

Guide du Facilitateur

Techniques d'animation à utiliser lors de formations aux compétences non techniques et autres soft skills



Guillaume Tirtiaux
www.tirtiaux.com

Version 1.4

Hypothèses

- Les objectifs pédagogiques de la formation ont été clairement définis en accord avec le commanditaire.
- Le formateur/facilitateur connaît les principes de l'andragogie (apprentissage pour adultes). Ce guide n'a pas vocation à développer ces principes. Il existe de nombreuses publications sur le sujet.
- Les supports (PowerPoint, Keynote ou autre) sont bien construits, c'est-à-dire – notamment – qu'ils comportent peu de slides et peu de texte, tiennent compte des principes de l'andragogie.

Remerciement

Je remercie mes collègues François Jomard, pilote et CRM trainer, et Olivier Kontomichos, PNC, expert en sécurité aérienne et CRM trainer, pour leur contribution et leur relecture attentive.

Reproduction encouragée à condition de mentionner vos sources.

Introduction

Les compétences non techniques, ou soft-skills, ont ceci de particulier que nombre d'entre nous ne se sentiront jamais suffisamment armés pour les enseigner. Afin de ne pas avoir l'impression de passer pour des imposteurs, certains cherchent alors à suivre des formations afin de parfaire leurs connaissances, dans l'espoir que la prochaine les aidera à se débarrasser de ce ressenti désagréable. Certains vont de formation en formation ou de lecture en lecture, parfois pour ne rien apprendre de nouveau, sans jamais se décider à passer à l'action parce que « *ce n'est pas encore parfait.* »

Aux nombreux formateurs qui me contactent après avoir lu mon livre *Mieux Réussir Ensemble* pour me demander si je peux leur conseiller des formations ou des lectures complémentaires, je réponds en substance ceci :

« J'ai eu l'occasion de me rendre compte du manque de compétence en matière de fonctionnement d'équipe dans des environnements aussi variés que des blocs opératoires, des compagnies aériennes, des centrales nucléaires, des écoles et bien d'autres organisations. J'ai écrit le livre que j'aurais aimé trouver il y a 4 ans. Sans fausse modestie, si vous en maîtrisez le contenu, votre niveau de connaissance sera très largement suffisant pour assurer des formations de qualité. Par contre, je vous encourage à développer des compétences de facilitateur, de coach d'équipe, afin de contribuer à ce que ce savoir mène à une évolution des comportements – qu'il se transforme en savoir-faire et en savoir-être – chez vos apprenants. »

Dans ce guide, je partage mes pratiques de facilitateur. J'espère qu'elles vous inspireront et vous aideront à développer les vôtres.

En bref

Votre formation sera une réussite si vous respectez quelques règles essentielles, qui seront développées dans ce guide :

Intéressez-vous à vos stagiaires	5
Préparer votre salle	6
Installez votre cadre en début de formation.....	7
Taisez-vous ! Le temps de parole des participants doit être au minimum de 80%.....	8
Posez des questions ouvertes et des questions propres.....	9
Remplacez votre interlocuteur dans le vécu de son action.....	10
Amenez les participants à élaborer leurs propres solutions... qui sont justement les vôtres.....	13
Variez les techniques pédagogiques	14
Apprenez à dire « <i>Je ne sais pas</i> » si c'est le cas	16
Laissez s'exprimer les contestataires, mais pas trop.....	17
Soyez flexible, et clôturez la formation par un récapitulatif des sujets couverts.....	19
Demandez un feedback avant de quitter vos stagiaires	20

Intéressez-vous à vos stagiaires

Autant que possible, adressez-vous aux participants par leur **prénom**. Cela les valorise. Mais attention, n'ayez pas recours à des chevalets (sauf éventuellement si les stagiaires ne se connaissent pas, afin de les aider eux). Vous devrez fournir un petit effort de mémorisation, mais votre relation au groupe en profitera.

