au travers d'informations sur le contexte interne (la vie dans l'entreprise, les enjeux) et externe (les projets, les clients, l'environnement,...).

Par ailleurs, les dimensions d'une organisation agissent sur :

- ▶ la forme des communications ;
- ▶ le contenu des messages ;
- ▶ la façon dont ils circulent ;
- ▶ leur efficacité.

De plus, la communication interne joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel. Elle tend à modifier ou infléchir le comportement d'un individu ou d'un groupe afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs, tels que adopter des bonnes pratiques, utiliser un nouvel outil, documenter une activité...

La communication interne vise également à assurer une distribution convenable des informations disponibles et contribue à l'efficacité du système de décision et aux processus fondamentaux au sein de l'entreprise. Elle contribue alors à préciser « Qui fait quoi ? » et « Qui est responsable de quoi ? ».

Dans ce cadre, pour élaborer une véritable stratégie de communication au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un plan de communication qui permettra de soutenir les actions de communication à déployer en fonction des objectifs visés et dans un souci de cohérence globale au sein de l'entreprise.

2.1.3. Le plan de communication

La stratégie de communication interne doit être définie pour appuyer la stratégie globale de l'organisation.

Le plan de communication est alors un outil de management de la communication. Il permet de formaliser ce que l'on veut communiquer, à qui, quand, comment, pour quel résultat.

L'élaboration du plan de communication doit s'appuyer sur la clarification de ce que l'on cherche à atteindre comme objectif au travers de la communication. Il s'agit donc d'identifier :

- ▶ **Qui communique ?** L'émetteur.
- ▶ **Que veut-on communiquer ?** Le message.

- ▶ **A qui ?** Le public cible.
- ▶ **Par quels moyens ?** Le dispositif et les supports.
- ▶ **Pour obtenir quels résultats ?** Les objectifs et les effets attendus.

Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels.

Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles mais aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (actions de formations, mouvements saisonniers de personnel, par exemple).

A titre d'exemple, vous trouverez, à la page suivante, une matrice qui peut être utilisée pour réaliser le plan de communication.



Les différentes rubriques de la matrice « Plan de communication » portent sur les composantes essentielles de chaque action de communication.

Date

Il s'agit d'identifier le moment où doit se dérouler l'action. Cela permet de déterminer une planification réaliste des actions en respectant une chronologie logique, par exemple une action ne peut avoir lieu que si tel préalable est réalisé. Cela permet de repérer les problèmes de timing et de ressources entre les différentes actions, exemple avoir prévu deux réunions d'information le même jour, organiser une réunion avant une formation.

Fréquence

Certaines actions peuvent se répéter dans le temps. Il peut être utile de préciser leur fréquence, (une fois par mois, tous les premiers lundis du mois,...).

Public cible

Il s'agit d'identifier clairement les personnes ou les catégories de personnes que l'on souhaite toucher par la communication. Il peut être utile d'identifier les parties concernées directement et indirectement afin de bien cerner le public cible pour chaque action.

Par exemple, une information qui s'adresse directement aux ouvriers peut nécessiter l'information des chefs d'équipe. Il s'agira alors de décider s'il est pertinent de prévoir deux actions de communication distinctes et spécifiques ou si c'est la même action qui s'adressera aux deux parties concernées, simultanément ou séparément. Faut-il, par exemple, une réunion d'information qui regroupe tant les ouvriers que leur chef d'équipe, ou une réunion pour les ouvriers et un courrier pour les chefs d'équipe, ou encore une réunion pour les ouvriers et une autre pour les chefs d'équipe.

Pour adapter au mieux les actions à chaque groupe cible, il peut être utile de les subdiviser en sous-groupes en fonction :

- ▶ de leur homogénéité (par exemple : jeunes, femmes, analphabètes, ...)
- ▶ de leur localisation (ex : même site ou sites différents) ;
- ▶ de leur accessibilité (dans les bureaux, dans la station, dans les champs) ;
- ▶ de leur niveau de connaissance (sensibilisé, formé ou non).

Message

Il s'agit d'identifier :

- ▶ le thème de la communication ;
- ▶ le sujet qui doit être abordé au travers de la communication ;
- ▶ les éléments essentiels du message à communiquer.

Canal

Il s'agit de préciser par quel canal on va communiquer : une affiche, une signalétique, l'envoi d'un courrier, la mise en ligne d'une newsletter électronique, l'organisation d'une réunion d'information, la création d'une brochure, par exemple.

Responsable

Le responsable de chaque action est identifié ; il peut s'agir de celui qui a élaboré le plan ou d'une autre personne.

Support

Il s'agit de préciser le(s) support(s) de communication qui doivent être mis à disposition pour réaliser l'action. Par exemple, il peut s'agir d'une affiche, d'un pictogramme, d'un diaporama, d'un extrait de texte, d'un document de référence,...

Code doc

Il peut être utile de prévoir une rubrique spécifique pour reprendre les documents (supports ou autres) qui se rapportent à l'action. Cette rubrique sera peut être à compléter ultérieurement quand les documents auront été créés ou archivés. Par exemple le titre et l'emplacement du diaporama, les références d'une réglementation spécifique.

Logistique

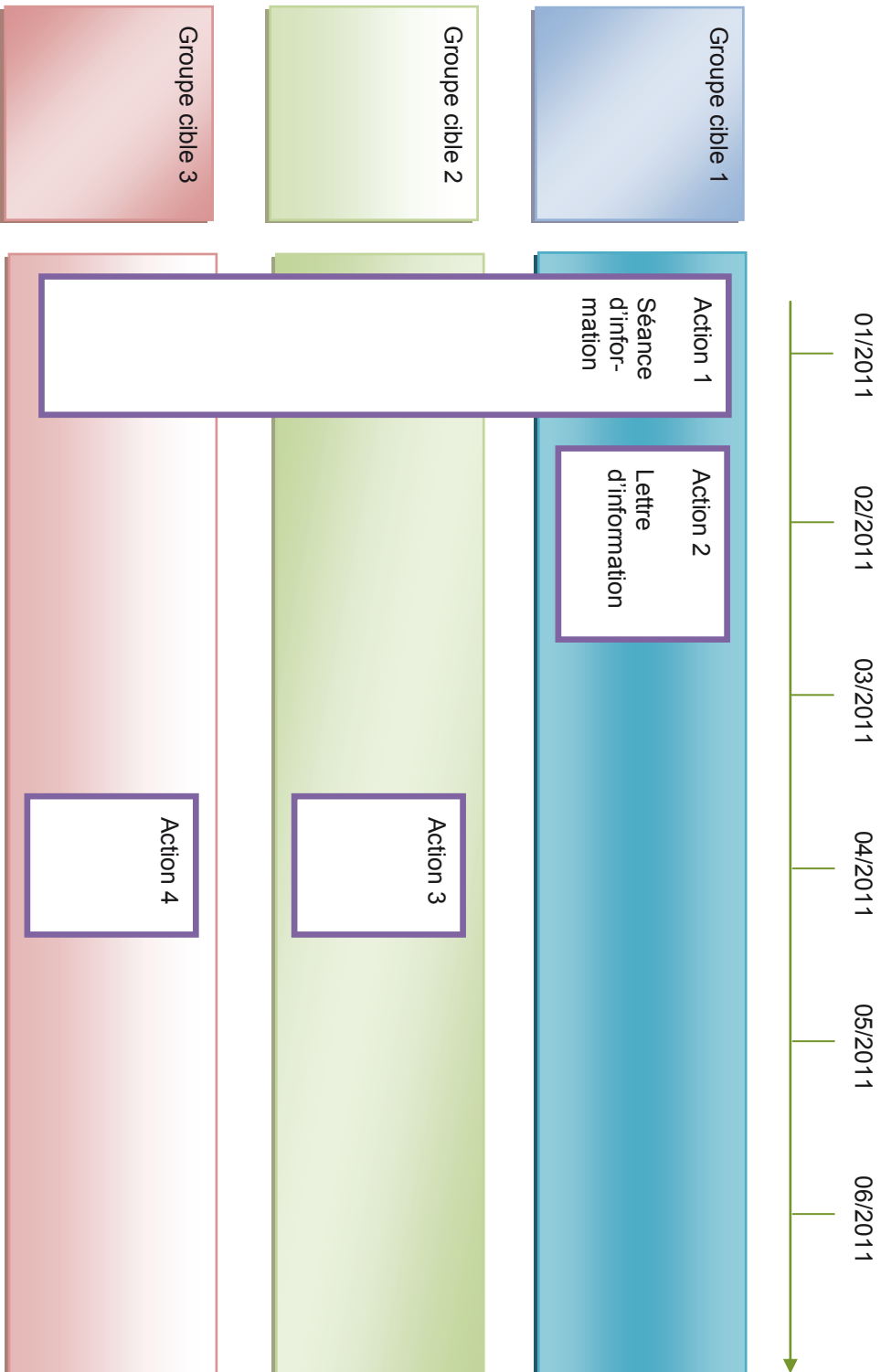
Les besoins logistiques doivent être répertoriés : réservation d'une salle, mise en place de matériel de projection, réservation d'un ordinateur, par exemple.

Pour les actions de communication d'une certaine ampleur, il peut être utile de rédiger une fiche plus détaillée par action reprenant l'objectif, le budget, les tâches à réaliser...

Au-delà du plan de communication, la rédaction d'un document synthétique qui permet la visualisation du planning des actions est utile.

Au départ de chaque public cible identifié, l'action prévue dans le plan sera reportée sur une ligne du temps.

La page suivante présente un exemple de visualisation du planning.



Ce visuel est un réel outil de planification et de contrôle afin de voir la cohérence globale des actions entre elles et leur lien avec les autres actions prévues au sein de l'entreprise en fonction des calendriers respectifs, telles que les actions de formation, les événements saisonniers, ...

Généralement, le plan de communication interne est établi annuellement. Toutefois, il doit être régulièrement mis à jour et adapté en fonction de l'évolution du contexte.

Il n'y a pas d'action plus efficace qu'une autre dans l'absolu ; chaque action est efficace au regard des objectifs, du public, du contexte spécifique, ... Ainsi, chaque action envisagée sera choisie en fonction de ces aspects.

La communication interne répond aux principes fondamentaux de la communication humaine. Ainsi, l'élaboration du plan de communication devra tenir compte des différentes formes et caractéristiques de la communication afin de les maîtriser et les intégrer dans l'élaboration d'une véritable stratégie de communication.



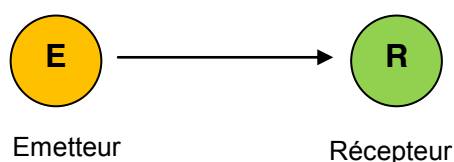
2.2. Formes de la communication, réseaux et outils de communication

2.2.1. Les différentes formes de la communication interne

On peut distinguer **trois formes de communication** :

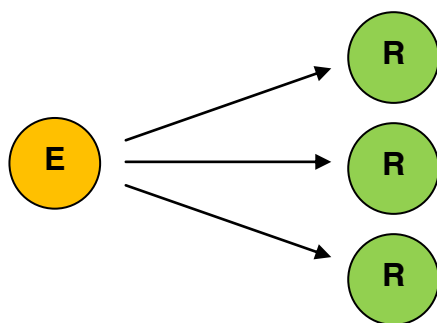
☐ La communication interpersonnelle

Il s'agit d'un échange entre **deux personnes**. Exemple : un responsable de production discute des activités avec un chef de périmètre ou un applicateur.



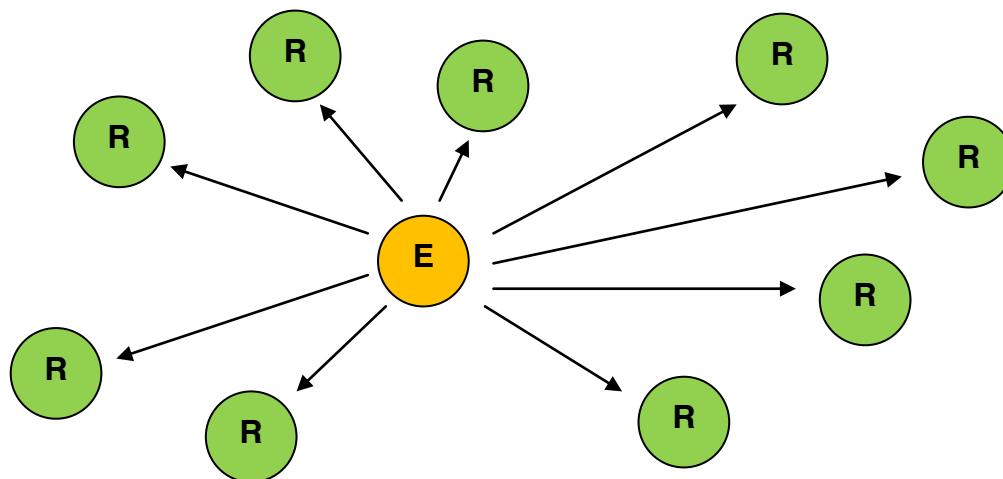
☐ La communication de groupe

Il s'agit d'un échange avec **plusieurs personnes**, avec une catégorie de personnes. Exemple : le RAQT présente la nouvelle législation aux responsables de production.



□ La communication de masse

Il s'agit d'un échange d'une personne avec un grand **public**. Exemple : le Directeur général présente la stratégie de l'entreprise à l'ensemble du personnel



2.2.2. Les caractéristiques de la communication interne

Dans les entreprises, la communication interne porte sur l'échange d'un nombre important de messages et se décline en fonction :

- ▶ de la nature qui la caractérise (formelle ou informelle),
- ▶ du flux qu'elle utilise (ascendant, descendant, latéral ou diagonal),
- ▶ du sens qu'elle emprunte (unidirectionnel ou bidirectionnel).

La communication présente donc différentes caractéristiques qu'il s'agit de préciser.

□ Communication formelle et informelle

La communication est formelle lorsqu'elle est officielle, codifiée, réglementée, prévue sinon planifiée et passe par les voies hiérarchiques.

Elle est informelle quand elle s'établit hors des cadres normatifs imposés par l'organisation, se nouant au gré des affinités et des rencontres.

Un directeur peut annoncer une promotion à un employé dans le cadre d'une rencontre informelle, alors que cette promotion fera l'objet d'une présentation publique ou sera inscrite dans un document officiel.

□ Communication ascendante et descendante

Cette distinction fait référence à une localisation *traditionnelle* des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

La communication descendante part du haut vers le bas. C'est une communication *top-down*.

La communication ascendante est celle qui monte de la base vers le sommet. C'est une communication *bottom-up*.

□ Communication horizontale et diagonale

La communication est dite **horizontale** lorsqu'elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique : entre ouvriers, entre chefs de périmètre,...

La communication **diagonale** concerne donc la mise en relation de personnes de niveaux hiérarchiques différents : entre responsables de production et applicateurs ; entre chefs de station et trieuses,...

Dans les organisations de petite taille, ces communications se réalisent plus spontanément que dans les grandes organisations où elles nécessitent souvent un cadre formel. Ces formes de communication assurent une meilleure coordination entre les différents éléments d'une structure et accélèrent généralement le processus de prise de décision. Enfin ce type de communication permet de tenir compte de la complexité croissante des problèmes auxquels est confrontée l'organisation et bien souvent de les résoudre.

□ Communication unidirectionnelle et bidirectionnelle

La communication **unidirectionnelle** est celle qui se réalise à sens unique, elle va dans une seule direction. L'information est simplement transmise au destinataire (réunion d'information par exemple).

La communication **bidirectionnelle** est une communication qui se caractérise par son principe de réciprocité, elle laisse une place à la rétroaction (feed-back). L'information est transmise et une information est transmise en retour (réunion discussion par exemple).

2.2.3. Les réseaux de communication

La communication se déroule **au travers du réseau qu'elle active**. Un réseau de communication est **une structure** qui présente un nombre de personnes et les normes qui encadrent le sens de la communication.

On distingue quelques grands types de réseau de communication. Certains favorisent l'apparition de leader, d'autres ne le permettent pas. Certains sont propices à la prise de décision parce qu'ils autorisent la libre circulation des informations ou permettent d'accélérer le processus. Enfin, certains types de réseau créent ou augmentent la satisfaction au sein de l'organisation.

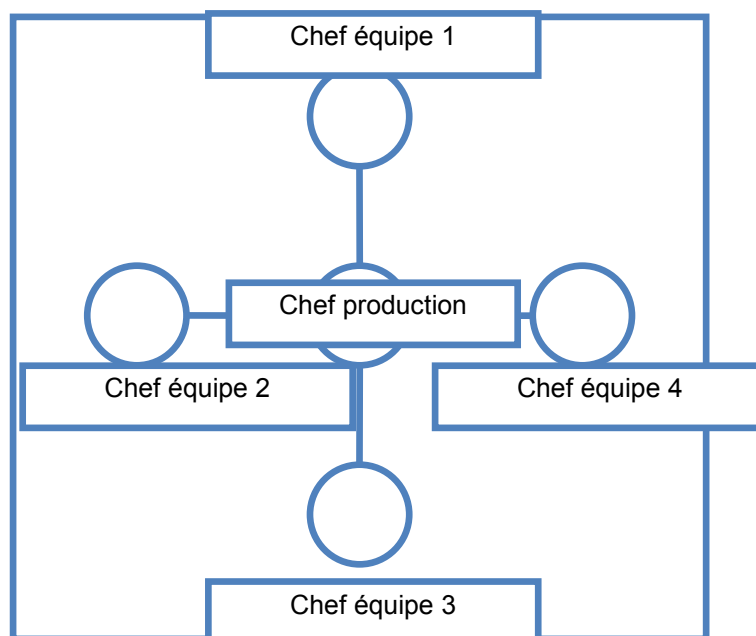
Ainsi, le type de réseau dépend de différentes variables telles que les objectifs du groupe, le statut et les caractéristiques des membres, les conventions, l'aménagement physique par exemple.

□ Les réseaux centralisés

1. La croix

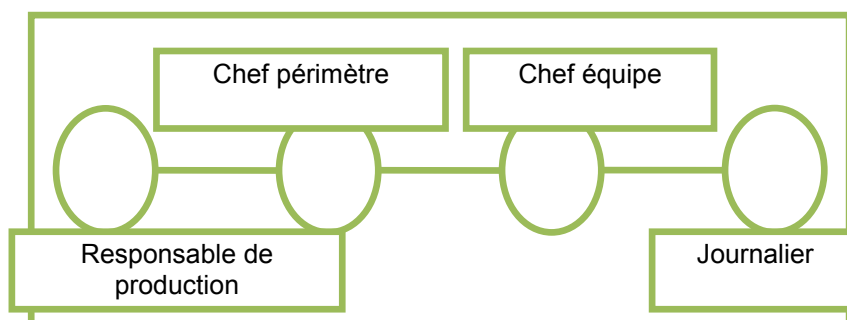
La communication se fait par la personne centrale qui reçoit et envoie les informations aux autres membres du réseau. Ceux-ci ne peuvent communiquer directement entre eux. Ils doivent passer par la personne au centre du réseau qui peut centraliser toute l'information et jouer un rôle de leader.

Les organisations classiques, caractérisées par une structure rigide et où le respect de la hiérarchie est une valeur importante, présentent souvent ce type de réseau. Il s'avère efficace pour une prise de décision rapide sans recherche de l'unanimité et lorsque les tâches sont simples et répétitives (cf. relations gestionnaires – subordonnés).



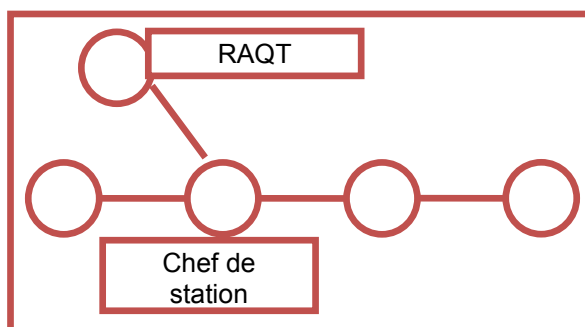
2. La chaîne

Les informations sont transmises de façon linéaire en passant de l'une à l'autre des personnes, sans qu'elles ne puissent communiquer entre elles. Ce type de réseau favorise la distorsion des messages (cf. le jeu du téléphone sans fil), et ce d'autant plus que le nombre de ses membres est important (ex. : relations de type militaire).



3. Le « y »

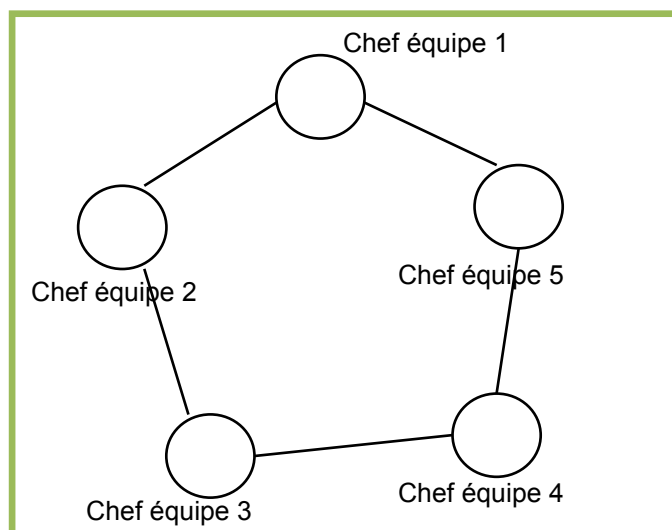
Il s'agit d'une variante du réseau en chaîne. Un membre de la chaîne est en contact avec une personne non membre de la chaîne (cf. relations gestionnaire - expert conseil).



□ Les réseaux décentralisés

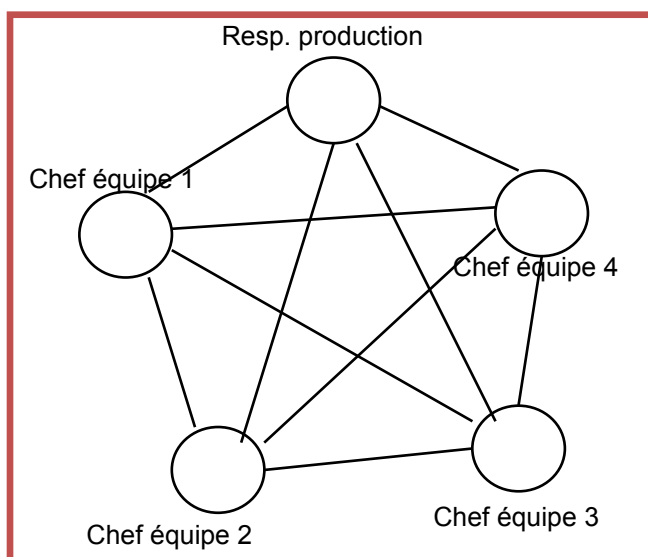
1. Le cercle

L'initiative de la communication est possible pour chacun des membres du réseau. Il est difficile d'y exercer un leadership puisque chaque personne n'a de contact qu'avec certains autres membres.



2. La toile d'araignée

L'information circule dans tous les sens et entre toutes les personnes. Ce type de réseau favorise la participation de ses membres. Il implique cependant une certaine lenteur dans les prises de décision liées à la nécessaire discussion entre les personnes. Cf. relations entre les membres d'une équipe de travail.



Lorsqu'il s'agit de faire un choix, **le type de communication (nature, réseau,...) est fonction de la situation, des besoins à satisfaire, des objectifs visés :**

- ▶ veut-on être rapide ?
- ▶ doit-on respecter la structure hiérarchique ?
- ▶ veut-on impliquer telle catégorie dans la prise de décision ?
- ▶ veut-on informer, être informé,...?

Parmi les différents types de réseau présentés, le plus adapté est celui qui permet la communication la plus efficace dans une situation spécifique.

2.2.4. Les outils de la communication interne

La communication dans l'entreprise utilise différents moyens, divers supports dont les effets seront liés aux éléments précédents.

Généralement, on distingue 4 modes de communication :

1. La **communication verbale** : l'entretien, la réunion, la visite sur site, le téléphone, ...
2. La **communication écrite et/ou visuelle** : la note écrite, l'affiche, la signalétique, le rapport, le journal interne, la newsletter, le fax,...
3. La **communication audiovisuelle** : le diaporama, la séquence vidéo, ...
4. La **communication informatique** : l'e-mail, la newsletter électronique, l'intranet,...

Chaque mode de communication présente des avantages et des inconvénients. Le choix est lié à l'objectif, aux moyens matériels et financiers, au public cible visé.

La communication d'un message peut passer par différents supports. Un même message (ce que l'on veut communiquer) devra être décliné en fonction du support utilisé, du public auquel il s'adresse et du contexte dans lequel il s'inscrit.

Plusieurs études ont mis en évidence que nous retenons approximativement :

- ▶ 10 % de ce que nous lisons ;
- ▶ 20 % de ce que nous entendons ;
- ▶ 30 % de ce que nous voyons ;
- ▶ 50 % de ce que nous voyons et entendons en même temps.

Par contre, nous retenons :

- ▶ 80 % de ce que nous disons ;
- ▶ 90 % de ce que nous disons en faisant quelque chose à propos de ce qui nous implique.

2.2.5. Les obstacles à la communication interne

Comme toute forme de communication, la communication en entreprise n'échappe pas à certains obstacles. Ceux-ci peuvent être de différentes natures :

1. Physique (mécanique)

Il s'agit d'obstacles liés au mode de transmission ou au message.

- le **canal** : le support utilisé pour transmettre une information n'est pas adapté au message, à son contenu, à ses objectifs ou au public cible (contenu, objectif) ;
- le **code** : le code utilisé pour encoder le message n'est pas adapté au(x) récepteur(s). Le choix du code se fait à deux niveaux : la nature du code (linguistique, graphique, iconique,...), le niveau du code (termes techniques, vulgarisation,...). Il doit également tenir compte de l'univers symbolique des récepteurs ;
- les **bruits** : les bruits (au sens communicationnel du terme) perturbent la transmission d'un message (messages simultanés, message lacunaire,...). L'élimination de ces bruits ou du moins leur réduction doit conduire à améliorer la communication ;
- le **message** : il y a des exigences importantes pour la compréhension d'un message : clarté, précision, concision, structure. Leur absence engendre à la mauvaise qualité de la communication.

2. Psychologique (interaction)

Il s'agit d'obstacles se situant dans le cadre de la relation de communication, c'est-à-dire du côté de l'émetteur et du (ou des) récepteur(s) du message. A titre d'exemple, nous pouvons citer du côté de l'**émetteur** :

- ▶ la rétention de l'information (volontaire ou non) ;
- ▶ l'état émotionnel de l'émetteur ;
- ▶ les préjugés.

Et du côté du **récepteur** :

- ▶ entendre sans écouter ;
- ▶ l'état émotionnel du récepteur ;
- ▶ la distraction ;
- ▶ les préjugés ;
- ▶ le désir de parler ou d'avoir raison ;
- ▶ le manque d'intérêt pour les propos émis ;
- ▶ le phénomène de perception sélective.

Lorsque nous sommes dans le cadre de la communication interpersonnelle, il y a lieu de se rappeler les caractéristiques spécifiques de la communication verbale et non verbale (voir chapitre 1 consacré à ce sujet)

3. Contextuel

Il s'agit d'obstacles liés au **contexte**, au climat dans lequel se déroulent les échanges. Le contexte n'est pas toujours propice à l'apparition d'une communication de qualité : l'existence de tension, de conflit, l'apparition de rumeurs,... sont des obstacles.

Par ailleurs, le lieu et le moment (choisis ou non) de la communication ne sont pas toujours adéquats.

2.2.6. L'évaluation de la communication interne

La communication au sein de l'entreprise doit faire l'objet d'une évaluation ou audit de communication en amont et ou en aval des actions de communication.

En amont, il s'agira d'identifier ce qui existe, ce qui marche, les obstacles, les forces vives et s'appuyer ensuite sur ce diagnostic pour élaborer les actions de communication à intégrer et mettre en place dans le plan de communication.

En aval, il s'agira d'évaluer l'efficacité et la pertinence des actions de communication. Les objectifs ont-ils été atteints, avec quelle efficacité, à quel coût ?; quelles améliorations apporter ?, que faut-il éviter/arrêter de faire ?...

Cette évaluation peut prendre différentes formes et peut se baser sur les techniques et outils d'audit : questionnaires, entretiens, analyse des supports,... Les résultats de l'évaluation doivent ainsi permettre de disposer d'informations pertinentes pour améliorer la communication dans l'entreprise.

Les **questions à auditer** sont :

1. Quelles fonctions la communication interne doit-elle remplir ?
 - une fonction normative ?
 - une fonction de coordination ?
 - une fonction de motivation ?
2. Existe-t-il un plan de communication ?
A-t-on identifié :
 - Qui communique ?
 - Que veut-on communiquer ?
 - A qui ?
 - Par quels moyens ?
 - Pour obtenir quels résultats ?
3. La communication interne est-elle planifiée ? La ligne du temps est-elle définie ?
Une visualisation du planning existe-t-elle ?
 - Dates ?
 - Fréquence ?
 - Public(s) cible(s) ?
 - Message(s) ?
 - Canaux ?
 - Responsables ?
 - Supports ?
 - Code documentaire ?
 - Logistique ?

4. Les différentes formes de la communication interne sont-elles utilisées ?
 - La communication interpersonnelle ?
 - La communication de groupe ?
 - La communication de masse ?
5. Quelles sont les caractéristiques de la communication interne ?
 - La communication formelle est-elle développée ou est-ce la communication informelle qui prime ?
 - La communication ascendante et descendante existe-t-elle ?
 - La communication horizontale et diagonale est-elle possible ?
 - La communication unidirectionnelle et bidirectionnelle existe-t-elle ?
6. Quels sont les réseaux de communication et quels effets ont-ils ?
 - Les réseaux sont-ils centralisés ou décentralisés ?
 - Les objectifs visés sont-ils définis ? :
 - ✓ veut-on être rapide ?
 - ✓ doit-on respecter la structure hiérarchique ?
 - ✓ veut-on impliquer telle catégorie dans la prise de décision ?
 - ✓ veut-on informer, être informé,...?
7. Quels sont les outils de la communication interne ? Quels effets ont-ils ?
 - Quels outils de communication verbale ?
 - Quels outils de communication écrite et/ou visuelle ?
 - Quels outils de communication audiovisuelle ?
 - Quels outils de communication informatique ?
8. Quels obstacles au développement de la communication interne ?
 - Physiques ?
 - Psychologiques ?
 - Contextuels ?



Chapitre 3

Supports pédagogiques et communication

3.1. Quelques points de repères généraux	38
3.2. Préparer et utiliser un diaporama	41
3.3. Utiliser le tableau à feuilles	43
3.4. Utiliser des flip charts	44
3.5. La technique du métaplan	45
3.6. Intégrer l'audiovisuel dans la formation	47
3.7. Les notes écrites	48
Annexe : Création d'un diaporama	49



3.1. Quelques points de repères généraux

La construction d'un support pédagogique¹ doit intégrer les éléments de perception qui vont influencer directement l'effet que produit une représentation graphique sur le destinataire de la communication.

Nous reprendrons ici brièvement les éléments issus de la Gestalt théorie et quelques indications quant à la forme des supports pédagogiques que vous seriez amenés à concevoir.

3.1.1. La Gestalt théorie²

Des recherches menées par des psychologues sur la vision et la forme ont influencé les arts graphiques, c'est pourquoi nous les envisagerons ici.

La Gestalt postule que les images imposent leur structure à l'individu qui les regarde.

Il faut considérer que les formes choisies ne sont pas neutres dans la mesure où elles génèrent un certain nombre d'effets implicites, elles peuvent perturber la qualité de la communication en introduisant du *bruit*.

Dans cette approche, quatre aspects principaux interviennent dans la perception :

- 1. La perception de la forme est globale.**
Les différentes parties d'une image sont articulées entre elles et sont soumises à l'ensemble de ces éléments.
L'application de ceci en matière de typographie débouche sur des applications concrètes puisque ceci signifie qu'un mot est un tout supérieur à l'ensemble de ses parties (*cf.* MAJUSCULE et minuscule).
- 2. Le champ de la perception se décompose en une forme et un fond.**
La forme se détache du fond et apparaît en relief. La nature du fond peut influencer la figure et provoquer des illusions perceptives.
- 3. La forme engendre une perception d'ensemble.**
Cette perception d'ensemble nous conduit à compléter les « lacunes » d'une forme. Nous ajouterons mentalement, par exemple, les traits qui manquent à une figure pour en faire un visage.

