

# Manuel de Formateur

## Formation de formateurs

### Aux consultations publiques

*Manuel écrit par : Asma CHERIFI*

*Projet d'appui aux gouvernements ouverts francophones" (PAGOF)  
financé par l'Agence française de développement*

## PRÉAMBULE :

La France Co-présidente du PGO en septembre 2016, s'est engagée à soutenir la transparence de l'action publique au niveau international, en apportant un soutien technique aux pays francophones, au niveau de la mise en œuvre de leurs plans d'action, notamment la Tunisie, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire.

2

Dans ce cadre, un Projet d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones (Projet PAGOF) financé par l'AFD Agence française de développement est mis en œuvre conjointement par deux opérateurs :

- Expertise France (EF) : Agence française de coopération technique internationale, pour le renforcement et l'accompagnement de l'administration,
- CFI : Agence française de développement médias, pour le renforcement et l'accompagnement de la société civile et médias

Ce manuel est un des outils mis par le PAGOF à la disposition des formateurs impliqués dans l'élaboration des Plans d'actions nationaux. Il les accompagnera principalement dans les consultations publiques préalables à la définition de ces plans d'action nationale.

Asma CHERIFI

# Table de matière

L'échange d'opinions (discussion).....	P 04
Individus dans le groupe d'apprentissage.....	P 10
Questionnaire « 5 sur 25 ».....	P 20
Rivalité ou coopération .....	P 27
Arbre de problème :.....	P 35
Leadership et changement .....	P 37
Leadership et Négociation .....	P 41

## L'ÉCHANGE D'OPINIONS (DISCUSSION)

### Principe de la méthode

L'échange d'opinions est la méthode interactive la plus fréquemment utilisée, souvent employée spontanément, en guise d'une simple conclusion de cours ou d'un libre échange d'idées. Pourquoi et dans quelles situations il est bon de l'utiliser en tant qu'une forme d'activité éducative ?

4

L'échange permet non seulement de mieux mémoriser les contenus expliqués, mais aussi de les rendre plus personnalisés. Pour poser une question un participant au débat doit la formuler, la composer de ses propres mots – ainsi, il s'introduit plus profondément dans le processus cognitif de son partenaire ou du formateur censé y apporter la réponse. La même « appropriation » s'opère quand un participant au débat proteste contre ou précise le propos d'un autre interlocuteur – à chaque fois qu'il sort de la passivité, il retravaille à sa manière les contenus appris. Il se présente ainsi une possibilité de confirmer, approfondir ou corriger sa manière d'appréhender un sujet. C'est déjà une sorte de travail effectué sur son propre matériel intellectuel, non pas sur des contenus extérieurs. Une bonne discussion transforme une réception passive d'informations en une activité intellectuelle – la façon la plus efficace d'intérioriser chaque savoir.

Ce n'est pas une seule personne qui profite d'un bon échange – c'est l'ensemble du groupe d'apprentissage qui le met à son profit. La réflexion se fait collectivement – grâce au débat nous – les apprenants – apprenons non seulement ce qu'a voulu dire le formateur, mais aussi découvrons dans quelle mesure nous avons intériorisé son propos et quelles sont les différences entre nous par rapport à l'intériorisation et le traitement des nouvelles informations.

Tout cela paraît très beau – mais ce n'est pas toujours que l'échange d'opinions donne de bons résultats. Qui n'a jamais participé à des réunions où la discussion consistait à gueuler à qui plus fort sans écouter les autres ? Qui n'a jamais écouté des monologues interminables de « débatteurs éternels » ? Qui n'a jamais eu l'impression que « tout ce blabla n'a aucun sens ? » Que faire pour que l'échange s'avère fructueux, afin qu'elle soit utile ?

### Comment préparer un échange d'opinions ?

Il faut commencer par le commencement, c'est-à-dire par répondre à la question pourquoi en fait voulons-nous organiser une discussion définie et quelle forme de débat sera la mieux adaptée à la situation.

## Définir l'objectif de l'échange

Bien entendu l'objectif recherché sera toujours lié au sujet du stage ou de la réunion et sera conditionné par le type du groupe de personnes avec qui nous travaillerons. Du point de vue de l'objectif il est possible de définir trois types d'échange d'opinions : la discussion, le débat et les négociations.

<p><b>Discussion</b></p>	<p>Nous l'employons quand l'objectif est de rechercher la vérité collectivement, de trouver la meilleure solution d'une situation, quand il faut procéder à une analyse multi aspectuelle d'une question avant de prendre une décision, quand il nous importe d'engager dans la réflexion commune les expériences d'un nombre important de participants à une réunion.</p> <p>Lors de la discussion on écoute le partenaire ou le formateur pour le comprendre et intérioriser sa manière de penser et son expérience le mieux possible. J'essaie d'être ouvert le plus possible à tout ce qui est nouveau, voire même extraordinaire à mes yeux. Je ne réfute aucune formulation ni argument avant de réfléchir consciencieusement. J'accepte volontiers de continuer des raisonnements hypothétiques avec lesquels en principe je ne suis pas d'accord et cela parce que je suis très curieux de savoir où ils mènent.</p>
<p><b>Débat</b></p>	<p>Le débat est excellent si nous visons à présenter un problème d'une manière contrastée et univoque et quand les avis sont partagés entre les membres d'un groupe dont l'objectif est de faire un choix et non pas d'élaborer une attitude commune. Le débat consiste à appuyer son point de vue, à lutter en utilisant les mots, à chercher la victoire, à dominer les autres, les auditeurs.</p> <p>Au cours du débat j'écoute le partenaire (dans une certaine mesure – l'adversaire) pour trouver la meilleure argumentation contre les thèses qu'il avance. J'affûte et précise mon propos, je cherche à démontrer le caractère absurde du raisonnement de l'autre, je pointe du doigt toutes les faiblesses de son argumentation. Dans le débat le plus souvent il ne s'agit pas de convaincre l'adversaire – le pari c'est l'imagination et le choix des auditeurs. Il existe des débats provocateurs où l'adversaire d'une thèse cherche à utiliser les arguments les plus tranchants possibles contre celle-ci afin que ses partisans puissent les réfuter et ainsi appuyer leur thèse encore plus fort. Le type particulier du débat est le débat d'Oxford.</p>
<p><b>Négociation</b></p>	<p>Elle s'opère quand l'objectif est d'élaborer une activité commune, quand les négociateurs sont déjà en fait dotés des connaissances nécessaires mais quand il est toujours question d'entreprendre ensemble une activité.</p> <p>Pendant les négociations j'écoute le partenaire pour capter tous les éléments communs qui donnent l'espoir pour une collaboration harmonieuse ou, du moins, pour un compromis acceptable. Si lors du débat on cherche à accentuer les différences, pendant la négociation on cherche des solutions qui permettent de continuer de coopérer malgré les différences entre les parties.</p>

Il arrive malheureusement qu'au cours d'un échange d'opinions l'on oublie son objectif et dérape vers un autre type. Ainsi, par exemple, un débat peut se transformer en une négociation...

## Choisir la forme de l'échange

Si nous savons ce que nous voulons obtenir grâce à l'échange, si nous connaissons bien le groupe avec qui nous travaillerons et les conditions de travail (le nombre et les dimensions des salles de cours,

disposition des chaises et des tables, matériel de sonorisation et d'éclairage disponible), nous pouvons choisir la forme de l'échange d'opinions à employer. Il existe un éventail assez vaste de possibilités :

<b>Discussion de panel</b>	La forme d'échange la moins interactive. Les panelistes d'ordinaire débattent entre eux, non pas avec l'auditoire. Dans les cas où l'organisation d'une telle discussion est particulièrement mauvaise, ils donnent une suite d'allocutions, pas toujours liés thématiquement les uns avec les autres. Si lors d'une discussion de panel les auditeurs se confrontent à une vision plus diversifiée d'un problème que lors d'un cours magistral, ils restent aussi passifs.
<b>Questions et réponses</b>	Elle est employée d'habitude après un cours magistral en tant qu'une forme d'intériorisation des connaissances et de clarification des doutes. Les questions peuvent être posées par les auditeurs à l'enseignant, mais la situation inverse est aussi bien possible. Et cela non seulement lors d'un examen. Beaucoup de coaches utilisent la méthode questions et réponses comme une méthode d'enseignement autonome. Des questions bien formulées et posées dans un ordre adéquat permettent au groupe d'arriver aux conclusions voulues sans conseils de la part du formateur. Ainsi, les participants peuvent se forger la conviction qu'ils ont résolu le problème eux-mêmes et non pas que la solution déjà formulée leur a été proposée. Platon racontant des débats de Socrate sur l'agora athénien est ici pour nous convaincre que la méthode questions et réponses n'est pas notre découverte – en effet, elle est aussi ancienne que la philosophie même.
<b>Discussion dirigée</b>	Le modérateur de la discussion exerce la fonction d'expert – il invite à poser des questions, formuler des protestations, clarifier son propos. Il propose des sujets de discussions et des problèmes à discuter, il dirige le débat de manière que tous les doutes soient éclairés au cours de celui-ci tout en permettant que chaque participant se confronte aux problèmes discutés et s'exprime à leur sujet. Le rôle du modérateur est crucial – non seulement il administre l'échange et distribue la parole, mais aussi il y contribue avec son savoir spécialisé, décide des directions que le débat devrait prendre et des contenus à discuter, enfin récapitule et clôt les sujets suffisamment discutés.
<b>Discussion publique</b>	Elle se distingue de la discussion dirigée par le rôle du modérateur. Elle peut aussi en différer par le nombre des participants. La discussion publique peut se dérouler dans une salle spacieuse et il n'est pas impératif que chaque personne présente dans la salle prenne la parole. Le modérateur veille à l'ordre de l'échange, distribue la parole, contrôle le temps des interventions, de temps en temps procède à des récapitulations, enfin clôt le débat. En revanche, il n'y participe pas en tant qu'expert.
<b>Discussions en sous-groupes (ateliers de discussion)</b>	Cette méthode est mise en place dans les contextes où le groupe est trop nombreux pour permettre la pleine activité de chacun de ses membres, y compris des ceux les plus timides. Les sous-groupes peuvent réaliser la même tâche, discuter le même problème mais peuvent avoir des opinions différentes à leur égard. Les ateliers de discussion constituent un élément d'un ensemble plus général – ils devraient terminer par une récapitulation plénière. Il est extrêmement important d'établir précisément les tâches des sous-groupes et de s'assurer si toutes les équipes comprennent les consignes identiquement..
<b>Discussion libre</b>	Le modérateur réduit son activité au strict minimum. Il définit uniquement le sujet de l'échange. Ensuite il se tient à l'écart et n'intervient pas dans la discussion. Il observe plutôt la manière dont le groupe cherche les solutions du problème discuté pour, ensuite, discuter avec les apprenants sur le processus dont il est question. La discussion libre est utile si l'objectif du cours est non seulement de résoudre un problème, mais aussi d'apprendre aux participants comment s'intégrer et comment collaborer.

L'échange d'opinions fait naturellement partie de presque toute méthode interactive. Les formes particulières de l'échange sont : le brainstorming, la technique du groupe nominal. L'échange est aussi

utilisé par les méthodes telles que le questionnaire 5 sur 25, étude de cas et planification de l'activité.

## Le rôle du modérateur

L'échange d'opinions doit être efficace – c'est-à-dire qu'une fois la discussion terminée les participants doivent pouvoir constater qu'ils ont atteint un but, ont compris mieux une question, ont planifié une activité collective, constituent une équipe mieux intégrée, se comprennent mieux et plus vite. L'efficacité de l'échange dépend au plus grand degré du modérateur – une discussion laissée totalement libre se transforme très rapidement en un bavardage inutile. Il arrive qu'elle dégénère en une dispute ou qu'elle est ennuyeuse à en mourir. Elle risque aussi d'être tellement chaotique que malgré beaucoup de propos intéressants rares seront ceux qui se souviendront de son objectif initial.

Pour que l'échange soit fructueux, il doit être bien préparé, efficacement dirigé et se dérouler dans une ambiance propice. Penchons-nous sur les quatre questions essentielles que le modérateur ne doit pas perdre de vue :

<b>Information introductive</b>	L'échange ne réussira pas si les participants ne connaissent pas son sujet avec une certaine avance. Il est donc nécessaire de distribuer préalablement des matériels informatifs de base, expliquer aux participants en quoi consisteront leurs tâches et comment ils travailleront pour les réaliser. On peut joindre des matériaux aux invitations au débat, on peut aussi les distribuer le premier jour (si la discussion est prévue pour le jour suivant). En dernier ressort – si l'échange est prévu comme une continuation d'un cours magistral – l'on peut transmettre des informations essentielles et des questions aux participants avant le cours pour que, en écoutant l'exposé, ils se préparent à la discussion. Dans un tel cas de figure il est utile de distribuer avant le cours ses thèses principales notées sur des feuilles de papier. Les auditeurs pourront y prendre notes et se préparer ainsi à la discussion qui suivra.,
<b>Matériels</b>	Les matériels peuvent avoir un caractère très diversifié. L'échange sera mieux ordonné si les questions essentielles seront tout le temps devant les yeux des participants. Ainsi, elles devraient être énumérées et accrochées sur une planche ou écrites sur un tableau – il faut qu'elles soient visibles simultanément à tous les présents. Il est aussi conseillé de les distribuer à tous les participants copiées sur des feuilles de papier. Les matériaux devraient contenir les descriptions des problèmes qui sont susceptibles d'être résolus à travers la discussion, il est aussi possible d'y énumérer les thèses que les participants devront réfuter ou confirmer ou encore les objectifs de collaboration que devront être soumis à l'échange d'opinions et aux négociations. À noter : un bon matériel auxiliaire non seulement permet de mieux mémoriser les contenus de la discussion mais aussi, dans une large mesure, contribue à les ordonner et les rendre communs pour l'ensemble du groupe.
<b>Salle</b>	Les tables doivent être adaptées à la forme d'échange choisie. Dans le cas du choix de la discussion publique il est conseillé de vérifier le matériel de sonorisation (les conditions auditives sont différentes dans une salle vite et dans une salle remplie de gens !) et même de vérifier s'il est facile de sortir de la salle ou d'accéder au microphone. Des feuilles de papier vides devraient être distribués sur chaque table pour prendre notes.

