

LA GESTION DES PARTICIPANTS

1. LES PRINCIPES D'ANIMATION 2

- 1.1. On ne gère un participant difficile que s'il gêne l'écoute du groupe 2
- 1.2. Il existe une solidarité dans un groupe de stagiaires 3
- 1.3. Il existe un mimétisme entre le formateur et les formés 3
- 1.4. Il existe une autorégulation dans un groupe 4
- 1.5. La résistance aux changements est normale 4
- 1.6. Le temps est l'allié du formateur 4
- 1.7. Laissez-les vivre ! Le formateur est plus directif sur la forme que sur le fond 5

1. LES PRINCIPES D'ANIMATION

L'animation est la partie la plus perceptible des habitudes du formateur. Créer un climat convivial, gérer le relationnel, faire vivre le groupe, c'est souvent ce qui se voit le plus dans un stage, et ce dont se souviennent les stagiaires.

L'animation est inséparable de la pédagogie : un stage sympathique, mais sans structure ni progression pédagogique, laissera peut-être une bonne impression, mais ne permettra pas d'atteindre les objectifs pédagogiques.

A l'inverse, un stage qui respecte les étapes de l'apprentissage mais qui se déroule dans un climat de tension ou d'anonymat ne satisfera pas aux conditions d'apprentissage et n'atteindra pas non plus les objectifs.

L'animation n'est pas un don inné.

Animer, ce n'est pas seulement être un boute-en-train, avoir une provision de blagues ou s'agiter dans tous les sens ; c'est d'abord connaître la gestion de l'auditoire, ensuite savoir diagnostiquer les différents rôles et fonctions dans un groupe, enfin être capable d'utiliser à bon escient les techniques d'animation et de gestion du relationnel.

1.1. ON NE GÈRE UN PARTICIPANT DIFFICILE QUE S'IL GÈNE L'ÉCOUTE DU GROUPE



Les formateurs dans leur pratique sont exposés. Debout, face à leur groupe, parlant, lançant une activité ou répondant à une question, ils développent une hypersensibilité qui les conduit la plupart du temps à interpréter de façon négative le moindre fait ou geste de leurs stagiaires : le participant qui somnole s'ennuie car le propos lui semble mauvais ; deux stagiaires qui discutent entre eux médissent sur le formateur ; une mimique dubitative est aussitôt interprétée comme une violente mise en accusation. Le formateur égaré par ces fausses traductions, choisit entre deux solutions : soit il "encaisse" en souffrant, sans intervenir, soit il interpelle directement le stagiaire qu'il considère comme agresseur en le sommant, de façon plus ou moins ironique, de s'arrêter ou de s'expliquer.

Ainsi, nous avons tous rencontré un formateur qui, pour faire cesser un aparté, tape de la pointe de son stylo sur le bureau en persiflant ; "vous parlez entre vous, cela doit être intéressant ! Vous pouvez en faire profiter tout le groupe !"

Après ce type d'intervention, la révolte gronde : soit les stagiaires, infantilisés, se renfrognent et ne participent plus "puisque c'est comme ça, on se tait..." soit un des leaders du groupe intervient, souvent de façon violente, pour défendre les autres membres du groupe "on n'est pas des enfants !". Ces deux réactions sont parfaitement logiques. En effet, si le formateur intervient directement sur un ou plusieurs individus qu'il juge dérangeants sans que le reste du groupe ne soit véritablement gêné dans son écoute ou son travail par ces attitudes, il se crée instantanément un effet de solidarité du groupe contre le formateur. Ce phénomène est à rapprocher de celui dit de Kapmann.

Il est donc utile de se concentrer sur quelques individus qui, ponctuellement, développent des comportements gênants exclusivement pour le formateur, et cela pour deux raisons :

- l'hypersensibilité développée par le formateur exposé lui fait faire des erreurs d'interprétation et développer une attitude à tendance paranoïaque ;
- l'intervention directe fera "plus de mal que de bien". Il est en effet plus facile pour un formateur de détourner son regard d'un dormeur que de gérer un groupe entier en rébellion.

Le formateur doit se débarrasser de la crispation disciplinaire. Si deux stagiaires discutent entre eux, c'est peut-être qu'ils commentent judicieusement le contenu du stage et non le match de foot de la veille, cela n'a d'ailleurs aucune importance. Il faut tenir en effet compte du fait qu'il existe des rythmes temporels dans une formation et que certaines périodes de la journée ou phases d'apprentissage (incompétence consciente) sont propices à l'agitation. Il faut donc que ces phénomènes aient lieu et il vaut mieux pour la sensibilité du formateur qu'il ne se place pas de lui-même dans la position d'être attaqué.

