

RETOURNER LA PEAU DU DESTIN ?

Les textes qui suivent présentent une expérience de collaboration entre le Centre de Lecture de Bessèges et la Mission Nouvelles Qualifications. En premier lieu, Michèle DENIS et Pascal RONCIER de la Mission Nationale Nouvelles Qualifications exposent les conséquences pratiques de la finalité de la Mission.

Robert CARON, ensuite, montre en quoi la lecture et l'écriture sont des outils (aussi bien pour les formateurs que pour les stagiaires) susceptibles de favoriser la réussite des transformations qu'impliquent ces nouvelles stratégies de formation.

La finalité de la Mission s'inscrit dans l'interrogation du système Emploi/Formation qui actuellement en France pose de graves problèmes sociaux-économiques, les faits sont là pour le rappeler :

- 8 millions de travailleurs (environ 40% des salariés)
- 800 000 chômeurs de longues durées, majoritairement de bas niveau de qualification.
- 100 000 à 200 000 jeunes qui sortent chaque année du système scolaire sans qualification.

Cette situation a des effets sur l'économie, au moins à deux niveaux. D'une part, elle constitue un frein à la modernisation nécessaire des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés (problèmes de compétitivité, de qualité...), d'autre part le coût financier du chômage est une facture indispensable à assumer qui réduit la capacité à investir des acteurs économiques. Par ailleurs, cette situation provoque l'exclusion d'une partie du corps social condamné aux petits boulots, à l'assistanat et à la marginalisation avec le risque important de création définitive d'une société à deux vitesses.

L'enjeu de la Mission est de travailler sur les causes de cette situation, en identifiant les dynamiques à créer, en précisant les transformations de tous ordres à accomplir, et enfin en soulignant les efforts à réaliser pour réduire ce handicap grave.

C'est sur les structures qui génèrent la déqualification et la démotivation que sont l'organisation du travail et le système de formation, que la Mission souhaite intervenir.

En effet, il existe des mesures, des expériences centrées sur l'une ou l'autre de ces dimensions, parfois sur le binôme emploi/formation mais rares sont celles qui intègrent la globalité du système. Pourtant, pour retrouver un équilibre il est indispensable de réintroduire dans le binôme emploi/formation la troisième dimension qui est la modification de l'organisation du travail.

Cette globalité entraîne nécessairement d'agir sur trois axes de manière indissociable :

- un axe politique lié à la relation avec les Administrations et les Partenaires Sociaux pour, dans le cadre de la modernisation négociée, valoriser, structurer, rénover les qualifications existantes ou créer la reconnaissance de nouvelles qualifications.
- un axe stratégique lié à la relation avec les entreprises pour qu'elles redéfinissent dans une optique de gestion prévisionnelle des emplois, leur 1^{er} niveau de qualification par l'enrichissement du travail.
- un axe pédagogique lié à la relation avec les organismes de formation publics ou privés pour qu'ils mettent en œuvre des pratiques pédagogiques afin de qualifier un public qui pour la plupart a déjà subi un échec scolaire.

Pour ce faire la mission initie deux types d'actions : des actions d'insertion s'adressant à des jeunes et des adultes demandeur d'emploi, des actions de requalification pour les ouvriers et employés de faible niveau de qualification.

1 ACTIONS D'INSERTION

- **Public** : jeunes en situation de formation initiale par alternance (apprentissage, CIPPA...), jeunes et adultes demandeurs d'emploi.
- **Méthode** : construction simultanée et progressive du contenu des tâches attribuées et du cursus de formation.
- **Validation officielle** (diplôme, homologation) recherchée
- **Moyens et outils utilisés** pour la formation :
 - L'action commence par une "immersion" (2 à 6 mois) en entreprise sur un ou plusieurs postes de travail puis une "alternance dynamique" s'instaure entre formation en centre et apprentissage en situation professionnelle ;
 - Un "tuteur" - professionnel volontaire - organise le travail du jeune en entreprise : il facilite la transmission des savoir-faire et instaure de véritables liens entre l'entreprise et l'organisme de formation ;
 - Un "coordonnateur-formateur", impliqué à plein temps, suit toutes les personnes dans l'action ; il se déplace en entreprise sur les postes de travail, rencontre les tuteurs et les jeunes, analyse avec eux les situations de travail, réalise des apports concrets de formation et traduit les besoins étudiés dans toutes les situations et les entreprises en projet de formation en centre ;
 - Un "questionnement" des actions des trois principaux acteurs (formé, tuteur, coordonnateur-formateur) donne le contenu nécessaire aux discussions, aux informerions, aux bilans, aux choix des tâches, aux transformations de l'organisation du travail ;
 - Le "groupe-action" animé par le coordonnateur rassemble des tuteurs et des formateurs, il se réunit toutes les quatre à six semaines, il définit progressivement la future qualification et les objectifs pédagogiques adaptés à la progression. Il permet l'implication effective des tuteurs dans l'ensemble de l'action ;
 - Le "groupe-porteur", de vocation plus large, réunit périodiquement les dirigeants des entreprises et les institutions concernées par le déroulement de l'action. Il mène une réflexion globale sur la profession et l'avenir des premiers niveaux de qualification. Garant de la validation, Il diffuse objectifs et résultats de l'action dans le milieu local.

