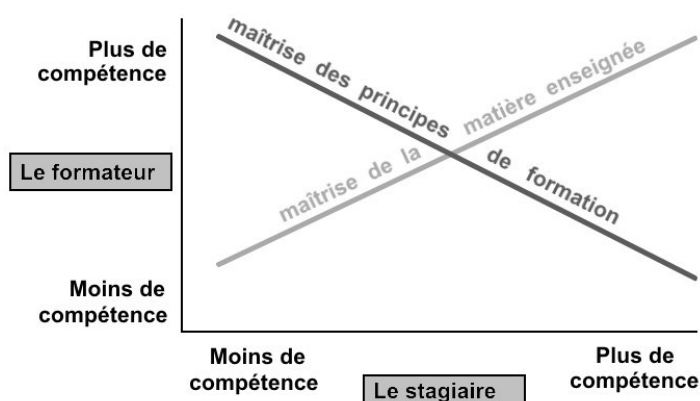


## Les deux domaines de compétence d'un formateur

Former efficacement, c'est maîtriser deux sujets différents : la matière qu'on veut communiquer, bien sûr, et la manière de former aussi. Connaître son sujet et savoir former, c'est deux choses différentes ; on peut être très fort dans un de ces domaines sans l'être dans l'autre.

Selon le niveau des stagiaires, le niveau minimum requis dans ces deux sujets varie. Avec un stagiaire débutant, qui ne connaît presque rien du sujet, le formateur n'a pas forcément besoin d'une maîtrise très élevée de la matière enseignée. Du moment qu'il sait plus que le stagiaire, il peut communiquer cela. En revanche, il est largement préférable qu'il ait une très grande maîtrise des principes de formation. Le stagiaire qui débute aura plus de mal à avancer, avec plus de risque d'abandonner, si la formation n'est pas bien faite.



Un stagiaire très avancé, en revanche, nécessite un formateur qui maîtrise exceptionnellement bien la matière. Autrement, il n'a pas grand-chose à communiquer au stagiaire que le stagiaire n'a pas déjà. Mais en même temps, des lacunes dans la manière de former sont moins graves dans ce cas, car le stagiaire est déjà suffisamment fondé qu'il risque moins de se décourager, il comprendra mieux même si les principes ne sont pas expliqués aussi bien que possible. Le schéma des courbes de maîtrise de ces deux domaines montrent donc le type de stagiaire qu'un formateur peut utilement former : s'il est fort dans la pédagogie de l'enseignement, mais pas très avancé dans la matière, il peut néanmoins être un formateur utile pour les débutants. S'il maîtrise très bien la matière mais moins bien les techniques de formation, il peut avoir un impact positif malgré tout pour ceux qui sont déjà bien avancés. L'idéal, évidemment, c'est un formateur qui maîtrise bien les deux domaines ; il peut former n'importe qui, depuis les vrais débutants jusqu'au plus avancés. Mais une personne qui n'est ni fort dans la matière à enseigner ni dans la manière d'enseigner peut difficilement trouver sa place dans la formation : il n'y a aucun niveau de stagiaire qui correspond à ce profil de formateur.

Devenir formateur efficace, c'est donc travailler non seulement le domaine dans lequel on forme, mais aussi celui de la formation même. Il faut savoir ce qu'on veut communiquer ; il faut aussi savoir comment le communiquer pour que le stagiaire en profite autant que possible.

## La relation formateur-stagiaire

Une formation efficace passe forcément par une relation personnelle. Qu'on le veuille ou non, se laisser former n'est pas uniquement un exercice intellectuel, pour apprendre une matière. C'est aussi une interaction avec une personne, le formateur. Il y a des principes qui favorisent cette relation et, du coup, favorisent la formation :

- 1) Tout d'abord, il faut savoir que toute relation personnelle, de quelque nature que ce soit, se vit dans le contexte d'une tension entre intimité et sécurité. L'intimité, c'est la mesure dans laquelle nous permettons à une autre personne de connaître les vraies profondeurs de notre personne, d'entrer dans les « sphères privées » de nos vies. La sécurité définit le degré dans lequel quelqu'un se sent pas menacé ou non par quelqu'un d'autre. Or, l'intimité comporte forcément des risques : une personne qui nous connaît plus peut nous faire plus de mal qu'une personne qui ne nous connaît pas autant. C'est pourquoi chacun de nous essaye constamment de ne pas laisser voir nos défauts, nos craintes, nos points faibles.

La formation comporte forcément une dose plus importante d'intimité qu'on ne le pense : par le fait de former, le formateur va mettre le doigt, par moments, sur ce qui ne va pas. Il va donc relever les points faibles, les aspects du stagiaire dont il (le stagiaire) n'est pas fier, des aspects qu'il aurait préféré cacher. Il aura donc tout naturellement une tendance à résister cette intimité, à ne pas vouloir profiter au maximum de tout ce que le formateur peut lui dire par rapport à ce qui ne va pas.