Si un participant somnole, c'est peut-être que son petit dernier l'a réveillé à plusieurs reprises dans la nuit. Si un autre feuillette son agenda, c'est peut-être aussi qu'il a des soucis personnels. Et tout cela n'a rien à voir avec le formateur.

Le formateur n'interviendra donc que si le ou les participants difficiles gênent l'écoute du groupe. Le plus souvent d'ailleurs il n'aura pas besoin d'intervenir.

1.2. IL EXISTE UNE SOLIDARITÉ DANS UN GROUPE DE STAGIAIRES

Si comme nous venons de le voir le formateur se positionne contre son groupe, le groupe réagira en faisant corps contre lui. Ce phénomène est à rapprocher des réactions face au pouvoir. Le formateur incarne, pendant une durée circonscrite dans le temps, le pouvoir. C'est lui qui décide des activités de la journée, du contenu des modules, de l'organisation du temps.



C'est lui le maître du jeu et c'est donc lui qui représente le pouvoir et le savoir. Si les participants ont le sentiment que le formateur utilise ce pouvoir à des fins disciplinaires, démagogiques, ou pour servir d'autres buts que l'atteinte des objectifs annoncés pour le séminaire, ils développeront une solidarité contre le formateur.

Cette solidarité se manifeste par une cristallisation de la parole sur deux ou trois leaders, par une remise en questions systématique des activités pédagogiques, des débriefings, des cas ou de l'organisation.

Cette solidarité est un atout pour le stage. On a vu que la cohésion du groupe était une condition d'apprentissage d'un adulte. D'autre part, on sait qu'un apprenant est beaucoup plus facilement convaincu par ses pairs que par le formateur.

On peut donc jouer à favoriser cette solidarité en multipliant les travaux de groupes, nommant un président de séance, laissant les stagiaires seuls pendant certaines pauses ou repas. Cette cohésion sera créée ainsi non par contre le formateur, mais à côté de lui. Le formateur, nous l'avons déjà dit, n'a pas en effet porter sur ses épaules l'entière responsabilité du climat de son stage. Laisser le groupe vivre seul ponctuellement, sans lui, ne pas intervenir systématiquement pour gérer un conflit ou maintenir la discipline, c'est la plus sûre façon de faire de la solidarité du groupe une alliée pour le formateur.

1.3. IL EXISTE UN MIMÉTISME ENTRE LE FORMATEUR ET LES FORMÉS



L'expérience le prouve, il n'existe pas de mauvais groupe mais seulement de mauvais formateurs. Cette affirmation est d'une extrême exigence pour les formateurs et elle est malheureusement vérifiée. Certains groupes sont plus ou moins réactifs, certains individus plus ou moins motivés ou réceptifs au thème de la formation. C'est vrai. Mais une chose est sûre, c'est le formateur qui est l'enchanteur des participants.

Certains formateurs se contentent de faire confiance en leur savoir-être et leurs aptitudes naturelles à communiquer. C'est dangereux. Les jours de fatigue, les nouveaux stages ou les formés réactifs ne se gèrent pas seulement avec de la bonne humeur ou de la bonne volonté.

C'est le formateur qui fait son groupe : respect des conditions d'apprentissages, stimuli oratoire, constructions rythmée des journées, alternance des activités témoignent du professionnalisme du formateur et ont une influence positive sur les formés.

Le formateur crée le climat de son stage.

1.4. IL EXISTE UNE AUTORÉGULATION DANS UN GROUPE

IL FAUT LAISSER LE TEMPS AU SAUVEUR D'APPARAÎTRE

Si l'on poursuit le raisonnement abordé avec le premier principe, on arrive au phénomène suivant : si un participant difficile gêne l'écoute ou le travail du groupe, il se trouve toujours un stagiaire pour intervenir et faire cesser le trouble. La difficulté réside dans le fait que, la plupart du temps, le formateur ne laisse pas au sauveur le temps de se manifester et part seul au front, faisant alors l'unanimité du groupe contre lui car prenant trop visiblement le pouvoir.

Toutes les techniques de gestion du groupe seront donc entre autres faites pour gager du temps, combler le silence sans néanmoins intervenir directement et favoriser ainsi l'apparition du sauveur. Ce phénomène s'apparente également à celui dit de Karpmann. Le groupe gère lui-même ses problèmes relationnels et le formateur a tout à perdre en s'y immisçant trop.

