

Elisabeth LEUBA

Chemin Davel 8

1009 Pully

eli.leuba@elios-sarl.ch

Tel : +41 79 301 31 51

**SYNTHESE DES REFLEXIONS PERSONNELLES
SUR LE PROCESSUS DE FORMATION**

FORMATEUR D'ADULTES NIVEAU 1

Formation suivie de février à juillet 2010 chez

ESPACES COMPETENCES • Route de Granvaux 14 • 1096 Cully

PREAMBULE

Sans entrer dans les détails de ma carrière professionnelle dans l'industrie du luxe, ni sur ma vie personnelle de femme, d'épouse et de mère de deux enfants, je voudrais cependant brièvement expliquer le cheminement de mes réflexions qui m'ont amenée à suivre le niveau 1 de formateur d'adultes. Les deux aspects, professionnel et personnel, ne sont pas dissociables de ma démarche qui a été entièrement motivée par ma seule volonté. Je ne suis, en effet pour le moment, pas encore formatrice d'adultes à proprement dit, il s'agit là d'un nouveau challenge professionnel que je me suis fixé et qui répond à un désir de transmission et d'échanges auquel j'aspire personnellement.

Après presque vingt années d'expérience dans différentes sociétés appartenant à l'industrie du luxe, j'ai décidé il y a deux ans de fonder ma propre société de conseils en création et développement de produits dans ce domaine. Ce changement m'a permis de découvrir beaucoup d'autres aspects du monde professionnel dans lequel j'évolue et m'a obligé notamment à ne plus « faire mon travail en me cantonnant au produit » comme je le faisais en tant qu'employé, mais à accompagner et coacher d'autres personnes pour leur « montrer comment faire ». Ce faisant, j'ai de plus en plus focalisé mon intérêt sur les personnes avec qui je travaillais et un peu moins sur les produits que nous fabriquions. Les relations humaines ont alors pris une importance prépondérante dans mon travail.

Parallèlement, et grâce à mon indépendance professionnelle, ma vie familiale a pu dès lors s'articuler premièrement autour de mes filles en âges scolaires avec qui je passe, quotidiennement et avec plaisir, deux heures à faire les devoirs d'école, et deuxièmement à des activités avec mon époux et notre famille.

Puis la crise de 2009 a éclaté, touchant de plein fouet le secteur du luxe qui s'est alors effondré. Contexte économique difficile, changement de fond et de forme de ma vie professionnelle et privée, passage dans la quarantaine... Le temps des remises en question et du bilan de mes compétences est arrivé tout naturellement.

Concours de circonstances ou processus de développement naturel de l'être humain comme Abraham Maslow l'a défendu... Je ne sais si ce besoin de transmettre a été provoqué par l'un ou l'autre de ces facteurs ? Je pense qu'ils en sont tous, pour une part plus ou moins grande, responsables. Mais aujourd'hui, grâce à la formation du niveau 1 de formateur d'adultes que je viens de suivre, je sais que ma vision de l'apprentissage, comme apprenant et enseignant, a profondément changé. Que ce soit dans ma vie professionnelle ou privée, mon approche des relations humaines, de manière générale, s'est modifiée.

Comment ? Pourquoi ? Quel a été le cheminement de mes réflexions, de mes remises en question et de ma transformation ? Quelles ont été mes difficultés, mes frustrations et mes satisfactions ? Nous allons maintenant entrer dans le vif du sujet.

INTRODUCTION

L'une des premières unités suivies lors de la formation était tournée vers les objectifs pédagogiques et l'importance de les définir au départ de tout apprentissage. J'aimerais ici en faire le sujet de mon introduction afin d'expliquer quels étaient mes objectifs et mon but en temps qu'apprenant.

Comme je l'ai évoqué précédemment, mon aspiration personnelle à enseigner et à devenir formatrice est née de plusieurs facteurs convergents, mais le but final que je poursuis après ma formation est d'enseigner le marketing du luxe.

