L'apprentissage de la prise de parole en public par des jeunes manager en alternance : Etude d'un dispositif pédagogique actif et réflexif.

Caudron, Fabrice

IAE Lille – Université de Lille – RIME LAB (EA 7396)

Fabrice.caudron@univ-lille.fr

Ibert, Jérôme

IAE Lille – Université de Lille – RIME LAB (EA 7396)

Jerome.ibert@univ-lille.fr

Résumé :

Notre communication porte sur un dispositif pédagogique proposé à 106 étudiants en alternance au sein de la 2ème année du Master Management de l'IAE de Lille. Ce dispositif a pour cadre une intervention de 24 heures découpée en 8 séquences de 3 heures, portant sur « la communication interpersonnelle et la prise de parole en public ». Il mobilise à la fois des outils pédagogiques empruntés à la rhétorique classique et des outils issus des technologies numériques. L'objectif est d'envisager une réponse à la question : comment sortir des pratiques académiques décontextualisées et magistrales lorsqu'il s'agit de développer les compétences au management de jeunes étudiants en formation alternée ? Nous proposons ici d'y répondre par l'intermédiaire d'un dispositif qui fonde une pédagogie active sur une approche réflexive de la prise de parole en public. Il s'agit au final de permettre le déploiement d'une pensée réflexive (au sens d'Alvesson et Spicer, 2012 ; Alvesson et Gabriel 2013) auprès d'un jeune public qui se destine à des fonctions de manager intermédiaire.

Nous présentons dans un premier temps le cadre dans lequel s'inscrit le dispositif pédagogique, qui est abordé quant à lui dans une deuxième partie. La troisième partie présente la méthodologie de l'étude terrain portant sur la perception et l'évaluation du dispositif par les étudiants. Les étudiants ont été invités à évaluer l'intervention en fin de parcours, par l'intermédiaire d'un formulaire Google à cinq entrées : le fond (points positifs / points à améliorer) puis la forme (points positifs / points à améliorer) et enfin un paragraphe de remarques libres. Au moment de la rédaction de l'intention de communication, le formulaire compte 51 réponses (sur 106 étudiants), remplis essentiellement à l'issue du dernier cours, de façon facultative, anonyme ou non, par l'intermédiaire de Smartphones. Il ressort de

l'évaluation des étudiants que les dimensions actives, techniques et stimulantes du cours ont été largement appréciées. Une demande émerge concernant les outils, l'efficacité et la performance, qui appuie son propos sur des références techniques (premier axe). Nombre d'entre eux auraient souhaité une plus grande individualisation, qui constitue un deuxième axe de préoccupation. Le feed-back, reflète enfin, un troisième axe de focalisation à propos du système d'interaction illustré par des références au groupe, au collectif. Dans une quatrième et dernière partie, nous proposons deux axes de discussion portant sur l'intégration d'une démarche réflexive dans une formation en management et sur l'utilité de mobiliser les avancées des neurosciences.

Mots-clés : dispositif pédagogique, prise de parole en public, formation, réflexivité, alternance

---

L'apprentissage de la prise de parole en public par des jeunes manager en alternance : Etude d'un dispositif pédagogique actif et réflexif.

INTRODUCTION

Notre communication porte sur un dispositif pédagogique proposé à 106 étudiants en alternance au sein de la 2ème année du Master Management de l'IAE de Lille. Ce dispositif a pour cadre une intervention de 24 heures découpée en 8 séquences de 3 heures, portant sur « la communication interpersonnelle et la prise de parole en public ». Il mobilise à la fois des outils pédagogiques empruntés à la rhétorique classique et des outils issus des technologies numériques. L'objectif est d'envisager une réponse à la question : comment sortir des pratiques académiques décontextualisées et magistrales lorsqu'il s'agit de développer les compétences au management de jeunes étudiants en formation alternée ? Nous proposons ici d'y répondre par l'intermédiaire d'un dispositif qui fonde une pédagogie active sur une approche réflexive de la prise de parole en public. Il s'agit au final de permettre le déploiement d'une pensée réflexive (au sens d'Alvesson et Spicer, 2012 ; Alvesson et Gabriel 2013) auprès d'un jeune public qui se destine à des fonctions de manager intermédiaire.

Nous présentons dans un premier temps le cadre dans lequel s'inscrit le dispositif pédagogique, qui est abordé quant à lui dans une deuxième partie. La troisième partie présente la méthodologie de l'étude terrain portant sur la perception et l'évaluation du dispositif par les étudiants. Dans une quatrième et dernière partie, nous proposons deux axes de discussion portant sur l'intégration d'une démarche réflexive dans une formation en management et sur l'utilité de mobiliser les avancées des neurosciences.

1. UN MASTER À DESTINATION DE JEUNES MANAGERS EN ALTERNANCE

Notre intervention s'inscrit dans le cadre du Master Management – Parcours Management Général des Business Units de l'IAE Lille (Université de Lille). Nous présentons dans un premier temps la spécificité des métiers du management intermédiaire avant d'aborder dans un deuxième temps les enjeux liés à la formation d'un public d'apprentis en formation.

1.1. DES JEUNES MANAGERS EN FORMATION

Les postes visés par la formation correspondent aux métiers du management intermédiaires, notamment : manager dans la grande distribution, responsable d'unités opérationnelles dans l'industrie ou les services, directeur d'agence bancaire, animateur de réseau de franchise, chef de produit, consultant en management, etc. Le concept de « manager intermédiaire » recouvre de nombreuses fonctions opérationnelles au sein des organisations dont la caractéristique commune est de situer le rôle du manager à un niveau médian. A la fois porteur de responsabilités fonctionnelles et stratégiques, le manager intermédiaire occupe une position sociale de supérieur hiérarchique et de subordonné marquée par une diversité de rôles (Abel et Beaujolin-Bellet, 2014).

Les dernières années ont été marquées une triple complexification du métier de manager (Bonnet et Bonnet, 2007) qui renvoie d'abord à une mutation des modèles d'organisation (avec des mots clés qui sont autant de prescriptions : flexibilité, agilité, adaptabilité ou transversalité), ensuite à un glissement vers plus de technicité (dimensions administratives accrues, reporting constant, conciliation de l'organisationnel et de la communication) et enfin à un développement de nouveaux comportements organisationnels (nomadisme, individualisme, etc.). Ce métier demande par ailleurs de plus en plus la maîtrise de « savoirs de processus » qui nécessitent notamment les habilités sociales et cognitives permettant une prise de recul sur des situations managériales complexes (Bonnet et Bonnet, 2007). Ces situations impliquent un rapport parfois difficile à une identité professionnelle en tension, caractérisée par des sentiments d'insécurité, d'ambiguïté voire de confusion (Thomas et Linstead, 2002).