¹ Support pédagogique : outil soit destiné au formateur afin de l'aider dans la conception et préparation de ses activités pédagogiques comme dans la mise en œuvre de celles-ci, soit destiné à l'apprenant afin de l'accompagner dans son processus d'apprentissage et de faciliter l'intégration des contenus.

² Gestalt Théorie : mise au point par le psychanalyste Fritz Perls au cours des années 50 et 60, la Gestalt est une approche globale de l'individu qui prend en compte les 5 dimensions de l'être : physique, émotionnelle, mentale, sociale et spirituelle. Elle est fondée sur l'apprentissage de « l'ici et maintenant ».

4. La prégnance d'une forme correspond à un certain nombre de lois.

Parmi plusieurs formes, l'une d'entre elles parviendra toujours à capter l'attention de l'individu, cette forme est prégnante pour la personne. Ainsi, dans une image comprenant plusieurs formes un individu focalisera son attention sur une forme au détriment des autres.

Les recherches indiquent qu'un certain nombre de lois confèrent à une forme cette **qualité de prégnance** :

- **Loi de la petitesse**
Une petite forme apparaît mieux sur un fond large.
- **Loi de la régularité et de la symétrie**
La bonne forme aura une répartition régulière et symétrique de ses éléments.
- **Loi de la différenciation**
Une forme à structure originale est plus prégnante.
- **Loi du contour**
Une forme avec un contour se retient mieux.
- **Loi de la simplicité**
Une forme simple s'impose.

Remarque

Le sens de lecture d'un support visuel agit sur la perception. Pour des lecteurs francophones, par exemple, une affiche est lue de gauche à droite et du haut vers le bas.

Outre l'action sur la perception, l'enjeu est également d'intervenir sur la mémorisation (cf. prégnance).

La rétention d'une information est plus élevée si le destinataire participe à la lecture d'une image.

C'est également pour ces raisons qu'il est important d'induire une direction, une orientation dans la lecture de l'image et dans sa perception.

Comme dans une phrase où l'ordre des mots a une importance certaine, la place des éléments graphiques doit être réfléchiée dans une image.

3.1.2. Les signes graphiques et le texte

Le choix de la police de caractère et de la taille, par exemple, sont à considérer avec autant de soin que le choix d'une image ou d'un format graphique. Tout comme l'image ou l'illustration, le texte est à considérer comme un élément important de la perception du message par les participants.

Nous aborderons ici « **l'image du mot** » (signifiant) qui est à différencier du contenu linguistique (signifié).

Chaque type de caractère peut être analysé à travers l'impression produite et se voir attribuer un usage spécifique :

Nom	Impression	Usage
Baton (Arial, Lucida, Cent Gothic, par ex)	Force ; précision ; détachement du fond	Titre Expression de l'actualité Discours scientifique et technique
Romain (Times, Goudy Old style, par ex)	Tradition Raffinement Douceur, voire faiblesse	Corps du texte (cf. magazines) Classicisme : sujets profonds et artistiques
<i>Cursive (Brush, freestyle, par exemple)</i>	<i>Écrit à la main Mouvement Fraîcheur Spontanéité Anticonformisme</i>	<i>Mot = image Logo Titre / accroche</i>



3.2. Préparer et utiliser un diaporama

3.2.1. Pourquoi utiliser ce support ?

Les avantages du support sont principalement :

- ▶ **La qualité optimale de la présentation visuelle ;**
- ▶ **La facilité d'intégration de divers types d'illustrations** (dessins, photos, graphiques, vidéos, sons, par exemple).

Ce support permet d'afficher rapidement un grand nombre d'informations et de réduire les temps de transition entre les diapositives, ce qui permet d'accélérer le rythme de présentation lors d'un exposé.

Son utilisation en alternance avec un *paper board* (ou tableau à feuilles) et des séances de questions/réponses facilite encore la mémorisation et la compréhension d'un message.

On peut profiter des possibilités techniques offertes par l'informatique (découverte progressive de l'information sans trop de manipulation, graphisme...).

Il est nécessaire de souligner certaines des particularités de ce type de support :

- ▶ Son coût est relativement élevé en comparaison du tableau à feuilles par exemple. Outre le vidéo projecteur, il nécessite de disposer d'un ordinateur. La logistique d'utilisation est donc plus lourde.
- ▶ Une fois créé, il est difficile d'introduire des modifications en direct, au cours de la présentation. De fait, la séquence impose son rythme par la succession des diapositives.
- ▶ La dimension technique nécessite une maîtrise plus forte que les autres supports.
- ▶ Attention à « l'effet cinéma » ! Non seulement le diaporama ne fait pas le travail à votre place mais la dynamique qu'il amène favorise avant tout une perception visuelle de la présentation et accélère le rythme. Ceci risque de placer les participants dans une position de spectateurs, de les rendre inactifs.

Cet inconvénient peut être contrebalancé par l'animation des diapositives.

3.2.2. Comment utiliser ce support ?

- ▶ Mettre un titre sur les diapositives.
- ▶ Choisir un modèle de diaporama dont la couleur de l'arrière-plan sera adaptée à la clarté et l'éclairage du local où la présentation est effectuée.
- ▶ Privilégier la sobriété.
- ▶ Maintenir une uniformité entre les diapositives. Eviter de changer les couleurs de l'arrière-plan pour chaque diapositive.
- ▶ Utiliser les couleurs et les polices de caractères (pas plus de deux par diapo) pour faire ressortir un élément.

- ▶ Choisir une taille de caractère de minimum 20 points.
- ▶ Idéalement, un seul thème par transparent, une idée par ligne, six lignes de huit mots, soit **pas plus de 50 mots par transparent grand maximum**.
- ▶ Insérer une image, une illustration de temps à autres pour égayer la présentation. Attention à la surcharge et à l'effet cinéma.
- ▶ Prendre le temps de commenter les illustrations.
- ▶ **Éviter l'abus des effets d'animation, de transition**. Ceux-ci deviennent rapidement agaçants pour l'auditoire ; et surtout être attentif au rythme si l'animation est automatique.
- ▶ **Réduire au maximum les effets sonores** pour « réveiller les participants ». Ceux-ci sont souvent considérés comme infantilisants.
- ▶ **Vérifier le bon fonctionnement du matériel et sa disposition**.

Remarque

On trouvera en annexe un « mode d'emploi » succinct pour créer un diaporama avec Word et PowerPoint.



Le PowerPoint est très utilisé dans le cadre des formations de formateurs et des formations collectives, au moment d'introduire les sujets et de donner un certain nombre d'informations. Il ne doit pas rester le seul support employé durant une formation.

(Photo B. Schiffers).

3.3. Utiliser le tableau à feuilles



Utilisation d'un tableau à feuilles (ou paper board) dans le cadre de la restitution des résultats d'un exercice (formation au Kenya)

(Photo B. Schiffers).

3.3.1. Pourquoi utiliser ce support ?

- ▶ Ecrire le plan et en laisser une trace lisible pendant toute la séance.
- ▶ Noter des questions pour susciter la réflexion des auditeurs.
- ▶ Noter des informations recueillies.
- ▶ Noter les questions posées pour y répondre ultérieurement.
- ▶ Expliciter un commentaire, un point particulier.
- ▶ Revenir en arrière sur ce qui a été dit.
- ▶ Faire une synthèse, un bilan.
- ▶ Conserver des traces écrites, constituer une mémoire.
- ▶ Faire ressortir les points clés.
- ▶ Illustrer le discours par un schéma ou un dessin.

3.3.2. Comment utiliser ce support ?

- ▶ Ecrire en s'assurant de la lisibilité des caractères.
- ▶ Ecrire en se situant à côté du tableau et non de face.
- ▶ Commenter ce que l'on écrit en parlant aux participants et pas au tableau.
- ▶ Utiliser des couleurs neutres et visibles, alterner les couleurs pour insister sur un point marquant.
- ▶ S'il y a deux tableaux, les utiliser en alternance.
- ▶ Utiliser des feuilles quadrillées si vous prévoyez des schémas.
- ▶ Eviter de surcharger la feuille.
- ▶ Privilégier l'écriture en direct, c'est-à-dire le remplir au fur et à mesure.
- ▶ Afficher les feuilles sur le mur s'il est nécessaire de garder l'information visible.

3.4. Utiliser des *flip charts*

3.4.1. Caractéristiques



Nous présentons ce support d'une manière spécifique bien que ce terme soit aussi utilisé comme synonyme du tableau à feuilles.

Il désigne un ensemble de pages (feuilles de tableau papier, par exemple), reliées, parfois plastifiées, dont la particularité est d'être préparées à l'avance.

Il s'agit de présenter une succession d'images, de posters, d'affiches ou de panneaux.

3.4.2. Pourquoi utiliser ce support ?

Il présente l'avantage d'être réutilisable et facilement transportable. Il permet de :

- ▶ Focaliser l'attention.
- ▶ Illustrer une présentation.
- ▶ Revenir en arrière sur ce qui a été dit.
- ▶ Illustrer un contenu.
- ▶ Supporter un développement.
- ▶ Représenter des schémas.
- ▶ Présenter le plan d'une intervention.
- ▶ Appuyer une démonstration.
- ▶ Présenter ou récapituler des points clés.
- ▶ S'adapter aux conditions logistiques de la présentation (absence d'électricité, présentation à l'extérieur, par exemple).

3.4.3. Comment utiliser ce support ?

- ▶ Ecrire les idées essentielles de l'exposé (mots-clefs, sigles, symboles, par exemple) avant la présentation.
- ▶ Eviter de surcharger les feuilles d'indications.
- ▶ Ecrire lisiblement et suffisamment grand pour que le contenu puisse être visualisé par l'ensemble du groupe.
- ▶ Utiliser des couleurs différentes pour scinder les informations et mettre l'accent sur certains éléments.
- ▶ Appliquer les mêmes règles de présentation que pour le rétroprojecteur.
- ▶ Favoriser les supports de grand format, blanc ou de couleur.

3.5. La technique du métaplan

3.5.1. Qu'est-ce que le « métaplan » ?



Le métaplan est **un panneau utilisé comme organisateur d'idées**. Il permet une visibilité par l'ensemble du groupe d'un travail collectif.

Des cartons de tailles, de formes et de couleurs différentes y sont épinglés et peuvent être déplacés et modifiés en fonction de l'évolution du travail.

Outre cette maniabilité, cet outil a une certaine adaptabilité. En effet, un même matériel peut être utilisé comme outil de diagnostic (analyse du problème par exemple), de créativité (recherche de solution par exemple), ou de planification.

3.5.2. Pourquoi utiliser ce support ?

- ▶ Permettre à un groupe de produire un maximum d'idée.
- ▶ Regrouper ces idées par thèmes (éventuellement les hiérarchiser).
- ▶ Aboutir à des solutions et définir des plans d'actions concrets.
- ▶ Avantages liés à la visualisation du débat :
 - cette méthode limite les risques de « tourner en rond » ; on économise des répétitions d'idées et d'arguments qui, une fois couchés sur le papier, restent en permanence à la vue de tous ;
 - elle contribue à emmagasiner des idées. En s'épargnant l'effort de mémorisation, les membres du groupe restent disponibles pour suivre activement la discussion. Une visualisation efficace accroît la capacité d'absorption de l'information ;
 - la visualisation réduit les malentendus et les incompréhensions. En clarifiant problèmes et questions, elle facilite la compréhension et l'unification des membres du groupe ;
 - l'emploi systématique de la visualisation permet d'accroître la densité d'interaction. Chacun écrit ses idées sur des cartes fixées à de grands tableaux d'affichage.
- ▶ Avantages liés à la participation de tous au débat :
 - de nombreuses personnes peuvent exprimer, de manière simultanée, leur opinion. Toutes sont sur un pied d'égalité ;
 - les réponses de chacun sont attribuées au groupe en général : cette méthode est propice à la création d'un esprit de groupe et à la mobilisation d'une équipe ;

- les phénomènes de « moutonnage » et de leader d'opinion sont évités ;
 - les réponses n'étant pas nominatives, les phénomènes de blocage sont aussi évités.
- Avantages liés au mode d'animation du débat :
- les réponses hors sujet sont affichées mais peuvent être mises à l'écart pour un traitement ultérieur, sans pour autant les oublier ;
 - le regroupement des réponses par thèmes permet à l'animateur de diriger la séquence, sans pour autant manipuler le groupe ;
 - l'aspect « physique » de l'animation empêche tout leader d'opinion de prendre la main et positionne l'animateur comme « le gardien du temps » de la séquence ;
 - le compte rendu correspond à une photographie des panneaux : on ne peut taxer l'animateur de faire un compte rendu peu fidèle.

Remarque

La logistique est lourde ; la salle ne doit pas être trop petite ; il faut monter les panneaux avant la séquence, prévoir le temps pour coller les cartes et remballer les panneaux, avoir un local pour les ranger.
Il s'agit d'un outil propre à un type d'animation particulier très participatif.

3.5.3. Comment utiliser ce support ?

- Le métaplan peut être utilisé « à brûle-pourpoint » : il faut préparer les questions à l'avance, prévoir le nombre de panneaux et de cartes.
- Il faut demander aux participants d'écrire lisiblement.
- Une carte = une idée.
- Ecrire sur une bande (carte plus longue) l'affirmation ou la question et la placer sur le panneau au début de la séquence. Il convient de l'écrire en grand caractère de manière à ce que chaque participant puisse la visualiser.
- Au cours de la préparation de la séquence, il est utile de prévoir des questions complémentaires ou de relance qui permettront d'enrichir la récolte des informations si celle-ci devait s'avérer fastidieuse.
- Pour faciliter la structuration des idées, il peut être avantageux, lors de la préparation de la séquence et si le contenu le permet, d'organiser ce dernier en schéma. Classer les idées des participants sur le panneau devient plus aisé.
- Utiliser des cartons de couleurs, tailles et formes différentes pour structurer les idées (par exemple, si l'objet du métaplan est de répertorier les avantages et inconvénients d'une procédure quelconque, utiliser des cartons verts pour les avantages et des cartons rouges pour les inconvénients).

3.6. Intégrer l'audiovisuel dans la formation

3.6.1. Pourquoi utiliser ce support ?

- ▶ Favoriser l'identification et le ressenti.
- ▶ Introduire un débat.
- ▶ Illustrer des faits ou des propos de façon attirante et distrayante.
- ▶ Faire entrer dans le local une réalité extérieure.

3.6.2. Comment utiliser ce support ?

- ▶ Avoir un minimum de maîtrise du matériel audiovisuel utilisé.
- ▶ Vérifier le bon fonctionnement du matériel audiovisuel.
- ▶ S'assurer que tous les participants voient bien l'écran.
- ▶ Adapter l'éclairage de la salle.
- ▶ Idéalement, utiliser un canon à image projeté sur grand écran, plutôt qu'un téléviseur relié à un lecteur DVD.
- ▶ Adapter le son à l'importance de l'auditoire et du local.
- ▶ Limiter le temps de projection à 30 minutes.
- ▶ Exploiter le document en le commentant et/ou en favorisant la réaction des participants.



3.7. Les notes écrites

Nous parlons ici de l'utilisation des consignes écrites (pour les exercices), des guides, des brochures, de toutes les notes écrites et en particulier les manuels de formation du PIP.

Les supports de formation et les outils pédagogiques réalisés par le PIP sont présentés dans le manuel n° 8 consacré à la formation.

3.7.1. Pourquoi utiliser un support écrit ?

- ▶ Pour introduire un sujet ;
- ▶ Permettre de revoir ou approfondir un aspect de la formation ;
- ▶ Susciter un débat ;
- ▶ Légitimer un contenu : il porte le cachet de « l'autorité » ;
- ▶ Matérialiser le contenu de la formation ;
- ▶ Fournir des informations, des données qui complètent une présentation orale ;
- ▶ Servir de référentiel après la formation ;
- ▶ Permettre aux participants d'adapter l'assimilation du contenu à leur rythme ;
- ▶ Communiquer un contenu identique aux participants.

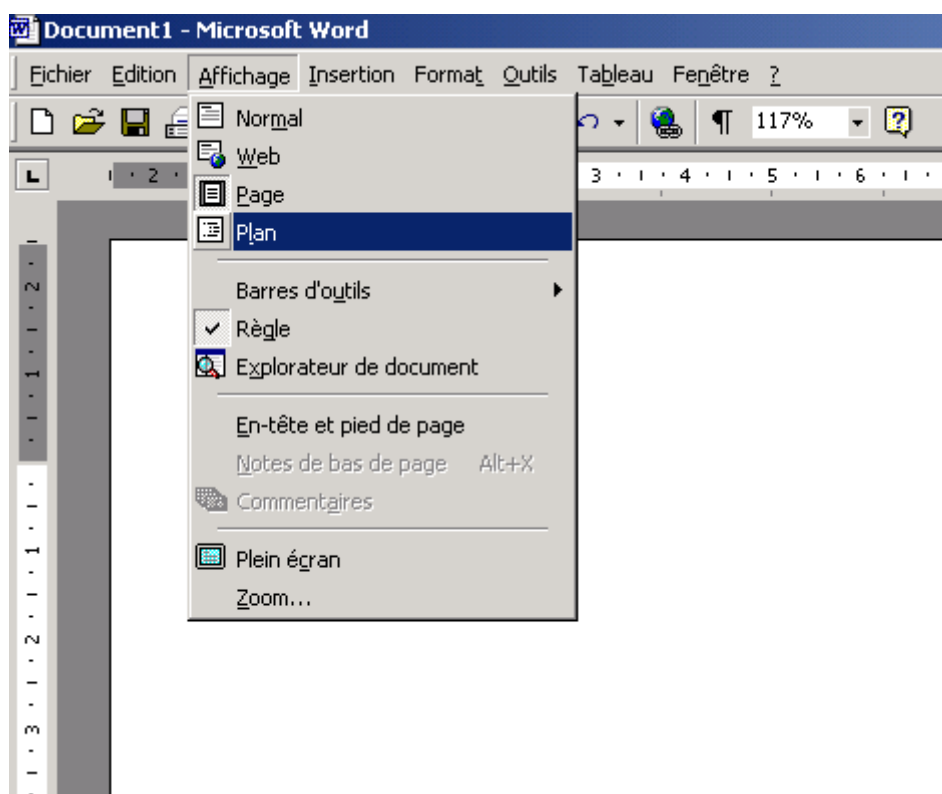
3.7.2. Comment utiliser ce support ?

- ▶ Choisir le moment de la distribution : avant ? pendant ? à la fin ?
- ▶ Spécifier clairement le titre, l'auteur, l'année, éventuellement l'éditeur ;
- ▶ Etre adapté au sujet et au public ;
- ▶ Favoriser la concision, l'essentiel ;
- ▶ Choisir le rythme de distribution : tout ou une partie du document ?
- ▶ Prévoir éventuellement un espace pour les annotations personnelles.

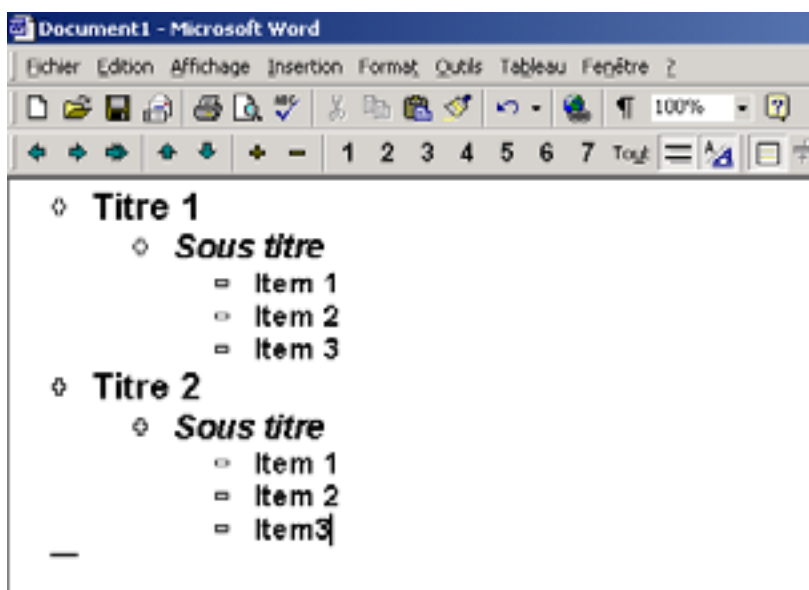


Annexe : Création d'un diaporama

A.1. A partir du « menu » principal de Word

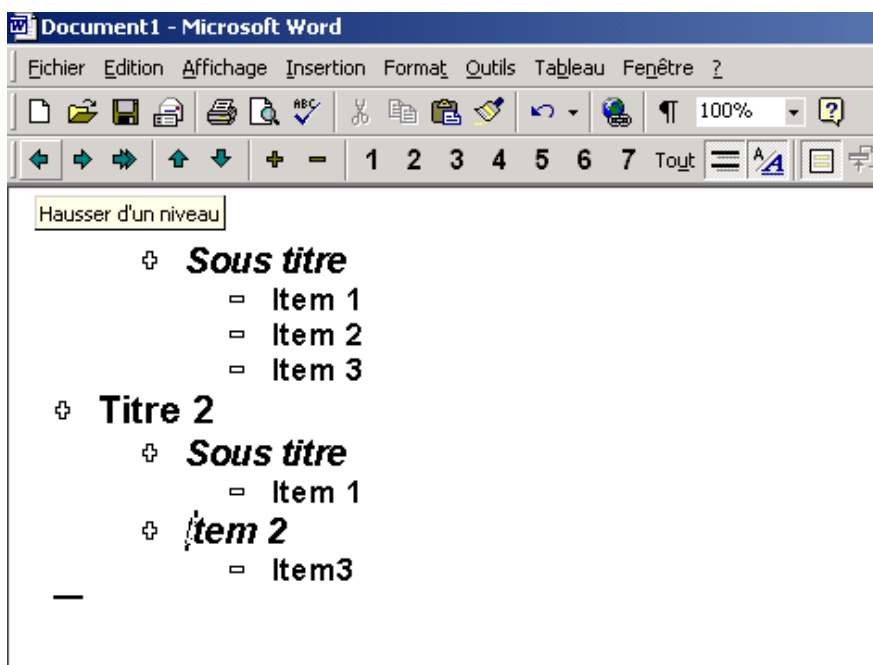


- Le mode Plan permet de créer une arborescence.



Chaque titre correspond à une nouvelle diapositive.
Les sous-titres et items vont générer une zone texte.

- Dans le mode Plan, les flèches permettent de gérer le niveau d'arborescence de chaque phrase.

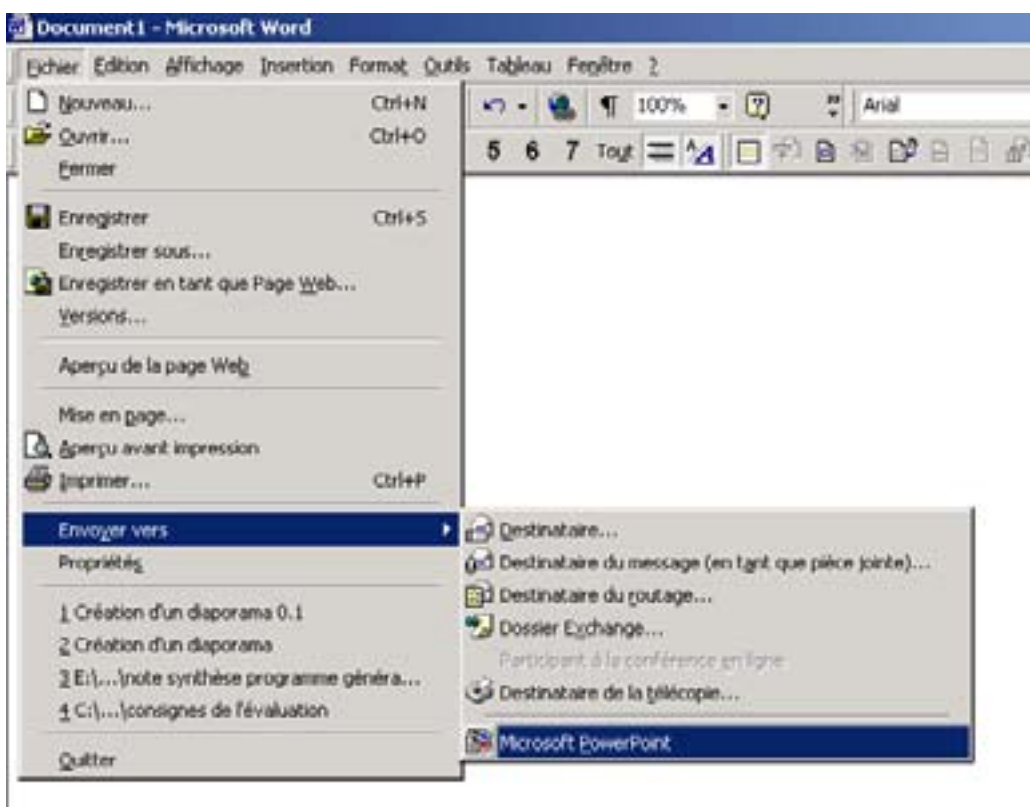


- Vous pouvez ainsi transformer un niveau de sous-titre, en niveau Titre.
- Pour rappel, il est nécessaire de limiter le nombre d'informations affichées (1 diapositive = 1 thème ; 1 idée par ligne ; six lignes de huit mots = 50 mots maximum).

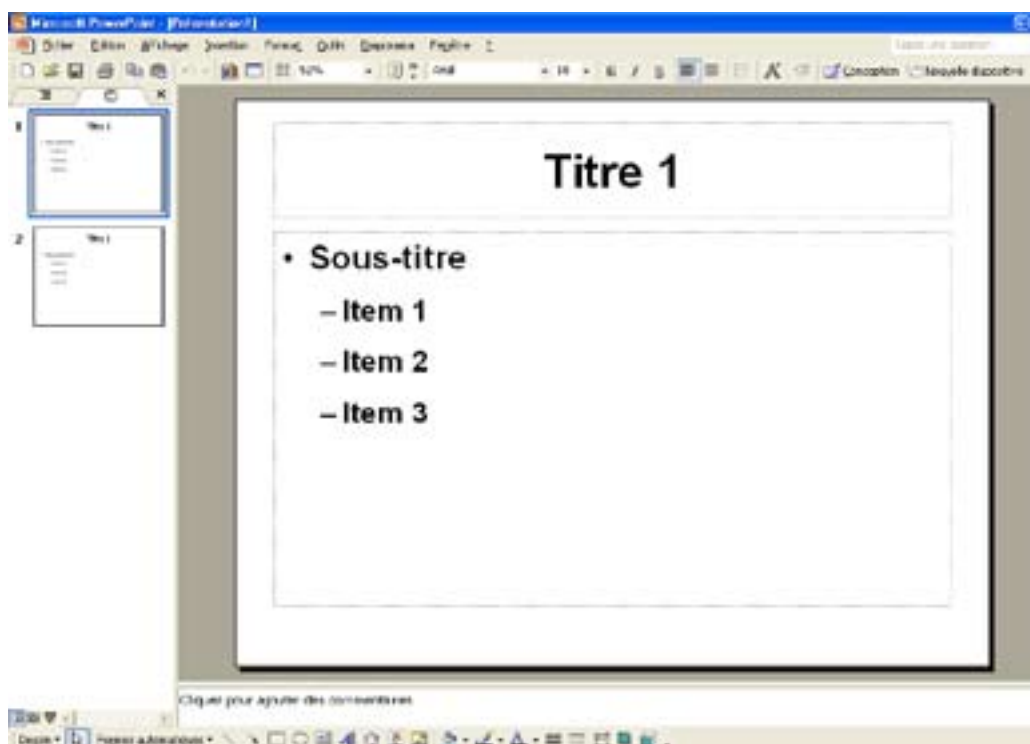
C'est pourquoi, il faut éviter de dépasser 3 niveaux d'arborescence.

De plus, multiplier ces niveaux nuit à la mémorisation du message : les liens entre les différents éléments présentés sont plus difficiles à établir.

- Une fois votre plan établi, vous sélectionnez dans le menu principal « Fichier ».

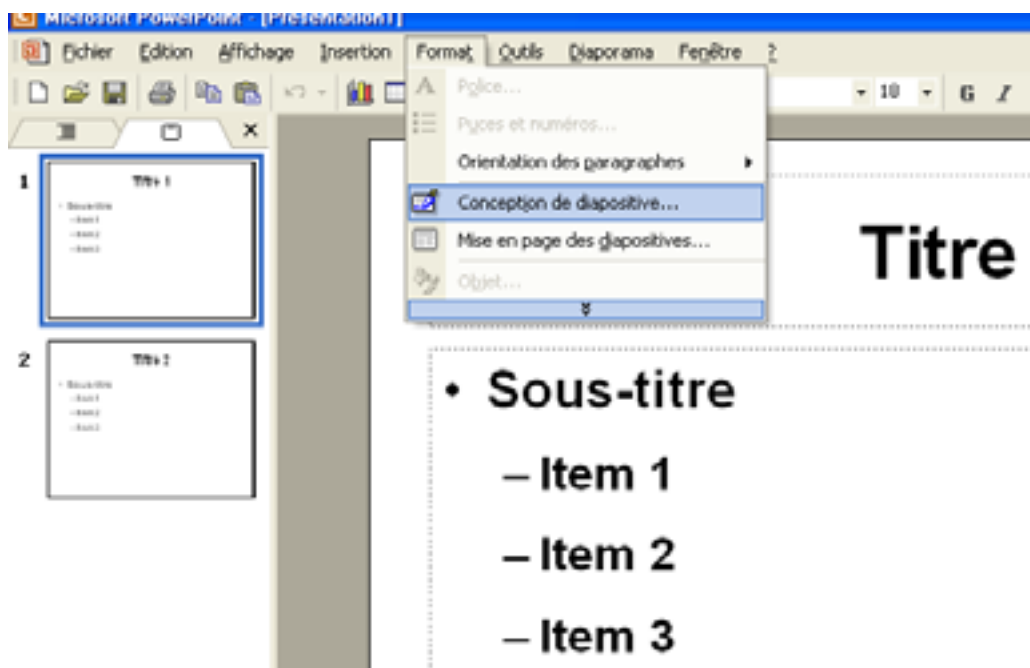


A.2. A partir du « menu » principal de PowerPoint



Standardiser la mise en page :

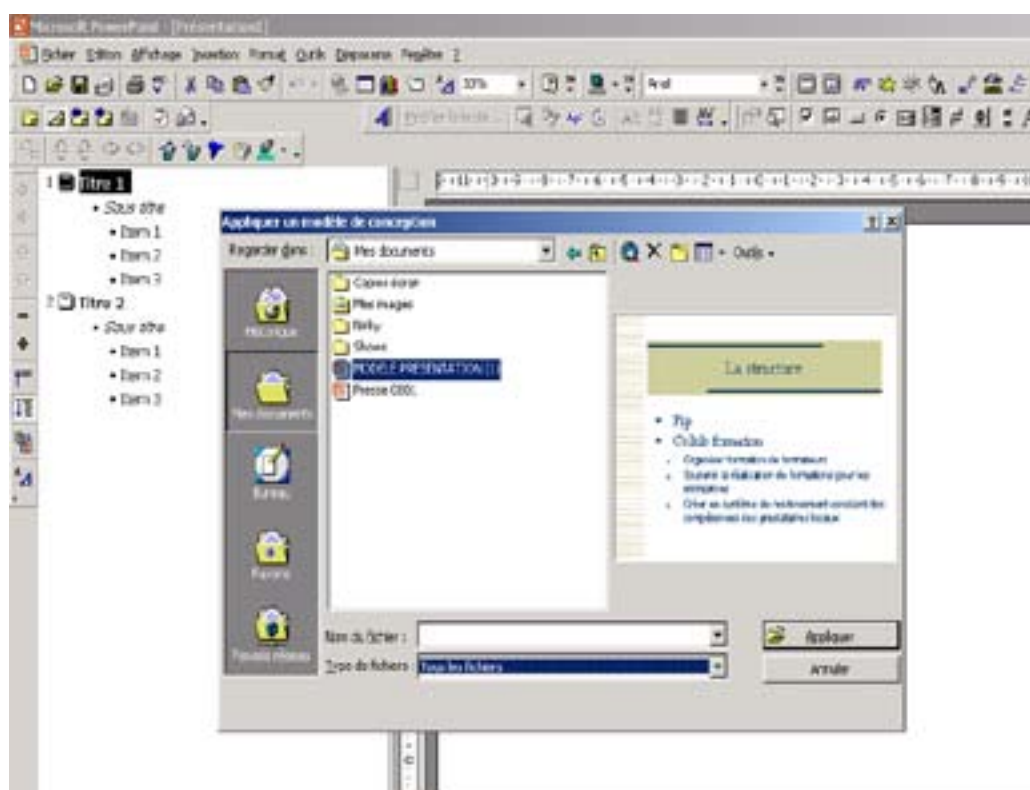
- Sélectionner le menu « Format » et choisir « Conception de diapositive ».



