



# Accueillir les comportements difficiles

Plutôt que de voir les comportements difficiles comme une opposition personnelle, ils peuvent être décodés comme des signaux à explorer. Adopter une posture bienveillante et curieuse permet de transformer ces moments en opportunités pour renforcer l'engagement et la dynamique du groupe.

## Adopter un nouveau regard sur les comportements difficiles en formation

Un comportement difficile rencontré en formation est dans la majorité des cas l'expression d'un malaise, d'une frustration ou d'un besoin non satisfait. Il ne définit pas la personne, mais traduit une réponse à une situation perçue comme inconfortable. Adopter cette perspective permet de passer d'une posture réactive à une approche proactive et constructive.

Pour accueillir les comportements difficiles qui peuvent survenir en formation, 4 principes clés à adopter :

1. **En amont, prévoir des modalités qui intègrent les besoins des différents comportements** : bien définir l'intention, varier les tailles de groupes, utiliser l'écrit et l'oral, prévoir du mouvement et de la diversité...
2. **Dépersonnaliser le comportement** : ce n'est pas « un participant difficile », mais un comportement difficile, de surcroît aux yeux du formateur dans une situation spécifique, à décoder.
3. **Identifier le besoin sous-jacent** : derrière chaque comportement difficile, il y a souvent un besoin non exprimé (besoin de reconnaissance, d'écoute, de clarification, etc.). Un participant constamment en opposition peut par exemple exprimer un besoin de reconnaissance ou de clarification, une personne en retrait manifester un malaise par rapport au groupe, etc.
4. **Adopter une posture bienveillante et ouverte** : chercher à comprendre plutôt qu'à recadrer immédiatement.

## Archétypes de comportements difficiles et ressources pour y réagir

Voici quelques exemples de comportements archétypaux que le formateur peut rencontrer en formation, et des pistes de solution pour y réagir :

### L'opposant (ou dubitatif)

Comportements caractéristiques : remet en question le processus d'apprentissage proposé, les modalités d'animation, etc.

Besoins sous-jacents : reconnaissance, se sentir entendu, comprendre le sens

Ressources du formateur : Questionner la personne : "de quoi aurais-tu besoin ? quelle serait ta proposition alternative ?" // Échanger avec la personne sur un temps de pause en se plaçant dans une posture d'écoute active et d'ouverture à la critique constructive et en exprimant son ressenti // Rappeler qu'un temps de débrief, portant notamment sur le processus d'apprentissage, sera proposé et permettra l'expression de critiques constructives.



## Le bavard

Comportements caractéristiques : interrompt, parle beaucoup, détourne l'attention du groupe

Besoins sous-jacents : se sentir reconnu dans une expertise, besoin de contribuer

Ressources du formateur : Utiliser des techniques de régulation du temps de parole (cercle de parole et d'écoute, travaux en petits groupes, etc.) // Remercier tout en invitant les autres apprenants à rebondir // Questionner en invitant à clôturer : "y a-t-il autre chose ?" plutôt que "quoi d'autre ?"

## Le passif

Comportements caractéristiques : reste en retrait, parle peu, évite les échanges

Besoins sous-jacents : sécurité, temps pour s'intégrer, comprendre le sens

Ressources du formateur : Proposer des temps permettant l'engagement actif : réflexion individuelle, production écrite, échanges en petits groupes ou en binômes, etc. // Proposer des modalités invitant tous les apprenants à s'exprimer, dans un cadre de sécurité ("vous avez également le droit de ne pas vous exprimer") // Adopter une voix douce et invitante

## L'expert

Comportements caractéristiques : Partage constamment ses connaissances, se pose en expert d'un sujet

Besoins sous-jacents : reconnaissance, validation de son expertise

Ressources du formateur : canaliser l'expression de l'expertise dans des temps dédiés // définir un cadre de contribution de chacun // proposer des modalités d'interaction structurées permettant l'expression de tous : cercle de parole, temps individuel préalable à l'échange, etc.

## Le multitâche

Comportements caractéristiques : distrait, vaque à ses occupations, ouvre son ordinateur dans un temps sans support digital, etc.

Besoins sous-jacents : espace pour gérer une situation professionnelle, besoin de liberté de déplacement, difficulté à rester longtemps assis, etc.

Ressources du formateur : profiter d'un temps de pause pour échanger avec la personne : "j'ai vu que tu étais sur ton ordinateur, as-tu besoin de temps ?" // Instaurer un cadre des échanges en introduction de formation afin de désamorcer ce type de comportement // Prévoir un déroulé mobilisant activement les apprenants // Prévoir de la diversité dans les modalités pédagogiques proposées.