<b>Contexte</b>	Une bonne ambiance contribue dans une grande mesure à la réussite d'un échange. Elle est conditionnée surtout par les individus, notamment les participants à la discussion, mais aussi par l'aspect de la salle, le confort de travail, l'accessibilité de l'eau et, éventuellement, d'amuse-bouches sur les tables ainsi que du café et du thé lors des pauses. Tout cela doit bien entendu être préparé à l'avance.
-----------------	--

## Modération et procédures

Un échange d'opinions pendant un stage peut avoir une forme très décontractée. Un tiers l'observant de l'extérieur peut avoir l'impression que tout fonctionne comme sur des roulettes, que le groupe se comprend à merveille et qu'en fait le modérateur est superflu. Une telle opinion serait un grand compliment pour le formateur – en effet, il ne doit pas être visible, il ne doit pas sauter aux yeux. En revanche, il doit être efficace et veiller à ce que tous les éléments de l'échange – aussi bien du point de vue des contenus que sous l'angle de la participation et de l'ordre dans la salle – soient mis en place et qu'ils permettent d'obtenir le résultat voulu.

Le formateur est responsable aussi bien des contenus – il doit veiller à ce que le corpus d'informations soit discuté en entier – que du processus – c'est-à-dire la façon dont les contenus sont discutés. L'attention du modérateur devrait être focalisée sur quatre facteurs essentiels :

- **Communication**, c'est-à-dire la manière dont les participants communiquent entre eux (est-ce que tous les membres du groupe ont la possibilité de prendre la parole et en profitent ? est-ce qu'ils ne s'interrompent pas au moment de parler ? est-ce qu'ils se conforment aux principes de l'audition active ? est-ce qu'ils formulent leurs propos brièvement et concrètement ?) ;
- **Appartenance**, c'est-à-dire l'intensité du sentiment d'appartenir ou non dans le groupe des intervenants (quand certaines personnes se sentent exclues, quand elles ont l'impression de ne pas appartenir au groupe, d'habitude nous perdons ce qu'elles auraient pu apporter au débat parce qu'elles n'y participent pas ou s'isolent complètement ; ce qui est encore pire, c'est qu'elles influencent négativement l'ambiance dans le groupe qui devient soit plus apathique et passif, soit plus agressif) ;
- **Ambiance**, c'est-à-dire la manière dont les participants se comportent à l'égard des autres participants, la façon dont ils expriment leurs émotions ainsi que les conditions de travail (confort, sécurité) de chaque membre du groupe ;
- **Normes (procédures)**, c'est-à-dire les règles en respect desquelles les participants ont décidé de discuter (p.ex le temps d'une intervention, l'ordre des prises de parole, les manières de manifester son accord ou son désaccord à l'égard des opinions présentées).

Penchons-nous donc sur les tâches que doit réaliser le modérateur pendant un échange d'environ 60 minutes :

<b><i>Ouverture</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Accueillir et présenter les personnes participant à l'échange, surtout – si leur participation est prévue – les experts et les panelistes ;</li> <li>◆ Présenter l'objectif principal et du sujet de la discussion ; présenter le programme du travail collectif et les critères d'évaluation du résultat de la discussion ;</li> <li>◆ Rappeler les normes et principes obligatoires au cours de l'échange d'opinions.</li> </ul>	env. 5'
<b><i>Introduction</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Poser les questions et formuler les problèmes cruciaux auxquels les participants doivent faire face (cette tâche peut être réalisée aussi par un expert).</li> </ul>	env. 5'
<b><i>Modération</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Distribuer la parole aux intervenants (en fonction des procédures mises en place ou en motivant délicatement les participants tout en veillant au maintien de l'ordre sans s'imposer) ;</li> <li>◆ Veiller si tous les participants ont la possibilité de s'exprimer, si personne ne se sent exclu ou n'est étouffé par les autres ; encourager discrètement à participer au débat ;</li> <li>◆ Veiller à ce que tous les aspects essentiels du problème soient discutés ;</li> <li>◆ Veiller à ce que les intervenants ne s'éloignent pas du sujet de l'échange ;</li> <li>◆ Veiller sur l'ambiance adéquate (manières de communiquer entre les participants, contrôle des émotions) ;</li> <li>◆ Résumer par étapes les résultats de la discussion ; indiquer aux apprenants la quantité des contenus déjà parcourus ;</li> </ul>	env. 40'
<b><i>Clôture</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Récapituler l'ensemble de l'échange, rappeler l'ordre des échanges, souligner les conclusions, constater les résultats du travail collectif ;</li> <li>◆ Tirer des conclusions, surtout en ce qui concerne une éventuelle continuation du travail des groupes ; indiquer comment devrait fonctionner un bon groupe de discussion ;</li> <li>◆ Clore la réunion, remercier les participants.</li> </ul>	env. 10'

## INDIVIDUS DANS LE GROUPE D'APPRENTISSAGE

Formateur et participants, ce sont deux rôles qui nous viennent à l'esprit quand nous réfléchissons sur les individus dans le groupe d'apprentissage. En réalité cette division est bien plus complexe. Lors d'un stage réalisé avec l'utilisation de méthodes interactives le formateur (un ou plusieurs) remplit plusieurs fonctions. Il est expert, enseignant, coach, animateur. En fonction de l'objectif du stage et des méthodes choisies, il se focalisera davantage soit sur le processus, soit sur les contenus de l'apprentissage. Les participants, eux, constituent un groupe hétérogène de personnes dont chacune se comporte d'une manière typique à elle-même (joue son rôle naturel) en influant ainsi sur le déroulement de l'atelier. Certains participants faciliteront la réalisation des objectifs éducatifs, d'autres seront neutres, encore d'autres entraveront le processus éducatif. Un bon formateur saura identifier ces rôles, renforcer les bons et contrarier les mauvais comportements.

10

### Domaines de formation – contenus et processus

Pour réaliser les objectifs éducatifs il est nécessaire d'équilibrer deux domaines : celui du processus et celui des contenus. Les contenus ce sont les connaissances – la composante informative du stage de formation, c'est-à-dire tout ce qui répond à la question « quoi ? », p.ex. les origines de l'Union européenne. Le processus – la manière dont est réalisé le stage – c'est tout ce qui répond à la question « comment ? », p. ex. quelles méthodes éducatives employer, quelle est l'ambiance au cours du stage etc.

Les contenus d'un stage peuvent être préparés entièrement avant l'atelier. L'analyse des destinataires, expliquée par la suite, le facilitera. Grâce à une telle analyse les connaissances et les aptitudes à transmettre seront adaptées aux attentes et aux capacités des participants. Le domaine des contenus est donc assez facile à gérer.

Le domaine du processus, en revanche, est plus complexe. Il n'est possible de le prévoir au préalable, avant l'entrée à la salle où se déroulera le stage, que partiellement, en choisissant des méthodes éducatives, planifiant les pauses, disposant les chaises et les tables etc. Toutes ces activités permettront de stimuler la pleine activité des apprenants, de mettre en place une communication active ou encore de veiller au respect des normes adéquates. Néanmoins il est difficile de prévoir tous les comportements des participants qui risquent d'influencer le déroulement du stage. Bien entendu il existe le catalogue des rôles les plus fréquents et des réactions à adopter à leur égard, mais ces comportements exigent de l'expérience et des prédispositions sociales appropriées (assurance de soi, ouverture etc.).

## Formateur

Pendant le stage le formateur peut remplir trois fonctions, en agissant dans le cadre d'un, deux ou trois champs :

- ✓ Champ des connaissances (p. ex. il introduit de nouvelles notions, montre de nouvelles aptitudes, récapitule des débats etc.) ;
- ✓ Champ du processus (p. ex. il choisit une méthode de travail, focalise l'énergie du groupe, veille à maintenir l'ambiance propice à l'apprentissage) ;
- ✓ Champ informatif (p. ex. il note sur le tableau des idées, des demandes, des remarques, récolte et note des informations etc.).

11

L'expert se focalise uniquement sur le champ des connaissances, le coach doit contrôler tous les trois champs. Plus le groupe d'apprentissage est nombreux et diversifié, plus cette tâche est difficile. En animant un stage destiné à un groupe nombreux de participants qui ne se connaissent pas il est conseillé de répartir les responsabilités au sein d'une équipe formatrice – deux coaches ou un coach et son assistant.

Le tableau ci-dessous contient des propositions de répartition de tâches en fonction de la situation.<sup>1</sup>

Répartition des tâches	Quand utiliser ?
Le formateur réalise toutes les trois fonctions (agit dans tous les trois champs).	Réunions routinières des groupes aux méthodes de travail efficaces déjà développées ; résolution des problèmes faciles.
Le formateur agit dans les champs du processus et des connaissances, il est aidé par une personne responsable du champ informatif.	Résolution des problèmes plus complexes, transmission d'importantes quantités d'informations.
L'atelier est réalisé par un enseignant (champ des connaissances) et un coach (champs du processus et informatif) ou par un coach et un animateur.	Introduction de connaissances et d'aptitudes complexes, travail en un groupe d'apprentissage important (plus de 20 personnes).

## Expert

Au cours du stage réalisé avec l'emploi de méthodes interactives le rôle de l'expert sera auxiliaire. Ses connaissances extraordinaires dans un domaine peuvent être mises à profit pour introduire des notions nouvelles, transmettre un savoir spécialisé, commenter les résultats du travail des participants, p. ex. il

peut évaluer des solutions proposées par le groupe.

L'expert devrait être accompagné lors du stage par un coach qui se focalisera sur le champ du processus qui n'est pas la domaine de prédilection de l'expert. Le coach peut animer le débat, noter les thèses cruciales du propos de l'expert sur le tableau, récapituler les parties de son exposé.

### **Enseignant**

L'enseignant dispose des connaissances et de l'expérience dans le domaine du sujet du stage. Il sait aussi utiliser les techniques éducatives efficaces, ce qui lui permet de présenter au groupe des informations nouvelles. Grâce à son expérience méthodique il n'a pas besoin d'être accompagné par un coach. Il saura lui-même transmettre le savoir d'une manière intéressante et captivante pour les participants à l'atelier.

12

Le cours magistral intégré dans le stage réalisé avec l'utilisation de méthodes interactives peut servir à introduire de nouvelles notions ou à récapituler des activités pratiques. Il est important qu'il soit relativement bref, ne domine pas sur les autres formes éducatives et comporte toutes les techniques facilitant son intériorisation.

L'enseignant devrait stimuler les apprenants en leur posant des questions ou au moins en formulant des questions rhétoriques, qui facilitent la focalisation de l'attention sur le sujet discuté. L'effet comparable peut être obtenu grâce à une plaisanterie bien trouvée qui, en plus, influera positivement sur l'ambiance lors du stage. Il est aussi utile d'illustrer son propos à l'aide de diapositives, schémas ou notes sur le tableau (davantage d'informations sur le sujet dans le chapitre « Cours magistral »).

### **Coach**

Le coach est la personne clé lors du stage réalisé avec l'utilisation de méthodes interactives. Il sait gérer deux champs de formation : du processus et des connaissances. Ce qui le différencie de l'enseignant, c'est que son objectif est de façonner des aptitudes, le transfert de connaissances pouvant n'être qu'un moyen pour arriver à ce but. Le coaching est censé transmettre des connaissances et des aptitudes à travers les influences réciproques entre les apprenants. Par conséquent le coach devrait employer intelligemment les méthodes qui permettent de mettre en place de telles influences et les techniques qui permettent de diriger les membres du groupe vers les conclusions correctes à partir de leurs propres interventions.

La méthodique diversifiée du travail de coach est la raison pour laquelle il doit être polyvalent et intérioriser vite des savoirs nouveaux. S'il ne doit pas être expert, les connaissances dans un domaine défini et l'expérience sont indispensables pour animer les stages de formation – seules les aptitudes organisationnelles ne suffisent pas pour être un coach excellent.

Le coach doit aussi être doté de compétences sociales et de prédispositions psychologiques au niveau

personnel. Les aptitudes sociales c'est notamment l'aptitude à poser des questions, à réagir dans des situations différentes, l'empathie, l'aptitude à gérer des situations conflictuelles, la connaissance de ses propres émotions et la faculté de les contrôler, enfin l'ouverture d'esprit relative à la réflexion créatrice<sup>2</sup>. Le coach idéal est aussi caractérisé par la stabilité émotionnelle, grâce à quoi il sait se débrouiller dans les situations d'éducation difficiles.