- Une fenêtre à menus s'ouvre à droite de l'écran, laissant les diapositives visibles. Sélectionner et appliquer le modèle de conception souhaité, ce qui permettra de standardiser automatiquement l'ensemble de vos diapositives.

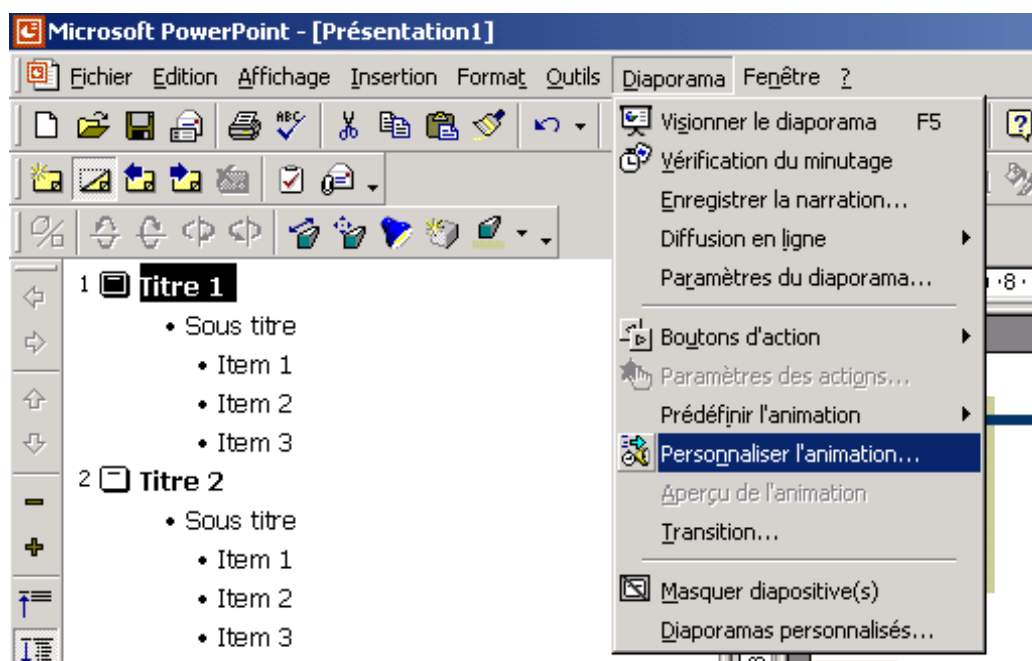


- Vous pouvez également appliquer une mise en forme que vous avez définie vous-même. Il suffit alors, après avoir cliqué sur le bouton « Parcourir » (en bas de la fenêtre que vous venez d'ouvrir), de sélectionner le fichier que vous avez créé et l'appliquer à la nouvelle présentation Power Point que vous souhaitez mettre en forme.

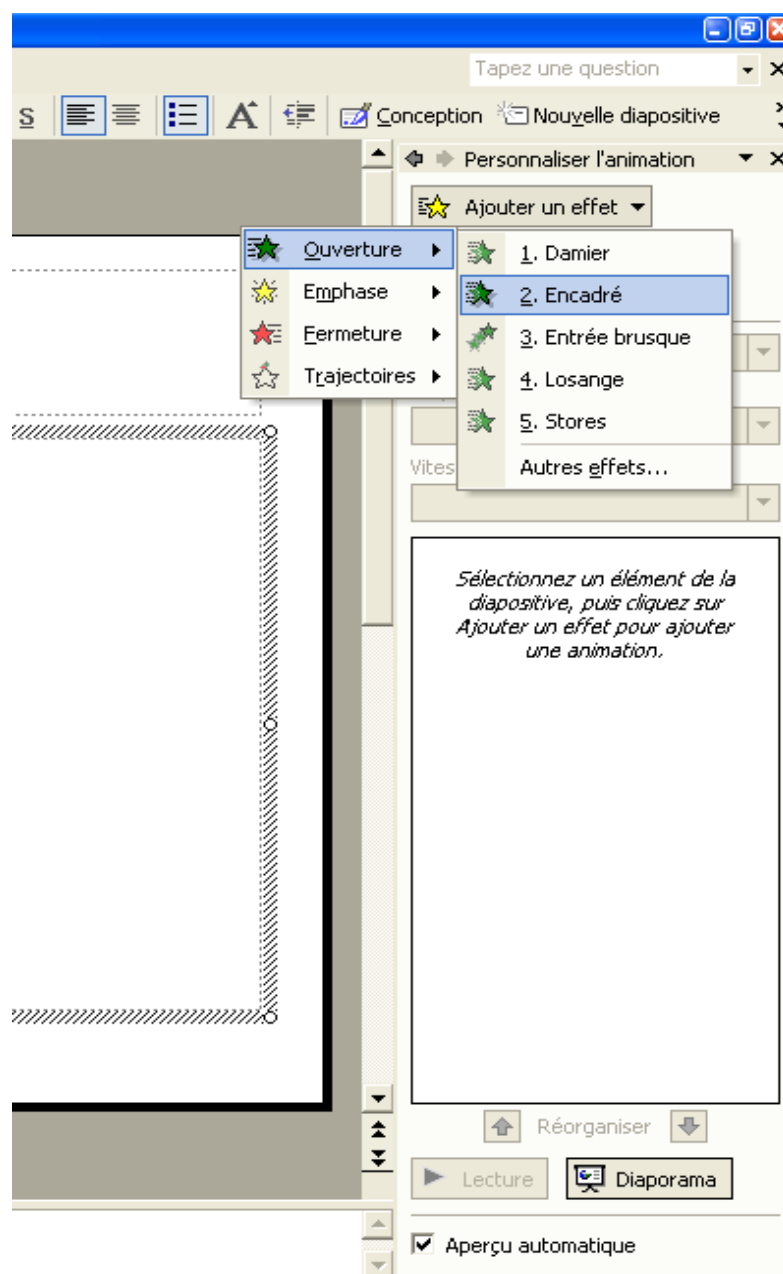


Définir l'animation :

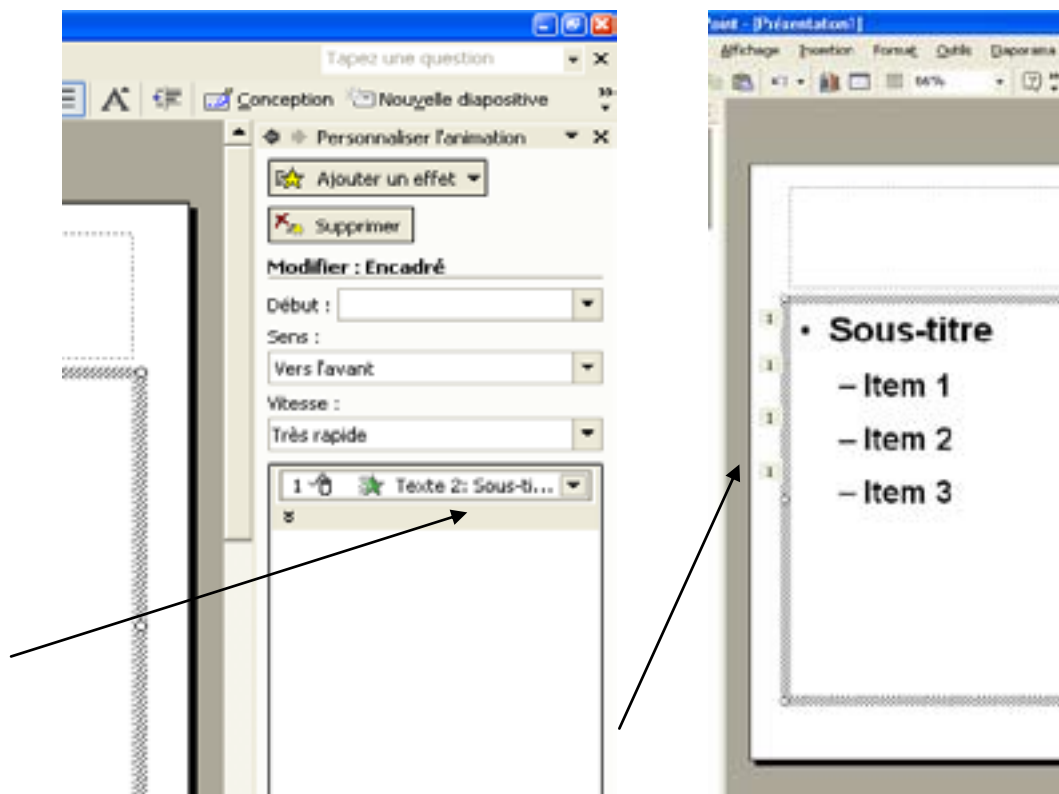
- Sélectionner le menu « Diaporama » et choisir « Personnaliser l'animation ».



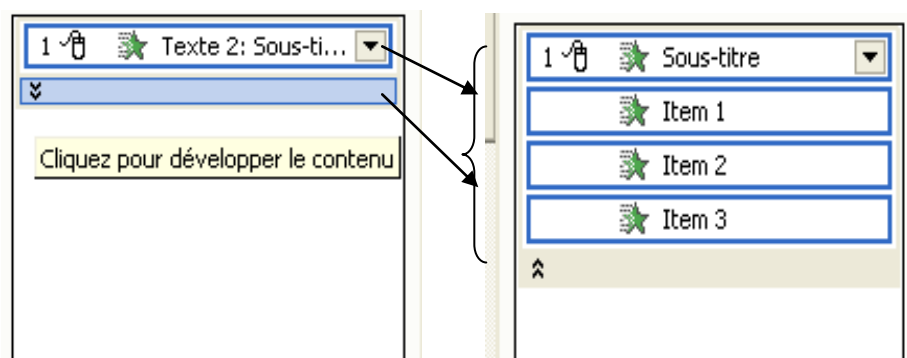
- Une fenêtre s'ouvre à droite de l'écran. La première action que vous devez faire est de sélectionner les éléments qui feront l'objet d'une animation. Pour ce faire, il suffit de cliquer sur l'onglet « Ajouter un effet » et de sélectionner l'effet désiré. Evitez les excès (le titre, par exemple, est généralement présenté sans effet). Remarque : vous ne pouvez pour le moment que sélectionner un seul effet par zone de texte.



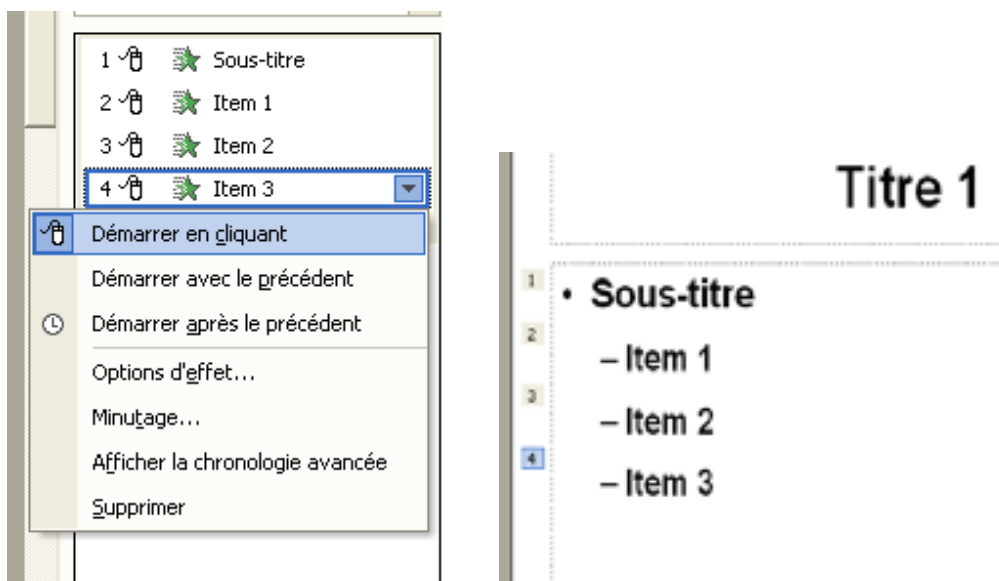
- Les éléments sélectionnés pour un effet sont à présent repris dans la fenêtre. Vous pouvez également remarquer que les différents points de la zone de texte sont accompagnés d'un chiffre (1, en l'occurrence). Ce chiffre représente l'ordre de passage des éléments lors du diaporama.



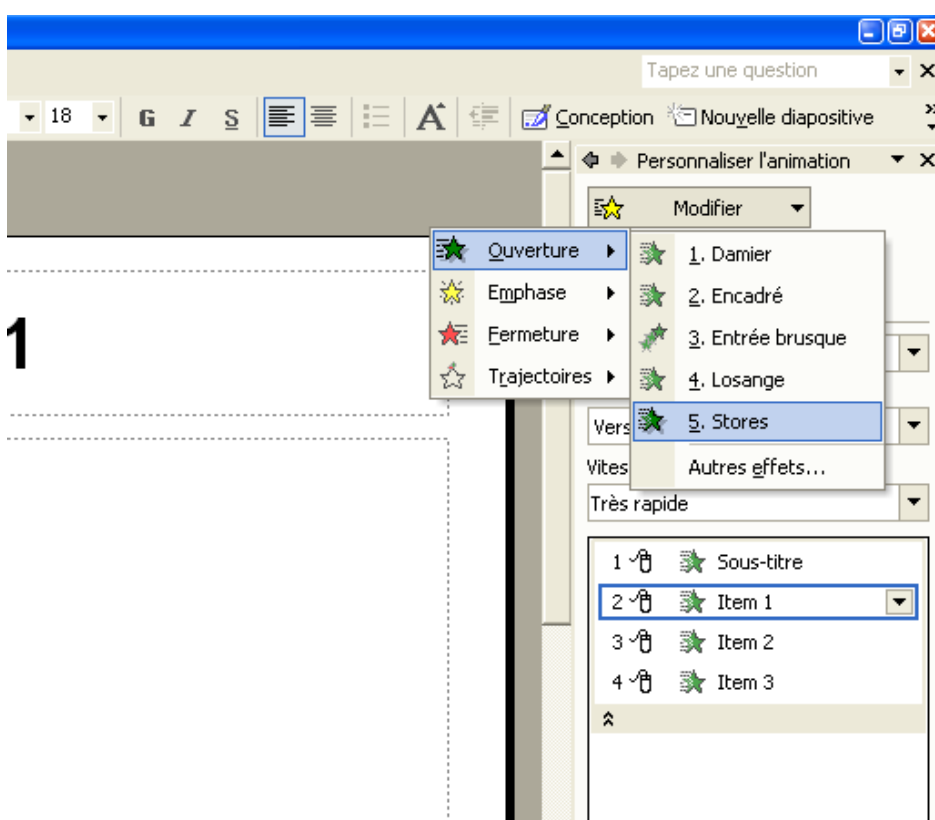
- Vous avez maintenant la possibilité de modifier l'ordre de passage des éléments ainsi que leur animation respective. Pour ce faire, rendez d'abord l'ensemble des éléments visibles dans la fenêtre en cliquant sur la petite flèche déroulante située en dessous du seul élément présent dans la fenêtre.



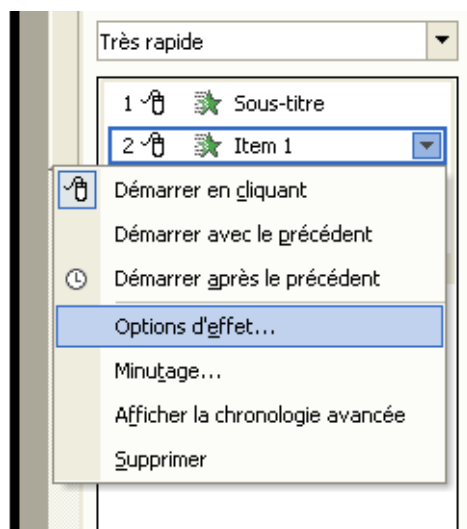
- En cliquant sur chaque élément et sur la flèche déroulante (à droite de l'élément), vous pouvez décider de faire démarrer l'élément en même temps que le précédent ou en cliquant. Si vous optez pour ce dernier choix, vous pourrez ensuite modifier l'ordre de passage des éléments en faisant un « cliqué-glissé » de l'élément jusqu'à l'endroit désiré. Vous pourrez remarquer que les chiffres en face des éléments sur la diapositive changent.



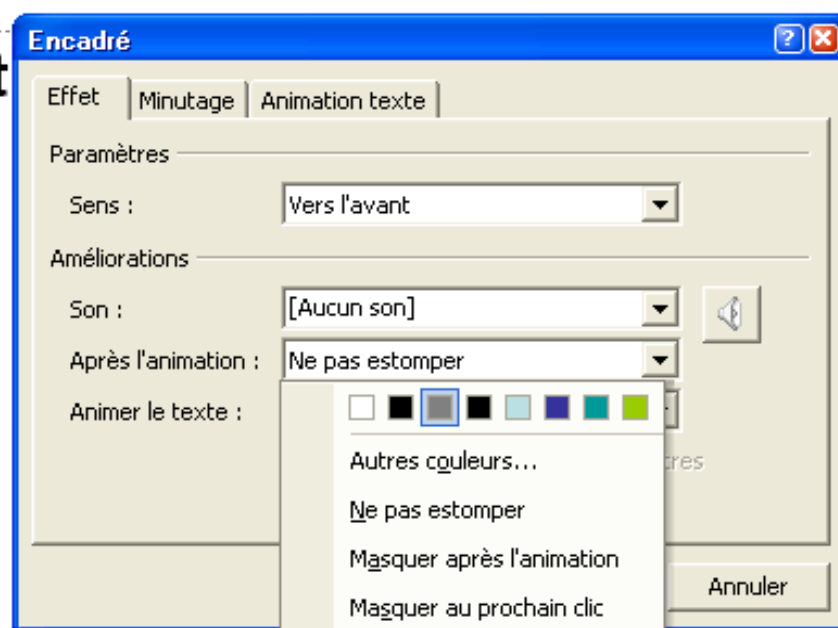
- Vous pouvez modifier l'effet de chaque élément en cliquant sur l'onglet « Modifier » situé en haut de la fenêtre.



- Des options d'effets supplémentaires sont disponibles en cliquant sur le bouton « Options d'effet », situé dans le menu déroulant de chaque élément.



- Une option intéressante de cette nouvelle fenêtre est la possibilité d'estomper les éléments au fur et à mesure de leur apparition. Pour appliquer cette option, cliquez dans le menu déroulant de l'onglet « Après l'animation » et choisissez la couleur que l'élément prendra après l'apparition de l'élément suivant.



Ceci a pour effet de réduire le nombre d'informations affichées. Ce qui permet de mieux synchroniser la présentation orale et la lecture de la diapositive par le participant.

Ainsi, en canalisant mieux l'attention, vous renforcez la mémorisation du message.

Titre 1

- Sous-titre
 - Item 1
 - Item 2
 - **Item 3**



Notes personnelles

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Chapitre 4

Techniques d'animation de groupes

4.1. Les trois fonctions de l'animation de groupes	62
4.2. Méthode magistrale : le choix d'une technique de formation	65
4.3. Méthode démonstrative : la technique de l'exercice pratique (les A.P.)	78
4.4. Méthode de la découverte : choix d'une technique d'animation	81
4.5. L'importance des consignes dans les méthodes démonstratives et de la découverte	92

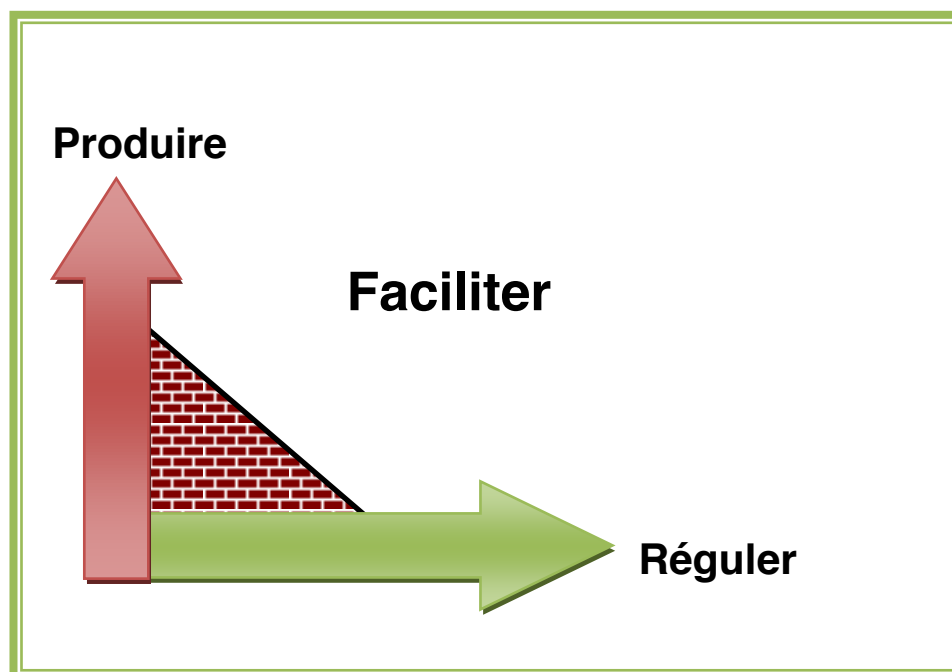


4.1. Les trois fonctions de l'animation de groupes

Dans une animation de groupe, trois fonctions doivent être assurées :

1. la production
2. la facilitation
3. la régulation

C'est à l'animateur de veiller à mettre en œuvre ces trois fonctions au moment opportun.



4.1.1. La production

Cette fonction correspond au fait qu'il s'agit de produire un résultat, de trouver une solution ou des éléments de solution. Il s'agit de développer une stratégie qui permette d'atteindre les objectifs fixés.

La production concerne tout ce qui **participe directement à exécuter la tâche du groupe.**

4.1.2. La facilitation

Cette fonction correspond à tout ce qui doit être réalisé pour que la production soit maximale. Il s'agit essentiellement des méthodes utilisées. Par exemple : maintenir le groupe face à un problème, déterminer un plan de travail, trouver une nouvelle approche pour sortir d'une difficulté.

La facilitation est la mise en œuvre de moyens pour atteindre le but fixé. Elle assure la mise en commun la plus appropriée des ressources des participants et résout les difficultés pouvant apparaître dans cette mise en commun.

La facilitation consiste également à organiser et à clarifier le travail du groupe.

Organiser, c'est-à-dire notamment :

- ▶ Aider à définir des objectifs ou des problèmes ;
- ▶ Veiller à ce que chacun puisse suivre la discussion ;
- ▶ Recentrer sur le sujet lorsqu'on s'en écarte ;
- ▶ Proposer des orientations ;
- ▶ Suggérer un plan de travail ;
- ▶ Utiliser et inciter à utiliser des supports (tableau, matériel audiovisuel, ...) ;
- ▶ Pousser à chercher de nouvelles solutions ;
- ▶ Demander des informations ou des opinions ;
- ▶ Prendre des notes, établir un compte rendu ou le faire réaliser ;
- ▶ Proposer un schéma ;
- ▶ Maintenir le groupe dans le délai imparti.

Clarifier, c'est-à-dire notamment :

- ▶ Faire définir les mots employés ;
- ▶ Faire expliquer le sens d'une question ;
- ▶ S'assurer que chacun comprenne de quoi on parle ;
- ▶ Expliquer ou reformuler ce qui vient d'être dit ;
- ▶ Faire le point ;
- ▶ Résumer ce qui a été dit.

4.1.3. La régulation

Cette fonction concerne les relations entre les participants. Elle tend à **maintenir le groupe uni dans un climat détendu; elle vise à éviter ou résoudre les conflits.**

Il s'agit notamment de :

- ▶ Pousser les autres à être dynamiques ;
- ▶ Amener à identifier la raison d'un malaise ;
- ▶ Amener à interpréter les raisons d'un conflit ;
- ▶ Faire diversion (plaisanter, ajourner,...) ;
- ▶ Favoriser les compromis ;
- ▶ Encourager ;
- ▶ Montrer de la sympathie.



4.2. Méthode magistrale : le choix d'une technique de formation

Remarque : à la suite de la présentation de chaque technique de formation, vous trouverez des fiches de conception et d'animation pour chacune de ces techniques. Cette remarque est valable pour l'ensemble des méthodes abordées dans ce chapitre.

4.2.1. L'exposé

L'exposé est une méthode incontournable de prise de parole en public.

Prendre la parole en public, c'est :

communiquer

quelque chose

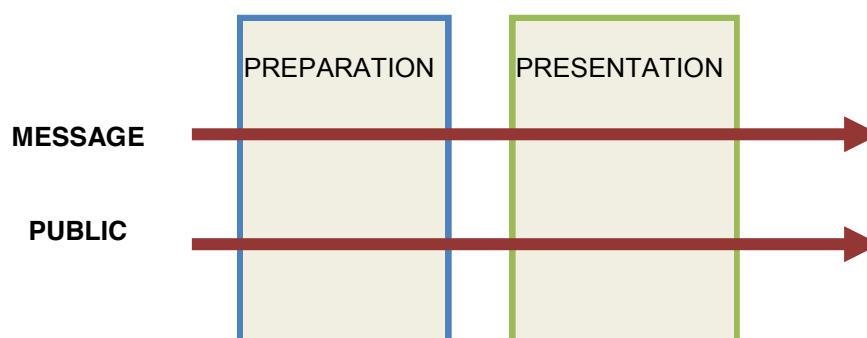
à quelqu'un

dans un contexte spécifique

Ainsi, cette situation particulière de communication s'articule autour de deux temps :

- ▶ la préparation
- ▶ la présentation

Toutes deux intègrent transversalement le message (quelque chose) et le public (à quelqu'un).



Une prise de parole en public se prépare.

Afin de préparer une intervention en public, il est nécessaire de suivre une série d'étapes successives.

☐ Définir l'objectif

Il s'agit de la formulation du résultat à atteindre par notre prestation (objectif visé). L'objectif général peut se décliner en sous-objectifs. L'un et les autres doivent être précis, réalisables, concrets, formulés positivement en utilisant des verbes d'action.

☐ Choisir l'angle et délimiter le contenu

L'information qui va être transmise sera définie en fonction de l'angle que l'on souhaite traiter, c'est-à-dire l'aspect du sujet qui sera mis en lumière. L'angle sera choisi à partir de l'objectif visé, mais aussi en fonction de l'auditoire. Choisir un angle implique de délimiter le contenu de notre intervention.

☐ Déterminer le message essentiel

Le contenu de l'exposé est toujours ciblé. Il est déterminé par l'objectif visé (ce que nous cherchons à atteindre), mais aussi par le public (personnes auxquelles nous allons nous adresser). Il est donc important de cerner les caractéristiques de ce public particulier, pour adapter le contenu de notre intervention (Est-il homogène dans sa composition ? Quelle est sa taille ? Quel niveau de connaissance a-t-il du sujet qui sera développé ?).

Le message essentiel de notre intervention, que nous souhaitons faire passer auprès du public, doit permettre d'articuler les idées et d'organiser le contenu de notre intervention.

☐ Organiser le contenu

Un exposé se structure en trois parties distinctes : **l'introduction, le développement, la conclusion**. Chacune d'elles a des exigences et des enjeux spécifiques qu'il faut veiller à respecter dans la préparation de notre message, afin d'y être attentif dans la présentation au public.

Il s'agit également, dans leur préparation, d'intégrer le timing dont nous disposons et de prévoir le temps à consacrer à chaque point.

Organiser le contenu de l'exposé :

A. L'introduction

Se présenter :

- Se situer et préciser le contexte global dans lequel s'inscrit notre intervention.

Lancer une accroche

Objectifs :

- Etablir un contact avec l'auditoire ;
- Capter l'attention ;
- Eveiller la curiosité ; ouvrir la réflexion de l'auditoire.

Contenu :

- Enoncer le message essentiel.

Présenter les objectifs, la structure et le timing

Objectifs :

- Orienter l'auditoire ;
- Donner un cadre.

Contenu :

- Fournir un aperçu des différents thèmes abordés.

B. Le développement

Objectifs :

- Maintenir l'attention de l'auditoire ;
- Être concret ;
- Poursuivre l'interaction avec le public ;
- Impliquer le public ;
- Rester dans le cadre de l'objectif.

Contenu :

- Présenter une structure logique suivant un plan chronologique, un plan thématique, un plan problème - solution, un plan spatial ou un plan causal, par exemple ;
- Présenter des illustrations, exemples, questions structurelles ou provocantes.

C. La conclusion

Objectifs :

- mobiliser l'auditoire ;
- Marquer l'auditoire ;
- Favoriser un moment privilégié de contact avec l'auditoire ;
- Mettre un terme à l'intervention.

Contenu :

- Fournir une synthèse ;
- Reprendre le message essentiel.

Rédiger des notes

Il est très utile de réaliser un aide-mémoire pour prendre la parole en public.

Pour cela, **l'utilisation de petites cartes** (cartons) s'avère idéale :

1. elles sont plus rigides que le papier ;
2. elles sont plus discrètes et plus maniables qu'une grande feuille ;
3. leur taille nous pousse à être concis dans nos notes.

Ces notes constituent un filet de sécurité en cas d'hésitation et évitent à l'orateur de lire (préférer donc des mots clés et non des phrases). Ces cartes doivent être suffisamment aérées pour pouvoir s'y repérer rapidement et maintenir le contact, l'interaction avec l'auditoire. Il est préférable de **rédiger ses notes d'un seul côté et de les numéroter clairement afin d'éviter de s'embrouiller**.

Peuvent être également ajoutés, par exemple, les moments de projection d'un document visuel, les moments de pause, le timing. Pour ce dernier, il est préférable de noter l'heure réelle à laquelle chaque point est abordé, plutôt que sa durée, afin de contrôler aisément le déroulement prévu.

❑ Prévoir des supports

Il est utile de déterminer les informations qui seront présentées au public pour enrichir, illustrer ou dynamiser l'exposé et faciliter la compréhension et la mémorisation des informations. Il s'agit, d'autre part, de choisir les supports les plus adéquats pour présenter ces informations.

Les principaux **supports didactiques** sont :

- ▶ le tableau papier (*paper board*) ;
- ▶ le *flip chart* ;
- ▶ les transparents ;
- ▶ le diaporama ;
- ▶ l'audiovisuel ;
- ▶ le métaplan ;
- ▶ les notes écrites.

Pour avoir des précisions quant à l'intérêt de ces différents supports et la manière de les utiliser, il y a lieu de se reporter au chapitre sur « *L'utilisation des différents supports pédagogiques* ».

L'exposé répond à deux grands principes :

1. Transmettre des connaissances/informations à un grand nombre de personnes.
2. Faciliter la gestion du temps et permettre la transmission d'un maximum d'informations en un minimum de temps.

L'animateur :

1. Fait un plan détaillé ;
2. Utilise des exemples concrets ;
3. Pose des questions pour mobiliser l'attention du stagiaire.