Le certificat de « Formateur d'Adultes niveau 1 » ne m'est pas exigé par les institutions avec lesquelles je vais travailler, mais il m'est tout simplement impensable de commencer à enseigner « le fond sans la forme ». Et en suivant cette formation, mon objectif d'apprentissage était de pouvoir enseigner une matière dans laquelle je suis experte, certes, mais en ayant mené au préalable une analyse approfondie des relations qui lient l'enseignant, l'apprenant et le savoir. Il me semblait impératif en effet d'acquérir des ressources pédagogiques et andragogiques pour m'aider à choisir des méthodes didactiques, être capable d'évaluer mon travail et celui de mes apprenants, communiquer et conduire un groupe d'adultes en formation dans l'harmonie, vers des objectifs qui doivent être atteints si je remplis bien mes rôles.

1. REGARDS CROISES SUR LES OBJECTIFS

D'un point de vue de l'apprenant, ce travail de réflexion sur la fixation de mes objectifs est une chose que j'ai toujours eu coutume de faire. Que ce soit lors de mes études ou durant mon parcours professionnel, me fixer des objectifs a toujours été une évidence pour maintenir ma motivation et arriver au succès. D'autre part, fixer des objectifs pédagogiques d'enseignement afin d'accompagner un groupe d'apprenants à atteindre les leurs, est un paramètre qui me semble primordial lorsqu'on est un enseignant consciencieux.

Mais si l'apprenant peut se fixer relativement facilement ses propres objectifs lorsqu'il commence une formation parce qu'il est « un », l'enseignant, lui, doit fixer ses objectifs pédagogiques en tenant compte du groupe.

Prendre effectivement en compte les différents positionnements de l'apprenant, être conscient et tenir compte des représentations de chacun, analyser les différents niveaux taxonomiques au sein d'un groupe, accepter que le chemin vers l'acquisition de nouvelles compétences soit différent pour chaque individu, est une réelle prise de conscience nouvelle. Et bien que tenir compte de tous ces facteurs simultanément soit un réel challenge pédagogique, comprendre que l'être humain, enfant ou adulte, acquière mieux de nouvelles connaissances en se posant des questions, en construisant son propre savoir, plutôt qu'en mémorisant celui de « son guide », sera sans nul doute un paramètre que je garderai bien présent à l'esprit lors de ma pratique de formatrice. Mon travail de groupe sur la problématique de l'interactivité devant un grand auditoire a aussi largement renforcé et enrichi ce postulat né, entre autres, des théories de la psychologie constructiviste et interactionniste de Piaget et de Vygotski. Et cette prise de conscience ne s'applique pas seulement au niveau professionnel. Elle provoque aussi un changement considérable dans toutes mes relations humaines au quotidien : car évidemment, la psychologie ne s'arrête pas à la porte d'une salle de classe !

2. METHODES, ROLES ET QUALITES DU FORMATEUR

Lorsqu'un formateur, dans l'exercice de sa pratique, prend conscience qu'il doit tenir compte de tous ces paramètres intrinsèquement liés à l'individu, il faut qu'il détermine alors tous les rôles qu'il a à jouer au sein du groupe d'apprenants qu'il accompagne. Transmettre un savoir

est son but, mais comment le transmettre ? Comment permettre aux apprenants de s'approprier de nouveaux savoirs ? Quelles sont les méthodes possibles ? Quels sont les comportements à adopter et à favoriser ?

- **Les méthodes pédagogiques et rôles du formateur**

Lors de la formation de formateur d'Adultes, plusieurs méthodes pédagogiques ont été évoquées et mises en pratique. Parmi elles, des méthodes affirmatives : exposé magistral, démonstration ou explication attentive ; et des méthodes actives : discussions, débats, brainstorming, travaux de groupes ou travail d'animation individuel (sur lequel je reviendrai un peu plus loin). Toutes ces méthodes ont leur utilité et l'habileté du formateur sera de choisir plutôt l'une que l'autre suivant ce qu'il veut transmettre.

