

RÉSONANCES

Guy LE BOUËDEC

*Professeur honoraire
de sciences de l'éducation
à l'Université Catholique de l'Ouest (Angers)*

Lorsque Pierre Robitaille m'a contacté pour ces journées, il m'a aussi proposé d'assurer un fil rouge. J'avoue que j'étais quelque peu angoissé car cela suppose, de tout suivre, tout entendre, tout relier, tout tricoter, de faire un récit assez significatif. J'ai été quand même sérieusement rassuré lorsque j'ai vu le mot *résonance*, ce qui laisse place à une certaine subjectivité et le loisir de faire écho à certaines choses qui ont fait du bruit à mes oreilles ou de choses que je n'ai pas entendues.

Quatre points m'ont frappé sur lesquels je veux revenir, sans ordre.

1. NÉCESSAIRE TRIANGULATION DE L'ANALYSE DES BESOINS, DU MANAGEMENT DE LA FORMATION ET DES GROUPES PROFESSIONNELS

Je vois que vous avez bien intégré la tension qu'il y a à maintenir entre le personnel et l'institutionnel. Je vais indiquer un autre pôle de tensions que j'ai peut-être eu la maladresse de ne pas mettre avec les deux premiers, c'est celui des groupes professionnels. Je vous inviterais à faire un triangle au sommet duquel il y a naturellement, l'établissement, l'institution, à quelque niveau que vous vouliez, les personnes et les groupes professionnels.

1.1. L'institution et l'établissement

C'est ce qui tourne autour des valeurs, des objectifs, pour un service optimal des usagers. Si l'accent n'est mis que sur l'institution et l'établissement, il y a un risque d'*instrumentalisation*, mot employé à plusieurs reprises. Une conception technocratique.

Hiérarchie, sommet de l'institution ou de l'établissement

Il faut rappeler aux professionnels que ce n'est pas une corporation indépendante, une profession libérale. Ils sont au service d'une institution ; il y a un vrai danger à l'oublier.

Dans mon expérience de formation dans les entreprises j'ai appris que lorsque le Directeur des Affaires Sociales avait un projet important pour sa société, il commençait par former tout l'état-major dirigeant avec le même formateur, et ensuite les étages intermédiaires. En lui

demandant comment et pourquoi il faisait cela, il me dit : *"En vertu du principe que quand on veut balayer un escalier, il vaut mieux commencer par la première marche du haut."*

Il est bon de rappeler cette idée car la hiérarchie pense tout savoir. Naturellement, c'est elle qui impulse et elle n'a donc pas besoin de formation. Je préconise une idée contraire, à savoir qu'il est nécessaire que pour qu'il y ait une continuité, il faut qu'il y ait un langage et des problématiques communes.

1.2. Les besoins des personnes

C'est pour cela que je vous avais invité à mettre les besoins de l'institution en tension avec les besoins des personnes. Les personnes sont en effet aussi une fin et pas simplement un moyen. Elles ont une histoire, un désir, un projet de vie.

La question est redoutable, mais : *Sachant que ce sont les personnes qui éduquent d'autres personnes, comment faire en sorte que le personnel éducatif reste des personnes et non pas de simples agents de l'institution ? A quoi faut-il faire droit, quel est le prix à payer ?*

Le prix à payer est probablement que les personnes, en s'appropriant le projet de l'établissement, le font évoluer :

- Si je ne me centre que sur l'établissement, j'ai parlé de risque d'instrumentalisation ;
- Si je ne me centre que sur les personnes, je risque l'individualisme.

1.3. Groupe des professionnels concernés

J'ai pour cela proposé ce troisième pôle que je vous invite à intégrer si vous le pouvez.

C'est donc une idée fautive et une illusion de croire qu'il y a mes élèves et moi, si je parle du point de vue du professeur. Ou bien mon établissement et moi, et le reste... C'est une idée fautive.

