

Chapitre 1 : le formateur et la communication

1. La communication :

La communication est l'action de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (le dialogue). Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué (comme : avoir une communication urgente à faire). En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...).

La science de la communication a pour objet de *conceptualiser* (*élaborer*) et de *rationaliser* (*réguler*) les processus d'échange, de transmission d'information entre deux entités (individus, groupes d'individus ou machines). La chaîne de communication est constituée :

- de l'émetteur (ou expéditeur),
- du récepteur (ou destinataire),
- du message qui est transmis de l'un à l'autre,
- du code qui sert à transmettre le message (la langue)
- le canal de transmission (par vive voix, téléphone...),
- le contexte.

***La même entité peut être alternativement émettrice ou récepteur.*

2. Schéma de la communication : la façon la plus simple d'aborder les processus de communication consiste à utiliser le schéma de **Lasswell** et les modèles proposés par la théorie de l'information et par *la cybernétique* (le terme *cybernétique* formé à partir du grec « pilote, gouverneur », c'est la science des communications et de la régulation dans l'être vivant et la machine). En 1948, cet américain propose de réfléchir aux problèmes de communication à partir de cinq questions fondamentales :

Qui?

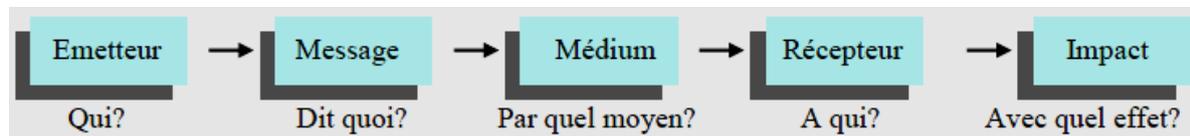
Dit quoi?

Par quel moyen?

A qui?

Avec quel effet?

***L'acte de communication se ramène ainsi au schéma suivant :*



Vers 1949, **Shannon**, ingénieur des télécommunications aux Etats-Unis, s'est penché sur les problèmes de la transmission de l'information et a élaboré une théorie de l'information. Cette théorie présente un schéma de la communication qui peut se décomposer en différents éléments : *émetteur, récepteur, canal, code, message*.

A la même époque, le cybernéticien **Wiener** modifiait ce schéma linéaire en ajoutant des éléments de régulation : *le feed-back* (l'information en retour). Le point de vue de la cybernétique est en effet marqué par l'importance accordée à l'influence de l'information et aux processus d'ajustement

dans la poursuite de l'action. L'émission d'un message entraîne des réactions du récepteur dont les effets influencent en retour l'émetteur qui réajuste ainsi son message à partir de ces informations.

En 1973, le modèle de communication de **Jackobson** est apparu, ce modèle s'articule autour des messages verbaux. Il fait apparaître 6 fonctions principales : conatif, phatique, métalinguistique, référentielle, poétique, et expressive.

☞ **Fonction conative** : son but est de faire agir le destinataire (récepteur). Dans une campagne de communication, l'objectif conatif vise à faire acheter un produit donné. *Exemple : En utilisant cette crème de jour tous les matins, ma peau se raffermi et je parais 10 ans de moins.*

☞ **Fonction phatique** : son but est de maintenir le contact. Dans une campagne de communication, elle s'apparente à une réaction visuelle face à l'utilisation de couleurs criardes (aigues), d'éléments visuels choquants ou de messages forts. *Exemple : mise en scène d'accidents de la route dans des campagnes télé de la Sécurité Routière.*

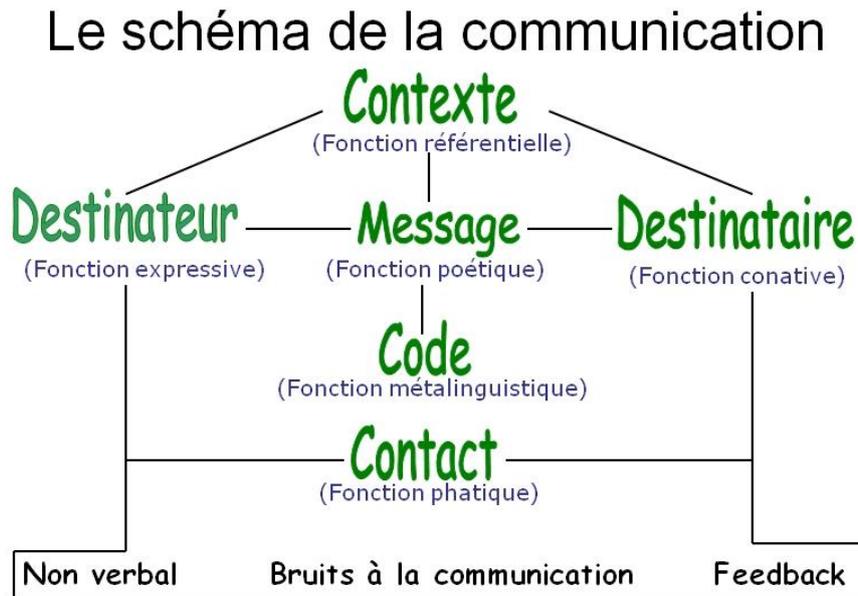
☞ **Fonction métalinguistique** : son but est d'expliquer un langage par un autre langage. Dans une campagne de communication, on l'attribue à la traduction en français d'un slogan en anglais par exemple. *Exemple : VOLKSWAGEN Das auto*, *L'automobile.*

☞ **Fonction référentielle** : son but est d'orienter le message vers des référents tels que des personnes, des objets, des habitudes. Elle comprend les informations que véhicule le message. Dans une campagne de communication, on l'utilise dans le cadre de l'énoncé d'une situation ou d'un témoignage. *Exemple : Témoignage d'un joueur d'une équipe de Handball sur son habitude de boire une marque d'eau particulière dans sa vie de tous les jours.*

☞ **Fonction poétique** : son but est d'amener un caractère expressif afin de transmettre une émotion dans le message. Dans un spot télé, le style de vocabulaire et les expressions employés par le personnage afin de véhiculer le message font partie de la fonction poétique. *Exemple : Il y a des choses qui ne s'achètent pas, pour le reste il y a Mastercard.*

☞ **Fonction expressive** : son but est de transmettre au récepteur des sentiments et des critères de personnalité de l'émetteur. Ces éléments peuvent par exemple se retrouver dans l'intensité de la voix du personnage dans un spot radio. *Exemple : Le ton jeune, enjoué et dynamique du narrateur d'une publicité pour une boisson énergisante.*

Selon **Jakobson**, les 6 fonctions du langage « ne s'excluent pas les une au autres, mais se superposent souvent ». Ces fonctions sont donc cumulables dans l'utilisation du schéma de Jakobson. En 1984 Le modèle de communication de l'école de **Palo Alto**, a repris les différentes composantes des schémas précédents et ont été modélisées dans un schéma simple présenté ci-dessous.



☞ **L'énonciateur**, aussi désigné émetteur ou destinateur, est celui qui émet le message, donc l'élément de la situation de communication qui permet de répondre à la question *Qui est-ce qui dit ça?*. Lors d'un exposé oral, l'énonciateur est la personne qui présente ses idées; dans un éditorial de journal, c'est l'auteur du texte; dans un roman, c'est le narrateur; Selon ces situations différentes, l'énonciateur peut être réel (personne, auteur, etc.) ou fictif (personnage, narrateur, etc.).

☞ **Le message** : de manière générale, l'énonciateur transmet un message. Peu importe le type de communication, le message est toujours le sujet de la communication, élément qui fournit une réponse à la question *Qu'est-ce qui est dit?*. Le message, c'est ce qui donne sens à la communication.

☞ **Le destinataire et le récepteur** : l'énonciateur communique habituellement son message à une personne ou à un groupe précis. Dans la situation de communication, la personne à qui le message s'adresse est le destinataire. Cet élément de la situation de communication permet de répondre à la question *À qui s'adresse le message?*. Par exemple : lors d'un exposé oral, le rôle du destinataire est joué par l'ensemble de la classe. Lorsqu'un individu écrit une lettre, il s'adresse directement à son destinataire.

***Il peut arriver que la personne qui reçoit le message ne soit pas nécessairement le destinataire. Lorsque c'est le cas, cette personne est le récepteur. C'est le cas lorsque quelqu'un envoie une copie d'un courriel à une autre personne que le destinataire. Cette autre personne reçoit le message, bien qu'il ne lui ait pas été adressé directement.

☞ **Le contexte** : bien souvent, les raisons à la base de la communication vont modifier le type de communication que l'énonciateur va choisir. C'est donc dire que le contexte exerce une influence importante, voire majeure, sur la communication.

***Il faut se poser certaines questions pour mieux analyser ce contexte :

- Qu'est-ce qui a donné lieu à la communication?
- Dans quelle situation la communication s'effectue-t-elle?
- Quelle est la relation entre l'énonciateur et le destinataire?

C'est également le contexte qui explique certains éléments de la communication, comme la référence faite à un moment, à un évènement ou à une personne. Par exemple, si on lit dans une lettre qui nous est adressée « en raison des évènements récents que vous connaissez », le contexte d'énonciation devrait nous aider à savoir ce dont il est question précisément.

Chaque société et chaque époque à ses caractéristiques et ses valeurs culturelles propres. Dans une situation de communication, l'émetteur et le lecteur doivent tenir compte de ces marques culturelles. Il est intéressant de savoir que tous les types de valeurs vont influencer le contexte d'énonciation et de réception d'une situation de communication. De trop grandes différences entre les valeurs de l'énonciateur et les valeurs du récepteur peuvent créer *des bruits* qui nuisent à la communication.

☞ **Le code** : le code est le moyen utilisé pour transmettre le message. La langue française, le jocal, le code morse (un code permettant de transmettre un texte à l'aide de séries d'impulsions courtes et longues) et la langue des signes sont autant de codes qu'il est possible d'utiliser.

☞ **Le contact** : pour installer une véritable situation de communication, il doit y avoir un contact entre l'énonciateur et le destinataire. Le destinataire doit savoir que le message s'adresse à lui. Dans un discours politique, une phrase comme « Je m'adresse à tous les Algériens » vas créer le contact nécessaire.