1.5. LA RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS¹ EST NORMALE

La formation est un processus de remise en question de l'acquis et de construction en strates successives. Changer des habitudes ou apprendre des choses nouvelles en les reliant à des choses déjà connues ne se fait ni facilement ni rapidement. La majorité des réactions difficiles pendant un stage est due à ces résistances. Un stagiaire exprimera beaucoup plus facilement un désaccord sur l'organisation d'un exercice qu'il n'avouera être vexé de se découvrir une incompétence consciente après cet exercice. L'état d'incompétence consciente est celui qui génère le plus de manifestations de résistance au changement : "Je n'y arrive pas ça ne sert à rien de le faire". La phase de compétence consciente peut également créer ce type de réactions : "Je n'arrive pas à le faire naturellement donc ça ne sert à rien de le faire".

Le processus d'apprentissage est une boîte noire pour la plupart des gens en formation. On ne sait pas comment on apprend. Les habitués des études longues savent, par expérience, qu'ils développent leur savoir soit en écrivant, parlant ou en récitant. Mais le plus souvent leur propre mode d'apprentissage leur est inconnu et ils subissent leur résistance au changement avec beaucoup de douleur et d'énerverment. Expliquer les quatre phases d'apprentissage, présenter les trois temps de la pédagogie - découverte, démonstration, application - permettent de rassurer les stagiaires et de diminuer doucement leurs résistances.

1.6. LE TEMPS EST L'ALLIÉ DU FORMATEUR

Les stages réussis sont toujours trop courts. Le temps est une donnée paradoxale pour le formateur. C'est une contrainte dont il doit se jouer : fractionner une journée en activités, suivre les biorhythmes pour faire paraître le stage court et intensif et donner le sentiment aux stagiaires qu'ils ne perdent pas leur temps, que le stage est plein et harmonieux.

C'est aussi un atout qu'il doit savoir utiliser dans sa gestion du relationnel : ne pas couper la parole à un stagiaire, attendre la fin de son intervention, prévoir quelques instants de silence avant de répondre, reformuler ou faire préciser pour laisser le temps au sauveur d'apparaître ou au questionneur de trouver lui-même la réponse. Dans 80 % des cas, quand un adulte en formation pose une question, il est capable d'en trouver lui-même la réponse.

Si le formateur, peu psychologue et plein de bonne volonté, a répondu à tout, quelle déception pour les stagiaires !

Un stage n'est pas fait pour que le formateur prouve à son public qu'il sait, mais pour qu'il crée les conditions pour que les formés, à leur tour, apprennent et sachent.

Le temps est pour beaucoup dans cet apprentissage progressif. Ne pas répondre à tout, cela n'est pas une fuite, c'est au contraire la pédagogie.

Cet apprentissage de la lenteur, du silence, est très enrichissant. Faire de la durée une alliée, c'est un des principes du jeu de go. Le temps n'est pas une donnée neutre ni passive. Il agit par lui-même, sur le bien être du formateur, la progression des formés.

¹ Résistance au changement : attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente qui se manifeste dès lors que l'idée de transformation est évoquée. La résistance au changement doit être traitée car ses manifestations condamnent le plus souvent l'efficacité des mesures prises. Cette résistance résulte de l'anticipation que les stagiaires font des risques encourus. Traiter les résistances suppose qu'elles soient "apprivoisées" par un processus collectif comportant propositions et négociations.

1.7. LAISSEZ-LES VIVRE ! LE FORMATEUR EST PLUS DIRECTIF SUR LA FORME QUE SUR LE FOND

Ce dernier principe de bon sens résume tous les autres. Il faut laisser vivre les formés adultes : parler s'ils le souhaitent, penser à autre chose, discuter entre eux, etc.... Cela ne signifie pas être un adepte de la non-directivité, bien au contraire.

Le formateur doit être directif sur la forme, c'est son métier : annoncer et faire respecter les objectifs et le fil conducteur du stage, appliquer à lui-même et aux stagiaires une grande exigence sur le déroulement des activités, mener sa barque à bon port. Mais il n'a pas à maintenir sur le groupe une pression disciplinaire qui n'est que le reflet de ses propres problèmes vis-à-vis de l'autorité. La meilleure des autorités est celle de l'exemple, pas celle du cri, ni de la pression.

Il n'a pas non plus à démissionner, à laisser flotter en permanence des flous propices à la désagrégation du groupe.

Ces principes de bon sens ont pour objectif de relativiser les difficultés relationnelles que les formateurs peuvent rencontrer dans les stages. Les apartés, les agressions, les reculs, les désintérêts, les conflits, c'est normal. Ce n'est pas la faute du formateur. Ce n'est pas non plus tourné contre lui. Cela fait partie de phénomènes individuels ou de groupes parfaitement normaux en situation d'apprentissage.