



Gérer les facteurs générant du stress en formation

Les formateurs impliqués dans le projet de partenariat éducatif Grundtvig *Sutra* ont analysé les sources de stress dans leurs pratiques de formation des personnes avec des difficultés cognitives. Les sources de stress sont classées en quatre groupes :

- pression émanant des apprenants ;
- pression de la famille et des proches des apprenants ;
- pression de l'employeur ;
- pression générée par le formateur lui-même.

Pour chacune des sources mises en évidence, sont proposées des pratiques qui permettent de réduire le stress et de diminuer la pression, en contraste aux réactions qui ne font que l'augmenter. Les codes pays permettent d'identifier le partenaire à l'origine du cas.

Ce travail peut être utilisé pour illustrer et discuter des pratiques en formation de formateurs. Il peut également enrichir un échange bipartite (formateurs, direction) ou tripartite (formateurs, apprenants, direction) en évaluant les pratiques décrites et en les adaptant aux contextes des différents organismes.

Stress généré par les apprenants

Quel type de stress peut être généré par les apprenants que vous accompagnez ? Décrivez des situations typiques associées aux pratiques qui vous permettent de réduire ce stress et à celles qui ne fonctionnent pas.

Source de stress	Pratiques qui fonctionnent	Pratiques qui ne fonctionnent pas
L'apprenant éprouve des difficultés pour interagir (grandes difficultés cognitives) (IT)	Observer son comportement afin d'identifier quelque chose qui l'intéresse et d'utiliser ceci comme point d'accès.	Penser que tout est inutile et ne pas essayer de trouver une solution créative. Décider de « sauver l'apprenant », en luttant contre ses limites sans les accepter
Faible confiance en soi de l'apprenant qui n'est pas en mesure de reconnaître ses compétences et qui est bloqué pour cette raison (IT)	Lui montrer les progrès qu'il réalise. Le soutenir pour qu'il prenne conscience de ses progrès.	Avoir trop d'attente sur l'apprenant et ensuite se sentir déçu. Ne pas respecter le temps personnel de développement de l'apprenant.
Un apprenant veut quitter la classe avant la fin officielle du cours, pour éviter les bouchons en rentrant chez lui. En conséquence, tous les apprenants veulent profiter de cette occasion de partir avant. (FR)	Discuter dans le groupe des besoins de tous les apprenants. Si tout le monde préfère partir 15 minutes avant l'horaire théorique, proposer de commencer plus tôt ou de réduire les pauses intermédiaires. Lorsque la décision est prise, s'y tenir.	Réduire la durée d'apprentissage sur la demande individuelle d'un apprenant.
Un élève refuse systématiquement d'accomplir les tâches que vous organisez dans les groupes où une collaboration avec d'autres est nécessaire. Il ne veut pas	Organiser une rencontre face à face avec l'apprenant, pendant la pause ou à un moment spécifique en dehors du temps de formation officiel. Faciliter son expression. Essayer de comprendre les	Accepter qu'il ne participe pas aux activités de groupe. Essayer de l'obliger à participer par la menace ou en élevant la voix.



