

Acteur, facteur ou spectateur du changement : le formateur face à l'usure du temps.

Université Populaire de Wallonie
Centre Culturel de Huy
Jeudi 30 avril 2009

1. Introduction :

Bonjour,

Avant de débiter mon intervention, je pense qu'il est bon de planter le décor, de vous dire qui je suis, d'où je viens et de vous décrire mon lieu de travail.

Ces « préliminaires » me semblent nécessaires dans la mesure où je prétends en rien au savoir universel pas plus que je ne suis le champion de l'objectivité.

Je me nomme Alain LABY. A l'origine traducteur, j'ai repris des études d'assistant social à l'Ecole Ouvrière Supérieure de Bruxelles. J'ai été engagé sitôt sorti de l'école par le CPAS de Soignies.

Ce que je me propose de vous raconter, car il s'agit bien d'un récit, relève de 20 années d'observation. Il y a en effet vingt ans que les administrateurs de l'asbl Le Quinquet ainsi que le Conseil de l'Action Sociale du CPAS de Soignies m'ont demandé d'en prendre les rênes. En moins de temps qu'il ne le faut pour le dire, je viens déjà de planter le décor, la source de toutes mes observations, de toutes mes interrogations, de mes craintes comme de mes espoirs,...

Le Quinquet fête cette année ses 30 ans. A l'origine service interne au CPAS, il est rapidement devenu une asbl « para communale » qui, petit à petit, s'est émancipée et a gagné en autonomie.

Conçue sur le modèle de l'éducation populaire et permanente et en plein dans la mouvance associative de l'époque, l'action du Quinquet visait et vise toujours autant les enfants que les adultes.

Avec le temps, la « mouvance adulte » - si je peux la nommer ainsi - a évolué. De la simple réunion d'adultes désœuvrés, nous avons par la suite créé des activités occupationnelles à faible prétention économique pour, enfin, jouer la carte de la réinsertion par la formation et par le travail.

Le Quinquet, section adultes, a donc été ce que l'on nomme aujourd'hui un atelier social puis il fut EAP et enfin EFT.

Ca nous en fait des gens, ça nous fait également quantité de gouvernements, de ministres, de réformes, de décrets et autres arrêtés ministériels,... Ca nous fait également quelques crises en plus et une population cible qui va en augmentant et en se diversifiant. Et c'est avec cette population changeante vis-à-vis de laquelle les pouvoirs de tutelle nous demandent de redoubler d'attention(s) que nous nous devons d'agir au quotidien DEPUIS 30 ANS AVEC UN PERSONNEL QUI N'A, DANS SA GRANDE MAJORITE, PAS CHANGE. Ce point est primordial lorsqu'il s'agit de comprendre mon intervention. Je vous parle donc de constats dressés à partir de la réalité de personnes, nommées compagnons ou formateurs, qui, pour la plupart, ont été engagées il y a 30 ans pour évoluer au sein d'une structure et qui ont vu celle-ci et leur rôle au sein de celle-ci muter au cours des années. C'est consciemment ou inconsciemment, volontairement ou non, que leur fonction a évolué et s'est diversifiée.

C'est de cette évolution de la fonction, de l'humain qui l'occupe et de la résistance de ceux-ci à l'épreuve du changement et du temps que je me propose donc de vous parler.

2. Formateur ? Kesako ?

Je lisais l'autre jour la phrase suivante : « Le métier de formateur est relativement récent et remonte aux années 70 avec l'émergence de la formation professionnelle. On trouve des formateurs dans tous les secteurs, à tous les niveaux. Il s'agit d'un métier multiforme de par les statuts variés qu'on peut rencontrer : salariés, vacataires, professions libérales, ... Le formateur a également un profil multiple, il peut être pédagogue, psychologue, enseignant ou tout simplement homme de terrain soucieux de transmettre son savoir (...). »

Voilà qui résume bien, je crois, l'idée qu'on peut se faire, à la base, d'un formateur ... A savoir, tout ou presque rien !

