

## Les résistances en formation

Comment les comprendre ? Comment les apprivoiser ?

Tout formateur a déjà rencontré dans sa pratique des comportements de résistance de la part des participants. De quels conflits internes ou externes ces manifestations d'opposition sont-elles le symptôme ? Comment prendre en considération ce que vit le participant en tant qu'individu, tout en envisageant les enjeux institutionnels dans lesquels l'organisme de formation et lui-même sont inscrits ?

À partir de situations de formation en insertion socioprofessionnelle, enrichies d'une expérience de formation de formateurs et de travailleurs sociaux, nous allons nous pencher ici sur ce qui peut, dans des situations de formation sous contrainte avec un public précarisé, créer un contexte qui tienne compte de ces résistances et suscite néanmoins l'intérêt des participants. Quelle attitude adopter et quel regard porter sur ce qui se joue ?

Par Nathalie DAMMAN

### Résistances ?

**S**oupirer, refuser de participer, éviter le contact visuel, remettre en question de manière répétée, ne pas s'impliquer..., les manifestations de résistance en formation sont nombreuses et traduisent des réalités diverses. Nous laisserons volontairement de côté ici les profils de manipulation ou de problèmes psychologiques qui relèvent d'autres approches, pour nous concentrer sur le public sous contrainte, fragilisé par le nonaccès à l'emploi. Un travail de fond sur les causes qui sous-tendent ces résistances s'avère intéressant, tout comme une démarche d'Éducation permanente qui permet d'outiller les participants à se mobiliser, à mener des actions et à faire changer un rapport de force aliénant. Nous nous pencherons cependant ici sur une démarche purement pédagogique qui met en place un contexte de formation visant à diminuer, voire à faire tomber les résistances en formation.

À partir de l'étymologie du mot « résistance », la richesse de ce terme a pu être mise en évidence.<sup>1</sup> Ainsi :

- La résistance est « ce qui me fait tenir debout comme existant, comme un mât dressé ou comme un pieu ». Dresser, c'est aussi « arrêter », « faire obstacle », « se tenir debout pour faire barrage ».
- C'est aussi l'idée de ce qui ne se détruit pas, tel le fil de résistance électrique (qui, par ailleurs, produit de la chaleur ou de la lumière). La « résilience », en physique, caractérise la « résistance » des matériaux au choc ; en psychologie, elle est le ressort moral qui permet de rebondir dans les situations difficiles, de supporter la souffrance et de tenir le coup.
- L'idée de « restaurer », de rétablir la vigueur, de retrouver quelque chose qui a été déformé, perdu ou oublié.

Ces notions nous amènent à nous interroger sur ce que les manifestations de résistance expriment, de manière détournée. Le participant en résistance s'élève-t-il contre un système « régi par l'hégémonie de la fonctionnalité »<sup>2</sup>, un système qui le malmène, le dévalorise, où précarité, injonctions à la participation et sanctions s'entrecroisent ? Ses manifestations d'opposition sont-elles le signe de sa capacité de résilience, ou de l'impérieuse nécessité de retrouver ce qui, doucement, s'échappe : la dignité, le choix librement consenti, la reconnaissance ? Les marques d'opposition ne sont-elles donc pas les signes d'une frustration, d'une injustice, une manière silencieuse de s'élever contre des conditions de vie ou de travail de plus en plus difficiles, dans un contexte de formation sous contrainte ?

---

1 Jean-Bernard PATURET, **Exister et résister**, in *Empan*, n°57, 2005/1, pp. 12-15 (en ligne : [www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=EMPA\\_057\\_0012](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=EMPA_057_0012)).

2 Françoise, assistante sociale en CPAS, participante à la formation « Comment mieux gérer les situations de violence et d'agressivité » en 2017.

## Quels sont les éléments potentiellement à l'œuvre derrière ces résistances ?

Comme le souligne Maude Didier dans son article *Invitation à la lecture plurielle des conflits*<sup>3</sup>, Jacques Ardoino<sup>4</sup> nous invite à une analyse multifactorielle d'une situation.

