

LECTURES

NOTES CRITIQUES

BIENAIMÉ Dominique, PAVIET SALOMON Odile (1999). – *Ingénierie et qualité dans les formations d'insertion. Un outil d'intégration au service des demandeurs d'emploi*. Paris : L'Harmattan, 272 p.

Voici un livre à deux voix, original, documenté et courageux sur un triple sujet : l'ingénierie de formation, la qualité en formation et les formations d'insertion qui ne font qu'un seul sujet par la volonté et l'engagement des deux auteurs. Dominique Bienaimé, psychologue et conseillère d'orientation, s'appuie sur une expérience de plusieurs années en formation d'adultes pour des publics de demandeurs d'emploi ou d'enseignants, et intervient actuellement en formation des emplois jeunes. Odile Paviet Salomon, sociologue et responsable de la conception et de la mise en œuvre de dispositifs de formation pour les personnels de santé et d'éducation, s'appuie aussi sur une expérience de mise en œuvre et d'évaluation d'actions d'insertion pour des personnes bénéficiant du RMI et pour des personnes illettrées, ainsi que sur son intervention en formation de formateurs pour le recrutement de jeunes en recherche d'emploi.

155

Leur réflexion commune prend sa source dans les travaux de recherche qu'elles ont menés sur le terrain, pour l'une à propos d'élèves en difficulté, pour l'autre à propos de chômeurs de longue durée. Elles se présentent elles-mêmes comme « simultanément praticiennes et chercheuses », et tiennent à assumer la double perspective de leur ouvrage : « praxéologique », c'est-à-dire visant à structurer la réalité des formations d'insertion pour y rendre l'action possible ; et « d'intelligibilité » c'est-à-dire cherchant à mettre en évidence, en proposant une modélisation adaptée, le fait que la mise en œuvre d'une ingénierie adéquate favorise l'intégration sociale et professionnelle des demandeurs d'emploi, au moyen de formations d'insertion innovantes et de qualité qui refusent de s'auto-limiter à n'être que de simples « sas occupationnels » sans débouchés.

La visée humaniste qui caractérise la démarche de formation préconisée et modélisée par les deux auteurs veut prendre en considération les individus en tant que personnes globales. Les formés, précisent-elles, sont soumis en effet, à une très forte « pression institutionnelle », et à ce qu'elles appellent l'« injonction sociale paradoxale » (p. 17), à savoir l'obligation de trouver un emploi dans une conjoncture socio-économique de crise. Il s'agit donc de « créer une marge de liberté » et d'initiative, pour les formateurs comme pour les formés, en donnant la parole au sein de groupes d'analyse ou de négociation, en donnant du temps pour se situer avec plus de rigueur et d'exigence dans la durée, l'enjeu étant d'aider à retrouver une identité, d'aider à retrouver, grâce à la verbalisation et à l'écriture appelées « pratiques langagières », la confiance en soi et le « potentiel » nécessaires pour une intégration durable dans la société.

Des marges de liberté peuvent s'ouvrir, selon les auteurs (p. 146), dans le cadre restrictif actuel des formations d'insertion ; cela entraîne une expertise, une élaboration, une mise en œuvre et une évaluation des formations fort différentes de ce qui se pratique le plus souvent à l'heure actuelle ; en tout cas, cela ne peut qu'introduire à la fois de la rigueur et des innovations, du fait d'une meilleure implication du formateur dans ses pratiques, et d'une incitation plus grande à « devenir expert » dans la mise en œuvre d'actions et de situations qu'on lui laisse la liberté de gérer. La toile de fond des formations d'insertion ordinaires, sorte de tonneau des Danaïdes, investissement terriblement coûteux et encore plus terriblement inefficace de notre société, est ainsi brossée avec une hardiesse et un réalisme criants. Le livre entier se présente en réalité comme une espèce de *manifeste*. Il s'inscrit fortement en faux contre certain « type de pratiques » consistant essentiellement en une transmission de savoir-faire standardisés, sans analyse approfondie de la situation des formés, pour remplir des stages « petits niveaux », aux débouchés quasi nuls et sans aucune visée d'intégration. À l'encontre de ces pratiques, c'est une ingénierie de formation, elle-même paradoxale, qui est développée pour répondre à l'injonction paradoxale faite aux demandeurs d'emploi et aux chômeurs de longue durée, dont l'amalgame en une seule et même catégorie de personnes provoque la protestation des deux formatrices.