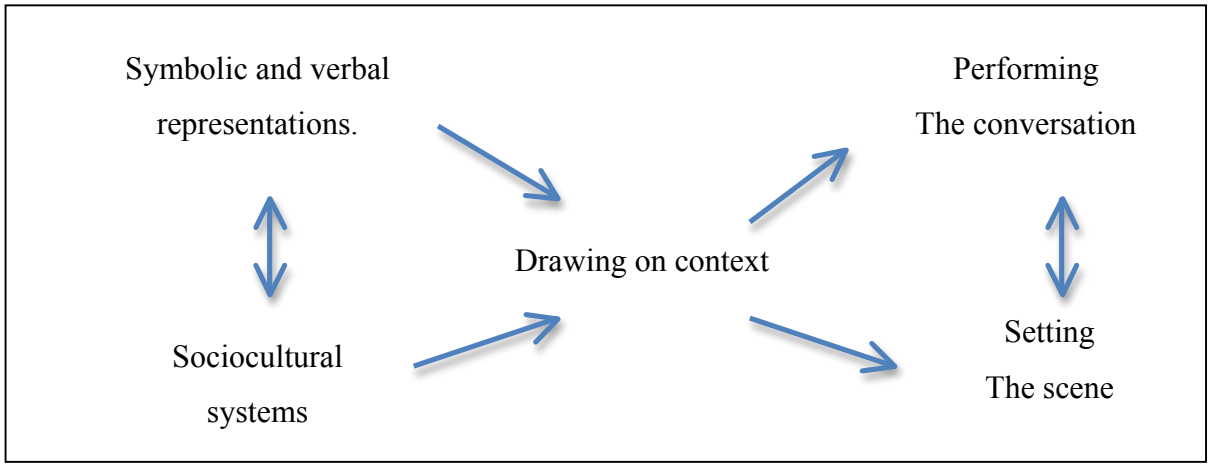
Nous reprenons l'idée que « le manager [désigne] toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou de plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement. » (Payre et Scouarnec, 2015). Cette fonction recouvre, sur le plan opérationnel des domaines tels que : la définition et la mise en œuvre de la stratégie (Mahieu, 2010), la gestion, le

contrôle et l'évaluation des activités, l'animation des équipes, la gestion des hommes, la conduite du changement, …

En fonction du type de manager concerné, la place relative et le contenu de ces domaines pourront être définis de façon différente (Payre et Scouarnec, 2015). Dans le cadre du Master Management, la formation a pour objectif de former des « managers intermédiaires » dont les caractéristiques principales sont liées à la position occupée dans la hiérarchie (entre la direction et les subordonnés) ainsi qu'à la proximité (le manager est alors chargé d'assurer la cohésion d'un collectif dont les membres peuvent être pris dans des logiques contradictoires) (Dietrich, 2009).

La question de la posture managériale (Besson et Mahieu, 2008) exprimée de façon plus concrète à travers la gestion des relations en situation de travail complexe (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Conway et Monks, 2011) constitue donc une compétence centrale des managers. Dans cette perspective les managers intermédiaires doivent savoir faire comprendre des prises de décision stratégiques et opérationnelles en maîtrisant les éléments d'une « mise en scène » organisationnelle (Rouleau et Balogun, 2011 ; Rouleau, 2005).

Figure 1. Les activités discursives des managers intermédiaires en matière de management stratégique (Rouleau et Balogun, 2011)



Ces « compétences discursives » ou « compétences rhétoriques », de par leur dimension performative, permettent au manager d'agir sur son contexte (Allard-Poesi et Giordano, 2015 ; Varlet et Allard-Poesi, 2017) et participent des savoir-faire qu'il s'agit d'acquérir dans le cadre d'une formation au management.

1.2. Un public d'étudiants en alternance

Le Master Management Général des Business Units sélectionne des étudiants aux niveaux M1 et M2 pour leur faire suivre un cursus de formation en alternance (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation, les groupes de formation continue ne font pas partie de notre étude). La deuxième année regroupe une promotion de 106 alternants pour l'année 2017-2018 (en contrat d'apprentissage en quasi totalité), répartis en quatre groupes.

Tableau 1. Effectifs et type d'alternance suivie par les groupes d'étudiants

	Effectifs	Type d'alternance
Groupe 1	21	Intra hebdomadaire : 3 jours entreprise / 2 jours IAE
Groupe 2	23	Intra hebdomadaire : 3 jours entreprise / 2 jours IAE
Groupe 3	31	1er semestre, 1 semaine IAE et 2 semaines en entreprise 2ème semestre, 1 semaine IAE et 3 semaines en entreprise
Groupe 4	31	1er semestre, 1 semaine IAE et 2 semaines en entreprise 2ème semestre, 1 semaine IAE et 3 semaines en entreprise

Le public du Master a donc un double statut au titre du contrat d'apprentissage qui les lie à une entreprise : ils sont à la fois salariés et étudiants. Ce type de formation a pour objectif de favoriser l'employabilité et l'insertion professionnelle des étudiants par le déploiement d'un dispositif de formation très ancré dans les apprentissages pratiques (Boudjaoui M, 2011). Ce profil se prête bien au déploiement d'une pédagogie active (Fayolle et Verzat, 2009). Le dispositif pédagogique en tant que tel doit aussi tenir compte des exigences théoriques d'une formation de niveau master et pose ainsi la question de l'articulation entre théorie et pratique, ainsi « la formation en apprentissage apparaît aujourd'hui comme un dispositif permettant de restaurer un lien direct entre enseignement et pratique », même si cette « réconciliation est loin d'être évidente » (Dietrich A. et Weppe X., 2010). La spécificité de ce type de formation implique que l'enseignant doit expliciter les choix du contenu et de la forme de son enseignement et favoriser une approche réflexive sur le contenu de son intervention afin de mieux articuler savoirs théoriques et savoirs pratiques (Dietrich A. et Weppe X., 2010).

1.3. Un postulat réflexif et constructionniste

La spécificité des activités discursives des jeunes managers et la nécessité de leur proposer des formations proposant une articulation théorie/pratique permettent de poser un postulat explicite : une approche réflexive du management comme fondement d'un cours de prise de parole en public (Alvesson et Spicer, 2012). La dimension réflexive de l'intervention repose sur la conviction de l'utilité d'allier pratique managériale et réflexion par rapport à l'action,

renvoyant au concept philosophique de phronesis, la « sagesse pratique » (Antonacopoulou, 2010). L'aller-retour entre des exercices pratiques et des éléments d'approfondissement (lectures ou débats) permet de dépasser le strict enjeu d'acquisition de nouvelles compétences comportementales. Le choix de l'approche réflexive suppose aussi d'expliciter les postulats théoriques du cours : la perspective constructionniste (ou socio-constructionniste). Cette présentation fait l'objet de la première séance qui pose les principes du constructionnisme social du point de vue de la prise de parole en public, à partir des travaux des Gergen (Gergen K. et Gergen M., 2009). Le point de départ est le suivant : il n'existe pas une seule vérité, les situations professionnelles rencontrées « en entreprise » par les alternants sont des situations sociales construites qui renvoient à un ensemble de comportements, de conditionnements sociaux et à un cadre culturel construits et contingents.

2. LE CONTENU DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

La durée totale de l'intervention auprès de chacun des groupes était de 24 heures, entre septembre et décembre 2017. Pour les groupes 1 et 2, le cours s'est déroulé chaque semaine, sous la forme de demi-journées de trois heures. Pour les groupes 3 et 4, les interventions avaient lieu sur des journées pleines regroupant ainsi deux séances de trois heures sur la journée. Le contenu de l'intervention est découpé en 8 demi-journées de 3 heures. Les deux tableaux ci-après résument les objectifs, la méthode et le contenu du cours tels que présentés aux 4 groupes d'étudiants.