Le stagiaire :

1. Ecoute ;
2. Réfléchit ;
3. Réagit aux questions du formateur.

Précautions d'emploi :

1. Limiter l'**exposé dans le temps**.
2. Utiliser l'exposé sous forme de synthèse après une bonne participation des stagiaires.
3. **Présenter des supports visuels, des exemples, des histoires, des anecdotes**, par exemple.

4. Préparer et animer un exposé en répondant à certaines règles d'apprentissage. Voir ci-dessous.

Nous comprenons et retenons mieux	Le formateur doit donc
Ce qui est bien structuré, présenté de façon claire et intelligible.	<ul style="list-style-type: none"> • S'efforcer d'être clair, simple et précis. • Rendre explicite la structure en faisant des transitions. • Présenter et afficher le plan de son intervention. • Utiliser une terminologie accessible à tous.
Ce que nous avons lu en même temps qu'entendu.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des supports et des renforts visuels (documents, objets, slides, tableaux, par exemple).
Ce qui a un rapport avec ce que nous connaissons déjà.	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer par analogie ; présenter le nouveau en comparaison à l'ancien, l'inconnu par rapport au connu.
Ce qui a été rédigé ou présenté plusieurs fois sous différentes formes.	<ul style="list-style-type: none"> • Reformuler. • Faire des synthèses, des rappels, des résumés ou demander aux stagiaires d'en faire.
Ce qui est lié à un procédé mnémotechnique (chiffre, abréviation par exemple).	<ul style="list-style-type: none"> • Recourir à des procédés mnémotechniques le plus souvent possible (exemple : si on présente 7 phases dans le déroulement d'une procédure, le dire, le noter et/ou présenter un support qui facilite la mémorisation : il est plus facile de retenir les éléments constituant d'une série si nous avons pu en retenir le nombre).

Conception du déroulement d'un exposé

Objectif(s) poursuivi(s) :

Public cible :

Formation :

Manuel :

Contenu de l'exposé (pour chaque point, mettre entre parenthèses le numéro du (des) slides utilisée(s) :

1) 1^{er} message **essentiel** :

Informations **importantes** à dire pour soutenir le message essentiel (explications, illustrations, exemples) :

- ...
- ...
- ...

Informations **complémentaires** (anecdotes, précisions) :

- ...
- ...
- ...

2) 2^e message essentiel :

Informations **importantes** à dire pour soutenir le message essentiel (illustrations, exemples, explications) :

- ...
- ...
- ...

Informations **complémentaires** (anecdotes, précisions) :

- ...
- ...
- ...

3) 3^e message essentiel :

Informations **importantes** à dire pour soutenir le message essentiel (illustrations, exemples, explications) :

- ...
- ...
- ...

Informations **complémentaires** (anecdotes, précisions) :

- ...
- ...
- ...



Animation d'un exposé – Déroulement de la séquence

Public cible :

Formation :

Manuel :

Timing :

Introduction de la séquence :

S _____

I _____

O _____

M _____

Introduction de l'exposé :

Présenter la structure et le timing de l'exposé (avec des slides)

Développement de l'exposé (reprendre la structure de l'exposé et le numéro du (des) slides correspondant(s) éventuel(s))

Conclusion – Synthèse (revenir sur le(s) message(s) essentiel(s) de l'exposé) :

- 1) 1^{er} message essentiel :
- 2) 2^e message essentiel :
- 3) 3^e message essentiel :
- 4) ...

Questions de clarification ou de compréhension éventuelles



4.2.2. Les séquences Questions / Réponses

Une séquence de questions / réponses permet :

- ▶ de faire émerger les représentations des stagiaires sur le contenu qui fait l'objet de la séquence ;
- ▶ de construire un savoir avec les stagiaires, en les rendant acteurs de leur apprentissage.

Une séquence questions / réponses peut se présenter sous plusieurs formes.

Nous allons aborder ici deux de ces méthodes :

☐ Le brainstorming

Le brainstorming peut être utilisé de différentes manières et s'applique parfaitement à la production d'idées de la part des participants sur une question ouverte.

Le principe est relativement simple :

- ▶ Le formateur propose une question aux participants (« Selon vous, quels sont les avantages de l'utilisation de telle ou telle méthode ? ») ;
- ▶ Ceux-ci émettent des idées quant à la question proposée. Le formateur note ces idées sur un support (*paper board*, par exemple) ;
- ▶ Une synthèse est ensuite réalisée.

Néanmoins, ce procédé nécessite une préparation de la part du formateur.

Préciser la question ouverte qui permettra d'atteindre l'objectif visé par la séquence.

Sélectionner les éléments de contenu qui permettent de répondre à la question posée.

Ces éléments pourront être injectés ou venir en soutien des idées proposées lors de la synthèse.

Quelques clés de réussite :

- ▶ Avant de débiter la séquence, il est intéressant de noter la question sur le support utilisé. Il convient de l'écrire en grand caractère de manière à ce que chaque participant puisse la visualiser.
- ▶ Pendant la récolte des idées, il faut veiller à ce que le maximum de participants s'exprime.
- ▶ Il s'agit de mettre l'accent sur la quantité et non sur la qualité. Les idées sont énoncées librement par les participants sans être ni discutées, ni jugées. Toutes les idées émises sont ainsi retenues, notées et affichées pour être visibles collectivement. Elles ne seront évaluées et triées que dans une phase ultérieure de travail.
- ▶ Au cours de la préparation de la séquence, il est utile de prévoir des questions complémentaires ou de relance qui permettront d'enrichir la récolte des informations si celle-ci devait s'avérer fastidieuse.

Conception d'un brainstorming

Objectif(s) poursuivi(s) :

Public cible :

Formation :

Manuel :

Question ouverte :

Éléments de contenu permettant de répondre à la question :

Questions complémentaires ou de relance :

- ...
- ...
- ...



Animation d'un brainstorming – Déroulement de la séquence

Public cible :

Formation :

Manuel :

Timing :

Introduction de la séquence :

S _____

I _____

O _____

M _____

Poser la question ouverte (reprise sur le *paper board*) :

Récolte des idées des participants :

Etre attentif à ce qu'un maximum de participants s'expriment.

Noter sur le *paper board* les idées des participants

Débriefing – Synthèse :

Axes de débriefing – Eléments de contenu à utiliser, injecter :

- ...
- ...
- ...
- ...

□ Le métaplan¹

Le métaplan est un ensemble de techniques de communication qui utilise des cartons de formes et de couleurs différentes, des feutres et de grandes feuilles de papier pour visualiser, analyser et mémoriser les idées et les informations émergeant des participants.

Une règle fondamentale du métaplan est de se limiter à n'écrire qu'un seul fait ou qu'une seule idée par carton, ce qui permet aux participants de mieux lire et de retenir les unités d'informations qui en résultent. Ces cartons sont disposés sur des panneaux ou sur des feuilles de papier pour être visibles durant la session de formation et de manière à faire apparaître les liens qui les unissent ou les différences qui les opposent.

Le métaplan est donc un panneau utilisé comme organisateur d'idées. Il permet une visibilité sur un travail collectif par l'ensemble du groupe.

Les fonctions principales du métaplan :

- ▶ Collecter les données : les idées de chacun sont affichées sur le panneau.
- ▶ Transformer les données : si nécessaire, certaines données peuvent être supprimées, reformulées, complétées ou fusionnées sans devoir réécrire tout le panneau.
- ▶ Regrouper les données : par code couleur, forme, taille ou par localisation spatiale, on peut réaliser et tester différents regroupements.
- ▶ Modéliser les données : des modèles simples peuvent être constitués en ajoutant liens, graphisme, symboles sur le panneau.

L'animation d'une telle séquence peut se réaliser en 3 phases :

1. Le formateur pose une question ouverte.
2. Les participants, individuellement ou en sous-groupes, notent leurs idées par écrit sur des cartons et viennent les disposer au fur et à mesure sur le panneau. Le formateur commence déjà à structurer les cartons.
3. Le formateur anime un débriefing au cours duquel les idées seront structurées avec les participants. Il terminera la séquence par une synthèse du métaplan.

De nouveau, ce procédé nécessite une préparation de la part du formateur :

Préciser la question ouverte qui permettra d'atteindre l'objectif visé par la séquence.

Sélectionner les éléments de contenu qui permettent de répondre à la question posée.

Ces éléments pourront être injectés ou venir en soutien des idées proposées lors de la synthèse.

Ils pourront également servir de fil conducteur lors de la structuration des idées.

¹ Le mot Métaplan est une marque déposée... Voir références sur Internet.

Conception d'un métaplan

Objectif(s) poursuivi(s) :

Public cible :

Formation :

Manuel :

Question ouverte :

Éléments de contenu permettant de répondre à la question :

Questions complémentaires ou de relance :

- ...
- ...
- ...



Animation d'un métaplan – Déroulement de la séquence

Public cible :

Formation :

Manuel :

Timing :

Introduction de la séquence :

S _____

I _____

O _____

M _____

Poser la question ouverte (reprise sur le métaplan) :

Récolte des idées des participants :

Individuellement ou en sous-groupes, les participants notent leurs idées sur des cartons.

Ils viennent les disposer au fur et à mesure sur le métaplan.

Le formateur classe, structure les cartons au fur et à mesure.

Débriefing – Synthèse :

Axes de débriefing – Eléments de contenu à utiliser, injecter :

- ...
- ...
- ...
- ...

4.3. Méthode démonstrative : la technique de l'exercice pratique (les A.P.)

Les exercices pratiques ont pour but essentiel de permettre aux participants d'appliquer de nouveaux éléments à une situation concrète.

Ces exercices font généralement suite à un exposé du formateur, lequel propose une nouvelle méthode de travail, de nouvelles procédures, une nouvelle manière de procéder à la rédaction de certains documents, par exemple.

A la suite de l'exposé, le formateur propose aux participants d'appliquer ces nouvelles connaissances, parcourues de manière générale et non contextualisée, à une situation concrète, dans un contexte particulier (qui peut être l'entreprise pour laquelle travaille le participant).

Lors de la préparation d'un exercice pratique, le formateur doit veiller particulièrement à la formulation des consignes. Il faut que celles-ci soient claires pour permettre aux participants de réaliser l'exercice de manière efficace et conforme aux attentes du formateur.

Le formateur doit aussi rédiger les documents nécessaires à la réalisation de l'exercice.

Pendant l'exercice, le formateur reste disponible pour répondre aux questions éventuelles, soulever une difficulté, vérifier que le travail avance.

Conception d'un exercice pratique

Objectif(s) poursuivi(s) :

Public cible :

Formation :

Manuel :

Situation à laquelle s'applique l'exercice :

Rédaction des documents nécessaires à l'exercice (guide, canevas) :

Consignes :

- ...
- ...
- ...

Critères permettant de valider le résultat obtenu :

- ...
- ...
- ...
- ...



Animation d'un exercice pratique – Déroulement de la séquence

Public cible :

Formation :

Manuel :

Timing :

Introduction de la séquence :

S _____

I _____

O _____

M _____

Présentation de l'exercice :

Distribuer les documents et présenter l'exercice.

Expliquer ce qui est attendu des participants.

Travail individuel :

S'assurer que les participants :

- ont bien compris le travail demandé ;
- ne prennent pas de retard ;
- ne restent pas bloqués sur une difficulté.

Exploitation ? En direct, correction différée, présentation par certains participants ?



4.4. Méthode de la découverte : choix d'une technique d'animation

4.4.1. La mise en situation

La mise en situation est une reconstitution concrète suivant un modèle et reproduisant les caractéristiques essentielles d'un cas réel : un scénario conduisant les participants à réagir à une situation intimidante ou difficile.

En général, l'individu joue un rôle très proche de celui qu'il peut être amené à tenir dans la réalité.

L'animateur n'intervient pas sur le fond mais organise et stimule, les observateurs notent ce qui se passe et permettront l'analyse ultérieure.

Cette méthode permet :

1. de susciter des réactions devant une situation concrète ;
2. d'analyser ces réactions et de trouver de meilleures réponses ;
3. d'ajuster ses réactions aux situations ;
4. de mieux se connaître ;
5. d'oser agir plus facilement dans la réalité.

La mise en situation consiste à s'entraîner à utiliser les paroles, les gestes, les « tours de main » qu'il faudra maîtriser dans les situations de travail futures et ce en séance, c'est-à-dire sans risquer les conséquences d'une erreur.

Ces paroles, ces comportements et ces « tours de main » sont codifiés par des règlements ou des procédures.

Les opérations se font avec le matériel réel ou avec un matériel simplifié, spécialement conçu pour la simulation.

Les opérations se font selon une progression pédagogique qui n'est pas forcément calquée sur la progression des opérations réelles : on peut en effet commencer par répéter des gestes isolés, des « séquences » isolées de gestes, et ne simuler la totalité des comportements qu'après avoir réussi les opérations précédentes.

Cette méthode présente trois avantages :

1. C'est une technique très efficace pour l'apprentissage de procédures complexes qui laissent peu de place à l'improvisation.
2. Le stagiaire apprend à se servir des appareils ou éléments qu'il aura à manipuler et peut constater de lui-même ses lacunes, ses hésitations, pour les corriger.
3. L'interprétation de la « réussite » ou de « l'échec » de l'apprentissage est directement perceptible par le formateur et / ou le stagiaire.

Elaboration des mises en situation : 3 étapes de base

Les mises en situation doivent fournir de l'information qui est reliée à la ou aux qualités à démontrer en situation réelle.

Première étape : Déterminer les situations pertinentes par rapport à l'objectif à atteindre

Il est important de commencer par déterminer quelles sont les situations, les circonstances dans lesquelles telle ou telle compétence sera utilisée.

La compétence est rédigée sur base de la formulation suivante : « Etre capable de... + verbe d'action ».

Par exemple, les chefs de station devront être capables d'informer le personnel quant aux procédures qualité / traçabilité élaborées par le RTQ².

Dans cet exemple, il est important de déterminer dans quelles circonstances se feront ces informations, quel sera le public cible, le lieu de l'information, le matériel utilisé...

Cela correspond en quelque sorte à fournir un cadre à la mise en situation.

Deuxième étape : Elaborer le contenu de la mise en situation

C'est à cette étape que le scénario est établi et que les items à y inclure sont choisis ou élaborés. Les items à intégrer peuvent prendre la forme d'un document écrit, d'une note de service, d'une lettre, d'un rapport, d'un plan de travail par exemple.

Les items et les scénarios peuvent être tirés directement de la situation de travail réelle, sans autre modification.

C'est également à cette étape que le formateur intègre les directives. Idéalement par écrit, le formateur explique sur un document ce qu'il attend de la personne qui va se prêter à la simulation. Le formateur peut également indiquer les critères qu'il utilisera pour évaluer la performance du stagiaire.

Si nous reprenons notre exemple avec le chef de station, il s'agira de rédiger un document dans lequel sera présent, bien entendu, le cadre dans lequel se déroulera la mise en situation.

Seront également insérées, en tant que telles, les procédures qualité / traçabilité élaborées par le RTQ.

Le contenu de l'information que le chef de station devra dispenser à son personnel sera remis par écrit.

Le formateur prendra soin d'y adjoindre ses consignes (« Vous devez informer votre personnel des procédures qualité / traçabilité élaborées par votre RTQ », par exemple). De même, il précisera les critères qui serviront d'évaluation de la performance du stagiaire (le stagiaire connaît-il les procédures, son intervention est-elle claire, concise et

² RTQ : Responsable Qualité Traçabilité.

structurée, par exemple). Les critères concernent à la fois le contenu et la manière dont il est exploité.

☐ Troisième étape : Evaluer la performance du stagiaire

Cette évaluation peut prendre la forme d'un débriefing.

Il s'agit pour le formateur de discuter avec les participants de la performance du stagiaire en regard des critères d'évaluation prédéterminés.

La parole est d'abord donnée au stagiaire ayant effectué la simulation de manière à le faire s'exprimer sur sa performance et sur la manière dont il a vécu la mise en situation.

Ensuite, la parole est donnée aux observateurs qui peuvent avancer des arguments quant aux aspects de la performance positifs et à améliorer.

Le formateur, quant à lui, aura la tâche de structurer le débriefing et de revenir sur les aspects importants à mettre en œuvre pour utiliser correctement les nouvelles connaissances en situation réelle de travail.

Une règle d'apprentissage prévaut dans une séquence basée sur la mise en situation.

Nous comprenons et retenons mieux	Le formateur doit donc
Ce que nous avons eu l'occasion d'expérimenter et d'utiliser.	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux stagiaires de mettre en application les connaissances qui leur sont présentées. • Permettre aux stagiaires d'expérimenter la maîtrise de leurs connaissances avant de les utiliser dans leur situation réelle de travail.

La mise en situation exercée **sur le terrain** peut être considérée comme une méthode démonstrative, dans le sens où le stagiaire va appliquer en situation réelle les gestes, comportements que le formateur lui aura montrés auparavant.

Le débriefing peut se faire en direct, sur le lieu de la mise en situation, et prendra la même forme que celle utilisée en séance : discussion de la performance du stagiaire en regard des critères d'évaluation présélectionnés.

Conception d'une mise en situation

Objectif(s) poursuivi(s) :

Public cible :

Formation :

Manuel :

Situation type :

Acteur(s) de la situation :

Circonstances, environnement, lieux :

Rédaction du scénario et des documents nécessaires (par exemple, procédures élaborées par le RAQT) :

Ce qui est attendu des participants :

(Il convient à ce niveau de créer des grilles d'observation³ qui permettront d'évaluer la performance du participant)

Points clés à mettre en lumière lors du débriefing :

- ...
- ...
- ...
- ...

³ Grille d'observation : outil d'observation qui reprend différents critères et indicateurs permettant l'évaluation. Cet outil est complété en séance au cours de l'observation et doit être adapté à la situation.

Animation d'une mise en situation – Déroulement de la séquence

Public cible :

Formation :

Manuel :

Timing :

Introduction de la séquence :

S _____

I _____

O _____

M _____

Présentation de la mise en situation :

Distribuer les documents et présenter la situation.

Expliquer ce qui est attendu des participants.

Constitution et travail en sous-groupes :

S'assurer que les participants :

- ont bien compris le travail demandé ;
- ne prennent pas de retard ;
- ne restent pas bloqués sur une difficulté ;
- travaillent en équipe.

Présentation des participants :

Quelques participants réalisent la simulation. Les autres membres du groupe observent (distribuer la grille d'observation).

Synthèse :

Résumer les options choisies par les différents sous-groupes.

Débriefing (parole au participant, puis aux observateurs, puis discussion de la performance) :

Axes de débriefing – Points clés à mettre en lumière :

- ...
- ...

4.4.2. L'étude de cas

Une étude de cas permet d'appliquer ses connaissances à :

1. l'analyse de situations spécifiques ;
2. la résolution de problèmes spécifiques.

Le cas peut se présenter sous la forme d'un *texte* ou d'un *film* ou la combinaison des deux. Il peut être accompagné d'annexes plus ou moins nombreuses (chiffres, tableaux, interviews, par exemple). L'information mise à disposition doit présenter la situation à étudier, le problème à résoudre, les acteurs de la situation, et le cas échéant l'événement qui est à l'origine du problème.

Le travail à présenter doit comporter :

1. l'analyse de la situation ;
2. l'interprétation et l'évaluation des données ;
3. une décision à prendre ;
4. un plan d'action à réaliser.

L'étude de cas consiste donc à explorer et à analyser les différentes faces d'un problème. Le groupe participe à la discussion, sa dynamique interne favorise de multiples interactions. Il n'y a pas de solution standard, **c'est la situation qui est formatrice** dans la mesure où **elle fait comprendre que nos opinions ne sont pas nécessairement les meilleures, ni même les seules possibles.**

Nous pourrions résumer les avantages de l'étude de cas comme suit :

1. elle permet de développer les facultés d'adaptation et le goût des solutions réalistes ;
2. elle favorise une acquisition en profondeur des techniques appliquées à des situations concrètes (par la découverte, la réflexion, l'expérimentation) ;
3. la résolution d'un cas est un entraînement à la prise de décision, c'est une invitation à l'action ;
4. elle favorise le travail en équipe.

☐ Comment construire un cas ?

1. Une fois les objectifs pédagogiques connus, il faut choisir la situation-type et la décrire :
 - ▶ définir les noms, les lieux ;
 - ▶ décrire les acteurs, les circonstances, l'environnement, les faits, les interactions diverses.
2. Rédiger le texte de manière claire et cohérente, en étant attentif à la bonne succession des informations.
3. **Terminer le cas par le rappel écrit de ce qui est attendu des participants** (consignes : « Nous attendons de vous que... » ou questions auxquelles ils doivent répondre : « Quelles sont les lacunes ou erreurs que vous pouvez identifier ? »).

Lors de la préparation de l'étude de cas, il est également important de **repérer les éléments de contenu** qui permettront d'éclairer le cas et les options choisies par les participants lors du débriefing.

☐ **Dix conseils pour rédiger un cas :**

1. Rédiger un plan détaillé ;
2. Les problèmes clés seront conformes aux objectifs, ils seront placés au cœur du cas ;
3. Etre concis : 5 à 10 pages au maximum, annexes comprises ;
4. Ecrire de façon claire et attrayante : le problème doit être présenté de telle façon qu'il motive le lecteur et que celui-ci se sente concerné par le cas ;
5. Limiter l'emploi du jargon technique et expliquer les termes non familiers ;
6. Camper les personnages. Dans la mesure du possible, faire parler et dialoguer les acteurs du cas ;
7. Limiter le nombre et la taille des annexes ;
8. Veiller à éviter les détails inutiles ;
9. Eviter les incohérences et les erreurs de chiffres ;
10. Eviter d'accroître artificiellement la complexité pour faire « vrai » ;
11. Poser le problème de façon claire et détaillée pour bien orienter la discussion du cas.

☐ **L'animation d'une étude de cas**

L'animation d'une étude cas se déroule, en général, en **5 étapes successives** :

• **Etape 1. Présentation de l'étude de cas par l'animateur**

Il s'agit de présenter l'étude de cas en répondant à 4 questions :

1. De quoi s'agit-il ? (description sommaire)
2. Comment ce cas a-t-il été construit ?
3. A quoi va-t-il servir ? (objectif de cette séquence)
4. Qu'attend-on des participants ? (résultats attendus)

Veiller à ce que tout le monde ait compris le cas avant de passer à l'étape 2 : vouloir gagner un peu de temps lors de cette première étape est le plus sûr moyen d'en perdre beaucoup lors des suivantes.

• **Etape 2 : Constitution des sous-groupes**

La taille du groupe (25 personnes, par exemple) peut nécessiter de constituer des sous-groupes. La constitution des sous-groupes peut s'effectuer de manière spontanée si le cas ne requiert pas de compétences techniques particulières. Si le cas renvoie à un bagage technique précis, il convient que l'animateur forme lui-même les sous-groupes afin d'homogénéiser au maximum la constitution de ceux-ci et de permettre la participation de chacun dans l'analyse du cas.

• **Etape 3 : Travail en sous-groupes**

Pendant le travail en sous-groupes, l'animateur circule dans les groupes pour s'assurer que les participants :

1. ont bien compris le travail demandé et réalisent le travail dans ce sens ;
2. ne prennent pas de retard ;
3. ne restent pas bloqués sur une difficulté ;

4. travaillent en équipe et non chacun de leur côté.

L'animateur reste disponible et constitue une ressource pour le groupe. Si besoin est, il peut fournir les outils nécessaires à l'avancement du travail en groupe.

- **Etape 4 : Restitution des sous-groupes**

Pour faciliter et accélérer la restitution, il faut veiller à ce que chaque groupe dispose de supports : transparents, papier, tableau, par exemple. Il faut insister pour que la restitution soit collective : cela la rend plus vivante. En outre, le fait de rendre les membres du sous-groupe plus solidaires les oblige à travailler en commun, jusqu'au bout.

La restitution doit être :

1. **courte** : la restitution doit être synthétique sous peine d'être fastidieuse ;
2. **interactive** : les autres participants réagissent ; questions, réactions, par exemple ;
3. **pertinente** : l'équipe doit bien répondre aux questions posées ;
4. **claire** : la position retenue par l'équipe doit être exprimée sans ambiguïté ;
5. **argumentée** : toutes les options sont recevables si elles sont argumentées ;
6. **cohérente** : les différentes parties doivent former un tout (pas de lacunes ou de redondances).

Si la restitution de la deuxième équipe est identique à la première sur certains points, il faut éviter les répétitions. Dès lors, il convient de demander à la deuxième équipe sur quels points elle a retenu des choix différents et pour les choix identiques, si ce sont les mêmes arguments qui l'ont conduite à ces choix.

L'animateur cherche à faire expliciter aux équipes les raisons qui ont déterminé leurs choix et ne se prononce pas lui-même sur une option.

- **Etape 5 : Synthèse et débriefing par l'animateur**

La synthèse constitue la valeur ajoutée de l'animateur. Il s'appuiera pour cela sur les solutions proposées par les stagiaires. **La synthèse d'un cas consiste avant tout à résumer les options présentées par les participants en les enrichissant des réactions suscitées par leur présentation.**

Le débriefing⁴ à proprement parler peut alors commencer. Il convient de reprendre les points clés de contenu repérés lors de la préparation de l'étude de cas, afin d'analyser les options choisies par les participants.

Pour un cas technique, **l'animateur doit posséder un bagage technique adéquat.** Sinon, la co-animation avec une personne qui dispose des compétences voulues s'impose.

Une alternative au dispositif habituel consiste à recourir à un invité. Le recours à un invité est **doublément intéressant** : il met, d'une part, du piment à la préparation et contribue à l'émulation entre les équipes ; d'autre part, il permet de disposer d'un expert lors du débriefing.

⁴ Débriefing : Réunion à l'occasion de laquelle on fait le point, le bilan d'une opération, d'un projet.

Quelques précautions sont à prendre : tout d'abord, l'invité doit avoir bien compris et accepté le rôle que l'animateur veut lui faire jouer et doit connaître le cas **avant** son intervention.

L'invité doit respecter quelques règles :

1. éviter de raconter sa vie, centrer son attention sur le cas ;
2. valoriser le travail effectué par les sous-groupes ;
3. apporter une valeur ajoutée dans ses commentaires ou ses questions.

Que l'invité partage ou non les options présentées par les participants importe peu. Ce qui importe, c'est **pourquoi** il les partage ou non.

Quelques conseils pratiques :

1. Lors de la préparation des sous-groupes, il est souhaitable, si les lieux le permettent, que les sous-groupes puissent travailler dans des locaux distincts afin de ne pas se gêner. Mais il faut penser à préciser aux participants où ils vont avant la dispersion des sous-groupes.
2. Lors de l'exploitation du cas, éviter les conclusions statiques du type « avantages / inconvénients de la solution proposée » au profit d'un débriefing plus tourné vers l'action du type « solution à privilégier dans le cas où... ».
3. Lors du travail en sous-groupes, si l'animateur est amené à donner à des participants une information importante qui ne figure pas dans le cas, il faut penser à diffuser l'information dans les autres groupes.

L'étude de cas répond à deux grands *principes* :

1. faire apprendre par essais et erreurs ;
2. mobiliser l'expérience personnelle du stagiaire pour apprécier une situation et résoudre un problème.

Une règle d'apprentissage prévaut dans une séquence basée sur une étude de cas.

Nous comprenons et retenons mieux	Le formateur doit donc
Ce que nous avons eu l'occasion d'expérimenter et d'utiliser.	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux stagiaires de mettre en application les connaissances qui leur sont présentées.

Conception d'un cas

Objectif(s) poursuivi(s) :

Public cible :

Formation :

Manuel :

Situation type :

Acteur(s) de la situation :

Circonstances, environnement, lieux :

Faits :

Rédaction du cas :

Ce qui est attendu des participants :

Éléments de contenu à rattacher au cas :

- ...
- ...
- ...



Animation d'une étude de cas – Déroulement de la séquence

Public cible :

Formation :

Manuel :

Timing :

Introduction de la séquence :

S _____

I _____

O _____

M _____

Présentation de l'étude de cas :

Distribuer le cas et présenter la situation.
Expliquer ce qui est attendu des participants.

Constitution et travail en sous-groupes :

S'assurer que les participants :

- ont bien compris le travail demandé ;
- ne prennent pas de retard ;
- ne restent pas bloqués sur une difficulté ;
- travaillent en équipe.

Restitution des sous-groupes :

Chaque sous-groupe présente les options qu'il a choisies pour répondre au cas proposé.

Synthèse :

Résumer les options choisies par les différents sous-groupes.

Débriefing :

Axes de débriefing – Points clés à mettre en lumière :

- ...
- ...
- ...



4.5. L'importance des consignes dans les méthodes démonstratives et de découverte

Lors de la préparation ou de la présentation du déroulement d'un exercice, par exemple, nous avons souvent les idées claires. **Les documents, les outils sont choisis avec soin, le projet d'exercice s'appuie sur un contenu solide, précis.**

Toutefois, au moment d'explicitation son intention en termes de scénario de cours, il nous arrive d'être confus quant à la procédure que devront suivre les stagiaires. Pour les détails du déroulement de l'exercice, il nous arrive d'improviser les mots que nous choisissons et la manière d'organiser le travail.

La formulation et la préparation réfléchies des consignes structurant une activité sont parfois perçues comme inutiles : « *Les choses sont claires dans ma tête, il n'y a donc pas de problème* ».

Cependant, le travail de préparation et d'explicitation d'une consigne est loin d'être évident : une consigne doit être claire, univoque et indiquer clairement le résultat attendu.

Il est fréquent d'entendre des formateurs dire à propos des participants : « *ils n'ont rien compris à ce que je leur demandais* » ; « *ils ont fait tout à fait autre chose que ce que leur indiquait la consigne* ». Parfois, des exercices de groupe ou des mises en situation échouent car la consigne n'a pas été suivie scrupuleusement.

C'est pour ces différentes raisons que la problématique relative aux consignes mérite notre attention et notre réflexion.

Il est aussi nécessaire de souligner que la réalisation des consignes consiste, pour le formateur, à décentrer son point de vue et à adopter celui du stagiaire. Non seulement en termes d'apprentissage mais aussi en termes de communication : comment énoncer clairement, par exemple, ce que je souhaite les amener à effectuer ?

4.5.1. Qu'est-ce qu'une consigne ?

C'est une instruction formelle (un ordre) donnée à quelqu'un qui est chargé de l'exécuter. Le terme « *formelle* » signifie ici « *qui est formulée avec précision, qui n'est pas équivoque* ».

C'est un énoncé qui indique la tâche à accomplir ou l'objectif à atteindre.

Dans la plupart des énoncés, le formateur effectue une injonction par laquelle il organise dans un temps donné, plus ou moins proche (dans les minutes qui suivent la présentation des consignes ou pour le lendemain, par exemple) l'activité d'un groupe.

L'action à réaliser est globalement explicite et décomposée en tâches successives.

La finalité de la consigne est de permettre, à l'issue de la réalisation de la tâche demandée, la vérification de ce qui a été compris, retenu, assimilé, autrement dit d'évaluer les connaissances et / ou les savoir-faire mis en œuvre.

4.5.2. La formulation de la consigne

La consigne peut se présenter sous quatre formes : orale, écrite, gestuelle (exemple : utiliser le pulvérisateur), pictographique (exemples : un plan, un schéma, un tableau).

Pour préparer les consignes, il faut se poser différentes questions :

Qui ?

Quels vont être les acteurs de la tâche ? L'action sera-t-elle collective, individuelle ou en sous-groupes ?

Quoi ?

Quelles sont les opérations mentales qui vont être mises en œuvre dans l'action ? Par exemple : lire, observer, définir, expliquer, schématiser, compléter ?

La consigne doit être formulée en termes d'action à exécuter. L'action et/ou son résultat doivent être observables par le formateur.

Il s'agit ici d'utiliser les verbes d'action directement observables, tels que :

<i>calculer</i>	<i>découper</i>	<i>inscrire</i>	<i>recopier</i>
<i>chercher</i>	<i>dénombrer</i>	<i>mesurer</i>	<i>revoir</i>
<i>classer</i>	<i>dessiner</i>	<i>nommer</i>	<i>souligner</i>
<i>cocher</i>	<i>écrire</i>	<i>noter</i>	<i>superposer</i>
<i>coller</i>	<i>encadrer</i>	<i>numéroter</i>	<i>supprimer</i>
<i>colorier</i>	<i>entourer</i>	<i>préparer</i>	<i>surligner</i>
<i>compléter</i>	<i>hachurer</i>		<i>tracer</i>
<i>construire</i>			<i>trier...</i>

Quand ?

