

---

# Animer une formation

---



## *Formation de Formateur – Cycle 1*

Conception : Damien Raczy  
PhD, Psychologie Cognitive  
IANLP Certified Trainer  
Courriel : damien@iod.nc  
Tel : (+687) 78 20 52  
Web : www.iod.nc

**IOD** *Facteurs Humains*

---

---

## SOMMAIRE

---

<b>1—Compétences et référentiel .....</b>	<b>1</b>
<i>Compétences fondamentales .....</i>	<i>1</i>
<i>Compétences essentielles.....</i>	<i>1</i>
<i>Contenu .....</i>	<i>2</i>
<i>Cadres .....</i>	<i>3</i>
<b>2—L'apprentissage et le changement .....</b>	<b>1</b>
<i>L'homéostasie.....</i>	<i>1</i>
<i>Les types de changement.....</i>	<i>1</i>
<i>La logique du changement selon Lewin.....</i>	<i>2</i>
<i>Le changement comme un deuil.....</i>	<i>4</i>
<b>3—Les niveaux logiques pour la formation.....</b>	<b>1</b>
<i>Niveaux logiques de l'apprentissage .....</i>	<i>1</i>
<i>Niveaux de conscience de la compétence .....</i>	<i>1</i>
<i>Niveaux de changement.....</i>	<i>2</i>
<i>Le questionnement génératif.....</i>	<i>5</i>
<b>4—La spirale dynamique .....</b>	<b>1</b>
<i>Le modèle.....</i>	<i>1</i>
<i>Les couleurs de la spirale.....</i>	<i>2</i>
<b>5—4MAT, un modèle de l'apprentissage.....</b>	<b>1</b>
<i>Pourquoi un modèle de l'apprentissage ?.....</i>	<i>1</i>
<i>Qu'est ce que 4MAT ?.....</i>	<i>2</i>
<i>Honey et Mumford.....</i>	<i>3</i>
<i>Pour aller plus loin .....</i>	<i>5</i>
<i>Le processus global de 4MAT.....</i>	<i>8</i>
<i>4mat, Spirale, Satir, rôles .....</i>	<i>9</i>
<b>6—Motivation de David McClelland.....</b>	<b>1</b>
<i>Les trois sources de la motivation .....</i>	<i>1</i>
<i>Les 6 possibilités de motiver.....</i>	<i>1</i>
<i>Les 6 sermons pour trois motivations.....</i>	<i>2</i>
<b>7—Les rôles ou positions de Satir .....</b>	<b>1</b>
<i>L'intérêt des rôles de Satir ?.....</i>	<i>1</i>
<i>Quels sont les rôles de Satir ?.....</i>	<i>1</i>
<i>Comment les mettre en œuvre ?.....</i>	<i>2</i>
<i>Et maintenant, quel style adopter ?.....</i>	<i>3</i>
<b>8—Pourquoi ? .....</b>	<b>1</b>
<i>But du quadrant « Pourquoi ? ».....</i>	<i>1</i>
<i>Le contenu du quadrant.....</i>	<i>1</i>
<i>Métaprogrammes .....</i>	<i>6</i>
<i>Les techniques .....</i>	<i>7</i>
<i>Tableau standard pour le « pourquoi ».....</i>	<i>10</i>
<b>9—Quoi ? .....</b>	<b>1</b>

---

---

<i>But du quadrant « Quoi ? »</i> .....	1
<i>Le contenu du quadrant</i> .....	1
<i>Les barrières de Luzanov</i> .....	1
<i>Fractionner et séquencer</i> .....	2
<i>C3P</i> .....	2
<i>Le « Storyboarding »</i> .....	3
<i>7±2</i> .....	4
<i>VAK</i> .....	5
<i>Métaphore pour le « Quoi ? » : Claire, Carrée, Concise</i> .....	5
<i>Démonstration ?</i> .....	7
<i>Anticiper les Questions et les Objections</i> .....	8
<i>Tableaux standard pour le quadrant « Quoi ? »</i> .....	8
<i>Procédure pour le quadrant « Quoi ? »</i> .....	9
<b>10—Comment ?</b> .....	<b>1</b>
<i>Structure standard</i> .....	1
<i>Thèmes d'exercices standard</i> .....	1
<b>11—Et si... Oui mais</b> .....	<b>1</b>
<b>12—Métaphores</b> .....	<b>1</b>
<i>Structure des métaphores</i> .....	1
<i>Construire une métaphore</i> .....	1
<i>Métaphores</i> .....	1
<b>13—Espace, corps et voix</b> .....	<b>1</b>
<i>Ancrage vocaux</i> .....	1
<i>Ancrages spatiaux</i> .....	1
<i>États</i> .....	1
<i>Voix</i> .....	1
<i>Présence : Gestes et charisme</i> .....	1

## **IOD** *Facteurs Humains*

Adresse :           BP KO 205  
                       98830 Dumbéa  
                       Nouvelle-Calédonie

Courriel :          iod@iod.nc  
 Tel :                (+687) 28 38 79  
 Web :               www.iod.nc

---

---

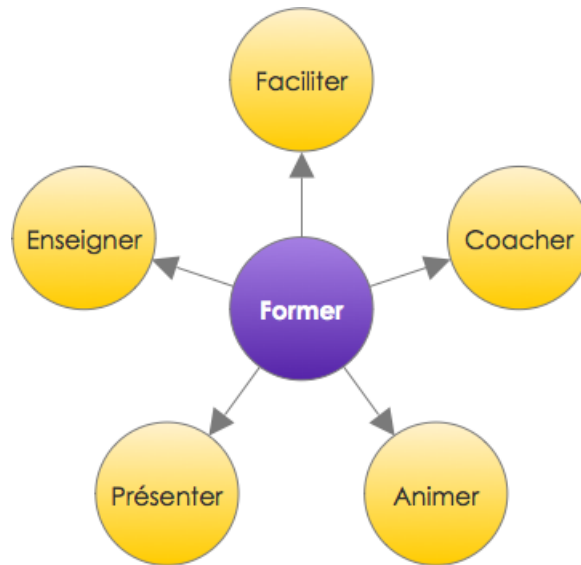
# 1 — COMPETENCES ET REFERENTIEL

---

## Compétences fondamentales

Le formateur PNL se doit de pouvoir endosser plusieurs rôles et mener plusieurs activités fondamentales :

- **Faciliter** : rassurer et aider les participants à accéder au savoir
- **Coacher** : conduire les participants, les amener à réussir
- **Animer** : créer une dynamique, de l'émotion, du plaisir...
- **Présenter** : organiser la manière dont le contenu est délivré
- **Enseigner** : transmettre le savoir à proprement parler



Compétences fondamentales du formateur

Il peut mener ces activités séquentiellement, mais en général, il le fait de front. Ainsi, il adopte un comportement qui tout à la fois fait que les stagiaires se sentent confiants (faciliter), il les dynamise (coache), crée une ambiance (anime) et organise sa présentation (présente) de manière à délivrer le contenu (enseigne).

Et pour cela, il doit être capable d'utiliser de nombreuses compétences au cours d'un processus de changement. L'apprenant a lui aussi à mobiliser un certain nombre de compétences comportementales. On a coutume de donner les trois rôles du formateur et l'apprenant :

Enseignant	Apprenant
• Enseigner	• Apprendre
• Entraîner	• S'entraîner
• Consolider	• Répéter

Les rôles en formation

Le formateur étant celui qui maîtrise le processus d'apprentissage il se doit de posséder les compétences essentielles qui amèneront les apprenants à la réussite.

## Compétences essentielles

Les associations de PNL comme l'ANLP ou l'INLPTA indiquent des compétences essentielles pour les formateurs :

- Maîtriser les compétences à enseigner (comme le coaching, la PNL, l'analyse transactionnelle, la conduite du changement etc.) ;
- Être capable de changer de point de vue, passer du fond la forme (et inversement), à changer de niveau conceptuel, à passer de l'expérience à la théorie (et inversement) ;
- Démontrer les comportements attendus en relation avec ce qui est enseigné, donner l'exemple, les expliquer de manière appropriée ;
- Intervenir avec tact dans la gestion du groupe ;
- Créer et maintenir le rapport avec les uns et avec le cours ;
- Donner un feed-back adapté et spécifique ;
- Préserver l'écologie de la formation avec les individus et avec le groupe ;
- Utiliser les processus collectifs et individuels, conduire le groupe et gérer les conflits ;
- Rapport avec soi-même, avec des individus et avec le groupe ;
- Gestion de soi professionnelle ;
- Respect des différents modèles du monde de soi-même, et des participants ;
- Intégration comportementale précise des présupposés de la PNL ;
- Connaissance des applications de la psychologie, de la neurologie, de la sociologie pour la communication et l'enseignement ;
- Maîtrise concrète des modèles communication.

## **Contenu**

Les associations de PNL comme l'ANLP ou l'INLPTA proposent également des référentiels précis concernant les cursus de formation de formateur. Une synthèse en est le contenu minimal suivant :

- Conception des présentations à visées d'enseignement
  - Les cadres d'ouverture et de clôture ;
  - Mettre en place des objectifs ;
  - Fragmenter et organiser les informations et les expériences, abstraites et concrètes ;
  - Équilibrer la délivrance de contenus abstraits et les opportunités de découverte ;
  - Faciliter la généralisation et l'abstraction des compétences à des contextes variés ;
  - Organiser les sessions de formation en respectant les aptitudes, les profils comportementaux et les styles d'apprentissage des participants.
- Communication avec le groupe
  - Calibration du groupe et synchronisation collective (dynamique de groupe) ;
  - Conduite et émulation du groupe et des individus
  - Choisir et mettre des méthodes et comportements pour la communication multi-niveaux
  - Utiliser les critiques, les comportements difficiles, les perturbations et les résistances des participants
  - Utiliser de la communication orientée solution, dans des modalités directes ou explicites, ou bien indirecte et suggestive
  - Prendre en compte les questions, en identifier le niveau, mettre à jour l'intention sous-jacente, apporter les réponses les plus utiles
- Apprentissage accéléré
  - Enseignement génératif
  - Pré-enseignement, enseignement, post-enseignement
  - Enseignement multi-niveau

- Utilisation d'aides visuelles
- Conception et utilisation de métaphores
- Feedback génératif multi-niveau
- Conception et mise en œuvre d'exercices et de tâches
  - Spécifier les objectifs des exercices et les résultats attendus ;
  - Explications et démonstrations des exercices avec les démonstrations, les exemples et les questions de validation ;
  - Apprentissage direct (ou explicites) et indirect (implicite, suggestif) ;
  - Prendre en compte des prérequis et des connaissances préalables ;
  - Donner un feed-back spécifique fondé et circonstancié ;
  - Questionnement génératif ;
  - Futurisation des résultats de l'apprentissage.
- Structurer un contenu de formation
  - Construire un contenu de formation avec une courbe de progression
  - Élaborer une séquence de formation de manière logique
  - Élaborer des interventions et les mettre en œuvre aussi bien de manière proactive que réactive

Pour la validation des compétences, le futur formateur fait au moins deux démonstrations complètes en face du groupe. Celles-ci doivent durer environ 20 minutes à l'issue de quoi un feedback est délivré par les participants du groupe.

<b>Que savez vous-déjà ?</b>
<p>En sous groupe</p> <p><b>Déroulement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la liste ci-dessus, que connaissez vous déjà au moins en partie ?</li> </ul> <p>Puis, chacun votre tour, donnez une ou deux compétences déjà acquises et...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donnez un exemple de mise en œuvre de ces compétences</li> <li>• Qu'auriez vous besoin d'améliorer pour être plus efficace ?</li> <li>• Pour obtenir quel résultat ?</li> </ul> <p><b>Pont vers le futur et Feedback</b></p> <p>Que constatez vous à l'issue de cet « inventaire » ?</p> <p>Comment change la perception de la formation ?</p>

## Cadres

Les différents cadres de la formation de formateur sont les suivants :

- Styles d'apprentissage de Kolb
- Spirale dynamique de Grave
- 4MAT de Bernice McCarthy
- Styles de leadership de Humfrey et Monford
- Positions de Satir
- La communication non verbale
- Schéma de charisme et schéma d'induction
- Les motivateurs de McClelland

- 
- Apprentissages conscients et inconscients
  - Story-telling et métaphores
  - Métaprogrammes
  - Le rapport individuel et collectif
  - Les états internes et externes, l'énergie
  - La voix, la respiration
  - L'espace, le corps et la présence
  - Les ancrages et les états, pour soi, pour le groupe
  - L'apprentissage accéléré
  - Le feedback
  - L'esprit inconscient
  - Les croyances aidantes

---

## 2 — L'APPRENTISSAGE ET LE CHANGEMENT

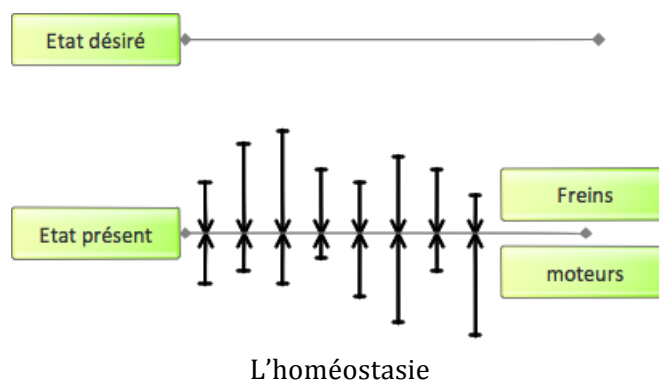
---

### L'homéostasie

« Chassez le naturel, il revient au galop ». Souvent le formateur est confronté à cet adage tant la nature semble ramener les hommes et les systèmes à leur état antérieur, alors que le processus de formation devrait toujours aboutir à un changement durable. La durabilité des résultats de la formation doit donc prendre en compte cette tendance naturelle du système à revenir à son point d'équilibre antérieur.

Et cette caractéristique des systèmes à revenir à leur point d'équilibre est si générale qu'elle a donné lieu à un terme spécifique : « homéostasie ». Ce concept a été introduit par un médecin et physiologiste français Claude Bernard<sup>1</sup> selon qui l'homéostasie (du grec ὁμοιος, homoios, « similaire » et ἵστημι, histēmi, « immobile ») est la capacité des systèmes vivants à conserver leur équilibre de fonctionnement et à « contrer » l'effet des contraintes externes qui s'y appliquent.

Du point de vue biologique, l'homéostasie est la propriété à maintenir l'ensemble des paramètres physico-chimiques de l'organisme dans un état compatible avec son fonctionnement, ce qui permet à l'organisme de rester en vie malgré l'évolution des paramètres environnementaux. Le concept d'homéostasie a par la suite été étendu aux domaines de la cybernétique puis des sciences humaines dont la sociologie et la psychologie, du management...



La raison de cette extension du concept est que si la stabilité des systèmes leur permet de se maintenir en vie, elle peut également être une raison de maintien dans un état non désiré. Et un des enjeux dans l'accompagnement et la conduite des processus de changement est de prendre en compte cette caractéristique pour amener le système dans un autre état stable.

### Les types de changement

Pourtant, si la très grande majorité des changements sont temporaires de manière à permettre au système de survivre, les systèmes ne reviennent pas toujours à l'équilibre et il arrive qu'un changement soit durable. Paul Watzlawick s'est intéressé au changement thérapeutique, ce qui est directement intéressant pour la pratique du formateur. Selon l'auteur, il existerait deux types de changement qu'il appelle de type 1 et de type 2.