☞ **Les bruits à la communication** : malheureusement, toute communication n'est pas parfaite et il se peut que certains éléments nuisent à la transmission du message, c'est ce que l'on nomme les bruits à la communication. Un bruit n'est pas nécessairement sonore. Il est vrai que, dans une salle pleine, les bruits ambiants vont nuire à la communication entre deux personnes, mais d'autres sortes de bruits peuvent nuire à la transmission du message :

- L'énonciateur et le destinataire n'utilisent pas le même code;
- Il n'y a pas de contact entre eux, le destinataire ne connaît pas les éléments auxquels l'énonciateur fait référence;
- L'énonciateur n'émet pas son message clairement;
- Le destinataire ne comprend pas le message qu'il reçoit.

**Ces éléments qui interfèrent au message à communiquer sont des exemples de bruits à la communication.

☞ **La rétroaction (feedback)** : il n'y a pas que l'énonciateur qui puisse émettre un message dans une situation de communication. Le destinataire peut fournir des rétroactions (positives ou négatives) au sujet du message qu'il a reçu. Le destinataire peut fournir différentes rétroactions:

- Opiner de la tête;
- Poser des questions;
- Réagir à l'aide de mimiques (gestes) faciales.

Dans une communication orale, ce ne sont pas que les mots choisis qui affectent le sens de la communication. Tout le non verbal peut aussi y participer : la posture, l'intonation, le volume, l'accent, les émotions, les gestes, le rythme, le regard, les expressions faciales, etc.

Généralement, ces éléments devraient favoriser la compréhension du message. Il peut arriver, par contre, que le non verbal ne s'accorde pas du tout avec le verbal; le destinataire voit alors la contradiction entre ce que l'énonciateur dit et ce que son non verbal laisse paraître. Cela peut causer un bruit à la communication.

3. Les formes de communication: on distingue deux grandes formes de communication : la communication verbale et la communication non verbale.

A. La communication verbale : elle est constituée des signaux linguistiques ayant un sens comme les lettres, la ponctuation, *les panneaux de signalisation qui appartiennent aussi à la communication non verbale (trois types de signes: indice, signal, symbole)*. Elle sert à évoquer une réalité. Les mots et le langage lui sont nécessaires, au travers de la parole. Les mots peuvent avoir un sens *dénotatif (sens donné par le dictionnaire)* et *connotatif (sens qui dépend du contexte, et de la signification subjective de celui qui l'émet)*. Le soignant (le langage) doit se détacher de cette subjectivité. En effet, pour que la communication verbale puisse avoir lieu, plusieurs étapes sont nécessaires : élaboration d'un langage cohérent au niveau cérébral (aires du langage) ; production au niveau oral. Ainsi, les pathologies qui vont toucher soit les commandes motrices (la langue, la voie), les zones cérébrales du langage et le cortex frontal (*Le lobe frontal est une des régions du cerveau située à l'avant de la boîte crânienne, il contrôle les fonctions motrices volontaires*), soit l'appareil phonique, cordes vocales et oropharynx, vont entraver la possibilité de communication.

a. Les composantes de communication verbale : c'est les aspects à prendre en compte dans la manière d'adresser notre message au public. Ces facteurs sont directement liés à la manière dont nous utilisons notre voix. Notre voix présente différentes caractéristiques. Celles-ci doivent s'adapter à la taille du public et à l'espace dans lequel se déroule la communication :

❖ **Le volume :** le volume de notre voix doit être suffisamment fort pour se faire entendre par l'ensemble des auditeurs et assurer une écoute agréable de notre message. Son intensité doit ainsi être adaptée à la taille de notre auditoire, mais aussi aux caractéristiques de la salle où nous nous trouvons. Le volume de notre voix doit traduire un certain dynamisme par le relief que sa variation donne aux informations présentées. Un micro peut être nécessaire. Il requiert une utilisation adéquate : éviter de crier, maintenir une distance entre le micro et la bouche, rester dans l'axe du micro, régler sa hauteur, s'assurer une position confortable, etc.

❖ **Le rythme :** il s'agit de notre débit de paroles. Lors d'une présentation publique, l'auditeur doit saisir les mots sans avoir besoin de les réentendre. De ce fait, parler trop vite nuit à la compréhension de notre message. Par ailleurs, un débit trop important est souvent une manière de traduire le trac que nous ressentons quand nous prenons la parole en public et risque de nous faire perdre le fil de nos idées. Réduire la vitesse de nos paroles correspond à une amélioration de la compréhension de notre message, mais aussi à la gestion du stress intrinsèque à la situation. A l'inverse, parler trop lentement contribue à réduire l'attention des auditeurs qui peuvent ressentir une

certaine lassitude, voire un agacement. Éviter ces extrêmes ne veut pas dire pour autant maintenir un rythme uniforme. Il convient de jouer sur la variation du rythme, sur la ponctuation des phrases, pour rompre la monotonie tout en laissant le temps d'assimiler nos propos et ainsi maintenir l'attention du public.

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

❖ **L'articulation et la prononciation** : la manière dont nous énonçons les mots est également à prendre en considération. Pour se faire comprendre, il s'agit d'articuler clairement, sans exagérer, les sons qui composent les mots. Quant à la prononciation, elle varie dans l'espace et dans le temps. Elle contribue notamment aux accents régionaux. A cet égard, avoir un accent particulier n'est pas une tare (imperfection). Nous devons toutefois être attentifs à l'impact de notre prononciation sur la compréhension des mots, surtout si notre auditoire est composé de personnes issues d'autres régions.

B. La communication non verbale : c'est la transmission et le partage entre deux personnes d'éléments signifiants (ayant un sens) *sans l'emploi de la parole*. C'est le premier mode de communication dans l'instauration de la relation mère-bébé, au travers *du toucher* ou *des gestes, du regard, des odeurs*. Certaines formes de communication non verbale sont probablement biologiquement ou génétiquement déterminées et sont communes à de nombreuses cultures, restant temporellement tout à fait stables (par exemple, *les expressions faciales*). La communication non verbale vient compléter la communication orale de différentes manières : simple complément; accentuation du discours; régulation du langage oral; contradiction du langage oral.

a. Les composantes de la communication non verbale : les éléments de la communication non verbale sont multiples et variés. Il peut s'agir de :

- L'aspect extérieur des protagonistes (*animateurs, meneurs*) ;
- *L'attitude*, par exemple un rapprochement ou un rejet ;
- *La gestuelle*, qui a une valence positive ou négative, ou, sur le plan catégoriel, le geste fictif, illustratif, régulateur, adaptatif, émotionnel (dont les expressions faciales) ;
- *L'investissement de l'espace*, par exemple la gestion de la distance ou le rapprochement physique face à l'autre ;
- *Les signes vocaux* ;
- *Le toucher*, qui se module par sa durée, son intensité, sa localisation, sa fréquence.

❖ **Le regard** : bien plus que regarder notre public, il s'agit d'établir avec lui un contact visuel. Il indique l'intérêt que nous portons à nos auditeurs, capte et maintient leur attention. Ce contact permet également de contrôler les réactions du public face à nos propos. Quand la taille de l'auditoire le permet, il est important de balayer le public en regardant chacun de nos auditeurs. Si le public est trop nombreux pour établir un contact visuel personnalisé avec chacun de ses membres, il s'agit de

bien faire voyager son regard dans l'ensemble du public, de s'attarder régulièrement sur quelques personnes en veillant à toucher toutes les parties de la salle.

❖ **Les silences** : quand nous prenons la parole en public, nous avons souvent tendance à ne pas laisser s'exprimer les silences. Soit parce que nous voulons dire trop de choses en trop peu de temps, soit parce que nous voulons combler ce vide qui nous fait peur. Or, s'ils sont respectés, ces silences ont souvent une fonction positive. Avant de prendre la parole, *le silence permet de solliciter l'attention du public*. En cours de présentation, il peut donner le temps nécessaire aux auditeurs pour assimiler ou pour réfléchir à une information importante que vous venez de leur donner, pour vivre un moment fort. Il vous permet d'indiquer les transitions entre deux idées, de ponctuer et d'aérer votre présentation, de mettre en valeur une idée, de retrouver votre concentration par exemple. Enfin, le silence installé avant de se retirer, évite de donner l'impression aux auditeurs que nous avons hâte de les quitter. Les silences ne sont donc ni vides, ni inutiles; il s'agit de les adapter et de savoir les intégrer dans notre intervention en public de façon adéquate.

❖ **Les gestes** : nos gestes expriment toujours quelque chose. Ils peuvent traduire ce que nous essayons de cacher : notre nervosité, notre gêne par exemple en manipulant un stylo ou des lunettes, en se serrant le menton. Il s'agit là de gestes parasites qui viennent perturber notre présentation; ils attirent l'attention de notre auditoire au détriment de son écoute et peuvent vite devenir agaçants. Eviter de se figer en s'appuyant sur la table, en mettant les mains en poche ou en croisant les bras; cela renforcerait une attitude non naturelle, rigide portant atteinte à la transmission, et de ce fait à la compréhension de notre message. A l'inverse, les gestes peuvent renforcer, appuyer, notre message verbal; ils rythment, illustrent, s'accordent avec notre discours et animent la présentation.

❖ **Les mouvements** : Le fait de bouger, de se déplacer donne un certain dynamisme à la présentation. Toutefois, mieux vaut ne pas être constamment en mouvement ou faire des mouvements trop prévisibles. Les premiers risquent de monopoliser l'attention des auditeurs, alors que les seconds deviennent vite une source de monotonie et d'ennui pour l'auditoire. A l'inverse, il s'agit d'éviter de rester statique, de qui peut donner l'impression d'un orateur craintif ou distant. Le mouvement doit être utilisé pour dynamiser l'exposé, pour le ponctuer et lui donner vie.

C. Les facteurs influençant la communication : il s'agit d'attitudes qui peuvent peser dans la gestion de la relation, comme : un questionnement trop directif ; une attitude consolante (*apaisante*) ; une attitude interprétative (*explicable*) ; un jugement ; la recherche d'une solution à tout prix ; le manque de distance.