Comment faire pour mémoriser tous ces prénoms ?

Bonne nouvelle, une formation aux compétences non techniques devrait être **limitées à 12 participants**.

Personnellement, je n'ai jamais été très doué pour me rappeler du prénom de personnes que je viens de rencontrer. Alors j'ai mis en place des stratégies.

- Si possible, je me procure la **liste des participants** avant la formation. Je la parcours plusieurs fois pour avoir une idée des prénoms.
- Il m'arrive également de **Googler** les participants afin de me procurer leur photo et lire leur pédigrée.
- Lors de la présentation par laquelle débute généralement la journée, je prends quelques notes, et j'inscris le prénom de chacun sur une feuille en fonction de leur **disposition** dans la salle.
- J'ai tendance à **associer** les prénoms à des personnes de mon entourage. (Christophe, comme mon voisin ; Cécile, comme l'institutrice de mon fils ; ...)
- Chaque fois que je m'adresse à un participant, je commence par son prénom. Au début, je consulte discrètement mon copion, mais après quelques interactions, je les connais tous.

Préparer votre salle

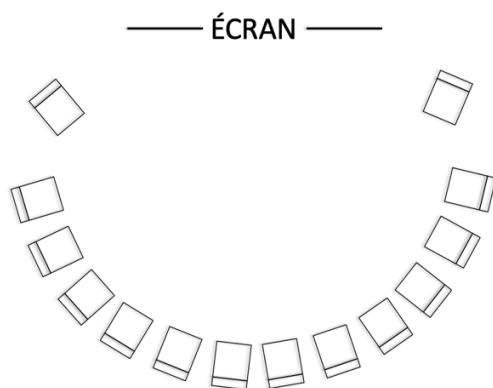
Agencez la salle dans laquelle se tiendra la formation de manière à ***favoriser les interactions***.

Concrètement, j'élimine toutes les tables et je dispose les chaises en un ***arc de cercle*** ouvert vers l'écran. Je place également, aux deux extrémités de l'arc de cercle deux chaises sur lesquelles je prendrai place pendant les discussions, afin de ***me mettre à la hauteur des stagiaires***.

Cela permet également, si la salle se dissipe ou si la discussion dérive, de ***reprendre le lead*** en se levant et en allant se placer au centre des participants (partir d'une position assise amplifie la perception de mouvement par les participants).

Installez votre matériel informatique et de projection afin qu'il vous soit ***facile d'accès et d'utilisation***. Vérifiez le fonctionnement du système ***audio*** et son volume. Sachez comment faire un ***écran noir*** afin de pouvoir interrompre temporairement votre présentation et focaliser l'attention de tous sur un échange riche.

En règle générale, sachez à tout moment ***vous détacher de vos supports*** de cours afin de vous consacrer à 100% aux participants.



Installez votre cadre en début de formation

Lorsqu'une formation dure une journée ou plus, je prends le temps de demander aux stagiaires ***ce qui fera de cette journée un succès*** à leurs yeux, et je note leurs idées sur un paper board. Il est souvent question de respect, d'écoute, de bonne humeur, de montée en compétence, de bienveillance, d'humour, etc.

Je leur demande ensuite si je peux **ajouter** quelques éléments si besoin. Dans le cas présent : respect des horaires (pour que les pauses ne s'éternisent pas), absence de jugement (pour que chacun se sente libre de partager son point de vue), confidentialité (pour que le vécu réellement intéressant s'invite dans les discussions), règle du « JE » (chacun ne peut raconter que des expériences personnelles, et les noms/prénoms d'autres personnes impliquées seront tus), et toute autre consigne utile.

Je propose également à tous les participants, quelles que soient leurs relations, que ***tout le monde se tutoie*** (moi y compris) pendant la durée de la formation. Cela casse les barrières et favorise les interactions.