- Le changement de type 1 est un changement non durable : il résulte de l'application d'une force au système qui résiste, aboutissant à faire toujours plus de la même chose.

---

<sup>1</sup> Claude Bernard (12 juillet 1813-10 février 1878) est médecin et physiologiste. Il est le fondateur de la médecine expérimentale et a légué des notions biologiques de milieu intérieur et d'homéostasie.

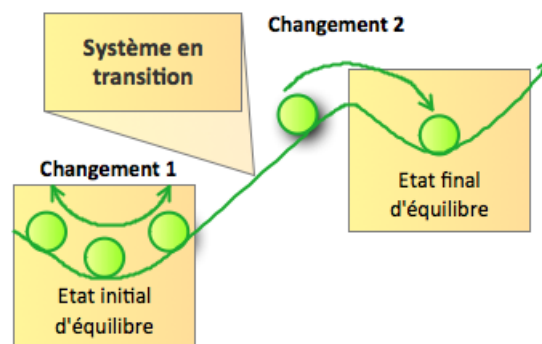


- Le changement de type 2 est un changement durable : il y a un changement des propriétés mêmes du système l'amenant à modifier ses conditions d'équilibre.

Pour aboutir à un changement durable, c'est à dire de type 2, il est nécessaire de faire plus que d'obtenir un changement comportemental, et les étapes proposées par Watzlawick pour y parvenir sont toutes destinées à créer une restructuration du fonctionnement même de la personne. Les techniques introduites par Watzlawick sont en particulier :

- Le changement de croyance
- Le changement de point de vue
- La réorganisation des connaissances préalables
- Etc.

Ces techniques sont fondamentales en formation : elles consistent à modifier en profondeur les représentations de la personne. D'une manière métaphorique, tout ce passe comme si le processus de changement devrait permettre à une boule située sur un support montagneux de passer d'une vallée (état initial) à une autre vallée (état désiré).



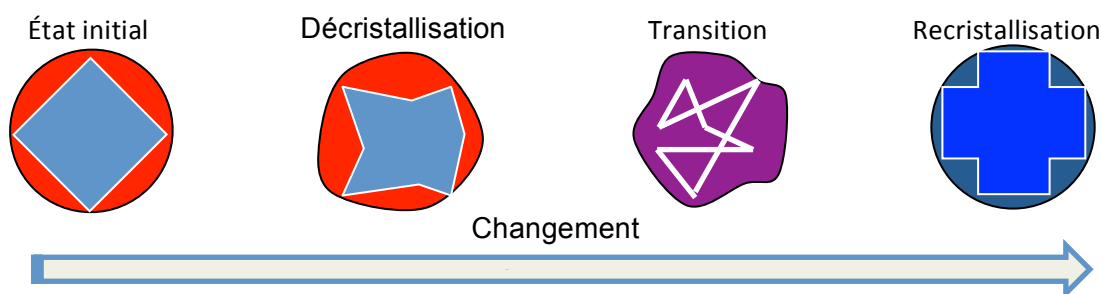
Changements 1 et 2

Pour passer de l'un à l'autre, elle doit non seulement gravir la pente, mais également passer par des sommets, point à partir duquel elle parvient effectivement à aller naturellement vers l'état désiré, et en-deçà duquel elle revient à l'état initial.

### La logique du changement selon Lewin

Pour tenir compte de l'homéostasie qui est observable dans tout processus de changement, Kurt Lewin propose que la résistance soit intégrée au mouvement de réorganisation du champ de forces qui assure la cohésion du système. Réorganiser ce champ de force nécessite de :

- Diminuer la cohérence initiale (**Décrystallisation**)
- Réorganiser complètement les lignes de force (**Transition**)
- Consolider (**Recrystallisation**)



---

L'enjeu pour le formateur est par conséquent de parvenir à mettre en place un processus qui permette de créer les conditions du changement, c'est-à-dire assouplir le modèle du monde de la personne, puis de conduire le changement, et enfin de maintenir un cadre permettant une consolidation qui correspond à l'état désiré.

### **Trouver les quatre étapes**

Par deux ou par trois

#### ***Déroulement***

- Repensez à un changement social comme la révolution française, l'apparition des 35 heures, l'abolition de l'esclavage
- Identifiez les quatre étapes de Lewin
- Décrivez ces quatre étapes en une ligne au maximum
- Faites en de même avec un ou deux autres changements importants

#### ***Fon de l'exercice***

- Débriefing en grand groupe

## Décrivez un changement que vous avez connu (Kurt Lewin)

Travaillez en binômes ou en triades. Le but est de mettre à jour un processus de changement et d'en identifier les différentes phases selon le modèle de Kurt Lewin.

Une personne joue le rôle du facilitateur pour un volontaire

### *Mise à jour d'un souvenir*

Le facilitateur demande une personne volontaire de raconter un souvenir de changement.

Puis, le facilitateur reformule :

- pour s'assurer qu'il a compris
- pour montrer la personne qu'il est entendu
- pour restructurer ce que raconte la personne avec un niveau de détail adapté

L'enjeu est d'obtenir une représentation suffisamment spécifique pour comprendre le processus, mais suffisamment globale pour pouvoir identifier les étapes sans se perdre dans les détails.

### *Identification des étapes*

Le facilitateur reformule ce qu'il a compris en spécifiant les quatre étapes :

- État de départ
- Décristallisation
- Transition
- État final et recristallisation

Le facilitateur demande à la personne de valider

### *Identification du changement de type 2*

Le facilitateur demande à la personne quel pourrait être le changement structurel qui a permis le maintien du changement puis :

- Le facilitateur reformule en simplifiant
- Le facilitateur relance par « Et quoi d'autre encore... »

Répéter trois fois ou quatre fois pour que la personne développe, et simplifiez à chaque fois.

### *Pont vers le futur et Feedback*

Le facilitateur demande à la personne comment a changé sa perception du changement

Le facilitateur demande un feedback à la personne

## **Le changement comme un deuil**

Pour qu'un changement s'opère dans un système social ou pour une personne, il doit y avoir non seulement un rapprochement vers le nouvel état et son acceptation, mais également un éloignement de l'état ancien et un renoncement. C'est en quelque sorte un processus de deuil des situations antérieures, ce qui constitue une source de résistance. Et plus la résistance est grande, plus le deuil est difficile à faire et plus les personnes risquent de connaître des épisodes de découragement, d'abandon ou au contraire de colère ou de rébellion. C'est ce que Prochaska et Di Clemente (1999) caractérisent comme le deuil de la situation antérieure.

Et selon les auteurs, le changement comportemental suit un processus cyclique organisé en 6 étapes :

**1) La pré-intention de changer.** Même si la possibilité d'un changement est envisagée, la personne n'envisage pas de changer à court terme. Les explications peuvent être très variées et

---

sont souvent présentées de manière rationnelle. Elles peuvent concerner les priorités, la motivation, l'énergie à consacrer, les échecs passés, la gestion des conséquences du changement, les résistances de l'environnement...

**2) L'intention de changer.** La possibilité d'un changement est envisagée à court terme et la personne commence à envisager les possibilités, les bénéfices, les inconvénients, les actions à entreprendre.

**3) La préparation du changement.** La personne a pris la décision du changement et s'y prépare en recherchant activement des retours d'expérience, des conseils et des avis, des pistes d'action...

**4) L'action, le changement proprement dit.** C'est la période pendant laquelle la personne modifie effectivement ses comportements, ce qui mobilise une énergie et une attention spécifique pour contrôler le processus et gérer l'impact dans sa vie.

**5) Le maintien et la consolidation du changement.** Une fois le changement opéré, la personne gère la tentation et les possibilités de rechute. Si la personne n'a plus à mobiliser d'énergie et d'attention pour contrôler le processus, elle doit la consacrer à contrer la tentation de revenir aux anciennes habitudes. La personne peut alors connaître des régressions temporaires, et parfois définitives. La régression temporaire n'est pas un échec mais une étape d'ajustement vers la résolution.

**6) La résolution.** Le changement a opéré et la personne connaît à nouveau un état stable. La tentation de la rechute vers le comportement antérieur a disparu. Même lorsque la personne connaît des épisodes difficiles, par exemple chargés d'anxiété, de colère, de dépression... elle se maintient dans son nouvel état et ne rechute pas.

Les étapes de ce cycle sont de durée très variables et dépendent fortement des personnes, de leur environnement, de la nature du changement à entreprendre...

## Explorez un changement que vous n'avez pas (encore) réalisé

Travaillez en binômes ou en triades. Le but est de mettre à jour un processus de changement correspondant à un objectif qui n'est pas (encore) atteint

Une personne joue le rôle de facilitateur

Une autre est volontaire

### *Mise à jour d'un souvenir*

Le facilitateur demande à la personne volontaire de décrire un changement en cours.

Le facilitateur reformule dans le but de :

- valider sa compréhension
- synthétiser le récit de la personne avec un niveau de détail adapté.

### *Identification des étapes*

Le facilitateur reformule ensuite les étapes effectivement parcourues à l'aide du modèle de Lewin :

- Préintention
- Intention
- Préparation
- Action
- Consolidation et éventuels paliers

Le facilitateur demande à la personne de valider

### *Identification de l'étape charnière que la personne doit franchir*

Le facilitateur identifie avec la personne le stade où la personne se trouve

Le facilitateur envisage avec lui l'étape concrète qui lui permettra de faire avancer le processus d'un cran vers encore le résultat.

### *Pont vers le futur et Feedback*

Le facilitateur demande à la personne comment a changé sa perception du changement

Le facilitateur demande un feedback à la personne

## Rapprocher les modèles de changement

En sous groupe

### *Tâche*

Recherchez les relations, différences et les similitudes des différents modèles et concepts du changement (homéostasie, changement 1 et 2, changement de Lewin, stratégie du deuil...)

### *Débriefing*

Partage des réflexions en grand groupe

---

### 3 — LES NIVEAUX LOGIQUES POUR LA FORMATION

---

#### Niveaux logiques de l'apprentissage

La formation et l'apprentissage sont des processus reposant sur l'intégration de compétences et de connaissances nouvelles, et dont la réussite se constate lorsque les apprenant modifient durablement leur comportement, et de manière durable.

Pour comprendre et conduire ce processus, l'anthropologue Gregory Bateson a proposé une grille d'analyse et de description. Cet outil est une des contributions majeures que l'on appelle les niveaux logiques de l'apprentissage. Ils permettent d'analyser et modéliser le processus d'apprentissage.

	Niveau	Processus
0	Expérience directe	Action simple, répétition d'un comportement
1	Apprentissage	Acquisition d'un nouveau comportement
2	Généralisation	étendre les usages du comportement à d'autres contextes
3	Intégration	Se changer soi pour intégrer ces apprentissages généralisés
4	Systématisation	Changement de niveaux supérieurs voire cosmogoniques

Les niveaux logiques de l'apprentissage

Les niveaux se surajoutent les uns aux autres. Ainsi, pour pouvoir apprendre par essai erreur, il est nécessaire d'être capable d'agir, alors que pour pouvoir généraliser, il est nécessaire d'apprendre. Enfin, pour pouvoir se changer soi en fonction d'un comportement appris, les niveaux précédents sont nécessaires.

#### Identification des niveaux d'apprentissage dans la vie réelle

En sous groupe de 3, de manière collective et égalitaire.

##### Déroulement

- Recherchez des exemples d'apprentissages (personnels, professionnels...)
- Indiquez de quel niveau sont ces apprentissages. Comment le savez vous ?
- Assurez vous que vous trouvez au moins deux exemples pour chaque niveau

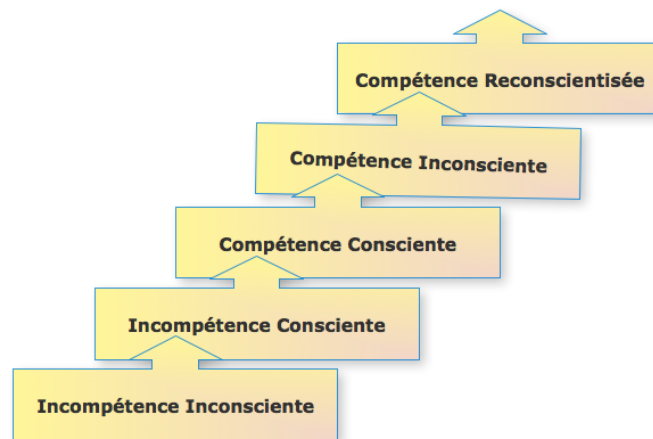
##### Débriefing

Partage en grand groupe

#### Niveaux de conscience de la compétence

Une personne parfaitement ignorante d'une compétence ne sait même pas qu'elle existe. C'est l'incompétence inconsciente. Puis elle prend conscience de son incompétence avant de devenir

consciente de sa nouvelle compétence. Avec la pratique, elle finit par la mettre en œuvre sans plus y penser. La compétence devient inconsciente. Un travail de réflexif peut alors rendre possible une re-conscientisation de cette compétence de manière à la remettre en cause :



Former, c'est aussi faciliter ce processus de conscientisation et d'intégration.

### Retracer les étapes d'un apprentissage

En sous groupe. A guide, B explore, le(s) autre(s) observe(nt)

A aide B à retracer les étapes d'un apprentissage dont B se rappelle vraiment.

Conseil : évitez les souvenirs d'enfance souvent reconstruits (apprentissage du vélo)

#### Explorez la construction de cet apprentissage

- Rappelez vous du moment où vous ne saviez pas que vous ne saviez pas
  - Comment savez vous que vous ne saviez pas ?
- Pensez au moment où vous avez pris conscience de ce qu'il y avait à savoir
  - Comment avez vous su que vous ne saviez pas ?
  - Que ressentiez vous alors à l'idée ne pas savoir ?
  - Que ressentiez vous alors à l'idée de ce qu'il y avait à savoir ?
  - Que ressentiez vous alors à l'idée de ce que vous saurez ?
- Pensez au moment où vous avez pris conscience que vous saviez
  - Comment avez vous su que vous saviez ?
  - Qu'avez vous alors ressenti ?
- Pensez à un moment où vous avez utilisé la compétence inconsciemment
  - Comment vous en êtes vous aperçu ?
  - Qu'est ce qui a changé de devenir conscient de cette compétence ?

#### Pont vers le futur

- Qu'avez vous remarqué en faisant cet exercice ?
- Qu'avez vous appris ?
- Qu'avez vous appris sur vous-même ?
- Comment allez vous vous changer vous même pour intégrer cela ?