Les différentes formes et couleurs des panneaux (didacticiel)

Signification	Forme et couleurs des panneaux	Exemple
Interdiction	Rond à pictogramme noir sur fond blanc, cerclé et barré de rouge à 45 ° (le rouge doit recouvrir au moins 35 % de la surface du panneau)	 <p>Eau non potable</p>
Avertissement ou indication	Triangle à pictogramme noir sur fond jaune, avec bordure noire (le jaune doit recouvrir au moins 50 % de la surface du panneau)	 <p>Danger général</p>
Obligation	Rond à pictogramme blanc sur fond bleu (le bleu doit recouvrir au moins 50 % de la surface du panneau)	 <p>Protection obligatoire de la vue</p>
Sauvetage et secours	Carré ou rectangle à pictogramme blanc sur fond vert (le vert doit recouvrir au moins 50 % de la surface du panneau)	 <p>Civière</p>
Matériel ou équipement de lutte contre l'incendie	Rectangle ou carré à pictogramme blanc sur fond rouge (le rouge doit recouvrir au moins 50 % de la surface du panneau)	 <p>Extincteur</p>

Les panneaux d'interdiction

Lorsque des zones sont à accès réglementé ou dans lesquelles certaines actions sont interdites pour des raisons de sécurité, l'employeur a **le devoir** d'indiquer clairement ces règles à toute personne pouvant approcher de ces zones.

Voici quelques exemples d'interdiction pouvant être signalées :



Défense de fumer



Flamme nue interdite et défense de fumer



Interdit aux piétons



Défense d'éteindre avec de l'eau



Eau non potable



Entrée interdite aux personnes non autorisées



Interdit aux véhicules de manutention



Ne pas toucher

Les panneaux d'avertissement

Lorsque des zones représentent un risque pour la santé des personnes qui y pénètrent (immédiat ou différé, important ou bénin, permanent ou occasionnel), l'employeur a **le devoir** d'avertir les personnes de ces éventuels risques auxquels ils pourraient être confrontés.

Voici quelques exemples de panneaux d'avertissement pouvant être implantés :



Bande de marquage de sécurité



Emplacement où une atmosphère explosible peut se présenter



Véhicules de manutention



Charges suspendues



Matières radioactives radiations ionisantes



Danger électrique



Danger général



Rayonnement laser

Les panneaux d'obligation

Lorsque des zones représentent un risque pour les personnes et qu'un moyen permettant de le réduire ou le supprimer est à leur disposition, l'employeur a également **le devoir** d'obliger les personnes à utiliser ce moyen. C'est notamment le cas pour le port des équipements de protection individuelle (EPI).

Voici quelques cas de panneaux d'obligations pouvant être disposés à l'entrée de zones de travail :



Protection obligatoire de la vue



Protection obligatoire de la tête



Protection obligatoire de l'ouïe



Protection obligatoire des voies respiratoires



Protection obligatoire des pieds



Protection obligatoire des mains



Protection individuelle obligatoire contre les chutes



Protection obligatoire du corps

Les panneaux de sauvetage et de secours

Lorsque des équipements ou des installations sont conçus pour aider et secourir une victime, l'employeur a **le devoir** de les mettre en évidence pour faciliter leur utilisation ou leur accès.

Voici quelques exemples de panneaux de sauvetage ou de secours pouvant être installés sur site :



Sortie et issue de secours



Premiers secours



Douche de sécurité



Rinçage des yeux

Les panneaux concernant le matériel de lutte contre l'incendie

Lorsque des équipements ou des installations sont conçus pour aider à lutter contre l'incendie, l'employeur a **le devoir** de les mettre en évidence pour faciliter leur utilisation ou leur accès.

Voici quelques exemples de panneaux pouvant être installés pour assister les personnes à trouver du matériel de lutte contre l'incendie :



Lance à incendie



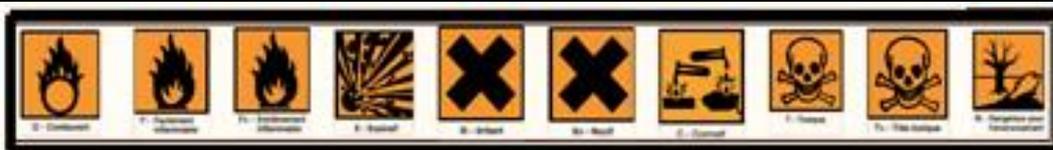
Echelle



Extincteur



Téléphone pour la lutte contre l'incendie



Il s'applique déjà de façon **obligatoire** aux substances pures (depuis le 1er décembre 2010) et le sera également pour les mélanges en juin 2015.

Une dérogation est toutefois applicable pour les substances déjà mises sur le marché avant le 1er décembre 2010.

Voici un bref descriptif de chacun des 9 nouveaux pictogrammes :

Pictogramme	Effet
	<p>Ces produits peuvent exploser au contact d'une flamme, d'une étincelle, d'électricité statique, sous l'effet de la chaleur, d'un choc, de frottement</p>
	<p>Ces produits peuvent s'enflammer: A contact d'une flamme, d'une étincelle; sous l'effet de la chaleur, de frottement; au contact de l'air; au contact de l'eau s'ils se dégagent des gaz inflammables</p>
	<p>Ces produits peuvent provoquer ou aggraver un incendie, ou même provoquer une explosion s'ils sont en présence de produits inflammables. Produits comburants</p>
	<p>Ces produits sont des gaz sous pression contenus dans un récipient. Certains peuvent exploser sous l'effet de la chaleur: il s'agit de gaz comprimés, de gaz dissous. Les gaz liquéfiés réfrigérés peuvent quant à eux, être responsables de brûlures ou de blessures liées au froid.</p>
	<p>Ces produits sont corrosifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ils attaquent les métaux - ils peuvent ronger la peau et/ou les yeux
	<p>Ces produits entrent dans une ou plusieurs catégories:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cancérogène: peuvent provoquer le cancer - Mutagènes: Peuvent modifier l'ADN des cellules sur la personne ou ses descendants - Toxiques pour la reproduction
	<p>Empoisonnent rapidement et à faibles doses (très toxique) Peuvent provoquer des effets variés sur l'organisme: nausées, vomissement, maux de tête, perte de connaissance ou d'autres troubles plus importants pouvant entraîner la mort</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Empoisonnent à forte dose (toxique, irritant) - Irritants pour les yeux, la gorge, le nez, la peau - Peuvent provoquer des allergies cutanées - Peuvent provoquer une somnolence ou des vertiges
	<p>Ces produits provoquent des effets néfastes sur la nature et les organismes du milieu aquatique (poissons, crustacés, algues,...)</p>

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

Une maîtrise des différentes formes de communication passe par des séances d'apprentissages (formations) qui sont indispensables.

La conduite d'une formation doit remplir un certain nombre de conditions : à savoir préciser les objectifs et l'organisation de la formation « **SIOM** » = (*S*ujet - *I*ntérêt - *O*bjectif - *M*éthode) servira de guide à l'introduction de l'animation. Le SIOM permet à l'animateur de se rappeler comment structurer son introduction en quelques minutes, d'être clair et concis (bref), mais aussi de préciser aux participants ce qu'ils vont faire ensemble. Le SIOM, sert de base à la préparation et à la conduite de la formation. Il permet au formateur de préciser ce qu'ils vont faire ensemble, de structurer sa présentation, d'être clair et concis pour les stagiaires. C'est un canevas (modèle) qui doit être systématiquement (méthodiquement) utilisé pour la préparation d'une session de formation, en particulier pour chacune des séances de la formation. Il servira de base pour l'animation des différentes phases de la formation, et servira à l'introduction de chacune des séquences de la formation.

1. Preciser le cadre : le formateur doit dès le début annoncer le timing de la journée (ou de la session et si plusieurs jours sont prévus). Ce timing devra être respecté; une prolongation éventuelle devra toujours être négociée avec les stagiaires.
2. Si les stagiaires se connaissent peu ou pas du tout, il est indispensable de les présenter ou de leur demander de le faire afin de permettre à la dynamique de groupe de se construire et aux participants de savoir dans quel groupe ils sont. Le formateur veille à préciser aux stagiaires à quel titre chacun est présent.
3. Sujet de la formation : il s'agit du thème à aborder lors de la formation. Ex : les modes d'action et de pulvérisation des insecticides pour la culture du riz.
4. Intérêt de la formation : il s'agit de l'intérêt pour les personnes ou pour le groupe à participer à la formation. Ex. : pour que vous puissiez réaliser des économies dans l'utilisation de ces produits, en ayant une meilleure maîtrise des conditions d'efficacité des insecticides. Par ailleurs, il est important que vous connaissiez les précautions d'usage pour réduire les risques sanitaires auxquels vous pourriez vous exposer, ou exposer les autres.
5. Objectif de la formation : il s'agit du résultat à atteindre à l'issue de la formation. Ex. : connaître les modes d'action des insecticides (*exemple : le parathion qu'est actuellement l'insecticide le plus complexe du marché. Ce produit a une certaine liposolubilité avec un mode d'action sur le système nerveux. C'est un inhibiteur du cholinestérase, qui est bloquée sous une forme inactive : l'acétylcholine s'accumule au niveau de la synapse, empêchant la transmission de l'influx nerveux et entraînant la mort de l'insecte. Ce mode d'action explique sa haute toxicité vis-à-vis de l'homme et des animaux à sang chaud*) pour la culture du riz ; comprendre les précautions d'usage ; maîtriser la procédure de dosage et de pulvérisation des insecticides.

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

Exemple :

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

Chapitre 2 : la communication dans l'entreprise : la communication a pour mission de valoriser l'image et les performances de l'entreprise et de fédérer (assembler) les collaborateurs de l'entreprise autour d'objectifs clairs et mobilisateurs. Elle fait aujourd'hui partie de tous les champs d'activité : l'entreprise, la politique, la culture, la finance, la vie associative et représente un facteur clé du développement des organisations. Selon la taille de l'entreprise, la fonction est exercée soit par un collaborateur polyvalent (par exemple un secrétaire général) dans les petites structures, soit par des cadres spécialisés dans les entreprises de taille moyenne ou organisée en tant que département autonome dans les grandes entreprises et les groupes. Le rattachement hiérarchique (organisé) des cadres dépend de la place de la communication dans l'entreprise; ils relèvent de la direction générale lorsqu'elle est stratégique, de la direction commerciale ou du marketing lorsqu'elle est à vocation promotionnelle, des ressources humaines lorsqu'elle est à vocation fédératrice.