Enfin, je leur demande si tous seraient prêts à **signer** cette charte, et je la placarde au mur pour qu'elle reste **accessible** pendant toute la formation. Et au besoin, si quelqu'un sort du cadre, ***j'y fait référence*** afin de l'y ramener. Personne ne peut dire « *Je ne savais pas* ».

Et ***cela me concerne également***. Si je sors du cadre, je compte sur les participants pour me le faire remarquer.

Taisez-vous ! Le temps de parole des participants doit être au minimum de 80%

Dans la plupart des cas, **vous êtes face à des professionnels actifs**. Imaginons qu'ils aient dix années de bouteilles en moyenne, vous avez face à vous 120 années d'expérience cumulée.

Utilisez cette somme d'expériences. En règle générale, les participants se fichent pas mal de ce qui vous est arrivé à vous. Alors **amenez-les à parler d'eux** en leur posant des questions. Par exemple « À quand remonte la dernière fois que vous avez voulu frapper un collègue ou votre boss ? » pour aborder la gestion de conflit. Ensuite, servez-vous de l'histoire qui vous est amenée comme **point d'ancrage** de la discussion autour de la thématique abordée. Ne clôturez pas sans y avoir amené une **solution** collégiale.

Si (et seulement si) personne ne se lance, **ayant en magasin quelques anecdotes croustillantes** (au moins une par thématique abordée) qui vous sont arrivées à vous. Avant de vous lancer, demandez aux participants s'ils veulent que vous leur racontiez.

Certaines personnes auront peut-être plus de mal que d'autre à amorcer la pompe et se livrer. **Soyez attentif à ces participants plus discrets**, et posez-leur directement certaines questions en s'adressant à eux par leur prénom.

Attention : ce que vous racontent les participants est vrai pour eux. En tant que facilitateur/coach, **vous devez valider ce qui est** (ne jugez pas, ne remettez jamais directement en question leurs croyances) au risque de les perdre pour le reste de la journée. Ensuite, questionnez, questionnez et questionnez encore pour les amener à trouver leurs propres solutions.

Posez des questions ouvertes et des questions propres

Une technique de questionnement appropriée devrait vous permettre d'**impliquer** les stagiaires et de les amener à **construire leur propre solution**.

Une *question fermée* est une question à laquelle on ne peut répondre que par « *Oui* » ou par « *Non* ». Par exemple « *Veux-tu un verre d'eau ?* »

Une *question ouverte* est une question dont **le champ des réponses possibles est infini**. Par exemple « *Que souhaitez-vous boire ?* »

Les questions fermées ne permettent pas d'engager un dialogue. Seule les questions ouvertes ont cette vocation. De plus, les questions fermées induisent souvent la réponse. Utilisez donc des questions ouvertes lorsque vous questionnez les participants.

Il existe une catégorie particulière de questions ouvertes : ce sont les **question "propres"**. Elles ont vocation à **relancer la discussion**, en capitalisant sur les derniers propos de votre interlocuteur et sans l'influencer. En voici quelques exemples :

- « *Et quand tu dis que « ... », que veux-tu dire exactement ?* »
- « *Et que peux-tu me dire d'autre à propos de ... ?* »
- « *Et que s'est-il passé juste avant/après ... ?* »
- « *Et quand tu dis "on", qui est ce "on" ?* »
- « *Et que se passerait-il si ... ?* »
- « *Et quelle serait la conséquence de ... ?* »

Attention : nous avons naturellement tendance à poser des questions fermées. **Entraînez-vous** à poser des questions ouvertes, afin que cela devienne spontané.

Pour approfondir l'écoute et le questionnement : « Mieux Réussir Ensemble », Chapitre 3 – Communication

Remplacez votre interlocuteur dans le vécu de son action

Lorsque vous écoutez un participant raconter une situation vécue, celui-ci a une tendance naturelle à évoquer ce qu'il y aurait eu lieu de faire, plutôt que ce qu'il a fait réellement. Cela affecte son souvenir de la situation telle qu'il l'a réellement vécue, et vous prive d'informations importantes relatives à ses comportements. Or ces comportements ont conduit à l'issue par rapport à laquelle vous souhaitez explorer des alternatives (si le comportement n'était pas approprié) ou que vous souhaitez valoriser (s'il était approprié).