échanger avec les autres et il garde le silence pendant des activités de groupe. (FR)	raisons. Proposer des activités où un investissement progressif est nécessaire (sans demander des compétences que le stagiaire n'aurait pas). Pour organiser la collaboration, attribuer un rôle spécifique à chacun des participants. Ne pas les laisser s'organiser seuls. Mettre un cadre que vous allez effacer progressivement.	
Un apprenant vous menace physiquement. Il vous demande de quitter le cours et il veut se battre avec vous. (FR)	Utiliser l'humour pour le déstabiliser devant le groupe. Se battre avec lui si vous êtes sûr d'avoir le dessus.	Quitter la salle pour se battre avec lui si vous n'êtes pas le plus fort. Appeler la direction pour résoudre la situation.
Une (ou un) stagiaire essaye sans arrêt d'attirer votre attention par une attitude aguichante et provocatrice, en public ou quand les autres ne sont pas là. (FR)	Organiser une réunion en face à face dans un espace ouvert et expliquer vos règles. Être poli et franc sur la situation, mais rester ferme. Agir comme si vous n'aviez rien vu et attendre un peu pour voir si un changement d'attitude se produit.	Rentrer dans son jeu en lui répondant sur le même ton.
Un ou plusieurs apprenants s'organisent pour connaître votre adresse privée ou votre numéro de téléphone. Ils sonnent chez vous ou vous appellent dans la nuit. (FR)	Expliquer la gravité de la situation, pour vous et au regard de la loi. Les assurer que vous n'hésitez pas à porter plainte s'ils continuent et le faire si c'est le cas.	Faire comme si de rien n'était, en espérant qu'ils vont se fatiguer.
Un apprenant avec un faible niveau a des attentes élevées. Il met le formateur sous pression sans apprendre par lui-même. Il est frustré parce que ses attentes ne sont pas observées. (DE)	Le formateur explique les objectifs et montre ce qui est atteint. Il aide à formuler des objectifs moins ambitieux. Les résultats de l'apprentissage se feront davantage sentir et l'apprenant sera satisfait et fier de sa réussite.	Le formateur seul tente de répondre à des attentes non réfléchies. L'apprenant ne comprend pas qu'il doit formuler ses attentes, se fixer des objectifs plus réalistes et travailler davantage par lui-même pour les atteindre.
Un apprenant refuse de coopérer avec ses collègues. Il trouve le travail à faire enfantin. (DE)	Le formateur le laisse dans la salle, sans lui fournir de travail. Il va sûrement finir par s'ennuyer.	Le formateur l'oblige à travailler avec ses camarades. Il va perturber les autres et le cours.
Une personne accueillie demande beaucoup aux bénévoles de l'association. Elle téléphone régulièrement et veut être aidée, y compris pour résoudre des problèmes intimes ou individuels. Cette personne exploite même son statut de victime en faisant du chantage émotionnel. (SL)	Expliquer à plusieurs reprises la nature du travail bénévole. Discuter et définir les contours de la relation entre l'utilisateur et le bénévole. Se concentrer dans les échanges sur un seul problème à résoudre. Discuter de la situation avec d'autres bénévoles qui peuvent	Faire des promesses irréalistes parce que vous vous sentez désolé pour une personne. Arrêter de répondre à ses appels ou tentatives de contact sans donner d'explication. Manifester une attitude agressive ou impatiente. Traiter le problème individuellement.



	intervenir pour disperser la relation entre différents intervenants.	Vous reprocher d'avoir été trop doux, ou trop empathique.
Personnes qui veulent participer aux activités de l'association uniquement pour s'amuser (aller aux soirées, boire, rencontrer de nouvelles personnes, généralement des femmes, etc.) et pas pour un engagement politique ou social. (SL)	Expliquer à plusieurs reprises la nature de l'activisme et des espaces sociaux autonomes. Parler de l'importance des événements sociaux et l'inviter à participer à l'organisation de tels événements. Observer son comportement afin d'identifier ce qui l'intéresse pour l'utiliser comme élément de motivation pour l'impliquer dans d'autres activités sociales.	Arrêtez d'essayer de changer son attitude, Supprimer toute communication. Se moquer de la personne ou la stigmatiser comme étant peu sérieuse.
Dans un cours de langue le niveau des participants est très différent. Les plus avancés se plaignent du faible niveau des autres. (NL)	Impliquer les participants plus avancés en leur donnant un rôle dans la formation et les laisser utiliser leurs qualités.	Séparez les apprenants dans des classes différentes. Il y aura toujours discussion sur qui sera tant tel ou tel niveau.
Certains participants doivent participer à des cours de langue pour obtenir la nationalité néerlandaise et obtenir un certain niveau. S'ils échouent, ils blâment le formateur. (NL)	En assurant un suivi continu des progressions de chacun, le formateur peut expliquer où l'apprenant a échoué et ainsi le motiver pour tenter à nouveau l'examen.	Se référer seulement à la loi et aux règles de l'examen sera frustrant pour les apprenants.