Le formateur a ceci de désagréable qu'on ne peut vraiment le cerner ni le définir avec précision. Il se met à toutes les sauces, on le déguste sous différentes formes.

Et c'est bien cela qui nous préoccupe et justifie, sans doute, notre présence ici ce jour : il est très difficile (ou trop facile) de définir ce qu'est et doit être un formateur.

C'est cette nébuleuse qui peut, entre autres, être la source, l'épicentre de tous les dangers tant il est bien connu que ce qui ne peut se définir clairement peut donner lieu à toutes les interprétations ou donc à toutes les errances, à bien des erreurs.

Si, dans tous nos beaux discours, nous nous entendons à régulièrement mettre en avant que le stagiaire (celui qui suit la formation) doit être l'acteur de son projet de vie, le moteur de son changement, il demeure certain que le formateur reste un pion élémentaire dans cette dynamique.

Si le stagiaire est un moteur, celui-ci peut tomber en panne ou nécessiter une révision, le formateur est alors le *mécanicien* incontournable.

Mais, c'est également grâce à lui que le même projet peut capoter et virer à l'échec entraînant avec lui les derniers espoirs d'un jeune en quête d'un soupçon de réussite ... juste une fois, pour changer ...

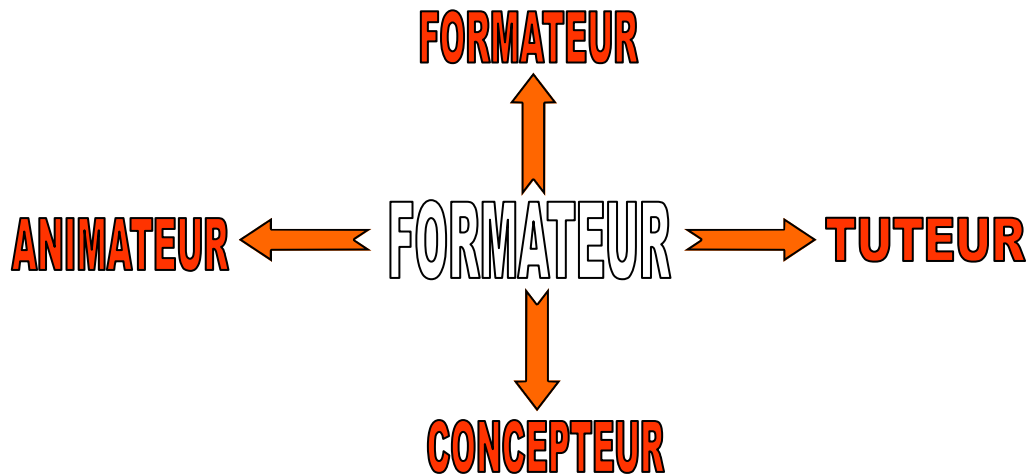
Globalement, outre des connaissances à transmettre, un formateur doit avoir certaines qualités telles que un « feeling pédagogique », la patience d'enseigner, l'ouverture d'esprit, le sens de l'écoute et du dialogue,...

Un formateur crédible doit être en mesure de faire partager ses hésitations, incertitudes, ses doutes car la compétence n'est pas synonyme de perfection mais aussi de réflexivité et de régulation !

3. Les différentes fonctions du formateur

Tout comme l'action d'une EFT évolue à l'intersection des sphères sociale, économique et pédagogique, le formateur est également à l'intersection de différents champs d'intervention.

Son rôle est, sciemment ou non, suivant les cas et les institutions, multiple.



Fonction de formateur

... La plus évidente, celle qui coule de source et qui, dans sa volonté « généraliste », est à la source de bien des ambiguïtés.

Chaque mot a ici son importance.