Voici une technique permettant de replacer un individu dans le vécu d'une action passée, que ce soit en débriefing juste après l'action, ou lors d'une discussion ayant lieu bien plus tard.

Son principe est simple, mais comme pour toute nouvelle compétence, sa mise en œuvre requiert de l'entraînement.

1. Demandez à votre interlocuteur s'il serait d'accord que vous le guidiez afin qu'il se **remémore** plus précisément la situation et qu'il explore de nouvelles **pistes de solutions** (cas de comportement inapproprié).

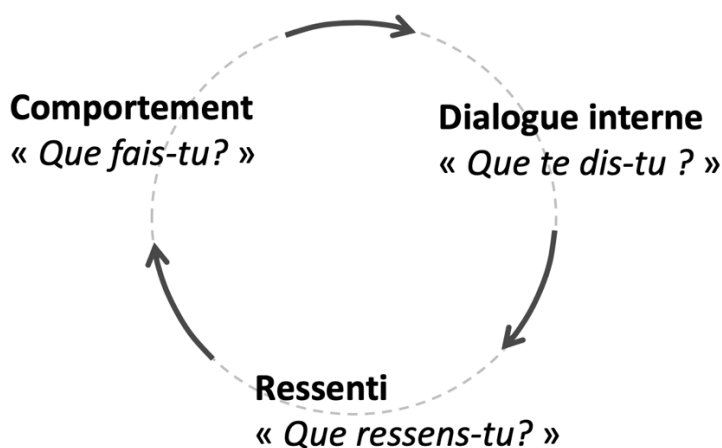
« Est-ce que ce serait ok pour toi que je te guide afin de revisiter cette situation, pour essayer de comprendre ce qui s'est passé et envisager d'autres possibilités de solutions ? »

2. Remplacez votre interlocuteur dans le vécu de son action recourant à l'**imagerie mentale**, en lui parlant au **présent** et en ayant recours à **plusieurs canaux sensoriels**. Si cela peut l'aider, invitez-le à fermer les yeux.

« Tu peux fermer les yeux si c'est plus facile pour toi. Tu te trouves dans cet endroit dont tu m'a parlé. Décris-moi les lieux. Est-ce

qu'il y a des sons particuliers ? Peut-être des odeurs ? Avec qui es-tu ? ... »

3. Le moment est venu de chercher à comprendre le comportement visé par votre démarche de questionnement. À cette fin, utilisez la séquence **comportement – dialogue interne – ressenti** (« *Que fais-tu ? Que te dis-tu ? Que ressens-tu ?* ») en boucle, jusqu'à atteindre le comportement visé.



À chaque fois, **reformulez mot pour mot** ce que vous livre votre interlocuteur.

« *Que fais-tu ?* »

« *Ok, tu fais [ce que votre interlocuteur vient de décrire], et qu'est-ce que tu te dis à ce moment ?* »

« *Et quand tu te dis [ce que votre interlocuteur vient de décrire] que ressens-tu ?* »

« *Et quand tu ressens [ce que votre interlocuteur vient de décrire] qu'est-ce que cela t'amène à faire ensuite ?* » etc.

4. Une fois le comportement fatidique atteint, demandez à votre interlocuteur **d'explorer les solutions possibles**. Quels sont les choix qui s'offrent à lui.

« *Quelles sont les autres possibilités qui s'offrent à toi ?* »

Quelques règles à respecter :

- Donnez le temps à votre interlocuteur de revivre l'action. Laissez des ***silences***.
- Si quelque chose n'est pas clair pour vous, s'il vous manque un élément, ayez recours à des questions propres. ***Ne faites pas de suppositions !***
- Repérez les expressions qui trahissent le passage du vécu au ***procédural***. Par exemple : « *Il faut, je devrais, d'habitude, ...* » ou un changement de temps (passé iso présent). Ramenez votre interlocuteur dans la situation explorée en ayant recours aux points 2 et 3.