### **Animateur/facilitateur**

La tâche de l'animateur est de se focaliser sur le champ du processus. Équipé en ses connaissances sur l'organisation, la dynamique est les processus de groupe il aide les participants à réaliser eux-mêmes leurs objectifs.

13

L'animateur d'habitude dirige le stage en équipe avec un enseignant ou un coach. Si l'autre formateur se focalise sur les contenus, lui, il résume les informations transmises par l'enseignant ou élaborées par les apprenants au cours d'un débat, une simulation etc. Cela dit, une aptitude importante pour l'animateur est de savoir ordonner les informations entendues et de les noter rapidement. C'est particulièrement important lors des débats ou des brainstormings, quand le coach se concentre à animer le groupe et laisse à l'animateur le soin de noter les conclusions.

Le facilitateur réalise une fonction similaire à celle de l'animateur quoiqu'il – contrairement à celui-ci – il ne fasse pas partie de l'équipe des formateurs. Il est un participant qui possède des aptitudes auxiliaires au processus de l'enseignement. En tant que membre du groupe, s'il est bien dirigé, il peut être d'une grande utilité pour le coach.

### **Coopération des formateurs<sup>3</sup>**

Les ateliers réalisés avec l'emploi de méthodes interactives souvent exigent la coopération de plusieurs formateurs. Il peut s'agir de deux coaches, d'un coach et d'un expert ou d'un coach et d'un animateur. La pratique démontre qu'un groupe dirigé par une équipe formatrice travaille plus efficacement. La collaboration des formateurs résulte fructueuse aussi bien pour les participants au stage qu'aux formateurs eux-mêmes.

La collaboration des formateurs permet de :

- repartir la responsabilité pour le stage (p. ex. répartition de la préparation des matériels éducatifs pour le stage) ;
- évaluer la direction des activités avant et après le stage ;

- tester les idées éducatives sur soi-même ;
- récupérer au cours du stage (modèle de l'animation à tour de rôles) ;
- garder le calme intérieur (le partenaire peut secourir l'autre à tout moment).

### Bénéfices qui résultent de la collaboration des formateurs pour les apprenants :

- le stage est plus dynamique et stimulant ;
- le travail des participants est incessamment contrôlé, les formateurs prêtent sans cesse attention aux besoins et aux centres d'intérêt de chaque participant ;
- l'atelier est plus diversifié.

14

Il existe plusieurs modèles de collaboration des formateurs. Le plus simple est celui de « l'exposé et la notation », où coopèrent un coach et un animateur. Le coach domine, il dirige l'atelier, tandis que l'animateur est chargé de noter sur le tableau les conclusions du débat des participants ou les thèses principales du propos du coach ce qui permet à celui-ci de se focaliser sur le travail du groupe.

Un autre modèle est celui de « l'exposé et la précision », où coopèrent deux coaches. Le premier anime le stage et le second complète son propos en cas où des contenus seraient sautés ou quand le groupe semble avoir besoin de précisions.

« A tour de rôles » est encore un autre modèle dans lequel les formateurs présentent en alternance des parties bien distinctes du stage. Quand l'un des formateurs intervient, l'autre reste assis sans participer activement à l'intervention de son collègue. Son activité est réduite à l'observation et à la réalisation des tâches auxiliaires, p. ex. il peut distribuer des matériels éducatifs. Cette méthode permet aux coaches de partager le travail, ce qui est particulièrement important s'ils n'avaient pas suffisamment maîtrisé les contenus autour desquels le stage est censé être focalisé.

Le modèle le plus difficile, exigeant beaucoup d'expériences, est le « duo », où les deux coaches s'engagent à exposer les contenus du stage. Dans ce modèle il est primordial d'établir les règles de collaboration afin que les formateurs coopèrent harmonieusement au lieu de rivaliser. Ils peuvent donc définir la manière de se communiquer pour savoir à quel moment il faut passer la parole à l'autre, p. ex. à travers un timbre de la voix, un regard ou un pas en arrière qui signalerait au partenaire de reprendre l'initiative.

Il est important que ces relais s'opèrent d'une façon naturelle, afin que les participants perçoivent les formateurs comme équipiers.

C'est le modèle le plus attirant pour les participants car il rend le stage plus dynamique.

## Participants

### Analyse du groupe des destinataires

Le programme du stage devrait toujours être réfléchi et élaboré consciencieusement. Même si le coach anime les stages focalisés sur un seul sujet particulier, à chaque fois il devrait se préparer au travail avec un groupe défini. La mise en pratique de méthodes interactives rend chaque atelier différent puisque à chaque fois l'on a affaire à un groupe différent. L'analyse du groupe des destinataires est donc cruciale pour la réalisation réussie des objectifs éducatifs. Un formateur ne réalisera jamais deux stages de formation identiques car il appuie les méthodes de son travail sur l'interactivité. Le résultat éducatif est donc dans une grande mesure conditionné par l'analyse du groupe des apprenants.

15

Au moment d'élaborer un programme de stage, l'animateur devrait récolter les informations suivantes sur les participants :

- **âge** – est-ce que tous les participants sont d'âge similaire ou est-ce que leur âge est très diversifié ? En conséquence, quel type de relations peut donc dominer entre les participants ?
- **connaissances, aptitudes** – quelles connaissances et quels savoir-faire les participants possèdent-ils déjà et quelles informations sollicitent-ils obtenir lors du stage ?
- **sexe** – est-ce que le groupe est unisexe ou mixte ? A quels exemples devrait se référer le formateur pour être crédible aux yeux des participants ?;
- **niveau de formation** – quelle terminologie peut être utilisée par l'animateur ? Est-ce que les participants sont experts dans un domaine ou élèves, disposant de connaissances générales ?;
- **personnes-clés** – est-ce que le formateur peut compter sur l'assistance de certains participants ? Peuvent-ils remplir la fonction du facilitateur, c'est-à-dire d'une personne qui soutient le processus de groupe ? Qui est le leader naturel du groupe ?;
- **spécificité des centres d'intérêt** – grâce à la connaissance des savoirs dont disposent les apprenants le formateur peut se référer aux exemples qui leur sont familiers ;
- **attitude à l'égard du formateur** – est-ce que l'attitude des apprenants à l'égard du formateur est amicale, hostile ou neutre ? Est-ce que le formateur est identifié à travers le milieu qu'il représente ? Quelle est l'approche des participants à l'égard de ce milieu ?;
- **attitude** – est-ce que le groupe d'apprentissage est composé de personnes participant au stage de leur propre volonté ou d'employés (bénévoles) envoyés au stage par leur employeur ou leader de leur association ? Par conséquent, combien de temps le formateur devra-t-il consacrer à motiver les apprenants à une participation active à l'atelier ?

- **nombre des participants** – est-ce que le groupe d'apprentissage sera très nombreux ou il ne comptera que plusieurs personnes ? Est-il possible de prévoir l'emploi de méthodes interactives (groupe de 7-30 personnes) ou vaut-il mieux envisager un cours magistral ? Le travail avec quelques dizaines de personnes exige une salle de dimensions importantes et un équipement acoustique. Sans doute cela rendra difficile la mise en place d'interactions entre les participants. Dans ce cas de figure il est conseillé de diviser les apprenants en groupes.

## Situations difficiles au cours du stage

La réussite du stage réalisé avec l'emploi de méthodes interactives est dans une large mesure conditionnée par la capacité de l'équipe des formateurs de mettre en place des interactions amicales entre les participants. Pendant son exposé l'enseignant peut se focaliser à transmettre les informations et à exiger des apprenants les conditions propices à une telle forme éducative – l'auditoire doit être silencieux, la seule forme d'activité possible est de poser des questions au formateur. Les relations entre les participants n'entrent pas dans le champ d'intérêt de celui-ci. Le coach se confronte à une situation bien plus exigeante. Il doit animer le cours de manière que les apprenants se sentent à l'aise, soient ouverts et, en même temps, réalisent le programme préalablement établi. Aussi le coach devrait-il apprendre à gérer les situations difficiles qui se produisent dans la salle de cours. Il est possible de les diviser en deux catégories : comportements individuels et collectifs. Confronté à de telles situations, le coach doit se départir de certains comportements, pourtant naturels pour l'homme. Il est en effet naturel que l'homme attaqué répond par une attaque. Or, le coach ne peut pas répliquer par une attaque, il ne peut même pas garder la neutralité face à un soi-disant participant difficile. Le vrai succès est de convertir l'opposant en un allié du coach. Pour y arriver, il est indispensable de contrôler ses émotions et d'interpréter les comportements agressifs d'un apprenant non pas comme une attaque personnelle mais comme un problème à résoudre.

## Comportements individuels

Les participants au stage peuvent être divisés en deux groupes : intéressés par le stage et opposants au stage. Les premiers sont actifs, s'engagent dans les débats et simulations proposés par les animateurs. Pendant les pauses ils posent des questions supplémentaires et demandent des indications concernant la littérature susceptible de les aider à apprendre eux-mêmes. C'est au sein de ce groupe que le formateur peut recruter les facilitateurs – personnes qui à travers leurs travail en groupe le motiveront à une activité plus importante.

Les opposants sont les personnes qui ne sont pas intéressés par le stage. Ils sont caractérisés par la passivité et la réticence à s'engager dans le débat ; ils peuvent aussi désavouer l'autorité du formateur voire même mettre en doute l'utilité du stage. La tâche du formateur est de minimiser les troubles provoqués par telles

personnes pour qu'elles ne portent pas préjudice aux autres membres du groupe. Plus tôt le coach procède au classement des participants du point de vue de leur attitude, plus facilement il pourra éviter les situations d'éducation difficiles.

Il n'est pas possible de classer tous les apprenants définitivement et une fois pour toutes dans l'une des deux catégories. Effectivement, certaines personnes resteront neutres, d'autres changeront d'attitude en fonction des contenus du stage et du développement du processus éducatif.

Le rôle (défini comme l'ensemble des comportements types) qui est souvent ignoré par le formateur est le « solitaire ». Une telle personne s'engage au processus éducatif, prend la parole, mais d'ordinaire reste à l'écart du groupe et ne s'engage dans les activités collectives qu'à contrecœur. Le problème ne réside donc pas dans l'attitude du « solitaire » à l'égard du stage, mais vers les autres membres du groupe d'apprentissage. Son réticence envers le travail collectif et son isolement voulu peuvent déboucher sur l'hostilité ouverte du groupe à son égard, ce qui influencera négativement le champ du processus. Le coach devrait donc éviter au préalable qu'une telle situation se produise. Une méthode qui peut aider à gérer le problème peut être la division du groupe en petites équipes de plusieurs personnes, où le « solitaire » se verra engagé dans des activités collectives. Il aura bien moins de réticences à prendre part à un exercice en un groupe de 4 personnes qu'en un groupe de 10 personnes.

Le « timide », contrairement au « solitaire », n'éveillera pas l'hostilité du groupe. En raison de sa personnalité il se tiendra renfermé au cours du stage et, par conséquent, ne prendra jamais la parole si on ne le lui demande pas. Les participants habituellement ne prêtent pas attention au « timide » mais le coach ne devrait jamais l'oublier, sachant qu'une telle personne, correctement stimulée, peut apporter beaucoup d'observations importantes dans le travail du groupe. Dans les relations avec le « timide » il faut éviter les questions inattendues qui peuvent encore approfondir sa réticence à l'activité.

Les questions peuvent par contre concerner les sujets qui ont déjà été traités (p. ex. présentation des résultats du travail du groupe). Il est aussi possible de l'interroger si le groupe a eu du temps pour réfléchir sur les réponses à une question.

L'« omniscient » considère ses idées comme les meilleures et le souligne à chaque occasion. Il peut entraver le déroulement de l'atelier et irriter les autres participants. Ses déclarations qui risquent de provoquer la perte de fiabilité par le formateur, par exemple à travers la négation de thèses formulées par celui-ci, sont très dangereuses. Les irruptions faites par l'« omniscient » dans les interventions des autres participants ou la critique dirigée à leur égard peuvent provoquer la fermeture du groupe au débat. Le coach est tenu de réagir immédiatement dans ces cas de figure. Il peut être utile de mettre en place des règles de comportement, p. ex. la règle de non-critique réciproque au cours du débat, l'octroi de la parole

par le formateur. L'« omniscient » veut attirer l'attention des autres sur soi. C'est la particularité qu'il est possible de mettre à son profit, p. ex. en engageant une telle personne à noter sur le tableau les idées formulées par le groupe. Ainsi valorisera-t-on l'« omniscient » et bridera-t-on ses propos en même temps.

Le « farceur » peut influencer sur le processus d'apprentissage soit négativement, soit positivement. Si ses plaisanteries consistent à se moquer d'autres participants au stage, le coach devrait réagir rapidement et fermement.

Le « chuchoteur » c'est le rôle qui presque à coup sûr surgira au cours de l'atelier. Les chuchotements incessants d'une telle personne peuvent être très irritants. La méthode la plus fréquemment employé pour contrarier le « chuchoteur » est de s'approcher de lui et d'établir avec lui le contact visuel. Un tel comportement du formateur ordinairement permet de résoudre le problème. En cas où il s'avérerait inefficace, l'animateur peut se référer aux règles adoptées par le groupe – « une seule personne parle, les autres écoutent ».