Le métier de formateur - avec un grand F - est de concevoir des programmes de formation adaptés à un public peu qualifié et peu motivé, de choisir des méthodes et des outils pédagogiques cohérents avec les publics à former et d'animer des sessions de formation pratique et théorique pouvant déboucher sur une certaine production aussi nommée « valorisation de la force de travail ».

La mission première du formateur est, entre autres, de faire acquérir des connaissances dans une progression pédagogique utilisant des techniques éducatives appropriées, en s'adaptant en permanence au public, en appréciant ses besoins et en régulant les phénomènes de groupe ou relations individuelles.

Il peut pour se faire s'entourer d'autres personnes (service social) qui accompliront, en amont de son travail ou avec lui, des tâches sans lesquelles le travail du formateur ne peut être accompli.

Il s'agit alors d'analyser la demande de formation, évaluer les pré-requis et les acquis, élaborer les programmes et en assurer le suivi, accueillir et renseigner le public, orienter et sélectionner les stagiaires à l'entrée d'un

cycle de formation, les encadrer et les suivre tout au long de leur formation.

Fonction d'animateur

Concevoir un programme de formation est une chose. Lui donner une réalité, une âme en est une autre.

Nos stages en EFT durent en moyenne 2100 heures, 14 mois que le formateur va partager en première ligne avec un public qui, souvent, ne déborde pas d'une énergie et d'une motivation redoutables.

En devenant **animateur**, le formateur insuffle la vie à son programme de formation et éveille l'intérêt, la curiosité, la volonté d'apprendre et de progresser.

Le rôle de l'animateur de formation est de fixer les règles à suivre et les objectifs à atteindre. Il a la tâche de dynamiser le processus d'apprentissage, les échanges entre les apprenants en utilisant les moyens pédagogiques nécessaires.

Arbitre, conseil, réalisateur, metteur en scène et néanmoins acteur, le **formateur animateur** est un HUMAIN qui va :

- Pousser le stagiaire à expliciter ses attentes, projets et représentations préalables.
- Verbaliser ses propres modes de pensée et de décision.
- Ne pas jouer la comédie de la maîtrise.
- Exprimer ses doutes, ses peurs, ses ambivalences, ses lassitudes.
- Se mettre en jeu comme personne, ne pas se cacher derrière son rôle.
- Accepter les différences
- Prendre les erreurs comme autant d'occasions de progresser.

L'animateur doit faire preuve d'**empathie** et doit développer cette compétence en lui, d'autant qu'il n'est pas rare que la formation soit subie et non choisie par le participant.

Il faut donc savoir écouter ce que le participant a à dire, **y compris si c'est négatif**, une objection ou une contestation par exemple.

Le formateur animateur idéal devrait ainsi pouvoir mettre son « affectivité contrariée » de côté pour que la communication puisse continuer.

C'est ce maintien de la communication, ce sentiment que le stagiaire doit avoir d'être écouté même s'il n'est pas qualifié qui va lui permettre de progresser.

Fonction de tuteur

Le tuteur est défini comme une *personne désignée pour accompagner le candidat en quête de qualification dans la mise en œuvre ou la poursuite de son projet professionnel*.

Il a ainsi pour mission d'accueillir, d'aider, d'informer, de guider,...

Il doit veiller à ce que les tâches confiées au stagiaire correspondent à une réelle expérience de travail et ne se limitent pas à la seule exploitation « bon marché » de la force de travail de l'apprenant.

Dans certains cas, la mise en place d'un tel suivi suppose, pour être efficace, que les tuteurs aient suivi une formation de base pour développer leurs compétences en ce domaine.

Mais, le rôle de tuteur peut revêtir une toute autre dimension beaucoup plus complexe. Nous travaillons en effet avec une population déstructurée au niveau émotionnel et au passé familial chaotique.

Le formateur, si l'accroche se fait, devient vite le référent, le modèle, celui sur qui on va s'appuyer dans un souci d'aller jusqu'au bout. Un tuteur, quoi ...