Sur le plan personnel, des conditions de vie ou de travail précaires ou difficiles constituent des freins à l'intérêt porté par certains participants à la formation. Problèmes financiers ou familiaux, perte de statut, problèmes de santé, perte d'emploi..., toutes ces difficultés sont autant de violences potentiellement cachées derrière les attitudes de résistance. Comment un demandeur d'emploi peut-il en effet avoir la disponibilité mentale nécessaire à tout apprentissage si la question même de sa subsistance régit son quotidien et envahit son esprit ?

Sur le plan interpersonnel et groupal vont se jouer les rapprochements ou les inimitiés propres à toutes les relations humaines, chargées du bagage de chacun (codes, religion, origine, langue, histoire, expérience,...), auxquels viennent s'ajouter les phénomènes propres à la dynamique de groupe (comme des absences répétées de certains en formation ou une présence parfois considérée comme étant « à la carte », source potentielle d'amertume ou de colère des participants « réguliers »).

Au niveau du centre de formation, plusieurs choses interviennent potentiellement dans l'apparition de tensions et de résistances en formation :

- les locaux, l'espace et le matériel mis à disposition des participants et ce qu'ils permettent ou pas (y a-t-il une pièce suffisamment aérée et lumineuse pour que les participants puissent partager un repas de midi, par exemple ?)
- les moments de convivialité (petits déjeuners, repas, clôture de formation,...), ces occasions qui permettent de se mettre en lien autrement que par le contenu proprement dit de la formation
- la manière de gérer les horaires ou les absences répétées et, plus généralement, la façon de communiquer avec les participants
- enfin, ce que le centre de formation représente aux yeux de certains participants : pour ceux dont le parcours scolaire a été source de blessures et de difficultés, la présence en formation ravive parfois des frustrations et des peurs de l'échec et, par là même, des manifestations de résistance.

Quelles résistances se cachent enfin derrière le lien à l'institutionnel, à des approches de plus en plus quantitatives et contrôlantes ou répressives, et à l'idée de formation sous contrainte ? Les résistances de certains participants ne font-elles pas écho aux difficultés vécues par les formateurs et les organismes de formation, eux-mêmes coincés entre les contraintes institutionnelles de plus en plus pesantes administrativement et la volonté de faire un vrai travail social ?

C'est dans ce contexte que s'entrelacent les enjeux et les besoins de chacun : ceux du formateur et du centre de formation, face à la contrainte institutionnelle (nombre de participants et d'heures de formation à assurer), et ceux du participant, dont les manifestations de résistance ont quelque chose à nous dire, à nous faire comprendre. Nous prenons le parti de considérer que ces comportements de résistance sont, en effet, des stratégies utiles visant à mettre en avant des besoins insatisfaits (de sécurité, de reconnaissance, de progression, de contribution,...), à rétablir des manifestations d'un espace d'autonomie malmené. N'assiste-t-on pas à des « tensions par insatisfaction ou frustration réprimées, qui s'accompagnent de mécontentement, irritation latente, et qui fusent par des

---

3 Voir pp. XX-XX.

4 Fondateur de l'approche multiréférentielle en sciences humaines.

*exutoires lorsque l'explosion de la révolte est bloquée par l'impuissance, ou réprimée par le respect des règles formelles »<sup>5</sup> ?*

## Mais alors, que faire en tant que formateur ?

Dans un contexte de formation, comment pouvons-nous, en tant que formateurs, garder une attitude d'ouverture et de sérénité, et permettre à la contrainte de se transformer en opportunité ? Nous ne prétendons pas proposer ici des pistes qui répondraient aux questions institutionnelles sous-jacentes, mais bien voir ce qui est en notre pouvoir, en tant que formateurs, et envisager la façon dont « *nous pourrions être les uns pour les autres des mobilisateurs de ressources humaines* »<sup>6</sup>. Il ne sera pas non plus question de se pencher sur les situations problématiques des participants (le suivi psychosocial assure, en partie, ce rôle), mais bien d'aménager un temps de formation suffisamment porteur pour susciter l'intérêt des participants.

