

1

La complexité humaine rend le conflit inévitable

Afin d'examiner les nombreuses causes de conflits en formation¹, nous allons utiliser différents concepts issus des sciences humaines. Ces divers éclairages vont nous permettre d'envisager la complexité du métier de formateur, de comprendre pourquoi le conflit en formation est bien souvent inévitable, nécessaire quelquefois, et de montrer qu'il y a des actions à mener pour l'utiliser à bon escient et non le subir. Déjà quelques pistes seront envisagées pour gérer la situation.

► *Avant de le définir un peu plus précisément, appelons « conflit » toute situation dans laquelle stagiaire(s) et/ou formateur sont confrontés à un obstacle pour lequel ils ne trouvent pas de solution et/ou qui génère une insatisfaction et une tension persistante qui ne sont pas toujours clairement exprimées.*

1. Pineau (1994, p. 438 à 440) explique que la formation déborde largement les apprentissages professionnels, c'est un « processus unificateur de mise ensemble, en sens, d'éléments et moments autrement séparés ». Il rajoute que « se former, se donner une forme, est une activité plus fondamentale, plus ontologique, que séduquer [...] c'est reconnaître qu'aucune forme achevée n'existe a priori qui serait donnée de l'extérieur. Cette forme toujours inachevée dépend d'une action. Sa construction propre dépend d'une activité permanente ». En effet, quel que soit son type (professionnelle ou d'insertion, en direction de jeunes ou d'adultes), la formation est « expérientielle », elle transforme, elle rassemble. Aussi, tout au long de cet ouvrage, les actions proposées vont-elles montrer comment le formateur peut accompagner les personnes vivant ce processus.

La formation, entre réciprocité des échanges et rareté des ressources

Sartre, dans son ouvrage *Critique de la raison dialectique*¹, donne un cadre de compréhension du conflit : le conflit s'articule sur une dialectique entre la rareté des ressources et le besoin de réciprocité entre les hommes (Sartre, 1960; Vautrelle, 2001).

La réciprocité

À la genèse d'un groupe en formation, les échanges semblent s'établir d'abord entre le(s) formateur(s) et les stagiaires pour devenir ensuite multiples (entre les stagiaires). C'est le formateur qui, au début de la formation, catalyse tous les regards et consacre aussi du temps à chacun d'eux en retour. Comment doser ce temps à consacrer? Si des stagiaires estiment être lésés, ils pourront imaginer un manque de réciprocité qui produira peut-être des tensions entre les stagiaires et/ou vis-à-vis du formateur. On peut donc voir le manque de réciprocité comme une composante du conflit. Pour favoriser la régulation des échanges, il y aura des actions à entreprendre. En tout cas, on voit ici que la réciprocité ne va pas toujours de soi.

Or, la réciprocité est le fondement des rapports humains. Elle est l'élément principal de la socialisation, le ciment d'une communauté, d'un groupe. Néanmoins, cette réciprocité est subtile. En effet, le moteur de la socialisation est l'échange non marchand, basé sur le principe du don et de la dette. Le don se présente comme gratuit même si, en réalité, le donateur attend, sans le dire, un retour. C'est ce non-dit dans la réciprocité qui permet la socialisation et c'est, je pense, la rareté du retour (de liquidation de la dette) qui peut créer une frustration. Or,

1. J.-P. Sartre, *Critique de la raison dialectique*, Gallimard, 1960.

demander un retour, le «marchander», c'est dénoncer une dette et prendre le risque de la rupture; c'est donc obtenir l'effet inverse de la socialisation.

Apprenant ou stagiaire ?

On trouve différents termes pour désigner les personnes en formation : les apprenants, les «se formant», etc. Ces termes donnent une importance aux processus cognitifs d'acquisition des savoirs. Pour ma part, j'utilise celui de «stagiaire». Le stagiaire est celui qui suit un *stage* (mot formé à partir du latin *stagium* qui signifie séjour). Un séjour a une durée limitée, invite au «dépaysement» et génère une expérience personnelle (Pelpel, 1989). Les personnes en formation de longue durée suivent des stages d'une durée déterminée (de 3 à 11 mois) où il n'y a pas de «redoublement» possible et où ils vivent souvent deux types d'expériences : d'une part, comme le lieu de formation est souvent éloigné de leur lieu habituel de vie, ils sont contraints à prendre leurs repas à l'extérieur et à être hébergés dans un foyer; d'autre part, le temps de formation, après une période de chômage, les amène à :

- se réapproprier des horaires «de travail»;
- se confronter à des situations pédagogiques et collaborer avec d'autres collègues pour les résoudre;
- apprendre un nouveau métier.

La rareté

En principe, une formation a pour but de répondre à des besoins collectifs. Elle a nécessité un effort de la collectivité : de l'État, des régions par exemple qui financent des actions de formation. Toutefois, si la formation est bien une action collective, elle est cependant limitée dans le temps : sa durée et sa fréquence sont déterminées d'avance. On peut dire que la formation constitue une ressource limitée et que le formateur ne pourra peut-être pas répondre à toutes les sollicitations qui lui seront faites. Lorsqu'un stagiaire posera une question (surtout si elle le

concerne plus particulièrement), il consommera la ressource temps et en privera potentiellement les autres. Si le temps de parole n'est pas géré, ceux qui n'auront pas pu poser leurs questions risquent d'être frustrés.

Et cette frustration devient alors un obstacle qui demande une prise de décision individuelle et de groupe par une négociation des règles de fonctionnement. Car si le groupe ne parvient pas à réguler le conflit, celui-ci risque de s'étendre; la rareté risque de s'installer encore plus, entraînant des communications pauvres (qui n'abordent pas le vrai motif de frustration), des bruits de couloir (où l'on dit du «bien» des autres sans jamais le leur dire en face...). Tous ces facteurs risquent d'appauvrir la compréhension mutuelle et d'accentuer la rareté des échanges socialisants.

D'autres situations peuvent se rencontrer, où la consommation d'une ressource ne la rend plus disponible pour les autres. Par exemple, l'utilisation d'Internet est souvent limitée en formation et il arrive que des stagiaires soient en colère parce que tous les postes informatiques sont occupés. De même, lorsqu'un formateur recherche avec un stagiaire la source d'une erreur, il n'est plus disponible pour les autres. Se donnera-t-il autant de «peine» pour les autres? Arrivera-t-il au même niveau d'attention? Estime-t-il que son rôle est de faciliter le partage des ressources dans le groupe?

«*La nature est avare*», nous dit Sartre. Aussi, face à cette rareté, les hommes doivent-ils collaborer pour satisfaire leurs besoins. La rareté unit les hommes, puisqu'ils doivent s'organiser en société pour lutter contre, mais ce qui les unit les conduit aussi à la désunion. En effet, comme les biens convoités sont en nombre insuffisant, les hommes sont amenés à considérer leurs voisins comme une menace. Pour Sartre, tout se passe comme si nous étions contraints à la compétition les uns envers les autres : nous avons besoin de collaborer avec les autres pour lutter contre la rareté mais cette collaboration devient, une fois le bien convoité accessible, une menace.