Car, en cherchant justement à « rendre le sujet auteur et acteur – au sens où il conçoit et réalise une action – d'une formation où tout est décidé à l'avance par d'autres » (p. 32), les auteurs en sont arrivés à favoriser « le passage d'une représentation de l'emploi stable à la représentation d'un parcours professionnel » (p. 227), ou encore le passage de la perception d'une situation achevée et stable (travail et chômage) à la prise en charge dans la durée d'un processus toujours évolutif et perfectible. Et c'est précisément là que leur démarche originale d'ingénierie des formations d'insertion a rencontré les études sur la qualité en formation. En effet, l'apport principal des démarches qualité, grâce à une

vision systémique des situations, et à l'identification de toutes les personnes qui sont engagées, y compris les acteurs les plus discrets (avec une mention toute particulière ici pour les formés), consiste en une analyse et une expression en des termes différents et nouveaux de difficultés connues mais non encore résolues. C'est en définitive surtout l'analyse des rôles joués par chacun en termes de clients et de fournisseurs qui provoque les discussions, les négociations et les transactions qui vont permettre d'aboutir à « un compromis accepté de tous ».

De manière étonnante, alors que les 34 dernières pages seulement des 227 pages du livre entier peuvent apparaître explicitement consacrées à la démarche qualité en formation, on perçoit en les lisant, que c'est en fait l'ensemble du travail qui s'est conçu et réalisé « en qualité totale ». Qu'il s'agisse de la référence aux sciences de l'ingénieur, lesquelles visent à « rationaliser l'organisation d'objets ou de systèmes » en s'appropriant les méthodes les plus novatrices et en se moquant des barrières qui séparent les disciplines, ou qu'il s'agisse des emprunts à la psychologie sociale clinique et à la psychopédagogie de la médiation, lesquels font apparaître, selon les moments de la formation, le formateur comme « médiateur-mère qui sécurise et donne du sens », ou comme « médiateur-père, catalyseur de l'action et empêcheur de chômer en rond », c'est une vision systémique rigoureuse d'un fonctionnement possible, et effectivement expérimenté par deux personnalités dynamiques et militantes, pour des formations d'insertion de qualité que nous sommes ainsi invités à partager.

Les auteurs n'ont négligé aucune source d'information ou de réflexion, faisant se côtoyer et alterner des citations qui renvoient à des ouvrages généraux de référence, à des revues scientifiques ou techniques spécialisées, ou encore à des revues militantes, ou même à des conférences non publiées. La bibliographie est remarquablement diversifiée de ce point de vue, tandis que les notes en bas de page sont parfois inutilement répétitives, quand elles rappellent plus de dix fois le titre complet du même article dont sont extraites des citations successives. Comment toutefois ne pas souscrire à l'appréciation élogieuse et pertinente d'A. de Peretti dans la préface (p. 10) : « Nos auteurs font la preuve bouclée... » – avec la « boucle de la qualité » de la norme ISO 9004-2 visant le projet et en décrivant les caractéristiques et les niveaux d'exigence (p. 196) – « ... qu'on ne peut plus désormais séparer le monde industriel du monde de l'éducation, ni la Cité du développement original de chacun de ses membres » ! La lecture de cet ouvrage est ainsi à recommander non seulement à toutes les personnes intéressées de près ou de loin par les dispositifs de formation d'insertion, mais aussi à tous les pédagogues et formateurs qui militent pour promouvoir des dispositifs de formation initiale ou continue plus souples et humains, plus interactifs et moins standardisés.

Joëlle DELATTRE
Université de Lille 3