2 ACTIONS DE REQUALIFICATION

- **Publics** : ouvriers et employés de faible niveau de qualification dont l'élévation des compétences est nécessaire pour permettre une maîtrise individuelle et collective des évolutions du travail, et donc le maintien dans leur emploi ;
- **Méthode** : l'expression libre des salariés permet aux deux "animateurs-formateurs" d'identifier les sujets susceptibles d'améliorer la maîtrise de leur travail et de fournir les bases d'un contenu de formation ;
- **Moyens et outils pédagogiques** ;
 - Tous les quinze jours (dix journées de travail), une dizaine de salariés de l'entité (service, atelier) où l'action est menée avec tous les salariés, se réunissent une journée entière avec l'un des animateurs-formateurs ;
 - L'expression libre des opérateurs sur leurs difficultés de travail amène au choix d'un problème qui va être analysé : identification, délimitation, identification des origines, etc. : à propos de ce problème et des outils nécessaires pour le comprendre et chercher des solutions ;
 - La journée de "formation-action" se termine par une présentation à la hiérarchie et aux services fonctionnels du problème traité, puis débat pour identifier les solutions possibles ;
 - Ainsi des savoirs et des savoir-faire sont transmis, acquis et réinvestis dans l'action ; la capacité à analyser et résoudre des problèmes, à proposer et négocier des suggestions, de rechercher et d'exploiter des informations nécessaires : parallèlement l'organisation des postes et des situations de travail se modifie progressivement en recherchant la prise en compte des apprentissages dans la situation de travail des salariés et l'enrichissement de leurs tâches.

Les premières expériences réalisées en 1984 et 1986 par le Professeur Bertrand SCHWARTZ ont confirmé l'intérêt de la démarche, et soulevé de nombreuses questions en particulier, sur la pédagogie :

- Qu'est-ce qu'une logique de motivation ? Qu'est-ce qui déclenche les processus d'apprentissage ?
- Quel lien entre changement social et apprentissage ? Quelles connaissances sur l'organisation du travail et sur l'apprentissage sont mises à jour par la construction d'un référentiel sur une situation de travail en évolution ?
- Comment passe-t-on d'un apprentissage diversifié à un savoir global ?
- L'existence de "sauts cognitifs", comment et pour quoi ? Conséquence sur l'ordre des connaissances et sur les hypothèses de mise en œuvre de la pédagogie.
- Continuité et stabilité des acquis : rôle de l'environnement social ?
- Les outils : adaptation et invention. Comment ne pas faire déterminer les objectifs par la nature des outils utilisés ?
- Quelle fonction donner à l'écriture dans la dynamique de transformation nécessaire à la qualification ?

L'ensemble de ces questions fait l'objet de recherches permanentes de tous les acteurs impliqués dans la démarche.

Par exemple, dans le cadre de l'accompagnement des actions d'insertion la mission réunit régulièrement les coordonnateurs de ces actions. Ces derniers sont les pivots essentiels de la démarche Nouvelles Qualifications, il leur revient la (lourde) charge, entre autres choses de mettre en œuvre le questionnement et donc de faire écrire les personnes (formés, tuteurs) souvent assez récalcitrants à ce type d'exercice.

Face à des publics qui refusent ou craignent l'écriture parce qu'elle les dévalorise, il n'y a qu'une possibilité : rendre l'écriture nécessaire.

La qualification espérée et construite, la validation externe sont le principe de réalité qui rend l'écriture incontournable et indispensable. En effet, il n'y a pas transmission implicite dans les domaines visés, tout doit être explicité pour être cru et vérifié.