Amenez les participants à élaborer leurs propres solutions... qui sont justement les vôtres

Si vous cherchez à convaincre quelqu'un, il n'y a rien de plus puissant que de l'amener à ***en arriver par lui-même à votre conclusion***. D'autant plus si vous êtes face à des professionnels qui ont des années d'expérience derrière eux, donc des pratiques bien ancrées. De surcroît, ils ne voient peut-être pas le besoin d'en changer. S'il n'y a pas de problème, à quoi bon chercher une solution ?

Toute la subtilité de votre intervention consistera donc initialement à ***faire prendre conscience*** aux participants que des méthodes de fonctionnement plus efficaces existent. Voici comment :

1. ***Sachez*** à quelle conclusion vous voulez les amener. Connaissez les points clé de chaque thématique. Vous devez maîtriser les bonnes pratiques que vous voulez proposer.
2. ***Questionnez leurs pratiques*** relatives à une situation spécifique en usant de techniques pédagogiques diverses (voir fiche).
3. À l'aide de questions ouvertes et de questions propres, ***invitez-les à considérer d'autres pistes de solution***.

Attention : Ne partez pas systématiquement du principe qu'ils ne savent pas faire ; peut-être ont-ils déjà une pratique efficace ou suffisante dans ce type de situation.

Variez les techniques pédagogiques

Il n'y a rien de plus ennuyant qu'une formation monotone. **Notre attention a besoin de changement** pour continuer d'être captée.

Variez donc les techniques d'animation. Choisissez-les en fonction de l'**objectif** relatif à la thématique abordée. Un fois de plus, seuls la pratique et l'entraînement vous rendront à l'aise avec les différentes possibilités proposées à la page suivante.

Attention : dans tous les cas, si vous envisagez de débriefer une ou plusieurs personnes à la suite d'un exercice, **demandez-leur l'autorisation avant**.

Technique	Avantage/utilité(s)	Point(s) d'attention
Tour de table	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir qui est là - Valorisant 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadrer le temps alloué à chacun - Commencez, donnez l'exemple
Ice breaker	<ul style="list-style-type: none"> - Ludique - Permet de créer du lien si les participants ne se connaissent pas 	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquez l'enjeu. Certains ne sont « pas là pour jouer » - Peut être chronophage. Donnez un cadre temps strict
Présentation magistrale	Apport de connaissance	<ul style="list-style-type: none"> - Doit être de durée limitée - Illustrer par mise en pratique
Étude de cas	Partage d'expérience professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de jugement - Discuter le comportement, pas l'identité - Valoriser le positif
Débat	Implique les participants	<ul style="list-style-type: none"> - Éviter les discussions parallèles et les conflits - Recadrer le débat lorsqu'on s'éloigne du sujet
Quizz	<ul style="list-style-type: none"> - Interactif - Favorise la mémorisation - Valorisant pour le(s) gagnant(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser la technologie utilisée - Dévalorisation pour les perdants
Jeu de rôle	<ul style="list-style-type: none"> - Démonstration - Mise en pratique d'un savoir -> savoir-faire 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout le monde ne pratique pas => donner un rôle aux observateurs - Mise en difficulté / exposition du sujet
Vidéo	<ul style="list-style-type: none"> - Marquage émotionnel - Projection 	Éviter les séquences trop longues
Exercice / Serious Game	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en pratique - Implique tous les participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller la participation de tous - Surveiller les réactions émotionnelles
Présentation interactive	<ul style="list-style-type: none"> - Co-construction des apports théoriques - Implication 	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les participants qui sont moins familiers de la thématique - Maîtriser le timing

Apprenez à dire « *Je ne sais pas* » si c'est le cas

Vous n'êtes pas omniscient. Si l'on vous pose une question à laquelle vous n'avez pas la réponse, ou si vous êtes face à une situation à laquelle vous ne voyez pas de solution, soyez honnête. ***Votre crédibilité en dépend.***

Dans ce cas, dites « *Je ne sais pas* ». Proposez au(x) participant(s) de ***revenir vers eux*** dès que possible, une fois que vous aurez fait les recherches nécessaires.

