

AVRIL 1988

former à l'accueil sur le terrain



4.15 1290

FORMER
A L'ACCUEIL
SUR LE TERRAIN

Jean-Louis FEVRE

Le guide de l'animateur de formation est conçu pour aider les responsables d'Espaces Protégés, qui ont, entre autres missions, celle de former des animateurs terrain.

Ces animateurs terrain sont, selon le cas, permanents ou saisonniers. Leur rôle d'animateur terrain consiste à réaliser soit des animations d'un lieu fixe (panorama, centre d'intérêt, etc...) soit des visites guidées.

Bien entendu, beaucoup de ce qui est dit ici s'applique à d'autres formations.

P L A N

=====

	page
I. Préparation du séminaire	2
II. Structure du séminaire	3
III. Le jeu de rôle	6
IV. Les autres méthodes actives	10
V. Les travaux en sous-groupes	13
VI. Les aides pédagogiques	14
VII. Utilisation du document "accueillir les visiteurs sur le terrain"	15
VIII. Pour aller plus loin :	17
- 10 conseils pour mieux recruter	
- 10 conseils pour créer de nouvelles animations	
- bibliographie et échanges d'expérience.	

I. Préparation du séminaire.

Ce sont peut-être les formateurs les plus chevronnés qui préparent le plus leurs séminaires...

Que faut-il préparer ?

1. L'animateur de formation, c'est-à-dire soi-même.
C'est parce qu'il se sera bien préparé, physiquement, mentalement, intellectuellement, que l'animateur sera "présent", qu'il pourra se concentrer au mieux sur les personnes à former, sur la vie du groupe.
2. La structure du séminaire : avoir bien articulé son séminaire est le point essentiel. Nous y reviendrons.
3. Le contenu : si l'animateur de formation est bien maître de son contenu, il peut alors se consacrer à l'essentiel : la vie du groupe.

Un conseil : si vous êtes pris par le temps, soignez en priorité le début du séminaire (et non pas la partie qui vous intéresse le plus). Si vous avez bien fait démarrer le groupe, vous arriverez plus facilement à rattraper d'éventuels dérapages dus à un manque de préparation.

4. Les participants : si l'animateur ne propose rien avant le séminaire, les participants arrivent les mains dans les poches. Il est toujours intéressant de créer un mouvement parmi les futurs participants dans les jours et les semaines qui précèdent le séminaire.

Quelques idées :

- pour des saisonniers (avides en général d'informations), leur envoyer un dossier sur l'Espace avec un mode d'emploi de ce dossier,
 - faire une convocation non conventionnelle, originale. Demander aux participants de faire des choses (simples) qui ont un rapport avec le séminaire (1).
5. Les conditions matérielles : se préoccuper de la salle, du matériel (tableaux - crayons - etc...), des repas.

(1) exemple : aller assister à la visite guidée du musée le plus proche de leur domicile.



II. Structure du séminaire.

1. La structure du séminaire tient compte de quelques principes de base :

- le séminaire est un ensemble de modules. Un module a une durée d'une heure et demie à deux heures. Il y a au minimum une pause d'un quart d'heure entre 2 modules. Une journée de formation se compose en général de 4 modules.

Chaque module correspond à un sous-objectif précis du séminaire, et, en général, à l'emploi d'une méthode pédagogique unique (exemple : jeu de rôle). Mais les modules peuvent être "habillés" différemment. Par exemple l'un commence par un jeu de communication, un autre se terminera par une synthèse qui permet à l'animateur de faire un apport sur un thème donné ;

- il importe en effet de créer des changements de rythme et donc de varier certains aspects des modules. Cela permet de donner au séminaire une forme vivante;
- Le premier module est consacré à la présentation, au rappel des objectifs, etc..., le dernier aux conclusions et à l'évaluation. Le séminaire proprement dit est à structurer sur les modules restants.

Conclusion : pour un séminaire de 3 jours, il "reste" 10 modules.

Pour un séminaire de 2 jours, 6 modules.

2. Structure d'un séminaire accueil terrain :

Cette structuration va dépendre de la réponse à quelques questions de base :

- de combien de temps je dispose ? (un - deux - trois jours)
- quel est le public de la formation ? (saisonniers ou permanents) a-t-il déjà suivi des formations de ce type ? Quelles sont ses attentes, ses motivations ?
- quels sont les objectifs précis de cette formation ? Quelles sont mes priorités ?

On voit ainsi que chaque Espace aura ses réponses propres, fonction de ses particularités.