2.1. PHASE 1 : COMPRÉHENSION ET ANALYSE

Si la finalité première de l'intervention est de développer les compétences rhétoriques des apprentis, les niveaux initiaux sont très hétérogènes. Le premier objectif pédagogique vise dont à développer les capacités de compréhension et d'analyse d'une situation de communication interpersonnelle. Ce premier objectif ainsi posé, le cours propose un ensemble de séquences pédagogiques visant à développer les capacités de lecture et d'analyse des situations de communication interpersonnelle au sens large ; ces séquences ont été présentées sous cette forme aux étudiants (tableau 2).

Tableau 2. Séquences pédagogiques du cours, phase 1

	Méthode et contenu	Objectifs pédagogiques
Séance 1	**Introduction au cours :** - Exposé des objectifs du cours et présentation du postulat de base sur les représentations sociales	Phase 1 : Développer les

	(approche constructionniste). - Entretiens croisés en binôme et présentation.	**capacités de compréhension et d'analyse** d'une situation de communication interpersonnelle.
Séance 2	**Analyse de discours :** - trois cas vidéos analysés par groupes de 4 : un discours issu d'un concours d'éloquence d'avocats, une discours issu d'un concours d'éloquence d'une grande école, un discours de Donald Trump, - échange au sein de la promotion sur les principales conclusions	
Séance 3	**Analyse de discours :** Travail préparatoire encadré à l'évaluation intermédiaire, par groupe de 4. Choix d'un personnage politique célèbre et contemporain : - analyse d'un discours d'au moins 20 minutes, - réflexion sur la stratégie de communication du personnage.	
Séance 4	**Evaluation formative en groupe de 4** : - Exposé oral créatif en groupe et envoi d'un PDF de synthèse. - Utilisation de la caméra pour filmer les prestations.	

2.2. Phase 2 : développer la qualité de la prise de parole en public

La seconde phase de l'intervention vise à développer la qualité de la prise de parole en public. Il s'agissait de proposer aux étudiants un ensemble d'exercices appropriables en fonction de leurs niveaux respectifs. Les exercices proposés sont réalisés soit en petits groupes (4 ou 5 étudiants), soit face à la classe au complet, parfois au cours d'une prestation filmée qui permet un retour sur la prestation (tableau 3). L'ensemble de ces exercices avait pour objectif de cibler spécifiquement la compétence comportementale de prise de parole en public, en permettant des changements de postures successifs (Loué, 2012). L'ensemble des outils utilisés dans le cadre de l'intervention est disponible dans les annexes A à D.

Tableau 3. Séquences pédagogiques du cours, phase 2

	Méthode et contenu	**Objectifs pédagogiques**
Séance 5	**Prise de parole en public :** - Feed-back sur les prestations des groupes. - Par groupe de 4 : exercices d'acrobaties articulatoires (annexe A).	Phase 2 : Développer la **qualité de la prise de parole** en public.
Séance 6	**Prise de parole en public :** - Phase de préparation à la prise de parole en groupe de 4. 4 types de prise de parole avec des niveaux de	

	difficulté différents : Orateur 1 : discours de Konosuke Matsushita (annexe B) Orateur 2 : pitch sur votre passion (2 à 3 min) Orateur 3 : la lettre d'Elon Musk « oralisée » (annexe C) Orateur 4 : la tirade des nez tirée de Cyrano de Bergerac (annexe D) - Passage face à la classe et face caméra.	
Séance 7	**Prise de parole en public :** - Feed-back sur les prestations précédentes et apport sur la gestion du stress à l'oral. - Annonce et préparation de l'évaluation finale (répartition des arguments et recherche documentaire).	
Séance 8	**Evaluation formative finale** : Joute oratoire filmée. Les thèmes : 1er sujet : la légalisation de la prostitution (1 groupe pour - 1 groupe contre) 2ème sujet : la légalisation de l'euthanasie (1 groupe pour - 1 groupe contre) 3ème sujet : les inégalités sociales, une chance vs. les inégalités sociales, un fléau (1 groupe pour - 1 groupe contre) 4ème sujet : l'entreprise libérée, l'avenir des entreprises vs. l'entreprise libérée, une illusion (1 groupe pour - 1 groupe contre)	

La succession d'exercices portant sur des compétences différentes (maîtrise de la gestuelle ou focalisation sur l'articulation), en petits groupes ou en groupes plus larges permet de valoriser les étudiants sur ce qui constitue leurs points forts. Si certains d'entre eux témoignent d'une maîtrise certaine des techniques rhétoriques, la plupart avouent des difficultés à parler face à de grands groupes. Les solliciter dans des mises en situations permet de travailler chaque élément des techniques rhétoriques les uns après les autres, avant de leur proposer un synthèse finale sous la forme d'une joute oratoire plus impliquante et comportant une certaine prise de risque personnelle.

2.3. Les trois éléments clés du dispositif

Pour mieux comprendre la démarche pédagogique dans sa dimension concrète, nous proposons un retour sur trois éléments clés du dispositif de formation.

2.3.1. Les modalités d'analyse : une grille de lecture et des feedbacks réguliers

Tout au long de l'intervention, les étudiants ont eu à se référer à une grille d'analyse simplifiée des discours inspirée d'un manuel professionnel de prise de parole en public.

L'objectif était de leur proposer un guide pratique simple d'utilisation et qui, dans le même temps, permettait de balayer les principaux critères d'évaluation d'une prestation oratoire.

Figure 2. Le discours – Grille d'analyse simplifiée

Sur le fond :
- Quel est, en une phrase, le message principal ?
- Comment l'a-t-il(elle) introduit ?
- Quelles sont les idées qui confirment ce message ?
- Quels étaient les exemples donnés pour illustrer ce message ?
- Y avait-il des anecdotes, lesquelles ?
- Comment a-t-il conclu son intervention ?
- Maintenant, que voudrait-il(elle) que nous fassions ?

Sur la forme :
- Quelle impression a-t-il(elle) laissée au début de son intervention ?
- Quelle impression laisse-t-il(elle) maintenant ?
- A-t-il tenu compte de la présence du public ? Etait-ce interactif ?
- Où allait le regard ?
- Les gestes sont-ils amples, dirigés vers l'autre, ou au contraire, serrés et fermés ?
- Semble-t-il(elle) à l'aise ?
- Sa voix est-elle claire ?
- Le ton est-il conversationnel ?

A l'issue de l'intervention :
- Qu'a-t-il(elle) dit ?
- Qu'est-ce que j'ai aimé ?
- Qu'est-ce que je n'ai pas aimé ?

Source : adapté de Smal G. (2013), *La parole en public pour les timides, les stressés et autres tétanisés: Guide pratique pour devenir un bon orateu*r, Edipro

En complément de cette grille d'analyse, des feed-back en face à face, en vidéo ou en audio ont été réalisés : chaque prestation faisait l'objet d'un retour dans les petits groupes (4 en moyenne), au nouveau de la classe directement ou par l'intermédiaire d'un commentaire individualisé de l'enseignant sur les prestations filmées.

2.3.2. Des ressources bibliographiques favorisant la réflexivité

Pour approfondir le contenu de l'intervention sous un angle réflexif voire éthique et philosophique (Sepulchre, 2012), les étudiants étaient invités à consulter plusieurs ouvrages. Le premier conseil de lecture renvoie à une référence historique dans le domaine de l'analyse des médias, un livre de 1928 écrit par E. Bernays, *Propaganda* (librement téléchargeable sur Internet), connu pour être un des fondateurs des relations publics et qui aborde la question de la manipulation de l'opinion publique par l'intermédiaire des médias. Le deuxième conseil de lecture mobilise une analyse plus contemporaine des médias avec l'ouvrage N. Chomsky et E.