La manière de palier à cette tendance, c'est d'abord d'en être conscient et, par conséquent, de communiquer non seulement par ses paroles mais aussi par sa manière d'être que le stagiaire est en sécurité. Il a besoin de se sentir aimé, de se sentir accepté malgré ses lacunes (que le formateur relèvera régulièrement tout le long de la formation, puisque la nature même de la formation, c'est de combler des lacunes). Un formateur qui se met en colère, qui insulte, qui a une attitude de supériorité aura beaucoup plus de mal à former – même s'il connaît très bien son sujet – qu'un formateur qui laisse apparaître naturellement un caractère « sympa ». Si un formateur veut avoir droit à l'intimité qui consiste à mettre le doigt précisément sur les lacunes du stagiaire, ce dernier doit se savoir et se sentir (il convient de bien noter la différence entre les deux, et le fait que les deux sont nécessaires) réellement en sécurité dans la relation avec le formateur.

- 2) En vue de maintenir cette relation positive, ce contexte où le stagiaire se sent en sécurité, le formateur doit toujours encourager à progresser, plutôt que d'abaisser à cause des erreurs. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas relever les lacunes, erreurs, points faibles et autres défaillances. Au contraire, cela est une partie absolument essentielle d'une formation efficace. Mais c'est une question de la manière de le faire, et l'attitude qu'on montre en le faisant.

Le but d'un formateur compétent, dans tout ce qu'il relève, n'est jamais d'abaisser le stagiaire, mais de faire progresser. Le stagiaire a besoin de le savoir et de le ressentir (la différence entre les deux est toujours importante, ainsi que la raison pour laquelle il faut les deux). Cela étant dit, on ne peut pas tromper un stagiaire longtemps sur ce point. Il ne suffit pas de « faire semblant ». Le premier pas consiste, pour le formateur, à avoir réellement cette attitude. Il doit désirer profondément faire progresser le stagiaire.

Il n'est pas interdit pour un formateur de laisser savoir ses propres difficultés pour apprendre, quand il était lui-même en apprentissage. Nul besoin de donner une impression qu'il savait toujours tout maîtriser. Cela peut encourager le stagiaire qui se rend compte de ses erreurs. Si le formateur avait eu ses propres difficultés, lui, cela veut dire qu'il y a de l'espoir.

En gros, cela veut dire que le formateur n'est jamais en train d'appuyer sa propre personne ou sa propre valeur en faisant ressortir que le stagiaire fait moins bien. C'est normal que le stagiaire fait moins bien ; il est toujours en apprentissage. Mais cela ne veut pas dire que le stagiaire est inférieur. Il a besoin d'apprendre, il est là pour apprendre, et le but principal du formateur est de l'aider à apprendre.

- 3) Un troisième principe fondamental pour maintenir une bonne relation dans la formation est de se garder de tout jugement sur la personne du stagiaire. Les jugements que le formateur doit exprimer sont toujours à donner par rapport à ce qui est fait et non par rapport à la personne du stagiaire. « Vous vous êtes trompé de nouveau ; ce n'est pas comme ça qu'il faut faire cela » est une évaluation valable. « Vous êtes un idiot ; vous ne pouvez jamais faire des choses correctement » est une évaluation sur la personne elle-même, et n'a donc pas lieu d'être.

D'une part, cela n'a pas lieu d'être parce qu'il n'appartient pas au formateur d'évaluer la personne. Son rôle est d'évaluer – et faire progresser – dans telle ou telle connaissance ou compétence. La personne du stagiaire ne lui appartient pas.

D'autre part, un jugement sur la personne n'a pas lieu d'être parce que si un jugement comme

« Vous êtes un incapable » était vrai, cela veut dire que les deux perdent leur temps. Une personne qui est incapable peut devenir capable, mais une personne qui est **un** incapable, par définition, ne peut pas devenir capable. Si cela fait partie de sa personne même, plutôt que partie de ses compétences à un moment donné, c'est comme ça. Il faut l'accepter et faire avec. Cela ne peut pas se modifier. Mais le but du formateur est de modifier la compétence. Si la personne est réellement incapable de modifier correctement ses compétences, autant abandonner tout de suite.

Il est donc important pour le formateur de se rappeler, constamment, qu'il évalue les compétences mais jamais la personne. S'il le fait en encourageant à progresser (le point précédent), en vue d'établir une relation personnelle dans la sécurité personnelle (le premier point), les rapports avec le stagiaire ont beaucoup plus de chances de favoriser un apprentissage qui sera apprécié par les deux.

## Les trois périodes difficiles pour le formateur

Toujours dans le domaine des relations personnelles, il est utile de noter que dans la formation, il y a trois étapes différentes qui peuvent éventuellement être difficile pour le formateur de vivre, surtout s'il a des problèmes personnels non résolus. Le formateur qui veut être efficace dans la formation a besoin d'en être conscient, d'en tenir compte, et d'essayer de ne pas tomber dans les pièges qui menacent dans ces périodes.

- 1) Il peut être difficile d'accepter que le stagiaire fait les choses **moins bien** que le formateur. Forcément, surtout dans un premier temps, le stagiaire est moins compétent. C'est pour cela qu'il se forme. Mais cela peut être difficile pour un formateur.