À cette valorisation externe, s'ajoute petit à petit la découverte que l'écriture en est la base et le moteur, elle devient alors à son tour, progressivement, un objet désirable et séduisant grâce au bénéfice qu'elle procure et sort ainsi de la nécessité. C'est sur ce projet que la mission Nouvelles Qualifications propose à l'AFL d'intervenir. Grâce à l'offre technique de cette dernière, il sera peut-être possible de montrer que l'écriture est en l'un des moyens, dans un cadre de formation, d'aller au-delà d'une simple qualification professionnelle.

Michèle DENIS, Pascal RONCIER
Mission Nationale Nouvelles Qualifications

Chaque vie contient son tas de circonstances inexplicables, chaque journée son lot de détails flottants, chaque stage sa nébuleuse de notions isolées. Nous nous agitons fréquemment pour lutter contre les désordres de notre vie, pour faire face à l'éparpillement de notre quotidien. Nous sommes plus ou moins équipés, plus ou moins aptes à casser cette spirale de la fragmentation. Toujours est-il que le fatalisme, le "À quoi bon", le "tant pis", nous tombent dessus au moindre relâchement et que le plus petit échec grignote un peu plus notre volonté de vivre, notre capacité à vivre.

La lutte contre le fatalisme passe, nous le savons un peu plus aujourd'hui, par la possibilité pour chaque individu de mettre en système les éléments dispersés d'une situation. Rendre compte d'une réalité par un "bricolage" de plus en plus opérationnel nécessite outil et méthode.

C'est, pour moi, ce qui a réuni la Mission Nouvelles Qualifications et l'AFL : cette volonté de dessiner le plus précisément possible les moyens pour comprendre ce qui nous tombe dessus, pour appréhender "l'intelligence" d'une situation.

LES DÉBUTS, LE PROJET...

La réussite des dispositifs Nouvelles Qualifications passe obligatoirement par cette théorisation. Nécessite d'autant plus forte que les stagiaires et les formateurs ne peuvent s'appuyer sur l'accumulation d'histoires de stages similaires. Chaque module explore des contenus de formation spécifiques, tente d'élaborer un profil

de qualification qui n'existe pas. On ne peut paraphraser telle ou telle grille de stage, adapter tel ou tel contenu par ailleurs éprouvé. Cerner l'existence d'un poste de travail mis en place par les nécessités de la production, dépister les qualifications techniques qu'il réclame, concevoir la formation adaptée, calibrer un profil de compétences qui fera l'objet d'une validation institutionnelle, telle est la vision que j'ai du travail de la Mission.

L'absence presque totale de "rails" déjà installés met l'ensemble des acteurs (formateurs et stagiaires) dans l'obligation de constamment réfléchir à ce qui se passe, de penser demain sans le secours de l'habitude, de concevoir la navigation du stage avec une grande précision.

La situation de transformation existe bel et bien, l'écrit s'impose.

La convergence entre, d'un côté les dispositifs mis en place par la Mission, et de l'autre la réflexion de l'AFL qui hisse la lecture et l'écriture au rang d'un outil pour penser, s'est très rapidement matérialisée en un contenu de collaboration.

Sans rentrer dans les détails matériels de notre travail, je vais essayer de traduire en masses d'idées ce que nous essayons de faire.

- Les stages Nouvelles Qualifications nécessitent, peut-être plus que d'autres, la mise en place d'ateliers systématiques de théorisation. L'absence de référence, l'élaboration au fil du temps des contenus obligent à la vigilance et à la formulation. Orale, écrite, individuelle et collective, il faut dire, exprimer et imprimer avec, à chaque fois un peu plus de précisions.

- Penser, c'est passer du conjoncturel au structurel (comme on dit chez nous). Pourtant, rien n'est moins évident, dans le monde actuel que cette attitude qui consiste à mettre en cohérence, à agencer le détail nouveau à l'intérieur d'un système, à tisser un sens qui se cache derrière une accumulation. Penser n'est pas entasser mais mettre en forme. D'où l'importance d'une prise de conscience de ce qu'est penser. Nous avons essayé de mettre en place dans notre travail un éclairage particulier sur la façon dont chacun tripote l'amas de détails d'une situation pour en faire éclater une signification. Essayer de montrer les coulisses de la pensée en train de se construire lorsqu'elle prend en charge l'éparpillement de faits pour en façonner une cohérence.

