

L'INTER-PARTENARIAT À L'ÉPREUVE

Anne MAHÉ

Une instance administrative et politique décide d'investir largement dans la formation de ses agents sociaux. L'AFL est sollicitée pour concevoir et mettre en oeuvre un module de formation de 700 heures. L'originalité réside dans l'organisation d'une semaine de "bilan prospectif", en amont du cycle de formation.

Dans l'esprit du commanditaire de l'opération, l'objectif est de permettre aux employés de *"porter un regard distancié sur leur passé professionnel et de prendre position par rapport à leur situation actuelle afin d'envisager une formation, soit comme un plus à investir dans la poursuite du métier, soit comme un préalable à une éventuelle reconversion"*.

Deux enjeux, donc, et de taille. La requalification et/ou la mobilité, qui mettent aux prises trois types d'acteurs sociaux :

- Les futurs stagiaires face à leur carrière et à leur avenir.
- L'encadrement, appelé à de nouvelles pratiques professionnelles en devenant partenaire actif de la formation du personnel.
- Le secteur formation et la gestion du personnel qui prennent le risque de provoquer une réflexion porteuse de profondes remises en question dans un contexte hiérarchisé et structurellement cloisonné. Le risque est pris, notons-le, dans le cadre d'une administration marquée à gauche.

Les enjeux sont si stimulants, l'AFL (à travers la formatrice), si enthousiaste de mettre à l'épreuve de la réalité des propositions pour une politique de transformation des statuts, que les difficultés ne manquent pas d'apparaître. Le groupe vit cinq journées de réflexion si productives que naissent des projets de travailler sur la communication et les conditions de travail, dans et entre les lieux d'exercice du métier. L'idée d'un "journal d'entreprise" est lancée. Encore à l'état d'ébauche, ces projets (3 sur 11) provoquent l'étonnement et l'on perçoit des frissons d'anxiété parcourir les institutionnels, présents lors du compte rendu des résultats du bilan. Il va falloir négocier en finesse et en douceur, on ne changera pas de statut impunément... Un crédit formation n'est pas un cadeau... ni que l'on offre ni que l'on reçoit !...

Stimulante, cette brève expérience puisqu'elle interroge tous les partenaires engagés : le stagiaire, le décideur et le formateur. L'auteur de ces lignes se trouve être la formatrice en charge des modules de formation de cette opération. C'est en tant que telle, qu'elle soumet aux lecteurs des Actes de Lecture, sa réflexion encore chaude de perplexité et sollicite la leur... Je propose deux axes :

- Pratique pédagogique et formation collective ou individuelle.
- Négociation du contrat de formation : les limites de l'institutionnel.

Si l'analyse de pratiques s'impose, ici, comme entrée dans la problématique, il ne s'agit pas d'une remise en cause. Nous (l'équipe pédagogique) restons convaincues de la pertinence d'un bilan préalable tel qu'il a été conçu et qui excluait la dimension psychologisante qui préside habituellement dans les bilans professionnels (où l'on voit, trop souvent, des goûts et des couleurs décider, à la plus grande satisfaction de toutes les hiérarchies, de la place qu'on occupe dans l'entreprise et des pouvoirs qu'on y prend). Nous sommes restées sur le terrain pédagogique, pour une réflexion sur la formation, débouchant sur un projet personnel ou collectif adapté aux besoins qu'un "positionnement" individuel aura permis de révéler. L'animation consiste à mettre en place des activités favorisant la prise de conscience des besoins de formation et proposant des situations

d'apprentissage annonçant la démarche de formation (enquêtes, recherches documentaires, interviews d'intervenants, note de synthèse d'un travail de groupe, entraînement sur ELMO...).

Même si les projets collectifs eurent l'effet décrit plus haut, confirmant ainsi leur pertinence, ils restèrent minoritaires. La majorité des participants envisage, plutôt, une promotion individuelle qui passe par une formation qualifiante où diplôme et sélection garantissent, à terme, reconnaissance et prise de responsabilité : les O.S. de l'action sociale ont choisi la qualification individuelle. Comment se fait-il que ces aspirations majoritaires et conformes au modèle dominant n'aient pas eu l'effet rassurant escompté, auprès de l'institution ?... Celle-ci augura, sans doute, des conséquences subversives de projets même minoritaires. Interroger, analyser et modifier le système de communication du lieu de travail, réfléchir à la place qu'on y occupe et proposer la création d'un journal ; s'exercer à l'animation de réunions d'équipes professionnelles pour prendre du temps sur la parole des spécialistes ; s'entraîner à la rédaction d'articles pour exprimer son point de vue et prendre, ainsi, de l'espace sur les discours autorisés et légitimes, ce n'est plus de la "remise à niveau" (ce savoir minimum de flottaison que l'on garantit pour maintenir à flot l'efficacité d'un employé ou d'un administré). C'est donner à la formation sa dimension politique et démocratique et c'est le projet de l'AFL C'est pourquoi, des questions, ici, la concerne et avec elle, tout organisme de formation engagé sur ce terrain. C'est par des actions de formation et d'animation que l'association diffuse, promeut et alimente les idées dont elle tire sa raison d'être. La stratégie consiste à rechercher des partenaires sociaux, institutionnels ou associations poursuivant les mêmes objectifs. Ceux-ci sont exigeants et ambitieux. L'expérience en question est là pour le prouver une nouvelle fois : s'engager dans une formation, à quelque titre que ce soit, formateur, stagiaire ou décideur, est un acte social où aucun des partenaires ne fait l'économie d'un réel effort de remise en cause de ses représentations et de ses pratiques. Le succès de cet effort dépend de patientes et persévérantes négociations partenariales sur lesquelles s'élabore le processus même de transformation des pratiques de pouvoir et d'apprentissage. Dans le cas qui nous occupe, on peut s'interroger sur ce qui relève de la lucidité ou du fantasme de conformité dans le choix d'une promotion individuelle. De la même façon, un projet collectif serait-il le lieu de camouflage d'une résignation ou d'un manque d'assurance quant à ses capacités à reprendre des études ?... La formatrice, ici, animatrice d'une session de réflexion sur le passé professionnel, aurait-elle commis l'erreur d'une communication par trop explicite des projets des participants ?... Si négociation il y a, des stratégies sont à mettre en place... Ou bien faut-il prendre le parti de l'explicite, comme cela fut le cas, sans afficher un soutien implicite et une connivence démagogique ?...

Il s'agit bien de politique, de gestion de pouvoirs. Et là, toutes les hiérarchies, fussent-elles de gauche, sont interpellées dans leur "noyau dur". Une fameuse "pastorale" institutionnelle peut se donner les moyens d'installer les conditions nécessaires à un processus de transformation des statuts dominés. Sa tendance structurelle est de résister à l'inadministrable subversion dont témoigneraient des pratiques de prise de pouvoirs atomisés et décentralisés. Si la gauche, dans son ensemble, représente la classe dominée, on ne se cachera pas l'état des rapports de force qui s'y affrontent. Une action pédagogique n'a d'autre recours, pour imposer son arbitraire dérangeant, que la négociation en attendant une légitimation encore impossible dans l'état actuel des forces sociales.

Les alliances restent plus que jamais nécessaires, mais l'inter-partenariat est une construction de longue haleine...

Anne MAHÉ