J'aimerais cependant m'attarder sur la méthode active du travail en groupe qui m'a réellement interpellé et poussé à la remise en question. Qu'elle soit utilisée sur une durée courte lors d'un cours, ou sur une durée plus longue comme lors du travail de groupe que nous devons écrire puis présenter à trois, cette méthode m'a fait prendre conscience que dans ces moments là :

1. Le formateur n'intervient pas mais il donne un cadre pour lancer la réflexion et fixer les règles.
2. Chaque membre du groupe apporte ses connaissances et son interprétation du sujet. Mes compétences en temps qu'apprenant ne sont pas forcément celles des autres. Elles ne sont pas non plus meilleures ou moins bonnes.
3. L'union fait la force : c'est en confrontant les différents savoirs et représentations au sein du groupe que l'on peut se rendre compte de certaines de nos erreurs ou jugements hâtifs et aboutir à un nouveau savoir plus complet et plus riche pour tous.

Je pense que cette méthode n'est pas seulement un outil pédagogique très efficace pour qu'un apprenant s'approprie un nouveau savoir, mais c'est aussi un outil socio psychologique de communication puissant. Le travail de groupe favorise en effet la dynamique du groupe. C'est dans ces moments que l'on découvre la personnalité des individus : timides, dirigistes, agressifs, conciliants... Au sein du groupe, les apprenants doivent gérer la communication entre eux, et à l'extérieur du groupe, le formateur doit décrypter les comportements, choisir d'intervenir ou non, attendre ou proposer, provoquer ou calmer... remplir ses fonctions de producteur, de facilitateur et de régulateur.

Pour assumer ses différents rôles, il importe aussi que le formateur ait certaines qualités pédagogiques.

- **Les qualités du formateur**

Lorsque le formateur anime un groupe en formation, il a, comme je viens de l'évoquer, trois fonctions principales à remplir. Mais s'assurer de la réalisation des objectifs du groupe, l'aider pour y parvenir en facilitant sa progression, créer un climat favorable dans le respect mutuel de tous demande beaucoup de qualités humaines. Ceci m'amène à évoquer celles que l'on s'attend généralement à voir chez un formateur.

Un formateur devrait :

- Etre organisé et préparé pour fixer un cadre et respecter les délais
- Etre communicatif et avoir de l'énergie
- Etre patient, concret et avoir de l'empathie
- Etre convainquant, passionné et communiquer son enthousiasme
- Avoir de l'expérience et une certaine expertise dans le domaine enseigné
- Favoriser les échanges, la participation de tous ou calmer les excès de certains
- Etre ferme et recadrer la situation pour éviter les débordements
- Savoir gérer les conflits et par la même les imprévus
- Savoir se réadapter en permanence aux nouvelles situations

Je pense qu'avoir toutes ces qualités simultanément ne relève pas de l'impossible, mais que cela demande un énorme et constant effort de la part du formateur et surtout de longues années d'expérience pratique, car être expert dans une matière est un métier et être formateur en est un aussi !

Etant personnellement au tout début de ma carrière de formatrice, mon challenge est bien évidemment de tendre vers cette description parfaite que je viens de dresser. Mais chaque être humain a sa propre personnalité et doit l'utiliser. Et c'est aussi ce que je retiendrai d'important : un formateur doit avant tout rester lui-même. Il peut, il doit, travailler sur l'un ou l'autre de ses traits de caractère pour améliorer sa pratique, mais il ne doit en aucun cas essayer d'imiter la pratique d'un autre, ou prétendre être ce qu'il n'est pas. Car enseigner, animer et accompagner un groupe en formation, c'est aussi donner de soi. Et « mentir » sur soi provoque la méfiance, voire des émotions plus fortes encore, et amène un climat très peu propice à l'apprentissage.

Toutes ces qualités cependant tournent autour d'un même axe : celui de la communication. Et prendre la parole en public, construire son discours de façon cohérente tout en gérant son stress n'est pas chose facile.

Je n'aborderais pas la nécessité de savoir comment élaborer des supports pédagogiques pour les apprenants, utiliser différents médias ou donner des références bibliographiques. Ces points sont aussi importants il est vrai, mais personnellement déjà bien acquis pour ma part.