Et dans certains cas, vous ne trouverez pas cette réponse. Acceptez-le, et ***informez-en toujours les personnes auprès de qui vous vous êtes engagé.***

Laissez s'exprimer les contestataires, mais pas trop

La plupart des contestataires... sont en fait d'accord avec vous ! Très souvent, la contestation naît d'une simple **incompréhension** dans les échanges (vocabulaire différent, ou angle de vue différent et parfaitement compatible avec celui que vous proposez) ou d'une expérience vécue qui semble en contradiction avec ce que vous proposez. La plupart du temps, **comprendre le point de vue du contestataire** permet de se rendre compte (à lui et à vous-même) que vous êtes sur la même longueur d'onde...

Il peut être parfois utile, face à une opinion en décalage, de **renvoyer la question à la salle** (règle des 30°) afin d'impliquer le groupe : « *Que pensez-vous de ce point de vue ? Est-il majoritaire dans votre secteur d'activité ?...* » L'objectif n'est pas d'utiliser la vindicte collective pour faire taire le contestataire, mais de lui proposer un miroir sur ses pratiques par rapport à celles de ses collègues.

Dans quelques rares situations, les motivations du contestataires sont différentes. En effet, rappelez-vous que vous serez souvent face à des professionnels dont les pratiques sont bien ancrées. **Certains vont se sentir en danger** face aux évolutions comportementales que vous proposez. Cela peut se manifester différemment en fonction des individus, en allant du repli sur soi au coup de gueule.

Si le fait de renvoyer la question à la salle n'a pas fonctionné et que la situation devient tendue, voici quelques règles à appliquer.

1. **Ne le prenez pas personnellement.** Ce n'est pas contre vous que cette personne réagit, mais contre l'idée que vous proposez. Vous n'avez pas de problème, elle a manifestement un besoin inassouvi.
2. Tout être humain a besoin de sentir qu'il a été **entendu et compris** afin de se sentir apaisé. **Questionnez** donc, à l'aide de questions ouvertes et de questions propres, ce qui met ce participant dans cet état. Ensuite, **reformulez ses propos mot à mot** afin qu'il sente que

vous comprenez sont point de vue, tout en **validant toute son expertise**.

3. **Remerciez-le** pour sa franchise et **juxtaposez votre point de vue** au sien. « *Je comprends. De mon côté, mon expérience est que ...* »
4. S'il revient à la charge, **rappelez-lui juste que vous lui avez permis de s'exprimer**, que sa vision des choses est légitime mais que vous ne la partagez pas, et demandez-lui de vous laisser passer à la suite.
5. Si cela ne suffit pas, **provoquez une pause** et demandez à cet individu de rester pour **lui parler en privé. Offrez-lui un choix**. Soit il décide de rester, en n'intervenant plus à mauvais escient par respect pour les autres participants ; soit il peut s'en aller.

Attention : ne confrontez jamais personne devant témoin. Cela risque de dégénérer, et vous décrédibilisera non seulement aux yeux du protagoniste, mais également à ceux du ou des témoins.

Soyez flexible, et clôturez la formation par un récapitulatif des sujets couverts

Les formations de ce type sont par essence **modulaires**. Même si vous savez comment vous allez débiter la journée, les **histoires** partagées par les participants, leurs **besoins** et leurs **demandes** vous conduiront à naviguer à vue d'un sujet à l'autre. C'est un aspect de la facilitation que je trouve excitant.