Herman dont la version originale date de 1988, *La fabrication du consentement : de la propagande médiatique en démocratie*. C'est l'édition de 2008 chez Agone qui a été conseillée aux étudiants. Ces deux lectures permettent d'aborder la question de la construction médiatique d'un personnage public, d'un discours ou d'une idéologie, d'abord du point de vue du spécialiste des relations publiques, ensuite du point de vue de l'analyse rigoureuse par un intellectuel faisant autorité dans le domaine. Lors de la préparation de la joute oratoire finale, les étudiants ont été invité à lire A. Schopenhauer, *L'art d'avoir toujours raison*, (librement téléchargeable sur Internet, texte de 1864), afin de se familiariser avec les techniques de l'art dit « éristique », ou art de la controverse, qui propose 37 « stratagèmes » liés à la maîtrise des techniques du débat contradictoire. Cette troisième lecture relevait à la fois du manuel pratique et de l'interpellation sur des techniques de manipulation oratoire. D'autres ouvrages plus opérationnels, traitant de techniques oratoires, leur ont par ailleurs été conseillés sur demande.

2.3.3. Des évaluations formatives

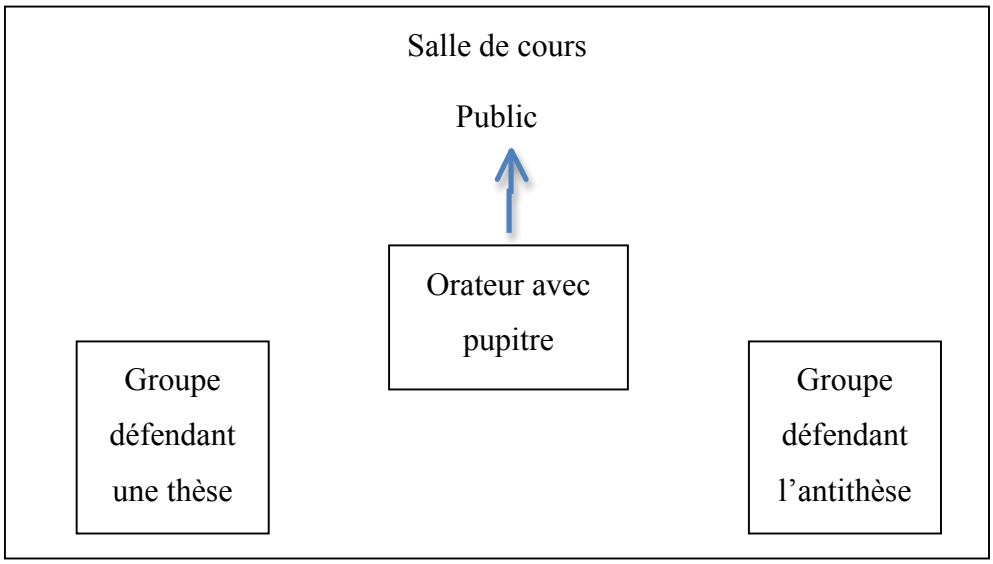
Le contrôle des apprentissages s'est opéré par l'intermédiaire de deux évaluations formatives dans le sens où leur objectif était de permettre un apprentissage supplémentaire ainsi qu'une remédiation (post feedback).

L'évaluation à mi-parcours invitait à une analyse de « maîtres en rhétorique ». Travaillant en groupe de 4, les étudiants ont analysé les prises de parole d'un personnage politique public pour en décrypter les méthodes. L'objectif opérationnel était simple : trouver matière à inspiration. La note finale est attribuée au groupe. Voici quelques exemple de personnages analysés, en lien avec l'actualité politique de l'année écoulée : Emmanuel Macron, Jean-Luc Mélenchon, Nicolas Sarkozy, Marine Le Pen, ...

Pour l'évaluation finale, les étudiants ont eu à préparer une joute oratoire pour l'évaluation finale, selon le modèle en place depuis 190 ans à l'Université d'Oxford (https://www.oxford-union.org) à partir de sujets sociétaux. Le dispositif physique invitait les deux groupes défendant des points de vue opposés s'installer à en face à face, chacun prenant la parole individuellement face au reste de la promotion, pour une durée de 3 à 4 minutes sans être interrompu. L'objectif : structurer une argumentation convaincante sur un sujet polémique en déployant des techniques oratoires acquises au cours de l'intervention. La note finale était individuelle.

Ces dispositifs d'évaluation ont fait l'objet d'un accompagnement progressif de la part de l'intervenant. La prise de parole en public, face caméra, est en effet susceptible de mettre en difficulté l'étudiant. Les exercices préparatoires ont donc eu pour finalité de rassurer les étudiants sur la faisabilité de l'exercice quelque soit leur niveau et de leur faire verbaliser leurs appréhensions. La question de la conflictualité liée à la joute oratoire finale a été réglée par la mise en œuvre de règle du jeu très strictes de nature à rassurer les intervenants en ne permettant pas d'interrompre l'orateur. L'accent a enfin été mis sur la dimension ludique de l'exercice et sa préparation en petit groupe (3 ou 4 personnes), quand bien même la prestation finale était évaluée. Enfin, le dispositif physique invitait les orateurs à concentrer d'abord leur prestation vers le auditoire (figure 3).

Figure 3. Le dispositif physique de la joute oratoire



3. ETUDE DE LA PERCEPTION ET DE L'EVALUATION DES ETUDIANTS

Après avoir précisé notre méthodologie, nous relevons les trois dimensions qui ressortent de l'analyse des données : l'attrait pour la technique et les outils, la demande d'individualisation et la dimension interactionnelle du dispositif d'intervention.

3.1. MÉTHODOLOGIE

Les étudiants ont été invités à évaluer l'intervention en fin de parcours, par l'intermédiaire d'un formulaire Google à cinq entrées : le fond (points positifs / points à améliorer) puis la forme (points positifs / points à améliorer) et enfin un paragraphe de remarques libres.

Au moment de la rédaction de l'intention de communication, le formulaire compte 51 réponses (sur 106 étudiants), remplis essentiellement à l'issue du dernier cours, de façon

facultative, anonyme ou non, par l'intermédiaire de Smartphones. L'ensemble des réponses est disponible dans l'annexe E.

Le traitement des données a été réalisée par deux enseignants-chercheurs : l'intervenant qui a porté le dispositif de formation et un enseignant-chercheur non impliqué mais qui connaissait le public. Ce choix est justifié pour deux raisons. Se posait dans un premier temps la question de la distanciation par rapport à l'étude de cas. Les retours des étudiants étant de nature parfois très personnelle, et les remarques des étudiants pouvant potentiellement engager une forte dimension narcissique chez l'intervenant (commentaires dithyrambiques ou, au contraire, très critiques), nous avons souhaité faire réaliser le traitement des données par un enseignant-chercheur non engagé dans le dispositif. Dans un second temps, l'analyse des données et la discussion ont été rédigées à l'issue d'un dialogue sur la signification des données dans le contexte de l'étude.