Le formateur devient, si l'on n'y prend garde, le grand frère sinon le père, la mère absents.

L'extrême vigilance est ici de rigueur à défaut de mettre en péril le stage, le stagiaire mais également la personnalité et l'équilibre psychosocial du formateur.

Dans cette logique, le formateur tuteur doit :

- Savoir aider le stagiaire à se situer par rapport aux valeurs et aux finalités du métier sans pour autant faire œuvre de *mission*. Il ne s'agit pas de prêcher ni de convertir ;

- Savoir aider le stagiaire à préserver sa personnalité dans une société codifiée et édifée sur un code moral déterminé. Le formateur n'est pas un surveillant, un pion pas plus qu'un vigile ;
- Savoir aider le stagiaire à construire leur identité sans incarner un modèle d'excellence. *Fait comme moi, gamin et tu réussiras dans la vie!* n'est pas la meilleure maxime ;
- Savoir expliciter les routines sans les disqualifier ;
- Savoir faire travailler le stagiaire sur lui-même comme personne et sur sa relation à autrui (l'équipe, le groupe, la société), sans jouer au thérapeute et au psychologue de bas étage. Le formateur doit ici disposer de la faculté d'envoyer l'ascenseur au staff social qui travaille à ses côtés. Il n'est pas le seul garant du devenir du stagiaire ;
- Savoir faire travailler sur les non-dits et les contradictions du métier. Le formateur tuteur doit être réaliste (par rapport à lui-même, au stage, au stagiaire,...) sans désenchanter le monde ;
- Savoir partir des pratiques et de l'expérience, sans s'y enfermer, pour formaliser, comparer, expliquer, théoriser.
- Savoir identifier et combattre les résistances à la formation et au changement, sans les mépriser. *Ce stagiaire est un pauvre con fainéant, je perds mon temps avec lui !*

C'est ici généralement que nos formateurs trouvent le plus la source d'un éventuel déséquilibre.

Fonction de formateur concepteur

Le formateur est largement dépendant de décisions institutionnelles qui lui échappent et ce contexte peut limiter son action.

En tant que formateur et dans la mesure de ses compétences, il ne pourra être efficace que si il adhère, comprend et participe au plan de formation.

Il doit savoir être informé, comprendre et jouer avec les règles et les contraintes de son métier, règles qui sont susceptibles d'être revues, aménagées, modifiées sans que son avis soit pris en compte dans des sphères qui ignorent sans doute tout de sa réalité de terrain.

Le formateur doit également pouvoir négocier son contrat (sa mission), ses conditions de travail et l'adéquation de son savoir et de son expérience avec les objectifs institutionnels.

En d'autres termes, les formateurs ne doivent pas être limités au rôle d'acteurs, ils doivent être appréhendés en tant que concepteurs, créateurs ou réalisateurs.

Alors ?..... Tuteur, animateur, concepteur, formateur ... Selon les cas, on sera l'un ou l'autre.

Mais, très souvent, on portera au contraire plusieurs casquettes ce qui implique une maîtrise de soi et une parfaite compréhension de sa fonction, sinon, comme aurait dit Manu THOREAU : « *Bardaf, c'est l'embarquée !* ».

4. Le formateur , vecteur de progression ou de blocage.

C'est ici que nous allons parler du changement et des craintes qu'elle génère....

Parlons d'abord du « *premier niveau* »

Lorsqu'un candidat se voit proposer un stage au sein de nos structures, il est fréquent qu'il se cabre et exprime des réticences.

En effet, bien qu'on en vienne à accepter le changement comme une réalité de l'existence – et cette acceptation varie selon un certain statut social et culturel - , il n'en demeure pas moins que l'éternel défi réside dans la gestion de l'énergie de résistance qu'il produit.

La résistance au changement chez un individu repose sur un goût immodéré pour la stabilité et l'ordre.