D'une part, il peut être frustré parce que le stagiaire ne comprend pas tout. Ce n'est pas une réaction particulièrement logique, mais elle est assez courante. Le formateur qui devient impatient, qui se met en colère, qui vit mal un stagiaire qui ne fait pas bien, ne sera jamais un bon formateur. Les stagiaires ne savent pas encore tout (c'est pourquoi ils sont stagiaires) et certains n'apprennent pas toujours très rapidement. Un formateur qui ne peut pas accepter cela, c'est comme un médecin qui ne peut pas supporter des gens malades...

D'autre par, le fait que le stagiaire fait moins bien peut conduire le formateur à ne pas vouloir que le stagiaire fasse autre chose que des exercices pures. Il peut travailler en salle de cours, mais il ne peut jamais se voir confier la tâches d'accomplir quelque chose sur le terrain. Bien sûr, tout au début de la formation, le stagiaire n'est pas encore au point où on peut lui confier des tâches sur le terrain. Mais il faut arriver à cela tôt ou tard, et forcément il n'aura pas encore atteint le niveau du formateur quand il fait ses premiers exercices pratiques. Cela veut dire que certaines choses seront moins bien faites. Soit il faudra accepter un résultat inférieur, soit il faut que le formateur fasse l'effort pour rattraper ce qui est moins bien fait. (Les deux cas de figure sont possibles, ou même une combinaison des deux, selon les cas de figure.) De nouveau, le formateur qui ne peut pas accepter cela ne pourra pas bien faire avancer un stagiaire, puisqu'il est inévitable que, par moments, les choses seront moins bien faites que si le formateur les faisait lui-même.

Tout formateur doit donc être conscient qu'au début de la formation, il y aura une période difficile : une période où le stagiaire fera moins bien que le formateur. Il doit savoir gérer cela.

- 2) Il peut être difficile pour le formateur d'accepter que les choses soient faites **différemment** de ce qu'il ferait lui-même. Cette période vient un peu plus tard dans la formation. Une personne formée peut arriver à des résultats qui sont tout aussi bons que ce que ferait le formateur, mais d'une autre manière : le résultat est utilisable, mais non identique.

Un formateur est tenté de penser que sa manière de faire est forcément la bonne – ce qui veut dire

la meilleure, la seule qui est admissible – et que, par conséquent, si le stagiaire fait autre chose, ce n'est pas bon. Mais la réalité est autre. Chaque personne a sa propre vision, ses propres goûts. Même un stagiaire qui a bien maîtrisé ce qui est enseigné, qui est devenu très compétent, aura des optiques différentes de celles de la personne qui l'a formé. Inévitablement, dans certains domaines, il fera donc différemment. Non parce qu'il ne sait pas faire « correctement », mais parce qu'il préfère autre chose.

Il est important pour un formateur d'accepter cela. Du moment que le résultat est bon, cela est admissible, même si le résultat n'est pas le même. Il y aura toujours des gens pour préférer cette autre façon de faire.

Bien sûr, ce principe ne s'applique que quand le résultat est de qualité égale. Un formateur n'est pas appelé à accepter n'importe quoi, sous prétexte qu'il faut être tolérant des « goûts et couleurs ». Si une autre façon de faire implique un résultat moins bon, le formateur est tout à fait dans son droit – voire dans l'obligation – d'exiger autre chose. Mais un bon formateur ne doit pas exiger ce qui relève simplement d'une préférence personnelle ou de ses propres habitudes. Du moment que la qualité n'est pas sacrifiée, une personne formée peut faire des choses différemment de ce que fait celui ou celle qui l'a formé. Cela peut être difficile pour certains formateurs à accepter, mais tout bon formateur doit apprendre à vivre avec cette réalité.

- 3) Il peut être difficile, enfin, pour certains formateurs d'accepter que le travail soit fait *mieux* que ce qu'il ferait lui-même. Ceci est évidemment un problème qui se présente encore plus tard dans la formation, mais c'est effectivement une période qui est difficile à vivre pour certains formateurs. Ne pouvant pas accepter que le nouveau devienne plus fort que celui qui l'a formé, ils doivent forcément trouver des fautes, critiquer, abaisser, faire tout leur possible pour ne pas admettre que le résultat est aussi bon que ça.

Pourtant, cela devrait être le but de tout bon formateur. Si on forme, c'est en vue d'avoir une nouvelle génération aussi capable que possible. Dans certains cas, cela veut dire qu'ils s'en sortiront encore mieux que ceux qui les ont formé, et tant mieux. Le seul alternatif est de penser qu'avec chaque transmission du savoir, la compétence diminue forcément. Ce serait une vision très pessimiste et décourageante. Au contraire, on doit espérer qu'il sera possible, à l'avenir, non seulement de maintenir la qualité mais encore de l'améliorer.

Et cela veut dire nécessairement des gens qui, une fois opérationnel sur le terrain, font encore mieux que ceux qui les ont formés. Si la valeur-propre du formateur réside dans le fait d'être « le meilleur », ce sera difficile à accepter. Mais si son but est plutôt de communiquer