3. L'ANIMATION DE GROUPE : DE LA THEORIE A LA PRATIQUE... RESTROSPECTIVE SUR LES MOMENTS FORTS DE MA FORMATION

Le travail individuel que nous avons eu à faire sur la séquence d'animation fut extrêmement formateur. Après avoir choisi un sujet d'animation dans un domaine que l'on connaît et maîtrise bien pour se placer dans le rôle d'un formateur, il a fallu préparer par écrit sa séquence en vue de sa présentation orale.

- **La synthèse écrite**

Cette synthèse écrite d'animation constitue la préparation idéale et indispensable à toute présentation orale. Car lors d'une animation de groupe, le discours du formateur ne s'improvise pas, il se construit préalablement. Il se construit d'abord autour d'un message essentiel et d'objectifs pédagogiques qu'il faut identifier et nommer clairement pour être atteints.

Pour cela, il faut rassembler ses connaissances et en faire le tri pour que le message essentiel puisse être compris dans le temps imparti. Il faut aussi choisir la ou les méthodes pédagogiques que l'on pense être les plus adéquates à la transmission du savoir. Et enfin, il faut dresser la colonne vertébrale de sa séquence d'animation qui nous servira de fil rouge au moment de la présentation orale. Ce travail est de la plus haute importance à préparer après avoir défini les objectifs. Il oblige le formateur à réfléchir à :

- Comment introduire le sujet de façon percutante ou originale ?
- Comment entrer dans le vif du sujet avec une accroche qui va éveiller l'intérêt du groupe ?
- Comment amener le groupe à la réflexion, à la compréhension et l'atteinte des objectifs ?
- Comment conclure pour que la « trace » de cette séquence perdure dans les mémoires comme un nouvel acquis de connaissances ?
- Quelle durée doit être impartie à chaque étapes afin de respecter le temps imposé par l'institution pour réussir son animation.

Une fois que ce travail de préparation est fait et que la trame est construite, la présentation orale reste malgré tout « l'épreuve du feu », le moment de vérité qui dira si le formateur a réussi à atteindre ses objectifs pédagogiques.

- **La présentation orale**

Une bonne préparation présage d'une bonne présentation. Mais différents facteurs sont générateurs de stress lorsque le moment de la présentation orale arrive :

- Prendre la parole en public
- S'exposer devant un auditoire inconnu
- Gérer l'imprévu
- Planifier le temps

La prise de parole en public est toujours un facteur de stress, même pour les formateurs expérimentés. Lorsqu'on se retrouve seul à parler devant plusieurs personnes qui vous observent et vous écoutent, on s'expose en prenant le pouvoir sur le groupe. Et il s'agit alors d'assumer cet acte. Le stress est encore renforcé si on ne connaît pas son auditoire, car l'inconnu est synonyme d'insécurité. Cette prise de pouvoir demande de la confiance en soi et beaucoup d'assurance, physiquement et mentalement. La communication verbale et non verbale ont toutes deux autant d'importance. Et si la première peut être facilement maîtrisée parce que l'on s'est bien préparé, la deuxième est beaucoup plus difficile à contrôler car elle fait plus volontiers partie de notre inconscient. D'où l'importance de parler à haute et intelligible voix et de s'imposer physiquement avec une attitude corporelle pour apporter de la conviction dans nos propos.

Je pense effectivement qu'il est indispensable de penser à la façon dont on utilise son corps à chaque fois que l'on prend la parole en public, mais c'est avec l'expérience qu'elle deviendra naturelle. C'est lorsque les paroles sont en symbiose avec notre corps que le message que l'on veut communiquer touche l'auditoire et le convainc, pas autrement.

Deux autres facteurs souvent liés sont aussi générateurs de stress lors de séquences d'animation : l'imprévu et le temps imparti.

En effet, lorsque j'ai préparé l'écrit de ma séquence d'animation, je ne pouvais pas prévoir la réaction de mon auditoire face à mes questions. Allait-il être coopératif ou retissant face à ce que je leur demanderai de faire ? Allait-il trouver les réponses aux questions que je susciterai ? Allais-je atteindre les objectifs pédagogiques que je m'étais fixé ?