Le changement signifie souvent l'incertitude et la perturbation de l'équilibre connu. Tout changement génère de la résistance. Il est souvent plus facile de conserver une organisation connue, même dysfonctionnelle que d'affronter la période de turbulence annoncée par la mise en place du changement.

On entend alors dire que les enjeux ne sont pas clairs, l'envie n'y est pas.

Ces réticences vont catalyser une ENERGIE BLOQUANTE qui va s'installer au cœur même du processus d'apprentissage. Le stagiaire va alors être identifié comme un perturbateur, comme un indiscipliné, voire comme un démotivé.

Cette énergie, clairement définie et codifiée dans les écrits de Kurt LEWIN ou d'autres psychosociologues, il convient de l'utiliser.

Il ne faut en aucun cas la nier ni la rejeter. Au contraire, il va falloir en prendre conscience, l'accepter (*et ce n'est pas rien!*), la canaliser, la gérer et en maximiser l'utilité positive et c'est à ce niveau que le rôle du formateur devient crucial.

En cours de stage, l'énergie de résistance au changement peut alors devenir une force motrice importante pour les nouveaux apprentissages.

Le formateur ne doit pas redouter la résistance au changement qui s'installe (ou est ancrée) chez le stagiaire. Il doit composer avec elle car **il est désormais au cœur même de cette dynamique.**

Le formateur animateur va aider le stagiaire à mieux discerner son comportement, passant du dépassement à une prise de conscience de ses capacités individuelles sollicitées par le changement, à la compréhension claire de ce qui est attendu et aux moyens possibles pour atteindre le résultat souhaité.

Être formateur, c'est être capable de gérer les différences et faire en sorte qu'on en tire une collaboration enrichie.

En retournant cette énergie, le formateur fait en sorte que l'action de formation revêt une nouvelle dimension et que celle-ci, soudain, comporte plus d'avantages que de désavantages pour le candidat au stage.

Au début, les avantages ne sont pas toujours évidents. Tout changement présente surtout de prime abord des désavantages évidents. C'est dans le soutien et l'encouragement de la formation que les avantages prennent un sens.

Ce qui fera que notre stagiaire acceptera le changement et repoussera alors lui-même les limites de ses craintes et de ses réticences, c'est lorsque le bilan des avantages pèsera petit à petit plus lourd dans la balance que le poids des désavantages.

Grâce à son formateur, il fera alors le choix d'essayer, de tenter sa chance dans ce challenge qu'est la réinsertion par le travail et le projet personnel qu'il y associe désormais.

Le formateur est donc un guide important pour déclencher la motivation. De par son intervention, il est un vecteur de changement et de progression. Il ne pourra assumer pleinement ce rôle que s'il en accepte la responsabilité et en comprend l'importance.

Mais, me direz-vous, s'il y a un « *premier niveau* », il doit y en avoir un « *second* »

Oui, car si le formateur peut en tant que vecteur de progression gérer une énergie bloquante, il peut lui-même générer cette énergie et alors devenir vecteur de blocage.

Les raisons peuvent être multiples et sont souvent liées à une confusion des mandats et des rôles, à une certaine usure du temps, un sentiment d'incompréhension ou encore à un manque de diffusion de l'information et de communication au sein de la structure de formation.

Vous comprendrez sans doute mieux pourquoi, en début d'exposé, j'ai tant tenu à vous décrire mon lieu de travail si je vous dis que cette démobilisation peut intervenir si on n'y prend garde au sein d'une structure de 30 ans qui, sans constater d'importants *Turn Over* au sein de son personnel, a débuté son action d'éducation permanente en faisant de l'occupationnel pour, par la suite, glisser vers l'EAP et l'EFT.

Les courants d'idées changent, évoluent ... Si les gens ne suivent pas Ne sachant quoi faire, se sentant impuissant face à ses moyens et aux attentes qu'on a de lui ou qu'il perçoit qu'on a de lui, se retrouvant dans

l'impasse du « *comment procéder* », le formateur devient, plus souvent qu'à son tour, démissionnaire.