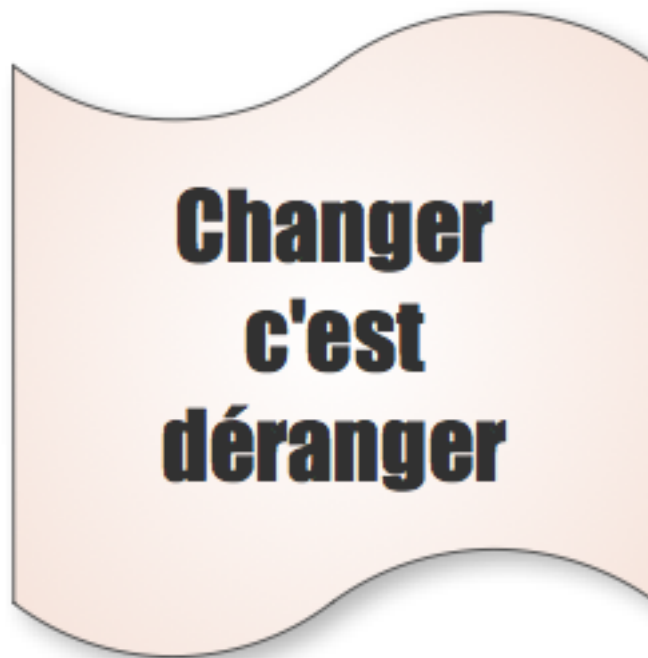
## Niveaux de changement

Gregory Bateson avait théorisé le processus d'apprentissage comme un processus de changement. Ce faisant, il avait souligné que les changements peuvent être superficiels et

---

transitoires ou au contraire être profonds et durables. Et en fonction de la « force » du changement, on parle de changements de type 1 et de type 2 :

- Le changement de type 1 est un changement non durable : il résulte de l'application d'une force au système qui résiste, aboutissant à faire toujours plus de la même chose. Ce sont les changements par lesquels la structure des apprentissages préalables est préservée. Il n'y a donc pas de remise en cause de l'ordre établi, et le système peut continuer à fonctionner comme auparavant.
- Le changement de type 2 est un changement durable : il y a un changement des propriétés mêmes du système l'amenant à modifier ses conditions d'équilibre. Les connaissances préalables et le modèle du monde de l'apprenant sont donc réorganisées, bousculées, de telle manière que le système doit changer de mode de fonctionnement. Il lui est donc impossible de continuer à fonctionner comme auparavant.



Changer c'est toujours bousculer un ordre établi

La formation, en tant que processus d'acquisition durable de connaissances et de comportements devrait toujours, à termes, être un processus introduisant des changements de type 2. Ce faisant, la formation crée un dérangement dans l'ordre des connaissances et le modèle préalable de l'apprenant.



## Avantages et inconvénients des changements de type 1 et 2

En sous groupes

Pour chaque type de changement, dressez en la matrice coûts/bénéfices :

	Changement Type 1	Changement Type 2
Coûts	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

Demandez vous ensuite comment a changé votre perception des types deux de changement : utilité, faisabilité, contraintes etc.

---

## Le questionnement génératif

Dans la continuité de ce qui est évoqué ci-dessus, les formateurs pratiquent souvent une technique particulière de questionnement qui a pour but de faciliter le processus de changement de type 2 en favorisant dans un premier temps la prise de conscience par l'apprenant des changements résultant de l'apprentissage, puis l'extension de ces apprentissages à d'autres contextes et leur intégration profonde.

Niveau	Question générative
0 Expérience	Qu'avez vous remarqué ?
1 Apprentissage	Qu'avez vous appris ?
2 Généralisation	Quel autre contexte cela serait-il utile ?
3 Intégration	Comment allez vous vous réorganiser vous même ?

Par un questionnement précis et systématique, les apprenants non seulement prennent conscience du processus en cours, mais également des changements à venir, ce qui crée un effet d'anticipation auto-réalisatrice, formant ainsi un cercle vertueux d'apprentissage.

### Expérimenter le questionnement génératif

En sous groupe. A guide, B explore, le(s) autre(s) observe(nt)

#### Déroulement

A demande à B de se remémorer une expérience, extraordinaire ou banale, mais au cours de laquelle quelque chose ne s'est pas passé normalement, l'obligeant à faire les choses différemment.

A demande alors :

- Qu'avez vous remarqué de particulier ?
- Qu'avez vous appris ?
- Quel autre contexte cela serait-il utile ?
- Comment allez vous vous réorganiser vous même pour intégrer cet apprentissage là ?

#### Pont vers le futur

A l'issue de l'exercice, quand tout le monde l'a fait, posez-vous la question au sein du groupe :

- Qu'avez vous remarqué en faisant cet exercice ?
- Qu'avez vous appris ?
- Qu'avez vous appris sur vous-même ?
- Comment allez vous vous changer vous-même pour intégrer cela ?

---

## 4 — LA SPIRALE DYNAMIQUE

---

### Le modèle

Le modèle de la Spirale Dynamique permet non seulement de décrire comment les gens pensent, comment ils sont motivés, comment sont leurs comportements, mais également comment ils évoluent, individuellement et collectivement.

« À chaque étape de l'existence humaine, l'être humain adulte avance dans sa quête du Saint Graal, de la manière de vivre tel qu'il le souhaiterait. À chaque niveau de sa quête, il croit avoir trouvé la réponse aux problèmes de l'existence. Pourtant, à sa grande surprise, il est consterné de découvrir que la solution n'est pas celle qu'il avait trouvée. Chaque niveau le laisse déconcerté et perplexe. C'est tout simplement qu'à chaque fois qu'il a résolu un groupe de problèmes, il en trouve un nouveau à la place. Sa quête est sans fin. »

Clare W. Graves

La spirale dynamique est basée sur le modèle de Clare Graves, professeur de psychologie émérite américain. Son programme de recherche qui a été démarré dans les années 1950, à continuer pendant plus de 30 ans. Son but était de donner du sens aux multiples théories psychologiques qui existent, afin de donner une vue d'ensemble de la nature humaine et de son développement.

La spirale dynamique suppose que les processus de développement individuel et collectif peuvent être décrits en différents niveaux. Ainsi au cours de l'évolution d'un individu ou d'un groupe social, les modèles du monde évoluent en ajoutant de nouveaux paradigmes aux anciens dans une spirale d'évolution infinie. Ceci forme des couches successives qui se surajoutent aux précédentes. Dans l'état actuel du monde, de l'évolution de l'espèce humaine, on distingue habituellement huit niveaux. Comme ce niveau correspondant à une évolution de l'humanité, Graves les avait datés. Enfin, ce processus est composé de phases concernant alternativement l'individu et le groupe. Ces niveaux successifs peuvent être résumés par le tableau ci dessous.

Chaque niveau comprend des aspects aussi bien positifs que négatifs aussi ils ne sont ni bon, ni mauvais. Par ailleurs, les limites entre ces niveaux ne sont pas clairement définies et tranchées. Ainsi, on ne passe pas brutalement d'un niveau à l'autre. C'est plutôt une évolution progressive, une coloration subtile. Ainsi, lorsqu'un individu ou un groupe ne passe de rouge à bleu puis orange de manière tranchée, et il est plus juste d'envisager des niveaux intermédiaires rouge-bleu ou bleu-orange pour rendre compte du processus d'évolution. Nous sommes donc loin d'un modèle quantique et hiérarchisé avec des strass. De plus, un niveau plus élevé ne remplace pas le précédent : il y intègre plutôt des éléments qui augmentent, corrigent et complètent le niveau précédent, de manière progressive.

<b>Turquoise</b> Années 1970	Groupe	Holisme	Expérimenter toute la conscience de la plénitude de l'humanité
<b>Jaune</b> Années 1950	Soi	Intégration de soi	Deviens toi-même, vis pleinement et en toute responsabilité ce que tu es
<b>Vert</b> Années 1850	Groupe	Communauté égalitaire	Vivre avec les autres, dans le respect de l'humanité et de la communauté
<b>Orange</b> An 1000	Soi	Opportunisme et stratégie	Saisis les opportunités dans ton propre intérêt
<b>Bleu</b> -3000 ans	Groupe	Organisation et autorité	Organiser la vie collective, suivre les règles, agir selon le plan fixé
<b>Rouge</b> -7000 ans	Soi	Dominance et combativité	Affirme toi et obtiens ce que tu veux, par la lutte s'il le faut
<b>Violet</b> -50000 ans	Groupe	Famille, magie et animisme	Vivre avec le clan, le protéger avec l'aide des esprits et de la nature
<b>Beige</b> -100000 ans	Soi	Survie et instinct	Rester en vie avant toute chose, grâce à l'instinct et aux habitudes

## Les couleurs de la spirale

Ci-dessous, quelques éléments adaptés du site <http://www.spiraledynamique.com>

### Beige

Mot clé : survie

Mission : Exprimer le soi automatiquement en fonction des impératifs physiologiques et des possibilités de l'environnement

Valeurs : Pas de système de valeurs conscient

- Le monde est un milieu naturel
- L'être humain assure sa survie en suivant ses instincts et en satisfaisant ses besoins biologiques
- La pensée est automatique

### Violet

Mot clé : Sécurité

Mission : Sacrifier le soi aux désirs des anciens et aux coutumes des ancêtres

Valeurs : traditionalisme, sécurité

- Le monde est un endroit effrayant empli de pouvoirs mystérieux et d'esprits
- L'être humain obtient la sécurité en se conciliant les puissances spirituelles et en respectant les anciens et les ancêtres.
- La pensée est animiste

### Rouge

Mot clé : Pouvoir

Mission : Exprimer le soi sans culpabilité pour satisfaire immédiatement ses impulsions

Valeurs : Exploitation, pouvoir

- Le monde est une jungle et la nature doit être conquise
- L'être humain assure sa domination et son plaisir sensoriel immédiat en étant le plus fort et le plus malin
- La pensée est égocentrique

### Bleu

Mot clé : Ordre

---

Mission : Sacrifier le soi maintenant pour obtenir une récompense plus tard

Valeurs : sacrifice, salut

- Le monde est contrôlé par une Vérité Ultime
- L'être humain obtiendra une récompense future en contrôlant ses impulsions et vivant selon les lois de cette Vérité Ultime
- La pensée est absolutiste

### **Orange**

Mot clé : Succès

Mission : Exprimer le soi de manière calculée de façon à ne pas déclencher l'agressivité des autres

Valeurs : scientisme, matérialisme

- Le monde est plein de ressources et d'occasions de se créer une vie meilleure
- L'être humain assure sa réussite personnelle matérielle en saisissant chacune de ces possibilités
- La pensée est pragmatique et positive

### **Vert**

Mot clé : Harmonie

Mission : Sacrifier le soi maintenant pour obtenir maintenant l'harmonie pour soi et pour les autres

Valeurs : sociocentrisme, communauté

- Le monde est l'habitat commun de toute l'humanité
- L'être humain trouve l'amour, la paix et le sens de la vie par l'appartenance, l'égalité et le partage
- La pensée est relativiste

### **Jaune**

Mot clé : Fonctionnalité

Mission : Exprimer le soi, mais jamais aux dépens des autres, pour que toute vie puisse continuer de manière naturelle et fonctionnelle

Valeurs : acceptation, existence

- Le monde est un ensemble de systèmes complexes marqué par le changement et l'incertitude
- L'être humain est fonctionnel dans ce monde par l'indépendance et le savoir
- La pensée est systémique

### **Turquoise**

Mot clé : Globalité

Mission : Sacrifier si nécessaire le soi et celui des autres pour le bien de toute vie présente et à venir

Valeurs : expérimentation, communion

- Le monde est un réseau de composants interdépendants formant un seul grand organisme
- L'être humain participe à la survie de toute vie sur terre par une vision et une action globales
- La pensée est holistique

### **De quelle couleur est un objectif ?**

En sous-groupes de deux à cinq personnes. Une personne prend le rôle du facilitateur, un autre celui du héros. Le reste du groupe observe. Le but est d'identifier de quelle couleur sont les objectifs de formation du héros.

#### ***Déroulement***

Le facilitateur demande :

- Quel est ton objectif de formation pour toi ?
- Quel est ton objectif de formation pour les autres ?
- Quel est ton objectif dans la vie pour toi ?
- Quel est ton objectif dans la vie pour les autres ?

Une fois les réponses données, le facilitateur invite le héros à :

- rattacher à une couleur à chaque objectif
- donner la couleur générale qu'il perçoit pour l'ensemble des objectifs

#### ***Partage des impressions***

Le facilitateur demande aux observateurs quelles sont leurs impressions, quelles couleurs leur évoquent ces objectifs du héros. Il livre également ses impressions.

#### ***Feedback***

Le facilitateur demande au héros comment a changé sa perception de ses objectifs.

Le facilitateur demande un feedback au héros

---

## 5 — 4MAT, UN MODELE DE L'APPRENTISSAGE

---

### Pourquoi un modèle de l'apprentissage ?

La formation est un processus qui nécessite l'actualisation des représentations et des croyances sur le monde... Apprendre, c'est modifier son modèle du monde. C'est pourquoi le formateur est régulièrement amené à s'intéresser au processus mis en œuvre dans l'apprentissage dans le but de faciliter le changement.

Kolb, qui était un philosophe et un spécialiste de l'enseignement, avait remarqué que les étudiants avaient différents modes d'apprentissage. Et selon lui, cela correspondait aux questions principales que ceux-ci se posaient pendant leur apprentissage « Pourquoi », « Quoi », « Comment » et « Et si » :

- **Pourquoi ?** Ces apprenants veulent avant tout connaître les raisons pour lesquelles il était important s'apprendre. Kolb les a appelé les « Divergeurs »
- **Quoi ?** Ceux là sont intéressés par les faits concrets et les concepts opérationnels. Kolb les a appelés « Assimilateurs »
- **Comment ?** Ils veulent apprendre par la pratique et faire les choses. Kolb les désigne sous le nom de « Convergeurs »
- **Et si ?** Ces apprenants sont plus intéressés par les essais et les spéculations. Et Kolb les appelés « Accomodateurs »

Type	Question	Caractéristique
Divergeurs	Pourquoi ?	Ils veulent savoir pourquoi ils devraient apprendre ce qui leur est enseigné. Les formateurs peuvent les motiver en leur en donnant les raisons en début de séance de formation et en leur demandant : « <i>Cela vous intéresse ?</i> »
Assimilateurs	Quoi ?	Ils veulent de l'information et des concepts clairs à propos du sujet enseigné. Le formateur leur donne de l'information, enseigne et demande « <i>Qu'avez vous besoin de savoir de plus maintenant ?</i> »
Convergeurs	Comment ?	Ils préfèrent des mises en pratique et des exercices pour mettre en œuvre les connaissances. Le formateur leur donne un exercice et les guide dans la réalisation. Il demande « <i>Quoi d'autre avez-vous besoin de savoir pour faire l'exercice ?</i> »
Accomodateurs	Et si ?	Ils veulent envisager les possibilités d'application future de ce qu'ils ont appris. Le formateur peut les conseiller ou les guider lorsqu'ils posent des questions à propos de ce qui pourrait arriver en demandant « <i>Quelles questions avez vous, quels sont vos commentaires ?</i> »

Kolb avait remarqué que chacun des quatre types d'apprenants avaient tendance à s'impliquer dans la partie de l'apprentissage qui leur correspondait le plus. Et selon lui, ce cycle commence par la raison d'apprendre (« Pourquoi ? »), puis sur le contenu à apprendre (« Quoi ? »), puis la mise en œuvre effective des concepts (« Comment ? »), et enfin envisager comment utiliser cette nouvelle connaissance concrètement dans la vie de tous les jours.

Les recherches de Kolb ont permis de mettre en évidence que les apprenants étaient tous répartis dans ces quatre catégories. À sa suite, McCarthy a formalisé un modèle pédagogique dans lequel différentes méthodes d'enseignement étaient nécessaire pour ces différents types

---

d'apprenants. De plus, elle a organisé ces méthodes dans un cycle qui facilite la construction de dispositifs pédagogiques efficaces.

Les développeurs de la PNL ont rapidement compris l'intérêt de cette approche et l'ont intégrée dans les modèles d'apprentissages et de la formation ce qui a permis d'intensifier les formations grâce à des outils structurants efficaces.

### Quel est mon style

En sous groupe de 3 : A, B, C

15 minutes, soit trois fois 5 minutes

#### Déroulement

A demande à B pendant que C observe et éventuellement aide A :

- Quel type d'apprenant penses-tu être ?
- Comment le sais tu ?
- Quel type d'apprenant penses-tu ne pas être ?
- Comment le sais tu ?