Selon les réactions du groupe que l'on accompagne, il faut être capable de gérer l'imprévu. Il faut pouvoir réadapter son animation « au pied levé », répondre à des questions qui peuvent perturber la trame temporelle initialement prévue, changer de méthodes pédagogiques si celle que l'on a choisie ne fonctionne pas.

Là encore, théorie et pratique sont indispensables et c'est finalement avec beaucoup de travail préparatoire et beaucoup d'heures de pratique que l'on se sent de plus en plus à l'aise dans une présentation ou une séquence d'animation de formation d'adultes. C'est aussi en faisant systématiquement une évaluation de ses apprenants, et une auto-évaluation en temps qu'enseignant, que l'on se donne les moyens de s'améliorer au fur et à mesure dans le temps...D'où la nécessité justifiée d'attester de 150 heures de pratique dans les deux années qui suivent le suivi de la partie théorique de cette formation.

4. NECESSITES ET DIFFICULTES DE L'EVALUATION

J'en arrive au dernier point dont j'aimerais parler avant de conclure : l'évaluation.

Personnellement, deux volets essentiels sont ressortis lors de ma formation : celui de se rendre compte et d'accepter que l'évaluation, au sens large du terme, n'est jamais totalement impartiale. Et celui de comprendre que malgré cette constatation, l'évaluation est nécessaire car source de motivation, d'information, de vérification, de régulation et d'amélioration.

A la lecture des différents textes qui nous ont été transmis, la mise en évidence de l'impartialité de l'évaluation m'a beaucoup interpellé. Car en effet, lors d'une évaluation, le formateur est toujours sous l'influence de certains facteurs temporels, économiques et socioculturels qui l'empêche d'être réellement objectif. Je pense que le meilleur moyen de se rapprocher de l'impartialité, même s'il s'agit d'une utopie, est de prendre pleinement conscience de cet état de fait et d'identifier les paramètres qui nous influencent pour les combattre.

Mais l'évaluation est nécessaire. Une formation, quelle qu'elle soit, ne peut être validée sans évaluation.

L'évaluation doit servir à comprendre la situation de l'apprenant par rapport à son savoir ou ses compétences avant, pendant et après sa formation. C'est la raison pour laquelle elle doit être formative avant d'être sommative. L'évaluation formative permet un diagnostic en vue d'une régulation au cours de la formation. Elle permet d'ajuster le processus d'apprentissage, de corriger les erreurs et d'aller finalement vers une évaluation sommative qui aboutira au succès.

Parallèlement, l'auto-évaluation devrait être systématiquement pratiquée par l'enseignant afin de réajuster aussi son rôle de formateur. L'auto-évaluation a cela d'être elle-même formative. Elle permet la critique constructive mais nécessite il est vrai une certaine maturité et autodiscipline. Elle pourra donc aussi se pratiquer par l'adulte apprenant afin d'agir sur sa motivation et l'atteinte de ses objectifs. Cette synthèse de formation en est un parfait exemple.

CONCLUSION ET OUVERTURES SUR L'AVENIR

- **Macro et micro-contextes des systèmes de formation**

Je termine cette analyse en abordant brièvement le sujet des macro et micro-contextes liés aux systèmes de formation. Ils sont en effet à prendre en considération par tout formateur pour se situer, d'une part, par rapport à son institution et d'autre part, par rapport à son groupe d'apprenants.

Ce travail, me semble être une démarche indispensable à faire, surtout lorsqu'on débute une nouvelle collaboration de travail comme formateur d'adultes dans une institution. Reconnaître les lignes directrices de son institution, en termes de structure organisationnelle, orientation pédagogique et offre de prestations, est indispensable avant même de commencer à travailler. Formuler avec elle, les conditions de qualification et de certification de formation permettent de faire le lien entre les attentes et surtout les objectifs de tous : institution, formateur et apprenants.