La pression exercée par la famille

Quel type de stress peut-il être généré par la famille ou les proches des apprenants que vous accompagnez ? Décrivez des situations typiques associées aux pratiques qui vous permettent de réduire ce stress et à celles qui ne fonctionnent pas.

Pression	Pratiques qui fonctionnent	Pratiques qui ne fonctionnent pas
La famille ne peut pas reconnaître les difficultés de l'apprenant. (IT)	Accompagner la famille dans des activités de reconnaissance (explication, soutien à l'acceptation psychologique, etc.). Soutenir la famille avec des réunions régulières pour partager les progrès de l'apprenant	Entrer en conflit avec la famille. Exclure la famille.
La famille veut utiliser la pension de l'apprenant afin de résoudre ses problèmes économiques, de sorte qu'il ne peut pas continuer son parcours d'insertion. (IT)	Expliquer à la famille que ce n'est pas juste, que l'apprenant a ses propres droits et que la pension doit être utilisée pour améliorer sa qualité de vie. Dans les cas extrêmes, demander l'intervention des services sociaux.	Accepter passivement le fait.
La famille insiste pour orienter leur enfant en milieu de travail	L'équipe de formateurs doit faire bloc en face de la famille. Une	Dans l'équipe, un formateur commence à prendre le parti de la



ouvert. Ils sont sûrs qu'il est capable de prendre la direction qu'ils estiment la meilleure. L'enfant qui souffre d'un handicap assez lourd aura des difficultés à travailler dans un environnement non protégé. (FR)	fois qu'ils ont détecté ce qu'ils pensent être dans les capacités de l'apprenant, ils doivent s'y tenir. Les formateurs sont des professionnels et ils n'ont pas à tenir compte de l'opinion de la famille.	famille et se dit qu'ils ont raison et que peut-être l'apprenant pourrait être orienté différemment, conformément à leurs attentes.
Un membre de la famille vient souvent au centre de formation pour voir sa femme ou sa fille. Il insiste pour lui parler pendant le cours. (FR)	Rester ferme sur l'impossibilité de rompre le cours. Proposer poliment de prendre un message ou d'attendre la pause de la mi-journée.	Laisser la personne frapper à la porte du cours ou l'interrompre vous-même pour faciliter cet échange.
Une femme arrive avec son enfant en cours, pensant que la secrétaire sera en mesure de s'en occuper. Elle dit que l'enfant est très calme et qu'il ne fera pas de bruit pendant la demi-journée concernée. (FR)	Refuser qu'elle vienne avec un enfant s'il n'y a pas de locaux spécifiques ni de personnel qualifié prévus à cet effet. Lui expliquer qu'elle est dans un centre de formation et que ce serait la même chose dans une entreprise. Lui dire de demander une autorisation d'absence pour prendre soin de son enfant ou l'aider à rechercher des solutions de rechange (crèche locale, famille).	Lui permettre de laisser son enfant sous la surveillance du personnel administratif ou la laisser l'accompagner en cours.
A 22 ans, une apprenante manque souvent les cours parce qu'elle doit s'occuper de sa famille et en particulier faire les courses. (DE)	Parler avec la jeune femme pour tenter de découvrir pourquoi ses parents n'acceptent pas qu'elle soit en formation. Cherche à renforcer sa confiance en elle et lui proposer de parler avec sa famille. Lui donner éventuellement des travaux à faire à la maison.	Mettre la jeune femme sous pression et la menacer de quitter la formation si elle ne vient pas régulièrement.
Une femme, qui doit venir aux cours de langue obligatoires, a des ennuis avec son mari. Il veut qu'elle quitte la formation parce qu'elle coûte trop cher. (DE)	Le formateur parle à son mari et tente de le convaincre. Il explique la nécessité et l'avantage du cours de langue pour sa femme. Il lui montre que les coûts de formation sont faibles.	Mettre la femme sous pression pour qu'elle convainque son mari.
La famille ne soutient pas la personne dans son engagement militant. Elle essaye de le démotiver. (SL)	Tenter d'expliquer la nature de l'engagement social de la personne en mettant l'accent sur les aspects positifs. Construire d'autres mécanismes de soutien pour la personne. Ouvrir un lieu de discussion sur ces conflits d'intérêts.	Exclure la famille. Entrer en conflit avec la famille. Persuader la personne qu'il s'agit d'une question sans importance.
Pressions de la famille pour trouver un « vrai travail » puisque l'engagement dans une	Développer des possibilités de travail rémunéré liées à l'engagement social.	Mettre la question de côté en considérant qu'elle n'est pas liée à la mission.