Il s'agit de spécifier non seulement le moment auquel la tâche devra être réalisée mais aussi la durée.

Où ?

Cette question vise à préciser les conditions spatiales de réalisation de l'action (dans un local, dans un champ, à l'extérieur, par exemple, mais aussi en « tête à tête » ou dans un espace en U).

Pour quand ?

Il est ici fait référence au terme de la tâche (exemples : dans 90 minutes ; pour 14 h ; dès demain matin).

❑ Comment ?

Quels sont les moyens mis à disposition (exemples : documents, matériel didactique, notes personnelles) ? Quel est le rôle du formateur pendant le déroulement de la tâche (personne ressource, arbitre, muet, par exemple).

❑ Pourquoi ?

Quel est le sens de la tâche demandée ? Quels sont les objectifs poursuivis par l'exercice ? Il s'agit de reprendre les éléments du SIOM.

4.5.3. La présentation des consignes

Il convient d'utiliser ce que nous avons écrit. Il est inutile d'apprendre par cœur le texte. Nous pouvons le lire, cela évite ainsi les oublis et les paraphrases qui réduisent la qualité de notre préparation.

Lire les consignes n'est pas suffisant. Pour que tout se passe bien, il faut que les participants se les **approprient**. Les consignes doivent être **comprises**.

Chaque participant ne se contente pas d'une écoute plus ou moins passive. Il écoute en interprétant ce qui est dit en termes de ce qu'il aura à faire ; autrement dit, il s'approprie les consignes.

Quelques petits conseils :

1. Eviter un débit de parole trop rapide.
2. **Donner une consigne à la fois.**
3. Utiliser du vocabulaire connu et concret.
4. Accentuer les mots importants.
5. Accompagner de gestes, d'images.
6. Appuyer de matériel imagé (image, tableau, schéma).
7. Ajouter de l'intonation et une expression faciale.
8. Effectuer une démonstration.
9. Vérifier si les participants ont compris et répondre à leurs questions.
10. Formuler différemment si les participants n'ont pas compris.
11. Ecrire au tableau papier les points importants, les mots clés par exemple.

4.5.4. L'évaluation de la tâche

A l'issue de l'action, il s'agit d'être attentif aux erreurs, aux difficultés que les participants ont rencontrées dans la situation d'apprentissage pour ajuster et adapter notre façon de formuler, de présenter l'apprentissage visé.

Si le stagiaire n'a pas compris le vocabulaire ou n'a pas saisi sa spécificité, s'il n'a pas compris la structure syntaxique, il sera bon d'examiner la manière dont nous avons formulé la consigne.

S'il n'a pas été capable d'utiliser les « informations », les « données », peut-être devrions-nous à l'avenir insister sur la liaison existant entre les données et les consignes. De même, s'il a éprouvé des difficultés à relier l'exercice à un exposé ou s'il n'a pas saisi le sens de cet exercice, nous mettrons en évidence la liaison existant entre l'exercice et le contenu théorique lors de la présentation des consignes.

Si le participant n'a pas vu les mots essentiels présents dans la consigne, il sera bon de prévoir une certaine mise en évidence de ceux-ci à l'avenir.

Si le stagiaire a mal géré le temps pour faire l'exercice, s'il n'a pas eu suffisamment de temps par exemple, il importera d'attirer son attention sur la planification dans le temps de la tâche qu'il a à accomplir, voire de réévaluer le temps imparti pour effectuer l'exercice.

En conclusion nous pouvons souligner que formuler des consignes est exigeant !

Cela demande d'anticiper, dans une certaine mesure, le comportement des interlocuteurs : faire preuve de décentration, pouvoir se mettre à la place des individus qui reçoivent la consigne, être capable de critiquer et de veiller à ne pas générer des ambiguïtés.

D'une manière générale, le formateur sera plus efficace s'il clarifie ce qu'il demande. Il doit être au clair avec ce qu'il veut développer chez les stagiaires pour penser, préparer, rédiger et présenter les consignes.

Chapitre 5

Les différents types et la conduite de réunions

5.1. La conduite de réunions	98
5.2. Les différents types de réunions	106



5.1. La conduite de réunions

5.1.1. Définition

Une réunion est une assemblée de personnes qu'il importe de présider, d'animer, de conduire afin que chacun puisse participer dans des conditions optimales.

L'animateur d'une réunion est responsable de son cadrage **en fixant et communiquant le « S.I.O.M. »** et met en œuvre **les trois grandes fonctions de l'animation de groupe** afin de favoriser la participation active de l'ensemble des personnes assistant à la réunion.

5.1.2. Une réunion : étapes systématiques

□ Première étape : la préparation

Beaucoup pensent qu'une réunion commence à partir du moment où l'animateur et les participants sont assis autour d'une table. Si, dans certains cas, cela peut s'avérer exact pour les individus qui sont invités à la réunion, il n'en va pas de même pour l'animateur de la réunion.

En effet, celui-ci doit se poser une série de questions auxquelles il est capital d'apporter une réponse précise. Il doit également assurer une série de tâches préalables pour que dès l'instant où il a décidé d'organiser une réunion, il mette toutes les chances de son côté afin que celle-ci se déroule au mieux.

En d'autres termes, conduire une réunion ne s'improvise pas ! Au contraire, pour être efficace et donc répondre aux objectifs qu'elle poursuit dans un cadre et une ambiance adaptés, une réunion doit être préparée consciencieusement. Pour une réunion qui dure deux heures, il ne faudra d'ailleurs pas s'étonner qu'un animateur novice consacre quasi le double de ce temps à la préparation.

En effet, avant de se lancer dans l'aventure, il est nécessaire d'envisager différents aspects.

1. Les conditions matérielles

Il s'agira tout d'abord pour l'animateur de rédiger et faire parvenir une *convocation* aux différents participants prévus (préalablement identifiés).

Cette convocation comprendra au moins: la date à laquelle se tiendra la réunion, sa durée (heures de début **et** de fin), le lieu (avec un plan d'accès si nécessaire), l'ordre du jour complet (ou aussi complet que possible) ainsi que les documents et le matériel dont les participants devront se munir. De même, en ce qui concerne le matériel, le conducteur prévoira celui dont il aura besoin lors de la réunion (marqueurs, craies, transparents, feuilles, cartons de couleur, ...).

L'aménagement de l'espace est également important. Celui-ci doit également être pensé au préalable en se posant diverses questions telles que : Le local sera-t-il chauffé et suffisamment éclairé ? Qu'en est-il de l'acoustique et du confort général des participants ?

Ajoutons que **le bon déroulement d'une réunion est largement dépendant de la disposition des tables. Il est d'ailleurs conseillé que celles-ci soient configurées de manière hexagonale ou ovale plutôt que rectangulaire** ; cette façon de procéder rendant plus difficiles les interactions entre tous par le simple fait que tous les participants ne se voient pas. Une configuration en « U » est également à déconseiller pour les mêmes raisons.

Pour ce qui est de *l'ambiance et de la tranquillité*, il va de soi qu'il convient **d'éviter les locaux susceptibles d'être des lieux de passage** et de va-et-vient incessants. Il est préférable de choisir un endroit suffisamment isolé du bruit.

Enfin, il est habituellement conseillé qu'une réunion ne dure *pas plus de deux heures et demi* pour éviter, entre autres, les effets de surcharge cognitive. Quelle que soit la durée de la réunion, l'animateur doit prévoir un nombre suffisant de pauses pour éviter que les participants ne « décrochent ».

2. Le contenu et la méthodologie

L'animateur de réunion ne peut être systématiquement un expert du domaine abordé en réunion. Il devra cependant se renseigner sur la thématique qui fera l'objet de la réunion et surtout comprendre le vocabulaire parfois très spécialisé que les participants seront amenés à utiliser.

Posséder une certaine expertise au niveau du contenu revêt de sérieux avantages mais « Pas toujours » ou « Oui, dans la mesure où l'animateur ne se centre pas sur ce contenu au détriment des processus à l'œuvre dans le groupe et à condition que ses interventions liées au contenu soient ponctuelles et qu'elles n'entravent pas la participation des membres du groupe ». Autrement dit, s'il intervient au niveau du contenu, l'animateur ne le fera que si cela est nécessaire ou si aucun autre membre du groupe ne peut le faire à sa place.

Si l'animateur de réunion ne doit pas forcément être un expert du contenu, il doit maîtriser la *méthodologie*. Seul l'animateur est garant de la méthodologie adoptée lors de la réunion.

C'est à lui qu'il revient de préparer une méthodologie adaptée aux objectifs poursuivis, à la nature de la tâche, au type de participants présents, ... S'il a la responsabilité de la préparer, il se doit également de la mettre en œuvre et de la réguler au besoin lors de la réunion proprement dite.

3. La préparation personnelle

Il s'agit ici pour l'animateur de se poser des questions telles que :

- Comment est-ce que je me sens par rapport au contenu de la réunion que je vais devoir mener ? Me suis-je suffisamment renseigné ?
- Qui sont les participants ? Pour quelles raisons participent-ils à la réunion ? Quels sont leurs enjeux ?

- Dans quel contexte la réunion a-t-elle lieu ?
- La manière d'organiser les choses est-elle bien pertinente et adaptée ?
- Quelles difficultés suis-je susceptible de rencontrer ?
- Que pourrais-je mettre en place pour les gérer ?
- ...

□ Deuxième étape : l'ouverture et la communication du S.I.O.M.

Comme dans tout travail avec un groupe, en tant qu'animateur, il est évidemment de bon ton de commencer la séance, ici la réunion, par quelques mots visant à accueillir les participants. De même, se présenter « assez précisément » d'un point de vue professionnel (sans entrer dans le pôle personnel – il n'est pas obligatoire de dire notre âge, si on est marié ou non, si on a des enfants ou non, où on habite, ...). Préciser la mission qui est la nôtre dans le cadre de la réunion permet de clarifier les rôles de chacun. S'il s'avère intéressant que l'animateur de la réunion se présente, ceci est d'autant plus vrai en ce qui concerne les participants. Lorsque les participants ne se sont jamais rencontrés et/ou s'ils n'ont jamais eu l'occasion de se réunir dans le cadre de la thématique sur laquelle porte la réunion, il importe qu'ils puissent être informés sur qui sont les autres, quelle est leur expérience du thème à l'œuvre dans la réunion et quelles sont leurs attentes envers cette même réunion.

En effet, la réponse à ces différentes questions permet à l'ensemble des participants de davantage se connaître et de s'installer à leur aise dans la situation de réunion. L'animateur obtient également des informations qui pourront lui être utiles tout au long de la réunion. Par l'expression des attentes des participants, il obtient un premier *feed back* sur l'adéquation entre sa préparation et la manière dont eux envisagent les choses. Dès le début, il peut donc réguler, dans une certaine mesure (car tout ne peut évidemment être modifié), le dispositif si cela s'avère nécessaire.

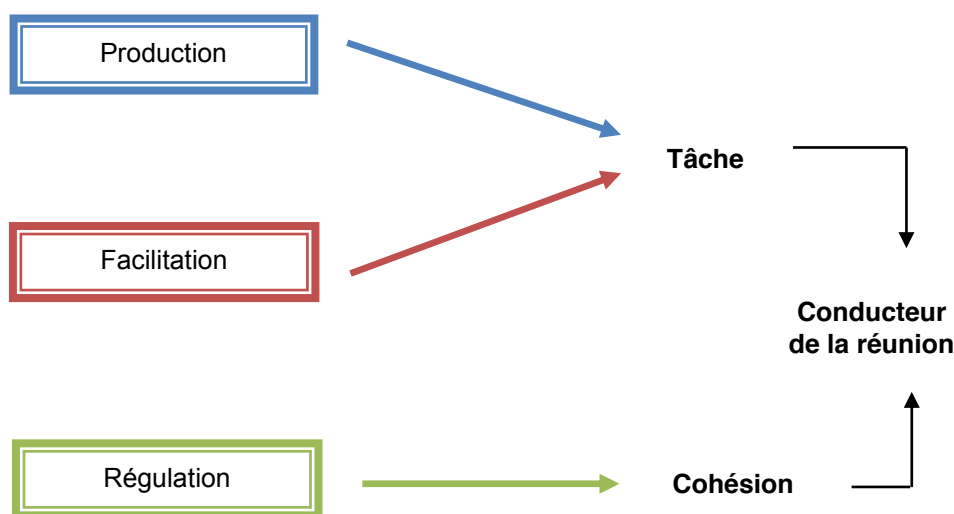
La phase de présentation terminée, il est alors temps pour le conducteur de cadrer le travail et donc de préciser le « S.I.O.M. ».

En procédant de la sorte, il s'agira de répondre aux questions :

- **S** = Sujet ... ➔ Quel est le thème de la réunion ?
- **I** = Intérêt ... ➔ Quel est l'intérêt des participants pour la réunion ?
- **O** = Objet ... ➔ Quel est le thème de la réunion ?
- **M** = Méthode ... ➔ Quelles seront les grandes étapes de la réunion ?

□ Troisième étape : le déroulement

Comme présenté dans le chapitre précédent, le déroulement de la réunion sera rythmé par les trois fonctions de l'animation de groupe. Pour rappel, il s'agit de :



1. La fonction de production

La fonction de production porte sur tout ce qui contribue directement à la résolution du problème comme :

- communiquer des informations sur les données du problème ;
- faire des propositions sur la manière de trier, d'organiser les données du problème pour progresser vers la solution ;
- écarter, sur une base purement logique, les propositions qui ne peuvent conduire à la solution du problème ;
- démontrer que des solutions proposées sont fausses ;
- trouver la solution du problème.

Ceci étant, toute réunion n'a pas pour objectif de résoudre un problème ! Nous aurons l'occasion de le vérifier plus tard lorsqu'il s'agira d'aborder les différents types de réunions.

En effet, selon la nature de la réunion, « produire » consistera tantôt à prendre des décisions, à transmettre des informations, à recueillir des informations et/ou encore à réaliser un travail en commun.

L'animateur n'intervient pas au niveau du contenu dans la production du groupe. Plutôt que d'utiliser un potentiel statut d'autorité (parce qu'il est animateur et/ou parce qu'il possède une certaine expérience en lien avec le contenu abordé) pour imposer des idées, il lui incombera de faciliter la production du groupe. Il sera donc responsable de favoriser et soutenir la participation de tous et de faciliter les interactions.

2. La fonction de facilitation

La fonction de facilitation porte sur tout ce qui contribue à un fonctionnement du groupe approprié à la résolution du problème ou, de manière plus globale, à l'atteinte des objectifs fixés. Les comportements relatifs à cette catégorie sont :

- faire des propositions sur la manière d'organiser le travail collectif (désigner des rôles comme celui d'un secrétaire par exemple) ;
- veiller à ce que l'organisation adoptée soit maintenue d'un bout à l'autre ;
- veiller à ce que chacun puisse s'exprimer de manière à ce que toutes les ressources individuelles soient utilisées ;
- prendre note pour tous ;
- rappeler l'écoulement du temps et le gérer ;
- faire le point, indiquer où on en est, ce qu'il reste à faire et capitaliser les éléments de progression.

Pour l'animateur de réunion, faciliter peut également consister en d'autres actions comme :

- clarifier les objectifs ;
- reformuler (comportement qui facilite à la fois l'écoute et l'expression tout en stimulant les interactions entre les participants) ;
- structurer et synthétiser à tous les niveaux (comportement qui facilite la compréhension, l'assimilation et qui régule les échanges), parallèlement à l'action qui consiste à faire le point.

Enfin, cette fonction de facilitation peut se concrétiser en appliquant des **techniques** comme :

- la question-test qui consiste à faire définir un mot ou un concept employé différemment par les participants ;
- l'appel direct à la participation ou l'interpellation d'un participant (sans brusquer) ;
- la question-écho en répétant et en renvoyant au participant la question qu'il vient de poser ;
- la question-relais en interpellant un autre participant en réponse à la question d'un participant ;
- la question-miroir en interpellant l'ensemble du groupe en réponse à la question d'un participant ;
- la relance en renvoyant, à l'ensemble du groupe, une question posée antérieurement et laissée en suspens.

3. La fonction de régulation

La fonction de régulation porte sur tout ce qui contribue à créer et à maintenir des relations propices à la collaboration de tous à la tâche commune. Elle se manifeste par des comportements tels que :

- encourager à participer celles et ceux qui paraissent ne pas oser le faire ;
- montrer qu'on apprécie, estime, admire celles et ceux qui émettent des propositions, idées, avis que l'on juge intéressants (ceci n'est pas conseillé pour l'animateur de réunion) ;
- manifester explicitement son accord avec les propositions, idées, avis émis par les autres (ceci n'est pas conseillé en ce qui concerne l'animateur de réunion) ;
- élucider les désaccords et suggérer des compromis ;
- apaiser les esprits échauffés, calmer les personnes qui s'énervent ;
- veiller à ce que les plus rapides ne bousculent pas ou ne laissent pas de côté les moins rapides.

Conduire une réunion ne s'improvise pas ; une préparation minutieuse est réellement nécessaire. Mais conduire une réunion, c'est aussi animer un groupe et lorsqu'il s'agit d'animation de groupe, tout ne peut se prévoir. On se trouve face à des participants ayant leur propre personnalité, leur propre sensibilité, une histoire, un présent et un avenir spécifiques. Il n'est pas toujours possible d'anticiper la manifestation de tous ces paramètres en situation de groupe. C'est pourquoi, l'animateur de réunion sera amené tôt ou tard à devoir gérer des incidents critiques, des moments difficiles. Il est difficile de présenter une liste exhaustive de ces incidents susceptibles d'être rencontrés en conduite de réunion ; nous nous contenterons donc d'en relever quelques uns¹ pour lesquels seront proposées de brèves pistes d'action-réaction.

- Le silence prolongé d'un participant

Dans ce cas, il s'agit de l'inciter à participer, de l'inviter à prendre la parole, à donner son avis sans pour autant le brusquer ni provoquer un sentiment de persécution. Son silence n'étant pas toujours synonyme de non participation, il faut veiller à ce que l'intervention posée ne puisse avoir un effet inverse à celui escompté mais aussi se poser la question de savoir en quoi ce silence est gênant pour la personne elle-même et pour les autres.

Lorsque personne ne prend la parole, l'animateur doit résister à la tentation de rompre le silence. Il est conseillé de laisser un participant rompre le silence et/ou éventuellement interpellé le groupe sur le sens d'un silence prolongé.

- Le bavardage continu d'un participant

S'il s'agit d'une conversation intempestive entre deux individus, l'animateur doit intervenir et les ramener à la tâche du groupe, toujours en veillant à ne pas brusquer au risque qu'ils ne participent plus jamais de manière active. Dans le cas où il s'agit d'un individu qui monopolise la parole, il peut être de bon ton de l'inviter à être bref en rappelant la règle du droit pour chacun à un temps de parole équitable.

- La position d'expert

Face à une question, une idée qu'ils ne parviennent pas à trancher, les participants interpellent souvent l'animateur en lui disant : « *Que feriez-vous à notre place ?* ».

Dans ce cas, il est important que l'animateur ne réponde pas à la question mais plutôt qu'il la renvoie à l'ensemble du groupe. Il peut aussi réagir en demandant au groupe de lui dire en quoi sa réponse pourrait être utile.

Cela lui permettra de garder son rôle d'animateur et de ne pas s'engager dans le débat en tant qu'expert.

- La question embarrassante

Lorsqu'un participant ou le groupe tout entier pose une question embarrassante adressée à l'animateur, il est conseillé que ce dernier la renvoie au groupe de manière à ce qu'elle soit résolue ensemble.

¹ Ces exemples de moments difficiles sont tirés de l'ouvrage : Mucchielli, R., 2000, *La conduite des réunions, Les fondamentaux du travail en groupe* (Collection Formation Permanente – Séminaires Mucchielli), ESF éditeur.

☐ Quatrième étape : la clôture

1. Vérifier l'atteinte des objectifs fixés

Dans un premier temps, l'animateur de la réunion s'assure de l'atteinte de l'objectif ou des *objectifs* fixés au préalable et communiqués lors de la phase d'ouverture de la réunion (cf. S.I.O.M.). Même s'il doit être attentif à ces derniers pendant tout le déroulement de la réunion, au moment de la clôture, il les rappelle et les reprend un à un en expliquant en quoi ils ont été atteints ou non. Notons que l'atteinte de certains objectifs nécessite la tenue de plusieurs réunions.

2. Réaliser une synthèse

Il s'agit ensuite de réaliser et d'exposer la *synthèse* de la réunion. En d'autres termes, l'animateur résume ce qui s'est dit, décidé et passé pendant la réunion.

3. Evaluer le déroulement

Enfin, l'animateur procède à l'*évaluation* du déroulement de la réunion, soit en interpellant les participants oralement, soit en leur distribuant un questionnaire à remplir par écrit. Quelle que soit la manière de procéder, il est important que l'animateur garde une trace écrite de cette évaluation pour, le cas échéant, aménager la façon d'organiser la prochaine réunion.

☐ Cinquième étape : La formalisation du déroulement

Il s'agit de produire un document écrit qui permettra de garder une trace des choses qui se sont dites, passées et décidées lors de la réunion. Il est important que ceci soit fait dans les plus brefs délais après la tenue de la réunion. C'est évidemment d'autant plus capital lorsqu'il est prévu ou décidé que les échanges se poursuivent lors d'une ou plusieurs autres réunions.

Ce document peut prendre deux formes différentes : un procès-verbal ou un compte-rendu, et doit être envoyé à tous les participants.

1. Le procès-verbal de la réunion

Ici, le groupe n'est pas considéré comme une entité mais comme une série de personnes ayant pris part à la réunion de façon individuelle. Ainsi, il s'agit du compte-rendu sténographique, in extenso des échanges ayant pris place lors de la réunion. Cet outil assez lourd et volumineux s'utilise essentiellement dans des réunions stratégiques, pouvant comprendre des partenaires ayant des positions opposées (ex. : réunions d'un Comité d'Entreprise. En outre, il permet d'évaluer les interventions des personnes, leur nombre et leur contenu. L'accent est donc mis sur les propos tenus individuellement par les participants.

2. Le compte rendu de la réunion

De loin le plus courant, ce document reprend par écrit le travail du groupe (la synthèse mais surtout les propositions faites, ou les décisions prises et l'organisation de l'action). Le groupe doit s'y reconnaître comme dans un miroir ! Il s'agit d'un outil pratique servant d'aide-mémoire pour l'action.

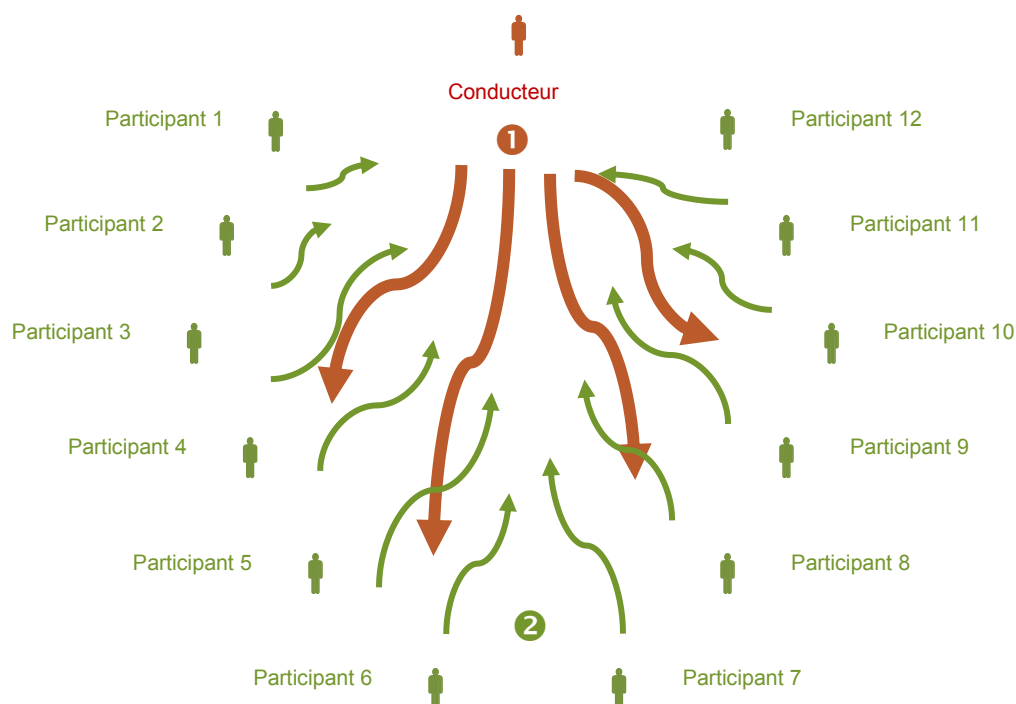
En résumé : **5 étapes et 3 grands moments**

1. Avant la réunion : L'animateur est tout seul !	
Etape 1 : La préparation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions matérielles ▪ Contenu et méthodologie ▪ Soi-même
2. Pendant la réunion : L'animateur est en présence des participants !	
Etape 2 : L'ouverture et la communication du S.I.O.M.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil des participants ▪ Présentation de l'animateur ▪ Présentation des participants ▪ Communication de leurs attentes ▪ Communication du S.I.O.M.
Etape 3 : Le déroulement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonction de production ▪ Fonction de facilitation ▪ Fonction de régulation
Etape 4 : La clôture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier l'atteinte des objectifs ▪ Réaliser la synthèse ▪ Evaluer le déroulement de la réunion
3. Après la réunion : L'animateur est tout seul !	
Etape 5 : La formalisation du déroulement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction d'un procès-verbal ou d'un compte rendu ▪ Envoi du document de synthèse aux participants

5.2. Les différents types de réunions

5.2.1. Les réunions d'information descendante

Lorsque l'animateur se trouve dans la situation de devoir mener une réunion d'information descendante, il poursuit l'objectif d'être entendu et surtout compris par les participants.



☐ Différentes phases

1. L'exposé des informations

Une réunion d'information descendante comprend deux phases principales. La première, consiste en l'idée de transmettre, d'exposer des informations à un groupe d'individus.

Celles-ci peuvent être de différents types :

- Une information simple
Il s'agit ici d'exposer, par exemple, le contenu d'un rapport, d'un bilan ou encore d'une enquête.
- Un briefing
Il consiste en la présentation d'une information préliminaire à une action que devront mener, individuellement ou collectivement, les participants.

- Un *feed-back*
Dans ce cas, l'animateur de la réunion transmet les résultats d'une enquête, d'interviews, de sondages d'opinions, ... auxquels les participants ont préalablement contribué en étant interviewés.

2. L'échange ou le *feed-back*

Dans un second temps, et pour s'assurer que l'objectif poursuivi sera bien atteint, il convient de passer à la phase d'échange ou de *feed-back* au cours de laquelle la parole est donnée aux participants. Ils peuvent alors poser toutes les questions qu'ils souhaitent. En fonction de celles-ci, le conducteur apporte des explications complémentaires ainsi que des clarifications si cela s'avère nécessaire.

☐ Quelques conseils

Comme dans toutes les réunions, avant d'exposer les informations, l'animateur doit se présenter et préciser l'objectif de son intervention.

De même, il veillera à ce que son exposé soit clair, précis, ordonné et structuré de manière à éviter l'ennui et le « décrochage » des participants, ici placés dans une position d'auditeurs, de récepteurs du message.

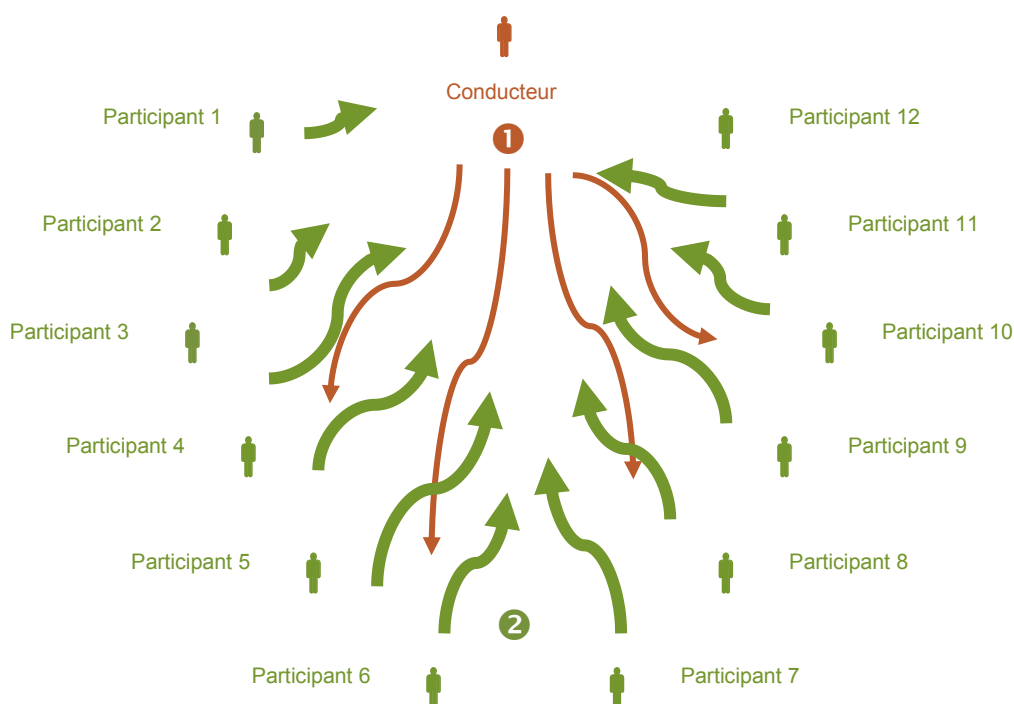
Une réunion descendante, cela se prépare également en tenant compte des attentes, des enjeux potentiels des participants. Notons que la prise en compte de ces éléments, certes pas toujours prévisibles, peut largement contribuer à la bonne marche de la rencontre.

Enfin, lorsqu'il s'agit de la phase d'échange, il importe d'annoncer clairement que des questions sont sollicitées en faisant preuve d'une réelle ouverture ou encore d'un accueil non déguisé envers les questions. Ceci étant, brusquer les participants n'est jamais bienvenu ! Rappelons-le, l'objectif poursuivi ici est d'être écouté et compris ; aucune question n'est donc superflue et toutes valent la peine d'être posées. De manière à faciliter encore cette compréhension, l'animateur n'hésitera par exemple pas à reformuler une question, à la répéter ou encore à demander des éléments de précision.

Tout sera évidemment mis en œuvre pour apporter une réponse la plus précise et complète possible aux différentes questions soulevées. De même, des informations complémentaires seront dispensées afin que les incompréhensions éventuellement soulevées par les participants soient clarifiées et résolues.

5.2.2. Les réunions d'information ascendante

Aussi appelée interview de groupe, ce type de réunion vise à recueillir, en interrogeant un groupe, des informations qui concernent l'existence sociale et/ou interpersonnelle des participants. En d'autres termes, il s'agit de recueillir des informations de la part de personnes qui les détiennent, qui les concernent ou qui sont concernés par une même situation.



☐ Différentes phases

Véritable outil de recueil de données pouvant s'inscrire dans des démarches comme une enquête sur la motivation, un sondage d'opinions ou encore une analyse de besoins, ce type de réunion comprend trois phases essentielles.

1. Le cadrage

Si toute réunion doit, on l'a vu, être cadrée, ici, l'animateur, en plus de préciser le timing, l'objectif, la méthode, ..., pose la question au groupe afin d'obtenir les informations qui l'intéressent.

2. L'interview de groupe

La seconde phase représente l'interview de groupe proprement dite. C'est à ce moment que les participants informent l'animateur quant à la situation par rapport à laquelle il souhaite obtenir des renseignements.

3. La clarification

L'animateur repose des questions de clarification par rapport aux informations émises par l'ensemble du groupe sur la thématique.