Quelques exemples :

- choix de présenter dans différents modules plusieurs types de visiteurs (voir tableaux dans le document "accueillir les visiteurs sur le terrain dans les Espaces Protégés) :
- 1 type de visiteur = 1 module,
- choix de présenter différents types de situations (celles qui se présentent dans l'Espace),
- choix de travailler sur chacune des phases : avant - accueil - animation - séparation.

Deux exemples :

- séminaire de 3 jours avec 10 modules disponibles (voir plus haut) :
 - . 8 modules sont consacrés aux 4 phases : avant - accueil - animation - séparation, chaque phase étant vue à chaque fois dans le cadre de l'animation fixe et dans celui de la visite guidée,
 - . 1 module est utilisé pour préparer les 8 modules précédents (le groupe est séparé en 4 sous-groupes de travail),
 - . le dernier module est consacré à l'entraînement physique (respiration ...)
- séminaire de 2 jours :
 - . 4 modules consacrés à 4 types de situations caractéristiques de l'espace,
 - . 1 module sur les différents types de publics
 - . 1 module sur l'animation fixe.

Donc, à chaque module, correspond un thème. Il y correspond aussi un mode pédagogique (nous y reviendrons plus loin).

Pour trouver les thèmes possibles, consulter le document "accueillir ..." qui contient de nombreux thèmes.

3. Quelques conseils :

- essayer de placer les modules dans le séminaire de façon à ce que les participants puissent ressentir une certaine progression ;
- attention aux temps forts et aux temps faibles dans la journée (la digestion ...) ;
- le nombre de thèmes possibles est très élevé. Il faut résister à la tentation d'être exhaustif. Traiter trop de thèmes alourdit et le message ne passe plus. Ce qui est important, c'est de sensibiliser, de donner envie (et aussi des moyens) de changer, de se perfectionner. C'est la création de cet état d'esprit qui est le véritable objectif de la formation.

Cas particulier : l'Espace n'a à former qu'un petit nombre de personnes : deux, trois, quatre.

On peut alors imaginer une formule moins classique, en développant le travail individuel et le terrain.

Exemple : on commence par une réunion permettant la prise de connaissance réciproque, la compréhension des objectifs de travail, l'explication des séances de travail. Puis on demande un travail individuel (faire telle lecture, aller observer telle chose, réfléchir sur un tel thème) qui donnera lieu à une restitution en groupe.

Enfin, le petit groupe assiste, sans intervenir, à une visite guidée ou une animation réalisée par l'une des personnes formées. Lorsque les visiteurs sont partis, il se réunit pour une discussion similaire à celle faite en jeu de rôle.

A l'issue de ce travail sur le terrain, une réunion est organisée pour formaliser les points essentiels et tirer des conclusions d'action.

III. Le jeu de rôle

Rôle de l'animateur d'un jeu de rôle

Phase d'organisation :

- Rappeler l'objectif du jeu de rôle et de ses grandes règles (ce que nous allons rechercher dans ce jeu de rôle, c'est... Voici comment nous allons l'organiser : ... Le contexte est le suivant...)
- Aider à l'auto-désignation des volontaires pour jouer le jeu de rôle.

Préparation du jeu de rôle :

a) soit avec les participants :

- On demande à la personne qui joue le rôle principal de sortir. On lui donne des consignes de travail pour qu'elle ait l'esprit occupé. Sinon, elle se dit : "qu'est-ce qu'ils me préparent ?".

Variante intéressante : on fait sortir deux personnes qui jouent le rôle successivement.

- On construit avec les autres participants les données concrètes du sketch. Exemple : caractéristique des visiteurs : âge, profession, famille, caractère, comment sont-ils dans la vie ? Que viennent-ils faire dans le parc ? (motivations) Quelles informations veulent-ils ? Besoins cachés ? etc...

b) soit préparation d'avance :

- Chaque participant du jeu de rôle reçoit une fiche détaillée. L'animateur leur donne le temps de lire pour qu'ils s'imprègnent des personnages.

Exemple de fiche : Léopold BARON a 28 ans. Il est célibataire. Il a beaucoup d'amis et d'amies. Il vit dans une grande ville et est employé dans le service informatique d'une importante société.

C'est un sportif. En ville, il pratique le tennis et la natation. C'est un mordu du canoë-kayak.

Il est plutôt grand, dégingandé. Il a un look un peu négligé. Il a tendance à être un peu frimeur.

Il vient dans la Maison du Parc pour connaître les possibilités de "canoë-kayak extrême" (ce sont ses termes). Il cherche des émotions.

Il veut aller dans des endroits pas très fréquentés. S'il est bien reçu et qu'il trouve un bouquin avec de belles photos, il serait prêt à l'acheter même s'il coûte jusqu'à 250 F. Mais il est aussi capable de repartir avec rien, surtout s'il ne se sent pas dans l'ambiance qu'il souhaite.

