

**La relation formateur/formé**  
**dans un**  
**Institut de Formation en Soins Infirmiers**

**Rapport d'évaluation**

Michel Vial

9/10 Juillet 2001

Au directeur de l'Institut

**L'orientation de ce rapport.**

Je m'autorise à proposer ce rapport pour optimiser les deux journées de formation avec l'équipe que Madame Annie D. dirige. Je ne suis pas tenu de faire un tel rapport. Il faudrait que l'équipe y voit l'intérêt qu'elle suscite et non pas une quelconque manoeuvre qui devrait la déstabiliser. Je crois au contraire qu'il existe suffisamment de forces vives dans ce groupe pour qu'il puisse entendre (lire, en fait) de telles choses. Je le répète : cette équipe me paraît "en bonne santé", les quelques remugles qui l'affectent ne sont cependant pas sans danger. L'attitude développée par les participants à cette formation me fait miser sur la capacité du groupe à réagir vers plus de sérénité et de plaisir dans le travail.

Je prends la posture de consultant, de celui qui fait travailler aux gens de terrain leur propre référentiel afin qu'ils puissent eux-mêmes prendre les décisions, les orientations et les régulations qui leur semblent opportunes. Je ne donne ici aucun conseil, je parle ce que j'ai entendu, je renvoie en miroir ce que j'ai vu —et j'assume la subjectivité de ce regard. Le souci étant de présenter des lignes de forces dans l'existant, des directions possibles pour le devenir de cette équipe afin qu'elle puisse améliorer son fonctionnement et la qualité des relations et interrelations des professionnels qui la composent.

Ce document est adressé à la Direction qui en fera l'usage qui lui convient, dans la limite ordinaire, habituelle, du respect des personnes engagées. Pour ma part, j'en tirerai bien un petit article

Vial, M. (2001) "La relation formateur/formé dans un Institut de Formation en Soins Infirmiers". Rapport d'évaluation

quelque part où tout sera rendu anonyme, bien entendu. Comme quoi j'ai vraiment apprécié ce groupe de travail !

Je ne vais donc pas relater ou résumer le travail fait, mais organiser ce qu'il m'en reste pour dessiner les allées significatives, les directions signifiantes de cette équipe de formateurs de personnels de la Santé en formation initiale.

### **Les questions relatives à la posture de formateur.**

L'équipe a envie de travailler à construire son *identité professionnelle* en tant que formateurs en formation professionnelle initiale. Mais **la spécificité de la formation professionnelle d'adultes** n'est pas nettement perçue dans cette équipe, m'a-t-il semblé.

Il s'agit donc de passer **d'une attitude soignant à celle de garant de l'apprentissage** de futurs soignants. C'est afficher que tout sera fait pour que l'étudiant "entre en formation"<sup>1</sup>, "se mette en projet"<sup>2</sup> et veuille *apprendre à devenir un professionnel de la Santé*. Ce n'est pas assurer que tous mettront en route (ni au même moment, ni avec la même qualité) le processus de professionnalisation dont l'étudiant est le vrai responsable<sup>3</sup>. Impulser vers la professionnalisation n'est pas construire un édifice ou un mur, de façon prévisible et rationnellement organisée. Encore faut-il que l'étudiant prenne à son compte ce processus et le conduise lui-même<sup>4</sup> *avec l'aide des formateurs*.

**Cette aide en formation n'est pas à confondre avec l'assistance à un inférieur, un petit ou un malade, un souffrant.** La relation éducative doit être différenciée de la relation

---

<sup>1</sup> Voir **Barbier, J.M., sous la direction de, Signification, sens, formation, Paris : PUF, 2000**

<sup>2</sup> Voir Donnadiou, B., Genthon, M., Vial, M., *Les théories de l'apprentissage, quel usage pour les cadres de santé ?*, Paris : Interéditions Masson, 1997.

<sup>3</sup> Voir Vial, M. "Faut-il un référentiel pour déterminer les missions des formateurs en Santé (IFSI et IFCS) ? ", *Soins cadres*, N°37 et 38, éd. Masson, 2001

Vial, M. (2001) "La relation formateur/formé dans un Institut de Formation en Soins Infirmiers". Rapport d'évaluation

thérapeutique ou de la relation parentale. Les temps de suivi du projet professionnel ne sont pas des moments d'écoute clinique<sup>5</sup>. De façon générale, aider n'est pas se mettre au service de l'autre et combler ses "besoins". Aider pour le formateur, c'est installer des dispositifs (et donc aussi des contraintes) permettant la responsabilisation de l'étudiant dans son propre projet. Le formateur n'épouse pas le projet de l'étudiant. Le formateur est porteur *d'un projet de formation*, l'étudiant *habite un projet professionnel*<sup>6</sup>.