association est un travail non rémunéré. (SL)	Ouvrir un lieu (et un moment) de discussion sur ces questions. Elaborer une vision claire pour l'avenir.	Développer un isolement et un cynisme parce que vous n'êtes pas compris. Développer une culture de l'héroïsme et du sacrifice.
Les parents s'attendent à une grande carrière scolaire pour leur enfant qu'ils trouvent brillant. En réalité, c'est un fauteur de troubles. (NL)	Impliquer les parents le plus tôt possible pour les confronter avec les faits. Essayer de coopérer pour obtenir un comportement normal en classe.	Expulser l'enfant de la classe et ensuite en informer les parents. Ils ne vont pas comprendre ni accepter la décision.
Un conjoint veut que sa femme travaille au lieu d'étudier, car il ne voit pas l'intérêt de la formation. (NL)	Inviter le conjoint et expliquer les bénéfices à moyen et long terme de la formation, notamment en terme d'employabilité.	Ignorer son opinion lui fera augmenter la pression sur sa conjointe pour qu'elle quitte la formation.

Pression de votre employeur

Votre employeur peut-il être générateur de stress ? Décrivez des situations typiques associées aux pratiques qui vous permettent de réduire ce stress et à celles qui ne fonctionnent pas.

Pression	Pratiques qui fonctionnent	Pratiques qui ne fonctionnent pas
Difficultés de paiement. (IT)	Demander les raisons. Essayer de trouver une solution commune (en impliquant vos collègues). Essayez éventuellement de trouver un nouveau travail (ou complémentaire).	Ne pas communiquer votre inconfort à l'organisation. Se sentir pauvre et non compris. Commencer à haïr l'organisme, mais continuer à y travailler.
L'organisation ne reconnaît pas la qualité de mon travail. (IT)	Demandez-vous pourquoi vous pensez ceci. Essayez de vérifier si c'est seulement une impression ou s'il a des raisons objectives. Demandez l'avis de vos collègues. Discutez avec votre responsable et faites preuve de souplesse en écoutant ses explications (c'est le mieux placé pour vous expliquer comment valoriser vos compétences car il sait ce que l'on attend de vous). Si vous réalisez que vous n'êtes plus compatible avec votre employeur, cherchez un nouvel emploi.	Considérer que votre employeur ne peut pas comprendre votre situation et ne pas communiquer avec lui. Penser en termes de faute et de raison. Construire un conflit, puis essayer de le résoudre par fierté personnelle.
L'emploi du temps est très chargé à certaines périodes. L'employeur raisonne en service annuel, mais ne prend pas en compte la charge de travail nécessaire pour préparer les cours. (FR)	Demander des réunions régulières courtes avec la direction afin de mieux planifier la charge de travail. Organiser un calendrier avec les principales activités et les délais.	Accepter toutes les exigences de la direction sans négocier lorsque que celles-ci sont de nature administrative.