****Les cadres de la communication interviennent dans 4 grands domaines :**

1. **la communication externe** : la communication externe de l'entreprise s'adresse à plusieurs publics : les clients, les partenaires, les médias, l'environnement politique, social et économique, etc. Le but de la communication externe est de permettre à l'entreprise de mieux s'insérer dans son environnement, légitimer (justifier) ses activités économiques et sociales, minimiser les crises qu'elle peut traverser, modifier son image. Les outils utilisés sont très diversifiés et ils incluent les grands médias existants (presse, Internet, affichage, radio, télévision et cinéma). Mais la communication externe ne se limite pas qu'aux médias.

Elle englobe également les relations presse, les relations publiques, **le parrainage** (*une cérémonie au cours de laquelle deux personnes s'engagent à se soutenir moralement pour suivre des règles d'intégration dans une équipe ou communauté*) et également l'organisation d'évènements spécifiques tels que les salons et les foires. La communication externe de l'entreprise correspond à tous les actes effectués par une entreprise soit pour se faire connaître ou pour faire connaître un produit, soit pour améliorer son image. Elle peut passer soit par des affiches de publicité, soit par des packagings.

C'est la communication avec l'environnement externe de l'entreprise, avec les partenaires, avec la presse, avec l'administration, et surtout avec les clients et les consommateurs.

2. la communication institutionnelle (corporate): elle représente l'ensemble des actions de communication qui visent à développer la *notoriété (terme signifiant célébrité, réputation, renommée)* de l'entreprise et, dans un second temps, à améliorer puis entretenir son image. Au-delà de la notion *d'entreprise citoyenne (une entreprise qui accepte de mettre l'intérêt de la Société (au sens large) et de l'Humanité au même niveau que son intérêt propre)*, elle vise à conférer à cette dernière le *statut d'institution (structure sociale dotée d'une certaine stabilité dans le temps)*, lui permettant ainsi de mieux s'intégrer dans son environnement et d'améliorer la perception de son rôle par ses différentes cibles. *Son action se déroule par conséquent sur le moyen/long terme. Elle s'oppose à la publicité de produit, de même qu'à la promotion des ventes, qui s'attachent à présenter les mérites d'un produit ou d'une gamme de produits particuliers, ainsi que leur mode de consommation (exemple : Quand on a demandé au PDG de Rolls-Royce pourquoi il ne fait jamais de publicité pour sa voiture, sa réponse était : «les personnes qui achètent cette voiture n'ont pas le temps de regarder la télé».*

3. la communication interne : la communication interne est une des déclinaisons (bases) de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces (*dispositif qui permet la communication entre deux éléments d'un système*). Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur

4. la communication de crise : toute société, entreprise, institution, ou association, sont susceptibles de connaître un jour une situation dite de crise. *La communication devient alors un élément majeur de sa gestion, de sa résolution mais plus encore de sa sortie.* Même s'il existe, à l'usage, des lignes de conduite communes et adaptables, chaque cas est unique, chaque situation est particulière. L'enjeu est donc de partager une *réflexion (pensée)* sur une méthode et sur un cadre d'action si une crise devait survenir.

Avant de définir la communication de crise, il est judicieux de définir une crise.

Une crise : est un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur (interne ou externe), met en évidence une série de dysfonctionnements affectant temporairement ou durablement un ou plusieurs des aspects suivants d'une organisation (entreprise ou collectivité) :

la sûreté (l'assurance, la maîtrise), la santé humaine, l'environnement, le produit, la réputation, la pérennité (persévérance, stabilité). On note donc que la mise en cause de dysfonctionnements internes amenant à la crise et non plus sur la seule fatalité (hasard, imprévu). Refuser la fatalité permet aux organisations de mieux se préparer et d'anticiper les crises.

4.1. Définitions de la communication de crise : c'est par nature un événement inattendu qui peut avoir des conséquences lourdes et durables pour l'entreprise et le secteur, et donc pour son image. Accident, malveillance, restructuration, grèves, rumeurs...etc. Les causes et les origines sont innombrables mais les effets souvent *foudroyants* (brusques). Sans qu'elle l'ait souhaitée une société peut, en quelques heures, accéder à une *notoriété* (réputation) extrême et inégalée.

Une situation de crise peut se définir comme une crise de confiance entre une opinion publique qui exprime une inquiétude, et une entreprise, une marque, un dirigeant ou une personnalité. La situation de crise traduit généralement une rupture de contrat moral, social, culturel ou politique. Or, qui dit crise, dit principalement large médiatisation et la nécessité absolue d'une gestion de la communication qui l'accompagne. Avec comme premier objectif : éviter l'explosion dans les médias. Car gérer la crise, c'est avant tout la réduire ou en atténuer les effets immédiats.

Avant tout, la communication de crise c'est la mise en œuvre de techniques éprouvées, de stratégies réfléchies, qui ne laisse aucune place à l'improvisation, au hasard, à l'intuition (l'inspiration) ou à l'à peu près. Sans être une science exacte, la communication de crise exige suffisamment de technicité et de rigueur et doit être traitée par des professionnels. En effet, une communication de crise bien orchestrée permet à une organisation de sortir rapidement d'une crise, et même d'en retirer des bénéfices ultérieurs en matière de réputation.

Exemple 1 : Prenons l'exemple de la crise du Tylenol (antalgique, paracétamol) en 1982 aux États-Unis : au cours de l'automne 1982, sept personnes meurent brutalement à Chicago après avoir avalé des comprimés d'*Extra Strength Tylenol*, en particulier trois membres d'une même famille dont un enfant. Immédiatement, 31 millions de flacons de comprimés sont retirés de la vente outre-Atlantique par l'entreprise *Johnson & Johnson*. Très rapidement, on découvre que les sept victimes ont été empoisonnées au cyanure. Après le rappel national de ses produits Tylenol, les ventes de l'entreprise ont chuté dans un premier temps. Après cet incident, *Johnson & Johnson*, suivi par d'autres compagnies, a revu ses méthodes de contrôle et développé des emballages plus sûrs.

Durant la crise l'entreprise avait réagi ainsi :

1. L'entreprise a aussitôt reconnu sa responsabilité ;
2. A retiré immédiatement tous les produits et du marché et stoppé de la même façon toutes ses campagnes de communication ;
3. Le Directeur Général de *Johnson & Johnson* a exprimé sa peine et formulé des excuses auprès des familles des victimes.
4. Un système d'inviolabilité (d'immunité) a été installé sur les capsules, et le produit a été relancé avec une communication explicative (On se rend compte, assez vite aussi, qu'une main mal

intentionnée a acheté des flacons de Tylenol, injecté du cyanure dans les comprimés, avant de replacer les dits flacons sur les rayons d'une pharmacie de Chicago).

Il s'agit ici d'un cas d'école, de l'exemple type d'une crise dont la communication a été très bien gérée et qui a permis à l'entreprise *Johnson & Johnson* de repartir d'un bon pied, avec des améliorations de ses ventes et une clientèle encore plus confiante.

Exemple 2 : Leclerc : la crise du steak haché : en fin d'octobre 2005, un lot de steaks hachés, de la marque *Chantegrill*, vendu par les supermarchés Leclerc déclenche une vague d'intoxication alimentaire causée par la bactérie *Escherichia coli*. Une quinzaine d'enfants sont dans un état grave. Les médias s'emparent (se prennent) massivement de l'affaire et le distributeur est sur la sellette (*petit siège sur lequel on faisait asseoir les accusés*). Très vite, la direction de Leclerc constitue une cellule de crise qui réunit le responsable qualité, l'acheteur produit, le chef de marché, le docteur vétérinaire, la spécialiste logistique industrielle, le service de communication interne et externe. Cette dernière se met en relation directe avec les administrations concernées (santé et agriculture). Sans tarder, ils décident le retrait de tous les produits potentiellement incriminés des points de vente. Parallèlement, toute l'entreprise se mobilise sans compter pour tracer précisément l'origine du problème et retrouver les clients victimes des lots suspects. Leclerc, sans se défaire (*se débarrasser d'une responsabilité sur un inférieur*), définit le périmètre de responsabilité, la faute revient au fournisseur dont il se sépare automatiquement.

La réactivité de Leclerc et sa pro-activité auprès des pouvoirs publics face à cette situation fournissent des réponses concrètes et argumentées aux médias. Plus encore, l'enseigne ne minimise pas ses responsabilités et affiche son empathie pour les victimes. L'efficacité de sa cellule de crise est mise en avant grâce à la rapidité de l'identification des lots infectés et par le retrait immédiat des produits de même origine. La stratégie de communication s'avère payante et l'enseigne préserve l'image de son label.

A l'inverse, une entreprise gérant mal ou pas du tout sa communication de crise a toutes les chances de voir sa crise empirer ou s'enliser (s'envaser).

On peut prendre l'**exemple 3** : de la fuite d'acide de Vale Inco en avril 2009 : c'est le manque de relations satisfaisantes avec les parties prenantes (médias, employés, politiques, associations environnementales, autorités compétentes) qui a entraîné une crise d'une grande gravité pour l'entreprise. Une fuite d'acide sulfurique, entraînant une pollution dans l'environnement, a eu lieu à l'usine métallurgique de nickel du Brésilien Vale Inco, dans le sud de la Nouvelle-Calédonie.

Vale Inco a indiqué dans un communiqué que « *l'incident était lié à un joint défectueux et que l'essentiel du liquide avait été contenu et maîtrisé — mais que des fuites avaient impacté la rivière de la Baie Nord* ». Une quantité de 1.000 à 5.000 litres d'acide s'y serait déversée sur 14 000 à 18 000 litres d'acide, concentré à 98 %, qui se seraient échappés de l'unité. Il n'y a eu aucun blessé. Cela avait été décrit, comme un « *incident mineur* », par la direction de Vale Inco, a en réalité dévasté la faune du creek de la baie Nord, où plus aucun animal vivant n'a été observé depuis l'accident.