C'est désormais à son tour de générer de l'énergie bloquante et son comportement va avoir des conséquences autant au niveau individuel que collectif.

« Le formateur qui gère l'énergie de résistance au changement est celui qui fait arriver des choses. Le formateur qui ne gère pas l'énergie de résistance au changement est celui à qui il arrive des choses. » pourrait-on dire ...

Cette fois, c'est chez le formateur que le changement va déclencher un processus de réorientation psychologique.

Cette crainte va s'exprimer dans le cadre de remarques lancées comme ça, négligemment, mais jamais innocemment et en pure perte.

Ces petites phrases, vous les connaissez sans doute.

- Mais à quoi ça va servir tout ce nouveau machin ?
- Qui est-ce qui va exploiter ces données, qu'est-ce qu'ils vont en faire ? A quoi vont servir ces statistiques ?
- Comment vont-ils bien pouvoir vérifier la fiabilité des données ?
- Je ne veux pas qu'on puisse me comparer avec d'autres qui ne font pas le même boulot que moi !
- C'est pas après 20 années à faire ce boulot qu'on va m'apprendre comment le faire !!!!
- C'est pas à deux ans de la retraite qu'ils vont m'enquiquiner avec leurs inventions !
- C'est bien un système mis en place par des connards de bureaucrates de l'administration ! Mais qu'ils viennent voir sur le terrain seulement !

Le changement va alors avoir un impact « privé », individuel, personnel sur le formateur.

Comme ce fut le cas avec chacun de nos stagiaires, chacun de nos formateurs va réagir différemment en fonction du changement proposé. Cette réaction va se moduler sous trois angles :

- La participation,
- Le rejet,
- L'attentisme

Chacun, avec son propre cadre de référence, sa manière de comprendre et d'appréhender le monde, va créer sa propre vision du changement envisagé, évaluer sa pertinence et avoir ou non envie d'y participer.

Même si le formateur consent à accepter le changement (***et le reconnaît implicitement comme étant utile et nécessaire***), il devra cependant faire face à l'incertitude et aux nouvelles compétences qui seront sans doute à acquérir.

Tout ceci va générer des turbulences dans sa vie professionnelle. Pour qu'il mette en œuvre le changement, **non dans une position passive, mais dans une position active**, il devra (comme il a pu l'encourager chez ses stagiaires) s'approprier ce changement.

Bien évidemment, cette « alchimie » ne va pas avoir que des implications personnelles. Le changement va également avoir un impact d'ordre sociétal, collectif.

Pour se positionner, la personne – qui a pu élaborer son propre jugement personnel sur le changement – va maintenant se questionner quant à savoir comment les autres font et pensent. Comment ses collègues perçoivent-ils le changement ? Comment se comportent-ils ? Quelles réponses ont-ils élaborés ? Sont-elles différentes des siennes ?

Beaucoup de personnes préféreront alors revenir sur leur propre représentation, plutôt que de se mettre en porte à faux par rapport à leur environnement immédiat, leurs pairs.

Certains, bien que favorables au changement dans un premier temps, prendront le contre-pied de leur idée et s'aligneront sur les *modus vivendi*, les comportements majoritaires au sein de leur groupe.

Bien plus encore qu'au niveau individuel, il importe d'être vigilant quant à la dimension collective que peut alors adopter la problématique. **C'est**

avec celle-ci que le promoteur de projet, le responsable institutionnel devra compter et jouer.

Tout système structuré est en permanence dans la contradiction entre un souhait de croissance et d'expansion et une attitude de repli sur soi et de protectionnisme social.

Le changement n'est pas naturel, il ne devient possible que dans le cas où les acteurs échangent, communiquent et font évoluer ENSEMBLE leurs représentations et points de vue.