Remarque : ne pas hésiter à donner le maximum de détails vivants.

Déroulement du jeu de rôle :

- Rappeler aux participants observateurs les consignes les concernant (silence, non-intervention, observation..)
- Veiller au bon déroulement du jeu de rôle.
- A la fin du jeu de rôle, faire applaudir les acteurs.

Discussion-critique :

- Donner la parole au "vendeur" (hôtesse, accompagnateur..) Empêcher les autres d'intervenir.
- Demander ensuite à cette personne de se mettre en écoute. Puis donner la parole à "l'acheteur" (visiteur).
- Donner ensuite la parole aux autres participants.
- Eventuellement, commenter.
- Réécoute du sketch (magnéto-vidéo).
- Même processus que ci-dessus.

Synthèse générale :

- Points forts à retenir.

Quelques conseils :

- faire un jeu de rôle est souvent un exercice difficile pour les participants. L'animateur de formation doit toujours avoir en tête qu'il doit rassurer et valoriser :
 - . il rassure en dédramatisant, en banalisant (tout le monde passe par là ...); en recherchant les volontaires, en reprenant en mains un groupe trop critique avec un participant au jeu de rôle ,
 - . il valorise en faisant applaudir, en remerciant (justement parce que c'est un exercice difficile), en mettant en évidence les aspects positifs ;
- l'animateur veille au respect des horaires. Il a donc prévu un minutage.

Exemple :

. organisation du stock et préparation	20 mn.
. jeu de rôle	10 mn.
. lère critique	10 mn.
. Réécoute	10 mn.
. 2ème critique	15 mn.
. Synthèse	10 mn.

	75 mn.
	=====

- vous pouvez utiliser les illustrations du document "accueillir ..." pour créer un jeu de rôle, en les adaptant éventuellement ;
- afin de recueillir des observations assez analytiques, vous pouvez demander aux observateurs (qui peuvent aussi jouer le rôle de visiteurs) de prendre en charge un type d'observation précise (voir page suivante grille d'observation).

OBSERVATIONS.

1. Attitude physique (regard, gestes ...)
2. Expression orale (la voix : force, modulation, articulation...).
3. Style du présentateur et nature de sa relation au groupe (chaleur - empathie - proche ou distant du groupe ...).
4. Discours : clarté - adaptation au niveau des interlocuteurs.
5. Le paysage (ou la faune, la flore, le pays, l'histoire ...) "vivent"-ils dans le discours ?
6. Mobilisation de l'imaginaire des visiteurs.
7. Sollicitation des sens des visiteurs.
8. Animation physique du groupe (répartition spatiale - animation des déplacements ...).
9. Originalité - effets de surprise.
10. Impression générale (se sent-on concerné ? a-t-on du plaisir ? l'attention est-elle soutenue ?).

IV. Les autres méthodes actives

Le jeu de rôle constitue le mode de formation le plus impliquant car les participants se mettent eux-mêmes en scène.

Il existe d'autres méthodes moins directes et de style dit projectif, car elles amènent à "se projeter", à s'identifier sur des personnages et des situations.

1. Les cas :

Un exemple est constitué par les illustrations qui figurent dans le document "accueillir ...".

Il est possible de créer des cas de toutes pièces, mais il est souvent plus intéressant de s'inspirer d'évènements réels.

Comment procéder en séminaire :

- avant : l'animateur de formation a prévu un module dans son programme, avec un thème donné. Ce thème est illustré par un cas qu'il a construit d'avance. A l'intérieur de ce module, le déroulement sera le suivant :

- . organisation et présentation du travail,
- . travail sur le cas, généralement en sous-groupes,
- . discussion générale, chaque sous-groupe ayant pu présenter en séance plénière ses solutions.

Exemple de travail sur un cas : sur une illustration du document "accueillir ...", style N° 1, indiquez les erreurs ou omissions, et devant chacune d'entre elles, indiquez une suggestion. Le travail est effectué en sous-groupes. Chaque sous-groupe présente ensuite en cinq minutes les résultats de ses réflexions. Puis une discussion générale s'instaure.

2. Les films :

Il existe aujourd'hui de nombreux films de formation, sur des sujets divers, et, particulièrement, sur les différents aspects du comportement.

De nouveaux films apparaissent régulièrement, mieux adaptés aux états d'esprit actuels.

Ils sont maintenant sous forme vidéo, ce qui permet une utilisation beaucoup plus souple que le film.