Au total, 1 850 poissons sont morts. La zone maritime, située à 2 km de l'endroit où l'acide s'est déversé, a également été touchée. Or, il s'agit ni plus ni moins de la zone tampon protégeant l'un des six sites inscrits au patrimoine mondial de l'Unesco.

Approche par les défis. La communication de crise, c'est l'art de communiquer dans l'incertitude.

Très souvent, une crise apparaît dans un contexte d'accident, avec des informations réduites voire manquantes. Il devient ainsi très difficile de communiquer dans l'incertitude. Il faut toutefois savoir le faire, car les parties prenantes attendent de l'organisation une communication rapide, fréquente et exacte. La communication de crise offre des outils aux organisations permettant de communiquer dans l'incertitude.

Exemple 4 : prenons l'exemple du crash du vol Air France Rio-Paris en 2009. La compagnie a eu des difficultés à communiquer auprès des familles et du grand public car elle était en pleine recherche de l'appareil. La compagnie ne savait pas où se trouvait l'avion et n'a donc pas immédiatement communiqué, alors que les parties prenantes (notamment les familles) attendaient une communication rapprochée, fréquente, empathique et compréhensive. Cette difficulté à communiquer dans l'incertitude a entraîné l'insatisfaction des parties prenantes et la crise s'est enlisée. Il est par ailleurs très important d'apporter les éléments informatifs manquants pour clore la crise, même si ces informations n'apparaissent que plusieurs mois plus tard. Comme on vient de le voir, le principe de fatalité ou accident n'est plus retenu dans les nouvelles définitions d'une crise. C'est donc qu'il est possible de prévoir, d'anticiper les crises, en analysant les processus en jeu. C'est un des rôles de la communication de crise.

4.2. Nécessité de la communication de crise : l'entreprise entrant en crise va nécessiter la mise en œuvre rapide d'une communication de crise **si un des facteurs suivants apparaît :**

- Atteinte à des personnes (victimes) et/ou à l'environnement;
- Dérèglement du mode de fonctionnement de l'entreprise;
- Intérêt croissant des médias;
- Activité croissante des blogs et échanges d'emails (internes ou externes à l'organisation);
- Remise en cause de la crédibilité de l'entreprise ou de ses dirigeants;
- Réputation en danger.

L'organisation peut avoir à faire face à un accident, un incident, mais elle ne se trouvera pas toujours dans l'obligation de mettre en œuvre un processus de communication de crise. Il faut qu'un des facteurs ci-dessus apparaisse.

4.3. Les recommandations de la communication de crise :

a) **Adopter une attitude préventive** : c'est appliquer le vieil proverbe : «*Mieux vaut prévenir que guérir*». Les dirigeants en règle générale n'imaginent pas être, un jour, confrontés à des situations sensibles ou critiques. Assurés qu'ils sont, presque de façon déterminante, de la qualité de leur produit, ils ne peuvent considérer a priori une remise en cause de leur stratégie ou de leur entreprise. D'où la nécessité d'appliquer 2 règles majeures :

a.1) **Connaître ses zones de vulnérabilité**: devant la rapidité qui caractérise souvent les situations de crise, il est recommandé d'élaborer de véritables plans d'anticipation et d'action. L'entreprise doit imaginer toutes les situations susceptibles de déclencher une crise et préparer des arguments adaptés pour y faire face. La crise est créative, l'anticipation doit l'être également. Outre que ces plans concrets de la logistique prévues par l'organisation, la mise en place d'une cellule de crise lui permet d'anticiper la communication avec notamment la préparation de «*batteries de questions-réponses*».

Même si c'est souvent l'imprévisible (l'inattendu) qui se produit, ces exercices ont le mérite de susciter des réflexes. Ils aident à préparer des documents d'information sur la société (l'entreprise) et à identifier les experts qui ont la meilleure crédibilité sur la question ou le problème posé. Ce dernier pouvant aussi lui-même identifier et mobiliser un autre expert à même de valider et conforter la position de l'entreprise, et les médias sont souvent connaisseurs de telles recommandations, surtout lorsque l'événement devient un élément d'activation de la concurrence entre médias en quête de l'information la plus «*fraîche*» (*scoop*) et la plus événementielle.

a.2) **Repérer les éléments ou les signes annonciateurs**: si, en règle générale, les crises surviennent brutalement, certains indices peuvent parfois donner l'alerte et susciter une mobilisation. Le service consommateur ou un article de presse, a priori anodin (inoffensif), soulignant les lacunes d'une entreprise ou d'un produit, peuvent constituer des éléments annonciateurs, et bien des crises ne dépassent jamais l'entrefilet (l'article) parce qu'elles ont été repérées et gérées suffisamment en amont. A partir de cette phase de diagnostic et de prévention, il faut ensuite suivre quelques conseils utiles à la gestion des situations de crise ou de communication dite «*sensible*».

b) **Optimiser la gestion du temps**: c'est engager une course contre la montre. Lorsque la crise survient, la gestion du temps est la première des contraintes et des obligations. Les médias fonctionnant sur un rythme constant de 24h/24h, il faut donc être capable de s'adapter à cette réalité mais plus encore, être en mesure de répondre à tout moment et en toutes circonstances aux exigences extérieures. Il ne faut pas en effet, sous-estimer la vitesse de circulation de l'information. Aussi faut-il s'adapter à la nature et au rythme des médias, en sachant utiliser les médias «*chauds*» et très réactifs, comme l'est la radio.

b.1) **Mesurer le potentiel médiatique**: si vous êtes confronté à une crise qui intéresse et concerne tout un secteur, évitez toute précipitation dans la prise de parole, et évitez de réagir immédiatement sous peine d'attiser (d'inciter) l'attention. Sauf, mais cela peut aussi être risqués, si l'on a une proposition à formuler pour résoudre la crise.

Et sauf, bien évidemment, si votre entreprise est directement touchée par la crise. Dans ce cas, il est évident qu'il faut adopter une attitude offensive et réactive. En toutes circonstances, il faut mesurer le potentiel médiatique de la crise et ce qu'elle risque de coûter à l'entreprise.

b.2) Savoir prendre du recul: autant la crise est un mode de fonctionnement récurrent dans le monde politique, autant les hommes d'affaires le ressentent et le vivent de manière plus affective. D'où la nécessité de savoir s'entourer des conseils les plus judicieux, tant en termes de communication qu'en termes juridiques et financiers. Un regard extérieur peut aider à retrouver le sang-froid nécessaire à ce type de situation. Le conseil extérieur analysant les événements sur un mode plus rationnel.

b.3) Choisir un registre discursif (clair): selon la nature de la crise, des enjeux et de la problématique à affronter, différentes stratégies sont envisageables: *reconnaître sa responsabilité, la nier complètement, la renvoyer sur un autre acteur, voire déplacer le débat sur un problème plus général*. L'important, parfois est *de gagner du temps* pour mieux comprendre ce qui s'est passé, ce qui se passe et ce qui est susceptible de survenir encore. Demeure néanmoins la nécessité de toujours mettre en place un discours volontariste, et plus encore de mettre en perspective et de vulgariser (communiquer) la nature du problème à l'origine de la crise. Trop souvent, les représentants de l'entreprise concernée adopte un registre «ésotérique-mystérieux» ou technique et ce, pour marquer sa propre impuissance. Il faut surtout éviter le registre de «la langue de bois: *un langage à part entière ayant de nombreuses 'utilités', il permet de cacher la vérité, de répondre à côté de la question ou de noyer une absence de pensée ou de connaissance d'un sujet sous une submersion de paroles creuses*» et préférer le discours de la vérité. Et mieux vaut signifier son incapacité à répondre à une question à chaud surtout si les éléments qui permettraient de formuler une réponse font défaut.

b.4) Consigner l'ensemble des décisions et des faits: cela peut paraître comme accessoire, mais c'est pourtant une attitude essentielle. En période de crise, faite de moments de tensions, les oublis après des décisions pourtant importantes sont fréquents; comme l'engagement de rappeler un journaliste à une heure précise. Il faut par exemple noter précisément la nature de ses déclarations en début de pression médiatique pour éviter d'être pris en contradiction. Il faut simultanément :

■ *Distribuer des rôles* : une personne doit à cet effet être désignée pour prendre régulièrement et systématiquement des notes, minute par minute, sur tout ce qui se dit et ce décide. Sur le moment, cette méthode permet de penser à tout et, plus tard, elle aidera à mieux comprendre le déroulement de l'affaire. Reste ensuite à s'organiser pour gérer l'afflux des demandes d'information: *clients, fournisseurs, presse, pouvoirs publics et consommateurs finaux* qui se pressent pour comprendre et obtenir une version des faits crédible. A ce titre, il est essentiel de définir à l'avance qui va s'exprimer, quel sera le contenu de ses propos, le moment choisi et le lieu.