Au fil de la journée, j'ai pour habitude de **noter les différentes thématique couvertes**. En fin de journée, en guise de conclusion, voici quelques possibilités permettant d'ancrer un peu plus les apprentissages :

- Demander aux participants de rappeler les différents sujets couverts. Compléter s'il en manque.
- Demander aux participants de noter sur un morceau de papier une pratique nouvelle qu'il mettra en œuvre dans son quotidien. Puis faire un tour de table afin que chacun partage cette pratique avec le groupe.
- Demander aux participants de noter un mot que leur inspire la journée sur un post-it et les rassembler sur un mur ou un paper board, puis leur demander tout à tour de commenter leur choix.

Attention : si quelqu'un refuse de participer ou de commenter, respectez son choix.

Demandez un feedback avant de quitter vos stagiaires

Je profite de chaque occasion qui m'est donnée pour **demandeur un retour** relatif à ma formation.

Je demande aux participants de citer tour à tour :

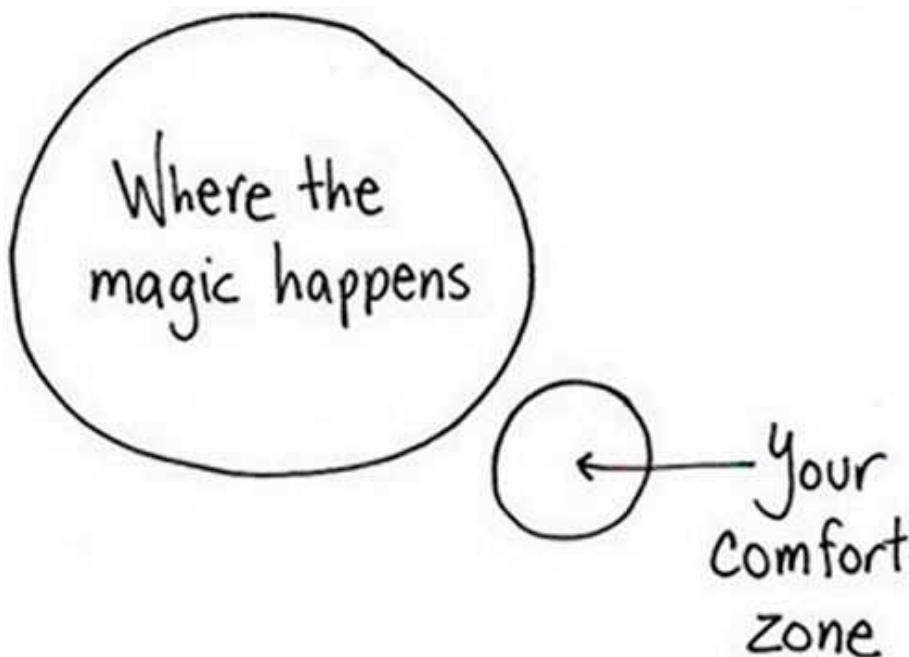
1. un aspect de la formation qu'il a **particulièrement aimé** ;
2. une chose qui lui a **manqué**, qu'il aurait aimé. Une piste d'amélioration me concernant.

Cela me permet d'identifier les thématiques qui ont la cote et celles qui l'ont moins, d'adapter les prochaines formations si je le juge nécessaire, et d'avoir un retour sur ma technique de facilitation.

Attention : instaurez un cadre temps pour ce dernier feedback, sans quoi cela peut être chronophage.

Conclusion

J'espère que ce guide du facilitateur vous sera utile et vous aidera à sortir de votre zone de confort. Je ne peux que vous inviter à oser, oser et oser encore, et vous en serez largement récompensé.



Si vous trouvez que quelque chose manque dans ce guide, je vous invite à m'en faire part en écrivant un mail à guidedufacilitateur@tirtiaux.com. Je m'engage à considérer toutes les suggestions, sous réserve qu'elles soient constructives.

Notes

Notes

Notes