L'« interrupteur » est très impatient. Il commence à parler avant que les autres terminent leur propos. Cela peut provoquer l'antipathie des autres membres du groupe à son égard. Le coach est tenu de réagir face à de telles situations en ordonnant le débat.

### **Comportements collectifs**

La « hydre » est la situation où le groupe débat de tout en même temps. Dans un tel cas de figure le formateur peut rappeler aux participants l'objectif du stage et leur demander quelles questions qu'ils sont en train de formuler le concernent.

Le silence après qu'une question fut posée. D'habitude la réponse est donnée à l'espace de 11 secondes qui suivent l'énonciation de la question. Si le silence dure plus longtemps, il est nécessaire de réfléchir sur les causes d'un tel comportement. Il peut en découler que :

- les participants ont jugé la question trop simple et ne veulent pas s'engager à répondre – le coach devrait donc demander aux apprenants si la question est trop simple pour eux ;
- la question fut formulée d'une manière incompréhensible pour le groupe – la personne qui co-anime le stage peut reformuler la question, le coach peut aussi demander aux apprenants s'ils comprennent la question ;
- la question fut trop difficile et les apprenants craignent de donner une mauvaise réponse – le formateur peut encourager les participants à répondre en expliquant que la question est effectivement difficile et qu'il n'est pas impératif de connaître la meilleure réponse.

La « somnolence » – la fatigue qui s’empare du groupe : l’on note visiblement l’affaiblissement de l’énergie des participants qui sont peu actifs, ne répondent pas aux questions – dans un tel cas de figure le coach devrait se montrer enthousiaste, encourager les autres, de par son attitude, à être actifs. Il est aussi utile de ventiler la salle ou de proposer plusieurs exercices de relaxation. En dernier ressort il faut proposer une pause.

« Rapides et dangereux » – le groupe accélère et traite les sujets superficiellement. C’est une situation très dangereuse qui peut déboucher sur la non-réalisation des objectifs définis. Or, l’interactivité du stage suppose que le groupe obtiendra de nouvelles connaissances et aptitudes grâce à son travail, la tâche du coach étant donc de stimuler conséquemment les membres du groupe à formuler des conclusions. Le formateur peut rappeler au groupe qu’ils ont beaucoup du temps et qu’il n’est pas nécessaire de travailler à la hâte ou demander aux participants de répondre individuellement. Il peut aussi être utile de rappeler les questions et de les développer.

Les « questions difficiles » - même le meilleur formateur tombera sur une question à laquelle il ne saura pas répondre. Cela peut engendrer chez lui une crainte de perdre la fiabilité et l’amener à répondre incorrectement ou d’une manière confuse. Sûrement ce n’est pas une bonne démarche. Si le formateur a répondu aux autres questions des apprenants, il ne perdra pas à leurs yeux s’il reconnaît son ignorance dans un cas. Cela peut même faire augmenter sa crédibilité et éveiller la sympathie des participants à condition qu’une telle situation ne se répète pas trop fréquemment. Le coach peut aussi rediriger la question au groupe – peut-être sera-t-il possible de trouver la réponse ensemble. Si ces solutions s’avèrent inefficaces, le formateur devrait s’engager à trouver les informations nécessaires après le stage et à les transmettre au groupe.

## QUESTIONNAIRE « 5 SUR 25 »

### Principe de la méthode

Le questionnaire « 5 sur 25 » est la méthode permettant de traiter d'une manière approfondie et ordonnée sur un corpus de matériaux d'importantes dimensions par un groupe et ensuite un choix collectif et démocratique. Il permet d'apprendre aux participants comment argumenter, convaincre, écouter et atteindre le consensus. Il permet aussi de mettre au profit du groupe des expériences et des réflexions de tous les participants au stage, y compris ceux les plus taciturnes. La méthode rend possible le choix des solutions prioritaires suite à une réflexion approfondie sur toutes les autres options et possibilités.

20

La méthode est particulièrement utile quand nous visons à réfléchir consciencieusement sur le caractère, la fonction et les activités qui incombent à une personne remplissant une fonction définie (p.ex. maire, conseiller local, fonctionnaire, enseignant, parent). Le questionnaire peut être aussi employé quand nous devons considérer différentes possibilités d'action et choisir celles les plus prometteuses (p.ex. lors de la planification d'une campagne informative et promotionnelle) ou quand nous analysons des dangers pour faire face particulièrement intensément à ceux les plus sérieux. La méthode peut même être utilisée pour analyser un document ou une loi – le texte d'une loi reparté en 25 éléments et des questions bien formulées permettront une analyse très approfondie de l'ensemble du document.

Le questionnaire « 5 sur 25 » est facilement adaptable à d'autres méthodes éducatives. Il peut être introduit notamment dans un brainstorming, un cours réalisé avec la méthode du groupe nominal ou dans une planification. En ce qui concerne la récapitulation, à cette étape l'on procédera sans doute à un bref cours magistral.

### Quand employer ?

- Quand le groupe est censé faire le choix d'une solution bien discutée parmi un nombre important d'options ou quand il est susceptible de tout simplement bien réfléchir sur de très nombreuses variantes à choisir ;
- Quand nous tenons très fort à ce qu'aucun membre du groupe ne soit privé de possibilité de participer pleinement au travail collectif et de s'exprimer ;
- Quand nous cherchons à intégrer un groupe important composé de plusieurs petits groupes ;
- Aussi bien dans le cas des petits que des grands groupes d'apprentissage on les divise en équipes de 5 à 7 personnes.

### Avantages :

- Permet de s'engager pleinement à l'activité du groupe à chaque membre ;
- Permet à chacun d'analyser d'une façon approfondie le problème discuté et en même temps de le confronter à des réflexions des autres membres du groupe d'apprentissage ;
- Oblige à la recherche d'un consensus ;
- Aide à intégrer le groupe qui risque d'être initialement très diversifié et méfiant.

### Difficultés :

- Il est difficile d'encourager les apprenants à un débat approfondi si dès l'entrée en matière ils sont unanimes (ou près de l'être) sur une question ; une telle question est alors considérée comme quelque chose d'évident et donc n'est soumise à la réflexion que fort superficiellement ;
- Il est difficile de contrarier l'approche purement mathématique des questions discutées et donc d'éviter que certains individus ne s'adaptent inconsciemment à la volonté et aux opinions de la majorité.

## Schéma d'un cours réalisé avec la méthode « 5 sur 25 » (temps de réalisation : env. 90 minutes)

### Étape 1 – Préparation du questionnaire

Le corpus de problèmes à choisir peut être préparé de différentes manières. La liste des 25 possibilités (caractéristiques, variantes etc.) peut être préparée soit (1) à l'avance (dans un tel cas de figure il est plus facile d'obtenir un corpus complet de solutions nettement différentes les unes des autres), soit (2) en cours du stage (il faut alors ajouter environ 45 minutes au temps prévu pour le cours !) – dans un tel cas de figure le corpus de problèmes est conforme aux expériences et aux sentiments des participants ainsi qu'il répond à leurs besoins.

1. En élaborant le questionnaire à l'avance, nous nous appuyons avant tout sur des ouvrages spécialisés relatifs au sujet du stage, nous consultons des experts, procédons à l'analyse du milieu et de la situation sur lesquels travaillera le groupe d'apprentissage. Il est important que le résultat de ce travail préparatoire soit complet, que tous les éléments essentiels soient inclus dans le questionnaire. Il est aussi à ne pas oublier que toutes les formulations utilisées devraient être positives et que – soulignons-le – au moins 10 à 15 énoncés devraient être dotés d'une importance similaire. Le corpus de formulations ne peut pas être trop simple ; si nous y incluons cinq éléments évidemment cruciaux, le travail en groupes échouera. Chaque participant fera le choix des mêmes énonciations. Par conséquent le débat n'aura pas de raison d'être. Des arguments, audition active, art de débattre – tout cela deviendra inutile.
2. En préparant le questionnaire lors du cours, ensemble avec les participants, nous pouvons faire appel au

*brainstorming* ou à la *technique du groupe nominal*. Indubitablement des propositions surgiront assez dynamiquement, elles risquent aussi d'aller spontanément dans le même sens. Aussi est-il nécessaire d'être muni de plusieurs formulations que nous inclurons, avec l'accord du groupe, dans le questionnaire à côté de leurs suggestions. L'avantage d'une telle manière de préparation du questionnaire est sa relation étroite avec la réflexion du groupe – les participants ont la conscience qu'il s'agit de leur travail, dès le début jusqu'à la fin. Le corpus d'énonciations peut être formulé un jour avant le cours ou même plusieurs semaines à l'avance, lors d'un stage précédent (si les stages sont repartis cycliquement). Une telle avance permettra de compléter les matériels en cas d'omissions flagrantes.

Le questionnaire devrait être préparé et imprimé soigneusement et copié en nombre adéquat, de manière qu'il soit possible de le distribuer à chaque apprenant et, en plus, de distribuer encore un exemplaire à chaque petit groupe.

### **Étape II – Explication des règles du travail collectif**

Le formateur explique aux apprenants les règles du travail en commun. Les participants devraient dès l'ouverture du cours connaître les différentes étapes du travail afin de pouvoir s'y préparer. Deux questions sont à mettre en avance particulièrement : d'abord – en principe, toutes les possibilités sont bonnes quoiqu'elles puissent exprimer différents points de vue, attitudes ou solutions d'une situation concrète. Nous ne nous confrontons pas à un choix entre ce qui est bon et ce qui est mauvais, mais à un choix parmi différentes bonnes possibilités (ou, en fonction du sujet, entre différents dangers) – à nous de choisir celles que nous considérons cruciales. Ensuite – les décisions prises en petits groupes doivent être unanimes – tant qu'au moins une personne n'est pas persuadée quant à l'adéquation d'une solution proposée, la décision commune ne peut pas être prise. Il est donc primordial d'être à l'écoute des autres et de choisir les arguments les plus convaincants possibles. Nous tenons à mettre ici en valeur que justement les arguments découlant de ses propres expériences et réflexions sont la plus importante richesse du travail avec la méthode dont il est question dans ce chapitre.

### **Étape III – Choix individuels**

D'abord chaque participant, individuellement, sans consulter les autres, doit choisir dans la liste reçue 5 possibilités qu'il considère les plus pertinentes dans une situation définie. Cette étape est très importante, il n'est pas possible de la sauter. Si tous les participants ne feront pas leur choix, s'ils ne s'identifient pas au moins un petit peu aux options choisies, le groupe arrivera à un consensus trop rapidement. Le compromis sera atteint non pas suite à une réflexion approfondie du groupe, mais en raison de l'indifférence générale des apprenants.

### **Étape IV – Division en petits groupes**

Le formateur divise les apprenants en groupes de 5 à 7 personnes. Les effectifs des groupes devraient être

choisis-le plus aléatoirement possible. Il serait conseillé que les personnes assises l'une à côté de l'autre ne soient pas incluses dans le même groupe. En effet, il est mieux que les membres d'un petit groupe ne se connaissent pas très bien et ne se recrutent pas du même milieu – plus la diversité des effectifs est importante, meilleur est l'effet de leur travail et davantage d'expériences différentes sont apportées au travail par chaque équipier. La division en groupes peut être effectuée soit « mécaniquement », à travers la décompte des participants, soit préparée à l'avance – les numéros peuvent être inscrits au préalable sur les questionnaires distribués au début du cours.

### **Étape V – Travail en équipes**

Les équipiers sont censés choisir un ensemble commun de cinq solutions. Ils ne peuvent recourir qu'à l'argumentation. Le vote est exclu. La décision doit être unanime. Il vaut alors la peine d'encourager les groupes à regarder le problème sous un angle nouveau, de jeter un regard frais sur la question discutée. Cette étape est en fait cruciale dans la méthode « 5 sur 25 », c'est à ce moment du travail qu'est généré le maximum de réflexions et d'idées. C'est à cette étape que les participants apprennent à discuter, argumenter, écouter activement. C'est enfin à ce moment que chaque apprenant peut se convaincre de l'importance de ce qu'il pense. Les choix de chaque groupe sont notés sur les questionnaires additionnels.

### **Étape VI - Hiérarchisation**

Cette étape n'est pas une variante obligatoire. Le formateur demande aux apprenants de hiérarchiser leurs choix selon l'importance qu'ils portent aux énonciations choisies en attribuant 5 points à celle la plus importante à leurs yeux et 1 point à celle la moins importante. Il est conseillé d'inclure cette étape dans les stages avec les groupes peu nombreux – la hiérarchisation permet de mieux faire ressortir les solutions les plus plébiscitées.

### **Étape VII – Présentation des résultats**

Les représentants des groupes présentent les résultats du travail des ceux-ci. Le formateur les note sur le tableau sans aucun commentaire – en revanche il invite les représentants des groupes à commenter brièvement les résultats obtenus.

### **Étape VIII – Commentaire du formateur**

Le formateur met en avance la valeur des choix faits par les apprenants – c'est d'autant plus important que, comme ils ont choisi parmi les solutions uniquement positives, leurs préférences ne devraient pas être évaluées selon le critère dualiste meilleur/pire. Les apprenants habituellement sont très intéressés par les choix du formateur qu'ils considèrent comme « corrects ». Or, il est à souligner qu'il s'agit bien

d'encore un point de vue, d'encore une réflexion, mais non pas de la résolution du problème discuté. Le formateur est néanmoins dans l'obligation de motiver minutieusement son choix tout comme de récapituler l'ensemble du travail et d'indiquer les conséquences des éventualités choisies.