3.2. Analyse des données

Il ressort de l'évaluation des étudiants, en première analyse, que les dimensions actives, techniques et stimulantes du cours ont été largement appréciées. Une demande émerge concernant les outils, l'efficacité et la performance, qui appuie son propos sur des références techniques. En approfondissant l'analyse textuelle des retours tant à propos du fond que de la forme, nombre d'entre eux aurait souhaité une plus grande individualisation, qui constitue un deuxième axe de préoccupation. Il y a là une demande forte où la dominante du propos – feed-back, renvoie essentiellement au Moi du récepteur (utilisation du Je). Le feed-back, reflète enfin, un troisième axe de focalisation à propos du système d'interaction et de l'apprentissage mimétique, illustré~~e~~ par des références au groupe, au collectif (utilisation du Nous).

3.2.1. L'attrait pour la technique et les outils : la recherche de performativité

Certains retours s'inscrivent dans un propos instrumental sur le dispositif pédagogique. L'accent est mis sur la performance obtenue, sur l'analyse technique. La réflexivité est axée sur la prestation proprement dite. Ainsi en témoignent les points positifs de l'intervention recueillis dans le questionnaire.

Anonyme : « Aides, outils et exercices pour la prise de parole en public Exemples de prises de parole réussies et convaincantes. »

Anonyme : « Conseils pratiques, pertinences des interventions (pas de "blabla"). »

HL : « Intéressant de travailler sur l'argumentation de sujets d'actualité difficiles qui ne sont pas forcément en accord avec nos idées. »

A-M C : « Très utile pour la vie active, j'ai beaucoup aimé ce cours tant pour la présentation du premier cours, que les exemples visionnés et les exercices techniques qui nous ont été distribués qui pourront être utiles pour la vie professionnelle. »

MP : « Techniques et exemples précis qui peuvent nous aider dans la vie de tous les jours, personnellement et professionnellement. »

Anonyme : « Le contenu du cours était très adapté à mon besoin, les techniques et astuces étaient très utile. Ce n'était pas un cours magistrale théorique, nous avons vraiment pu appliquer ce qu'on a appris. »

A propos des suggestions d'amélioration du dispositif, le propos s'oriente également vers une logique performative.

Anonyme : « Comment gérer sa posture pour une présentation : exercices ? »

Anonyme : « Davantage d'analyse sur le "pourquoi telle prestation est convaincante ou non. »

A-M C : « Il serait intéressant de voir la signification des gestes à utiliser lors de discours pour savoir lesquels nous pouvons placer aux bons moments. »

MR : « Un point plus précis sur l'exercice de la mémoire pourrait être intéressant (palais de mémoire), et sur les techniques de manipulation (anneau d'or). »

O : « Peut-être nous montrer quelques techniques oratoires importantes avant de commencer les exercices de prise de parole (pour les mettre en application dès le départ). »

CP : « La répartition des heures de cours = plus de travail à la maison et plus d'apprentissage d'outils et de méthodes pendant les heures de cours. »

3.2.2. La demande d'individualisation

La satisfaction perçue à l'égard du dispositif quant à l'individualisation s'exprime sur les points positifs de l'intervention.

ND : « Évaluation concrète et mes techniques oratoires ont été développées tout au long du module pour s'en ressentir, je pense, sur l'examen. »

S : « Je trouve que c'était un cours très utile et qui m'a permis d'affronter la peur de la prise de parole en public. »

RB : « J'ai beaucoup apprécier la manière dont le cours a été abordé. En effet, c'est l'un des seuls cours où nous avons la prise de parole, les exercices diversifiés m'ont apportés beaucoup dans le sens où cela facilitera ma prise de parole à l'avenir. Ce que j'ai

particulièrement aimé c'est la pièce de théâtre. J'ai également apprécié le fait de pouvoir avoir du recul sur nos prestations et ainsi cerner les points d'améliorations. »

MM : « Cours intéressant et utile par rapport aux expériences professionnelles, rappel des bonnes attitudes et correction des mauvaises, apport de culture générale lors du cours et de nos prestations orales. »

AL : « Beaucoup apprécié la mise à disposition des documents avec les techniques pour déstresser, se détendre, pour s'exercer à ne pas bafouiller etc. Cela nous a donné de vrais outils pour nous améliorer et surtout de vrais outils que nous pourrons utiliser lors de présentations en entreprise. »

Le souhait que l'individualisation soit renforcée apparaît bien dans les points d'amélioration exprimés.

FG : « Peut être axer encore plus sur la prise de parole de en public et la gestion du stress. »

JL : « Un vrai retour sur nos prestations. Je trouve qu'on a fait beaucoup d'exercices sans feed backs pour nous améliorer. »

AL : « Passer, si possible un peu de temps avec chaque élève pendant les séances de travail "libre", pour reprendre avec chaque élève les vidéos et pouvoir nous guider vers les axes d'amélioration de notre travail. »

MD : « Je pense que si nous étions moins nombreux dans la classe, vous auriez plus de temps à nous accorder pour faire des retours sur les oraux, sur nos points à améliorer. Selon moi c'est une matière qui nécessite un suivi pour voir la progression de chaque personne et lui donner les clés pour améliorer sa prise de parole. »

MC : « Apporter plus de retours sur les prestations, il est difficile de s'améliorer en regardant uniquement les vidéos : avoir quelqu'un d'extérieur qui nous explique nos défauts directement serait utile ! »

CDR : « Il aurait été intéressant de travailler un peu plus sur nos erreurs à l'oral. L'atelier pour les identifier était intéressant mais on ne sait pas si on s'est amélioré au cours de la joute. »

SL : « Vous devriez nous faire un peu plus de remarques/critiques par rapport à nos prestations. Nous "coacher" un peu plus et nous laisser un peu moins de temps libre. »

AR : « Le point négatif est que certains ne sont pas forcément à l'aise à l'oral, il serait peut être intéressant d'essayer de voir pour une évaluation avec un débat interactif où des réponses pourraient être apportées à l'autre. »

MC : « Parler davantage de nos prestations individuelles pour savoir ce que l'on doit corriger lorsqu'on s'exprime en public. On peut ne pas se rendre vraiment compte de nos défauts tant que quelqu'un ne nous l'a pas fait remarquer. »

MD : « Si je devais améliorer la forme du cours, je découperais la classe en deux, 1 partie travaille sur des exercices oraux (prononciation, articulation, etc.) et l'autre partie travaille sur des textes à réinterpréter, présenter sa passion, débattre sur des sujets, etc. Et inversement au prochain cours ou à la moitié de la séance. Comme ça vous pourrez plus facilement faire des retours personnels. »

3.2.3. Une demande d'interaction avec les pairs

Nous avons dans ce troisième axe tous les items renvoyant à l'interaction, au groupe, au collectif. Les données de retour d'expérience par les étudiants exprime une forte satisfaction sur la dimension interactionniste et mimétique du dispositif pédagogique. Ainsi de nombreux points positifs de l'intervention ont été soulevés par rapport à la confrontation de l'individu aux autres membres du groupe.

AR : « Sujets intéressants, le fait qu'ils soient imposés et aléatoires donnent des avis vraiment différents et permettent de faire des recherches pour défendre des choses que l'on ne défendrait pas forcément selon son opinion. » et « La forme est intéressante car selon les personnes les prestations sont totalement différentes, et certains montrent qu'ils sont vraiment à l'aise à l'oral ».