☐ Quelques conseils

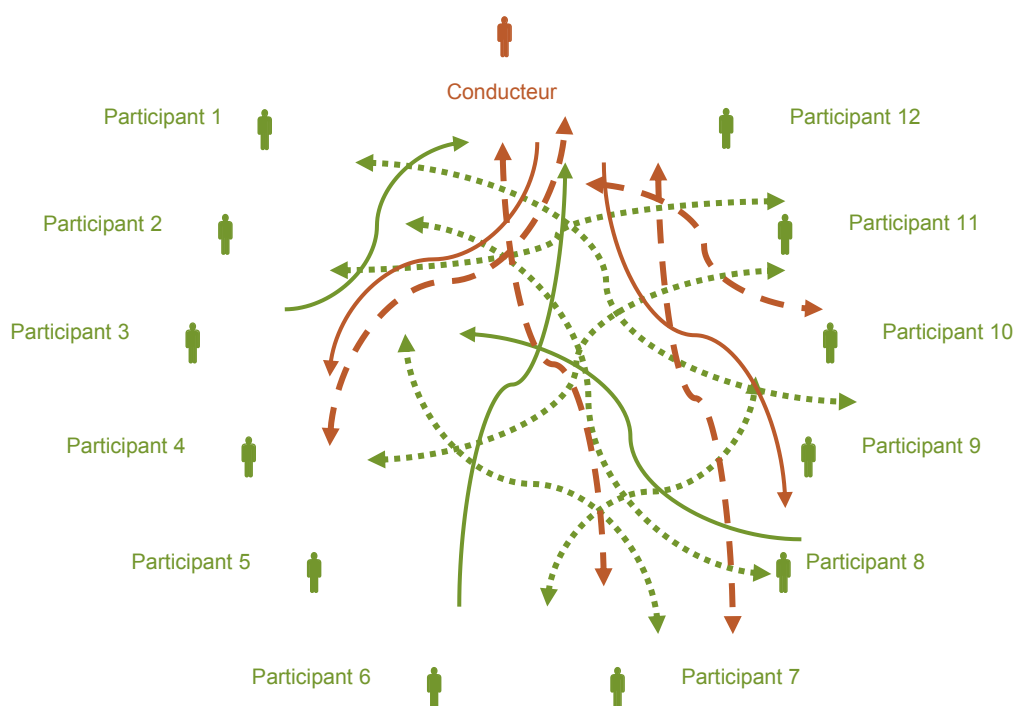
Animer ce type de réunion implique que l'animateur soit au clair avec le contenu sur lequel porte précisément l'interview de groupe.

De même, s'être renseigné préalablement sur la réalité sociale partagée par les membres du groupe est sans aucun doute un moyen efficace pour comprendre et exploiter encore davantage les propos tenus lors de la réunion.

Enfin, si l'on souhaite recueillir des informations de qualité qui serviront immanquablement à des fins définies par ailleurs, il est capital que le conducteur mette en œuvre une série d'actions comme : la sollicitation de chacun et donc le recueil de tous les avis, l'accueil de toutes les opinions avec une neutralité bienveillante, la non intervention personnelle sur le fond (ou le contenu) des propos tenus, la reformulation des opinions afin de tendre vers une élucidation progressive, la synthèse de manière permanente (partielle et totale) des avis présentés et bien entendu, l'analyse des interactions, l'outil de toute animation !

5.2.3. Les réunions de prise de décision

Ce type de réunion a pour objectif de résoudre un problème posé et/ou de prendre une décision par rapport à un problème posé.



☐ Différentes phases

Résoudre un problème/prendre une décision en groupe implique l'adoption d'une certaine méthodologie² comprenant différentes phases :

² Les étapes d'une prise de décision d'après Dick Wallen, National Training Laboratories.

1. L'exploration préliminaire

Il s'agit de l'inventaire des besoins du groupe et de ses membres ainsi que des ressources du groupe compte tenu des contraintes (temps, locaux, ...).

A cette étape déjà, les différentes possibilités d'action peuvent être sollicitées par l'animateur auprès des participants et ce, au regard de leurs besoins et des contraintes.

2. La définition du problème

Définir le problème implique d'identifier et d'expliciter suffisamment l'objectif commun poursuivi par le groupe. L'animateur définit la question à laquelle il importe de répondre ou le problème qu'il faut résoudre.

En outre, il veillera à ce que les mots employés aient bien la même signification pour tous les membres participant à la réunion. Sans cela, le travail risque fort de se compliquer par la suite.

3. L'inventaire des opinions

Par rapport à la question posée, au thème de la discussion ou encore au problème à résoudre, l'animateur invite les participants à produire des idées, à faire part de leurs opinions, à communiquer des informations ou des pistes de solution.

Il portera une attention toute particulière au fait que chaque participant puisse s'exprimer sans qu'aucun jugement de valeur ne soit porté à l'égard de ses propos.

4. La vérification des opinions et la formulation d'hypothèses

Il s'agit ici, au cours d'un échange géré par l'animateur et auquel chacun sera invité à s'exprimer également, d'évaluer méthodiquement les idées, informations, opinions et pistes de solution émises précédemment en les confrontant à l'objectif commun formulé et explicité lors de la première phase.

Pour chaque propos amené lors de la seconde phase, on mesure, ici, l'écart qu'il entretient avec l'objectif commun identifié lors de la première phase.

5. La prise de décision

On opte ici, toujours au travers de l'échange mené au sein du groupe de participants, pour la solution, la piste d'action qui semble la meilleure d'un point de vue réaliste et pratique. Afin d'y parvenir, l'animateur veillera à ce que les écarts pointés à la phase précédente ainsi que les raisons de ceux-ci soient pris en compte par le groupe de participants.

De la même façon, il devra s'assurer que la décision, les pistes d'action ou de solution retenues sont formellement acceptées par tous et pour des motifs semblables et complémentaires.

L'animateur s'assurera aussi que chacun en a clairement perçu les conséquences et les accepte entièrement. Au besoin, il les rappellera.

La décision doit donc être prise explicitement ; la formuler, faire se prononcer chacun, la ré-exprimer de manière telle qu'elle soit bien intégrée dans la mémoire du groupe.

❑ Quelques conseils

Résoudre un problème, prendre une décision ne se fait pas toujours sans mal ! Voici quelques pistes d'action-réaction plus ou moins spécifiques à ce type de réunion.

Il s'agit tout d'abord d'assurer la production d'idées, des informations et solutions possibles par chacun en empêchant absolument tout jugement de valeur. Décomposer le but ultime en objectifs secondaires peut parfois être utile par rapport à cette phase de production.

Certains animateurs ont pour habitude de penser que le conflit ou le désaccord est malsain voire destructeur ; ils font alors en sorte qu'un éventuel conflit latent ne puisse éclater. Il importe ici de se détromper de cette idée reçue car lorsqu'il est géré de manière adéquate, un conflit peut résoudre un certain nombre de problèmes et générer des solutions originales. Puisqu'il est question de solutions, d'idées originales, le recours aux techniques de créativité peut tout à fait être de mise dans une réunion de résolution de problème/de prise de décision. Le *brainstorming* est un exemple.

De même, lorsqu'il y a désaccord ou opposition dans le groupe, l'animateur pourra tenter de favoriser les argumentations logiques et relever celles qui tendent vers une subjectivité démesurée. Si ceci peut s'avérer être une démarche délicate, l'animateur ne se privera en tous cas pas d'aider le groupe à ne pas penser en termes de « vainqueurs » et de « vaincus » tout comme il veillera à ce que les désaccords ne soient pas ressentis comme des signes d'hostilité.

Enfin, lorsque la solution/la décision sera prise, l'animateur ne manquera pas de faire se prononcer chacun sur cette solution/décision et de la ré-exprimer de manière à ce qu'elle soit comprise par tous.

❑ Notions d'unanimité et de consensus

1. L'unanimité

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

2. Le consensus

Il y a *consensus* lorsque tous les participants se rallient à la solution qui semble être la meilleure, compte tenu du groupe actuel. Il faut que chacun puisse voir clairement les avantages de la proposition à laquelle il donne son accord. Si chacun ne perçoit pas ces avantages personnellement, on parlera d'accord de surface ou de « consensus mou ».

Notons que **ce sont les décisions par consensus qui sont les plus efficaces** : chacun des membres du groupe se sent personnellement engagé dans l'exécution de la décision prise.

Chapitre 6

Communication et relation de coaching

6.1. Le coaching : quelques points de repère	114
6.2. Les entretiens de coaching	118
6.3. Quelques techniques de coaching	124



6.1. Le coaching : quelques points de repère

6.1.1. Qu'est-ce que le coaching ?



Etymologiquement, le terme anglais « coach » désigne une voiture transportant des voyageurs.

Par analogie à cette voiture, le « coaching » désigne un moyen **d'accompagner** d'un endroit à un autre, d'accompagner jusqu'à un endroit défini.

L'illustration ci-contre indique à quel point le fait de connaître la destination ne suffit pas à rendre la route aisée.

Le coaching professionnel est une **méthode** d'accompagnement qui permet d'aider une personne à atteindre un objectif en situation professionnelle réelle, et ce, en se basant sur ses propres ressources et compétences. Aider ne signifie pas « donner la solution à un problème » ou « faire à la place de », ce qui ne permettrait pas au coaché de développer ses compétences. Dans la démarche de coaching, le coaché est d'ailleurs le seul à avoir accès à sa route et à son contexte professionnel. La **professionnalisation des compétences** et l'**autonomie** du coaché sont poursuivies, avec un accent pointé sur la personne du coaché, sur ses forces, sur ses faiblesses, sur ses blocages, sur ses facilités,...

6.1.2. Comment se passe un coaching ?

A la différence de méthodes de transmission de savoirs plus classiques telles que la formation par exemple, dans le coaching, il s'agit de **guider** une personne à **développer ses propres ressources** pour trouver réponse à une situation professionnelle. Le coaching ne peut prendre place que lorsque des compétences de base sont développées. Le coaching permettra alors au professionnel de mettre en place des compétences sur son poste de travail, avec un **accompagnement individualisé**.

On parle généralement d'**entretiens de coaching**, car l'entretien est la méthode de prédilection du coaching. Le coaching prend donc place au sein d'une relation individuelle, de face à face, et lorsque le face à face n'est pas possible, par téléphone ou par écran interposé (Skype). Cette situation d'entretien nécessite une gestion particulière, différente de celle d'un groupe de formation.

C'est bien le coaché qui est et qui restera sur la route, et non le coach. Dès lors, il est primordial de donner au coaché tous les moyens possibles pour marcher seul, en

anticipant les problèmes et trouvant des **solutions adaptées** à la route, et au coaché ! Il s'agit d'une mise à l'épreuve de la réalité qui requiert la prise en compte de tous les éléments du contexte pour trouver une réponse adéquate. Nous ne sommes pas tous identiques. Certains marchent vite alors que d'autres sont plus lents, c'est l'adaptation au coaché qui fera la force du coaching.

Comme dans toute communication, le contexte, l'adaptation du message à l'interlocuteur, la forme donnée au message, doivent être pris en compte pour un coaching efficace. Cependant, ce qui distingue particulièrement le coaching d'autres méthodes de formation est l'importance donnée à **la relation**. C'est au départ de la relation que les apprentissages peuvent s'effectuer et que l'autonomie du coaché peut se développer. La relation est plus importante que le contenu.

6.1.3. Quand le coaching est-il indiqué?

Le coaching est adapté lors de la **mise en œuvre** de compétences et lors de l'amélioration des performances dans des **situations professionnelles de terrain**. Il est également utile, lorsque les savoirs, savoir-faire et méthodes de base ont été appris, mais que leur mise en situation requiert encore du développement, ou qu'une nouvelle situation survient qui nécessite de bousculer les habitudes du coaché et le pousse à définir de nouvelles méthodes de travail.

Dans ces situations, l'attention est portée sur **la personne** qui doit mettre en œuvre ses compétences, car la manière dont elle prendra en charge sa mission **joue un rôle clé** dans sa réussite. A ce stade, il ne s'agit plus uniquement de savoirs et de techniques à mettre en œuvre, car celles-ci sont bien souvent connues. Il s'agit plutôt de **développer les ressources du coaché** dans une situation précise.

6.1.4. L'expertise et les attitudes du coach

☐ Les deux niveaux d'expertise du coach

Le coaching se caractérise par la manière d'accompagner le coaché dans les solutions. En effet, n'importe qui peut formuler un conseil à un collègue, le soutenir, ou lui donner du feed-back. Mais les entretiens de coaching de conseil, de soutien, ou d'évaluation feront la différence car ils permettront au coaché de tester et d'intégrer ce conseil, ce soutien, ce feed-back dans sa pratique. Ceci démontre l'importance du processus et de la relation par rapport au contenu.

On peut donc, par ordre d'importance, identifier **l'expertise du coach à 2 niveaux** :

- ▶ au niveau du **processus** de coaching et de gestion de la relation, et
- ▶ au niveau du **domaine professionnel** du coaché.

Même si, selon le type de coaching, il est préférable que le coach ait lui-même une certaine expertise dans le domaine professionnel du coaché, cette **expertise peut se révéler un piège** pour le coaching. En effet, un expert a bien souvent une idée assez rapide de la solution à mettre en œuvre et de la manière de faire. Néanmoins, réagir de la sorte ne développe en rien les compétences du coaché. Au contraire, le coaché reste dépendant de l'avis d'un expert et manque l'occasion de développer une solution et de la tester sous la supervision d'un coach.

D'autre part, le coaché a une position dans l'organisation dont il importe de tenir compte pour développer ses compétences. Est-il jeune dans l'organisation ? A-t-il une responsabilité hiérarchique ou pas ? Comment son entourage est-il sensibilisé à la démarche ?... Autant de points qui rendent chaque situation particulière. Bien sûr, l'œil avisé d'un expert lui permettra de repérer plus rapidement les éléments importants de la situation. Néanmoins, réagir trop vite indiquerait qu'il suit son propre rythme plutôt que le rythme du coaché, et se trompe donc de rôle !

- **Les attitudes facilitantes du coach**

Plusieurs attitudes se révèlent indispensables tant elles facilitent la gestion de la relation, et par conséquent, le processus d'apprentissage et de développement en cours de coaching.

Les attitudes facilitantes du coach
Ecoute active
Neutralité bienveillante
Empathie
Perception positive des ressources du coaché
Travail sur le processus et pas sur la solution
Confidentialité
Rendre le coaché actif
Attitude encourageante

- **Ecoute active et neutralité bienveillante**

Le coach se met dans une position d'ouverture et d'écoute active. Il cherche à comprendre la situation du coaché, à entrer dans son cadre de référence. Il ne juge pas mais tente de comprendre la situation du point de vue du coaché. Il fait preuve de neutralité par rapport à la situation et garde une attitude bienveillante vis-à-vis du coaché et de la situation. Il prend du recul par rapport à ses propres sentiments et évite d'être contaminé par les propos du coaché.

En ayant le sentiment d'être écouté, le coaché pourra alors progresser en sécurité.

- **Empathie**

Le coach fait preuve d'empathie, c'est-à-dire qu'il se met à la place du coaché, en tentant de comprendre sa manière de voir la situation, et également ses sentiments, ses craintes, ses souhaits, ses blocages. C'est en prenant en considération le point de vue du coaché que la situation peut évoluer à l'avenir.

- **La perception positive des ressources du coaché**

La manière dont le coach perçoit le coaché a un impact énorme sur le processus et l'atteinte des résultats. Si le coach ne croit pas dans les capacités du coaché à mettre en œuvre une solution adéquate, ce dernier n'a aucune chance d'y arriver. Le coach doit

donc faire confiance aux ressources du coaché pour trouver une solution à son problème. Par ailleurs tout jugement négatif entraînerait des biais dans la perception du coach ce qui empêcherait la neutralité nécessaire à l'objectivité de l'analyse.

- **Travail sur le processus plutôt que sur la solution**

Le coach accompagne le processus de résolution de problème, ou d'évaluation. Il ne cherche donc pas à trouver une solution à tout prix à la place du coaché. En étant orienté sur la solution, le risque est de vouloir imposer sa propre vision au coaché, sans avoir exploré l'ensemble des possibilités, et sans tenir compte des possibilités du coaché à la mettre en œuvre, ce qui entraînerait une coupure de la relation.

- **Confidentialité**

Enoncer des règles de confidentialité concernant ce qui se dit en situation de coaching permet au coaché de s'exprimer librement, sans redouter d'effets négatifs en dehors de l'entretien. Il peut évoquer ses craintes ou appréhensions de manière libre, et ainsi, dépasser ses blocages.

- **Rendre le coaché actif**

Le coach accompagne le coaché dans sa réflexion et recherche de solution par le questionnement. Il ne parle pas à sa place. Il cherche à garder le coaché impliqué dans la situation problème.

- **Attitude encourageante**

Le coach encourage le coaché dans sa progression.

6.2. Les entretiens de coaching

6.2.1. Les types d'entretien de coaching

Toutes les situations de coaching ne poursuivent pas le même objectif. Il est important de bien spécifier l'**objectif du coaching** pour définir la méthodologie la plus adéquate.

Dans un processus de formation classique, et dans un processus de formation de formateurs, on peut identifier **plusieurs situations où le coaching est particulièrement indiqué** : lorsqu'un formateur expert accompagne un cadre d'entreprise suite à une formation suivie, lorsqu'un expert accompagne un cadre ou un formé dans une démarche d'évaluation, ou lorsqu'un formateur senior encadre un formateur junior. Chacune de ces situations peut faire appel à différents types d'entretiens, selon qu'il y a une demande de **conseil**, de **soutien**, ou d'**évaluation**.

- **L'entretien de conseil**

Objectif	Fournir conseils, suggestions ou bonnes pratiques à un coaché en réponse à une situation précise, à un problème identifié
Rôles et acteurs impliqués	Coaché : Novice Coach : Expert
Entretien	Face à face / Skype / Téléphone

L'entretien de conseil est utilisé pour aider un formé en réponse à une situation précise, à un problème identifié. Dans ce type d'entretien, un « **expert** » se met au service d'un « **novice** » autour du **problème identifié**. L'expert fournit alors des solutions, des suggestions, ou des règles de bonnes pratiques.

Ne nous y trompons pas, apporter une solution à un novice lors d'un coaching est bien un processus qu'il faut gérer dans les règles du coaching. En d'autres termes, la qualité de la solution amenée peut être très pertinente, mais si le processus qui l'accompagne n'est pas géré, la solution n'aura aucune chance d'être prise en compte ou mise en œuvre.

L'attitude du coach, les étapes et les règles de conduite d'entretien sont ici indispensables. Le « conseil » ne peut intervenir qu'après une mise en place de la relation, une analyse approfondie, et être en adéquation avec le rythme du coaché, car c'est lui qui devra mettre la solution en œuvre.

- **L'entretien de soutien**

Objectif	Développer les ressources personnelles du coaché pour qu'il soit capable de trouver lui-même des solutions à un problème complexe ou à un besoin de changement
Rôles et acteurs impliqués	Hiérarchie ou coaché : demandeur(s) Coach : accompagnateur, révélateur
Entretien	Face à face / (Skype)

A la différence de l'entretien de conseil, l'entretien de soutien ne fait pas référence à un problème spécifique précis, mais il est centré sur l'existence d'un **problème complexe** et l'existence d'un **besoin de changement**. Il ne s'agit pas de proposer une solution au coaché, mais de l'accompagner dans un processus de **développement de ses propres solutions**. Ce type d'entretien de soutien arrive généralement à la demande du formé, mais également de sa hiérarchie.

Comme pour tout entretien, celui-ci devra faire l'objet d'une définition claire des objectifs et respecter le cadre des étapes générales de l'entretien de coaching.

- **L'entretien d'évaluation**

Objectif	Evaluer de manière formalisée et constructive la mise en œuvre des apprentissages d'un coaché de manière à identifier le processus ayant permis d'atteindre, ou pas, des résultats, ainsi que des pistes de progrès
Rôles et acteurs impliqués	Coaché : Evalué Coach : Personne mandatée pour effectuer une évaluation (hiérarchie, formateur senior, expert,...)
Entretien	Face à face/ (Skype)

L'entretien d'évaluation prend place dans un **cadre formalisé** entre une personne en situation d'apprentissage (ou un collaborateur ayant des objectifs à atteindre), et une personne spécifiquement mandatée pour évaluer la mise en œuvre de ses compétences (un responsable hiérarchique, un formateur, un expert,...).

Il s'agit ici de dresser un **bilan des résultats atteints et de la manière** dont les apprentissages et compétences sont mis en œuvre en situation professionnelle. Cette démarche d'évaluation se veut une démarche de coaching dans la mesure où l'évaluation fait partie intégrante de tout processus d'apprentissage.

L'entretien d'évaluation présuppose d'avoir défini des objectifs d'apprentissage et de mise en œuvre au préalable. L'objet de l'entretien sera d'évaluer leur réalisation effective.

6.2.2. Les étapes d'un entretien de coaching

L'entretien de coaching est un échange structuré entre deux personnes qui respecte certaines étapes. Le respect de ces étapes facilite la maîtrise du cadre de l'entretien, et par conséquent, l'atteinte de l'objectif.

Les étapes d'un entretien de coaching	
1.	Création du lien : briser la glace, démarrer, écouter, ne pas courir aux solutions, ...
2.	Cadrage : explicitation du pourquoi, du quoi, et du comment (type d'entretien, durée, définition d'un objectif, manière de faire, ...)
3.	Analyse du problème et mise en place d'un processus de solution : compréhension du problème, adhésion et validation des solutions à mettre en œuvre
4.	Clôture de la séance et organisation du suivi : synthèse de l'entretien et préparation de l'avenir

1. La création du lien : prise de contact

Comme dans toute situation de communication ayant des enjeux à long terme, il est inutile d'entrer dans le vif du sujet si les personnes en présence ne se connaissent pas, ou si elles se connaissent mais ne se sont pas rencontrées depuis longtemps, ou encore qu'elles se sont rencontrées dans un cadre différent. Cette étape, dont la durée varie selon les situations, permet de mettre en place les conditions de confiance et d'écoute nécessaires à l'échange qui s'ensuivra.

Le coach porte également une attention particulière à l'**aménagement du lieu** de l'entretien. L'endroit sera calme et isolé des regards. Il est préférable d'éviter les dispositions de type « rencontre formelle » ou « rencontre hiérarchique ». La disposition du lieu facilite donc le climat de la rencontre.

2. La mise en place du cadre

Il s'agit ici de clarifier le cadre de l'entretien en expliquant **le pourquoi, le quoi et le comment** :

- ▶ Pourquoi sommes-nous là ? Qui a fait la demande ? Qui sommes-nous (coaché et coach) ? De quel type d'entretien s'agit-il (conseil, soutien ou évaluation) ?
- ▶ Combien de fois allons-nous nous rencontrer ? Comment de temps dure l'entretien ?
- ▶ Quelles règles de fonctionnement (confidentialité, participation active, ...) ?
- ▶ Quel(s) objectif(s) pour la démarche de coaching ? Pour l'entretien ?
- ▶ Comment se déroulera l'entretien (prise de contact, cadre, analyse de la situation, objectifs et solutions, clôture et suivi) ?
- ▶ De quelle manière allons-nous travailler (le rôle actif du coaché) ?

Pour chacune de ces questions, il y a lieu de vérifier la compréhension commune, voire de se concerter avec le coaché pour partager l'objectif et la manière de faire.

3. Le processus d'analyse et les solutions à mettre en œuvre

- Analyse du problème faisant l'objet du coaching sous un maximum d'aspects :
 - ▶ En quoi la situation est-elle un problème ? Pour qui ?
 - ▶ Quels sont les acteurs impliqués ?
 - ▶ Quels sont les faits objectivables ? Les interprétations des faits ? Les sentiments associés ?
 - ▶ Quelles sont les difficultés ressenties par le coaché ? Comment voit-il son rôle ?
 - ▶ Quelles solutions ont déjà été mises en œuvre ? Par qui ?
 - ▶ Quels sont les risques et les opportunités de la situation ?
 - ▶ ...
- Solutions

L'analyse a permis d'obtenir une représentation plus complète de la situation problème et de ses nœuds. Ce n'est qu'avec cette clarification de la situation que des **objectifs** peuvent être **fixés**, et que des **solutions adaptées à la situation et au coaché** peuvent commencer à émerger.

Le coaché doit être actif lors de cette phase. Pour chaque solution évoquée, il est essentiel qu'il **comprenne** la solution et y **adhère**. En effet, c'est lui qui, *in fine*, devra la mettre en œuvre sur le terrain. Ce processus ne peut donc pas être bâclé sous peine d'échec dans la mise en œuvre. Plusieurs moyens peuvent faciliter cette étape de définition de solutions :

- ▶ respecter le rythme du coaché, ne pas aller plus vite que lui ;
- ▶ anticiper les effets de la solution en l'imaginant dans sa mise en œuvre ; ceci permet d'anticiper les obstacles éventuels et de diminuer l'anxiété associée au changement consenti ;
- ▶ boucler la boucle en vérifiant que la solution retenue répond bien à la situation problème et correspond aux critères de succès attendus.

4. La clôture

L'entretien se termine par une phase de synthèse de l'entretien et une préparation de l'avenir :

- ▶ une synthèse des éléments clés de l'entretien (objectifs, éléments d'analyse, solutions évoquées ou choisies, étapes de mise en œuvre,...),
- ▶ un engagement sur les tâches à effectuer après l'entretien,
- ▶ une définition des informations nécessaires à une éventuelle nouvelle séance de coaching.

Il arrive qu'une situation problème ne puisse pas trouver de solution en un seul entretien. Un entretien peut se terminer avec une analyse plus complète de la situation. C'est déjà une avancée. De manière générale, il est intéressant de laisser le coaché repartir avec une **tâche** de manière à lui donner un rôle actif, une **implication élevée dans la résolution du problème**. Il peut également tester de nouvelles manières de faire, ou vérifier des éléments d'analyse, de manière à **mettre en route un changement** et une ébauche de solution.

6.2.3. Le cas particulier de l'entretien d'évaluation

Comme pour les autres types d'entretiens, les étapes de création du lien, de cadrage, de processus d'analyse et de solution, et de clôture sont adaptées, mais on peut les découper de manière spécifique, en lien avec l'objectif de l'entretien. En effet, l'entretien d'évaluation se distingue par au moins deux aspects : d'une part, le coach est amené à donner son point de vue de manière formelle, et d'autre part, l'entretien prend part pour vérifier l'atteinte d'objectifs définis préalablement.

Cet échange de points de vue se prépare et se structure de manière particulière.

Les étapes d'un entretien d'évaluation

1. **Susciter l'intérêt** et tester la réceptivité du coaché
2. **Favoriser l'expression** du point de vue du coaché
3. **Présenter sa perception objectivée**
4. Elaborer une **synthèse finale**
5. **Débriefer l'entretien**

1. Susciter l'intérêt et tester la réceptivité du coaché

Dans cette première phase, il s'agit de rassurer le coaché en expliquant le contexte et l'objectif de l'entretien d'évaluation. Il s'agit également d'être réceptif aux réactions du coaché et de l'inviter à poser ses questions. Le coach y répond de manière à pouvoir démarrer le processus d'évaluation en ayant clarifié les zones d'ombre ou d'incompréhension.

2. Susciter l'expression du point de vue du coaché

Le coach invite le coaché à s'exprimer librement et en confiance sur la manière dont il perçoit l'atteinte de ses objectifs d'apprentissage et de mise en œuvre.

Le coach aide le coaché à approfondir, sans prendre parti sur le fond à ce stade, en se basant sur l'écoute et le questionnement.

Le coach vérifie que l'ensemble des aspects liés à l'apprentissage et la mise en œuvre sont abordés et développés, de même que les points de difficultés présents. Le coach invite le coaché à poser ses questions et y répond.

3. Présenter sa propre perception objectivée

Le coach présente sa perception de manière objectivée par des faits et des exemples concrets.

Le coach s'assure de la compréhension du coaché.

Le coach invite le coaché à poser ses questions et y répond.

4. Elaborer une synthèse finale

Le coach et le coaché identifient les points d'accord et de désaccord. Le coach rapproche les points de vue et mémorise les divergences.

Les points de difficulté sont abordés de manière à dégager des pistes de solution.

Le coach fixe de nouveaux objectifs en suscitant l'engagement du coaché.

Le coach et le coaché déterminent des indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs.

Le coach et le coaché planifient d'autres entretiens de suivis éventuels.

5. Débriefier l'entretien

Le coach et le coaché débriefent librement sur :

- ▶ l'engagement du coaché par rapport au contenu,
- ▶ la procédure utilisée,
- ▶ la relation.

6.3. Quelques techniques de coaching

Il n'est pas aisé de faciliter l'expression d'une personne en situation d'entretien de coaching. Le coaché peut ne pas savoir par où commencer sa réflexion, ni comment expliquer la situation. Le rôle du coach est de **l'amener à s'exprimer à plusieurs niveaux** :

- ▶ **au niveau des faits**,
- ▶ **au niveau des interprétations** de la situation,
- ▶ **au niveau des sentiments** vis-à-vis de la situation.

Plusieurs techniques se révèlent utiles pour conduire un entretien de coaching de manière constructive, et pour favoriser l'expression et la réflexion du coaché.

Les techniques d'entretien de coaching

Les questions ouvertes
Les questions fermées
Les questions ou expressions neutres
La séquence de questions ouvertes, neutres et fermées
Les énoncés 'reflets'
Les marques d'intérêt
Les pauses et les silences
La reformulation
La synthèse

- **Les questions ouvertes**

Les questions ouvertes donnent l'occasion à la personne de s'exprimer, de dire ce qu'elle pense, ce qu'elle ressent. Elles permettent d'obtenir un grand choix de réponses sur des sujets étendus.

« *Que pensez-vous de... ?* »

« *Comment voyez-vous la situation ?* »

La manière dont les questions sont formulées doit rester neutre. L'objectif est d'obtenir de l'information, et non pas de donner son point de vue.

A éviter : « *Je suis certain que cela ne marchera pas. Qu'en pensez-vous ?* »

- **Les questions fermées**

Les questions fermées permettent d'obtenir des réponses à des questions précises, et ainsi de préciser des faits. Elles commencent alors par « Qui, Quand, Où, Combien ? ».

« Combien de formations avez-vous animé ce semestre ? »

Les questions fermées permettent aussi d'obtenir une réponse à un choix.

« Souhaitez-vous être accompagné d'un collègue junior ou senior ? »

Les questions fermées permettent également d'obtenir un engagement auquel il peut être répondu par « oui » ou « non ».

« Pensez-vous pouvoir réaliser ces 3 formations dans le délai imparti ? »

- **Les questions et expressions neutres**

Les questions et expressions neutres sont utilisées pour développer un aspect précis en cours de discussion.

« Précisez-moi pourquoi vous préférez ce client »

Elles permettent également de poursuivre le flux d'information.

« Expliquez-moi davantage ce qui vous inquiète »

- **La séquence de questions ouvertes, neutres et fermées**

En **début d'entretien**, les **questions ouvertes** sont plus appropriées car elles déclenchent un flux d'information. A contrario, une série de questions fermées donnerait l'impression d'un interrogatoire.

En **milieu d'entretien**, il est adéquat d'utiliser des **questions et expressions neutres** pour maintenir l'expression et récolter davantage d'informations sur des sujets précis.

En **fin d'entretien**, l'usage des questions fermées permet de clôturer la discussion sur un sujet précis en bouclant les informations nécessaires. Il est toujours utile de préciser pourquoi une séquence de questions fermées est utilisée et ainsi éviter l'effet interrogatoire.

- **Les énoncés « reflets »**

Les énoncés « reflets » permettent au coach de verbaliser un sentiment exprimé par le coaché, et montrer que les sentiments sont perçus et compris. Ils sont dès lors plus facilement exprimés et le coaché peut se débarrasser de ses sentiments brûlants.

« Vous semblez vraiment inquiet... »

« Je vois que cela vous réjouit... »

Il ne faut cependant pas surconsommer des énoncés « reflets », mais les utiliser pour confirmer les sentiments qui montrent de l'embarras et empêchent de discuter professionnellement.

- **Les marques d'intérêt**

On peut faciliter l'expression avec d'autres techniques que le questionnement. Les marques d'intérêt verbales ou non verbales encouragent la personne à faire part de ses idées.