A défaut de voir tout lui échapper, le responsable institutionnel devra composer avec les énergies des membres de son personnel et veiller à ce que celles-ci ne se fédèrent et ne bloquent toute la mécanique.

Il y a alors lieu de se poser collectivement les questions amenant à percevoir le changement dans une direction favorable, positive.

- Ce qui est imposé, ce qui est proposé affecte-t-il ou permet-il d'améliorer la situation ?
- La situation est-elle clairement définie ? Est-elle grave et la survie de l'institution est-elle en jeu ?
- L'équilibre et une certaine forme de confort sont-ils menacés ?
- Le changement va-t-il améliorer le fonctionnement de l'institution ?
- Va-t-il simplifier les modes de fonctionnement et de prise de décision, les rendre plus fluides, plus adaptables, plus réactifs ou le contraire ?
- La qualité de vie au travail, les relations professionnelles, l'épanouissement de chaque acteur vont-ils s'en ressentir ?

Je n'insisterai donc jamais assez sur la nécessité qu'il a, certes, de bien choisir ses formateurs, de s'assurer qu'ils font preuve des qualités humaines et professionnelles requises pour ce travail qui est le nôtre mais également ET SURTOUT sur l'importance qu'il y a d'être chaque jour plus vigilant et à l'écoute de son équipe.

Dans le cas du formateur qui glisse lentement mais sûrement du facteur de changement au rôle de spectateur puis de résistant au changement, l'opposition peut être constructive ou non.

L'opposition a deux sources :

- soit le rejet de la figure d'autorité et, dans cette hypothèse, c'est cette fois le responsable qui est perçu comme un donneur de leçons, un intrus ;
- soit l'incompatibilité de deux visions de la situation. Le responsable est ici perçu comme ne comprenant pas la réalité du formateur.

Même s'il a raison, le responsable devra prendre le temps d'écouter, d'entendre, et de comprendre en quoi il partage peut être la vision qu'a son formateur de la situation et ce qui les différencie. Ces temps d'écoute et d'échanges permettront à chacun de développer leur autonomie. **Ils sont fondamentaux , à défaut de quoi le responsable institutionnel et le formateur vont alors se retrouver dans la même situation qu'ont pu vivre le stagiaire et le formateur !**

C'est l'impasse, la fameuse mécanique est bloquée !

EN GUISE DE CONCLUSION

Le formateur est un acteur stratégique trop souvent oublié ou négligé.

Nous venons de le voir il devrait avoir des allures de Superman mais n'est pas Wolverine qui veut!!!

Notre secteur évolue chaque jour. Il y a 30 ans, nous étions des rêveurs, nous sommes aujourd'hui des professionnels avec lesquels on doit compter. Mais, rien n'est acquis, il n'existe pas de formule miracle pas plus que de potion magique. Dans le domaine de la formation, de l'enseignement et de la pédagogie, il n'y a pas de pierre philosophale !

Les termes Formation Continue et Communication sont donc deux valeurs sûres ... Et pour l'instant, on en a bien besoin !

Il est donc important que nous encourageons nos formateurs et les membres de nos équipes se former, à poursuivre ou à parfaire leur

formation. Il s'agit là d'une source d'épanouissement et parfois d'apaisement qui ne peut nuire à nos structures.

De même, pour revenir à ce que je disais tout à l'heure, soyons attentifs et ne devenons pas la cible de commentaires à la « *Mais où il a été chercher ça ! Qu'il quitte son bureau, vienne nous voir sur le terrain ! Pourquoi on nous dit rien !?* ».

Ne commettons pas les erreurs qui peuvent être faites à l'étage au-dessus et profitons de la dimension de nos associations pour jouer la carte de la souplesse, de l'écoute, de l'échange, de la transparence et de la communication. **On peut parler pour rien dire mais on ne communique jamais assez.**

Je vous remercie de votre attention,