MC : « Échanges intéressants, professeur ouvert, travaux de groupes formateurs. »

S : « Le fait de pouvoir s'exercer en groupe a été un élément très positif. »

LB : « Un cours innovant, qui permet de s'ouvrir, tout en travaillant la pratique sur quelque chose de primordial ! »

FH : « Beaucoup de pratique, a permis une cohésion de groupe, de mieux se connaître, de partager des moments de détente tout en travaillant sérieusement. »

O : « Les 3 exercices avec 3 niveaux de difficultés c'est une bonne idée. Le fait d'avoir été en collectif au début m'a beaucoup rassurée et la joute finale est un bon compromis puisqu'on garde la vision collective tout de même. »

MD : « L'un des points forts est qu'il y a une beaucoup d'échanges, de mise en situation, ce qui change des cours traditionnels où on ne fait que écrire sans interagir. Bonne idée d'avoir définit les groupes et les thématiques car ça nous a permis de travailler sur des sujets et des positionnements que nous n'aurions pas forcément choisis. »

MC : « Plusieurs exercices à la fois individuels et de groupes qui permettent de bien s'émanciper sur la prise de parole pas toujours facile ! Le dernier examen reste un très bon entrainement, et permet de tenter plus de choses à l'oral. La logique à la fois de groupe avec un thème commun et la présentation individuelle est sympa. »

MdM : « Ce cours au delà de nous avoir donné les outils pour progresser dans la prise de parole à surtout eu un effet bénéfique sur la cohésion du groupe classe ! »

L'appétence des étudiants sur cette dimension a été satisfaite car une seule suggestion d'amélioration a été formulée sur ce registre.

AR : « Peut être qu'il faudrait mieux préciser les limites du sujet, pour ne pas tomber dans de la politique, ou dans de l'agressivité. »

Figure 4. Trois dimensions d'une formation en prise de parole en public du point de vue de jeunes managers en alternance

	Performativité	
	FORMATION PRISE DE PAROLE EN PUBLIC	
Individualisation		Interactions avec les pairs

4. DISCUSSION

Nous proposons à la discussion deux pistes de réflexion : la première porte sur la dimension réflexive de l'intervention, la seconde sur l'intérêt de mobiliser les résultats des recherches sur les neurones miroirs.

4.1. UNE RÉFLEXIVITÉ STRUCTURANTE MAIS PEU VISIBLE…

Si les retours des étudiants sont positifs, il reste un point d'achoppement par rapport aux ambitions initiales : une faible conscience de la dimension réflexive. Les aller-retour entre pratique et analyse ont sûrement permis de déconstruire les « méconceptions » par rapport au potentiel des étudiants en matière de prise de parole en public (Lacot *et. al.*, 2017). Mais ceux-ci n'ont pour autant pas relevé la dimension réflexive comme centrale. C'est d'abord le souci de leur progression concrète et personnelle qui, manifestement, leur importait. Nous

avons mis l'accent sur une forme collective de réflexion lors de la première phase de l'intervention et sur la dimension pratique dans une seconde. Néanmoins si la relative satisfaction des étudiants à l'issue du cours renforce l'argument d'Alvesson et Spicer (2012) sur l'intérêt d'une approche critique et performative dans le domaine du leadership, ce ne sont pas les arguments critiques qui marquent le plus le public. Le recueil de données ne nous permet pas d'évaluer concrètement si le fait d'avoir abordé des éléments critiques a eu un impact plus large sur les représentations des étudiants. Il reste qu'au regard des retours globalement positifs, l'encouragement au développement d'une approche réflexive a incité les étudiants à envisager différemment le contenu de leur formation, dans le sens d'un lien plus fort entre l'action et la réflexion (Antonacopoulou, 2010).

4.2. Le mimétisme et les neurones miroir

Nous pensons enfin que l'analyse de personnages publics permet un jeu d'identification et de projection, de même que la détection de bonnes pratiques. Cette dimension apparaît nettement dans la troisième catégorie de notre analyse et peut, de notre point de vue, être reliée à ce que l'on sait aujourd'hui des mécanismes de fonctionnement des neurones miroir (Jacob, 2007). Ces neurones miroirs caractérisent un type de neurones actif lorsqu'un individu exécute une action et lorsqu'il observe un autre individu exécuter la même action (Mathon, 2013). Ils jouent un rôle dans l'expression des émotions, dans l'empathie et dans les phénomènes d'imitation (Mathon, 2013). L'activité des neurones miroir « sert à représenter l'intention de l'agent qui seule permet de discriminer la contribution d'un même acte moteur à deux actions globales. » (Jacob, 2007, p 306). S'il apparaît qu'il n'existe par encore de consensus sur la place qu'occupent ces neurones miroir dans les activités de cognition (Hickok, 2008), il est aujourd'hui acquis qu'ils sont impliqués dans l'acquisition de compétences sensorimotrices, par observation et imitation des actions de la main et du visage en particulier (Decety, 2010). En ce sens le jeu d'aller-retour entre des mises en situation concrètes, l'observation de personnages inspirants et le comportement de l'intervenant constituent des supports pertinents pour la progression des étudiants et forment par ailleurs un ensemble de pratiques pédagogiques efficaces. Tenir compte des avancées des recherches sur les neurones miroir, et plus largement sur les neurosciences, nous amène à mieux évaluer la place qu'occupe le comportement d'un intervenant dans le dispositif de formation qu'il propose en mettant l'accent sur le rôle de l'empathie et de la sympathie (qui ne relèvent ainsi pas uniquement d'une construction sociale) dont il fait preuve à l'égard de ses étudiants (Decety, 2010).

CONCLUSION

Notre étude a montré que la réussite d'une intervention sur l'acquisition d'une compétence managériale (la maîtrise de la prise de parole en public) repose sur une recherche de performativité, une forte individualisation et un dispositif interactionnel entre pairs. Cette exigence posée par des étudiants de niveau Master en alternance renforce par ailleurs l'importance de la présence de l'intervenant dans la proposition d'un cadre d'apprentissage favorisant une progression personnelle. Le besoin d'individualisation exprimé par ce public ne se fait néanmoins pas au détriment de la demande d'un collectif qui permet une émulation dans la collaboration et qui permet d'éveiller le désir d'apprendre dans de bonnes conditions émotionnelles.

Le contenu de l'intervention montre aussi qu'il est possible d'utiliser des outils pédagogiques relativement « classiques » et qui se révèlent pertinents dès lors que leur assemblage répond à une demande explicite des étudiants : apprendre et progresser individuellement dans un contexte permettant l'expression de son potentiel.

Références

Abel, A. et Beaujolin-Bellet, R. (2014). Les managers intermédiaires, « acteurs des mobilités internes » ? des bricolages révélateurs de tensions, Revue de gestion des ressources humaines, 92 : 2, 38-51

Allard-Poesi F. et Giordano Y. (2015), Performing Leadership « In-Between » Earth and Sky, M@n@gement, 18 : 2, 102-131

Alvesson M. et Spicer A. (2012), Critical leadership studies : The case for critical performativity, Human Relations, 65 : 3, 367-390

Alvesson M. et Gabriel Y. (2013), Beyond Formulaic Research : In Praise of Greater Diversity in Organizational Research and Publications, Academy of Management Learning and Education, 12 : 2, 245-263

Antonacopoulou E.-P. (2010), Making the Business School More 'Critical' : Reflexive Critique Based on Phronesis as a Foundation for Impact, British Journal of Management, 21, s6 – s25

Balogun L. (2003), From Blaming the Middle to Harnessing its Potential : Creating Change Intermediaries, British Journal of Management, 14, 69-83

Balogun L. et Johnson G. (2004), Organizational restructuring and middle manager sensemaking, Academy of Management Journal, 47 : 4, 523-549