Ce qui est juste, c'est que mon identité personnelle passe par mon identité professionnelle. Le partage d'interrogations, le partage de stimulations avec mes pairs est indispensable. C'est la notion de réseau, d'inter-établissements, d'inter-professions.

On voit bien les risques qu'il y aurait à mettre l'accent exclusivement sur un seul des sommets du triangle :

- Risque de technocratie (sommets de l'institution) ;
- Risque d'individualisme (sommets des personnes) ;
- Risque de corporatisme (sommets professionnels).

C'était une petite insistance sur cette nécessaire triangulation : Institution, Personnes, Groupe des professionnels. Cela vise à casser les complicités et les territoires protégés.

2. COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Cela m'a beaucoup frappé et je me permets d'y revenir, même après l'exposé de ce matin. Ici ou là, j'ai entendu quelques réflexions qui m'ont posé question et je me permets à mon tour de les interroger et de les proposer à votre interrogation.

Il y aurait d'un côté des personnes avant toute chose, et de l'autre, la communauté dans laquelle il faudrait entrer, de préférence ; être *membre* d'une communauté comme on l'est d'un club, d'un groupe, je n'ose pas dire d'une secte, évidemment.

Je ne crois pas que l'on entre dans une communauté parce que les communautés n'existent pas. Je fais un peu de provocation et je vais traduire mon analyse et la réflexion que je vous propose par une petite approche phénoménologique, en désignant les processus et les démarches à induire pour qu'il y ait communauté.

La communauté se construit et l'on n'a jamais fini de la construire, comme cela a été dit ce matin d'ailleurs. Cela n'est pas un donné qui serait déjà là. C'est toujours à faire et à refaire car la communauté n'est pas un moyen pour être plus efficace dans l'éducation. La communauté est à elle-même une fin. Mais ce n'est pas un lieu harmonieux :

- qui serait déjà là ;
- où il faudrait raboter les angles pour y entrer ;
- où il serait quand même mieux d'y entrer ;
- où cela serait quand même mieux parce que l'on aurait chaud ensemble ;
- pour démultiplier son action.

2.1. La communauté est un appel auquel on n'a jamais fini de répondre, mais un appel à quoi ?

Je réponds à cette question par trois verbes, que j'entendais d'une manière ou d'une autre, dans ce que disait quelqu'un ce matin. Pour qu'il y ait communauté, il faut trois choses et c'est pour cela qu'elle n'est pas un concept, ni une notion, mais quelque chose en devenir, et donc insaisissable.

2.1.1. Sortir

Pour qu'il y ait communauté, il faut d'abord aller à la rencontre, affronter celles et ceux qui sont différents, accueillir et se laisser interroger. Ce qui est en jeu est l'élargissement de mon identité. Il s'agit d'intégrer l'interrogation, le doute, la contestation de l'autre.

La sortie est donc une opération douloureuse. Sortir les uns vers les autres, bien sûr, à l'intérieur de l'établissement, mais aussi sortir vers l'extérieur.

Pour qu'il y ait communauté, il faut qu'il y ait ouverture et pas simplement dans les discours. Le contraire de la communauté, est le repli identitaire, la certitude que l'on est et que l'on a plus que les autres. C'est la protection, rester entre soi, entre bien-pensants.

2.1.2. Accompagner

Après l'ouverture, vient l'accompagnement, la fraternité en route. Cheminer fraternellement avec les personnes différentes et éloignées, et se comporter avec elles, non comme des experts qui sauraient et qui auraient fait le chemin, et qui sont certains que les autres sont dans l'erreur, en tout cas dans l'ignorance, même s'ils sont de bonne volonté. Marcher avec eux mais aussi se laisser accompagner par eux.

La pointe de l'accompagnement des autres est de pouvoir se laisser accompagner soi-même. Tout cela est imprégné par la fraternité de l'autre. Le mot que j'aime bien ici est celui de *sollicitude*, mot gentiment désuet que le dictionnaire définit en disant : « *Soin attentif et affectueux de l'autre* ».