## Un scénario exemple

### Sujet

Particularités principales d'une bonne démocratie

### Objectifs

- Transfert des savoirs concernant les caractéristiques que doit avoir une démocratie pour qu'elle soit un régime au service de la société et des individus ;
- Exercices des aptitudes fondamentales indispensables dans la prise des décisions démocratique : argumentation, ouverture aux arguments, mise en place citoyenne de la volonté de la majorité.

### Rôles des formateurs

Le formateur remplit initialement la fonction du coach – il encourage au travail, explique la méthode, repartit en groupes, inspire le débat, contraint des tentatives purement mathématiques de réaliser la tâche. À la fin il remplit les fonctions de l'expert – il commente les choix du groupe, présente ses choix et les explique.

### Destinataires - participants

Un groupe de 40 personnes, étudiants des premières années sollicitant intégrer le conseil étudiant de leur école.

### Scénario

Temps	Séquences des actions	Formateur et matériels
10'	<p><b>Introduction</b> – expliquer l'objectif et la méthode du cours (« la démocratie c'est un système et une manière de vivre – nous devrions toujours rechercher la vérité à travers l'échange d'opinions permanent »). Souligner l'importance du respect des principes d'un débat efficace.</p> <p>Expliquer les principes du choix individuel (à noter : l'on choisit <u>uniquement</u> cinq particularités, bien que sans aucun doute nous voudrions en choisir davantage).</p>	<p>L'on peut noter sur le tableau de conférence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- écoutez attentivement ;</li> <li>- essayez de comprendre ;</li> <li>- recherchez le consensus.</li> </ul> <p>Distribution du matériel éducatif « Particularités principales d'une bonne démocratie ».</p>

10'	<b>Choix individuel</b> – chaque participant procède à un choix individuel des cinq caractéristiques d'une bonne démocratie qu'il juge essentielles.	Le formateur vérifie si tous ont réalisé leur tâche. Si cela s'est fait assez vite, il passe à la division en groupes.
30'	<b>Travail en groupes</b> – il est conseillé de préparer à l'avance les modalités de la division en groupes, p.ex. en indiquant sur les feuilles distribuées aux apprenants les symboles de chaque groupe et en marquant les tables de travail avec les mêmes signes.	Le formateur déambule entre les tables des groupes et en cas de besoin explique la signification des énonciations particulières ainsi que met en garde contre les choix automatiques, calculés.
20'	<b>Présentation des résultats du travail des groupes</b> (« chaque choix est bon – c'est que nous choisissons uniquement parmi de bonnes particularités – cela dit, notre choix indique ce que notre groupe considère comme crucial dans la démocratie »).	Le formateur note les résultats sur le tableau, inspire les commentaires des participants, souligne l'importance des choix qu'ils ont faits.
20'	<b>Présentation du choix du formateur</b> 1. La souveraineté des individus et des communautés humaines (famille, communauté locale, nation). (1). 2. Le pouvoir fondé sur l'appui des gouvernés (élections libres, universelles et égales). (4). 3. La gouvernance de la majorité qui respecte les droits des minorités. (7). 4. L'organisation de la société et l'attitude des gens focalisées sur la coopération et la recherche de la compréhension mutuelle, du compromis et de la collaboration. (22). 5. La limitation constitutionnelle de l'étendue du pouvoir étatique ; la tripartition du pouvoir. (16).	Le formateur souligne que son choix n'est qu'une variante possible et non pas un choix d'expert. En même temps il justifie son choix tout en animant un débat avec l'auditoire.

Pièce-jointe ( Exemple )

## PARTICULARITÉS PRINCIPALES D'UNE BONNE DÉMOCRATIE

*Parmi les particularités ci-dessous, choisissez s'il vous plaît cinq qui à votre avis décrivent le mieux le système démocratique.*

1. La souveraineté des individus et des communautés humaines (famille, communauté locale, nation).
2. Chaque habitant dispose de la possibilité citoyenne d'exercer une influence importante sur la manière de gouverner son pays.
3. Le contrôle des fonctionnaires décisionnaires dans les questions concernant les individus, surtout le contrôle civil des institutions employant la violence par définition p.ex. sur l'armée et la police.
4. Le pouvoir fondé sur l'appui des gouvernés (élections libres, universelles et égales).

5. La transparence des affaires publiques, surtout de la politique financière de l'État et d'autres structures gouvernées démocratiquement.
6. L'existence de la solidarité sociale avec les pauvres et les personnes que le sort a traitées injustement.
7. La gouvernance de la majorité qui respecte les droits des minorités.
8. La liberté des médias et l'accès aux médias de tous les groupes sociaux.
9. Autant de pouvoir sur chaque échelon de la structure sociale qu'il en faut pour le bien commun.
10. Le niveau élevé du savoir des citoyens sur les problèmes publics ; la volonté et le savoir-faire de participation dans la vie publique.
11. Les droits de l'Homme et de la famille garantis.
12. Le fonctionnement des partis politiques permettant aux citoyens d'exercer publiquement leur volonté politique.
13. L'égalité devant la justice, les procès justes devant les tribunaux indépendants.
14. L'existence des autorités dans la société – aussi bien dans la dimension nationale que locale et familiale – ainsi que la liberté du débat public sur chaque sujet.
15. Le respect pour la vie et pour la santé de l'homme reflété dans la juridiction et les décisions du pouvoir.
16. La limitation constitutionnelle de l'étendue du pouvoir étatique ; la tripartition du pouvoir.
17. L'accessibilité des représentants du pouvoir pour les citoyens à chaque niveau de l'administration.
18. Le fonctionnement libre des associations et des organisations non gouvernementales.
19. Le droit des citoyens de s'organiser – dans le cadre de la juridiction en vigueur – y compris contre le pouvoir actuel.
20. Le système des valeurs fondé sur la tolérance : l'homme est plus important que ses convictions.
21. La réduction des structures étatiques au strict minimum.
22. L'organisation de la société et l'attitude des gens focalisées sur la coopération et la recherche de la compréhension mutuelle, du compromis et de la collaboration.
23. Le devoir incombant aux citoyens de soigner leur entourage et de s'organiser au profit du bien commun.
24. Le rejet de toutes formes du racisme et de la discrimination pour les raisons quelconques.
25. L'État qui ne remplace pas les citoyens mais qui leur assure les conditions nécessaires pour le libre exercice des activités économiques et le sentiment de sécurité dans le cadre des droits garantis à la liberté individuelle et à la propriété.

## RIVALITE OU COOPERATION – « LES X ET LES Y »<sup>4</sup>

### Principe de la méthode

Ce jeu est simple en ce qui concerne les règles mais exigeant du point de vue des relations qui s'installent entre les personnes et les groupes en train de jouer. Il s'agit d'un jeu de communication – il apprend les règles de communication (verbale et non verbale) entre les hommes ainsi que montre les conséquences de l'ignorance de la manière de penser et des attentes des partenaires lors d'une action communicationnelle. Il s'agit aussi d'un jeu social – qui montre les relations entre les groupes particuliers et l'ensemble des groupes sociaux participant aux contacts sociaux. Le jeu permet de vérifier si la coopération et la solidarité peuvent effectivement déboucher sur un succès commun. En effet, les tentatives de considérer les autres groupes comme ennemis et de les éliminer résultent sinon d'un échec collectif, en tout cas – ce qui est facilement démontrable – d'un succès minimisé.

Les principes du jeu sont simples : explication de l'objectif et des règles, division du groupe d'apprentissage en quatre équipes, remise à chaque équipe d'un paquet de dix petites feuilles de papier, explication que lors des dix manches du jeu leur tâche consistera à inscrire sur chaque feuille soit la lettre « x », soit la lettre « y », à le remettre au formateur et à observer quel résultat apparaîtra sur le tableau. Le résultat, lui, dépend de la configuration des feuilles entre les mains du formateur à chaque manche. Entre la 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> manches ainsi qu'entre la 9<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> sont prévues des sessions de négociations de 3 minutes chacune. En fait, c'est tout. Le reste est conditionné par le comportement des équipiers. La diversité des comportements humains fait qu'il est très difficile d'observer des réalisations identiques de la méthode. Le jeu génère de nouvelles situations sociales au sein des groupes de joueurs et entre les groupes à chaque fois qu'il est mis en pratique. La tâche du coach consiste à les observer attentivement et à les discuter avec le groupe d'apprentissage une fois le jeu terminé. Le jeu éveille de fortes émotions – il se peut qu'il s'agisse de mauvaises émotions, dirigées soit contre les autres joueurs, soit contre le formateur. Il faut être donc doté de beaucoup de tact et de sensibilité pour profiter d'une manière créative d'un tel conflit, évacuer de telles émotions et aider les participants à intérioriser les expériences résultant du jeu. Jeu qui vaut bien tous ces efforts.

---

<sup>4</sup> L'auteur de la présente publication ne se considère pas auteur du jeu présenté. Il avait appris son existence lors de discussions avec des participants pendant un stage organisé à Szczecin. La présente description a été rédigée à la base de ces discussions et, ensuite, d'expériences pratiques – l'auteur a de nombreuses fois employé le jeu « les X et les Y » lors des stages qu'il a animés. Probablement la version décrite diffère pour autant de la version originale créée par un coach dont l'identité reste inconnue à l'auteur du présent texte.

Le jeu ne peut être employé avec le même groupe d'apprentissage qu'une seule fois – l'effet de surprise y est capital. Il peut pour autant être instructif de le proposer au groupe où il y a plusieurs personnes qui le connaissent déjà, tandis que le reste du groupe n'y a jamais joué. Les premiers auront bien du mal à convaincre les seconds à jouer sagement. Leurs efforts communicationnels pourront être mis à profit du groupe par le coach au moment de commenter le déroulement de l'atelier une fois le jeu terminé.

## Quand employer ?

28

- Quand nous apprenons aux participants les règles de la communication – pour leur démontrer à quel point est-il important de bien connaître les besoins de l'autre et de se rendre compte de l'importance des canaux de communication non verbaux ;
- Quand nous voulons montrer les processus en marche dans les communautés humaines focalisées uniquement sur un jeu égoïste ;
- Quand nous voulons intégrer un groupe susceptible de travailler pendant une longue période en petites équipes – le jeu leur montrera les dangers résultant du manque d'accord entre les groupes (À noter : les équipes lors du jeu doivent avoir une composition différente que les groupes au sein desquels les apprenants travailleront par la suite).

## Avantages :

- Le jeu est très captivant et éveille beaucoup d'émotions, il ne laisse personne indifférent ou ennuyé ;
- Le jeu permet de formuler une évaluation univoque des comportements particuliers des groupes et des participants – les effets sont tout simplement visibles sur le tableau des résultats ;
- Le jeu contraint à la réflexion et à la revérification de convictions même très profondément enracinées.

## Difficultés :

- Il faut être très vigilant en ce qui concerne le contrôle des émotions des joueurs afin de ne pas le perdre ;
- Le jeu rend difficile de garder la distance face à ses comportements – les joueurs sont contraints à la fin du jeu d'analyser leurs comportements comme « spontanément fautives » ; le rôle du coach est de les aider dans cette tâche et d'en accepter les résultats.

## Schéma d'un cours réalisé avec la méthode « les X et les Y »

### Étape 1 – Explication des règles

Le coach explique l'objectif fondamental du jeu à tous les participants assis ensemble :

**« Votre tâche est de marquer le plus de points possible »**

Il est très important que le coach le fasse avant la division en équipes. Ensuite il explique la façon dont l'on marque les points. Dans un instant les participants seront divisés en groupes. Chaque groupe recevra des petites feuilles sur lesquelles il faudra écrire soit un « x », soit un « y » lors de chaque manche et ensuite les remettre au formateur (« la banque ») qui attribuera les points aux équipes en fonction de la configuration des feuilles qu'il aura reçu. Les modalités d'attribution des points sont incluses dans le tableau ci-dessous (il faut le montrer aux participants et le placer de manière qu'il soit visible à tous tout au long du jeu).

29

Configuration des fiches	Points accordés au(x) groupe(s) ayant mis sur la table une feuille « X »	Points accordés au(x) groupe(s) ayant mis sur la table une feuille « Y »
XXXX	- 1	-
XXXY	+ 1	- 3
XXYY	+ 2	- 2
XYYY	+ 3	- 1
YYYY	-	+ 1

Le tableau des résultats :

Manche	Groupe			
	A.	B.	C.	D.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<p>En ce moment les représentants des groupes se réunissent à une session de négociations de 3 minutes. Après la session de négociations les résultats obtenus par chaque groupe lors de la 6<sup>ème</sup> manche (et uniquement lors de cette manche !) sont multipliés par 5.</p>				
6.				
7.				
8.				
9.				
<p>En ce moment les représentants des groupes se réunissent à une session de négociations de 3 minutes. Après la session de négociations les résultats obtenus par chaque groupe lors de la 10<sup>ème</sup> manche sont multipliés par 10.</p>				
10.				
<b>Total</b>				

Il se peut (quoique rarement) qu'il y ait des questions concernant l'objectif du jeu – est-ce qu'il s'agit d'une rivalité entre les équipes ou est-ce que c'est l'ensemble des équipes – le groupe d'apprentissage entier – qui devrait marquer un total maximal de points ? C'est une question très pertinente mais en aucun cas il ne faut pas donner la réponse – il faut alors répéter fermement la phrase : « Votre tâche est de marquer le plus de points possible ». Il est très important de ne pas dire que cela signifie « plus que les autres équipes ». Il est aussi important de, en prononçant ces mots, englober du regard l'ensemble du groupe d'apprentissage. Les relations mutuelles entre les équipes doivent découler uniquement des réflexions propres des joueurs et des négociations entre les équipes au cours du jeu. À chaque fois que quelqu'un pose une question relative à l'objectif du jeu il faut rappeler la formule mentionnée.