Besson P. et Mahieu C. (2008). Fabriquer des stratèges ordinaires : caractérisation d'une posture managériale émergente, Management & Avenir, 16 : 2, 66-85

Bonnet R. et Bonnet J. (2007), L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre 'l'effet manager' comme production de sens, Communication et organisation, 31, 248-263

Boudjaoui M. (2011), Enseignement supérieur et dynamiques professionnalisantes : étude comparée de deux dispositifs de formation, Les Sciences de l'éducation – Pour l'Ere nouvelle, 44 : 2, 49-68

Conway E. et Monks K. (2011), Change from below : the role of middle managers in mediation paradoxical change, Human Resource Management Journal, 21 : 2, 190-203

Decety J. (2010), « Mécanismes neurophysiologiques impliqués dans l'empathie et la sympathie », Revue de neuropsychologie, 2 : 2, 133-144

Dietrich A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, Management et Avenir, 21 : 1, 196-206

Dietrich A. et Weppe X. (2010), Les frontières entre théorie et pratique dans les dispositifs d'enseignement en apprentissage, Management et Avenir, 40 : 10, 35-53

Fayolle A. et Verzat C. (2009), Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ?, Revue de l'entrepreneuriat, 8 : 2, 1-15.

Gergen K. et Gergen M. (2009), Le constructionnisme social, un guide pour dialoguer, Satas

Jacob P. (2007), Neurones miroir, résonance et cognition sociale, Psychologie française, 52, 299-314

Hickok G. (2008), Eight Problems for the Mirror Neuron Theory of Action Understanding in Monkeys and Humans, Journal of Cognitive Neuroscience, 21 : 7, 1229-1243

Lacot E., Blonduelle G. et Hainselin M. (2017), Aiguiser l'esprit critique des étudiants en psychologie : gardons l'esprit sportif, Pratiques psychologiques, 23, 271-281

Loué C. (2012), « Art'titude » : développer son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale par la pratique de l'art du sport, Revue de l'Entrepreneuriat, 11 : 1, 11-37

Mahieu M. (2010), Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires, Revue de gestion des ressources humaines, 4 : 78, 59-76

Mathon B. (2013), Les neurones miroirs : de l'anatomie aux implications physiopathologiques et thérapeutiques, Revue neurologique, 169, 285-290

Payre S., et Scouarnec A. (2015), Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires, Revue de gestion des ressources humaines, 3 : 97, 3-16

Rouleau L. (2005), Micro-Practices of Stratégic Sensemaking and Sensegiving : How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, 42 : 7, Journal of Management Studies, 1413-1441

Rouleau L. et Balogun J. (2011), Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence, Journal of Management Studies, 48 : 5, 953-983

Sepulchre T. (2012), Management et rhétorique, histoires parallèles, L'Expansion Management Review, 147 : 4, 24-29

Thomas R. et Linstead A. (2002), Losing the Plot ? Middle Managers and Identity, Organization, 9 : 1, 71-93

Varlet M., et Allard-Poesi F. (2017), A quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement ?, Revue française de gestion, 263 : 2, 71-96

ANNEXE A

EXEMPLES D'EXERCICES D'ACROBATIES ARTICULATOIRES

Ascension

Objectifs : Apprentissage du crescendo vocal
Répartition du souffle
Chuchotement
Projection

Dire le texte suivant en commençant très doucement, sur le chuchotement, et en élevant très progressivement la voix tout au long du texte pour finir avec une voix très forte, tonique et résonnante. Penser à bien respirer, rien ne presse. Souffler, inspirer large.

"Comme à mes chers amis je vous veux tout conter.
J'avais pris cinq bateaux pour mieux tout ajuster ;
Les quatre contenaient quatre chœurs de musique,
Capables de charmer le plus mélancolique.
Au premier, violons ; en l'autre, luths et voix ;
Des flûtes au troisième ; au dernier, des hautbois,
Qui tour à tour dans l'air poussaient des harmonies
Dont on pouvait nommer les douceurs infinies.
Le cinquième était grand, tapissé tout exprès
De rameaux enlacés pour conserver le frais,
Dont chaque extrémité portait un doux mélange
De bouquets de jasmin, de grenade et d'orange."

Pierre Corneille, *Le Menteur*

Ouistiti

Objectifs : Assouplissement des lèvres
Travail de l'articulation

1. Répéter jusqu'à émission correcte les mots suivants exigeant un travail intensif des lèvres.

Il est capital d'exagérer l'articulation de toutes les syllabes, d'avancer au maximum les lèvres sur le son U et d'ouvrir la bouche sur les sons NE, RE, DE.

URNE – BURE – PRUNE – BRUNE – TUNE – CURDE.

2. Écarter au maximum les lèvres pour prononcer tous les I :

IRIS – YSIS – IBIS – MISS – SIX – LISSE.

3. Répéter les mots suivants, toujours avec la même technique d'exagération dans l'articulation. Mal aux lèvres ? C'est que les muscles travaillent !

RICTUS – HIBISCUS – HUMUS – THYMUS – ICTUS – MINUS – HIRSUTE.

OUI – OUISTITI – OUÏR – POUIR – BOUILLIR.

Les phrases doivent être elles aussi fortement articulées :

LOUISE OUIT SISSI QUI SCIE DU BUIS SANS SOUCIS.

UNE LIBELLULE VOLUBILE ET MINUSCULE CIRCULE EN VIRGULE ET ARTICULE CENT SONS RIDICULES.

ANNEXE B

DISCOURS DE KONOSUKE MATSUSHITA (EXTRAIT)

Texte de la conférence

Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre : vous n'y pouvez plus grand-chose, parce que c'est en vous-mêmes que vous portez votre défaite.

Vos organisations sont tayloriennes ; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants, d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vissent.

Pour vous le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres.

Nous, nous sommes post-tayloriens : nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer.

Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et « d'engerber » toute cette intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise. Parce que nous avons pris, mieux que vous, la mesure des

ANNEXE C

LA LETTRE D'ELON MUSK (EXTRAIT)

Il y a deux écoles de pensée concernant la meilleure façon de communiquer au sein d'une organisation. La plus commune est la chaîne de commandement, qui veut qu'un employé doit impérativement passer par son manager immédiat pour faire circuler une information. Le hic? C'est que cette façon de faire ne sert qu'à renforcer le pouvoir du manager, et est dépourvue de la moindre utilité pour l'organisation elle-même

[…] Cette façon de faire est incroyablement débile. Et à l'avenir, si jamais un manager y recourt à nouveau, ou même la laisse perdurer au sein de son département, croyez-moi, il va lui falloir trouver une autre job ailleurs. Je ne plaisante pas.

Désormais, chez Tesla, nous allons nous concentrer sur l'autre école de pensée en la matière. Chaque employé se doit à présent de communiquer (de vive voix ou par courriel) directement avec la personne qu'elle pense être la plus à même de résoudre le problème rencontré, pourvu qu'il soit persuadé que cela est dans le plus grand intérêt de l'organisation. Ce qui signifie que vous pouvez maintenant parler directement au manager de votre manager sans demander la permission de ce dernier; vous pouvez maintenant parler directement au VP d'un autre département; vous pouvez maintenant me parler directement; oui, vous pouvez parler directement à n'importe qui sans avoir à en demander l'autorisation à quiconque.