Sur le chemin de l'existence, même si des repères existent, et nous pensons en avoir quelques-uns, c'est un chemin d'humanité que nous avons tous à parcourir ensemble et chaleureusement. Il y a des choix existentiels douloureux à faire, des périodes de crise et de doute, des situations extrêmes comme le suicide ou la mort.

Donc, sortir, accompagner, ouverture et fraternité.

2.1.3. Rentrer

C'est la phase d'intériorité constitutive de toute communauté. Il s'agit de :

- rentrer sous la tente ;
- se rassembler, se parler, faire récit de nos sorties, de nos démarches, de nos rencontres ;
- rire ou pleurer ;
- remercier, célébrer, éventuellement ;
- se restaurer ;
- se mettre en disposition de sortir à nouveau.

En vous proposant ces trois verbes, je pense vous suggérer une grille qui permettrait aux formateurs et au manager d'apprécier si les trois pôles de la communauté sont respectés.

3. POSTURES ÉDUCATIVES

Je pars du principe qu'il n'y a que quatre postures éducatives :

- Posture d'autorité ;
- Posture contractuelle ;
- Posture d'animation ;
- Posture d'accompagnement.

J'ai défini cela dans un texte (cf annexe de la conférence).

4. ÉVALUATION

Je voudrais finir par un point que je n'ai pas beaucoup entendu sauf dans un atelier. Dans la Charte de formation, il était question de bien définir les critères de réussite de la formation.

J'ai entendu : *"Il faudrait bien quand même trouver les moyens d'évaluer."*

L'évaluation est une question stratégique et pas quelque chose que l'on fait en plus, à la fin parce que c'est à la mode. En référence à la sociologie de Michel Crozier, une question stratégique veut dire répondre à trois questions : *Qui demande l'évaluation ? A qui ? Pour faire quoi ?*

4.1. Demande d'évaluation

Avec des mots peu élégants, on peut distinguer trois types de demandeurs :

- *Supra-demandeurs* : hiérarchie au sommet, évêques, conférence épiscopale qui demandent ce que qui se fait dans l'Enseignement catholique ;
- *Intra-demandeurs* : organismes de formation, formateurs, gestionnaires ;
- *Extra-demandeurs* : gens qui sur le terrain reçoivent les gens formés.

Ces trois types de demandeurs ne sont probablement pas exhaustifs mais il est clair que chacun d'eux n'attend pas la même évaluation. Autant de demandeurs, autant d'attentes et autant de logiques d'utilisation de l'évaluation ; j'en propose quatre :

4.1.1. Logique économique

L'évaluation est liée à l'allocation de subsides, de subventions et de moyens divers. Le demandeur de l'évaluation, supra ou intra-demandeur est dans un rapport de pouvoir lié à l'argent. C'est le promoteur de la formation, directeur, responsable. Il est dans une situation de dépendance économique, voire dans une logique de survie. L'objectif de ce dernier est à

ce moment d'assurer sa crédibilité pour obtenir de nouveaux subsides ou simplement de conserver l'enveloppe qu'il avait jusque-là.

Dans la logique économique, cette évaluation se fait pressante dans les périodes de raréfaction des ressources. Le promoteur doit convaincre de la crédibilité des formations de son organisme, de leur bien fondé et de leur qualité. A cette fin, il fait procéder à l'évaluation et à la diffusion des résultats. Cela sent le marketing. Vraisemblablement d'ailleurs, sans attendre une demande explicite née d'une crise. *Peut-on donc échapper à cette logique économique dans la formation dans l'Enseignement Catholique ?*

4.1.2. Logique idéologique

Très présent dans ce que l'on a entendu, l'évaluation de la formation est liée à l'idéologie d'une institution qui a autorité sur les formateurs. Le demandeur de l'évaluation, qu'il soit supra ou intra, est dans un rapport de pouvoir lié à l'idéologie. J'emploie ce mot pour désigner la doctrine, l'ecclésiologie, la pastorale et les valeurs, etc.