Utilisation : Le film peut être regardé en entier, puis il est revu séquence par séquence. Il est alors travaillé selon des modes qui peuvent changer :
exercices - discussions - mini-jeu de rôle.

Avec le film, est généralement prévu un guide de l'animateur qui propose des modes de travail.

Un handicap : les sujets proposés doivent pouvoir correspondre aux situations rencontrées par les stagiaires (sans être strictement les mêmes). Ce support est donc peu approprié dans le cas de formation d'animateurs terrain (pas de films correspondant d'assez près).

3. Les observations :

L'animateur demande aux stagiaires de se déplacer (soit en groupe, soit en sous-groupes, soit individuellement) en un lieu où l'on peut observer une situation analogue à celle qu'ils rencontrent sur le terrain.

Exemple : visite-guidée dans un musée ou un lieu historique.

Il y a alors thème à discussion.

D'une manière générale, le processus est identique :

- un travail préparatoire effectué par l'animateur de formation, parfois en collaboration partielle avec le groupe ;
- une matière de base dans laquelle défile le thème :
 - jeu de rôle, cas, film, observation mais aussi exposé, situation réelle, jeu d'entreprise et toute autre matière de base que l'animateur mettra au point.

Cette matière de base peut être mise en oeuvre par l'animateur (exposé), par les stagiaires (jeu de rôle), par des personnages extérieurs (observation à l'extérieur, film) ;

- . une discussion, des échanges
- . une synthèse aboutissant à la mise en évidence de points forts et pouvant être l'occasion d'apport de connaissances de la part de l'animateur.

En ce qui concerne la discussion, elle peut sortir également des méthodes traditionnelles.

Exemple : la synthèse se fait sous la forme suivante : deux groupes de 3 personnes sont constitués. L'un constitue les acheteurs (ou les visiteurs), l'autre représente les vendeurs (ou les animateurs). Chaque groupe exprime ses opinions sur un thème donné et essaye de convaincre l'autre.

V. Les travaux en sous-groupes

La constitution de sous-groupes comporte plusieurs avantages :

- dans un sous-groupe, les plus discrets s'expriment plus largement ;
- chaque sous-groupe favorise certains aspects par rapport à d'autres, et l'ensemble est plus riche ;
- le travail en sous-groupe constitue une coupure qui favorise un bon rythme pour le séminaire.

Quelques conseils :

- favoriser une bonne répartition entre les sous-groupes (faire varier les fonctions) - l'ancienneté dans le métier - les sexes, etc...) ;
- l'animateur explique aussi clairement que possible le but du travail et vérifie ensuite auprès de chaque sous-groupe qu'il a été bien compris ;
- si nécessaire, il aide un sous-groupe qui a du mal à fonctionner.

Selon le cas, l'animateur créera 2 sous-groupes ou un plus grand nombre composé de 3 (minimum) ou 4 personnes.

VI. Les aides pédagogiques

1. Papier : documents pour, par exemple, faire un apport sur un point précis ou donner une information.
2. Tableau de papier :
 - écrire les points principaux, faire des schémas, etc...
 - si nécessaire, accrocher les feuilles sur le mur.
3. Magnétophone et magnétoscope : ils sont de plus en plus fréquemment employés et de mieux en mieux acceptés. Le magnétoscope, par exemple, est de plus en plus fréquent dans la vie familiale (caméscope).

Ce sont des supports très riches (surtout magnétoscope) mais à manier avec précaution.

Quelques conseils :

- dédramatiser en faisant parler les gens de leurs expériences,
 - s'appuyer sur les volontaires,
 - si nécessaire, faire un premier essai sans but précis,
 - pour la vidéo, garder un plan fixe. Pas de gros plan sur les mains, le visage ...
4. Transparents - Diapositives

Ce sont de bons outils. Il est toutefois nécessaire qu'ils soient bien faits et ils sont longs à préparer.

Quelques conseils concernant transparents et diapositives :

- à une page, doivent correspondre quelques flashes. La page doit être très aérée ;
- soigner la présentation. Préférer un schéma à du texte.

VII. Utilisation du document "accueillir les visiteurs sur le terrain".

Ce document peut être utilisé de nombreuses manières. Il présente l'avantage d'être tout rédigé et de ne pas nécessiter de travail de rédaction pour l'animateur de formation de l'Espace Protégé (sauf adaptation).