<p>On vous propose d'assurer un nouveau cours, mais vous pensez n'être pas en mesure de l'accepter, parce que vous n'avez pas assez d'expérience dans ce domaine (ou parce que vous n'avez pas reçu de formation appropriée). (FR)</p>	<p>Discutez-en avec la direction. Si vous êtes intéressé, dites que vous avez besoin de temps pour le préparer ou que vous souhaitez avoir un échange avec le précédent formateur. Demander à bénéficier d'une formation spécifique.</p>	<p>Accepter d'assurer le nouveau cours sans suffisamment de temps pour le préparer (ou sans formation supplémentaire).</p>
<p>Un formation doit commencer rapidement. Les formateurs n'ont pas assez de temps pour planifier leur intervention. (DE)</p>	<p>Les formateurs rencontrent le responsable et une solution commune est recherchée, par exemple un report de la formation ou un partage des tâches.</p>	<p>Les formateurs essaient quand même de répondre aux exigences de l'employeur. Ils ne sont pas bien préparés et les utilisateurs ne sont pas bien formés.</p>
<p>Les apprenants n'ont pas le niveau prévu par l'organisme. Les formateurs ne peuvent donc pas atteindre les objectifs et les apprenants échouent lors de l'évaluation finale. (DE)</p>	<p>Introduire un positionnement au démarrage de chaque formation pour permettre aux formateurs de connaître le niveau des apprenants et d'adapter les objectifs (annuler ou réduire certaines parties, adapter les tests).</p>	<p>Les formateurs adaptent le contenu de formation à leur manière.</p>
<p>Trop de pression pour obtenir des résultats positifs et pour s'impliquer davantage. (SL)</p>	<p>Prévoir une réunion où chacun peut expliquer dans quelle mesure il est prêt à investir. Faire savoir à la direction que l'on a trop de pression. Déterminer clairement et à l'avance les responsabilités de chacun. Se réserver du temps libre. Développer des mécanismes pour faire face à la culpabilité.</p>	<p>Développer une culture du sacrifice ou d'héroïsme. Une mauvaise communication interne. Considérer que cette question est moins importante. Ne pas avoir de lieu ni de moment pour exprimer ses problèmes. Se concentrer exclusivement sur les personnes accompagnées, sans remarquer les problèmes rencontrés par ses collègues.</p>
<p>Travail bénévole contre travail rémunéré. (SL)</p>	<p>Des finances transparentes. Préciser à l'avance ce qui est rémunéré et ce qui est bénévole. Parler des responsabilités liées au travail rémunéré. Donner à chacun l'occasion de participer à un travail rémunéré.</p>	<p>Une mauvaise communication interne. Pas de transparence. Maintenir une imprécision sur les rôles, les responsabilités et les engagements.</p>
<p>Pour des raisons commerciales une formation doit commencer immédiatement. (NL)</p>	<p>Organiser une réunion et essayer de convaincre la direction qu'un cours non préparé risque d'avoir des effets négatifs (sur le plan financier et pour la réputation). Proposer un délai pour avoir le temps de s'organiser.</p>	<p>Démarrer directement en essayant de s'adapter. Cela crée trop de pression sur le formateur qui peut se sentir responsable des attentes inadaptées des apprenants et de la direction.</p>
<p>Dans le contrat avec le client (ville, région, etc.), le niveau final exigé est irréaliste compte tenu du groupe cible. (NL)</p>	<p>Organiser une réunion avec la direction pour les convaincre de contacter le client le plus tôt possible pour renégocier les objectifs.</p>	<p>Continuer la formation et se contenter des mauvais résultats à la fin de la formation. Tout le monde sera frustré.</p>



Pression générée par soi-même

Vous-même pouvez être à l'origine d'une certaine pression. Décrivez des situations typiques associées aux pratiques qui vous permettent de réduire ce stress et à celles qui ne fonctionnent pas.