Pour créer ce contexte porteur, nous nous pencherons sur deux axes : la posture du formateur et les outils pédagogiques susceptibles de faire tomber ou reculer les résistances.

### La posture du formateur

Dans un contexte de formation où apparaissent des résistances, les questions qui se posent au formateur, au-delà de la transmission d'un savoir, peuvent se formuler en ces termes : Que fait-on ensemble et comment le fait-on ? Comment vais-je colorer ma relation aux participants ? Quelle réalité allons-nous construire ensemble ?

Les manifestations de résistance me donnent des messages sur mes propres craintes de formateur. Si des peurs me traversent, comment vais-je les prendre en considération pour me positionner autrement et prendre du recul face aux résistances qui apparaissent ? Mais de quoi pourrais-je avoir peur au juste ? De perdre la face, d'être considéré comme un piètre formateur, de ne pas amener les participants là où ils sont censés aller en termes d'acquisition de compétences ? Et jusqu'où voudrais-je les amener en réalité ? Pris entre les obligations institutionnelles liées aux chiffres (nombre de participants, présences, remises à l'emploi,...), les résistances de certains participants et ma volonté de « me sentir utile », je peux me trouver en porte-à-faux, en frustration, voire en plein découragement.

C'est là qu'interviennent les questions « Quel est le problème ? » et « À qui se pose-t-il ? », ainsi que la réflexion, essentielle à ce stade, du mandat du formateur. Mon rôle en tant que formateur est d'accompagner le stagiaire dans son parcours d'insertion socioprofessionnelle et d'animer des activités de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective. Ma responsabilité consiste donc à mettre le stagiaire en situation d'apprentissage, à fournir un contenu et à développer une dynamique de groupe. La présence du stagiaire et sa participation active à la formation ne sont cependant pas sous mon contrôle. Je peux donc laisser mon habit de « sauveur » au vestiaire et me concentrer sur ce qui est essentiel et m'est demandé : créer un contexte propice pour que les participants acquièrent des compétences. Cela suppose que je puisse arrêter de contrer la résistance de l'autre, de « pousser »<sup>7</sup>, de résister à mon tour, de vouloir à tout prix que le participant se mobilise et s'implique. Les confrontations directes, au lieu d'amener le changement, provoquent davantage de résistances et renforcent les blocages. Il est plus efficace d'amener le participant vers une envie, un désir, une curiosité, que de combattre un comportement que je trouve stérile ou contraire.

---

5 Roger MUCCHIELLI, **La dynamique des groupes**, ESF, 1967.

6 Françoise KOURILSKY, **Du désir au plaisir de changer**, Dunod, 1995.

7 Tiré de la formation « Chouette, des stagiaires manifestent des résistances ! » de Véronique Cantineau et Philippe Delneufcourt (CESEP).

Cette prise de recul me permet de me « *libérer des réactions comportementales instinctives et archaïques de défense et d'attaque* »<sup>8</sup> et d'éviter de tomber dans le piège de ma propre résistance, en écho à celle de certains participants. En me préparant à gérer les résistances, je peux les observer, les laisser exister. C'est une transformation de mon regard de formateur qu'il s'agit de mettre en place, ainsi qu'une capacité à croire au potentiel de changement des personnes. Injonction paradoxale qui va dans le même sens que celle de laisser exister les résistances, la reconnaissance et le respect des blocages ouvrent la possibilité de transformer ces résistances en moteurs pour amener le changement d'attitude face à la formation.

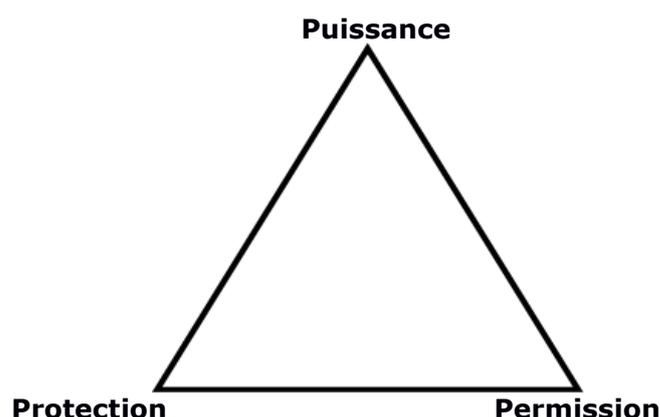
Ma compréhension des phénomènes en jeu est donc une des clés qui me permet de faire face aux résistances avec sérénité. Se rappeler que derrière tout comportement de résistance se cache une stratégie utile est important et me permet de chercher une solution basée sur le besoin du participant plutôt que de me focaliser sur son comportement.