## Étape 2 – Division en équipes

Le formateur répartit les participants en quatre équipes (p.ex. A, B, C, D) et les invite à prendre leurs places aux quatre coins de la salle, assis en cercle. Il est important qu'une partie des équipiers de chaque groupe soient assis de manière à tourner le dos vers le milieu de la salle – cela permet d'installer une certaine fermeture des équipes, de mettre en place le sentiment de distinction à l'égard des autres équipes. Oui, c'est vrai, c'est une démarche manipulatoire et au moment de commenter les résultats du jeu il faut le souligner. Il est aussi possible de répartir les équipes en différentes salles – soit une équipe par salle, soit deux – chaque décision prise dans ce contexte occasionne par la suite une autre situation sociale. À noter – il est absolument crucial de ne pas faire jouer les équipes qui travaillent ensemble lors d'un autre volet du stage ou en-dehors du contexte de stage. Les tensions et les émotions produites lors du jeu risqueraient de parasiter les relations entre les membres d'une telle équipe en-dehors du stage. Aussi les équipes devraient-elles être créées aléatoirement.

31

## Étape 3 – jeu (manches 1 à 5)

Le jeu consiste à remettre simultanément les petites feuilles frappées de lettres au(x) formateur(s). Les décisions concernant la stratégie du jeu doivent être prises par chaque équipe indépendamment et d'une manière autonome quoique le formateur ne doive pas intervenir d'aucune façon si pour autant les équipes communiquent entre elles. Les équipes remettent au formateur leurs feuilles frappées soit d'un « x », soit d'un « y ». Celui-ci ne fait aucun commentaire au cours du jeu, que ce soit verbalement ou non verbalement – il se limite à noter les résultats selon le modèle ci-dessous :

Manche	Groupe			
	A.	B.	C.	D.
1.	x 2 (2)	x 2 (2)	y -2 (-2)	y -2 (-2)
2.	y -3 (-1)	x 1 (3)	x 1 (-1)	x 1 (-1)
3.	x -1 (-2)	x -1 (2)	x -1 (-2)	x -1 (-2)

Probablement les joueurs seront au début tentés de remettre les feuilles frappées d'un « x », ce qui donne l'espoir d'obtenir beaucoup de points en cas où au moins un groupe miserait sur un « y ». Or, comme personne ne voudra pas perdre naïvement des points, ce groupe remettra sans doute, lui aussi, un « x ». Aussi toutes les équipes perdront-elles des points. Le formateur laisse ses observations pour soi-même. Il en parlera une fois le jeu terminé, en commentant les résultats.

## Étape 4 – première session de négociations et manches 6 à 9

Le formateur ne devrait aucunement intervenir lors de la première session de négociations. Un éventuel désordre, des gueulements et un possible manque d'accord peuvent être un sujet très intéressant lors du débat d'après-jeu, tout comme un silence déboussolé et passif ou des tractations entre certaines

équipes etc. Au moment de récapituler le jeu il faut commenter toutes les stratégies communicationnelles qui ont été utilisées. Il est aussi utile de rappeler aux équipes que la présence dans la structure du jeu des périodes réservées aux négociations suggère qu'en dehors de ces périodes il est interdit de communiquer. Pourtant, cela n'est pas vrai – les équipes ont pu communiquer à volonté à tout moment, aucune interdiction n'a été observée. Cela dit, dans la démocratie ce qui n'est pas explicitement interdit est permis ! À noter : les résultats de la 6<sup>ème</sup> manche (et uniquement de celle-ci) sont multipliés par 5 !

### Étape 5 – seconde session de négociations et manche 10

La seconde session de négociations devrait être ordonnée, p.ex. le formateur devrait demander aux équipes de désigner les représentants. Cette session sera le point de départ pour le débat concernant l'ensemble des négociations pendant le jeu. À noter – les résultats de la 10<sup>ème</sup> manche sont multipliés par 10 !

### Étape 6 – Commentaire sur le jeu

Au début il faut permettre aux participants de s'exprimer. La discussion doit être consciencieusement modérée. Il faut être particulièrement vigilant si toutes les équipes ont accordé de remettre les feuilles frappées d'un « y » et que, pourtant, une équipe ait remis des « x ». De mauvaises émotions peuvent alors surgir très facilement...

Successivement nous conduisons le débat sur les points cruciaux : effectivement, la tâche était de marquer un maximum de points en tant que le groupe d'apprentissage – le groupe entier – et non pas de battre les autres équipes. Ainsi, les équipes qui rivalisaient entre elles nuisaient à l'ensemble du groupe. Nous mettons en avance que la communication sociale demande un bon sens d'observation (les principes du jeu ont été expliqués avant la division en groupes !) et la capacité de se défendre contre la manipulation (le positionnement des équipes en cercles ou dans différentes salles contribue à l'apparition d'attitudes antagonistes entre les groupes). Il vaut aussi la peine d'attirer l'attention des apprenants sur la logique des modalités d'attribution des points : uniquement si toutes les équipes choisissent un « y » les points sont attribués « gratuitement » – toutes les équipes sont gratifiées. De la même façon – si toutes les équipes choisissent un « x », toutes perdent – toutes sont pénalisées d'un retrait d'un point.

Dans toutes les autres configurations le nombre des points attribués ou retirés se contrebalancent (p.ex. en cas de trois « x » et d'un « y » trois équipes se voient attribuer un point et une équipe en perd trois). En d'autres termes : en remettant au formateur une feuille frappée d'un « x » (appelons-la « guerrière »), nous annonçons aux autres équipes : *nous voulons gagner à vos dépens*. En remettant une feuille frappée d'un « y » (« pacifique ») nous véhiculons le message suivant : *nous voulons gagner ensemble avec vous*.

En commentant le jeu il vaut la peine de mettre en valeur qu'il est possible de gagner le maximum de points en tant que groupe à condition de considérer les autres équipes comme partenaires et non pas comme ennemis. La difficulté réside dans le fait que cela doit être reconnu par toutes les équipes... Cela veut dire, premièrement, qu'il ne faut pas à tout prix vouloir obtenir plus que les autres et, deuxièmement, qu'il faut consciemment réduire ses exigences. Voilà les principes de la conception du développement durable. Néanmoins, une fois les partenaires tombés d'accord, la tentation de tricher surgit. Dans les relations entre les équipes il faut donc de la loyauté et de la confiance – deux autres sujets intéressants à commenter ensemble avec le groupe une fois le jeu terminé.

33

Encore quelques remarques de l'ordre mathématique : si toutes les équipes collaborent dès le début du jeu (ce qui n'arrive que très rarement), chacune peut comptabiliser 23 points, ce qui donne – pour quatre équipes – un total de 92 points, la valeur maximale qu'il est possible d'obtenir lors du jeu. Il vaut la peine d'y insister au moment de commenter le déroulement du jeu. Bien entendu il se peut qu'un groupe profite de la bonne volonté des autres équipes et gagne plus de points. Mais dans ce cas de figure toutes les autres équipes obtiendront des résultats négatifs et le total des points accordés à toutes les équipes – donc à l'ensemble du groupe – sera inférieur à 92 points. En outre, si par exemple (ce qui est presque impossible en réalité) le groupe A choisi à chaque fois la lettre « x » et les autres groupes la lettre « y », la première équipe engrangerait 69 points mais les autres en perdraient précisément autant. En agissant ainsi l'on ne générera aucune valeur ajoutée. Au moment d'en parler l'on peut aussi aborder la question de l'influence du déséquilibre des potentiels sur la vie publique, surtout si ce déséquilibre est atteint aux dépens d'autrui. Nous pouvons aussi débattre du fait que la coopération et la solidarité permettent de construire des biens nouveaux, tandis que la rivalité féroce débouche à un partage de ce qui existe déjà ou, le plus fréquemment, à un gâchis même de biens déjà existants.

## Remarques organisationnelles

Dans ce chapitre nous ne proposons pas de scénario exemple – en fait, il est inclus dans la description ci-dessus. Le jeu est à réaliser dans les groupes comptant pas moins de 12 personnes (les équipes comptent alors 3 personnes chacune).

Le groupe d'apprentissage ne devrait non plus compter plus de 32 personnes (équipes de 8 personnes). Dans le cas des groupes assez nombreux l'on peut désigner un « observateur externe » qui, au moment de commenter les résultats du jeu, présentera les comportements et les motivations des joueurs de chaque équipe ainsi que parlera des tensions au sein des équipes.

La salle devrait être suffisamment grande pour que les équipes puissent s'isoler aisément les unes des autres. Le mieux est de disposer quatre tables dans les quatre coins de la salle et inviter les participants à y prendre place. Les tableaux montrant le système d'attribution des points et les résultats du jeu doivent être visibles à tous les participants tout au long du jeu.

## Arbre à problème

### *Etape 1 : Pourquoi faire un arbre à problèmes ?*

L'arbre à problème est un outil méthodologique très simple, qui permet de schématiser pour mieux l'analyser une situation problématique. Cet exercice vous oblige, à partir d'une demande formulée par votre partenaire, à vous poser les bonnes questions. Hiérarchiser les besoins (plus on loin du tronc de l'arbre, moins les besoins sont importants) vous aident à formuler les actions considérées comme prioritaires.

35

### *Etape 2 : Comment faire un arbre à problèmes ?*

L'idée est de réfléchir aux relations de causes à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés. Ce travail s'effectue en trois temps :

Énoncez clairement et précisément le problème central. Il sera la base du tronc de l'arbre.

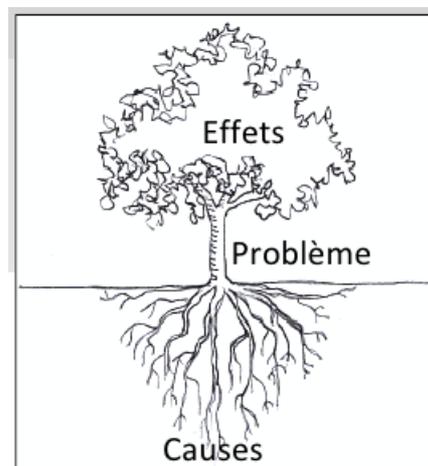
Identifiez ses causes principales et secondaires (les racines du problème).

Identifiez ses conséquences (les branches) et ses effets secondaires (ramifications).

Construire un arbre à problème est un travail de longue haleine. Pour qu'il soit d'une plus grande efficacité, réunissez-vous à plusieurs. N'hésitez pas à décomposer le problème sur plusieurs échelons.

### *Etape 3 : Quel lien entre l'arbre à problèmes et mon projet ?*

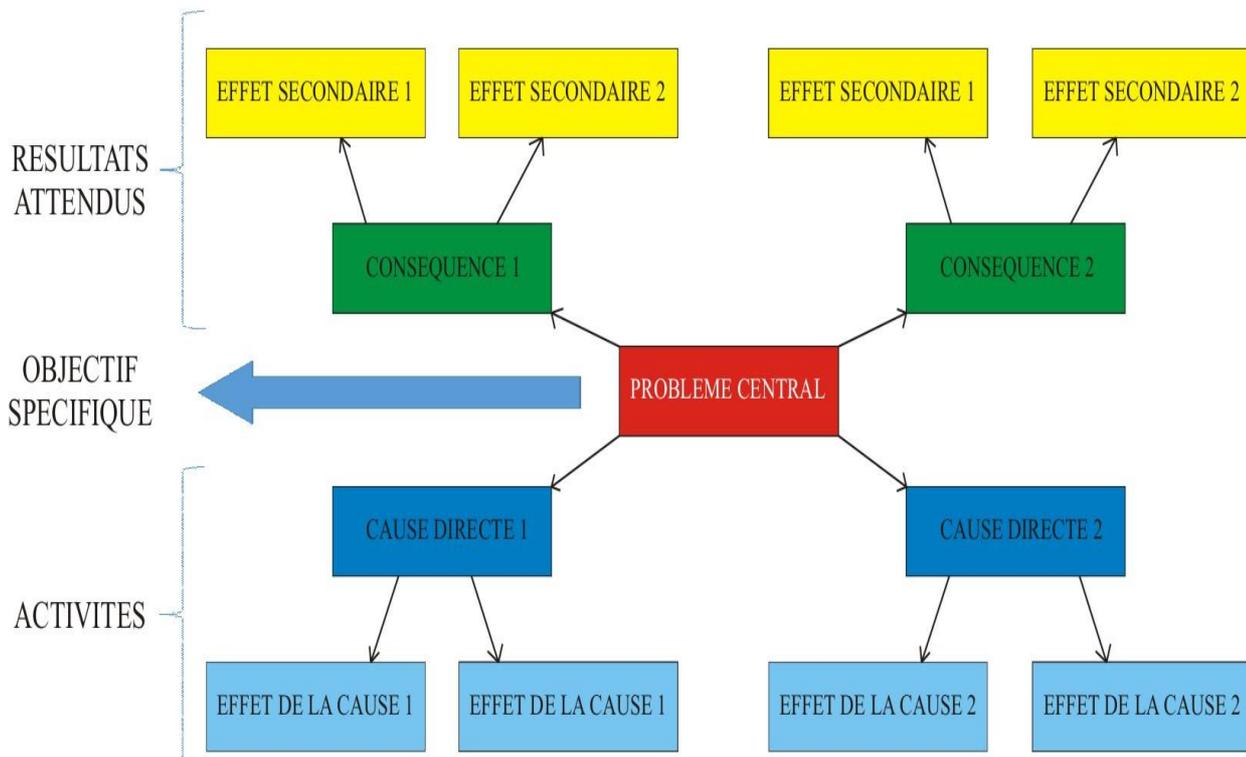
Une fois les causes et les conséquences identifiées, il vous est possible de proposer des solutions pertinentes. Il peut vous aider à préparer une mission exploratoire (confirmer ou non ses idées, ses hypothèses). L'arbre à problème vous permet surtout de définir la stratégie du projet à venir.