■ *Discerner (distinguer) des alliés et s'appuyer sur leur autorité ou leur légitimité* : c'est quelquefois une tactique payante. On peut légitimer son discours en faisant intervenir des personnalités extérieures et indépendantes, dont la notoriété et la crédibilité peuvent venir au secours

de l'entreprise. Mais pour être entendus, ces experts doivent pouvoir s'exprimer suffisamment tôt, avant que l'événement ne dépasse votre propre expression.

c) **Donner de l'information en temps réel:** c'est l'un des enjeux majeurs de gestion de la communication de crise. Ainsi, si l'ampleur de la crise est limitée, l'information peut être gérée en interne par une ou deux personnes exclusivement désignées et centralisant l'ensemble des communications et des informations à donner. En revanche, en cas de crise majeure, un conseil extérieur peut être précieux. Toujours au nom du regard d'un tiers et de l'expertise nécessaire pour affronter ce type d'événement. Néanmoins; il convient d'avoir à l'esprit certaines réalités et certaines contraintes :

c.1) **A chaque public, son média:** quand un produit grand public est mis en cause, il faut prévoir une ligne d'information, voire un numéro vert. Il existe, pour ce faire, des sociétés spécialisées dans des centres d'appels, qui peuvent en un temps record, mettre sur pied un dispositif avec un nombre conséquent de lignes et des personnes formées pour répondre aux questions immédiates et essentielles. Pour ce qui a trait aux interlocuteurs professionnels (clients, partenaires, fournisseurs...), la meilleure information consiste à les informer par fax, en joignant les communiqués de presse envoyés à la presse par les dirigeants de l'entreprise.

c.2) **Mobiliser l'interne:** c'est une dimension souvent négligée. Or, les salariés sont et seront largement exposés aux questions de leur entourage voire de la presse. Tous les salariés doivent donc être informés dans les meilleurs délais. Il faut leur expliquer la nature du problème, le contenu des réponses qui sont formulées et des solutions qui sont apportées. Une communication précise s'appuyant sur des rendez-vous réguliers pour faire le point est indispensable. Ceci évite surtout le développement de la rumeur. De surcroît, la maîtrise de la communication interne, peut produire des vertus inattendues: et en particulier celle de fédérer l'ensemble des membres de la société face aux attaques dont elle serait victime. Les salariés deviennent alors des alliés puissants.

c.3) **Identifier les journalistes prescripteurs:** le pari est de rechercher la mobilisation des journalistes et des médias qui font autorité sur un domaine précis. Il faut savoir que ces journalistes spécialisés communiquent fréquemment entre eux, voire se nourrissent respectivement et solidairement. C'est à partir de l'autorité reconnue de ces journalistes prescripteurs que l'attitude générale peut considérablement se modifier. D'où la nécessité d'opérer, là aussi, une veille stratégique de la presse et des journalistes qui la composent, ou de s'entourer de «spécialistes analystes» de la presse.

d) **Jouer la carte de la transparence:** l'essentiel dans ces périodes d'extrême tension est de donner des informations fiables. En matière de crise, l'honnêteté est l'habileté suprême. Ainsi mieux vaut expliquer une erreur ou un dysfonctionnement que de tenter de «noyer le poisson» et de fuir ses responsabilités. Des informations douteuses et incomplètes sont le meilleur moyen d'attiser la suspicion, souvent présente chez les journalistes et de renforcer la curiosité.

Plus encore, elle risque de «délégitimer» le porte-parole. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'il faille tout dire en toutes circonstances. Il faut donc :

d.1) Apprécier et peser les mots utilisés: dans un communiqué, chaque mot doit être savamment (intelligemment) pesé et passé au crible de différents conseils, juridiques en particulier. Il faut donc imaginer tous les dérapages possibles et imaginables afin de ne pas prêter le flanc à la critique. Telle une partie d'échecs, il faut anticiper et imaginer toutes les variantes. *Il faut surtout ne jamais prendre d'engagements ou tenir des promesses que l'on ne saurait honorer.* Il ne faut jamais rien prononcer «d'irréversible» ou qui ne soit certain et vérifiable. *La précaution systématique est de faire relire un communiqué par un avocat, car il faut être très précis dans les termes utilisés sous peine de plus pouvoir agir par la suite.*

Il faut aussi «humaniser» son discours, témoignant de la prise en compte des inquiétudes souvent légitimes de l'opinion publique. Car on peut alors se trouver en complet décalage avec la logique du public, et donc de la presse, qui exige d'être «réassurée» et qui attend des explications précises sur la situation. La meilleure communication consiste à *ne pas nier les faits, à dire et à démontrer que tout est mis en œuvre pour comprendre les événements et prendre les mesures nécessaires afin d'éviter leur renouvellement ou leur développement.* L'entreprise doit démontrer qu'elle est responsable et adopte une attitude «citoyenne».

d.2) S'exprimer de la manière la plus simple: l'heure de la crise n'est pas à la rhétorique (art de bien parler) et à l'exercice de style, aux introductions fleuves (enrichies en termes et expressions), aux démonstrations savantes (difficiles) ou aux plans en trois parties. Il convient, c'est une nécessité absolue, de s'exprimer et de parler de manière simple et directe et de bannir de son discours les termes trop techniques. Ce qui suppose de s'entraîner préalablement à la prise de parole devant la presse; et plus encore lorsqu'il s'agit de la télévision.

d.3) Illustrer et non affirmer: la défense de son point de vue ne peut reposer que sur des faits. Si elles se révèlent fausses ou approximatives, les déclarations péremptoires (décisives) et toute attitude arrogante (courageuse) ou suffisante se retourneront contre leur émetteur avec un effet dévastateur (destructeur).

d.4) Ouvrir des perspectives: la communication ne saurait se satisfaire du simple discours officiel, aussi responsable et efficace soit-il. Elle suppose que soient menées en parallèle des actions précises (études, expertises complémentaires, contrôle, indemnisations des éventuelles victimes) et dont l'annonce et les conclusions rythmeront (souligneront) les communiqués réguliers. Car si l'on en fait rien pour maîtriser le problème originaire, à la source de la crise, la communication est et demeure impuissante. Enfin, éviter, même si la tentation est forte, de faire reposer tout ou partie de la responsabilité sur la presse. La vie de l'entreprise est souvent bien plus longue que celles de ses responsables. Et la presse cultive à merveille la mémoire.

Conclusion: dix questions pour tester l'état de préparation de votre institution:

- Avez-vous déjà effectué une formation aux techniques d'interview en situation sensible?
- Vos standardistes sont-elles reçu des instructions sur les procédures à suivre en cas d'appel «douteux»?
- Existe-t-il une cellule de crise constituée dans votre entité?
- Auriez-vous les moyens de réunir, un vendredi soir à 19h50, six secrétaires pour aider à préparer un mailing pendant toute la durée d'un week-end du mois de mai?
- Auriez-vous établi les positions de principe de votre entité en cas de crise (pollution atmosphérique, accident de chantier, grève surprise sur l'un de vos sites de production, appel au boycott de vos produits...)?
- Savez-vous faire fonctionner le standard en l'absence de votre standardiste?
- Les gardiens de permanence le week-end ont-ils les moyens de vous joindre à votre résidence principale, à votre résidence secondaire?
- Vous faut-il plus d'une demi-journée pour transmettre une information à votre réseau, à vos clients, à vos prescripteurs?
- Avez-vous déjà rencontré des experts compétents dans votre secteur d'activité prêts à intervenir et à défendre vos produits ou votre secteur d'activités, s'ils étaient remis en cause?
- Avez-vous amorcé une réflexion sur la prévention de crise avec vos homologues au sein de votre entreprise?

Chapitre 3: Supports pédagogiques et communication

1. **Le support pédagogique:** peut se comprendre comme le substrat matériel utilisé pour illustrer ce qui est exposé. Cette transmission de données permet une diffusion et une circulation. Il aide à la compréhension, la mémorisation ou anime un cours, formation ou réunion. Il autorise la *transformation des données en information, puis la transformation des informations en connaissance*. Le support est actuellement complètement métamorphosé par la montée des potentialités numériques. Il est d'ores et déjà observé une montée des fonctions sociales et de coopération à son sujet qui vont encore s'accroître dans les années à venir.

Le support « soutiens » plusieurs finalités:

- a) Soutenir le formateur, venir en aide à l'expression des problématiques, mettre en valeur les idées, les illustrer, faire ressortir les points clés et les problèmes, aider à l'agencement des idées.
- b) Soutenir la mémoire de l'apprenant, stimuler son intelligence et sa curiosité, faciliter l'installation d'un cadre de raisonnement.
- c) Épauler les façons d'échanger dans la collectivité humaine par le moyen de transporter de données qui peut ressembler à un livre, comme à un site internet.
- d) Supporter par l'inscription de logo, de marques de signes distinctifs l'institution qui organise la formation.

1.1. Type de support pédagogique: tout peut constituer un support pédagogique: une dégustation, un objet, une photo, une vidéo, un tableau blanc, des photocopies; l'important est de bien choisir son support et de l'adapter à ses objectifs, son contenu et sa cible. Un outil pédagogique est généralement associé à un objet ou du matériel, utilisés pendant un cours ou une formation.

1.2. Différentes catégories de supports pédagogiques:

- Les supports visuels transparents (réalisés à l'avance, pendant l'intervention), feuilles de papier tous formats, photocopies, photos.
- Les supports audiovisuels (autoporteurs, ne nécessitant pas l'intervention de l'enseignant, mais non autonomes): cassettes vidéo, diaporama sonorisé,
- Les self-médias (supports autonomes conçus pour l'autoformation): logiciels d'apprentissage, multimédias, cassettes audio pour l'apprentissage des langues,
- Les supports du réel ou leur maquette: objets, matériels, chantiers et sites divers (visite)... etc.

1.3. Caractéristiques des supports numériques: écriture lisible; dessins et schémas soignés; prises de vue claires (couleurs et compatibles), contrastées, codées; typographie variée; symboles connus.

A. Réaliser un diaporama : support d'une communication verbale: un diaporama est un support et outil intéressant pour faire un exposé ou une présentation orale; cependant afin d'assurer la réussite de ce dernier on doit respecter certaines règles aussi bien au niveau du contenu du diaporama qu'au niveau de son «design».

A.1. Rôle du diaporama: soutenir l'attention, la mémorisation et la compréhension ; structurer le discours et faciliter les interactions.

A.2. Parties et structure du diaporama: la rédaction des diapositives se fait en présentant les différentes parties de l'exposé : introduction, développement et conclusion.

Introduction

Développement

Conclusion

■ Introduction: trois diapositives d'introduction pour ouvrir l'exposé (cours, conférence, formation, réunion...etc.).

-- 1^{ère} diapo comportant le titre, les noms de premier auteur et ses co-auteurs, leurs affiliations.

-- 2^{ème} diapo: rappel du problème posé par l'exposé.

-- 3^{ème} diapo: sommaire de l'exposé avec numérotation des diapositives et leur objet.

■ Développement: cinq à huit diapositives pour présenter et développer l'exposé: approfondir ou analyser en détail une solution.