A prend quelques notes très brèves juste comme aide mémoire (deux dizaines de mots).

**Suggestion :** plutôt que d'utiliser les noms proposés par Kolb (divergeur, assimilateur, convergeur, accomodateur), utilisez « pourquoi », « quoi », « comment » et « et si », c'est plus parlant.

#### Débriefing

De retour en grand groupe, chacun décrit la personne avec qui il a travaillé en sous groupe et la présente. Concrètement, A dit au groupe :

- B est de type « X » et je le sais parce que [fait évident et spécifique]
- B n'est pas encore de type « Y » et je le sais parce que pour l'instant [fait évident et spécifique]

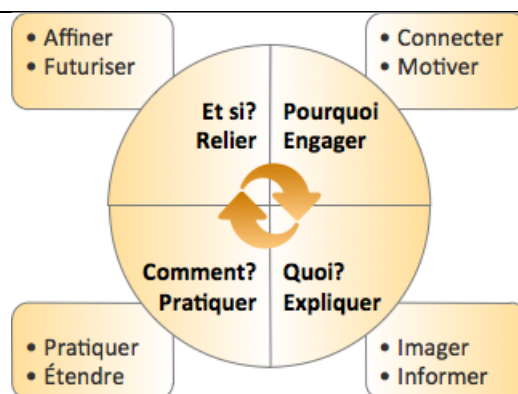
### Qu'est ce que 4MAT ?

Bernice McCarthy a développé le système 4MAT en combinant un cycle aux styles d'apprentissage.

4MAT (prononcer « format ») est une méthode qui est destinée à aider chacun à apprendre. C'est aussi un modèle qui permet de structurer de manière pédagogique une présentation écrite ou orale. 4MAT est organisé en un cycle de quatre étapes qui répondent aux attentes des quatre types d'apprenants. Et 4MAT est aussi organisé pour structurer le processus d'acquisition et de consolidation des connaissances de la manière la plus écologique possible.

Le modèle 4MAT est donc une structure d'action organisée en quatre étapes principales, et suppose que les apprentissages se font selon un ordre précis.





Le cycle 4MAT

4Mat structure donc le processus de formation autour d'un cycle en quatre temps. Chacun peut à son tour être subdivisé en deux phases :

Quadrant	Phase	Hémisphère
Engager - Ressentir	Connecter	D
	Motiver	G
Expliquer	Imager	D
	Informé	G
Pratiquer	Expérimenter	G
	Étendre	D
Relier	Affiner	G
	Futuriser	D

### Rapprocher le modèle de Lewin et 4MAT

En sous-groupe, recherchez les relations, différences et les similitudes du modèle de Lewin et de 4MAT

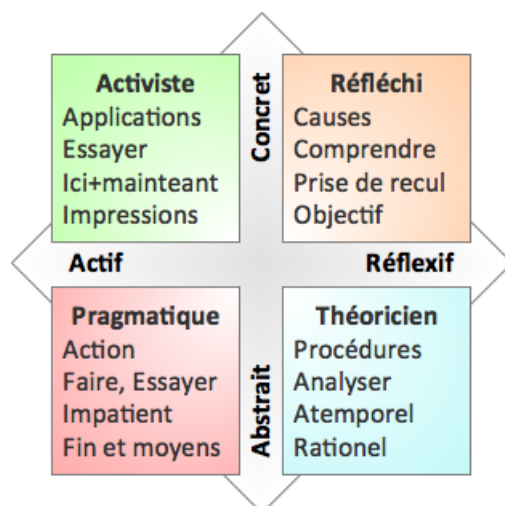
## Honey et Mumford

Honey et Mumford ont proposé de compléter les styles d'apprentissage de Kolb en introduisant des styles comportementaux :

- **Réfléchis** – Les réfléchis préfèrent voir les choses depuis différentes perspectives pour avoir la possibilité de planifier et organiser les choses. Ils ont souvent tendance à accorder de l'importance à certains détails, à rechercher la signification des choses. Ils peuvent se montrer hésitants à entrer en action si ils n'ont pas pu comprendre les tenants et aboutissants de la situation.
- **Théoriciens** – Les théoriciens aiment les modèles, les théories, les concepts. Ils apprécient les analyses logiques et les environnements structurés. Ces personnes aiment organiser les informations, comprendre les relations logiques, combiner les éléments qui sont à leur disposition en ensembles cohérents. Ils peineront à agir s'ils n'ont pas des procédures et des instructions claires.
- **Pragmatiques** – Les pragmatiques aiment mettre en pratique les idées nouvelles, expérimenter des méthodes ou des procédures. Ils aiment confronter les idées et les concepts à la vie réelle. Et pour eux, les procédures, les règles, la théorie doivent avoir

des applications concrètes... Ils passent rapidement à l'action, parfois trop, et peuvent manquer de préparation. De plus, ils peuvent ne pas analyser les expériences après coup.

- **Activistes** – Les activistes aiment envisager les activités nouvelles ainsi que relever les défis. Ils préfèrent l'action, apprendre par l'expérience et se faire leur propre opinion. Ils ne prennent pas beaucoup de temps pour réfléchir aux concepts ou faire des plans détaillés avant d'agir. Ce sont néanmoins des personnes qui peuvent voir les problèmes et les objections si ils ne perçoivent pas les relations entre la réflexion et l'action.



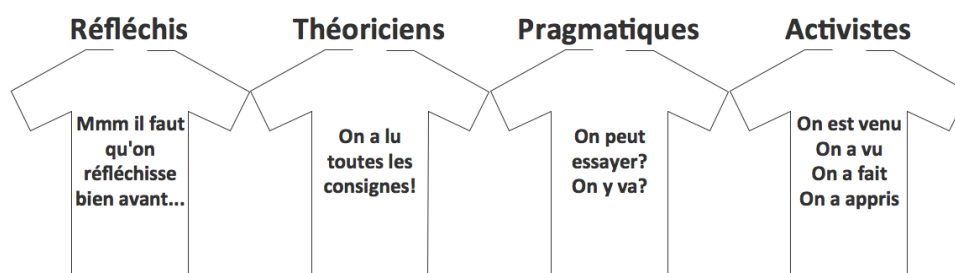
Les styles de Honey et Mumford

### Quel type d'apprenant êtes vous ?

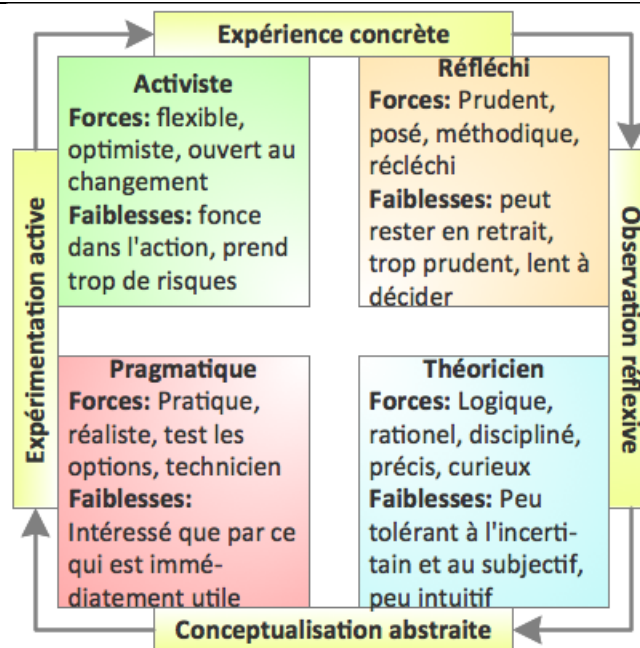
En groupes de deux ou trois, échangez et aidez vous mutuellement à identifier le type d'apprenant qui est le vôtre.

Pour cela aidez vous des figures ci-dessus et ci-dessous :

- Que préférez-vous ?
- Qu'aimez vous le moins ?
- Y a-t-il un ou plusieurs styles que vous pensez ne pas utiliser ?
- Quel style pouvez vous vous renforcer pour équilibrer vos atouts ?



Les quatre profils comportementaux



Le cycle de l'action et les profils de l'action

### Quel est votre style d'action dans l'apprentissage ?

En groupe de deux ou trois. Identifiez vos préférences pour chaque style :

- Que faites vous le plus ?
- Que faites vous le moins ?
- Que préférez vous ?
- Qu'aimez vous le moins ?

Y a-t-il un ou plusieurs styles que vous pensez ne pas utiliser ?

### Pour aller plus loin

Les applications de 4MAT sont nombreuses. Et l'une des plus importantes est dans doute le suivi des phases de changement du client. Une des questions que le formateur peut se poser est : ou en est le client dans son processus d'apprentissage de son propre changement.

- A-t-il bien conscientisé pourquoi ce changement ?
- A-t-il une conception claire de ce qu'est ce changement ?
- Les étapes et les actions sont elles claires ?
- Les suites futures et les conséquences sont-elles identifiées ?

Les applications concernent également le formateur dans sa communication globale, en particulier pour expliquer les compétences métier :

- Pourquoi son métier est-il ce qu'il est ?
- Qu'est ce que son approche métier ?
- Comment se passe son métier ?
- Quels bénéfices son métier peut il apporter ?

Et d'une manière générale, pour chaque interaction,

- Quelle est la question globale qui se pose ?
- Quel est l'objet de cette question ?
- Quelles sont les actions, les opérations, les étapes à réaliser ?

- 
- Quelles seront les conséquences et les perspectives ?

### **Utiliser 4MAT pour vous présenter**

Utilisez 4MAT pour vous présenter en tant que professionnel :

- Expliquez « pourquoi » votre métier est important
- Dites ce que votre métier est pour vous (« quoi »)
- Décrivez « comment » cela fonctionne
- Ouvrez à quelques questions (« et si »)
- Finissez sur une ouverture et une demande de feedback

Maîtriser cette technique permet d'éviter un grand moment de solitude quand votre interlocuteur vous dit : « J'ai pas bien compris. C'est quoi au juste votre valeur ajoutée en tant que professionnel ? »

## Présenter un concept

Utilisez 4MAT pour exposer un concept

### *Préparation*

Choisissez un concept en relation avec la PNL ou le développement personnel. Ce peut être une méthode, une technique, un outil... Spécifiez ce concept puis répondez succinctement aux questions du 4MAT :

- Qu'est ce concept ?
- Pourquoi ce concept ?
- En quoi consiste ce concept ?
- Comment fonctionne ce concept ?
- Quelles sont les applications de ce concept ?

Pour noter vos idées comme elles viennent, même dans le désordre si cela est plus facile. Assurez vous que vous avez des idées pour chaque question.

### *Concevoir la présentation*

Imaginez ensuite une présentation de ce concept pour le présenter en groupe et pour cela :

- Quel temps vous donnez vous ?
- Quel est le bon niveau de chunking ?
- Quel sont idées les plus essentielles pour chaque partie (en suivant le plan 4MAT)
- Que pouvez vous enlever à votre exposé qui n'est pas indispensable ? (KISS)

Vous pouvez alors prendre mots clés

- Pour chaque mot clé, rappelez vous de ce qu'il est utile de dire.

Supprimer encore ce qui est superflu et ce qui n'est pas clair.

### *Ressources et rapport au groupe*

Mettez vous dans un état de ressource

- Rappelez vous de la structure 4MAT
- Jetez un œil à vos notes
- Revoyez votre plan (regarder vers le haut facilite la visualisation)

Et établissez le rapport au groupe.

### *Présentation*

Présentez en spécifiant de quoi vous allez parler puis suivez la logique 4MAT

### *Questions*

Posez une question ouverte pour faciliter les questions

### *Feedback*

Le groupe fait un feedback au présentateur en lui indiquant points d'appui et pistes de progrès

## Utiliser 4MAT pour conscientiser une compétence

Utilisez 4MAT pour explorer un apprentissage, une connaissance, une compétence... Il ne s'agit pas ici d'opérer un changement mais plutôt une clarification et de renforcement.

### *Ressources et rapport*

Le présentateur se met en état de ressources et établit le rapport.

### *Précadrage*

Le présentateur explique qu'il s'agit de parler d'une compétence que la personne a mis en œuvre et pour laquelle elle souhaite prendre du recul, se clarifier les idées...

### *Objectif*

Quel savoir ou savoir faire souhaitez-vous que nous parlions ?

Qu'attendez vous de notre conversation ?

### *Questionner la compétence avec 4MAT*

L'ordre logique de base du questionnement est :

- Pourquoi cette compétence est-elle importante ?
- Qu'est ce que cette compétence ?
- Comment fonctionne cette compétence ?
- Quelles sont les limites de cette compétence ?

Et des axes d'exploration aidant sont :

- Que ressentez vous ?
- Que vous dites vous ?

### *Renforcement*

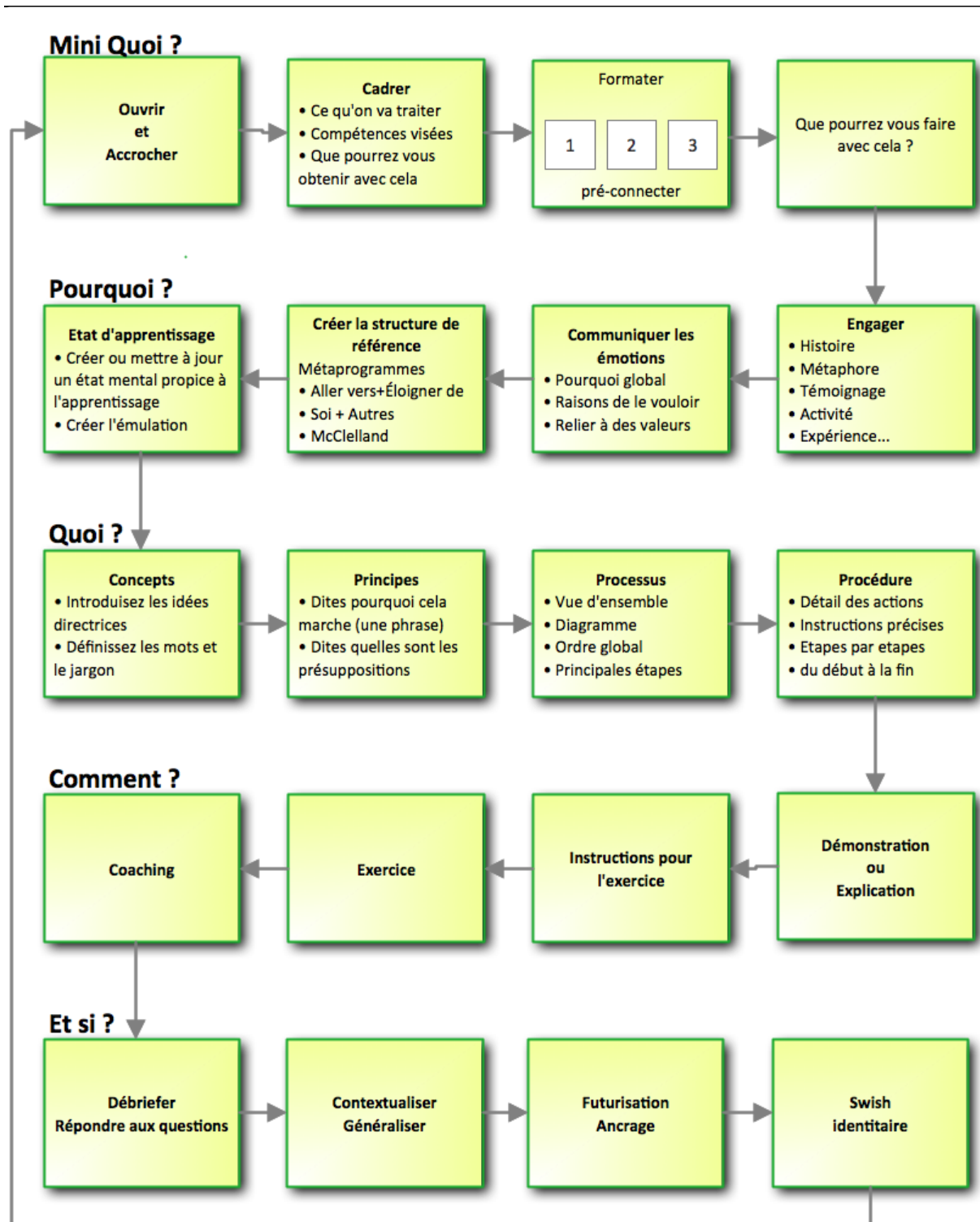
- Qu'allez vous changer ou renforcer ?
- Comment allez vous changer ou renforcer
- Quelle sera la première étape
- Quand ?