Personnellement, je viens de faire ce travail avec une école spécialisée dans l'enseignement du marketing, de la vente et de la communication. Nous allons en effet lancer ensemble l'année prochaine, un nouveau module de 250 heures de formation professionnelle supérieure dans le domaine du marketing du luxe.

Ce fut un travail long et ardu, mais indispensable pour débiter notre collaboration sur des bases saines. Il était en effet impératif de déterminer les responsabilités de chacun. La grille d'Ardoino étudiée lors de ma formation fut une aide précieuse pour me situer dans les différents contextes : l'institution et son organisation, le groupe (formé par les personnes avec qui je vais travailler dans l'institution), nos interrelations et moi-même.

- **Ouvertures sur l'avenir**

Sacré challenge ! Jamais ne n'aurais pensé être là où je me trouve aujourd'hui après cette demi-année de formation au premier niveau de formateur d'adultes. D'une simple « envie » de me lancer dans l'enseignement et la formation d'adultes je me retrouve aujourd'hui formatrice (débutante il est vrai), mais aussi directrice d'un nouveau module de formation, en charge de trouver des intervenants externes, d'organiser les cours et de créer et mettre en place les systèmes d'évaluation.

L'accord est signé, mais tout reste à faire ! C'est à la fois excitant et effrayant. Je sais que les périodes de doutes succéderont aux périodes d'euphories. Mais je resterai fidèle au slogan publicitaire que j'avais choisi lors de notre séquence de formation avec Marie-José Auderset : « La victoire est en nous _ Adidas ». Il est vrai que ce n'est de loin pas encore la victoire, mais le chemin qui y mène est déjà tracé. Si je ne suis pas en mesure aujourd'hui de dire ce que cette formation m'a apporté dans l'exercice de mon activité puisque la formation d'adultes représente une nouvelle activité au sein de ma société, je peux

néanmoins affirmer qu'elle m'a donné confiance en moi et en l'avenir pour ce nouveau challenge professionnel dans lequel je me lance. Bien sûr j'appréhende terriblement le jour où j'entrerai pour la première fois dans la classe pour accompagner durant une année un groupe de 30 adultes qui viendront se former au marketing du luxe. Mais ce sera le meilleur moyen de tester les méthodes pédagogiques, les outils didactiques, et tous les apports pédagogiques et andragogiques que je viens d'acquérir.

- **Remerciements**

La synthèse de mes réflexions sur mon processus de formation ne peut pas s'achever sans mes remerciements à Espaces Compétences d'abord, qui nous a accueilli (notre groupe d'apprenants) durant six mois dans une ambiance chaleureuse et un cadre professionnel de qualité.

Je voudrais ensuite également remercier tous les formateurs qui ont su, grâce à leurs compétences variées et leurs personnalités, me mener vers les objectifs que je m'étais fixé.

Et pour terminer, je souhaiterais adresser mes sincères et profonds remerciements à Cécile, Chantal, Donata, Emmanuelle, Hélène, Laurence, Manu, Mohamed, Nathalie, Thérèse et Waltaut, mes collègues de formation avec qui j'ai pu partager des moments intenses de doutes, de frustrations, et d'ouverture à travers les discussions et les confrontations que nous avons eu, et à travers les soutiens que nous nous sommes mutuellement apportés.

La diversité de nos milieux professionnels et de nos origines culturelles respectifs a largement favorisée la prise de conscience de certains paramètres incontournables en pédagogie comme le système des représentations de l'individu et l'hétérogénéité du groupe d'apprenants. Elle a aussi mis en évidence les différents modes d'acquisition des savoirs à l'intérieur du groupe.

Cette diversité m'a aussi rappelé le dernier jour de notre formation (lors de notre session d'examen sur la séquence d'animation) que chaque individu possède de nombreuses compétences souvent très différentes de celles que l'on possède soi-même et qu'une vie entière ne suffirait jamais à tout apprendre.

Mais qu'il est passionnant et tellement stimulant d'acquérir et d'utiliser toujours plus de nouveaux savoirs !