« Hmm, ... Allez-y, continuez.... Je vois... » (acquiescement, hochement de tête,...)

Il faut cependant veiller à ne pas en surconsommer et à ne les utiliser que lorsqu'on comprend, sous peine de rendre la discussion confuse. De la même manière, il faut veiller à ce qu'elles ne soient pas interprétées comme une adhésion au discours.

- **Les pauses et les silences**

Bien que les pauses et les silences puissent être vécus de manière négative, ils ont néanmoins une fonction importante dans l'entretien. Ils permettent à la personne d'assimiler ce qui vient d'être dit et d'y réfléchir. Ils évitent également que la personne ne se sente sous pression. Ils permettent aussi au coach un temps de réflexion.

Il ne faut cependant pas confondre les silences utiles avec les silences embarrassés qu'il y a lieu de gérer lors de l'entretien.

- **La reformulation**

La reformulation des paroles de l'interviewé est essentielle, car elle permet de vérifier la compréhension de ce qui a été dit, et d'en vérifier le sens. La reformulation peut concerner des expressions verbales ainsi que des attitudes ou comportements non verbaux.

« Vous pensez que le nombre de participants à la formation était inadéquat ? »

« Vous semblez nerveux à cette idée... »

La reformulation permet au coaché de se sentir compris et écouté.

- **La synthèse**

La synthèse vise à résumer les points essentiels. Elle permet de boucler une partie de la réflexion. Elle peut être totale ou partielle.

« Lors de cet entretien, nous avons d'abord identifié la situation problème. Elle se caractérise par... Nous avons ensuite défini un objectif pour cet entretien : celui-ci est... Nous avons ensuite analysé la situation. Ceci nous a permis de mettre en évidence... Pour la fois prochaine, vous avez décidé de tester... Etes-vous d'accord avec cette synthèse ? »

« Sur la question des clients à contacter, vous énumérez 3 étapes : la première sera ..., la deuxième consistera à ... et la troisième à... »

Chapitre 7

Les ressources documentaires : où trouver l'information ?

7.1. Gestion de l'information	130
7.2. Les grands services d'Internet	140
7.3. Organiser sa recherche documentaire en ligne	145



7.1. Gestion de l'information

Gérer l'information professionnelle au jour le jour implique différentes opérations techniques et critiques, à savoir :

- ▶ l'**identifier** (de quoi ai-je réellement besoin ?) ;
- ▶ la **collecter** (où vais-je trouver ? sur quel support ?) ;
- ▶ la **traiter** (sous quel forme l'utiliser ?) ;
- ▶ la **stocker** (où l'enregistrer ? comment la retrouver facilement plus tard ?) ;
- ▶ la **maintenir à jour** (comment disposer de la dernière version pour travailler au départ d'informations pertinentes ?).

Dans ce contexte, il s'agit de manipuler des documents physiques ou électroniques, autant que d'entretenir des réseaux de contacts humains.

On distingue de ce fait **différents types de supports** de l'information, allant graduellement du vivant à l'électronique, selon une échelle de *dématérialisation* de l'information (du matériel au moins matériel, le *virtuel*) :

- le support *biologique*, le plus concret : c'est l'être humain, expert ou novice, et la connaissance qu'il a d'une question, d'un produit, d'un concept...
- le support *physique* (non électronique) : ce sont des notes prises à la main pendant une formation ou un livre, un périodique, un journal, une fiche microfilm dans une bibliothèque...
- le support *électronique local* : c'est l'information d'un CD-ROM ou d'un autre support *optique* (ex. un DVD), ce sont les fichiers informatiques stockés sur un disque dur d'ordinateur, un disque dur amovible, sur des bandes magnétiques, des disquettes ou sur une clef USB (ex. fichiers bureautiques, pages scannées d'un livre, bases de données, images électroniques, films, copies de sauvegarde...) ; bref, tout ce que l'on peut consulter *en local*, c'est à dire sans devoir connecter son ordinateur à un réseau.
- le support *électronique en réseau* : identique au précédent, il nécessite néanmoins la connexion à un réseau physique (un câble réseau ou une connexion sans fil reliant l'ordinateur au réseau des autres ordinateurs de la même organisation, afin, par exemple, de donner accès aux imprimantes partagées ou à des répertoires de fichiers partagés) et l'identification de l'utilisateur ;
- le support *électronique en ligne* : c'est le plus immatériel de tous et il n'est accessible qu'une fois l'ordinateur connecté au « réseau des réseaux » : Internet.

La *nature* des renseignements traités conditionne également la manière de « gérer ses savoirs » (en anglais : *Knowledge Management*). En effet, on ne traitera pas de la même manière...

- ▶ des données pures (code informatique, chiffres, listes de mots, de noms, tables de valeurs, statistiques brutes) nécessitant une interprétation. Les données seront donc consultées à titre de références par un utilisateur humain (ex. pour connaître un dosage précis dans certaines circonstances) ou serviront d'instructions à un robot ou à un système informatique ;

- ▶ des informations (articles d'encyclopédies, rapports scientifiques, entrées de dictionnaire, minutes de réunion, chapitres de ce manuel...) qui constituent des savoirs publiés afin de renseigner (le plus objectivement possible) sur un sujet, d'en permettre l'étude ou de décrire une réalité.
Le souci de l'utilisateur sera dès lors de valider l'expertise de l'auteur des informations avant de les utiliser.
- ▶ des messages relevant de la communication (publicité, manifestes politiques, textes promotionnels, œuvres d'art, récits personnels...) dont la mise en forme traduit l'intention de l'émetteur de provoquer activement une réaction chez le récepteur, quelquefois au détriment de la vérité ou de l'exactitude.
L'utilisateur devra donc décoder les « trucs » mis en œuvre par l'émetteur du message pour l'influencer, avant de pouvoir faire bon usage de l'information proposée (ex. un grand cigarettier ne parlera pas toujours objectivement des risques sanitaires liés à la consommation de tabac).

C'est donc toute une démarche, tant technique que critique, **qui s'impose à qui veut bien s'informer et rester bien informé.**

Il importe dans tous les cas de travailler au départ d'une information de qualité, à savoir une information qui est :

- ▶ à jour (ex. s'agit-il de la dernière liste des valeurs autorisées pour les pesticides dans ce cas ? d'autres événements politiques ont-ils eu lieu depuis ce communiqué du ministère de l'agriculture ? les tarifs ont-ils changé depuis la publication de cette brochure ?) ;
- ▶ exacte (ex. l'information est-elle publiée dans un forum d'amateurs ou par un expert du domaine ? l'auteur de l'information avait-il intérêt à la falsifier ? une autre source permet-elle de vérifier ce renseignement ?) ;
- ▶ pertinente (ex. est-ce là l'information dont j'ai besoin ? est-ce du bruit, c'est-à-dire: des réponses inutiles à ma requête dans le moteur de recherche ?) ;
- ▶ au bon format (ex. pourrais-je lire avec mon ordinateur le fichier à télécharger sur l'Internet ? dois-je imprimer les 478 pages de ce mémoire alors que je n'ai besoin que de la bibliographie ? est-ce qu'un article de journal peut me servir de référence scientifique dans mon rapport ? est-ce que ma connaissance de l'anglais est suffisante pour comprendre cet article ?) ;
- ▶ suffisante (ex. puis-je considérer connaître l'état de la question sur la seule base de cet article dans un périodique ? de ce courrier d'un collègue de laboratoire ? quelles autres sources fiables devrais-je consulter ?).

7.1.1. Le support biologique

□ Définition

Chaque personne est détentrice d'un savoir, mais il n'est pas toujours facile d'y avoir accès ! Suivre un exposé sur un sujet particulier peut être une importante source d'informations (communications scientifiques, séminaires, « webinaires ») mais une conférence n'aura lieu qu'à un moment donné. De même, écouter les commentaires de quelqu'un qui revient « du terrain » peut être riche en renseignements autrement indisponibles mais il faut croiser la personne concernée pour pouvoir lui poser des questions.

La personne supposée détenir l'information recherchée n'est donc pas toujours joignable ou n'a pas toujours de temps à consacrer à répondre à tous ceux qui voudraient lui poser des questions ! Par ailleurs, son opinion personnelle ou son point de vue limité va peut-être influencer la pertinence des réponses, au détriment de la vérité ou de l'exactitude.

☐ Accès à cette information

Pour accéder à l'information détenue par un « support biologique », il faut un **contact** avec le détenteur de l'info.

Ce contact peut être *en direct* (dialogue en face à face, cours en présence du formateur, discours en assemblée, échange par téléphone ou par messagerie instantanée) : on parlera d'échange *synchrone*, du grec signifiant « en même temps ». L'avantage de l'échange synchrone est qu'il permet souvent d'affiner l'information obtenue pendant des moments de questions-réponses.

A défaut, on écouterait *en différé* un enregistrement de son témoignage, on visionnerait son exposé à la télévision, sur Internet ou sur une plateforme de e-learning... On parle alors d'un échange *asynchrone*. L'avantage de l'échange asynchrone est que son contenu est... déjà enregistré sur un support !

Reste la question de l'objectivité de l'information fournie et de sa pertinence. Il sera nécessaire de *contrôler la qualité* de l'information reçue d'une personne auprès d'autres sources, humaines ou livresques et, le cas échéant, de la *compléter*.

7.1.2. Le support physique

☐ Définition

La plupart des livres et autres documents scientifiques et professionnels sont centralisés dans les centres de documentation (ou UD : Unités de Documentation) ou les bibliothèques des grandes institutions publiques ou commerciales :

- ▶ les universités ont chacune leur(s) bibliothèque(s) centrale(s), les différentes facultés possédant en général leur propre UD ;
- ▶ de nombreuses bibliothèques municipales, régionales ou nationales ont parfois des unités spécialisées ;
- ▶ les entreprises commerciales s'efforcent également de centraliser leurs ressources documentaires ;
- ▶ les centres de recherche sont en possession de documents plus ou moins essentiels pour leurs chercheurs ;
- ▶ de nombreux ouvrages peuvent par ailleurs être trouvés dans les librairies, certaines librairies spécialisées étant parfois dépositaires de livres rares et non disponibles en bibliothèques ;
- ▶ les maisons d'édition ou les sociétés de presses peuvent encore retrouver, dans leurs archives, des documents fort intéressants ;
- ▶ ...

Il ne faut pas non plus oublier les ouvrages qui sommeillent dans les bibliothèques personnelles de nombreux particuliers. Mais comment savoir « qui a quoi? » sans entretenir un réseau serré de confrères « ressources » ?

Les ouvrages « papier » (livres, brochures...) sont par nature édités à un moment précis dans le temps (la date d'édition est toujours mentionnée dans les données de « copyright »). Les savoirs scientifiques et professionnels évoluent vite et, pour cette raison, les informations fournies par un support papier peuvent être dépassées. Il importe de s'assurer que l'on possède l'édition la plus récente du support concerné.

A cette contrainte correspond un avantage : l'information contenue dans un ouvrage publié a toujours fait l'objet d'un travail d'édition, impliquant plusieurs personnes dans un processus qui va de la rédaction à la publication finale. Il s'agit donc a priori d'une information validée, plus fiable qu'un commentaire personnel dans un forum internet, par exemple.

A suivre :

Les grandes bibliothèques et institutions documentaires, de même que certains acteurs du Web, sont en train de dématérialiser leur patrimoine, c'est-à-dire que les livres qui n'étaient jusqu'ici disponibles que sur un support physique, sont désormais scannés (photographiés) et publiés en ligne dans de grandes bibliothèques « virtuelles ». Ceci signifie qu'il est alors possible de trouver le livre (ou un extrait) sur Internet, via un moteur de recherche, de le consulter, de le télécharger ou de l'imprimer en tout ou en partie au départ d'un simple ordinateur connecté.

□ Accès à cette information

Pour accéder à ces informations, il faut se rendre physiquement sur place (Unité Documentaire, bibliothèque...) ou contacter l'organisation détentrice de l'ouvrage recherché pour demander un envoi par la poste, au domicile ou, le cas échéant, à l'unité documentaire de votre organisation !

7.1.3. Le support électronique local

□ Définition

C'est sur ce support que les informations sont les plus faciles à stocker, à transmettre et à manipuler pour des utilisateurs individuels. On parle techniquement de **mémoire de masse**, c'est-à-dire que ces supports permettent de stocker énormément de données à la fois, soit de manière *permanente* (comme sur le DVD d'un film ou le CD-ROM d'installation d'un logiciel, dont le contenu ne peut être modifié), soit de manière *temporaire* (sur une clef USB, dont le contenu peut être effacé ou modifié).

L'octet est symbolisé par la lettre « o » : c'est l'unité de mesure pour la *capacité de stockage* sur ces supports, on parlera de :

- ▶ kilooctet (1 **Ko** = 1.000 octets ; ex. le fichier d'une page de texte peut « peser » 20 Ko) ;
- ▶ mégaoctets (1 **Mo** = 1.000 Ko ; ex. un CD-ROM peut stocker 720 Mo, un DVD 4,7 Go) ;
- ▶ gigaoctets (1 **Go** = 1.000 Mo ; ex. une clef USB peut stocker 16 Go) ;
- ▶ téraoctets (1 **To** = 1.000 Go ; ex. un disque dur peut contenir 1 To de données).

Il ne faut pas être informaticien pour *enregistrer* des fichiers (textes, présentations, images, films, bases de données...) sur un disque dur ou une clef USB ou pour *graver* des fichiers de photos ou de musique sur un CD-ROM ou un DVD; on parle alors d'une utilisation en **mode écriture** du support.

En **mode lecture**, c'est-à-dire pour *consulter* des fichiers sur ces supports (ouvrir un fichier texte, écouter de la musique ou visionner un film), on fera également appel à des procédés **magnétiques** (lecteur de disque dur, lecteur de disquette...) ou **optiques** (lecteur de CD, CD-ROM, DVD, disques Blu-Ray...).



(c) übergizmo, US

La souplesse de leur utilisation permet aujourd'hui, même au particulier, de *conserver* de grandes quantités d'informations (copie de sauvegarde de plusieurs ordinateurs sur une seule bande magnétique, médiathèque personnelle sur un disque dur...), de les *transférer* d'ordinateur à ordinateur (anciennement, grâce aux disquettes, désormais remplacées par les clefs USB) ou de les *consulter* (encyclopédies complètes ou archives de périodiques sur un DVD, formations multimédia sur CD-ROM, films sur DVD, CD de musique...).

On trouve donc de tout sur ces supports qui, même lorsqu'ils sont *amovibles* comme les clefs USB, les DVD ou les CD-ROM, ne sont utilisables que *localement* (sur un ordinateur donné, sans le connecter à un réseau) : textes, présentations de séminaires, bases de données, catalogues, documents divers, photos, jeux, vidéos, musique...

Ces supports sont principalement :

1. Les **bandes magnétiques** utilisées en informatique. Serties dans des cassettes amovibles (que l'on peut retirer de l'ordinateur), elles servent essentiellement à réaliser des copies de sauvegarde d'ordinateurs et ne sont donc pas directement utilisables par le public à la recherche d'information. Il faut en effet avoir à sa disposition un lecteur de bande magnétique compatible. Il y a cependant moyen d'accéder à certaines archives de cette manière.
2. Les **disquettes**, magnétiques et amovibles également, ne sont presque plus utilisées ; elles sont de plus en plus remplacées par les clefs USB et les CD(ROM).
3. Les **disques durs** sont des supports magnétiques à plus grande capacité, logés au cœur des ordinateurs personnels. Certains modèles sont amovibles : ils sont alors reliés à l'ordinateur par un connecteur USB (câble avec une terminaison USB pour Universal Serial Bus : un standard de connexion entre périphériques).
4. Les **clefs USB** sont de petits médias qui se branchent au port (connecteur) USB d'un ordinateur ou d'un autre appareil compatible (chaîne Hifi, lecteur DVD...). Ce

sont des mini disques durs (d'une capacité de stockage inférieure) qui ont l'avantage de conserver les données même sans alimentation électrique et de ne contenir aucun élément mécanique grâce à une mémoire dite « Flash ». Très résistantes aux chocs et aux mauvais traitements, les clefs USB sont des auxiliaires précieux pour les « nomades » et les intervenants de terrain.

5. Les **CD**, **CD-ROM** ou **DVD** sont des disques optiques et amovibles. Gravés par un éditeur (film, musique), ils sont disponibles un peu partout pour la vente ou la location. Vendus vierges (sans information) et prêts à être gravés (*inscriptibles*) ou regravés (*réinscriptibles*) par chacun, ils sont devenus des supports d'informations électroniques incontournables.

□ Accès à cette information

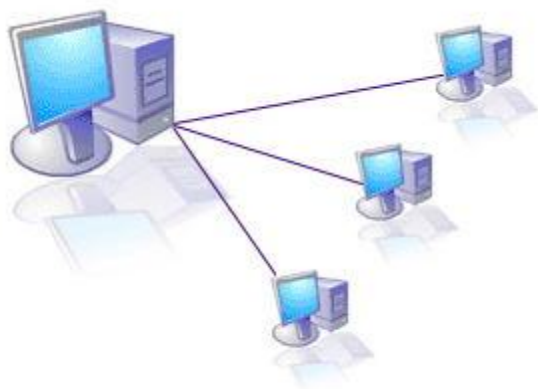
L'information ainsi stockée, peut être de deux natures. Soit, un particulier (ou vous-même) a enregistré des données sur un de ces supports et il suffit alors de disposer d'un lecteur compatible avec le support pour prendre connaissance des contenus et, le cas échéant, les modifier. Soit un éditeur a gravé de manière permanente les données sur le support et, la contrainte technique étant la même, vous pourrez seulement en prendre connaissance.

Dans les deux cas, les contraintes décrites plus haut à propos de la qualité de l'information restent valables.

Dans le cas des contenus *publiés* à une date donnée (*cfr.* copyright) et qui ont donc fait l'objet d'un travail d'édition, l'information peut également devenir *obsolète*. Dans le cas de logiciels, de dictionnaires, d'antivirus ou de modules de formation comme la PIP Tool Box qui sont installés sur un ordinateur (les données d'installation sur un CD-ROM et les données d'utilisation sur le disque dur), une *mise à jour de l'information* peut être prévue par l'éditeur. Elle sera alors fournie sur un CD-ROM ou, plus souvent désormais, téléchargeable sur Internet.

7.1.4. Le support électronique en réseau

□ Définition



De même nature (bases de données, textes, feuilles de tableurs, musique, photos...) et techniquement identiques aux informations stockées sur des supports locaux, les données disponibles *en réseau* nécessitent la connexion de l'ordinateur à un réseau d'accès *local* (LAN pour *Local Area Network*) ou *étendu* (WAN pour *Wide Area Network*).

(c) DBCO, CH

Un réseau, c'est généralement un ordinateur central (le *serveur*) qui contient et distribue à la demande les informations stockées sur ses disques durs à tous les ordinateurs (les

clients) qui lui sont connectés et qui ont la permission de le solliciter. Un utilisateur et son ordinateur individuel (ex. un terminal) doivent donc être électroniquement reconnus par le réseau pour accéder au serveur. Pour ce faire, l'utilisateur doit encoder son *identifiant* (son nom d'utilisateur) et son *mot de passe* personnel lorsqu'il y est invité. C'est l'*administrateur* du réseau qui gère les accès au serveur central.

Dans une unité de documentation ou la bibliothèque d'une université, il est par exemple possible d'effectuer une recherche d'ouvrage dans les bases de données bibliographiques de l'institution en utilisant des ordinateurs mis à la disposition des utilisateurs dans une salle de consultation. Il est alors souvent demandé à l'utilisateur de s'identifier (c'est-à-dire déclarer électroniquement, par exemple, son n° d'étudiant et son mot de passe personnel) avant de pouvoir accéder à l'information. Une fois *authentifié*, l'ordinateur de l'utilisateur, le *client*, pourra accéder aux bases de données stockées sur un ordinateur central, le *serveur*.

□ Accès à cette information

La nature du support n'influe pas sur le type d'information que l'on peut y trouver et toutes les remarques antérieures sur la qualité de l'information restent valables.

Le partage d'information en réseau concerne principalement l'échange d'informations professionnelles entre collègues de la même organisation ou la consultation d'information au sein d'institutions à vocation documentaire. Dans les deux cas, il sera simplement nécessaire de disposer d'un identifiant et d'un mot de passe pour accéder aux données proposées.

7.1.5. Le support électronique en ligne

□ Définition

Quand on parle des informations disponibles en ligne, il s'agit principalement des données disponibles sur la **Toile** (en anglais, le *Web*). Comme il en sera question plus loin, le Web n'est qu'un des *services* offerts par le plus grand des WAN, le réseau des réseaux : Internet.

Qui parle *réseau*, parle d'information stockée sur un *serveur* et consultable au départ d'un ordinateur *client*. Internet ne fait pas exception à la règle. On notera en plus que :

- Internet est un *ensemble de serveurs* dispersés partout dans le monde et reliés entre eux pour former ce réseau de réseaux (bien malin qui pourra localiser l'adresse postale du serveur qu'il consulte en « surfant » sur le Web) ; l'interconnexion de tous ces serveurs permet une capacité de stockage partagé énorme, difficilement concevable par le cerveau humain.
- La face visible d'Internet, là où nous cherchons des ressources documentaires, est principalement constituée de *pages Web* (écrites dans des langages informatiques comme le HTML, le XML, etc.). Une page est donc faite de son contenu (texte et image) et d'un ensemble d'instructions informatiques qui indiquent la manière dont ces contenus doivent être affichés dans un *navigateur* (un logiciel informatique comme Mozilla Firefox, Safari, Internet Explorer, Google Chrome..., qui sert à visualiser des pages Web sur votre écran d'ordinateur ou de téléphone).

- Chaque page Web a une *adresse unique* (ou **URL** pour Uniform Resource Locator) qui est son « adresse postale » sur Internet (ex. à l'adresse <http://pip.coleacp.org> ne correspond qu'une et une seule page sur tout Internet). Il est toutefois possible de donner des adresses plus faciles à retenir à cette même URL, des « alias », comme c'est le cas pour la page d'accueil du PIP : vous encodez www.coleacp.org/pip dans la *barre d'adresse* du navigateur et vous êtes *redirigé(e)* vers l'adresse illustrée.



Sur la page illustrée, dans la marge gauche, « Bénéficiaire du PIP » est le nom (le texte visible) d'un hyperlien qui pointe vers l'adresse (URL) d'une autre page (la cible du lien) dont le titre est « Comment bénéficiaire du PIP ? ». Quand le pointeur de la souris d'un utilisateur passe au-dessus d'un hyperlien, la flèche se transforme en une petite main pointant de l'index vers le haut. Il suffit alors de cliquer sur le lien pour afficher une nouvelle page. Outre l'hyperlien, d'autres instructions contenues dans le code de la page provoquent des actions par un simple clic de souris, comme le lancement du logiciel de messagerie, le téléchargement d'un fichier, le lancement d'un clip musical, l'envoi de réponses à un formulaire...

Une des inventions les plus marquantes des années 90 est le fruit du travail conjugué d'un scientifique belge, Robert Cailliau, et d'un britannique, Tim Berners-Lee, tous deux chercheurs au CERN (CH) : l'hyperlien. L'hyperlien est une instruction informatique contenue dans une page, qui dit au navigateur d'afficher une autre page. Quand l'utilisateur clique sur un hyperlien dans une page Web, son navigateur affiche une autre page, dans la même fenêtre ou dans une nouvelle fenêtre. C'est ainsi que les milliards de pages disponibles sur les serveurs d'Internet sont reliées entre elles par différents hyperliens, formant une toile de liens entre des contenus quelquefois stockés sur des serveurs distants de milliers de kilomètres.

La plupart des grandes institutions transfèrent actuellement en ligne les informations qu'elles possèdent (en libre accès ou moyennant une authentification de l'utilisateur par son identifiant et son mot de passe) ou, du moins, les références de ces documents (alors disponibles sur demande).

L'intérêt d'Internet est ici manifeste : il n'est pas nécessaire de connaître l'emplacement réel de l'information ou de son support, pour y avoir accès ! Que le document soit à New York, à Dakar ou à Gembloux, que l'on soit à Kigali ou à Bombay, l'accès Internet nous permet de le consulter. C'est cela aussi la révolution informatique !

□ Accès à cette information

La nature du support n'influe pas sur le type d'information que l'on peut y trouver, la différence résidant surtout dans la formidable quantité d'informations disponibles via un seul canal : Internet.

Toutes les remarques antérieures sur la qualité de l'information restent également valables.

Aujourd'hui se développent également de nouvelles technologies et de nouveaux usages en matière de publication d'informations sur l'Internet, baptisés **Web 2.0**.

A l'origine, les informations disponibles sur le Web étaient le *résultat exclusif du travail éditorial* de l'auteur du site Web consulté ; la fiabilité de ce dernier permettait de juger de la fiabilité de l'information publiée. Aujourd'hui encore, le site d'une université ou d'un centre de recherche est censé mettre à la disposition de ses visiteurs des informations validées et fiables.

Aujourd'hui, dans le cadre du « Web 2.0 », un site est le résultat des publications de son auteur, auxquelles s'ajoutent les contributions de ses visiteurs sans que la différence entre les deux types d'apports ne soit nécessairement visible. Les informations contenues dans une page Web 2.0 ne sont donc pas toujours contrôlées ou validées par leur auteur.

L'approche Web 2.0 fait le pari de l'*autorégulation du Web* : les utilisateurs voyant une information erronée sur une page, la modifieront en toute bonne foi. Tout le monde corrigeant tout le monde, la somme de toutes les interventions devrait résulter dans un Web de meilleure qualité. Une nouvelle utopie ?

Si les *réseaux sociaux* font un usage intensif des technologies Web 2.0, les pratiques éditoriales du Web 2.0 posent problème en termes de fiabilité de l'information.

Lors d'un débat politique mené en pleine campagne présidentielle en France, un des deux orateurs commettant une erreur flagrante concernant l'énergie nucléaire, ses partisans ont immédiatement modifié les articles d'une encyclopédie participative en ligne (donc, Web 2.0) afin que l'erreur devienne « la vérité ». Dix minutes plus tard, les partisans de l'autre bord faisaient la modification inverse. S'en est suivi une mini-guerre « encyclopédique » jusqu'à ce que le modérateur (gestionnaire) du site bloque l'article qui servait de champ de bataille.

Cet épisode démontre à suffisance les risques liés à l'approche Web 2.0. Reste que les **forums** (pages publiant des dialogues en ligne au départ d'une question) et les **blogs** (pages personnelles en ligne, éditées comme un livre de bord) contiennent souvent des informations pertinentes. Il revient à chacun de les **vérifier** avant d'en faire un usage professionnel.

Dès lors, si le foisonnement d'informations présentes sur Internet constitue une aubaine, l'exercice du **sens critique** est d'autant plus requis pour les professionnels qui désirent y puiser des ressources documentaires.

En conclusion, la recherche documentaire doit tenir compte tant de la **nature** des documents recherchés que de leur **contenus** pour permettre de déterminer **où** le

document pourrait se trouver et sur quel support il est disponible. On a peu de chance de trouver un ouvrage sur les rois de France dans un centre agronomique !

De plus, pour un centre documentaire, l'important n'est pas toujours de posséder le document, mais souvent de savoir où il se trouve :

- ▶ pour des documents généralistes, essayez les bibliothèques publiques,
- ▶ pour des publications scientifiques, essayez les centres de recherches, les universités,
- ▶ pour des livres rares, essayez partout (!),
- ▶ pour une étude sur un produit phytosanitaire, renseignez-vous auprès de l'entreprise qui le produit ou le commercialise,
- ▶ et pour des bandes dessinées allez voir à la librairie du coin, ...

Trouver un document, c'est surtout une affaire de logique et d'expérience ! Alors, n'oubliez pas de vous renseigner auprès de vos collègues et vos confrères : *ils* ont peut-être déjà trouvé ce que *vous* cherchez ! Ceci étant, il y a une voie royale pour découvrir le document requis ou simplement l'endroit où il se trouve : Internet et ses différents **services**.

Voici un exemple de types de documents directement disponibles à la bibliothèque de Gembloux (copie d'un écran HTML).

Quels types de documents peut-on trouver à la Bibliothèque ?

- Des documents *primaires* (parce qu'ils contiennent l'information elle-même) tels :
 - des thèses,
 - des monographies,
 - des manuels,
 - des ouvrages collectifs,
 - des rapports,
 - des périodiques,
 - des travaux de fin d'études,
 - des dictionnaires,
 - des encyclopédies,
 - des cartes,
 - des films,
 - des CD-ROM.
- Des outils de recherche = documents *secondaires* : catalogues et bases de données bibliographiques sur support électronique (CD-ROM, réseau de la Bibliothèque et Internet).
- Des accès à Internet = documents primaires ou secondaires : qui proposent à la fois des documents (sous forme numérique) et des outils de recherche (catalogue, bases de données bibliographiques et ressources sur Internet)

La Bibliothèque est loin de posséder tout ce qui se publie dans son domaine c'est pourquoi une importante partie des moyens proposés est destinée au repérage des ressources documentaires des autres bibliothèques en Communauté française, en Belgique, en Europe et dans le monde.

7.2. Les grands services d'Internet

De nombreux outils et canaux de communication sont proposés sur Internet : on parle des différents **services** d'Internet. Voyons les plus courants, regroupés par **fonctionnalités** (ce que l'on peut faire en utilisant le dispositif) sans considérer des logiciels requis pour les utiliser.

7.2.1. Messagerie électronique

C'est la messagerie électronique qui est probablement l'application la plus populaire d'Internet. Des milliards de messages s'échangent chaque jour, jusqu'à saturer nos boîtes aux lettres électroniques. On parle de **courriers électroniques**, d'**e-mails** ou de **courriels** pour désigner ces « lettres » que nous écrivons avec un ordinateur, à destination d'un ou de plusieurs destinataires, qui sont soit destinataires principaux (champ « A... » pour « à l'attention de »), soit qui en recevront une copie (champ « Cc... » pour « copie carbone ») au su de tous les autres destinataires ou qui en recevront une copie *aveugle* (champ « Cci... » pour « copie carbone invisible ») sur laquelle ne figurera aucune des adresses de destinataires.

Pour pouvoir envoyer ou recevoir des courriels, il faut disposer d'une **adresse électronique** dont le format est contraignant : `aaaaaa@bbbbbb.ccc`, où

- **aaaaaa** est une suite de n caractères qui ne peut être interrompue que par des points ou des tirets (pas d'espace!) ; elle indique qui est le détenteur de l'adresse ;
- **bbbbbb** est une suite de n caractères qui ne peut être interrompue que par des points ou des tirets (pas d'espace!) ; elle indique le *domaine* de l'adresse (ex. le nom de l'organisation) ;
- **ccc** est une suite de trois caractères maximum, indiquant le type de domaine de l'adresse (.COM pour une organisation commerciale ; .EU pour une adresse européenne ; .ORG pour une institution d'intérêt public ; .SN pour un domaine sénégalais ; .BF pour un domaine burkinabé...) ;
- le caractère @ qui sépare les deux parties de l'adresse est appelé **arobase** en français (et simplement dit [att] en anglais).

Il est toujours possible de joindre une **annexe** à un envoi de courrier électronique : c'est par exemple comme cela que votre confrère pourra vous faire parvenir le dossier que vous lui avez demandé. Notez qu'un « poids » excessif de l'annexe d'un message peut bloquer son envoi ou sa réception.

Aujourd'hui, vous pouvez gérer vos courriels dans un **client de messagerie local** (type « Outlook », « Mail »...), tournant sur votre ordinateur, ou via une **interface Web** que vous consultez dans votre navigateur, quel que soit l'ordinateur sur lequel vous travaillez.

Il est également possible, dans votre ordinateur, de regrouper les adresses de personnes à qui vous désirez faire des envois collectifs et de les enregistrer dans des **listes de**

distribution que vous conservez dans votre *client* de messagerie (voir plus haut la notion de « client » et de « serveur »).

De même, vous pouvez vous **abonner à la liste de distribution** d'une *infolettre* et donc figurer automatiquement dans les destinataires de chaque livraison de l'infolettre. Elle vous parviendra sous la forme d'un courriel journalier, hebdomadaire ou mensuel, contenant des hyperliens vers le site de l'émetteur. Les grands périodiques et les chaînes d'information publient souvent des infolettres (lettres d'information ou, en anglais, *newsletters*) qui résument les articles de presse du jour. Il en va de même des organisations spécialisées.