Une fois l'arbre terminé, on en construit un second :

- on remplace le problème par l'objectif,
- on remplace les causes par les activités à mettre en place pour atteindre cet objectif,
- on remplace les conséquences par les résultats attendus du projet.

## ARBRE A PROBLEMES



## COMPRENDRE DE LA NOTION DE NEGOCIATION

- **OBJECTIF** : A la fin de la séance, les participants seront capables d'énumérer les principaux éléments qui composent la notion de négociation
- **DUREE** : 50 minutes

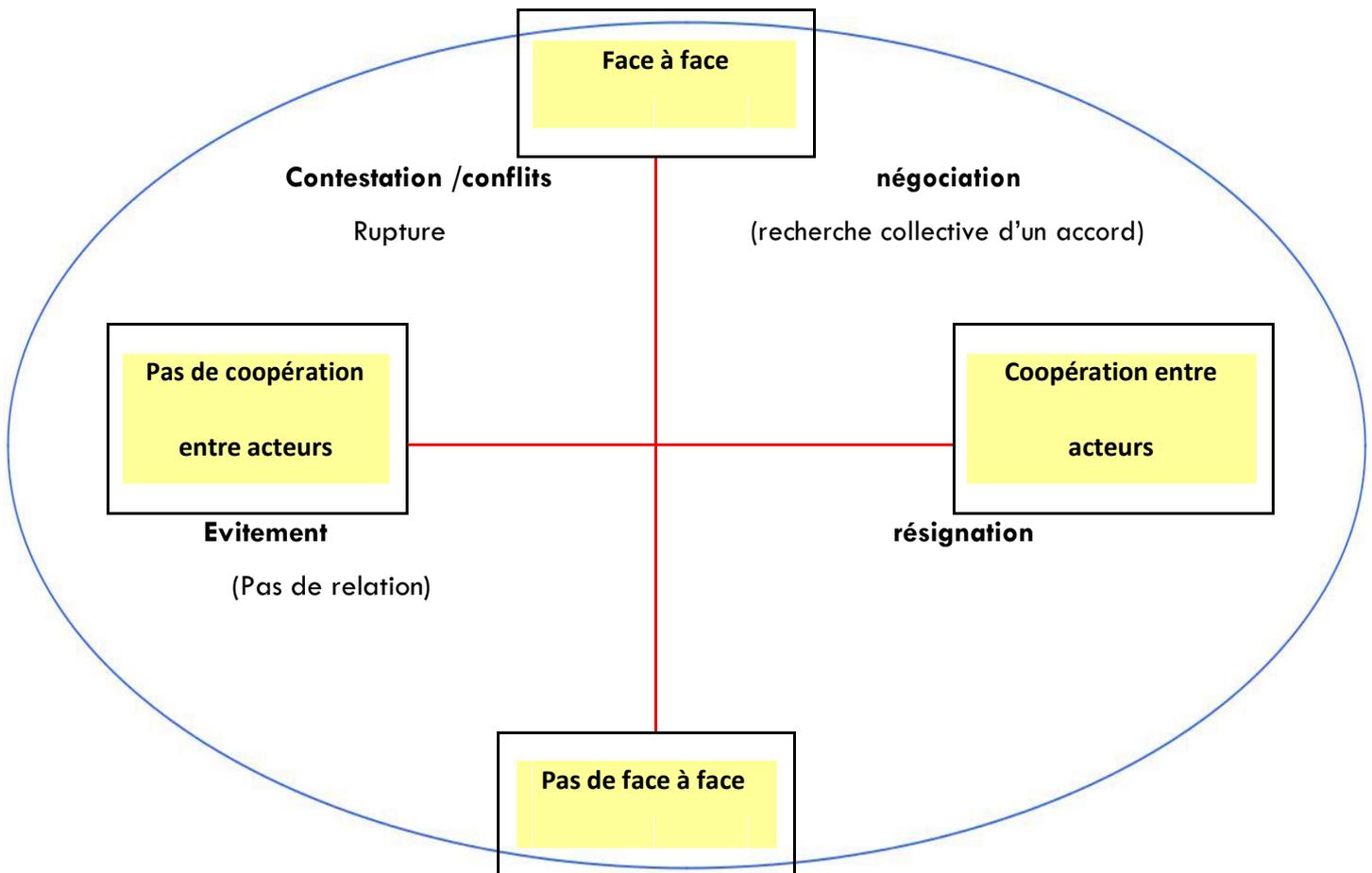
PROCEDURE	DUREE	MATERIEL	SUPPORT ET
<p><b>1 .Introduction du thème :</b></p> <p>1.1-Ecrivez (ou affichez au tableau) le thème, lisez le à haute voix</p> <p>1.2-Affichez les objectifs de la séance et les faire lire</p> <p>1.3-Expliquez un à un chaque objectif de la séance.</p> <p>1.4-Expliquez la relation qu'il y a entre la séance et les objectifs de la session.</p>	5 mn	.Tableau .Feutres .Cartes .Papier PADEX .Bandelettes de colle	.Titre du thème sur grande carte .Objectifs sur PADEX
<p><b>2. Définition de la Négociation</b></p> <p><b>2.1. Questions - Réponses</b></p> <p>2.1.1. <i>Demandez à chaque participant de citer un ou deux mots qui mots auxquels il pense quand il entend le mot « Négociation ». ces mots doivent pouvoir définir la « négociation ».</i></p> <p>-Ecrivez les réponses au tableau (sur des cartes).</p> <p>2.1.2-après avoir recueilli toutes les réponses, demandez aux participants de les regrouper par catégorie.</p> <p>2.1.3. Demandez aux participants de trouver un titre pour chaque catégorie.</p> <p>2.1.4. Avec les titres des catégories, formulez avec les participants, une définition. Ecrivez la définition au tableau</p>	5 mn  5 mn  5 mn  10 mn		.questions aux participants
<p><b>2.2. Apport d'informations</b></p> <p>Faites un apport d'informations sur la définition de la «négociation » et demandez aux participants s'ils ont des questions.</p>	10 mn		.apport d'informations sur le sens

<b>3-Conclusion</b> Faites une conclusion de la séance en rappelant les objectifs qui étaient poursuivis et en demandant aux participants s'ils pensent avoir atteint les objectifs (au besoin, ré expliquez certains points).	5 mn		.les objectifs de la séance
<b>4-Distribution de documents</b> Distribuez le document sur « Définition de la négociation ».	5 mn		Document : <b>processus de la négociation.</b>

**QUELQUES ELEMENTS POUR LE FORMATEUR**

**La négociation, c'est quoi ?**

*La négociation est un « processus par lequel deux ou plusieurs parties cherchent à s'entendre sur une question dont chaque partie veut en tirer profit »; la recherche de l'accord, peut être centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables.*



## La négociation a des caractéristiques permanentes :

- elle est une confrontation d'acteurs interdépendants, en situation de rapport de force,
- les acteurs ont un minimum de volonté d'aboutir à un accord pour réduire une divergence, un conflit, des manques, etc.
- l'accord trouvé doit être considéré comme acceptable par toutes les parties, car leurs intérêts ont été pris en compte.
- La négociation suppose que les acteurs ne raisonnent pas en termes de 'gagnant' ou de 'perdant' (imposer, renoncer) mais en termes d'engagements réciproques, de contreparties. Des concessions doivent être faites de part et d'autres.

## Les différentes approches de négociation

Il y a trois types de négociations :

**Négociation souple** : Ce style de négociation met l'accent sur le maintien des relations existantes aux dépens de la recherche de solutions aux problèmes. C'est souvent le cas des femmes « qui ne veulent pas gêner ou indisposer l'autre », elles cherchent alors à préserver les relations..... ;

**Négociation orientée** : Les acteurs se considèrent ici comme des *ennemis*. Ils ne font aucun effort pour se soucier des intérêts et des besoins des autres. Ils n'acceptent rien d'autre que leur « *position* » dans la négociation.

**Négociation raisonnée** : Ce type de négociation cherche un résultat « **gagnant- gagnant** » acceptable à tous. Les acteurs se considèrent comme partenaires dans un effort de trouver une solution à un problème commun. Ils établissent des relations entre eux et cherchent à coopérer plutôt qu'à rivaliser les uns avec les autres.

### La négociation aboutit à trois résultats possibles que l'on assimile aussi à des démarches:

- **Gagne - perd** :  
Le négociateur veut tout obtenir, gagner la partie au détriment de l'autre. Ce résultat de négociation n'est pas bon car la partie qui a perdu ne sera pas motivée pour mettre en œuvre les décisions.

- **Perd - perd :**

Les parties sont chacune décidées à gagner au détriment de l'autre. Les parties ont adoptées la position de *l'approche* Gagne – perd (négociation orientée). Si elles n'obtiennent pas ce qu'elles veulent, elles sont prêtes à renoncer à l'objet mais ne laisseront pas l'autre partie avoir ne serait-ce qu'une victoire partielle.

- **Gagne - gagne :**

C'est souvent le cas dans les négociations raisonnées. Les parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent (il y a des concessions mutuelles). Elles sont toutes satisfaites des résultats même si elles n'ont pas tout ce qu'elles voulaient au début de la négociation. Personne ne se sent lésé. Ce résultat garantit plus de succès dans la mise en œuvre.

## LE PROCESSUS DE NEGOCIATION

- **OBJECTIF** : A la fin de la séance, les participants seront capables d'appliquer des règles de préparation et de suivi d'une négociation.
- **DUREE** : 1 heure 30 minutes

PROCEDURE	DUREE	MATERIEL	SUPPORT ET DOCUMENTS
<p><b>1 .Introduction du thème :</b></p> <p>1.1-Ecrivez (ou affichez au tableau) le thème, lisez le à haute voix et dites aux participants que c'est le thème que vous allez ensemble traiter.</p> <p>1.2-Affichez les objectifs de la séance et les faire lire</p> <p>1.3-Expliquez un à un chaque objectif de la séance.</p> <p>1.4-Expliquez la relation qu'il y a entre la séance et les objectifs de la session. (insistez sur l'importance de la préparation et du suivi pour toute action)</p>	5 mn	.Tableau .Feutres .Cartes .Papier FLIPCHART .Bandelett es de colle	.Titre du thème sur grande carte .Objectifs sur FLIPCHART
<p><b>2.1Travaux de groupes :</b></p> <p>2.1.1-Constituez les groupes de travail</p> <p>2.1.2-Affichez ou écrivez au tableau la question posée  <i>aux groupes de travail et expliquez la. (Vous devez négocier avec un organisme pour vous faire financer une formation. Comment allez-vous la préparer ? après la négociation que comptez-vous faire pour le suivi ?)</i></p>	3 mn 3 mn 2 mn		.question aux groupes de travail

<p>2.1.3-Expliquez aux participants comment travailler dans les groupes et surtout dites-leur qu'ils doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.désigner un président de groupe qui animera les travaux</li> <li>.désigner un rapporteur qui notera les résultats du groupe et les présentera à la plénière</li> <li>.respecter la durée réservée aux travaux de groupe (30 mn)</li> </ul> <p>2.1.4-mettez à la disposition des groupes des feuilles de papier ou des cartes et des feutres</p> <p>2.1.5- Dites aux groupes que vous êtes à leur disposition, s'ils ont des questions, et laissez les travailler.</p>	<p>1 mn 1 mn 30 mn</p>		
<p><b>2.2 Plénière</b></p> <p>2.2.1-Le rapporteur de chaque groupe présente à la plénière le rapport de son groupe.</p> <p>2.2.2-Demandez aux autres membres du groupe s'ils veulent compléter la présentation de leur rapporteur.</p> <p>2.2.3-Après les présentations de tous les rapporteurs, organisez une discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.demandez aux participants de réagir par rapport             <ul style="list-style-type: none"> <li>.demandez aux participants de réagir par rapport aux différentes présentations, en posant des questions</li> </ul> </li> </ul> <p>d'approfondissement, en critiquant certaines propositions, en apportant des contributions...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. demandez aux participants s'ils ont identifié des contraintes liées au genre pouvant empêcher l'application</li> <li>.demandez aux participants s'ils ont identifié des contraintes liées au genre pouvant empêcher l'application de certaines recommandations des groupes.</li> <li>.dites leur que la préparation et le suivi sont des étapes très importantes de la négociation.</li> </ul>	<p>5 mn /groupe 15 mn</p>		

PROCEDURE	DUREE	MATERIEL	SUPPORT ET DOCUMENTS A DISTRIBUER
<b>2.3-Apport d'informations</b> Faites un apport d'informations sur « comment préparer et suivre une négociation » demandez aux participants s'ils ont des questions.	10 mn		. <b>apport d'informations sur «comment préparer et suivre une négociation».</b>
<b>3-Conclusion</b> Faites une conclusion de la séance en rappelant les objectifs qui étaient poursuivis et en demandant aux participants s'ils pensent avoir atteints les objectifs (au besoin, réexpliquez certains points).	5 mn		.les objectifs de la séance
<b>4-Distribution de documents</b> Distribuez le document sur «comment préparer et suivre une négociation».	5 mn		Document : processus de négociation.