Le promoteur de la formation est dans une situation de soumission et de conformisation idéologique. L'objectif de ce dernier est donc logiquement de convaincre le demandeur d'évaluation de l'orthodoxie de ses formations et ainsi d'en maintenir la reconnaissance. A cette fin, il fait évaluer :

- le contenu des programmes, leur sérieux,
- l'intégrité et les compétences des formateurs et intervenants.

4.1.3. Logique sociale

L'évaluation est liée à la finalité sociale de la formation : *Que deviennent les stagiaires ? Trouvent-ils du travail ? Comment sont appréciés leur profil de compétences et leurs qualités humaines sur le terrain ?*

A cette logique, le demandeur de l'évaluation n'est pas soumis au pouvoir du commanditaire. Il est au contraire une ressource et une aide importante pour eux.

4.1.4. Logique pédagogique

C'est la seule que nous sachions à peu près faire. L'évaluation est liée au fonctionnement de la formation et destinée à l'améliorer. C'est une démarche utile pour les décisions qui la concernent pour :

- l'adapter ;
- lever les obstacles ;
- aménager les programmes, la propagation, les méthodes, le contrôle, la validation, la certification.

Ces quatre types d'évaluation font toucher du doigt que la formation ne se réduit pas, comme je l'avais déjà suggéré, au face à face pédagogique, et qu'il n'est pas suffisant de se contenter d'une évaluation impressionniste, celle qui se réduirait à demander leurs impressions aux stagiaires et aux formateurs.

Organiser l'évaluation des quatre dimensions de toute formation est probablement travailler à une pédagogie intégrée. Il convient :

- D'explicitier au maximum la logique que l'on veut privilégier à un moment donné ;
- D'honorer dans la durée les quatre logiques ;
- De diffuser finalement les résultats de l'évaluation à toutes les personnes concernées.

C'est ce qui a fait écho dans ma subjectivité au cours de ces deux journées. Je vous remercie.

ANNEXE

Les POSTURES ÉDUCATIVES du FORMATEUR

Le terme posture désigne proprement une position du corps dans l'espace ; il est ici employé de manière métaphorique pour exprimer les différents types de rôles remplis par un formateur. Il n'y a pas de hiérarchie particulière entre ces postures même si les modes langagières tendent à privilégier certaines et à disqualifier d'autres. En revanche la compétence d'un formateur exige de lui qu'il soit conscient des postures qu'il adopte à tel ou tel moment, de celle qu'il conviendrait d'adopter à telle phase de la formation, ainsi que des implications psychologiques et éthiques des unes et des autres ; faute de quoi le formateur est, proprement, dans l'imposture, c'est-à-dire, la confusion et la tromperie.

Il semble bien qu'il n'y ait que quatre postures éducatives : la posture d'autorité, la posture contractuelle, la posture d'animation, la posture d'accompagnement ; tout comportement du formateur pouvant se ramener à l'une ou à l'autre. Pour chaque posture, on trouve ci-après la métaphore spatiale qui en donne une certaine intuition, les actions génériques qui la définissent, l'anthropologie qui la sous-tend, les dérives qui la guettent et le principe éthique qui la guide.

1- La posture d'autorité.

a) métaphore spatiale : au – dessus de.

b) actions génériques : tout ce qu'on fait en fonction de son statut de formateur, ce dont on doit rendre compte, qu'on est tenu de faire sous peine de négligence ou de faute professionnelle, ce pour quoi on est rétribué, ce qui figure sur le contrat ou la lettre de mission.

Relèvent d'une posture d'autorité des activités comme faire un exposé, analyser, évaluer, corriger, contrôler, valider, guider, donner des conseils, poser des contraintes...

c) anthropologie : même si l'autorité est aujourd'hui difficile à porter, mais aussi à reconnaître, il importe pourtant de rappeler qu'elle est fondatrice, car l'être humain ne se développe pas par pur déploiement de processus qui lui seraient immanents, dans une sorte d'autogestion autonome ne devant rien qu'à soi ou aux principes qui lui seraient constitutifs. L'être humain ne se développe que par la relation à ce qui se tient là avant lui : parents, maîtres divers, traditions, savoirs constitués... (Valadier, 1993).