La puissance de l'outil « messagerie électronique » a entraîné la création et (pas toujours) l'adoption de bonnes pratiques liées à son utilisation : la **netiquette**. Par exemple : limitation des copies invisibles, bon usage des majuscules (assimilées à un cri !), poids des annexes, obligation d'être explicite dans l'objet du message, limitation des envois de blagues, blocage de chaînes d'envois collectifs, dénonciation des abus...

Avantages :

- la messagerie électronique est *asynchrone* ; il est possible d'envoyer des messages sans que l'interlocuteur ne soit actif au moment de l'envoi ; l'émetteur peut même demander un accusé de réception électronique pour les envois plus « délicats » ;
- il est possible de joindre des *annexes* attachées au message : une lettre, une photo, un document audio ou un petit film peut être envoyé par ce biais ;
- l'*envoi collectif* d'un message permet une large diffusion d'informations auprès de groupes de personnes intéressées par un même sujet, ceci avec un minimum d'effort (exemple : un rapport de mission auprès de toutes les personnes concernées) ;
- dans le cas des infolettres, l'information est automatiquement proposée dans la boîte de messagerie et l'utilisateur se tient directement au courant des dernières nouvelles dans le domaine choisi.

Inconvénients :

- l'envoi collectif auprès de destinataires qui ne souhaitent pas recevoir les messages s'appelle en anglais le *spamming*. On parle de l'envoi de *spams* (traduits par *pourriels*). Il s'agit souvent de publicités, d'escroquerie ou d'envois de copains qui n'ont pas compris qu'ils encombrant votre boîte de messagerie en vous matraquant de photos de vacances inintéressantes et de mauvaises blagues. La plupart des clients de messagerie vous offrent la possibilité de bloquer les expéditeurs indésirables : leurs messages seront automatiquement détruits ou redirigés vers la corbeille de votre ordinateur ;
- dans le cas des infolettres, une sélection est toujours nécessaire car tous les articles de toutes les infolettres ne sont pas intéressants.

7.2.2. Messagerie instantanée

Si la messagerie électronique est asynchrone (voir 7.2.1), la messagerie instantanée est *synchrone* : pour dialoguer, votre interlocuteur doit être connecté en même temps et avoir lancé le même logiciel (Skype, IRC, MSN Messenger, Yahoo, Communicator...). Qui plus est, les deux utilisateurs doivent connaître le pseudonyme de l'autre (le « pseudo ») afin

de pouvoir entamer l'échange. Celui-ci se résume à l'envoi réciproque de courts messages en plein texte. La messagerie instantanée est gratuite; on parle de « chat » (prononcez à l'anglaise [tchatt]) ou de *clavardage*.

Un service de téléphonie par Internet est souvent couplé ; il est gratuit d'ordinateur à ordinateur, il est payant d'ordinateur à téléphone. Les derniers développements de ces outils permettent la téléconférence (groupe qui dialogue par ce biais) et même la télévisioconférence (groupe qui dialogue en voyant l'interlocuteur).

7.2.3. Abonnement à des flux RSS



Il est également possible de s'abonner à une ressource d'information régulière sans devoir livrer son adresse de messagerie et en gardant le plein contrôle de son abonnement : c'est l'abonnement à un flux RSS (Really Simple Syndication), souvent représenté graphiquement par cette icône.

Sur une page Web, un clic sur cette image va permettre de créer un abonnement d'un type particulier : à chaque modification de la page ou du site auquel l'utilisateur est abonné (par exemple, la page d'accueil du journal *Le Monde* en ligne), un message va apparaître soit dans son client de messagerie, soit dans les raccourcis de son navigateur. Ce message contient un bref texte résumant la nouvelle information et un hyperlien permettant de se rendre sur la page concernée (en ligne).

Un simple clic permet de se désabonner d'un fil RSS.

7.2.4. Forums et groupes de discussion (*newsgroups*)

Vous pouvez vous inscrire sur un ou plusieurs forums et échanger des messages avec des groupes de personnes intéressées par le même sujet que vous. Certains forums regroupent des catégories d'utilisateurs biens particuliers (médecins, informaticiens, agronomes...), alors que d'autres accueillent tout type de public, simplement intéressé par le sujet du forum.

La qualité des informations échangées dans les forums spécialisés est souvent très bonne, mais certains forums tout public génèrent surtout du *bruit* (c'est-à-dire des informations non utiles) si les personnes chargées de contrôler le flux et les règles de bienséance (appelés *modérateurs*) ne font pas bien leur travail.

L'accès à ces *newsgroups* se fait via une fonctionnalité du client de messagerie qui permet de s'inscrire et de lire les *news*. La lecture des *news* ressemble à la lecture d'emails qui seraient envoyés non pas à un utilisateur particulier mais bien à tous les membres du *newsgroup*.

Avantages :

- toute question en rapport avec le sujet du forum peut être posée, une ou plusieurs réponses intéressantes suivront généralement ;

- pas besoin de connaître l'adresse e-mail de la personne détentrice de l'information ;
- bon endroit pour rechercher des contacts ;
- dès que la connexion est établie, on peut recevoir automatiquement toutes les news des différents groupes de discussions auxquels on s'est abonné.

Inconvénients :

- parfois le *bruit* généré est décourageant ;
- les forums sont extrêmement nombreux, il faut trouver le bon !
- il faut être connecté pour écrire ou lire les messages.

Par ailleurs, de nombreux sites Web incluent un service de questions-réponses, un endroit où les internautes peuvent discuter en ligne sur des sujets divers, en fonction de la raison d'être du site. Sur un site dédié à la photographie vous pouvez trouver un forum de discussion sur les expériences des amateurs passionnés de photos, sur le site d'une chaîne d'hôtel, vous pouvez lire les commentaires postés par les clients précédents. Les grands sites de presse permettent également de dialoguer sur la base de chaque article publié.

Pour utiliser ce type de forum il n'y a pas besoin d'autre programme que le navigateur. Les questions, les réponses, les remarques, tout est publié sur le site même et rien n'est envoyé par email.

Avantages :

- tous les avantages des *newsgroups* sans devoir s'inscrire.

Inconvénients :

- il faut aller voir à chaque fois sur le site concerné pour suivre les réponses, contrairement aux *newsgroups* (à moins de s'abonner à un fil RSS) ;
- la qualité des commentaires n'est pas toujours au rendez-vous.

7.2.5. Sites Web

C'est ce qui est généralement assimilé à Internet (voir 6.15). Les sites Web sont des collections de pages Web regroupées sur un même site, dont le point d'entrée est l'adresse du site Web (URL). Les contenus des sites proposent des centaines de types d'informations et de prestations tels que l'information, la vente par correspondance, les visites virtuelles ou des réservations d'hôtels. Sur un site, on peut rechercher des informations, découvrir un jeu et jouer en ligne, discuter avec un interlocuteur, échanger des messages ou des documents.

Avantages :

- les avantages des sites dépendent des services proposés ;
- accès à des milliards de pages d'informations diverses, où qu'elles soient.

Inconvénients :

- il faut être connecté ;

- la quantité d'information disponible rend difficile la sélection des informations réellement pertinentes et leur validation.

7.2.6. Sites FTP¹

Il s'agit de sites Internet spécialisés dans le transfert de documents, où sont stockés des fichiers téléchargeables. Ces sites correspondent, via le navigateur, à des répertoires éloignés dans lesquels les documents proposés peuvent être copiés en local, sur votre ordinateur.

Aujourd'hui, l'utilisateur du service FTP (de l'anglais File Transfer Protocol) ne voit souvent plus que le lien sur lequel il clique dans une page Web, pour télécharger un document ou tout autre fichier.

Initialement présentés à l'internaute sous forme d'une arborescence assez aride dans une page généralement peu attrayante, les sites FTP sont aujourd'hui dotés d'interfaces Web (leurs « vitrines », en quelque sorte) plus dynamiques et plus riches en informations.

Publics ou réservés à des utilisateurs qui devront d'abord s'identifier en ligne, ces sites constituent de véritables self-services documentaires, souvent spécialisés et bien structurés.

7.2.7. Sites et outils de recherche d'information

Ce sont des sites Web spécialisés dans la recherche d'information. Dans le formulaire de recherche proposé en ligne, l'utilisateur encode des mots-clefs (en évitant les mots *vides* comme un, une, des, que, qui...) et sélectionne des options de recherche (rien que du français, rien que des sites de mon pays...) : c'est la **requête**. Le moteur de recherche lui retournera une liste des pages Web figurant dans les pages qu'il a indexées correspondant à la requête, dans l'ordre de leur **pertinence**. *Indexées* veut dire ici : trouvées, soumises à l'algorithme du moteur de recherche et stockées de manière organisée dans un index.

On peut distinguer, en fonction des genres de recherches proposées :

- ▶ les sélections de sites et/ou les **annuaires** : ce sont des sites proposant des sélections de sites regroupés thématiquement, par catégories et par sujets,
- ▶ les **moteurs de recherche** : proposent une recherche simple par mots-clés et/ou une recherche avancée à plusieurs critères, basée sur une indexation de pages Web,
- ▶ les **métamoteurs** : la recherche se fait ici en utilisant un ou plusieurs moteurs de recherche,
- ▶ les **métarépertoires** : sites proposant des listes de moteurs de recherches regroupés par catégories de contenus.

¹ File Transfer Protocol

7.3. Organiser sa recherche documentaire en ligne

Pour pouvoir bénéficier des fruits d'une recherche documentaire en ligne, il faut utiliser convenablement les **outils de recherche** proposés sur Internet. Les résultats pourront être collectés et stockés de manière systématique sur un support local ou en réseau (stockage *physique* des « objets » trouvés : fichiers textes, sons, images...). Il est aussi possible de mémoriser les adresses dans un navigateur (stockage des *liens* dans les favoris, signets ou marque-pages, selon le navigateur). Ensuite, il conviendra de mettre à jour les informations engrangées pour disposer des versions les plus récentes. Dans cette matière, il est question d'*outils*, de *méthode* et de *bonnes pratiques*.

Comme on le verra plus loin, on distingue toujours :

- ▶ les **objets physiques** : les fichiers mêmes, qui ont un certain poids (exprimé en Ko, Mo, Go...) et contiennent les données (ex. contenu du texte dans un fichier bureautique, images du film dans un fichier vidéo...) autant que les métadonnées, c'est-à-dire les données à propos du contenu du fichier (ex. auteur, date de création, catégorie, nombre de caractères, langue...);
- ▶ la **représentation** de ces objets : en général elle-même contenue dans un fichier, la représentation d'une série d'objets renseigne de manière structurée sur les objets stockés dans un périmètre donné.

A titre d'exemple : dans une bibliothèque, les rayons contiennent les livres (les *objets*) et les catalogues de la bibliothèque (leur *représentation*) permettent de savoir (a) si un objet est présent dans la bibliothèque et (b) où on peut le trouver. De même, un carnet d'adresses *représente* de manière structurée (l'ordre alphabétique des noms) un ensemble de bâtiments *physiques*.

The image shows a Google search interface. The search bar contains the text 'coleacp' and a 'Rechercher' button. Below the search bar, it indicates 'Retrouver 24 700 résultats (0,22 secondes)'. The search results are listed on the right side of the page, including links to 'Accueil | PIP', 'Nos réalisations | COLEACP', 'Homepage | PIP', and 'Assemblée Générale du COLEACP'. On the left side, there are navigation options like 'Tout', 'Images', 'Vidéos', 'Actualités', 'Plus', 'Géoblois', 'Le Web', and 'Plus d'outils'.

Dans le cas de la Toile, le rapprochement entre l'objet et sa représentation est grandement facilité par l'**hyperlien** (voir plus haut) : dans une liste de liens (ex. dans une page de réponse affichée par un moteur de recherche, comme illustré ci dessus), il suffit de cliquer sur un des hyperliens (la *représentation* organisée par degré de pertinence) pour afficher l'objet (une page Web).

Rechercher des informations professionnelles sur des supports électroniques, qu'ils soient locaux (CDROM ou base de données interne à une organisation) ou en ligne (Internet) dépend donc toujours de deux paramètres :

Quel résultat désire-t-on obtenir ?

- soit la *représentation* de quelque chose, d'un « objet » (ex. la recherche d'un ouvrage dans une bibliographie ne donnera que son titre et ses références bibliographiques, pas l'ouvrage lui-même),
- soit l'*objet* proprement dit sous une de ses formes disponibles (ex. la recherche du même ouvrage, menée dans un moteur de recherche sur le Web permettra de retrouver soit les références bibliographiques de l'ouvrage, soit l'ouvrage lui-même sous la forme, par exemple, d'un fichier .PDF à télécharger.

Quelle méthode utiliser pour obtenir ce résultat ?

- soit une recherche par *sélection de critères* de plus en plus affinés (ex. dans une liste, on sélectionne une catégorie, puis, au sein de cette catégorie, une sous-catégorie, et ainsi de suite jusqu'à l'affichage d'une liste de résultats dans la laquelle se trouve ou non l'objet recherché) ; c'est notamment la méthode requise pour explorer les annuaires thématiques ;
- soit une recherche via un *formulaire de requête* basé sur des mots clefs (ex. dans un moteur de recherche, on tape les mots « *sécurité alimentaire pip acp* » pour trouver de l'information sur les actions menées par le PIP dans le domaine de la sécurité alimentaire dans les pays ACP ; on obtient alors un listing d'adresses de pages Web où figurent les mots clefs en question) ; c'est la méthode à employer dans la plupart des moteurs de recherche.

Une recherche d'information efficace est dès lors le résultat conjoint d'une requête bien formulée par le chercheur qui interroge une ressource documentaire et d'une base de données bien conçue et bien « peuplée ² » par le bailleur des informations.

Ci-dessous, on trouvera un bref descriptif des différents outils de recherche en ligne, suivi d'une introduction à la logique des bases de données.

7.3.1. Les moteurs de recherche (en ligne)

Un moteur de recherche fonctionne sur un système radicalement différent de celui de l'annuaire. Des **robots logiciels** (appelés *crawlers* ou *spiders*) scrutent le Web, vont de page en page (en fait, de lien en lien) et sauvegardent au fur et à mesure de leurs pérégrinations le contenu texte des pages rencontrées ainsi que leurs caractéristiques,

² Autre mot pour « remplie » dans le cas d'une base de données ou d'un site Web

constituant ainsi un « index »³. La plupart du temps, les « index » des moteurs mondiaux contiennent plusieurs centaines de millions de pages Web.

Le robot logiciel repasse selon des délais plus ou moins fréquents sur les pages qu'il a indexées au préalable, pour en sauvegarder la version la plus récente. On dit alors qu'il « rafraîchit sa base (ou son index) ». Lorsque l'internaute saisit sa requête (mots clés) dans le formulaire proposé, le moteur va en rechercher les occurrences du mot ou de l'expression dans son index, c'est-à-dire dans le contenu texte des pages Web sauvegardées au préalable et dans les métadonnées qui y sont associées. Une fois le « lot » de pages contenant le terme demandé identifié, le moteur classe les pages par ordre de pertinence, selon un ordre et un algorithme⁴ qui lui est spécifique.

Le moteur de recherche effectue donc ses recherches sur des pages Web, alors que l'annuaire vous proposera des sites Web. Cette différence explique qu'il est absolument impossible de comparer les résultats fournis par les deux types d'outils. Les moteurs de recherche les plus connus actuellement sont **Google, Altavista, Fast/Alltheweb, HotBot, Northern Light et Voila**. Mais il en existe beaucoup d'autres.

7.3.2. Les annuaires

Un annuaire est un outil de recherche qui recense un certain nombre de sites Web au travers de fiches descriptives comprenant, en règle générale, le titre, l'adresse (l'URL) et un bref descriptif. Chaque site est inscrit dans une ou plusieurs *catégorie(s)* - on parle également de *rubrique(s)*.

Les annuaires sont bâtis par des êtres humains, des **documentalistes**, qui choisissent les sites et en rédigent les fiches descriptives. Ces outils peuvent ainsi être considérés comme les pages jaunes du Web. Lorsqu'un mot-clé est saisi dans le formulaire proposé, l'annuaire effectue une recherche sur les occurrences de ce terme dans les fiches descriptives du site, et non pas dans le contenu des pages du site en question. C'est la différence la plus notable avec les moteurs de recherche.

Les annuaires les plus connus en France sont **Yahoo!, Nomade** ou le **Guide de Voila**. Mais il en existe beaucoup d'autres.

7.3.3. Les portails de recherche

Un portail de recherche est un outil de recherche mixte, proposant plusieurs sources d'information à l'internaute pour être plus efficace dans ses recherches :

- ▶ un annuaire de sites Web,
- ▶ un moteur de recherche de pages Web.

Visant souvent à attirer l'internaute pour lui proposer des publicités, le portail de recherche multiplie les sources d'informations. On y trouvera souvent une encyclopédie, des dépêches d'actualité, un annuaire d'adresses e-mail, un annuaire « shopping », etc.

³ L'index est une collection organisée de données représentant des pages Web.

⁴ L'algorithme est une formule de calcul jalousement gardée secrète par chaque moteur de recherche.

Bref, un outil de recherche qui permet d'effectuer des investigations dans un large choix de sources différentes et souvent complémentaires.

On parle également de :

- ▶ *métamoteurs* : portails spécialisés dans la recherche par l'utilisation, au choix ou automatique, de la puissance conjuguée de plusieurs moteurs de recherche externes;
- ▶ *sélection de sites* : site proposant une sélection d'autres sites regroupés par catégories. Ce sont, en général, les sites les plus appréciés par les internautes qui sont proposés. Parfois un commentaire est joint à l'adresse du site référencé ;
- ▶ *métarépertoires* : sites proposant des listes de moteurs de recherche regroupés par catégories.

7.3.4. Les bonnes pratiques de recherche d'information

Voici quelques exemples de bonnes pratiques en recherche d'information librement inspirés de différents sites didactiques bien conçus comme www.educnet.education.fr ou www.bibliotheques.uqam.ca.

Distinguez les différents outils et leurs fonctionnalités

Sachez ce que vous pouvez demander à un (méta) *moteur* de recherche et comment lui demander (syntaxe de votre requête) ; de même, apprivoisez les catégories des *annuaires* et la manière de naviguer dans leur arborescence.

▪ **Faites preuve d'esprit critique**

La motivation des éditeurs de contenus du Web n'est pas toujours purement informative : l'approche commerciale est rarement synonyme de qualité des contenus, les billets d'humeur qui peuplent les forums ne sont pas toujours fiables et monsieur-tout-le-monde peut aujourd'hui publier son site sans faire valider les contenus de ses pages. Aidez-vous de l'URL pour identifier le type de site que vous consultez. Recoupez les informations des forums avec d'autres sources. Reconnaissez les intentions de l'éditeur des pages que vous visitez ; distinguez bien les opinions (les messages) des informations valides pour votre recherche.

▪ **Organisez votre recueil de liens (bookmark)**

Tous les navigateurs permettent de garder en mémoire des adresses de sites Web et de les organiser en catégories. Pensez à conserver les adresses des sites de référence dont vous êtes satisfaits. Notez les appellations différentes de ces **signets**, selon le navigateur : ex. Firefox parle de *marque-pages* rangés dans des *dossiers* alors qu'Internet Explorer parle de *favoris* également classés dans des *dossiers*.

▪ **Apprenez à lire les URL**

Les URL (adresses de pages Web) sont composées de différents tronçons séparés par des points. Apprenez à les reconnaître (ex. *.ac.* signifie que le site est édité par une université, ce qui rendra l'information contenue peut-être plus fiable que sur un site dont l'adresse contient *.com* qui signifie que le site est commercial).

▪ **Familiarisez-vous avec la syntaxe de recherche**

Chaque moteur de recherche et chaque base de données exigent une syntaxe de

recherche⁵ spécifique, dont la base logique reste néanmoins commune à toutes les requêtes: les *opérateurs booléens*⁶. Boole a identifié trois instructions simples permettant, seules ou en combinaison, de dialoguer avec l'ordinateur pour préciser les termes d'une recherche. Chaque navigateur indique dans son module d'aide la manière d'écrire les opérateurs booléens, à savoir :

- **ET** inclut un terme dans la recherche (ex. rechercher « haricot ET burkina »), quelquefois écrit « + » (ex. « haricot +burkina ») ;
- **OU** inclut un autre terme qui peut remplacer le premier (ex. rechercher « haricot OU coton ET burkina ») ;
- **SAUF** exclut un terme (ex. rechercher « haricot OU coton SAUF burkina »), quelquefois écrit « - » (ex. « haricot coton -burkina »).

▪ Respectez les règles

Dans vos échanges de messages sur Internet, il est toujours bon de respecter certaines règles de savoir-vivre, la *netiquette*⁷. Le savoir-vivre et le respect des **droits d'auteur** imposent de citer vos sources et leurs références complètes dans tous vos écrits.

7.3.5. La mise à jour de l'information

Les informations trouvées par le biais d'Internet sont rapidement obsolètes : Internet change sans cesse, de nouveaux sites sont créés, d'anciens sites disparaissent, les pages des sites changent. Il est donc indispensable de mettre à jour **régulièrement** les documents, les signets et les références concernant vos recherches.

Il vous faudra donc parcourir régulièrement Internet pour :

- ▶ visiter à nouveau les sites correspondant aux documents que vous avez trouvés et recharger les mises à jour de ces documents ;
- ▶ mettre à jour les sites stockés localement pour une consultation *offline* ;
- ▶ relancer les recherches afin de vérifier si de nouvelles sources d'information, de nouveaux sites sont accessibles ;
- ▶ consulter les messages reçus des *newsgroups* et des *mailing lists* ;
- ▶ consulter les forums thématiques les plus intéressants.

Vous pouvez également vérifier occasionnellement la validité des adresses de vos signets car certains sites peuvent disparaître ou simplement changer d'adresse. Veillez également à mettre à jour votre carnet d'adresses de courriels.

7.3.6. Les bases de données relationnelles

Quelle que soit la recherche effectuée, elle sera toujours constituée de la demande d'informations (la *requête*) adressée à une base de données. Si le terme *base de*

⁵ C'est-à-dire la manière de formuler votre recherche

⁶ De George Boole, un logicien anglais du XIX^e

⁷ La netiquette est une règle informelle, puis une charte qui définit les règles de conduite et de politesse recommandées sur les premiers médias de communication mis à disposition par Internet.

données peut évoquer différents dispositifs informatiques de stockage structuré d'informations, la terminologie et les acronymes qui font la joie des initiés peuvent souvent effrayer le néophyte : SGBD, SGDBR, métadonnée, colonne, SQL, attribut, rapport, requête, formulaire, incrémentiel...

Néanmoins toutes les bases de données obéissent à la même logique de base, une logique tabulaire⁸.

TABLE	Caractéristique AA	Caractéristique BB	Caractéristique NN
Enregistrement 01	valeur de AA pour 01	valeur de BB pour 01	...
Enregistrement 02	valeur de AA pour 02	valeur de BB pour 02	...
Enregistrement <i>nn</i>	valeur de AA pour <i>nn</i>	valeur de BB pour <i>nn</i>	...

Dans une table, chaque ligne correspond à un *enregistrement* et chaque colonne à une de ses caractéristiques. Par exemple, dans le cas d'une base de données qui stocke un carnet d'adresses, chaque enregistrement correspond à une personne et les différentes colonnes informent sur les coordonnées de celle-ci :

	Nom de famille	Prénom	Pays	Ville
Enregistrement 01	Dupont	Samuel	Belgique	Bruxelles
Enregistrement 02	M'baki	Yasmin	Mali	Bamako
Enregistrement <i>nn</i>	Pattinson	George	Royaume-Uni	York

Chaque case est un *champ* qui doit être rempli par une ou plusieurs *valeur(s)*, soit librement soit en respectant des contraintes formelles (ex. le champ accepte uniquement comme valeurs les adresses e-mail ou les chiffres, les dates ou des valeurs à choisir dans une liste déroulante).

Afin que les personnes qui *peuplent*⁹ la base de données respectent l'intégrité de la base (sa logique interne), son créateur peut être amené à ne permettre que certaines valeurs dans un champ. Pour ce faire, il dressera la liste des valeurs autorisées dans une autre table qu'il mettra en relation avec la table principale. C'est pourquoi on parle de base de données relationnelle.

Ainsi, pour éviter que dans la cinquième colonne de notre exemple, les uns écrivent « Brussels », les autres « bruxelle », « Bruxelles », « brussel » ou même « brusle », il s'agira de créer une table listant les noms de ville autorisés et de proposer les valeurs acceptées via une liste déroulante.

Effectuer une recherche dans une base de données revient donc à indiquer au logiciel de gestion de base de données quelle valeur on accepte pour quel champ (ex. une requête demandant tous les noms de famille des enregistrements dont la valeur du champ « Pays » est « Mali »).

De même, avec un moteur de recherche, on indique dans sa requête quels sont les mots clés que l'on veut ou ne veut pas voir figurer dans les pages Web de la réponse.

⁸ En tableau ou, plus fréquemment dit, en *table*.

⁹ Qui encodent son contenu via un formulaire.

Il importe donc de bien *identifier* ce que l'on cherche avant d'entamer une requête dans une base de données ou sur le Web. Une requête bien formulée permet souvent de trouver des ressources inattendues parmi les quantités incroyables d'informations qui sont disponibles sur Internet. A bon entendeur...



Abréviations et acronymes les plus utilisés



Abréviations et acronymes les plus utilisés

ACP	Afrique – Caraïbe – Pacifique (pays du Groupe des ACP, ayant signé une série d'accords particuliers avec l'UE appelé « accords de Cotonou »)
ACV	Analyse du Cycle de Vie
AOEL	Acceptable Operator Exposure Level : Niveau d'exposition acceptable pour l'opérateur dans le cas de l'épandage des pesticides
ARfD	<i>Acute Reference Dose</i> , Dose de référence aiguë
ARP	Analyse des Risques Professionnels
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles (ensemble des conditions d'application qui doivent être définies : dose, volume, formulation, technique, DAR)
BPL	Bonnes Pratiques de Laboratoire
BPP	Bonnes Pratiques Phytosanitaires (ensemble de consignes à respecter pour éviter la contamination de l'opérateur, de l'environnement et les résidus)
CAS	Chemical Abstracts Services. N° d'identification des substances chimiques.
CCP	Points critiques pour la maîtrise (dans la méthode HACCP)
CIPV	Convention Internationale pour la Protection des Végétaux
CLP	Le règlement CLP est l'appellation donnée au Règlement (CE) 1272/2008 relatif à la classification, à l'étiquetage et à l'emballage des substances et des mélanges
CMR	Substances cancérigènes, mutagènes ou reprotoxiques

CNUED	Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement
DAR	Délai avant récolte (nombre de jours à respecter avant la récolte)
DJA	Dose journalière acceptable (en mg/kg pc/jour)
DL ₅₀	Dose létale 50 (en mg/kg pc)
DSE	Dose sans effet (observé). Synonymes : NOAEL.
DT ₅₀	Temps de demi-vie d'une substance dans un sol donné (en jours)
EC	Concentré émulsionnable, formulation liquide de pesticide à base de solvant
EPA	Environmental Protection Agency (USA)
EPI	Equipement de Protection Individuelle (en anglais PPE)
ETI	Ethical Trading Initiative
EVPP	Emballages Vides de Produits Phytosanitaires
EvRP	Evaluation des Risques Professionnels
FAO	Food and Agriculture Organisation : organisation des Nations Unies chargée de traiter des problèmes d'alimentation dans le Monde
FDS	Fiche de données de sécurité : note technique où sont repris les dangers d'un produit, les moyens de prévention et les mesures d'urgence
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) est une association de 20 initiatives de labellisation équitables situées dans plus de 21 pays
HACCP	Système qui définit, évalue et maîtrise les dangers qui menacent la salubrité des aliments (analyse des dangers et points critiques pour la maîtrise)

IARC	International Agency for Research on Cancer
ICM	Integrated Crop Management ou Production intégrée
ILO	International Labour Organisation
INERIS	Institut National de l'Environnement industriel et des risques
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité
IPM	Integrated Pest Management ou Lutte intégrée contre les parasites (LIP)
ISO	International Standard Organisation. ISO regroupe les organismes nationaux de normalisation de 149 pays et élabore des normes internationales
IUPAC	International Union of Pure and Applied Chemistry
JECFA	Joint FAO/WHO Expert Committee on Food Additives
Kd	Coefficient d'adsorption (d'un pesticide sur un sol donné)
LD	Limite de détection
LMR	Limite Maximale applicable aux Résidus
LOAEL	<i>Lowest observed adverse effect level</i> . Le niveau de concentration le plus faible provoquant un effet néfaste. Voir aussi DSE, Dose sans Effet.
LOQ	Limite de quantification (aussi LD : limite de détermination)
MSDS	Medical Safety Data Sheet (en français FDS)
NOAEL	No Observed Adverse Effect Level ou DSE (en français Dose sans Effet)

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCI	Organisme de Certification Indépendant
OEPP	Organisation Européenne de Protection des Plantes (ou EPPO en anglais)
OGM	Organisme Génétiquement Modifié
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OILB	Organisation Internationale de Lutte Biologique
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSHA-EU	European Agency for Safety and Health at Work
PCB	Polychlorobiphényles, composés aromatiques chlorés (209 congénères)
PCR	Technique d'amplification de séquences de gènes
PNEC	Concentration sans effet prévisible pour les organismes aquatiques.
PPNU	Produit Phytosanitaire Non Utilisable (périmé ou obsolète)

PTMI	Provisional Tolerable Monthly Intake
PTWI	Provisional Tolerable Weekly Intake
RCE	Risque Chimique Emergent
REACH	Règlement (CE) 1907/2006 sur les substances chimiques (1er juin 2007)
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SA 8000	Norme considérée comme la première norme privée internationale de référence sur les droits et le respect de l'individu au travail
SGH	Système Général Harmonisé (classification et étiquetage des produits)
SME	Système de Gestion Environnementale
SMQS	Système de Management de la Qualité Sanitaire
TDI	Tolerable Daily Intake
TEQ	Equivalence toxique
TIAC	Toxi-Infections Alimentaires Collectives
TNC	Tesco Nature Choice : standard privé de TESCO
TWI	Tolerable Weekly Intake
UE	Union européenne
UL	Solution huileuse concentrée, formulation liquide de pesticide

UNECE	The United Nations Economic Commission for Europe
VLEP	Valeur Limite d'Exposition Professionnelle
VTR	Valeur toxicologique de référence
WG	Granulé dispersable dans l'eau, formulation solide de pesticide
WP	Poudre mouillable, formulation solide de pesticide



Références bibliographiques



Références bibliographiques

MUCCHIELLI, R. (2000)

La conduite des réunions, Les fondamentaux du travail en groupe (Collection Formation Permanente – Séminaires Mucchielli), ESF éditeur, 2000.

WALLEN, D.

National Training Laboratories.

WATZLAWICK, P. (1979)

Une logique de la communication, Paris, Éd. du Seuil, 1979.





Manuels de formation du COLEACP-PIP

- 1 PRINCIPES D'HYGIÈNE ET DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ SANITAIRE ET PHYTOSANITAIRE
- 2 LA TRAÇABILITÉ
- 3 ANALYSE DES RISQUES ET AUTOCONTRÔLE EN PRODUCTION
- 4 SÉCURITÉ DES OPÉRATEURS ET BONNES PRATIQUES PHYTOSANITAIRES
- 5 RÉGLEMENTATION, NORMES ET STANDARDS PRIVÉS
- 6 TECHNIQUES DE COMMUNICATION
- 7 FONDEMENTS DE LA PROTECTION DES CULTURES
- 8 ORGANISATION ET TECHNIQUES DE FORMATION
- 9 PRODUIRE DE FAÇON DURABLE ET RESPONSABLE
- 10 LUTTE BIOLOGIQUE ET PROTECTION INTÉGRÉE
- 11 LA PRODUCTION ÉTHIQUE
- 12 PRODUIRE EN ACP DES FRUITS ET LÉGUMES ISSUS DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