### *Feedback*

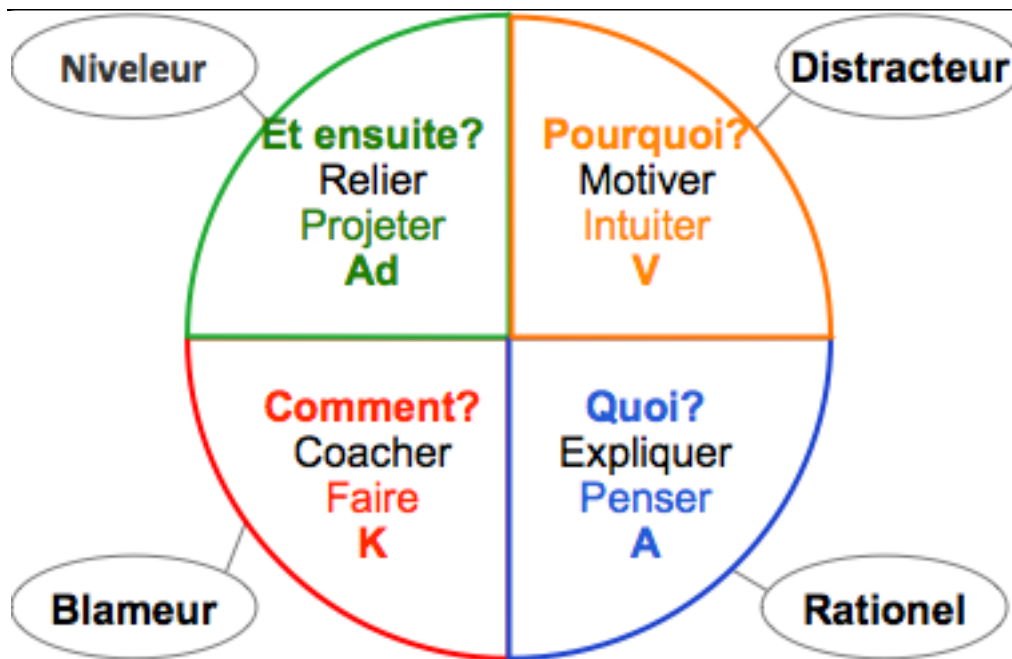
Le groupe fait un feedback au présentateur en lui indiquant points d'appui et pistes de progrès

Cette structure d'intervention fonctionne très bien en formation, en analyse de pratiques mais aussi en management, en coaching...

## Le processus global de 4MAT



4mat, Spirale, Satir, rôles





## 6 — MOTIVATION DE DAVID MCCLELLAND

### Les trois sources de la motivation

Selon McClelland, il existe trois sources majeures de motivation qui correspondent à des besoins fondamentaux de chaque individu :

- Le **besoin de pouvoir** est directement lié au besoin qu'a la personne d'influencer les autres. Les personnes motivées par le pouvoir aiment les environnements où la discipline est forte. Pour certaines personnes c'est le pouvoir personnel qui est recherché, c'est-à-dire gagner ou perdre. Pour d'autres c'est le pouvoir institutionnel : organiser et faire faire aux autres.
- Le **besoin de réalisation**. Les personnes préfèrent maîtriser la tâche ou la situation. Ils aiment voir le résultat de leur effort, faire les choses eux même... on peut dire qu'ils ont le goût du travail fait, et également du développement personnel et de l'apprentissage. Elles veulent réussir ce qu'elles entreprennent et recevoir des feedback positifs sur leurs résultats.
- Le **besoin d'affiliation** est relié à créer et maintenir des relations sociales, faire partie d'un groupe, avoir besoin d'être apprécié et intégré. Ce sont des personnes qui sont plus intéressées par le lien humain et les relations que par les procédures et les résultats car elles mettent la priorité à l'interaction personnelle et à se conformer aux normes de leur groupe.



Les motivateurs de McClelland

### Les 6 possibilités de motiver

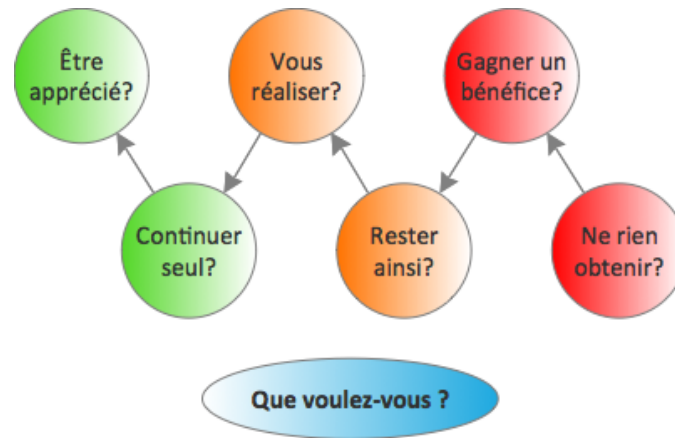
Étant donné que la motivation peut se manifester soit par éloignement, ce que je ne veux plus, soit par rapprochement, ce que je veux obtenir, il est possible de combiner les trois sources de motivation de McClelland avec les deux directions fondamentales de la motivation. Ceci est résumé par le tableau suivant :

	Éloignement	Rapprochement
Pouvoir	Ce que je ne veux pas perdre	Ce que je veux gagner
Réalisation	Ce que je ne veux pas/plus être	Ce que je veux devenir
Affiliation	Les relations que je ne veux pas/plus	Les relations à l'autre que je veux obtenir

Agir sur chacun de ces six leviers permet d'être certain de toucher les personnes qui sont motivées par l'éloignement des problèmes comme celles qui sont motivées par le rapprochement vers l'objectif, tout en utilisant chacun des leviers de McClelland

## Les 6 sermons pour trois motivations

Pour le formateur, il est important de pouvoir motiver et remotiver régulièrement les participants, individuellement ou en groupe. Une des techniques pour le faire est appelée « les 6 sermons ». Cette méthode consiste à structurer son message en suivant les 6 possibilités de motiver ci-dessus, et à le délivrer tout en y associant une gestuelle appropriée. Ce peut être par exemple de se déplacer dans la pièce face au groupe pour accompagner le message.



La structure des 6 sermons

### Pratiquer les trois motivations

- 1) Imaginez une consigne simple à donner suivre une procédure pour un exercice, arriver à l'heure en formation, rester dans les temps de l'exercice...
- 2) Imaginez trois manières différentes de motiver, selon chacune des trois sources de motivation : pouvoir, réalisation, affiliation.

**Motiver par le pouvoir :**

**Motiver par la réalisation personnelle :**

**Motiver par l'affiliation :**

### Les trois motivations : éloignement et rapprochement

- 1) Reprenez la même consigne que précédemment, ou choisissez en une autre, tout aussi simple.
- 2) Imaginez six manières différentes de motiver à apprendre, selon chacune des trois sources de motivation (pouvoir, réalisation, affiliation) selon chacune des deux directions : éloignement et rapprochement

Aller vers le pouvoir :

S'éloigner du pouvoir :

Aller vers la réalisation :

S'éloigner de la réalisation :

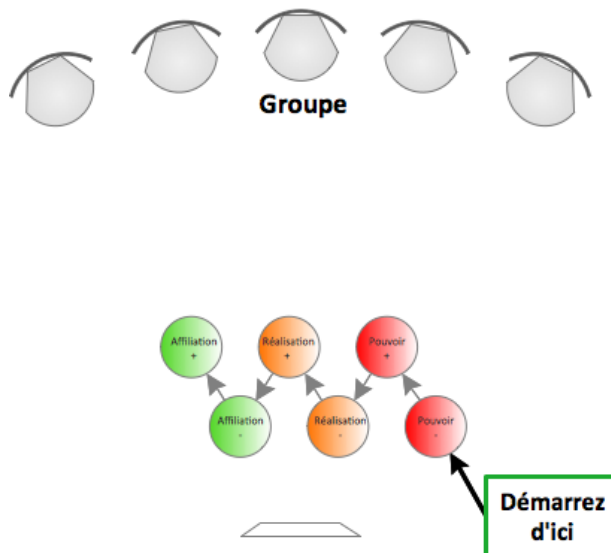
Aller vers de l'affiliation :

S'éloigner de l'affiliation :

### Mise en geste des 6 sermons de la motivation

Reprenez le résultat de l'exercice précédent et « jouez » physiquement les 6 sermons.  
Mettez vous face au groupe

Dites les 6 sermons en vous déplaçant de droite à gauche et en faisant un pas en avant, un pas en arrière, comme indiqué dans la figure ci-dessous.



Finissez en demandant un feedback au groupe.

### L'intérêt des rôles de Satir ?

Virginia Satir était une psychothérapeute américaine qui a été principalement reconnue pour ses contributions en thérapie systémique familiale. Elle avait élaboré un « Modèle de Processus de Changement » (« *Change Process Model* ») qui a été beaucoup utilisé par Virginia Satir en thérapie familiale. Par la suite, des scientifiques aussi bien que des formateurs et des consultants en ont trouvé des applications dans l'entreprise, dans les organisations etc., en fait dans tous les systèmes humains. A un tel point que les gourous du changement organisationnel s'en sont emparé depuis les années 1990 et 2000 pour créer des méthodologie de changement du fonctionnement des groupes basés sur une méthode simple de changer le leadership à partir d'une idée très simple : changer de « rôle » change la nature des interactions, et donc le fonctionnement du groupe. Et les rôles de Satir sont non seulement peu nombreux, cinq, mais sont également simples à comprendre et à mettre en œuvre.

Concrètement, Virginia Satir a découvert que dans les interactions sociales, le style de communication est un facteur déterminant de l'efficacité. Et selon le style mise en œuvre par la personne qui présente ses idées ou ses arguments, elle aura un impact différent sur la réceptivité de ceux qui écoutent et assistent à la présentation. Et changer de style permet de modifier significativement la dynamique de la communication.

Virginia Satir a également constaté que les comportements utilisés peuvent être classés en cinq catégories principales. Elles ont toutes des caractéristiques assez claires : langage corporel, attitude, des habitudes de communication etc. Ces cinq rôles sont ceux du « Concilieur », du « Blâmeur », du « Distracteur », du « Rationnel » et du « Niveleur ».

Adapter son style de communication aux interlocuteurs est donc un enjeu majeur pour le communicant puisque les écoutants seront plus à l'aise tel ou tel style, en fonction de leurs préférences personnelles, mais également aussi selon le contexte ou les enjeux.

### Quels sont les rôles de Satir ?

Virginia Satir (1972) a identifié cinq styles de communication caractéristiques, chacun dénotant un rôle particulier dans l'interaction avec l'autre.

- Le **Concilieur** – Le style « conciliant » (placating) est celui de la personne qui s'efforce de rassurer et plaire à tout prix, qui évite toute forme de confrontation ou de conflit. Le concilieur essaye de toujours s'attirer les bonnes grâces de son interlocuteur. Son attitude générale est de dire oui-oui et de s'excuser.
- Le **Blâmeur** (accusateur) – Le style « blâmeur » (blaming) est celui de la personne sûre d'elle et de la justesse de ses vues. Autoritaire et dominant, la personne a tendance à chercher à prouver son bon droit, à pointer les « fautes » ou les insuffisances des autres et il souligne davantage les erreurs que les réussites.
- Le **Distracteur** (plaisantin) – Le style « distracteur » (distracting) est généralement souvent imprévisible et difficile de suivre. Il est peu pertinent et a un comportement qui tend à s'échapper du sujet ou de la situation. Il peut faire des digressions, des anecdotes hors-sujet, des plaisanteries, passer du coq à l'âne etc.
- Le **Rationnel** (ordinateur) – Le style « rationnel » (computing) est caractérisé par une personne qui s'efforce d'être toujours logique en maîtrisant ses émotions. Elle a tendance à expliquer les choses sous l'angle des faits et de la rationalité sans s'intéresser aux émotions ou aux sentiments. Il paraît souvent froid ou insensible.

- Le **Niveleur** – Le style « niveleur » (leveling) correspond à une attitude plutôt ouverte et équilibrée, en recherche de solutions raisonnables. Mais il peut aussi être obsédé par le besoin d’obtenir de résultats tangibles, concrets, sans tenir toujours compte de la personnalité de ses interlocuteurs.

Ces styles ont tous des avantages et des inconvénients. Ils correspondent tous à des stéréotypes utiles mais peuvent aussi être contre productifs lorsqu’ils ne sont pas utilisés à bon escient. Aussi, il est important de pouvoir changer de style en fonction de la personnalité et de l’humeur des personnes avec qui se passe l’interaction, en tenant compte des circonstances, de l’avancement du processus de communication.

### **Comment les mettre en œuvre ?**

Mettre en œuvre les styles de Satir est essentiellement une question de flexibilité. L’enjeu est donc de pouvoir passer d’un style à l’autre, en fonction des circonstances, et de manière très rapide.

#### **Personnages représentatifs de chaque rôle de Satir**

En sous groupe, tous ensemble.

L’un des participants joue le rôle de facilitateur

##### *Déroulement*

Pour chacun des 5 rôles de Satir :

- Identifiez au moins 2 personnages célèbres (réel ou non) lui correspondant
- Précisez en quoi ce personnage correspond au rôle de Satir
- Éventuellement, quel(s) autre(s) rôle(s) de Satir affectionne-t-il(elle) ?

##### *Pont vers le futur et Feedback*

Le facilitateur demande comment a changé sa perception de la situation

Le facilitateur demande un feedback aux participants

#### **Une phrase, 5 rôles**

En sous groupes, chacun son tour

##### *Déroulement*

- Construisez une phrase d’une quinzaine de mots, par exemple « La formation de formateur est décidément une formation qui permet de se dépasser en s’amusant »
- Dites la sur un ton neutre pour que le reste du groupe la comprenne
- Dites la ensuite en jouant chacun des rôles de Satir (concilieur, blâmeur, ordinateur, niveleur, distracteur)
- A chaque fois, le groupe fait un feedback et donne d’éventuels conseils

##### *Feedback et futurisation*

Le groupe échange sur la manière dont leur perception des rôles et des attitude a changé

Le groupe envisage les applications concrètes

### Présenter avec les positions de Satir

En grand groupe, chacun son tour devient présentateur et raconte une histoire.

#### Déroulement

- Le présentateur pense à une histoire de 3 et 5 minutes à raconter.
- Une fois prêt, le présentateur raconte l'histoire
- A tour de rôle, toutes les 20 à 30 secondes, un membre du groupe indique un rôle de Satir, au hasard.
- Le présentateur s'adapte et adopte la position de Satir pour continuer.