…

ANNEXE D

LA TIRADE DES NEZ TIRÉE DE CYRANO DE BERGERAC (EXTRAIT)

La tirade des nez (Extrait de Cyrano de Bgerac)

Le Vicomte. — Vous… Vous avez un nez… heu… un nez…, très grand,
Cyrano — (gr ment) Très.
Le Vicomte. — (riant) Ha!
Cyran . — (Imperturbable) C'est tout?
Le Vi omte. — Mais…
Cyrano. — Ah! non! c'est un peu court, jeune homme!
On po vait dire… Oh! Dieu bien es choses en somme.

Agressif : « Moi, Monsieur, si j'avais un tel nez,
Il faudrait sur-le-champ que je me l'amputasse! »

Ami al : « Mais il doit tremper dans votre tasse!
Pour oire, faites-vous fabriquer un hanap! »

Des riptif : « C'est un roc! c'est un pic!… c'es un cap!
Que d s-je, c'est un cap? C'est une péninsule! »

Cur eux : « De quoi sert cette oblongue capsule ?
D'écritoire, Monsieur, ou de boîte à ciseaux ? »

Gracieux : « Aimez-vous à ce point les oiseaux
Que paternellement vous vous préoccupâtes
De tendre ce perchoir à leurs petites pattes ? »

ANNEXE E

RECUEIL DE DONNÉES (EXTRAIT)

Horodateur	FORD - POSITIF	FORD - AMBIVALENT	FORMIE - POSITIF	FORMIE - AMBIVALENT	REMARQUES PERSONNELLES (facultatif)
11/14/2017 10:13:03	Travailler sur le fond, le plan, la forme	Agencement et ordre des arguments . Les différences formes de présentation en entreprise	Clarté, petit exercice de diction	Comment gérer cette liste pour une présentation: Exercice ?	Cours ambiant (trop dans le temps pour tout approfondir)
11/14/2017 10:14:29	Evaluation concrète et claire. Techniques créatives et diff différentielles. Les outils long du module pour rien	Le mieux sur l'exposition intermédiaire	Cours très intéressant, novateur, originale et utile.	Rien	Merci pour votre intervention et cette aide pour développer ma capacité créative
11/14/2017 10:22:07	Méthode de prise de confiance à l'oral , exercicer	Peut-être aussi encore plus sur la prise de parole en public et les gestes du visage	Gestation , jeu avec le corps	Temps de préparation, première évaluation	
11/14/2017 10:42:34	Les lettres supplémentaires rendent le travail de beaux échanges		Il y a toute la lettre pertinente lors de ces échanges		Très intéressant cet certaine dégénérant nuances , Cet le maîtrise et les exercice sont indispensables pour leur futur...
11/14/2017 10:45:20	Allier, outils et exercices pour la prise de parole en public	Sauvetage d'analyse sur le "pourquoi telle prévision est convaincante ou non?	Exercices de groupe en classe	Sauvetage de leur de vélez	
11/14/2017 10:50:23	Complétez de prises de parole étudiées et consolidez-vous	Rien	Les mises en pratique, les utilités diffusées	Rien	Très bonne évaluation, mise en pratique intéressante et apprenant ce qui a été au en cours : c'est pratique pour l'étudiant et permet d'appliquer concrètement ce qui a été au
11/14/2017 11:00:28	Exposés complémentaires sur la prise de parole, les exercices non utilisés	Encore mieux sur nos prévisions , Je trouve qu'on arrive trop à trouver des cases vides pour nous améliorer	Rien	Rien	Proposer une liste complète d'exercices à faire en cours sur ce qui est utile et à me parler lors d'une prise de parole
11/14/2017 11:01:13	Travaux d'élocution, prise de parole, gestuelle qui ont permis de nous améliorer à l'oral	Présentation et Elaboration	Travaux de groupes	Travaux de groupes	
11/14/2017 11:01:42	Suite à notre envoi , je tel qu'il a obtenu la positive et satisfaisant donnent des résultat certainement différents et permettent de tirer des enchenches pour améliorer les résultats et les techniques d'argumentation en opinion.	Peut-être qu'il faudrait mieux préciser les limites du rural , pour ne pas laisser dans le public , ou dans de l'approximatif	La forme est intéressante car mêle les personnes les possibilités sont totalement différentes, et certaine moment qu'ils sont ambiant à faire à l'oral. Les exercices de diction, les "feux de rôle". Les ébauches de cas proposé.		
11/14/2017 11:01:43	Prise de parole. Travail sur une présentation orale. Savoir écouter une intervention.				
11/14/2017 11:01:54	Avoir plusieurs sous : permet de s'installer encore plus	Certaine thèmes de l'évaluation était plus difficile	L'utilité de faire un débat pour l'évaluation est intéressant	La gestuelle , Donner la théorie pour ensuite de réfléchir ; Les exercices de diction et différence entre deux une nuance	Cours important pour les futurs métiers.
11/14/2017 11:02:04	Intéressant de travailler ou l'argumentation et de la difficulté difficile qui ne comprend tout bien en accord avec nos lettres	Peut-être un manque d'interaction avec les personnes contre nous	Parler avec les étudiants	Le débat Effrit bien ! mais encore plus de vitesse à l'oral. Il aurait été intéressant de pouvoir être opposé à des universitaires.. On utilise vraiment les techniques On peut utiliser les pensées d'argumentation telles que l'entièlement nouvelle ou encore l'antéposition des arguments . Un exercice de lecture ou de diction.	Tout le long un exercice intéressant et ludique.	
11/14/2017 11:02:05	exercicer intéressants qui nous tirent à travailler et corriger les défauts que l'on a en s'exprimant en public	Peut-être pour partager plus d'exemples et/ou le concours d'éloquence de Bergerac	Echanger intéressant, prolonger ouvert, travaux de groupe sympathique	Pasteur ensemble de nos prévisions instantanées pour savoir comment l'on est corrigé lorsqu'on s'exprime en public, conseil une par je trouve vraiment compte de nos attitude lors d'une quelqu'un ne nous l'a pas dit (nous aux)	Cours très intéressant et vraiment utile pour nous
11/14/2017 11:02:09	Je trouve que c'était un cours très utile et qui a le le permis d'entendre l'aspect de la prise de parole en public.	On aurait pu avoir des cours beaucoup moins long (2h) et plus nombreux ce qui nous aurait permis d'avoir plus de temps pour assimiler les techniques et les pratiquer .	Le débat pouvait encourager engrouge a être un différent très positif.		
11/14/2017 11:02:10	Très utile pour la vie active , j'ai beaucoup aimé ce cours tant pour la préparation du premier cours, que les exemples présentés et les exercices techniques qui nous ont été distribués qui pourront être utiles pour la vie professionnelle . J'ai beaucoup aimé cet exercice de la matière dans le cours qu'il a été donné .	Il est à l'intéressant et sur la préparation des gestes. Il utiliser lors de discours pour rendre les mots nous pouvons aller au bons moments.	Forme sympa avec beaucoup d'interaction, il exercices qui permettent de pratiquer et de progresser	Peut-être davantage d'exercices pour des trouver pas à simplifier (mal de serrer, redifinir mots) , j'ai aimé les exercices de respiration qui ce nous aura aussi une pension	Ce cours m'a permis de prendre confiance en moi pour faire des discours sans trop intervention. Toutefois mon cours numérique un critère nulle aussi de faire un discours sur l'oralité de confiter nulle que le manque