- Le va-et-vient collectif/individu est essentiel dans la recherche et l'appréhension de l'intelligence des situations. Une somme de détails est fournie par un individu, elle est mise en épaisseur par un autre, discutée par le groupe et réappropriée pour correction par l'auteur initial. C'est cette démarche que nous avons traduite par :

- la conception d'un "questionnaire" qui n'a d'autre but que de collecter des faits et détails. Celui-ci est rempli par le stagiaire.
- un texte de fiction est produit par un coordonateur/ formateur qui ne connaît pas le signataire du questionnaire. But de ce texte : renvoyer une cohérence, par la force des choses décalée, au stagiaire.
- discussion collective sur l'ensemble des productions avec obligation pour les auteurs de détailler le cheminement qu'ils ont suivi pour aboutir à cette fiction.
- Réajustement par les stagiaires eux-mêmes, qui reprennent possession, précisent, cernent une cohérence qui correspondrait mieux à ce qu'ils sont ou à ce qu'ils s'imaginent être.
- Mettre en place un travail de réinvestissement sur les aspects purement professionnels. L'illustration, décrite ci-dessus, de passage du conjoncturel au structurel nous amène à l'obligation de travailler notre réalité professionnelle de la même manière. La maîtrise de la qualification passe par la mise "en vue d'ensemble" des différents éléments qui la parsèment.

UN PREMIER GALOP : BALARUC...

BALARUC LES BAINS, station thermale. Qualification envisagée pour une quinzaine de stagiaires : "applicateur de boue", non "d'agent du thermalisme". Nous sommes en fin de stage et ceci a son importance car la plupart des têtes sont déjà tournées vers l'après-stage. Les quatre jours de regroupement avec les

coordonateurs-formateurs de la Mission ont permis de mettre au point la mécanique. Nous nous retrouvons donc, un journal entre les mains avec nos stagiaires "applicateurs".

Ce qui supplante, emporte toute analyse c'est la peur de demain. Une chose et presque une leur mange la réflexion : le nombre trop important de ceux qui vont, au sein de l'entreprise, s'opposer aux conséquences institutionnelles de l'existence d'un CAP "applicateur de boue". Car jusqu'à présent, la mobilité de l'emploi, les vacances et les salaires qui vont avec, étaient le lot des postes de travail qu'ils occupaient. Leur peur va même jusqu'à envisager toutes les réponses négatives aux actions qu'ils ne mèneront pas puisqu'ils en ont déjà établi le refus et l'opposition. Légitimer la paralysie par l'échafaudage de scénarios catastrophes.

Leurs "élucubrations" ne sont pas fausses. Il n'en reste pas moins vrai que la seule issue s'enfonce vers "une révolte sans force et une soumission sans limite". Pour autant, notre présence avec ces textes qui essayaient de les raconter nous donne la possibilité d'envisager le complément constructif à cette bataille sociale qu'ils peuvent visionner dans leurs cauchemars de fin de stage. La bourgeoisie s'est battue (et a gagné...) au XVIII^{ème} siècle sur le plan politique, social et économique mais n'a pas pour autant négligé de se renforcer en explorant et construisant sa propre identité. En clair, il y a fort à parier que l'opposition des autres ouvriers de l'entreprise perdrait beaucoup de sa virulence si les vacataires "applicateurs de boue" étaient capables d'exposer par leur travail mais aussi par des écrits, l'existence d'une réelle qualification professionnelle.

Se battre, s'opposer est trop souvent indispensable, mais peut-être faut-il commencer et continuer à se battre contre le flou, le non-expliqué que chacun porte en soi. Chacun des stagiaires présents exposait dans ses attitudes, ses paroles l'assurance de gens qui savent faire quelque chose. Vous savez, cette connivence mêlée de fierté qui court parmi les ouvriers qui font le même métier. La réponse à la question "Est-ce que votre métier, n'importe qui peut le faire ?" n'en était plus une pour eux. Pour eux, c'était réglé, la réponse est : "NON".

Pour eux, peut-être... Mais pas pour moi, pas, non plus pour les autres ouvriers de l'entreprise. Alors ? Que faire ? Une seule solution qui prend très vite l'aspect d'une décision : le dire et surtout l'écrire.

BILAN...

Je ne pourrais en faire. Ce qui vient d'être dit n'entre que très difficilement dans un "portefeuille de compétences" ou un quelconque "profil de qualification". C'est bien là, la difficulté et le risque que nous courons avec la Mission au niveau régional. Le "questionnement", la théorisation des situations imposent une nécessité quotidienne : raconter. Car "*Raconter c'est faire être, et donc sauver de l'oubli ou de l'inconsistance ; raconter, c'est ensuite essayer de comprendre, puisque c'est mettre de l'ordre.*" (Danièle Sallenave).

Alors pourra-t-on, peut-être, envisager de "retourner la peau du destin"¹ qu'il soit personnel, social ou professionnel.

Robert CARON

¹ Traduction littérale de l'idéogramme chinois pour "révolution".