Ricoeur (1996) distingue dans l'autorité trois fonctions anthropologiques :

c 1- l'extériorité : être sujet, c'est être en relation avec un autre, extérieur à soi, donc, et dont la consistance empêche qu'on fusionne avec lui. Être revêtu d'autorité, c'est poser calmement mais fermement cette extériorité qui est solidaire de la notion d'altérité.

c 2- la supériorité : placé 'au-dessus', le supérieur est celui qui a compétence pour garantir le bien commun, l'intérêt général, en s'opposant aux tentations d'envahissement sauvage des intérêts particuliers.

c 3- l'antériorité : s'impose à moi tout ce qui est là avant moi et dont j'ai à tenir compte. Idée d'héritage, de filiation et donc de dette. L'autorité symbolise ce qui doit être transmis et dont elle est dépositaire.

d) dérives. L'autorité est une posture difficile à occuper de manière équilibrée ; les dérives sont connues : démagogie et paternalisme, indifférence et laisser-faire, autoritarisme et tendances douteuses au règlement de comptes.

e) principe éthique : être revêtu d'autorité c'est s'engager à mettre son énergie au service du meilleur intérêt de ses subordonnés, ce qu'on appelle le *principe de bienfaisance*. Même si des dérives de paternalisme peuvent se produire, vouloir et faire le bien de l'autre constitue un projet non dépourvu de grandeur, en tout cas largement plus estimable que le « chacun pour soi ».

2- La posture contractuelle.

a) métaphore spatiale : derrière.

b) actions génériques : relève de cette posture tout ce qui, dans l'activité de formation, peut être négocié, donner lieu à des transactions ou à des propositions. Dans la posture d'autorité, les grandes fonctions sont intransitives, c'est-à-dire, non négociables ; ici, on considère que certaines modalités peuvent être contractualisées ; on table sur la responsabilité de chacun. C'est ce que l'on traduit par le verbe 'suivre' et le participe 'suivi' ; on parle alors du suivi pédagogique, du suivi des mémoires ou des stages, du suivi des projets. Ainsi, un directeur de mémoire (posture d'autorité désignant ce qui est non négociable dans sa charge) peut aussi organiser un suivi des mémoires, c'est-à-dire, négocier avec les intéressés un contrat : fréquence et modalités des rencontres, documents à remettre avant, propositions...

c) anthropologie : l'idée de contrat appelle une égalité interpersonnelle et accentue l'imputabilité et la responsabilité de chacun des partenaires. Cette conception est un puissant antidote au paternalisme potentiel de la posture d'autorité.

d) dérives : la principale dérive réside dans l'idée même d'établir un contrat (ce qui se fait quand la parole donnée ne suffit pas à rassurer), c'est-à-dire, quand planent la crainte, la tromperie, l'incurie, la faiblesse, bref, que pointe le méfiance. On entre ainsi dans une judiciarisation des rapports humains : on n'exclut pas aujourd'hui d'intenter un procès à son chirurgien, à son formateur, ..., comme on le faisait à un commerçant indélicat.

e) principe éthique : contre les dérives potentielles de la bienfaisance, l'horizon éthique invoque ici *l'autonomie* ; le consentement libre et éclairé de chacun est requis, ce qui fonde son imputabilité. Il s'agit, selon la célèbre formule de Kant, d'oser penser par soi-même et non plus de se contenter du prêt-à-porter de l'opinion de l'autorité ou des traditions.