On est loin d'une simple relation de "transmission" de contenus de formation et toute similitude avec l'enseignement doit être interrogée comme une fuite, un manquement, un infléchissement de la relation formateur/formé<sup>7</sup>.

**La survalorisation de l'écoute comme panacée dans le cadre d'une évaluation formative posée comme valeur absolue** est la porte ouverte à des malentendus sur les rôles et les fonctions de chacun des partenaires de la relation éducative, à des confusions, à la perte du souci qui devrait être permanent chez le formateur de travailler *en lui* le double processus de distanciation et d'implication, au profit d'une convivialité sirupeuse dans laquelle le formateur s'englué et d'une incapacité à tenir la logique de contrôle pourtant structurante.

Plus profondément, **la confusion entre l'étudiant comme futur professionnel et l'étudiant comme personne** (dite humaine, comme s'il existait des personnes non humaines !?) ou la non distinction entre la personne (globale) et le personnage professionnel attendu<sup>8</sup>, entraîne le formateur dans des relations affectives (confusion entre "suivi" et "soutien dit

---

<sup>4</sup> Là se situe le concept de "négativité" cf. Ardoino, J., "L'implicite, l'irrationnel et l'imprévisible en pédagogie, conclusion", *Cahiers de l'ISP*, n°19, 1992, pp. 125 - 149. et Ardoino, J., "Les jeux de l'imaginaire et le travail de l'éducation", *Pratiques de formation-analyses*, n°8 - 9, 1985, b.

<sup>5</sup> ce qui ne veut pas dire qu'il ne faudra pas être à l'écoute de ces cas marginaux et extrêmes qui relèvent d'une thérapie. C'est ne pas imposer à tous cette disponibilité. Le formateur n'est pas habilité à traiter ces demandes excessives en formation. Orienter vers des spécialistes.

<sup>6</sup> Cf. Vial, M. "Faire participer les étudiants à l'évaluation de leur cursus ? Recherche sur une modalité d'évaluation : l'évaluation de groupe. Consensus forcé et projet de formation", *Les Sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle*, 31,4, Caen :CERSE, 1998, pp. 42/69

<sup>7</sup> Là se situe la réflexion sur la discipline pendant les cours. L'attitude irresponsable de l'étudiant ne peut lui être seulement imputée. C'est la relation même avec les formateurs qui doit être réaménagée.

<sup>8</sup> Donnadieu, B. "Le projet dans la formation professionnelle, de la personne et personnage", *Recueil des cahiers de 1997*, Aix-en-Provence : En question, Cahier n°7, 1998, pp.11/28

psychologique) qui l'obligent à tenir lui aussi une parole personnelle, individuelle et à pratiquer des alliances et des contre alliances qui ne peuvent que mettre en danger la cohésion de l'équipe et surtout sa fiabilité auprès, justement, des étudiants.

C'est là qu'intervient le rappel de ce qu'est une institution. Etre dans une institution, c'est être l'institution, c'est elle qui est "le tiers représenté". L'institution n'est pas la Direction. Travailler dans une institution, c'est être institué aussi et la mission est alors pour chaque membre de rendre cette parole "instituyente", qu'elle permette de remplir les fonctions que l'institution affiche. Un formateur n'est jamais seul avec un formé : l'institution dans laquelle ils sont et que le formateur représente est le tiers. **Cette compétence à représenter le tiers** (ou plus exactement, à porter le tiers représenté) n'est pas conceptualisée dans cette équipe, semble-t-il. On ne peut avoir une parole instituyente si on n'accepte pas d'être institué. Le formateur est formatif parce qu'il est formateur et non pas par la grâce de sa personnalité, de son caractère ou de son identité propre, individuelle.

Enfin, encore plus profondément, en effet il y a dans cette **équipe des reliquats d'une idéologie dépassée de la Nature humaine<sup>9</sup> qui est totalement contradictoire avec la posture même du formateur**. Si le caractère et la personnalité sont des éléments invariants chez la personne alors comment assurer sa mission de formateur qui est d'accélérer chez l'autre le changement ? C'est toute la différence entre "la connaissance de soi" et "le travail sur soi"<sup>10</sup>. L'étudiant n'est pas ici pour se découvrir à lui-même et mieux se comprendre (ou s'assumer), le travail qu'on attend de lui n'est pas une analyse. Il est en formation pour se rendre plastique, pour élargir ses possibles, pour faire un travail sur soi, pour se former en pertinence<sup>11</sup> avec le milieu dans lequel il va aller exercer : le formateur est là pour provoquer, stimuler, accompagner, aider, *le changement que le formé opère sur lui-même*.