#### Feedback et progrès

La personne dit comment elle a vécu l'exercice

Les membres du groupe disent ce qu'ils ont aimé et donnent d'éventuelles pistes de progrès

### Présenter un concept avec les positions de Satir

Chacun son tour présente un concept abstrait : procédure, connaissance, savoir...

#### Déroulement

- Préparer l'idée à expliquer. La présentation doit durer entre trois et cinq minutes.
- Commencer à présenter l'idée ou le concept
- A tour de rôle, toutes les 20 à 30 secondes, un membre du groupe indique un rôle de Satir, au hasard.
- La personne qui présente s'adapte instantanément et adopte la position de Satir pour continuer.

#### Feedback

- Chaque membre du groupe propose un feedback

## Et maintenant, quel style adopter ?

### Utiliser la flexibilité

Un aspect important du modèle de Satir le développement de la flexibilité de manière à ce que chacun puisse choisir librement son rôle sans s'y enfermer. Et en particulier, alors que le profil « niveleur » (leveler) paraît très séduisant, si c'est le seul style que vous utilisez, cela peut devenir sclérosant. Un bon communicateur sait utiliser plusieurs styles afin de faire la différence entre le succès et l'échec. Par exemple, prendre le rôle du « blâmeur » permet de dire clairement à quelqu'un qu'il lui est nécessaire de sortir d'un état dans lequel il est coincé.

### Créer le rapport sur la base des catégories de Satir

Et allier la flexibilité au rapport est un art qui peut révéler de bonnes surprises pour établir des relations productives.

Par exemple, jouer correctement le rôle du **blâmeur** peut permettre de gagner le respect d'un blâmeur. Mais la clé est de jouer le blâmeur sans mettre sur la défensive votre interlocuteur blâmeur, ce qui nécessite un bon rapport. Et d'ailleurs, quelque soit le rôle impliqué, la synchronisation soignée est une clé essentielle. Ainsi, synchroniser le blâmeur nécessite d'être en capacité d'adopter une attitude critique dans créer de réaction de défense qui amènerait votre interlocuteur blâmeur à vous attaquer en adoptant une posture en miroir.

---

Pour cela, montrer de la contrariété sur les mêmes points que votre interlocuteur blâmeur peut être un excellent moyen d'établir le rapport. Le problème est que la majorité des gens ont été trop impliqués pour être volontaire pour établir le rapport sur la base du rôle du blâmeur. Comme les blâmeurs se positionnent comme des juges-arbitres, ils peuvent détenir un pouvoir important dans les organisations. Et le problème est que lorsqu'elles sont confrontées à un blâmeur, la plupart des personnes éprouvent des sentiments si négatifs qu'elles ne veulent plus réellement établir le rapport. Mais au fond, que vaut-il mieux ? Mettre en œuvre des compétences qui donnent des chances d'améliorer la situation, ou s'enfermer à coup sûr dans une situation non désirée ?

Établir le rapport avec les **conciliateurs** est généralement très facile et très rapide parce qu'ils sont réellement dans une attitude orientée vers la compréhension et la considération de l'autre. Le piège est de parvenir à les rappeler à leur propre responsabilité, à les impliquer et à les rendre proactifs sans les mettre mal à l'aise ni les mettre dans un état de confusion. Une bonne stratégie est souvent de partager avec eux leurs valeurs de niveau le plus élevé, d'entrer en communication à un niveau plutôt abstrait, puis d'entrer peu à peu dans des considérations plus précises et plus concrètes.

Les **distracteurs** peuvent être plus ouverts à l'établissement du rapport que ce que l'on imagine souvent. La clé essentielle est de ne pas mettre en cause la manière dont ils se comportent : car même si cela peut être dérangeant, la distraction est le moyen des distracteurs pour entrer en contact avec l'autre. En tant que personne ayant quelques clés en PNL et en communication, vous savez maintenant que vous avez aussi la capacité à maintenir et surtout à gérer un certain niveau de confusion ou de flou dans les propos.

La technique de base est donc de rester ferme quant aux faits, aux positions, aux enjeux que vous souhaitez mettre en avant sans vous laisser vous-même entraîner par les propos du distracteur. Vous pourrez néanmoins avoir à composer avec ces digressions afin de maintenir le rapport. L'enjeu est alors de garder le cap, et donc de jongler avec les idées avancées par le distracteur tout en gardant vos propres idées et votre objectif bien en tête. Sachez que si le distracteur vous fatigue avec ses propos hors sujet, vous le fatiguez également lorsque vous maintenez le cap avec respect, gentillesse et fermeté.

Généralement, les **niveleurs** respectent les autres niveleurs. Établir le rapport avec un niveleur est donc particulièrement facile lorsque vous utilisez les codes du niveleur. Par contre, cela nécessite que vos arguments soient affutés, reposent sur des faits solidement étayés, et que vous les présentiez en respectant la forme et les usages, c'est-à-dire logiquement. Mais tous les niveleurs n'ayant pas les mêmes codes logiques, il est important de commencer par d'identifier ces codes pour les prendre correctement en compte. L'un de ces codes est l'écoute et la prise en compte des arguments de l'autre.

Le style niveleur a également l'avantage d'être bien accepté par les personnes utilisant les autres styles. C'est donc généralement une bonne idée de commencer une interaction en utilisant le style niveleur si vous ne savez pas quelle ligne de conduite adopter pendant une présentation ou un entretien. Ceci présente l'avantage que l'autre se sentira plus facilement entendu, ce qui l'incitera en retour à établir le rapport avec vous-même.

Les **rationnels** développent un style froid qui laisse peu de place à l'empathie. En restant aux faits et aux analyses logiques, ils évacuent la composante émotionnelle de la communication. Si

---

cela est accepté dans certaines cultures, et même encouragé dans notre culture occidentale, les personnes qui se cantonnent à des analyses purement rationnelles et qui refusent d'envisager les faits qui ne sont pas manifestes ou quantifiables sont également des personnes qui éprouvent des difficultés à envisager un modèle du monde qui est différent du leur. C'est en grande partie en cela qu'ils se distinguent des niveleurs. Il peut donc être difficile d'entrer en rapport avec ces personnes par un exposé logique de faits s'ils ne rentrent pas au préalable dans leur modèle du monde. Une bonne stratégie est souvent de s'appuyer sur leurs propres règles de raisonnement et sur les faits qu'ils avancent, mais sans remettre en question leur système de raisonnement. Plus qu'avec d'autres, il est important de ne pas restreindre leurs options, mais d'ouvrir leurs choix et leurs possibilités afin qu'ils se sentent libres de faire évoluer leurs positions.

Quel que soit le style de la personne, si elle n'est pas sûre d'elle-même ou si elle se sent mise en danger, ou même simplement stressée, elle peut avoir tendance à utiliser son style le moins efficace, allant jusqu'à devenir une caricature d'elle-même. Lorsque vous constatez cela, vous pourrez tenir compte de cet indice pour savoir qu'il est temps de mettre la personne à l'aise, de recréer le rapport, de la rassurer afin de lui redonner le choix de se comporter de manière plus judicieuse. Et pour y parvenir, lorsque vous voyez quelqu'un devenir excessif ou irrationnel, vous pouvez vous dire que cet état là n'est pas leur état préféré. Vous n'avez donc pas à vous imposer de limite en considérant que cette personne se comportera à nouveau comme cela dans le futur. Vous pouvez même l'aider à endosser un meilleur rôle, ce qui vous rendra la vie plus facile, à tous les deux.



---

## 8 — POURQUOI ?

---

### But du quadrant « Pourquoi ? »

Le but du quadrant « Pourquoi ? » est d'intéresser, attiser la curiosité et aussi de relier les concepts et savoir faire qui vont être expliqués à l'expérience préalable des apprenants. Et cela comprend :

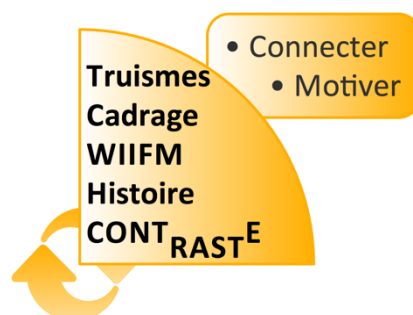
- motiver les participants (quels bénéfices en retireront-ils ?)
- relier à ce que les apprenants connaissent préalablement

Les ennemis du quadrant « Pourquoi ? » sont :

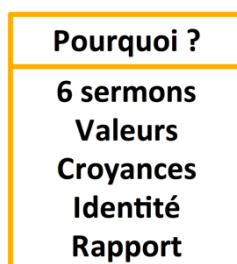
- Le manque de rapport
- Les « leçons » et la « morale »
- Les détails

Le premier but de l'enseignant est de connecter les apprenants au sujet, c'est-à-dire de leur permettre de mobiliser des expériences préalables pertinentes pour les relier à ce qui va être présenté. Une fois les apprenants connectés, il s'agit de les motiver en leur donnant les bénéfices à acquérir les savoir et savoir-faire qui seront présentés dans la suite de la séquence.

### Le contenu du quadrant



Le contenu du  
quadrant « Pourquoi ? »



Les clés du quadrant  
« Pourquoi ? »

---

### Truismes (vérités universelles)

Il est important de commencer un quadrant « Pourquoi » par une déclaration qui soit toujours vrai et qui interpelle les participants. On parle d'énoncés universels :

- Tout le monde sait que...
- Personne ne souhaite...
- Il n'est pas possible de...
- Etc.

Les questions à se poser pour construire des truismes efficaces sont en particulier :

- En quoi est-il important ?
- Qu'est-ce que je veux obtenir ?
- De quoi ai-je besoin ?

### Rechercher des truismes

En sous-groupe de deux ou trois, 10 à 15 minutes

#### Déroulement

Choisissez quelques techniques à enseigner

#### Phase de création

Pour chaque technique, recherchez au moins 5 truismes de formes analogues à :

- Tout le monde sait que...
- Personne ne souhaite...
- Il n'est pas possible de...
- Etc.

Proposez les truismes à tour de rôle

Assurez-vous que chaque personne a donné au moins 10 truismes

Il est tout à fait possible de rebondir sur le truisme d'un autre participant et de s'en inspirer pour en proposer un autre

### Cadrage

Le cadrage du pourquoi est important, et en particulier les éléments suivants :

- **Contexte.** Où prend place le concept ? Dans un établissement de santé ? Dans une agence commerciale ? Dans une famille ? ...
- **Valeur et croyances.** Quelle est la mission des participants ? Qu'est-ce qui est important pour eux ?
- **Identité.** Qui sont les participants, selon eux-mêmes ? « Je suis quelqu'un au service des autres », « Je suis un commercial efficace » ...

### RAPPEL

Une **valeur inclusive** désigne ce qui est important de réaliser, alors que la **valeur exclusive** concerne ce qu'il est important de ne pas réaliser.

Une **valeur instrumentale** ou **valeur de réalisation** (mean value) détermine les modes d'action pour atteindre un but alors que les **valeurs terminales** ou **valeurs finales** (end value) déterminent les caractéristiques du but à atteindre.

## Cadrer le sujet puis proposer un truisme

Individuellement

### *Choisir des sujets*

Choisissez une technique à enseigner

Identifiez trois contextes différents pour cette technique

### *Cadrage pour chaque sujet*

Pour chaque contexte :

- Déterminez l'identité des participants
  - « Qui je suis ? »
  - « Comment je me vois ? »
- Déterminez les valeurs et les croyances des participants

	1	2	3
Contexte			
Valeurs, croyances			
Identité			

### *Créer des truismes adaptés*

Recherchez quelque chose qui est toujours vrai (truisme) à propos de la technique

- Formulez le truisme de manière générale
- Adaptez ensuite ce truisme à ce contexte et à ce public

### **WIIFM (What's In It For Me ?)**

WIIFM est une formule utilisée en marketing et qui est très utile en formation. Elle est l'acronyme de la question « What's In It For Me ? » et qu'on peut traduire par « Qu'est-ce que ça me rapporte, à moi ? »

Avoir cette formule en tête permet de focaliser l'attention sur les bénéfices concrets que les participants retireront, afin de rendre le contenu plus attrayant, plus motivant.

Car la question du quadrant « pourquoi » est celle de la motivation lié aux bénéfices et aux résultats attendus.

### **WIIFM : L'inventaire des bénéfices**

En sous groupes, tous ensemble, l'un des participants prend des notes

### *Recherche d'avantages*

Choisissez de un à trois thèmes que vous souhaitez enseigner

Pour chaque thème :

- Listez au moins 10 bénéfices possibles
- Classez les en fonction de leur pouvoir de persuasion et de motivation

Pour les trois premiers bénéfices :

- Imaginez une formulation de ce bénéfice sous forme de question
- Pensez à une manière d'amener cet avantage

### *Test en grand groupe*

Chaque sous groupe explique comment il a travaillé. Puis ils expliquent (pour trois bénéfices) :

- Le thème relatif au bénéfice
- Le contexte
- Le bénéfice espéré

Ils demandent leurs commentaires et questions au groupe

Ils notent les différentes réactions, ceux qui sont pour, et ceux qui mismatchent

### **La narration « Incident-Point-Bénéfice » (storytelling)**

Voici une formule très simple que vous pouvez mettre en œuvre pour construire des histoires pour vos présentations. La simplicité de cette structure, et son caractère universel, font que vous pourrez pratiquement toujours l'utiliser avec succès. Cette technique de narration (storytelling) est appelée incident-point-bénéfices.

Partie	Finalité	Astuces
L'incident	Qu'est-il arrivé ?	Préférez une histoire claire carrée et concise. Décrivez les événements essentiels qui sont survenus. Mettez y de la vie, comme s'ils survenaient juste là maintenant.
Le point	Qu'est-ce que cette histoire signifie ?	Quels points de l'histoire sont remarquables au point d'en tirer une conclusion ou d'en apprendre quelque chose ? Il peut y avoir un ou plusieurs points.
Bénéfice	Dans quel but racontez-vous cette histoire maintenant ?	Comment cela est-il pertinent pour votre audience ? Comment cela est-il relié au contexte qui l'intéresse ? Quelles applications pour l'avenir ?

Vous pourrez faire des variations pour adapter ce schéma narratif en fonction de votre objectif.

Et en particulier pour le quadrant « Pourquoi ? », on aura souvent les adaptations suivantes :

- l'incident concernera un [obstacle] à franchir
- le [point] sera que [obstacle] est franchissable, avec une preuve de cela,
- le bénéfice sera : « Voulez-vous découvrir comment [franchir l'obstacle] ? »

Et il est très fréquent qu'on ne dise pas comment précisément l'obstacle a été contourné, laissant ce point en suspens pour plus tard.

Et pour ce faire, vous racontez une histoire ou une métaphore en relation avec le sujet. Ce peut être une métaphore profonde ou de surface, explicite ou implicite, simple ou complexe...

L'important est de connecter les participants au « pourquoi » et de les motiver en donnant envie d'en savoir plus.