1. Utilisation en séminaire :

Quelques exemples :

- utilisation du chapitre "faire participer les visiteurs" de "il était un groupe". Chaque sous-groupe est placé dans un endroit donné et on lui demande de trouver des idées, puis de les appliquer avec le reste du groupe ;
- utilisation du chapitre "les différents types de public et leurs motivations". On demande à des participants (après avoir étudié ce chapitre et les tableaux correspondants) de mimer certaines attitudes. Les autres doivent les reconnaître et leur répondre en conséquence (successions de mini-exercices) ;
- les exercices de respiration et de maintien peuvent faire l'objet d'un démarrage de module ;
- par rapport à une visite ou animation fixe précise, on demande aux participants de travailler sur les fiches aide-mémoire ;
- les illustrations peuvent faire l'objet de jeux de rôle ;
- deux participants peuvent être chargés d'étudier un sujet donné à travers le document (mais en y ajoutant leur propre expérience). Ils sont ensuite interrogés par deux autres participants devenus journalistes pour l'occasion ;
- etc, etc ...

2. Document d'auto-formation :

La tendance naturelle est de lire d'un seul coup (et

pas obligatoirement tout). Or, le document, bien que non exhaustif, est fort dense.

Il s'agit donc de donner le goût d'une lecture plus analytique en proposant des exercices simples.

Exemples :

- a) on interroge la personne pour savoir quelle est la partie qui l'a le plus intéressée. On lui demande alors d'indiquer deux ou trois idées et suggestions d'améliorations concernant ce sujet. Puis, on lui propose de les appliquer en se fixant un délai. On fait alors le point. Puis on passe à un autre aspect ;
- b) on peut opérer de la même manière en lui demandant ce qui lui semble la principale difficulté dans son métier. Puis, on lui demande de s'intéresser au chapitre correspondant et ainsi de suite comme ci-dessus ;
- c) une action collective est entreprise. Par rapport à un point donné, objectif jugé prioritaire par l'Espace Protégé, chacun, en se référant au texte du document, émet des idées et des suggestions. Les plus intéressantes sont retenues et appliquées par tous.

VIII. Pour aller plus loin10 conseils pour mieux recruter (en particulier saisonniers).

1. Faites une définition précise et claire de chaque poste et du profil des personnes à embaucher (s'appuyer sur le passé).
2. Ayez une base large de recrutement : ne vous contentez pas des candidatures spontanées.
3. Rédigez un questionnaire élaboré (à remplir par chaque candidat) qui soit aussi un test de sa motivation.
4. Puisez dans les différentes techniques de recrutement celles qui conviennent le mieux à vos aptitudes et à vos contraintes : lettre (graphologie) - téléphone - entretien en face à face et réunion.
5. Construisez une grille d'évaluation selon les critères qui vous sont propres (utiliser notation du genre --, -, =, +, ++).
6. Faites effectuer aux candidats un test simple (exercice).
7. Après une première sélection, faites rencontrer les candidats avec une seconde personne (deux avis valent mieux qu'un).
8. Appelez les personnes données en référence : références de travail (stage) ou références morales (responsabilisez ces personnes).
9. Perfectionnez-vous aux techniques d'entretien.
10. Contrôlez vos résultats (quelques mois après l'embauche)

10 conseils pour créer de nouvelles animations.

1. Énoncez la vocation de votre Espace.
2. Définissez ses objectifs vis-à-vis des visiteurs.
3. Faites un diagnostic sans concessions sur l'existant : points forts et points faibles globalement et par produits.
4. Connaissez bien vos clientèles : par types de clients, quelles motivations ? quelles attentes ? quels freins ?
5. Formalisez vos contraintes court terme, moyen terme, long terme.
6. Définissez à partir des 5 points ci-dessus un cahier des charges.
7. Utilisez des méthodes de créativité (éventuellement constitution d'un groupe de travail dans l'Espace (1))
8. Puisez des idées ailleurs (France - étranger).
9. Faites le tri dans les idées et sélectionnez selon les données du cahier des charges.
10. Faites votre révolution culturelle, raisonnez marchés et besoins. Soyez méthodique, volontaire et convaincant.

(1) groupe de travail spatial, créativité oblige !

Bibliographie et échange d'expériences

1. Bibliographie :

- sur la formation :

Berry	Guide Pratique de l'Animateur	EME
Collection	"la Formation Permanente en Sciences Humaines" dirigée par Roger MUCCHIELLI	EME
Béville	60 fiches jeux de communication et les autres ouvrages de cette collection	EO/FP

- sur l'expression orale :

Yves Furet et divers	Savoir s'exprimer	Retz
Charles Antonetti	Entraînement à l'expression orale	Hommes et Techniques
Vanoye, Mouchon, Sarrazac	Pratiques de l'oral	Armand Colin

2. Echanges d'expérience :

Il serait intéressant que chaque espace puisse faire part de ses expériences aux autres. A vos initiatives ...