---

<sup>9</sup> dépassée au moins dans le monde du travail cf. Morin E., *Le paradigme perdu : la nature humaine* , Paris : Seuil, 1973.

<sup>10</sup> Cf. chapitre IV Vial, M. *Se former pour évaluer , Se donner une problématique et élaborer des concepts* , De Boeck Université , 2001

<sup>11</sup> la pertinence est un lien indirect, ce n'est pas se rendre adéquat et conforme.

Ici se situe la nécessité en formation d'adultes de **dispositifs faisant place à l'auto-évaluation**<sup>12</sup> qu'on ne réduira pas à un simple retour sur soi, un bilan (le rétroviseur) mais qui au contraire est une expression de cette dynamique de changement en train de se faire, d'anticipations vécues, de transferts entrevus. dans ce contexte le doute, le questionnement attendu chez l'étudiant est d'ordre encore une fois professionnel et non pas personnel<sup>13</sup>

### **La question des rapports hiérarchiques**

Cette préoccupation me semble marginale ou secondaire par rapport à la première mais elle a été suffisamment parlée<sup>14</sup> pour devenir objet d'une réflexion organisée dans l'équipe et par l'équipe.

Il faut rappeler ici la question de l'institutionnalisation du sens professionnel. La profession, au contraire du métier, toujours quelque peu artisanal, n'est pas une affaire de personnes<sup>15</sup> mais de rôles tenus ou pris ou investis. Qui dit rôle, dit ici d'abord métaphore du théâtre. Nous sommes des "acteurs" parce que nous sommes des formateurs qui donnent le spectacle du savoir et de son appropriation. Le texte a été écrit ailleurs, nous l'interprétons en relation avec les autres formateurs de l'équipe. Que nous le voulions ou non, nous sommes dans la même pièce et nous concourrons ou non au succès du spectacle donné. Sauf que le spectateur n'est sûrement pas l'étudiant. Il est lui aussi un acteur (novice). Les spectateurs sont dehors, au delà de notre scène, dans notre environnement. Ils lisent les affiches que nous faisons et dans le meilleur des cas assistent au spectacle ou bien ils se font une opinion sur les comptes-rendus des critiques. Communication, fabrication d'images : c'est l'affaire de tous mais la Direction concentre cette attention (imaginaire) sur elle même, elle focalise les regards<sup>16</sup>. Si l'équipe ne l'aide pas, elle ne peut réussir. La Direction *représente* l'équipe. L'équipe a donc, en quelque sorte, la direction

---

<sup>12</sup> Vial, M. *Organiser la formation : le pari sur l'auto-évaluation*, Paris, L'Harmattan, défi-formation, 2000

<sup>13</sup> Quand le personnel fait irruption, les ennuis commencent : ne pas se sentir flatté ou valorisé parce qu'un étudiant vient s'épancher, pleurer ou gémir sa souffrance existentielle : on est ici pour du professionnalisme. L'épanchement est un piège dont il faut sortir. Le formateur n'est pas un copain.

<sup>14</sup> en l'absence voulue du Directeur.

<sup>15</sup> bien que la personne, là comme ailleurs, apporte son "style" et ce style ne peut plaire à tout le monde. Mais nous ne sommes pas là pour nous plaire mais pour travailler...

Vial, M. (2001) "La relation formateur/formé dans un Institut de Formation en Soins Infirmiers". Rapport d'évaluation

qu'elle mérite. "Dire du mal" de la direction, c'est discréditer l'ensemble de l'équipe. Solidaires. Faire bloc.

Ce qui n'empêche pas d'être vigilants sur la qualité des relations enclenchées. Et de travailler à la régulation, ensembles. Faire entendre des améliorations possibles<sup>17</sup>.

Mais s'installer dans le rôle du râleur systématique ne fait rien avancer. Agir, c'est mieux.

...

Je n'en dirai pas plus sur ce point qui me semble bien dépendant du premier et aller l'amble.

Cette équipe bouge. C'est une bonne équipe. C'est mon avis.

---

<sup>16</sup> comme le metteur en scène reçoit les compliments ou les désaccords qu'il doit savoir répercuter sur son équipe.

<sup>17</sup> Ici entre la nécessaire mise à jour du Projet pédagogique de l'établissement.