### La métaphore qui donne envie d'en savoir plus

En sous groupe, d'abord individuellement puis face au groupe

#### 1-Individuellement

Choisir une compétence à rendre intéressante (très simple, pour s'entraîner)

Imaginer un contexte dans laquelle cette compétence est décisive

Imaginer une histoire très simple selon le schéma :

- incident : que s'est-il passé ?
- point : qu'il a-t-il à remarquer d'évident ?
- bénéfice : Et donc quel bénéfice ? Quoi faire ? Comment faire ?
- sans indiquer comment est mise en œuvre la compétence (intriguer)

#### 2-En mode « présentateur » face au groupe

Tous à tour chacun donne le [sujet] et le contexte. Puis il entre dans le rôle :

- « Pour [Sujet], voici les points clés » (liste de points clé)
- « Avant de parler de [compétence] je voudrais vous raconter une histoire »
- Raconter [histoire] (incident)
- Dire « Le point essentiel de cette histoire est » (...[bénéfice]...)
- Dire « Voulez vous découvrir comment faire pour obtenir [bénéfice] ? »
  - Les participants répondent par un « Oui » enthousiaste

Le présentateur demande ensuite un feedback

#### Quelques suggestions de thèmes

- un feedback doit être direct et simple
- pour bien ancrer il faut un état précis et pas compliqué
- un objectif doit être relié à un bénéfice concret et positif
- clarifier finalité, objectif et moyens
- etc...

### Cadre de CONTRASTE

Il est important que les participants sachent ce que permet le concept, mais également ce qui ne permet pas. Et les raisons sont entre autres les suivantes :

- Pour qu'ils aient une idée la plus précise possible de quand, comment et dans quel contexte utiliser la compétence, ce qui les aide à donner du sens à ce qui est enseigné.
- Pour une question d'éthique. Les bons formateurs se soucient de savoir si les participants utiliseront la compétence à bon escient ; en particulier, ils évitent qu'elles puissent créer des dommages par un usage inapproprié.
- Pour éviter des interrogations inutiles par rapport au contenu enseigné, ce qui peut entraîner des questions difficiles, du scepticisme voire une perte de confiance.

Mais contraster le concept en termes de ce qu'il peut et ce qui ne peut pas est également l'occasion de le relier à d'autres ayant des champs d'application différents. Ceci est une manière élégante et efficace d'enrichir la carte du monde des participants.

---

Deux dimensions pratiques à contraster sont en particulier :

- Les bénéfices (obtenus – pas obtenu)
- Les catégories de problèmes (résolu – non résolu)
- Les types de contextes (adapté – non adapté)

### Construire le cadre de Contrasté

En groupe de 5 à 10.

#### 1-Recherche d'idées

Individuellement chacun prend 10 minutes pour :

- Penser à un [Sujet] de PNL ou de management à présenter
- Spécifier un [Contexte] où [Sujet] est utile
- Identifier un bénéfice [A] positif **obtenu** par la mise en œuvre de [sujet]
- Identifier un problème **résolu** [B] par la mise en œuvre de [sujet]
- Identifier un autre bénéfice [A'] **non obtenu** par la mise en œuvre de [sujet]
- Identifier un autre problème [B'] **non résolu** par la mise en œuvre de [sujet]
- Identifier un [Autre Contexte] où [Sujet] n'est **pas approprié**

#### 2-Présentation

Face au groupe chacun son tour :

- Quelques mots en aparté pour préciser qui sont les stagiaires, et quel sera le sujet

Puis l'exercice de présentation proprement dit (très court, 2 minutes, dans l'ordre que vous jugez le plus approprié) :

- Je vous parler de [Sujet]
- Sujet est particulièrement approprié dans [Contexte]
- [Sujet] permet d'obtenir [A]
- [Sujet] permet d'éviter [B]
- MAIS [Sujet] ne permet pas d'obtenir [A']
- MAIS [Sujet] ne permet pas d'éviter [B]
- MAIS [Sujet] n'est pas approprié dans [Autre Contexte]
- Cela vous intéresserait-il de savoir comment [sujet] dans [Contexte] ?
  - Les participants répondent « Oui ! » avec enthousiasme

Feedback

- La personne demande un feedback

## Métaprogrammes

Chaque formateur est intéressé par les préférences comportementales des participants. En PNL celles-ci sont appelées méta programme. Il en existe de nombreux et on pourrait se sentir perdu devant ce foisonnement. De notre point de vue seulement un petit nombre d'entre eux est réellement important et pour notre part nous suggérons l'utilisation en particulier :

- **Direction de motivation.** Éloignement des problèmes, rapprochement vers les solutions sont les deux directions fondamentale de la motivation. Vers quoi les participants veulent-ils être entraînés ? De quoi ressent-ils le besoin de s'éloigner ?

- 
- **Motivateur de McClelland.** Pouvoir, réalisation, affiliation. Selon McClelland, les personnes se motivent selon les trois directions primaires. Les participants veulent-ils gagner quelque chose ? Veulent-ils se développer eux-mêmes ? Veulent ils être mieux reliés aux autres ?
  - **Intérêt primaire.** Deux modèles sont utilisés : Personnes-Choses et GALIO, c'est-à-dire Gens-Actions-Lieux—Informations-Objets. Ce qui les intéresse est il avant tout les personnes, les sentiments, les émotions... Ou bien est ce que ce sont les techniques, les outils, les connaissances... ?
  - **Décision.** Options, procédures. Comment ouvrir des options, quelles procédures offrir aux participants ? Veulent ils qu'on leur propose plus de choix, plus de degrés de libertés... Ou préfèrent-ils une solution qui marche avec des étapes clairement balisées ?

## Les techniques

### Question d'accroche (tag question)

Cette question est souvent formulée de manière à obtenir un « Oui ! » de la part des stagiaires, et à vérifier leur intérêt. Il est intéressant de la lier aux bénéfices attendus et aux inconvénients évités.

## Construire des questions d'accroche

En groupe de 5 à 10.

### 1-Recherche d'idées

Individuellement chacun prend 10 minutes pour :

- Penser à un [Sujet] de PNL ou de management à présenter
- Spécifier un [Contexte] où [Sujet] est utile
- Identifier un bénéfice positif indéniable [A] que permet le sujet
- Réfléchir à deux phrases de la forme :
  - [Sujet] permet d'obtenir [A]
  - Car tout le monde veut [A] n'est ce pas ?
- Identifier un problème [B] que le sujet permet indéniablement d'éviter
  - [Sujet] permet d'éviter [B]
  - Car personne ne veut [B]. Voudriez vous [B] ?

### 2-Présentation

Face au groupe chacun son tour :

- Quelques mots en aparté pour préciser qui sont les stagiaires, et quel sera le sujet

Puis l'exercice de présentation proprement dit (très court, 2 minutes)

- Je vous vous parler de [Sujet]
- [Sujet] permet d'obtenir [A]
- Car tout le monde veut [A] n'est ce pas ?
  - Les participants répondent « Oui ! » avec enthousiasme
- [Sujet] permet d'éviter [B]
- Car personne ne veut [B]. Voudriez vous [B] ?
  - Les participants répondent « Non ! » avec conviction
- Sujet est particulièrement approprié dans [Contexte] ?
- Êtes-vous intéressé par [Contexte] ?
  - Les participants répondent « Oui ! » avec enthousiasme
- Cela vous intéresserait-il de savoir comment [sujet] dans [Contexte] ?

Feedback

- La personne demande un feedback

### Schéma du charisme pour un meilleur rapport

Les personnes particulièrement charismatiques savent commencer leurs discours en les ancrant dans les émotions et les sensations, dans le but d'établir un puissant rapport kinesthésique avec les auditeurs. Il s'agit de les toucher.

Une fois qu'ils ont capté leur écoute, ils s'adressent à ceux qui les écoutent à l'aide d'une voix adaptée au canal auditif. Ils modulent leur voix afin de la rendre agréable et mélodique. Ils donnent envie d'écouter avec facilité.

Enfin, ils ouvrent des perspectives et des horizons nouveaux. Leur voix devient alors encore plus enthousiaste, aérienne, rapide, parfois même plus aigüe.

Ainsi, les bons orateurs :

- entament avec une voix très kinesthésiques, basse, lente et vibrante,



- développent avec une voix qui est plus auditive, mélodieuse, moduler,
- terminent avec une voix plus rapide et plus haute, facilitant l'intégration visuelle...

C'est le **schéma de charisme K-A-V** des grands orateurs

Maîtriser cette compétence quand on est formateur permet d'ancrer son discours dans le réel et les émotions, pour aboutir progressivement avec perspective, une ouverture vers le futur, voire le rêve ou l'espoir.

### Créer le rapport avec le schéma de charisme

En grand groupe

#### 1-Recherche d'idées

Chacun, individuellement cherche une histoire courte à raconter pour illustrer une application de son sujet. Une histoire très concrète et une ouverture sur une question relative au quoi faire et/ou au comment faire peut être tout à fait adaptée. Cette histoire peut être TRES courte.

#### 2-Présentation

Face au groupe, la personne raconte l'histoire :

- Avec sa voix « K », elle place le décor et établit un rapport kinesthésique
- Avec sa voix « A », elle raconte l'événement
- Avec sa voix « V », elle ouvre les perspectives (le pourquoi, le quoi, voire le comment)
- Elle demande enfin « Seriez vous intéressé d'en savoir plus à propos de [Sujet] ? »
  - Les participants répondent « Oui ! » avec enthousiasme

Feedback

- La personne demande un feedback

### 6 sermons

Les 6 sermons servent à motiver selon les trois besoins primaires :

- Besoin de gagner
- Besoin de réalisation
- Besoin d'affiliation

Et selon deux directions :

- Éloignement de problèmes non désirés
- Rapprochement de résultats désirés.

## Faire les 6 sermons

En groupe de 5 à 10.

### 1-Recherche d'idées

Individuellement chacun prend 10 minutes pour :

- Penser à un [Sujet] de PNL ou de management à présenter
- Spécifier :
  - Gagner (+) : un gain obtenu à l'aide de [sujet]
  - Gagner (-) : une perte ou un non gain en rapport avec [sujet]
  - Développement (+) : un développement personnel obtenu avec [sujet]
  - Développement (-) : un état de stagnation en rapport avec [sujet]
  - Affiliation (+) : un résultat d'une meilleure affiliation permise par [sujet]
  - Affiliation (-) : une situation de non affiliation en rapport avec [sujet]

### 2-Présentation

Face au groupe chacun son tour :

- Quelques mots en aparté pour préciser qui sont les stagiaires, et quel sera le sujet

Puis l'exercice de présentation proprement dit (très court, 2 minutes)

- Je vous vous parler de [Sujet] dans [Contexte]
- Une phrase de transition comme :
  - « Je ne sais pas si vous avez déjà la volonté d'apprendre [sujet] »
  - Les participants répondent « Oui ! » avec enthousiasme
- Puis le présentateur dit les **6 sermons**
  - Après chaque question, les participants répondent par un « oui » enthousiaste ou par « non » énergique selon le contexte
- Le présentateur conclue :
  - « Maintenant, voulez vous en savoir plus sur [sujet] ? »
  - Les participants répondent « Oui ! » avec enthousiasme

Feedback

- La personne demande un feedback

Croyez en chaque chose...  
... en tout ce qui est utile

**Tableau standard pour le « pourquoi »**

- 
- Bienvenue
  - **Nom du sujet**
  - Énoncés universels
  - Cadrage
  - Histoire
  - 6 sermons
  - Voulez-vous [sujet] ?

Tableau standard  
pour le « Pourquoi ? »

---

## 9 — QUOI ?

---

### But du quadrant « Quoi ? »

Le but du quadrant « Quoi ? » est d'apporter une représentation claire des concepts, du processus et des opérations. Cela comporte :

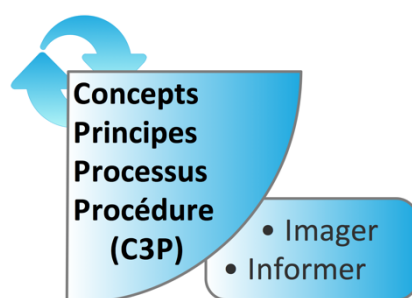
- la structuration des notions de référence reliées au concept
- l'explicitation des procédures en lien avec les savoir-faire concernés.

Les ennemis du quadrant « Quoi ? » sont :

- La confusion
- L'ambiguïté
- La sur-stimulation
- La sous-stimulation

L'enseignant est celui qui mène le jeu, et son but est de faire en sorte que les étudiants se fassent une représentation fidèle des savoirs et des savoir-faire. Il sera temps pour eux plus tard d'adapter à loisir, après avoir expérimenté.

### Le contenu du quadrant



Le contenu du « Quoi ? »



Les clés du quadrant « Quoi ? »

### Les barrières de Luzanov

Lorsque le présentateur explique le « Quoi ? », il peut se retrouver confronté à des résistances de la part des apprenants. Ceux-ci peuvent en particulier ressentir comme intrusif (voire violent) le fait se faire « imposer » des connaissances nouvelles. Un éducateur et psychologue bulgare,

Georgi Lozanov, a montré que l'individu est en permanence capable d'utiliser ses protections propres pour lutter contre la manipulation, qui sont autant de freins à l'apprentissage, et sont d'ordre :

- **Éthique** : cela ne paraît pas juste ou pas honnête
- **Logique** : cela ne fait pas sens ou ne semble pas cohérent
- **Intuitif** : cela ne correspond pas à ce que je sens ou devine
- **Expérientiel** : cela ne correspond pas à ce que j'expérimente

Tout cela a été formalisé dans un champ théorique et appliqué dénommé « suggestopédie ». Pour plus d'information il est possible de consulter :

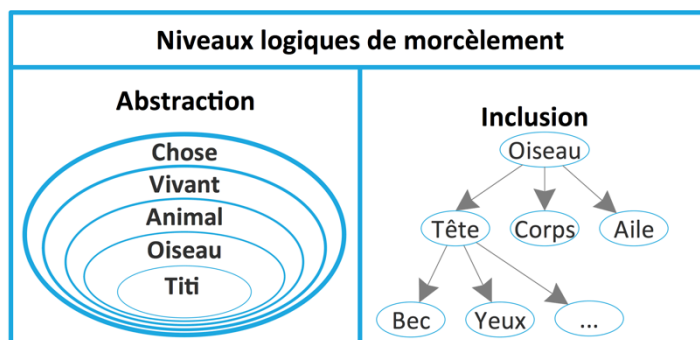
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Georgi\\_Lozanov](https://fr.wikipedia.org/wiki/Georgi_Lozanov)
- <http://www.suggestopedie.com/>

**Question :** Quel est votre souvenir le plus précis où vous avez été confronté aux freins de Luzanov ?

### Fractionner et séquencer

- En formation, il existe deux manières de base de décomposer et organiser les connaissances de manière à les expliquer le plus simplement possible :  
En catégories et sous catégories, c'est-à-dire décomposer en niveaux d'abstraction.
- En relations entre les parties et le tout, c'est-à-dire des relations concrètes d'inclusion.

La figure suivante illustre ces deux approches :



Ainsi, Titi est un oiseau, les oiseaux sont des animaux, qui eux même sont des être vivants qui sont enfin des choses

D'un autre côté, un oiseau est composé d'une tête, d'un corps, de pattes, d'ailes... La tête est elle même composée d'un bec, d'yeux, de plumes...

### C3P

En programmation neurolinguistique, on enseigne généralement des savoirs très concrets qui peuvent s'opérationnaliser en techniques ou en pratiques. Elles reposent sur des procédures concrètes avec des modes opératoires. Mais la programmation neurolinguistique se fonde aussi sur des concepts qui peuvent être très abstraits. La question pour l'enseignant doit donc relier des niveaux de savoirs abstraits à d'autres très opératoire et concrets.

---

Le modèle proposé est appelé C3P et se décompose en quatre couches successives :

- **Concepts.** C'est le niveau le plus abstrait et concerne les idées, les connaissances générales et élémentaires, les idées de base, les notions.
- **Principes.** Ce sont les mécanismes fondamentaux, les règles générales qui guident la démarche générale
- **Processus.** C'est la vue d'ensemble de la démarche, des différentes phases de ce qui est présenté.
- **Procédure.** C'est le mode opératoire concret, c'est à dire la séquence d'instructions.