■ Conclusion: deux diapositives pour préparer la fin de l'exposé :

-- 1^{ère} diapositive pour mettre en perspective

-- 2^{ème} diapositive avec la bibliographie (référence des images, sites utilisés, livres documentaires...etc.)

A.3. Critères d'une diapositive réussit:

■ Nombre de diapos: généralement dix à quinze diapositives suffisent, si c'est nécessaire de présenter plusieurs éléments qui n'entrent pas sur une seule diapo, la création d'une deuxième diapositive est possible tout en indiquant, dans le titre qu'il s'agit de la suite, la numérotation des diapositives est importante.

■ Titres et sous titres des diapositives: il faut mettre un titre sur chaque diapositive, éviter d'utiliser un seul sous-titre dans la diapositive. Un sous-titre, c'est une idée secondaire et il en faut au minimum deux pour justifier le sous-titre. Si non, modifier le titre pour intégrer le sous-titre dans le sens.

■ Rédaction des diapositives: idéalement, une idée doit être résumée sur une ligne; le texte ne devrait pas dépasser six mots par ligne et six lignes par diapositives; il faut éviter les détails, les séries de dates, les noms difficiles à retenir ou à lire; il faut penser aux dimensions projetées (images, graphiques); aussi faire attention aux fautes d'orthographe: elles sont très visibles sur un grand écran.

■ La couleur de l'arrière-plan: la couleur de l'arrière-plan doit aider à comprendre l'organisation du diaporama. Choisissez une mise en forme différente pour chaque diapo annonçant une partie différente: ex arrière-plan différencié pour l'introduction, le développement, et la conclusion. Aussi, il faut vérifier que la couleur de l'arrière-plan ne gêne pas la lecture des textes.

■ La couleur et polices de caractères (la typographie): les textes ne doivent pas être de toutes les couleurs. Choisissez une couleur pour les titres, une autre pour les sous-titres, une autre pour le texte. Choisissez une police de caractères facile à lire et lisible du fond d'une salle.

Au lieu de réduire la taille des caractères pour inclure plusieurs idées sur une seule diapo, il faut utiliser une autre diapo et indiquer dans le titre qu'il s'agit de la suite

■ L'illustration: il faut insérer la meilleure illustration qu'on a trouvée. Attention certaines images perdent leur clarté lors de l'agrandissement. Certaines illustrations nécessitent un commentaire verbal. Ne pas passer trop rapidement sur des illustrations importantes. Il faut s'en servir pour l'oral, faire remarquer les détails. La taille de l'image doit être adaptée avec le texte. On peut agrandir un détail de l'image.

■ Animation, sons, vidéos: il ne faut pas en abuser pas des effets de transition, l'auditoire trouve souvent ces choix agaçants. Les effets sonores pour réveiller l'auditoire doivent être rares. Si une séquence vidéo est insérée, n'agrandit pas démesurément l'image pour qu'elle occupe toute la diapositive. Mieux vaut une image en mouvement de petite taille, mais précise, qu'une grande image floue.

B. Les tableaux à feuilles ou flip chart: un tableau à feuilles mobiles est un stand avec de grandes feuilles de papier, qui est utilisé lors de la présentation des informations lors d'une réunion ou formation. Un élément important a utilisé quand on parle en public pour soutenir notre présentation. Le *flip chart* demeurent incontestablement pour donner de la puissance à la communication car elles sont universellement comprises et faciles à utiliser. Ils continuent d'être populaires, car ils sont efficaces, mobile, familiers, peu coûteux et ne nécessitent pas d'électricité ou de télécommunications. Les tableaux à feuilles fonctionnent généralement mieux que toute autre chose dans la boîte à outils d'un présentateur pour:

- Saisir l'attention du public ;
- Donner une expression visuelle aux idées ;
- Aide à communiquer les choses que les mots ne peuvent pas le faire ;
- Vendre des idées nouvelles ;

B.1. Utilisation de Flip chart dans les présentations: *Flip chart* est utilisé pour des petits groupes; pour cela il faut:

- *Faire des lettres grandes et audacieuses à voir.*
- *Gardez la bonne distance entre chaque mot afin de le rendre visible pour le public assis loin derrière.*
- *Utilisez seulement 2/3 des pages.*
- *Laissez les pages vierges entre les pages utilisées pour éviter les effets de «voir à travers».*
- *Utilisez des marqueurs spécialement conçus pour les tableaux à feuilles mobiles.*
- *Préconception des pages à l'avance, avec un crayon à la légère ce que vous allez écrire.*
- *Utilisez plus d'une couleur pour le contraste et pour distinguer les types d'informations.*
- *Le noir et le bleu sont les meilleurs. Si vous prévoyez de réutiliser les flips charts, investir dans une mallette de transport pour protéger les pages.*

— C'est l'une des techniques de réunion les plus puissantes et les plus réussies jamais connues. Chaque fois qu'il y a quatre personnes ou plus dans la salle de réunion, utilisez un tableau à feuilles mobiles. Mais rappelez-vous qu'il existe un art d'utiliser judicieusement un *flip charts*.

C. La technique de Méta-plan:

**Méta* est un préfixe qui exprime, tout à la fois, la réflexion, le changement, la succession, le fait d'aller au-delà, à côté de, entre ou avec. Selon le contexte le préfixe équivaut au sens de profond (comme les métadonnées ou le métalangage), haut ou grand (comme méta-revue).

Pionnier des approches collaboratives, la méthode d'animation *Méta-plan* aide à développer un savoir-faire unique pour réussir des moments clés de débat qui stimulent la réflexion, la coopération et la confiance. C'est une méthode qui permet d'animer, de façon à la fois structurée et très participative, des sessions de travail de 6 à 30 personnes ou plus, sur une grande variété de sujets: élaboration d'une vision, d'une stratégie, d'un plan d'actions, développement d'un partenariat, animation d'un réseau, échanges sur les pratiques, exploration d'un segment de marché, concertation avec des parties prenantes...etc. C'est un outil particulièrement efficace pour aborder des sujets complexes, lesquelles vont être traités de façon collective, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés, et en obtenant leur engagement d'agir ensemble.

C.1. Comment ça marche?, les « modérateurs » (comme des animateurs) encadrent les groupes et veillent à ce qu'une bonne communication, une bonne coopération et des niveaux élevés de compréhension soient atteints. Leur objectif est de fournir au groupe les bons outils de communication au bon moment. De cette façon, le groupe peut atteindre avec succès et efficacement le fond de la question. En découpant systématiquement un grand problème en ses plus petits composants, et en découpant de grands groupes en de plus petits sous-groupes, la participation de tous est maximisée. Le groupe de session plénière expose le problème et récapitule les résultats. Les sous-groupes (20-25 personnes) se concentrent sur des *tâches secondaires* et rassemblent les idées. Des mini-groupes (4-6 personnes) travaillent concrètement sur les problèmes contenus dans chaque *tâche secondaire*.

**En réunion, la méthode d'animation *Métoplán* repose sur trois principes :

- ⇒ Visualiser les idées du groupe: prise de note en temps réel, les contributions des participants qui s'affichent au fur et à mesure des étapes de la discussion sur des grandes feuilles de papier kraft au format des tableaux.
- ⇒ Stimuler les échanges entre les participants: par variation des questions et des techniques d'interaction, pour guider les échanges et inciter les participants à contribuer activement, à se révéler davantage.
- ⇒ Elaborer une stratégie d'animation qui se nomme, *dramaturgie*: il permet de guider la réflexion du groupe, de façon précise et ajustée jusqu'à l'atteinte des objectifs visés; son élaboration se fait en phase de préparation, à partir des entretiens exploratoires qui sont réalisés systématiquement avec une partie des futurs participants.

**Quel que soit le sujet de la réunion, ou son degré de complexité, les participants sont invités systématiquement à appliquer *les trois règles de discussion Métaplan* :

- ⇒ «Trente secondes de temps de parole»: l'idée est que chacun apporte une idée ou un argument plutôt que trois ou quatre à la fois.
- ⇒ «Discussion par écrit»: chaque contribution est mise par écrit et affichée ; on amène ainsi à préciser les idées et éviter les généralités, les idées toutes faites ou les mots valise.
- ⇒ «Bienvenue aux désaccord: dites éclair» : on incite tous les participants à signaler des nuances (précisions ?) et des désaccords.

C.2. Étapes du processus metaplan: un atelier Métaplan complet peut comprendre les phases suivantes:

- Introduction à un programme, préparer le terrain, donner le raisonnement, décrire l'objectif.
- Créer un apport individuel, écrire les idées sur des cartes, qui portent un code de couleur pour les problèmes secondaires.
- Recueillir les apports individuels, afficher les cartes sur des supports préalablement préparés
- Diviser en sous-groupes, les participants choisissent un sous-groupe avec un sujet qu'ils préfèrent.
- Les sous-groupes trient, ajoutent et examinent les sujets par catégories.
- Partage des résultats, courte présentation (de trois minutes) par chaque sous-groupe, permettant au groupe plénier de comprendre la situation dans son ensemble.
- Hiérarchisation, par le vote et en utilisant de petits autocollants colorés.
- Les sous-groupes reprennent leur travail, se concentrent sur les problèmes prioritaires et créent une ébauche d'ordre du jour des actions à réaliser.
- Les sous-groupes présentent maintenant leurs résultats au groupe plénier (10 minutes), puis discussions plénières (20 minutes), veillé au soutien et à l'engagement de tous.
- Conclusion et résumé, plan d'action.