### Les outils pédagogiques qui facilitent le changement d'attitude en formation

Comment, dès lors, créer ce contexte pédagogique propice à lever les résistances ? L'émotionnel intervient largement dans l'éveil de la motivation. Dans un contexte de formation, même si cet état émotionnel est une donnée intrapersonnelle sur laquelle le formateur n'agit pas, il peut toutefois s'interroger sur la façon de construire un environnement pédagogique qui favorise un état émotionnel porteur chez les participants.<sup>9</sup>

Susciter l'intérêt au travers de la dynamique de groupe, faire « *(re)naître le désir de participer, de socialiser, de se mettre en lien souvent amène un désir de s'inscrire dans un projet plus large* »<sup>10</sup>. C'est donc aux besoins de sécurité, d'écoute, de créativité, et de relations sociales que nous allons porter notre attention, car une dynamique de groupe porteuse permet non seulement de favoriser les relations sociales, mais aussi la coopération, le sens de la responsabilité, la créativité, la participation et la communication à tous les niveaux.<sup>11</sup>

Quelques outils ou approches facilitent la création d'une dynamique porteuse de changements. S'ils ne constituent pas la panacée pour dénouer toutes les résistances, ils contribuent souvent à faire tomber des barrières et à susciter l'intérêt. Le « Triangle des 3P développé par l'analyse transactionnelle nous donne un éclairage sur la façon dont ces outils se déclinent, au travers des notions de Protection, de Permission et de Puissance.<sup>12</sup>



---

8 F. KOURISLKY, op. cit.

9 Inspiré de : Isabelle PUOZZO, **Pédagogie de la créativité : de l'émotion à l'apprentissage**, in *Les cahiers du CERFEE*, 33/2013 (en ligne : <https://edso.revues.org/174#tocto2n3>).

10 R. MUCCHIELLI, op. cit.

11 Ibid.

12 Antidote vertueux du triangle dramatique de Karpman (Persécuteur, Sauveur, Victime).

Parmi les Protections, celles données par le cadre (les règles de fonctionnement, les balises,...). Parmi les Permissions, l'autorisation et l'encouragement à s'exprimer, à échanger, à bouger, à ne pas faire certaines choses (le joker, le tapis rouge, le droit à l'erreur, le non-jugement,...). Ces deux éléments conduisent à la Puissance qui peut résulter de cette « liberté dans le cadre » et peut faire émerger plus de choix, d'enthousiasme et de créativité.

Voici quelques outils que nous utilisons en formation et qui peuvent, de près ou de loin, contribuer à décliner Protection, Permission et Puissance.

### ***L'information avant la formation***

Un premier contact avec le centre de formation permet de donner au participant un aperçu de ce qui lui est proposé et de ce qui est lui est demandé : rencontrer les participants ou du moins leur demander ce qui les amène, leur fournir des informations pratiques (itinéraire, parking,...).

### ***L'aménagement de l'espace***

Certaines dispositions ont tendance à fractionner le groupe, d'autres vont favoriser les échanges. Ainsi, une absence de tables amène une tout autre dynamique de groupe (n'ayez pas peur d'enlever toutes les tables !), comme la proposition faite aux participants de se mettre dans leur position préférée, à l'endroit de leur choix. Non seulement cette proposition donne de la liberté, mais elle permet aussi de prendre en considération les particularités de chacun, comme les maux de dos par exemple.

