



Les émotions

en formation

« C'est comme si j'avais suivi un cours sur l'eau. Je sais tout : quand elle gèle, quand elle bout, ses molécules ... mais, à aucun moment, je ne me suis sentie mouillée ». Ces propos rapportés par une participante à un stage sur la gestion des émotions reflète bien deux approches de l'émotion en formation : parler sur ou plonger dedans. La première en fait un sujet intellectuel et la seconde vise à utiliser le levier des émotions dans le processus d'apprentissage.

Notre pratique repose sur le postulat que l'émotion est caractéristique de l'humain, et donc au cœur de toute formation, quel qu'en soit le thème (du plus technique au plus relationnel) ou quelle que soit sa source¹. L'émotion est une force sur laquelle s'appuyer, un élément à travailler en formation. Bien utilisée, l'émotion constitue un puissant accélérateur. La dénier comporte des risques.

Clarifions deux aspects ! Premièrement, la distinction commune qui consiste à identifier certaines émotions comme positives et d'autres comme négatives est révélatrice de l'inconfort que certaines émotions génèrent. Les émotions racontent toujours quelque chose d'essentiel de soi.

Deuxièmement, et en accord avec le courant humaniste (Rogers, Rosenberg), nous considérons les émotions comme un indicateur de l'assouvissement ou non de nos besoins. Derrière chaque émotion, il y a une demande permettant de se mettre en mouvement.

L'émotion comme choix méthodologique

Le formateur peut intégrer les émotions dans son choix méthodologique allant même parfois jusqu'à prendre le risque de perturber intentionnellement le processus à des fins pédagogiques. Trois moments semblent particulièrement favorables :

- au début d'une séquence de formation, lorsqu'il s'agit de creuser l'écart, de créer du sens et de la motivation. Les mises en scène fortes (ouvrir les cours internes pour apprentis avec un chariot rempli des ouvrages et photocopiés de référence pour les examens finaux), les métaphores, des extraits de films visent le même objectif de prise de conscience ;
- en phase d'acquisition de contenus, afin de mobiliser plus profondément : mise en évidence de mécanismes (jeux de communication ou de

coopération), partage d'expériences (recours à des approches plus artistiques) ;

- en phase d'ancrage de nouveaux comportements : les mises en situation, avec leurs limites, permettent d'entrer dans une véritable expérience et reste un puissant outil d'appropriation.

Rendre l'émotion utile en formation : quatre niveaux d'intervention

Pour permettre aux éventuelles émotions d'être exprimées, d'une manière constructive tout en préservant un cadre favorable à l'apprentissage, il revient au formateur de faire en sorte que le climat de la formation ne soit ni envahi, ni privé d'émotions. Il peut agir sur quatre niveaux différents :

Le cadre et le climat : y contribue, tout ce qui relève de l'explicitation du cadre de la démarche (objectifs, programme) et du cadre relationnel (règles du jeu de fonctionnement, telles que confidentialité, présence vraie, bienveillance sans complaisance, etc.). L'utilisation des « petits jeux » visant à briser la glace, créer de la motivation, soutenir l'attention entre dans cette catégorie.

Le participant : l'accueil et la bienveillance sont les maîtres-mots ! L'écoute empathique du formateur utilise silences, reformulations, questions centrées sur les émotions, sur les besoins de la

FABIENNE BRUGGER KAUFFMANN

psychologue FSP. Intervient en qualité d'indépendante auprès d'entreprises pour des mandats de formation (développement des compétences relationnelles), d'accompagnement individuel et d'équipe.

Contact : fbrugger@hispeed.ch

FRÉDÉRIQUE REBETEZ

formatrice d'adultes et consultante. Intervient en qualité d'indépendante auprès de nombreuses équipes pour des actions de formation ou d'accompagnement, notamment en situation de crise.

Contact : krisis-consulting@bluewin.ch

personne. Puis, le formateur doit soigneusement vérifier s'il est attendu quelque chose de lui ou du groupe. Cela lui permet de résister à ses éventuelles pulsions de « sauvetage » et d'amorcer la sortie de la phase émotions.

« ... deux approches de l'émotion en formation : parler sur ou plonger dedans. La première en fait un sujet intellectuel et la seconde vise à utiliser le levier des émotions dans le processus d'apprentissage. »

Le groupe : les émotions étant contagieuses, celui-ci est naturellement concerné. Le formateur lui met donc à disposition différents espaces de parole :

- espace de résonance : les participants sont invités à exprimer leurs ressentis à propos de ce qui vient de se passer. Veiller toutefois à ce que ni jugement, ni conseil « il n'y a qu'à » n'y prennent place ;
- espace de régulation : si une ou des personnes du groupe sont nommées par un participant exprimant une émotion, leur donner la parole et les inciter à dire ce qu'elles ressentent, à formuler d'éventuelles demandes ;
- espace de co-construction : dans le cas où le travail sur l'émotion débouche sur des demandes relatives au contenu ou au processus de la formation, ces éléments sont négociés avec l'ensemble du groupe ;
- espace de transition : sortir d'une émotion lourde implique de procéder à une sorte de rituel dont le plus commun consiste à faire une pause et à aérer la salle. Le formateur peut, selon la situation, recourir à un acte symbolique.

Soi, en tant que formateur : « quelle place accorder à ces émotions ? » Si l'accueil des émotions constitue le minimum afin d'éviter d'être un déni domageable pour le processus d'apprentissage, le formateur doit encore décider de la suite à donner. Voici quelques facteurs à prendre en compte :

- sa propre disponibilité et sa capacité à être non-jugeant
- l'existence d'une demande exprimée
- le rôle que le formateur peut ou doit jouer dans cette demande
- le temps à disposition
- les objectifs de formation et le contrat avec le commanditaire

Trois points de vigilance pour utiliser l'émotion en formation

Le formateur qui souhaite utiliser le potentiel des émotions s'interrogera sur :

- son propre rapport aux émotions : être en mesure de les reconnaître, de les prendre en considération, de les utiliser dans un mouvement d'ajustement aux situations rencontrées ;

- sa conception de la personne en formation : promouvoir les valeurs de respect de l'Autre et de Soi, le non-jugement. Accepter l'imperfection de la dimension humaine. Clarifier ses intentions afin d'éviter les jeux de pouvoir et de manipulation ;
- sa conception de sa posture de formateur : son rôle consiste tant à transmettre un contenu qu'à créer des situations permettant l'apprentissage. Il ne peut maîtriser les processus humains et accepte l'impossibilité de tout contrôler. ■

Notes :

¹Émotions rapportées intellectualisées, émotions rapportées revécues, émotions induites volontairement par une situation d'apprentissage mise en place par le formateur, émotions déclenchées involontairement par la situation de formation.