D. L'audiovisuel: on entend par communication audiovisuelle toute communication au public par services de radio ou de télévision, quelles que soient les modalités de mise à disposition auprès du public, ainsi que toute communication au public par voie électronique de services autres que de radio et de télévision. Les moyens audiovisuels illustrent de façon vivante les idées et les techniques nouvelles; *ils rendent plus attractifs et plus efficaces les programmes de formation et de développement des ressources humaines.* Les moyens audiovisuels présentent beaucoup d'autres avantages pour leurs utilisateurs. Ils permettent de montrer concrètement et de décomposer de façon didactique (formatrice) — en surmontant les obstacles de l'analphabétisme — des techniques ou des procédures très complexes avant de les mettre en pratique. *L'utilisation de moyens audiovisuels permet de bien mieux mémoriser le contenu d'un cours, conférence, formation...etc.: quatre à cinq fois plus qu'en l'écoutant et neuf fois plus qu'en le lisant.*

Exemple: avec les moyens audiovisuels, on peut, en une seule séance, explorer les différentes étapes de tout un cycle de cultures, depuis les semences (semences) jusqu'à la récolte, et illustrer les techniques agricoles propres à chaque étape; on peut inventorier les problèmes de la déforestation et montrer les meilleures solutions à y apporter, ou bien encore faire voir les différentes formes de malnutrition et la façon d'améliorer l'état nutritionnel de la population. L'image transporte le public dans des lieux reculés où il ne pourrait jamais se rendre. L'utilisation judicieuse des moyens de communication permet de réduire le temps et l'espace.

E. Les notes écrites: la communication par notes écrites consiste à transmettre un message à son interlocuteur non pas de façon verbale, mais sur un support physique. La communication écrite exige donc d'être complète, lisible et compréhensible. Le vocabulaire utilisé est plus élaboré que dans une communication verbale. Dans une situation de communication verbale l'émetteur et le destinataire communiquent en temps réel et si un message n'est pas compris la rétroaction est immédiate, chaque personne peut demander des explications ou des précisions. Dès lors, le message supporte plus facilement l'imperfection car son contenu peut être précisé par un jeu de questions-réponses. La communication écrite est presque toujours différée. Le récepteur lit le message sans l'émetteur et s'il ne le comprend pas, il ne peut pas y avoir explication en temps réel mais en temps différé. Entre temps les malentendus, les rumeurs, les interprétations, les ressemblances ont le champ libre.

**La communication écrite en entreprise peut être :

- *Interne:* par le biais des e-mails et des notes de services. En ce cas, la communication doit être la plus synthétique possible. Par exemple, l'objet de votre e-mail doit être suffisamment percutant pour que vos interlocuteurs n'hésitent pas à le lire. de même, l'utilisation des tirets ou bull et points permettent une lecture plus aisée.
- *Externe:* tout document écrit via différents supports (numérique, papier...) à destination de clients. L'objectif de cette communication sera de construire l'image de votre entreprise, et de donner envie d'acheter ses produits, d'y travailler, de lui proposer des services.

2. Techniques d'animation de groupes: le travail en groupe nécessite de la persévérance (régularité) et une animation adéquate. Même si on a réuni les personnes pertinentes, on n'est pas assuré que le travail sera constructif et efficace pour autant. Ce n'est qu'après un certain temps que les fruits peuvent être cueillis. Le leader a un rôle particulier à jouer pour animer le travail.

2.1. Les qualités d'un leader de groupe: les aspects suivants interviennent de manière déterminante dans les résultats à moyen et long terme du travail d'un groupe:

— **L'exemple:** le leader doit montrer le chemin; les membres du groupe l'observent et évaluent sa capacité à promouvoir l'esprit d'équipe, la coopération et le respect mutuel; ils s'inspirent de son exemple, de la manière qu'il a de communiquer, d'être ouvert et clairement centré sur les buts recherchés;

— **La vision du but:** l'animateur doit être clair sur le but du travail; il doit clarifier avec les autres ce but; dans ce sens, il est attentif aux opportunités de réaliser un travail constructif, tout en clarifiant les objectifs et les priorités;

— **Le dynamisme:** le leader doit insuffler de l'énergie au groupe; il doit être flexible sur les moyens et les méthodes qui permettent de résoudre les problèmes;

— **La participation:** tous les membres du groupe doivent peu à peu apporter leurs contributions et prendre des responsabilités; ainsi, le leader valorise et aide chacun afin que le travail soit fait en collaboration;

— **Le pouvoir:** le leader tient clairement les rênes pour ce qui est de l'objectif visé; il exerce cependant un leadership souple et facilite le partage du pouvoir dans un sens «gagnant-gagnant»; il aide à régler les conflits qui surgissent;

— **La clarté des moyens:** l'animateur structure le travail de manière à maximiser la coopération, il fixe les buts de travail en commun, veille à ce que tout le monde puisse y contribuer, suggère des méthodes pour y arriver;

— **L'évaluation continue:** le leader suit la progression du travail; il réfléchit avec le groupe aux progrès et aux moyens d'améliorer le fonctionnement et les relations dans le groupe; il aide à ce que l'on puisse apprendre des résultats passés.

2.2. Les fonctions à assurer dans l'animation d'un groupe: pour qu'un groupe fonctionne pleinement, pour qu'il puisse exister et atteindre son objectif, il faut que l'animateur assure quelques fonctions principales.

2.2.1. La fonction d'organisation: il s'agit de l'organisation du temps et de l'espace, des lieux utilisés, des structures disponibles, des matériels requis, mais aussi de l'organisation des échanges, des tâches à effectuer, des prises de parole et des confrontations. La fonction d'organisation est une des fonctions vitales non seulement pour la production du groupe mais aussi pour sa cohérence à travers la conception que chacun des membres peut avoir de son efficacité.

2.2.2. La fonction de régulation: il s'agit de faire en sorte que les divergences entre les membres du groupe, ne bloquent pas le travail de production, mais soient mises à profit pour l'enrichir. Rappels réguliers de l'objectif, explicitations fréquentes de ce qui est en train d'être dit ou fait à l'intérieur du groupe, reformulations permanentes de chacune des avancées et des propositions, recherche de synthèse lors de l'expression de points de vue différents, recherche de solutions médianes: cette fonction de régulation demande une très grande attention de l'animateur aux relations et aux communications interpersonnelles à l'intérieur du groupe, mais aussi entre le groupe et son environnement de travail (conditions de vie, de travail, de repos, etc.).

2.2.3. La fonction de production: le souci de tout animateur doit être d'assurer que ce que le groupe produit est concret et surtout perçu comme tel par chaque membre du groupe, comme étant le fruit d'une pensée et d'un travail collectifs. Cette fonction, correspond à la validation de l'objectif du groupe et de sa propre pertinence: si au terme d'un travail de groupe, rien n'a été produit, chaque membre du groupe sera en droit de s'interroger sur la nécessité qu'il y avait à mobiliser son énergie autour d'une telle tâche et à remettre en cause jusqu'à l'intérêt de telles réflexions et actions collectives.

2.3. Les méthodes d'animation de groupe:

2.3.1. Méthode démonstrative: elle consiste à montrer aux apprenants comment accomplir une tâche ou une activité. Elle est très souvent précédée d'une introduction théorique et suivie d'un exercice pratique. Le formateur détermine un chemin: il montre, fait faire ensuite et fait formuler l'apprenant pour évaluer le degré de compréhension. Cette méthode suit l'enchaînement suivant: montrer (démonstration), faire faire (expérimentation) et faire dire (reformulation). Cette méthode est souvent utilisée dans les TD où l'étudiant acquiert un savoir-faire par simple imitation.

A. Le formateur a pour rôle:

- ◆ D'introduire la démonstration, en montrant ce dont il s'agit;
- ◆ De procéder à la démonstration en décomposant les éléments de la tâche;
- ◆ De résumer ce qui a été démontré;
- ◆ D'assister les apprenants lors de l'exercice pratique;
- ◆ De relier la démonstration à la réalité du terrain;

B. Les différentes phases d'une démonstration pratique:

B.1. la phase d'observation et de repérage des points clés: au cours de cette phase les stagiaires doivent découvrir les éléments essentiels de l'opération et identifier les étapes les plus importantes ou les plus difficiles à réaliser. Ils doivent aussi reconstituer phase par phase le déroulement chronologique des différentes étapes. Pendant cette phase, le formateur pourra laisser les stagiaires découvrir par eux-mêmes et corriger ou guider leurs observations.

B.2. La phase de démonstration réalisée par le formateur: le formateur réalise la tâche point clé par point clé en expliquant chacune des phases.

Tout en effectuant la tâche le formateur peut questionner les stagiaires, répondre à leurs questions, afin d'intéresser et de les impliquer davantage à ce qu'il est en train de faire.

B.3. La phase d'application: Chaque stagiaire reproduit au fur et mesure, étape par étape ce que le formateur lui a montré. Pour cette phase il est préférable de laisser progressivement l'autonomie aux apprenants, tout en veillant à ce qu'ils ne fassent pas d'erreur grave. Au cours de cette phase, le formateur observe attentivement les réalisations des stagiaires et relève les erreurs qu'ils ont pu faire. Une fois que ces erreurs ont été identifiées, il faut les corriger. Il est important de savoir que lorsqu'un stagiaire se trompe, il doit pouvoir comprendre à quel moment et pour quelle raison il s'est trompé.

2.3.2. Méthode active ou de découverte: le formateur crée un scénario avec du matériel qui permet d'utiliser les essais, les erreurs et le tâtonnement pour apprendre. Il mobilise l'expérience personnelle de l'apprenant pour estimer la situation et résoudre le problème avec leurs moyens. Le travail intracognitif et le travail collaboratif entre pairs sont favorisés.

La méthode de découverte convient en priorité aux débutants, elle ancre les participants dans une situation réelle, aménagée pour leur assurer les meilleures conditions d'immersion. Ainsi, ils sont directement plongés dans la situation d'apprentissage. Le formateur prépare la mise en situation, et définit un objectif que doivent accomplir les apprenants en réalisant les actions telles que le formateur les a définies. Les apprenants de leur côté, agissent pour résoudre le ou les problèmes posés par la situation que le formateur a proposé.

☞ **Mise en situation:** on demande à un apprenant de monter un appareil, une cafetière par exemple. On lui explique que c'est facile à faire et qu'il sera seul pour effectuer l'action. En ne lui fixant pas des objectifs trop ambitieux, mais on met l'apprenant en confiance. Ensuite, le formateur revient quand l'apprenant a fini, pour lui demander de rédiger un court mode d'emploi du montage de la cafetière à partir de son expérience. Cela renforce sa mémorisation et son adaptation au processus de montage.