### ***La première rencontre***

La façon dont je me mets en contact avec les participants au tout début de la formation va colorer la relation. Saluer chaque personne individuellement par une poignée de main par exemple, en se présentant et éventuellement en entamant une conversation informelle, mais néanmoins importante en ce qu'elle crée du lien, permet déjà d'établir un lien individualisé, contrairement au fait de rester en retrait en saluant globalement l'ensemble du groupe sans établir d'échange.

### ***L'introduction et les balises***

Me présenter brièvement en tant que formateur et présenter mon association, expliquer les grandes lignes de la formation (ce que, en tant que formateur, j'ai vraiment envie de dégager ou de faire avec les participants) ainsi que le programme de l'ensemble du module permettent de donner les premiers repères sur le contenu<sup>13</sup> et la méthodologie. Par la suite, donner des balises (le matin, à midi et en fin de journée) sur ce que nous avons fait et ce que nous allons faire ensemble est important pour garder les participants informés et curieux de l'évolution du parcours de formation. Notons qu'à ce stade-ci, les participants ne se sont pas encore présentés (nous verrons plus loin l'intérêt de l'interview croisée qui permet une présentation en duo, moins intimidante que la présentation classique en grand groupe).

### ***Le cadre : les règles de fonctionnement***

Avant de commencer une formation, il est important de poser le cadre de référence dans lequel j'aimerais, en tant que formateur, que les choses se déroulent. Je vais donc adopter une position haute sur le cadre et une position basse sur le contenu : je pose les règles de fonctionnement au sein du groupe. Confidentialité, non-jugement (ou du moins conscientisation du jugement), écoute et responsabilité font partie des règles qui peuvent être proposées. Les participants sont libres de les discuter ou de les amender, mais une fois les règles validées, ils s'engagent à les respecter. La position basse sur le contenu met l'accent sur l'écoute de ce que les participants amènent (je ne prends pas une position d'experte) tout en proposant des grilles de lecture et d'analyse qui permettront d'apporter un éclairage sur ce que les participants vivent et savent, parfois inconsciemment.

---

13 Ce qui ne signifie pas que le contenu soit fixé une fois pour toutes : il s'agit plutôt d'un canevas à partir duquel je m'adapte en fonction de ce qui émerge des discussions et des partages avec les participants.

### ***Le joker***

Magnifique outil de liberté, le joker<sup>14</sup> permet aux participants de ne pas faire une activité proposée, sans devoir donner d'explication. Ils reçoivent un nombre illimité de jokers (virtuels) qu'ils peuvent utiliser quand bon leur semble, à l'exception des moments d'évaluation. L'utilisation du joker rejoint l'injonction paradoxale dont nous avons parlé précédemment : elle a pour effet de laisser de la liberté dans le cadre proposé, en donnant une permission à la résistance de se manifester. Dans la pratique, les jokers sont extrêmement rarement utilisés. Quand ils le sont, ils permettent aux participants de prendre un temps pour se poser, et fort est à parier que ce moment laisse percoler ce qui fait résistance ou, éventuellement, ouvre une porte, pour le participant, sur ce qui le touche, le met en colère ou ce dont il a besoin.

### ***Le tapis rouge***

Utilisé par certains sous le nom de « météo du jour », le tapis rouge est issu de la tradition du cirque dans laquelle les circassiens se réunissent le matin pour partager ce qui est porteur ou pourrait être un frein à leur travail. En formation, c'est un moment prévu chaque matin pour partager, si l'envie se fait sentir, ce qui réjouit ou ce qui pourrait faire obstacle à la bonne présence physique et mentale. C'est aussi un moment pour revenir sur ce qui a été abordé en formation les jours précédents, poser des questions, partager ses observations ou expériences. Une attention particulière est apportée ici au fait d'éviter les digressions et de toujours veiller à centrer la discussion sur le sujet de la formation.