## QUELQUES ELEMENTS POUR LE FORMATEUR

### *Comment préparer conduire et suivre une négociation ?*

Mener une négociation et en sortir avec un succès ne dépend pas de la chance, ni du hasard. Le processus de négociation doit être bien pensé, et donc bien préparé. La négociation n'est pas seulement le "face à face" entre acteurs, c'est un processus qui combine plusieurs types d'activités :

- ○ Des échanges réciproques préalables qui permettent notamment de fixer les conditions de la négociation ;
- ○ La concertation : chacun fait connaître sa position, expose son analyse de la situation, ses propositions, ses arguments, sa volonté de trouver une solution ; les convergences et les différences sont explicitées ;

- L'élaboration conjointe d'un accord acceptable pour tous. Pour aboutir à un accord des "compromis" sont nécessaires.

## **Processus de négociation**

Le processus de négociation comprend des préalables et 3 grandes étapes :

### **a) Les préalables de la négociation :**

Cette phase se déroule au sein de l'organisation. Elle consiste à identifier clairement :

- ce qu'on veut faire : le problème à résoudre ; la définition d'objectifs ;
- comment on veut faire : élaboration de propositions concrètes (avec parfois des variantes / scénarios)
- Pourquoi on a besoin /intérêt de travailler avec un acteur extérieur ? avec lequel travailler ?

### **b) La préparation de la négociation :**

C'est une étape cruciale car une négociation bien préparée est a moitié gagnée. Une bonne préparation permet d'anticiper sur les obstacles possibles et de prévoir des solutions de

Rechange. Un autre atout de la préparation c'est qu'elle permet d'avoir une bonne organisation, donc d'éviter la dispersion, d'oublier des éléments importants ou une perte de temps. Une préparation bien faite nous met en confiance et ainsi on devient plus efficace. La préparation porte sur :

- ✓ l'identification précise de l'acteur ou des acteurs concernés par le problème : caractérisation de sa stratégie ; quelles sont ses références ? ses thèmes "préférés", etc.
- ✓ Un acteur oublié peut saboter la négociation et l'accord auquel elle peut aboutir.
- ✓ l'élaboration de la "demande" : ce qu'on va dire, proposer, demander (écrite ou orale). (i) Elle doit être claire ; (ii) Elle doit être accompagnée d'arguments construits et pertinents. il faut se fixer au moins ces trois objectifs :
  - Un objectif optimal : c'est-à-dire le MIEUX que l'on souhaiterait avoir à la négociation. C'est l'idéal.
  - Un objectif réaliste : c'est-à-dire un résultat moyen. Si on l'obtient, on n'aura pas eu le MIEUX, mais on sera satisfait.
  - Un objectif minimal : c'est le minimum que l'on peut accepter. En deçà on sera dans une situation de « PERTE ».
- ✓ **La construction d'une stratégie de repli** : Il faut ici penser à comment se retirer de la négociation si on est en position de faiblesse sans que le retrait ne soit perçu comme une fuite ou un recul pour mieux s'armer. Le prétexte facilement acceptable par le vis-à-vis. Reprogrammez une autre rencontre en vous donnant suffisamment de temps pour repartir à l'assaut

- ✓ **La constitution de l'équipe** : il faut faire un choix judicieux de la composition de l'équipe de négociation.
- ✓ la création de conditions favorables à la négociation. Il peut s'agir notamment :
  - De positions clairement identifiées ;
  - De l'anticipation sur les objections que l'on pourrait vous faire : Pensez déjà aux objections que votre vis-à-vis pourrait vous faire et préparez des réponses adéquates pour l'amener à reconsidérer ses objections.
  - De la recherche d'alliance (qui peut aider l'OP dans cette négociation ? Il peut s'agir par exemple d'une OP de niveau supérieur,), etc.
  - Du choix du meilleur moment
  - De la prévision de la logistique nécessaire : Si vous recevez chez vous, préparez déjà le meilleur cadre. Si vous devez vous déplacer chez l'autre partie prévoyez à temps les éléments dont vous aurez besoin (Transport, dépliants, tableaux, budget...)

### c) Le déroulement de la négociation

Il s'agit du "*face à face*" proprement dit ou **concertation**. Cette concertation est par définition un « *processus participatif par lequel des parties échangent pour trouver un accord par rapport à un but commun qu'elles poursuivent* ». Basée sur des échanges, elle vise à susciter la participation de tous les acteurs concernés, à rechercher des rapprochements entre les points de vue, à stimuler la créativité collective. Elle permet de déboucher :

- sur des analyses partagées
- sur des objectifs et des principes structurants
- sur l'identification de pistes de solutions partagées (les options possibles).

Pour bien conduire une concertation, les points suivants méritent attention :

- la composition de la délégation de l'OP : les personnes choisies doivent l'être pour leur compétence, leur expérience, etc. ;
- la présentation : venir avec un dossier classé pour avoir sous la main des données précises qui peuvent être utiles dans les débats ;
- ne pas vouloir tout dire dès le départ : préparer un exposé court et clair ; garder des arguments en réserve pour la suite...
- avoir une attitude constructive ;
- employer "nous" (les adhérents) plutôt que "je"...

L'accord résultant d'une négociation est le plus souvent formalisé par un **contrat** (domaine économique, un **traité** (domaine politique) ou une **convention** (domaine social).

d) L'élaboration conjointe d'un accord acceptable par tous

Un contrat est viable quand il existe des intérêts réciproques ; « tout le monde doit y gagner ». Dans le cas contraire, il sera rapidement remis en cause par l'une des parties au moins. Les acteurs qui font partie du contrat deviennent des **partenaires** :

- *Ce sont des associés qui reconnaissent leurs complémentarités ;*
- *Ils décident de réaliser des actions ensemble sur la base d'intérêts convergents ;*
- *Cela ne suppose pas qu'ils aient les mêmes objectifs généraux, ni la même vision de l'avenir.*

46

e) **Le suivi de la négociation**

La négociation en elle-même n'est pas une fin mais une étape. Après la négociation, il faut s'atteler à ce que les engagements pris soient respectés par chaque partie. La réalisation des engagements détermine la crédibilité que l'autre partie vous accordera à l'avenir et vous forgera une réputation qui sera à la hauteur du sérieux que vous mettrez dans la réalisation. Ceci reste valable pour votre vis-à-vis aussi. Aussi, il faut penser à :

- **Consigner les engagements** ~~tre~~ **les engagements à tous les** niveaux hiérarchiques et aux personnes impliquées dans la réalisation des engagements. .
- **Contrôler la réalisation des engagements** : Elaborer un pl an d'exécution avec des échéances pour chaque acteur. Contrôlez régulièrement et montrez-vous disponible pour appuyer l'autre partie au besoin.

*Stratégie et techniques de négociation.*

Le jour de la négociation, c'est comme le jour du match pour une équipe de football. Il est très important d'avoir une stratégie et des techniques adaptées pour réussir la négociation.

La stratégie, ci-dessous décrite, fait passer le besoin de l'organisation (sa demande) comme une solution pour le vis-à-vis (avec qui on négocie). Donc ce que l'organisation veut avoir (son projet) sera perçu comme une solution pour le vis-à-vis. Celui-ci l'acceptera alors naturellement.

Eléments de la stratégie	Explications	Techniques
<p><b>Etape 1</b> <b>le démarrage</b></p>	<p>Il s'agit d'instaurer un bon climat, une bonne ambiance de négociation et de donner une bonne image de son organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire les présentations des personnes.</li> <li>• Présenter son organisation.</li> <li>• Vérifier la position de l'interlocuteur, dans son organisation, pour essayer d'apprécier le niveau d'engagement qu'il peut prendre. Mais sans le lui demander directement.</li> <li>• Rappeler le contexte et l'objet de la séance.</li> <li>• Remercier votre interlocuteur de vous consacrer du temps.</li> <li>• Rappeler le temps réservé à cette séance, pour une bonne gestion du temps.</li> <li>• Proposer un ordre du jour, en laissant à votre interlocuteur la possibilité d'y insérer des points qui l'intéressent.</li> <li>• Remettre sa carte de visite.</li> </ul>
<p><b>Etape 2</b> <b>Découverte de l'autre partie (le vis-à-vis)</b></p>	<p>C'est le moment de découvrir les besoins, les attentes, les motivations, les projets de son interlocuteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien écouter la présentation de votre vis à vis.</li> <li>• Reformuler ses déclarations en les résumant et l'amener à infirmer ou confirmer vos déclarations.</li> </ul>
<p><b>Etape 3</b> <b>Diagnostic</b></p>	<p>Il s'agit de résumer les informations collectées lors de la phase de découverte, de faire une synthèse et d'établir un diagnostic.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenir que ce qui est important dans ses déclarations et faire une synthèse de sa situation.</li> <li>• Utiliser les techniques de reformulation. Répéter l'essentiel de ses déclarations et l'amener à le valider, (qu'il confirme que c'est bien ce qu'il avait dit).</li> </ul>

<p><b>Etape 4</b></p> <p><b>Proposition</b></p>	<p>vosre proposition, en la faisant passer comme une solution pour le vis-à-vis, à partir du diagnostic fait au point 3 ci-dessus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourrait entraîner ce diagnostic. Ceci le préparera à accepter facilement votre proposition (solution).</li> <li>• Proposer la proposition (solution) en faisant ressortir ses avantages.</li> <li>• S'assurer que la proposition soit perçue comme le prolongement logique du diagnostic.</li> </ul>
<p><b>Etape 5</b></p> <p><b>Argumentation De la proposition</b></p>	<p>proposition est adaptée, il faudra alors prouver les avantages de la proposition. (si l'argumentation est bien faite, le vis-à-vis l'acceptera facilement. L'argumentation doit prouver que la proposition est adaptée et donner envie à l'interlocuteur de l'adopter.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire des argumentations qui ont un lien avec l'objet de la négociation.</li> <li>• Garder des arguments en réserve, ne pas tout livrer en une seule fois.</li> <li>• Ne parler des concurrents que si l'interlocuteur en parle.</li> <li>• Ne pas donner trop d'arguments, cela pourrait attirer la méfiance.</li> </ul>
<p><b>Etape 6</b></p> <p><b>Valorisation</b></p>	<p>Il s'agit maintenant d'annoncer le coût de la proposition.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annoncer le coût de la proposition, mais en le comparant aux avantages</li> <li>• Mettre en valeur les avantages</li> <li>• Faire ressortir que l'absence de votre proposition dans les activités de votre vis-à-vis peut lui coûter plus cher en termes d'inconvénients</li> </ul>

Eléments de la stratégie	Explications	Techniques
<p><b>Etape 7</b></p> <p><b>Conclusion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vous engagez votre vis-à-vis sur un accord réciproque et rentable pour</li> </ul> <p>Chaque partie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C'est le moment pour votre vis à vis de répondre favorablement ou négativement à votre proposition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annoncer mais de façon positive l'accord sur lequel vous êtes tombés.</li> <li>Faire un résumé des (en garder quelques en réserve, et ne pas les dire tout de suite) avantages sortis durant la phase d'argumentation.</li> <li>A ce niveau, si le vis-à-vis hésite encore ou refuse, utiliser les arguments gardés en réserve.</li> <li>Si le vis-à-vis refuse toujours, lui faire comprendre gentiment qu'il pourrait le regretter en donnant de nouveaux arguments ou essayer de l'amener à donner les vrais raisons de son refus. Voir s'il est possible de votre côté de faire des concessions pour évacuer les raisons de son refus.</li> <li>S'il persiste dans son refus, il faut alors accepter le refus en lui faisant comprendre que vous êtes toujours à sa disposition.</li> </ul>
<p><b>Etape 8</b></p> <p><b>Le Suivi</b></p>	<p>C'est le suivi des engagements pris.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que ceux qui ont participé à la négociation s'impliquent personnellement dans la mise en œuvre des engagements pris (au moins un des participants.).</li> <li>Elaborer et partager avec le vis-à-vis un programme de suivi avec des actions clairement définies et précisant le nom de chaque personne responsable de chaque action et ses objectifs à atteindre.</li> </ul>