Pression	Pratiques qui fonctionnent	Pratiques qui ne fonctionnent pas
Je n'ai pas assez de temps pour tout faire. (IT)	Faire un ordre du jour des activités à réaliser. Décider de vos priorités. Organiser son travail en fonction de ces priorités. Tout en restant suffisamment souple, suivre les règles que vous vous êtes fixées.	Passer d'une activité à l'autre sans programme précis.
Je suis fatigué mais je ne peux pas m'arrêter de travailler, j'ai besoin de continuer à préparer mes cours. (IT)	S'arrêter : si vous êtes très fatigué vos résultats ne seront pas aussi bon que d'habitude. S'accorder des temps de repos. Reconnaître ses limites. Reconnaître les compétences de ses collègues. Demander de l'aide.	Je suis responsable et je ne peux pas désillusionner mes collègues. Personne n'est capable de faire mon travail : je suis indispensable. Personne ne peut m'aider.
Etant intéressé par plusieurs domaines, vous acceptez de nouvelles tâches. Vous souhaitez avoir de nouvelles expériences et vous aimez apprendre. Vous finissez par avoir trop de travail pour le faire correctement et la qualité du service fourni aux apprenants diminue. (FR)	Se fixer un ou deux nouveaux objectifs par an, qui soient réalistes. En discuter avec la direction et expliquer sa volonté, ses attentes et son implication.	Accepter toutes les activités proposées parce qu'elles sont nouvelles et que l'on vous propose de vous impliquer.
Vous vous investissez beaucoup pour accompagner un élève qui a de grandes difficultés. Votre effort va un peu au-delà de ce que vous êtes censé faire parce que vous pensez qu'il peut changer sa situation. Après un certain temps vous êtes déçu parce que vous croyez que la situation ne changera jamais. Vous pensez que l'apprenant s'est joué de vous. (FR)	Garder une attitude positive et considérer que les choses ont changé, même si les progrès sont minimes. Les résultats ne pourront se faire ressentir qu'après un certain temps.	Penser que vous avez fait de mal et que vous avez perdu votre temps avec cette personne.
Vous avez des attentes très élevées à propos de votre travail. Vous étudiez beaucoup et avez une très bonne connaissance du sujet. Cependant les apprenants ne comprennent pas toujours vos explications et leurs résultats ne sont pas à la hauteur. (DE)	Demander aux apprenants ce qu'ils ne comprennent pas et les laisser travailler en petits groupes. Leur demander de présenter un thème à tout le groupe. Explique d'une autre façon, en utilisant avec une autre méthode.	Chercher à en savoir toujours plus sur le sujet en pensant que notre connaissance est insuffisante.
Se fixer des objectifs trop élevés concernant son engagement et	Être raisonnable et se concentrer davantage sur le processus que	Penser que l'on peut changer le monde.



celui des autres. (SL)	<p>sur le résultat. Comprendre que les responsabilités sont partagées, que les résultats soient positifs ou négatifs. Se réserver assez de temps libre. Mettre en place des mécanismes au sein de l'organisme pour que les individus ne se sentent pas seuls.</p>	<p>Reprocher aux autres de ne pas s'impliquer suffisamment. Passer d'un projet à l'autre sans faire de pause.</p>
Se sentir irremplaçable. (SL)	<p>Fixer des objectifs atteignables. Vérifier régulièrement si l'énergie investie permet de réaliser les objectifs. Répartir les responsabilités. Apprendre à lâcher prise si certaines tâches exigent un trop grand investissement. Comprendre que toutes les tâches ont la même importance pour la réalisation d'un objectif. Prendre le temps d'apprécier les réalisations. Permettre le transfert des connaissances et des processus d'apprentissage.</p>	<p>Développer une culture du sacrifice. Ignorer les appels à l'aide. Prendre sur soi-même des tâches supplémentaires parce que personne ne va les faire. Ignorer d'autres aspects de la vie en les mettant de côté jusqu'à ce que le travail soit terminé. Ne pas donner leur chance à d'autres personnes parce qu'elles manquent de connaissances ou de compétences.</p>
La volonté de préparer parfaitement chaque apprenant. (NL)	<p>Utiliser une approche moyenne visant l'ensemble des apprenants et laisser un espace pour individualiser en fonction de chacun.</p>	<p>Le désir de perfection ne permettra pas d'accorder suffisamment d'attention à chaque apprenant et n'encouragera pas leur investissement personnel.</p>
La gestion du temps. (NL)	<p>Prévoir un emploi du temps global et laisser des marges de flexibilité pour les apprenants.</p>	<p>Un emploi du temps parfait et trop strict pourra laisser de côté certains apprenants.</p>