### ***L'interview croisée***

Cette activité permet à la fois d'entamer les présentations, de lancer la dynamique de groupe, et éventuellement d'aborder un élément de la « matière » du module de formation. En duo avec une personne qu'il ne connaît pas (ou peu), chaque participant fait des hypothèses sur l'autre personne (sa vie, ses intérêts, ses hobbies, ses traits de caractère et, s'il s'agit d'un groupe de demandeurs d'emploi, sur le type de travail dans lequel il imaginerait l'autre). Une fois partagées, ces hypothèses sont confirmées ou infirmées, et laissent lieu à une présentation de chacune des deux personnes, toujours en duo. En termes de dynamique de groupe, cette activité amène confiance et sécurité, délie la parole et esquisse une ébauche de sentiment d'appartenance. Elle favorise la cohésion du groupe, c'est à-dire l'interconnaissance et la confiance dans les autres personnes en formation, et renforce la qualité de l'adhésion des participants. Pour les formations qui touchent de près ou de loin à la question de l'image, cette activité permet aussi d'en aborder les différentes facettes (l'image que les autres ont de nous, celles que nous pensons renvoyer,...). Cette question est d'ailleurs importante aussi pour moi, formateur : Quelle image ai-je envie de faire passer aux participants ? Quelle représentation les participants ont-ils de moi, et dans quelle mesure cette représentation va-t-elle favoriser ou freiner la relation ?

### ***Les attentes et les craintes***

Demander ce qui amène les participants en formation peut amener des réponses du type « Je ne l'ai pas choisi », « Je n'ai pas envie d'être là ». Ce moment est précieux : il permet au participant d'exprimer sa réticence, voire sa colère, mais il ouvre la porte à la question sous-jacente : « Puisque nous sommes ici ensemble pour X jours, que pouvons-nous faire ensemble pour en tirer quelque chose, pour faire de ce moment quelque chose de constructif ? ». Se pencher sur les craintes des participants permet parfois de cerner les blocages éventuels et de comprendre leurs représentations, mais c'est surtout l'expression même de leurs craintes qui permet aux participants de dégonfler le ballon de baudruche et de prendre du recul.

### ***Le type d'activités***

Une alternance de théorie, de pratique, de moments de réflexion et d'échanges (et même de relaxation) apporte du rythme à la formation, mais permet aussi aux participants de se tenir en retrait ou de s'impliquer, selon leurs envies. La succession de moments où chacun se retrouve seul, en duo, en sous-groupe, puis en grand groupe, donne aussi la possibilité de réfléchir, d'échanger en sécurité, de s'exprimer, et amène une fluidité qui permet une

---

14 Inspiré du livre pour enfants : Susie MORGENSTERN, **Joker**, L'École des Loisirs, Coll. Mouche, 1999.

implication des participants à différents degrés. Par ailleurs, puisque nos sens construisent nos souvenirs, prévoyons des activités qui touchent d'autres canaux que le mental (le visuel, l'auditif, le kinesthésique, et même le gustatif) et qui réjouiront tous les participants, à un moment donné, quel que soit leur canal sensoriel d'apprentissage privilégié. Proposer des supports visuels diversifiés, prévoir éventuellement de la musique aux pauses ou lors d'activités précises, encourager le mouvement (se déplacer en sous-groupes, changer de local, de position,...), préparer de quoi boire et de quoi grignoter, tout cela contribue à introduire du plaisir dans la formation et à faire tomber les barrières du mental. Surprendre, utiliser des métaphores, des exemples concrets ou de l'humour contribuent également à insuffler du rythme et à stimuler l'attention des participants.

## **Conclusion**

On le voit, les résistances en formation ont une fonction, une utilité. Si les pistes évoquées ici ne sont pas des solutions-miracles, elles permettent néanmoins souvent de dénouer les blocages et conduisent la plupart du temps à plus de fluidité et de participation. La posture du formateur reste au centre de cette approche : Comment travailler mes habiletés relationnelles pour me mettre en lien avec les participants ? Comment lâcher l'idée de contrer la résistance des participants ? Que fait-on ensemble et quel sens peut-on donner à la formation, en tenant compte des situations de vie de chacun ? La meilleure chose que nous puissions opposer à la résistance des participants, c'est notre humilité, notre sérénité, et la conviction que ce travail de terrain, en formation, ouvre potentiellement la porte à des approches aux accents davantage émancipateurs.

**Nathalie DAMMAN, formatrice en Éducation permanente  
CESEP**