3- La posture d'animation.

a) métaphore spatiale : au milieu de (l'animation ne peut concerner qu'un groupe)

b) actions génériques : il n'y a de groupe qu'en vue de produire quelque chose (de la parole, de l'analyse, de la décision, ...). Le propre de la posture d'animation est d'être au service de la production sans pourtant y participer directement. Un animateur remplit deux fonctions :

b1 l'organisation du groupe : définition ou rappel de l'objectif, vigilance sur les procédures de prise de parole ou de décision, rappel des contraintes, distribution des rôles...

b2 la régulation de la dynamique psychoaffective : conflits, passivité, oubli des règles du jeu...

c) anthropologie : il y a une spécificité du groupe (travail **de** groupe), pour autant que celui-ci ne se réduit pas à être une juxtaposition d'individus poursuivant chacun des enjeux personnels (travail **en** groupe).

d) dérives : la manipulation ; l'animateur se met au service de ses propres enjeux, utilise le groupe, joue sur des ressorts qu'il ne contrôle pas ou ne communique pas, détourne le groupe de son véritable objectif, oublie ses deux fonctions.

e) principe éthique : être animateur est une posture qui exige de l'abnégation, c'est-à-dire, un certain oubli de ses intérêts personnels pour se consacrer *au service des* objectifs du groupe.

4- La posture d'accompagnement. (Le Bouëdec, du Crest, Pasquier, Stahl, 2001).

a) métaphore spatiale : aux côtés de.

b) actions génériques. Il s'agit ici d'une posture personnelle et non fonctionnelle comme les trois précédentes. Elle a sa pertinence dans les situations dont le sens et l'issue relèvent en dernier ressort de la décision de la personne concernée :

- les situations extrêmes, comme la fin de la vie.
- les situations de crise, de rupture, où l'on ne sait plus quoi penser ni quoi faire.
- les situations de choix existentiels.

Toute autre situation relève de l'une des postures précédentes. Pour que l'on puisse parler d'accompagnement, il faut qu'on puisse repérer trois actions génériques :

- accueillir et écouter ;
- aider à discerner ;
- cheminer aux côtés de.

S'il n'y a que les deux premières actions, on dira qu'on « tient conseil » ; l'accompagnement n'existe que dans la durée. Cheminer aux côtés de quelqu'un implique un engagement vis-à-vis de lui et la conviction qu'on n'a pas déjà fait soi-même le chemin, sinon on est dans l'expertise laquelle est une figure d'autorité. La pointe de l'accompagnement réside dans le fait d'accepter de se laisser accompagner soi-même.

c) anthropologie. L'engagement aux côtés de quelqu'un qui est perdu dans l'une ou l'autre des trois situations se fonde sur une conscience aiguë de fraternité : sur les chemins de l'existence, nous avons un engagement de sollicitude à tenir à l'égard de nos frères en humanité. Cet engagement est plus qu'un contrat (au sens juridique), c'est une alliance, un peu comme les parents font pour leurs enfants bien plus que ce que la loi exige d'eux, ou qu'un ami peut le faire pour son ami.

d) dérives. La volonté de s'engager peut dériver vers des formes perverses de fusion (où l'on recherche des bénéfices secondaires) et de mensonge (où l'on ne respecte pas l'altérité de l'autre).

e) principe éthique. L'engagement fraternel envers l'autre, peut se désigner du terme biblique d'*alliance*. Alors que rien ne m'y oblige (l'accompagnement est toujours une décision éthique), je m'engage chaleureusement aux côtés de l'autre.

Redisons en conclusion que, dans le déroulement temporel, la posture première d'un formateur est toujours la posture d'autorité. Il appartient donc au formateur d'avoir une conscience vive de tout ce qu'il initie à partir de là, afin le cas échéant, de pouvoir adopter l'une des trois autres postures si la situation l'appelle et si les stagiaires en formation le demandent ou l'acceptent, car les rôles vont toujours par paire (ainsi, faire un exposé implique qu'il y ait des auditeurs).

C'est donc au travers et à l'occasion de la posture d'autorité que d'autres peuvent se déployer, comme : négocier des règles, susciter des initiatives, aider à discerner..., ces changements dans les rôles subjectifs étant l'indicateur d'une communication réussie.