### Modéliser en C3P

En sous groupe de trois, puis devant le grand groupe

#### Préparation

En sous-groupe

- Choisissez un thème de PNL
- Identifiez le concept, c'est à dire les notions de base
- Identifiez les principes, c'est à dire les règles générales qui s'appliquent
- Décrivez le processus, c'est à dire les étapes principales
- Décrivez la procédure, c'est à dire les instructions

#### Présentation

Devant le grand groupe, chaque sous-groupe :

- Explique comment vous avez fait votre découpage  
(Il ne s'agit pas de présenter le sujet mais d'exposer votre démarche)
- Demandez ensuite aux participants quels éclaircissements ils souhaitent
- Pour conclure, les présentateurs demandent :
  - « Voulez vous voir concrètement au travers d'une démonstration ? »
  - Et les participants répondent « Oui ! » de façon enthousiaste

Les présentateurs demandent un feedback au groupe

## Le « Storyboarding »

Quand vous préparez votre formation, ou même une simple présentation, vous êtes très souvent amené à rechercher les idées, puis les structurer, les organiser, dans un format présentable, c'est-à-dire clair, carré et concis. Pour cela, on suggère souvent une méthode en deux étapes :

- Faire jaillir toutes les idées sans s'inquiéter de l'ordre ni de la structure logique
- Puis une fois seulement que la première phase est finie, les organiser

Ce processus est souvent appelé storyboarding.

## Structurer le Quoi : « Brainstormer le storyboarding »

En sous groupe de 4 à 5 personnes.

A propose un thème et guide le groupe pour rechercher et structurer des idées

### Phase de brainstorming

- A propose un thème
- A sollicite le groupe pour lister toutes les idées en relation avec ce thème
- A les note au fur et à mesure sur des post-it
- Au fur et à mesure, A dispose les post-it au hasard sur le tableau

### Phase de structuration

Une fois les idées collectées, A organise en catégories pour structurer le « quoi »

- A crée quatre post-it : « concept », « principes », « processus », « procédure »
- A dispose les post-it dans l'ordre sur 4 lignes
- A demande au groupe de lui dire comment organiser les post it

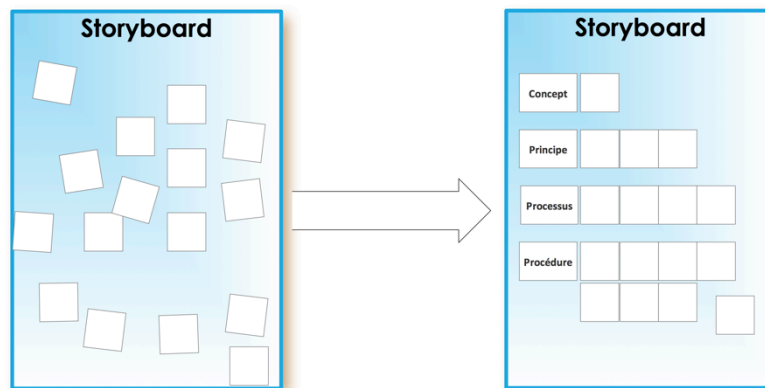
### Phase de structuration

Une fois la structuration faite, il peut rester quelques ajustements à faire :

- Compléter quelques (rares) informations manquantes
- Modifier des libellés inappropriés (trop longs, pas clairs, incorrects...)
- Supprimer des post-it inutiles

### Phase de satisfaction

Le groupe apprécie la qualité du travail fait et la rapidité d'exécution



Storyboarding : Brainstormer puis Organiser

## 7±2

L'un des ennemis de l'enseignant est la quantité d'informations qu'il connaît. En effet, la tentation est grande d'en dire beaucoup plus que ce qui est strictement nécessaire. Tous les enseignants sont concernés, pour le simple fait qu'en général ils en savent beaucoup plus que ce qu'ils expliquent. La règle est de se limiter non pas à ce qui est nécessaire, mais à ce qui est acceptable.

**Un écrit est achevé quand  
il n'y a plus rien à enlever !**

---

Et pour se limiter, la règle des 7±2 est essentielle. Dans la mesure du possible, aucune énumération ne devrait être plus longue que 7±2 items.

### **Simplifier, simplifier, simplifier**

En sous groupe de 4 à 5 personnes.

Collectivement, choisissez un thème de complexité modérée (pas trop simple)

#### *Phase de brainstorming*

- Lister toutes, vraiment toutes les idées en relation avec ce thème
- Intéressez vous aux détails de la procédure
- Notez vraiment TOUT au fur et à mesure sur des post-it
- Disposez les post-it au hasard sur le tableau

#### *Phase de structuration*

Une fois les idées collectées, organisez en catégories pour structurer le « quoi »

- Créez quatre post-it : « concept », « principes », « processus », « procédure »
- Disposez les post-it dans l'ordre sur 4 lignes
- Organiser les post it

#### *Phase de simplification*

Une fois la structuration faite, regroupez les post-it pour arriver au strict maximum à :

- 1 post-it pour le concept
- 3 pour les principes
- 5 pour le processus
- 7 pour la procédure

#### *Phase de test de votre travail*

- Le sous-groupe explique simplement au grand groupe
- Le sous groupe sollicite remarques et question
- Le sous groupe sollicite un feedback

## **VAK**

Les connaissances de la personne, que ce soient des savoirs abstraits ou des savoir-faire concret, sont toujours relié à l'expérience sensorielle, c'est-à-dire à des représentations qui peuvent être visuelle, auditive, kinesthésiques... Les compétences enseignées, lorsqu'elles seront intégrées, seront également reliées à des expériences sensorielles. Pour cette raison, le formateur doit s'attacher à toujours relier les connaissances enseignées à de l'expérience sensorielle, quelque soit le niveau d'abstraction de ce qui est enseigné.

## **Métaphore pour le « Quoi ? » : Claire, Carrée, Concise**

Utilisation de la métaphore permet de relier ce qui est enseigné à l'expérience concrète, et doivent :

- créer du sens
- clarifier les choses
- ne pas créer d'objections



---

Les métaphores utilisées dans le quadrant « Quoi ? » sont souvent des exemples concrets et pratiques qui permettent de relier ce qui est enseigné avec des cas d'utilisation possibles et réalistes.

Pour cela, on utilise la structure « incident-point-bénéfice » :

- Incident : Qu'est ce qui s'est passé ? Quels sont les héros ? Qu'ont ils fait ?
- Point : Qu'est ce que cette histoire veut dire ? Quelle conclusion en tirer ?
- Bénéfice : Comment cela est utile pour comprendre le « quoi »

Dans la section « Quoi ? », l'histoire doit être Claire, Carrée, Concise.

### **Incident-point-bénéfice**

La semaine dernière je voulais m'acheter un nouvel ordinateur. Je suis allé au magasin d'informatique, et je me suis adressé à un vendeur pour qu'il m'aide à choisir. Il m'a présenté plusieurs modèles en me décrivant avec beaucoup de détails les caractéristiques techniques : mémoire, processeur, disque dur etc. Tous ces ordinateurs paraissaient très puissants, mais je ne comprenais pas pourquoi dépenser plus pour tel ou tel modèle.

Le point de cette incident est que le vendeur m'a donné les caractéristiques de ce qu'il vendait mais il ne m'a pas permis de comprendre les bénéfices d'acheter tel ou tel modèle.

Quand vous enseignez, ce qui est important ce n'est pas les techniques et les outils mais les bénéfices que les stagiaires pourront obtenir en utilisant tel ou tel outil, telle ou telle technique.

## La métaphore qui clarifie tout

En sous groupe, d'abord individuellement puis face au groupe

### 1-Individuellement

Choisir un concept ou une procédure (à choisir d'abord très simple, pour s'entraîner)

Identifier un point délicat

Imaginer une histoire très simple qui explique ce point :

- incident : que s'est-il passé ?
- point : qu'il a-t-il à remarquer d'évident ?
- bénéfice : Et donc quel bénéfice ? Quoi faire ? Comment faire ?

### 2-En mode « présentateur » face au groupe

Tour à tour, chacun donne le [sujet] et le contexte. Puis il entre dans le rôle :

- « Pour [Sujet], voici les points clés » (liste de points clé)
- « Il y a un point important que je voudrais illustrer par une courte [histoire] »
- Raconter [histoire] (incident)
- Dire « Le point essentiel de cette histoire est » (...)
- Dire « Le bénéfice pour vous est que » (...)
- Dire « Cela clarifie ? »
  - Les participants répondent par un « Oui » enthousiaste

Le présentateur demande ensuite un feedback

### Quelques suggestions de thèmes

- un feedback doit être direct et simple
- pour bien ancrer il faut un état précis et pas compliqué
- un objectif doit être relié à un bénéfice concret et positif
- clarifier finalité, objectif et moyens
- etc...

## Démonstration ?

La démonstration est un moyen de rendre la procédure encore plus concrète pour les stagiaires et ainsi d'avoir une compréhension plus en profondeur avant de pratiquer eux même. Pour être efficace, la démonstrations doit :

- Suivre scrupuleusement la procédure qui vient d'être expliquée
- Être rapide
- Ne pas porter sur un cas compliqué qui brouillerait le processus

A cette fin, choisissez soigneusement le sujet pour la démonstration. Si vous demandez à un stagiaire d'être volontaire, n'hésitez pas à demander plusieurs propositions. Expliquez pourquoi choisir un sujet simple : il s'agit de s'entraîner.

Certaines écoles de PNL suggèrent de ne pas faire de démonstration. Les arguments avancés sont deux ordres :

- Les programmes sont très chargés et que le temps est compté
- Les stagiaires modéliserait le formateur, ce qui les « aliènerait »

Même si ces raisons ne sont pas dénuées de fondement, il est bon de faire une démonstration des concepts enseignés chaque fois que possible.

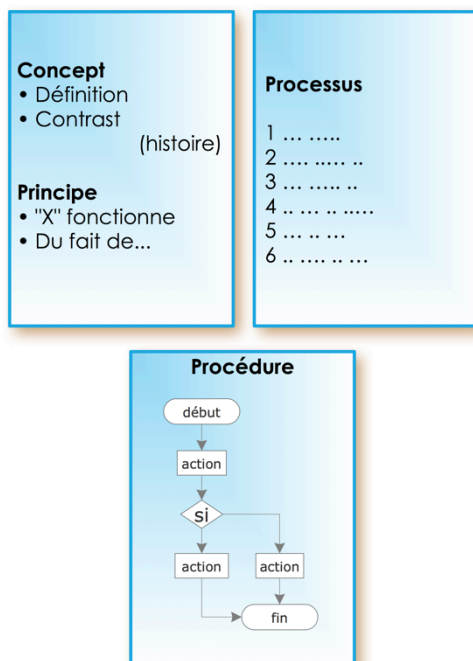
### Faire faire une démonstration

En sous groupe mixte de personnes expérimentées et non expérimentées.

- Choisissez un thème qu'une personne moins expérimentée maîtrise moins bien
- Révisez les diverses étapes tous ensemble (15 mn)
- Expliquez la procédure à la personne la moins expérimentée
- Faites lui la démonstration (10-15 mn)
- Aidez cette personne moins expérimentée à faire la démonstration à son tour (10-15 mn)

## Anticiper les Questions et les Objections

### Tableaux standard pour le quadrant « Quoi ? »



Tableaux standards  
pour le « Quoi ? »

---

## Procédure pour le quadrant « Quoi ? »

Quadrant « Quoi ? » Procédure
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vue d'ensemble</li><li>• Histoire (utilisation)</li><li>• Principes + pourquoi cela marche</li><li>• Processus (diagramme ou autre)</li><li>• Étapes à suivre</li><li>• Diagramme de procédure</li><li>• Questions sur le "quoi"</li></ul>

---

## 10 — COMMENT ?

---

### Structure standard

Quel est l'objectif pour vous ?

Quel est l'objectif pour eux ?

Qu'ont il besoin de savoir ?

Comment saurez vous que vous avez atteint l'objectif pour vous ?

Comment saurez vous que vous avez atteint l'objectif pour eux ?

### Thèmes d'exercices standard

De très nombreux types d'exercices peuvent être envisagés. L'ouvrage « Hold on you lost me » (p 75) en propose une liste diversifiée :

- Jouer des rôles
- Simuler
- Étude de cas
- Faire des scénarios
- Faire des pratiques d'idées
- Réfléchir
- Faire des tableaux
- Analyser des erreurs
- Faire des expériences
- Prendre position
- Résoudre des problèmes
- Éditer
- Résoudre des contradictions
- Collecter des données
- Trouver des questions
- Publier les résultats
- Faire des prédictions
- Présenter
- Bricoler avec les éléments
- Créer des rapports
- Relier les concepts au monde réel
- Faire des diagrammes
- Faire des travaux en terrain réel
- Faire des interviews
- Démontrer
- Vérifier l'évidence
- Interpréter l'information
- Trouver des applications



---

## 12 — METAPHORES

---

### Structure des métaphores

Héro

Contexte

Problématique

Coup de théâtre ou « baguette magique »

Dénouement

Morale

### Construire une métaphore

[http://www.ressources.be/livres/contes\\_et\\_metaphores\\_therapeutiques](http://www.ressources.be/livres/contes_et_metaphores_therapeutiques)

### Métaphores

Raconter des histoires

Propriété des histoires

Métaphores se surface

Métaphore profonde

Construire des analogies c'est construire des équivalences complexes

- A dit une généralité G
- B dit quelque chose de spécifique S
- A dit « généralité G » est comme « spécifique S » parce que ...

Défendre le cas de quelqu'un (5 mn)

- A évoque une situation problème au groupe
- A s'éloigne
- Groupe construit une métaphore apportant une solution au problème
- Groupe nome un porte parole
- Porte parole raconte l'histoire à A
- Porte parole demande un feedback à A

Raconter et réutiliser

- A et B écoutent C exposer un problème qu'il connaît (5 minutes)
- A et B se retirent (5 minutes) et imaginent une métaphore apportant une solution au problème
- A raconte l'histoire à C
- B introduit un élément toutes les 30 secondes :
  - un élément de la salle,
  - un concept abstrait,
  - une couleur,
  - un animal,
  - une région du monde,
  - un personnage connu,
  - un élément de la salle.
- A demande un feedback à C

---

## 13 — ESPACE, CORPS ET VOIX

---

### Ancrage vocaux

#### Ancrages spatiaux

Faire un ancrage « pièce » et le réutiliser

#### États

Entrez dans un état. Transe->état. État->rupture->état, État négatif->état.

Créez trois états et ancrez les fortement. Associez un lieu, un geste, une intonation. Testez la capacité à y entrer et à en sortir. Expliquez le « pourquoi » d'un concept en utilisant ces trois états.

#### Voix

Parler avec le ventre, la gorge, l'arrière nez

Apprenez à ouvrir les conduits auditifs

Calibrer la voix de quelqu'un

- A parle
- B se synchronise
- C donne des indications pour améliorer en indiquant (hauteur, vitesse, volume)

Équipoise

Respiration

Dites : Aaaaaahhhh. Recherchez à durer le plus longtemps possible

Émotion dans la voix

#### Présence : Gestes et charisme

Soyez délibéré

La ligne de temps et les gestes

Exprimer des émotions avec les gestes

Rôles de Satir

VAK/KVA : charisma pattern

Se présenter avec le schéma K, A, V