

Écriture praticienne et jeu de compétences en organisme de formation

Bruno RICHARDOT,
Ingénieur d'études,
CUEEP-USTL, Lille

L'expérience dont je compte vous relater l'une des facettes ne se déroule pas dans une entreprise, au sens entendu du terme, mais dans une organisation publique, composante d'université. Le CUEEP, Institut de l'Université de Lille¹, émerge cependant, pour ses activités de formation continue, d'ingénierie et de recherche, à un double marché : le marché public (collectivités territoriales et État) et le marché privé (entreprises et individus).

L'expérience qui nous intéresse est engagée sur le marché privé. Il s'agit d'une action de formation réalisée (en de nombreux "exemplaires") pour une grande entreprise de la Vente par correspondance, une action de formation en entreprise sur l'entreprise dont la finalité est la connaissance par les salariés de leur propre entreprise.

Cette formation est l'œuvre commune d'une équipe constituée de diverses professionnalités : formateur certes, mais aussi responsable de service formation d'entreprise, responsable de centre de formation, enseignant-chercheur, ingénieur d'études, technicien assistant-ingénieur. Nous sommes ici en compagnie d'une équipe d'artisans de corps de métiers diversifiés, qui ont travaillé en bonne complémentarité. Sous l'impulsion du responsable pédagogique, cette équipe a voulu écrire sur cette action, transposant sa capacité à travailler en bonne complémentarité sur un nouveau plan, celui de l'écriture. Comme pour gérer de façon dynamique le deuil de l'action.

L'écriture praticienne et ses effets

Cette écriture - qui a produit un ouvrage¹ - est qualifiée de "praticienne". Je ne reviens pas sur cette qualification : ce sujet a très récemment fait l'objet de la rubrique "Point-Recherche" de la revue *Entreprises-Formation* (n° 95, octobre 1996)². Je voudrais juste insister aujourd'hui sur l'effet de capitalisation expérientielle de l'écriture praticienne et sur l'impact de cette capitalisation en termes de développement des compétences, en trois temps.

- Tout d'abord, ainsi que Guy Jobert l'a écrit dès 1990³, l'écriture des formateurs favorise l'explicitation des compétences à l'œuvre dans l'organisme de formation. Cette explicitation favorise à son tour la possibilité d'une formation de formateurs à partir d'un palier stabilisé de compétences. En appui sur l'écriture praticienne, l'entreprise qu'est l'organisme de formation peut développer les compétences de ses professionnels.
- Ensuite, les praticiens qui ont écrit à l'issue de l'expérience dont j'ai parlé tout à l'heure se sont autoformés collectivement : l'octroi de sens à la pratique par le praticien lui-même est en soi autoformateur⁴. L'hypothèse est ici que ce travail va dans le sens d'une autonomisation professionnelle croissante.
- Enfin, une expérience comme celle que j'évoque aujourd'hui montre la grande diversité des compétences engagées dans une action de formation, en même temps que la possibilité de dialogue - lors de l'action puis lors de l'écriture - entre

¹ Gilles Leclercq (ed), *Formation en entreprise sur l'entreprise. Une expérience*, Lille : CUEEP-USTL, 1994 (les cahiers d'études du CUEEP, n° 27).

² "L'écriture formatrice", dossier ouvert par Philippe Carré et comprenant :
❖ Bruno Richardot, "L'écriture praticienne, situation et problèmes", p. II-V ;
❖ Abraham Pain, "Le perfectionnement professionnel des formateurs par l'écriture sur leurs pratiques et les apprentissages informels", p. V-VIII.

³ Guy Jobert, "Écris, l'expérience est un capital", *Éducation permanente*, n° 102, avril 1990.

⁴ Cf. André Moisan, "Sociologie de l'autoformation" (notamment le § 4.3.2., "Trois éléments constitutifs de l'autoformation dans les situations de travail"), dans Philippe Carré, André Moisan et Daniel Poisson, *Autoformation. Psychologie, ingénierie, sociologie*, à paraître aux PUF courant 1997 (ouvrage présenté lors de la table ronde qui a ouvert la seconde journée du colloque).

ces compétences. Un tel dialogue n'est pas seulement échange mais bien enrichissement mutuel⁵.

Ces constats et ces hypothèses ne sont pas triviaux. Confrontés aux théories en cours qui tentent d'y voir clair dans les processus de qualification et de travail des professionnalités, ils indiquent une autre voie, voie "pragmatique" au sens d'Habermas⁶, où "il s'agit plutôt de produire en commun du sens et de l'organisation, de permettre au collectif d'acteurs d'exercer ses responsabilités, de s'orienter dans les contradictions, les conflits, les oppositions, les réseaux d'attentes"⁷, une voie où les professionnalités se construisent par tâtonnements et par ajustements.

L'écriture praticienne et son statut dans l'organisation

D'où l'hypothèse que l'entreprise qu'est l'organisme de formation peut permettre le développement autonome et collectif des compétences par leur mutualisation, telle que portée par l'écriture praticienne. Mais attention ! Il y a là quelque chose de pernicieux pour l'organisation.

En effet, l'écriture praticienne, saisie dans son rapport à l'organisation, apparaîtra vite comme productrice potentielle de divergence, comme possibilité d'émergence d'une pensée latérale - ce qui nous renvoie à l'idée (à l'utopie ?) d'organisation qualifiante⁸, avec toute l'ambiguïté que suppose, le cas échéant, l'offre d'un tel espace de liberté par l'organisation⁹.

⁵ Cf. Bruno Richardot, "Action et recherche. Des praticiens écrivent le dialogue des compétences", dans Gilles Leclercq (ed), *op. cit.*, p. 9-20.

⁶ Jürgen Habermas, "Signification de la pragmatique universelle" (1976), repris dans *Logique des sciences sociales et autres essais*, Paris : PUF, 1987, p. 329-411.

⁷ Gilles Leclercq, "Mutualisation des compétences et consolidation des professionnalités dans un organisme de formation", à paraître dans les actes du colloque *Les professions de l'éducation et de la formation* (25-27 septembre 1995, Maison de la Recherche, Lille3).

⁸ Cf. Thomas Stahl, Barry Nyhan et Piera d'Aloja, *L'organisation qualifiante. Une perspective pour le développement des ressources humaines*, Bruxelles : Commission des Communautés européennes, 1993.

⁹ Cf. Martine Dumont, "L'aide à l'écriture, un processus aléatoire", *Éducation permanente*, n° 120, 1994, p. 97.

S'il est vérifié que la compétence d'une organisation dépend de la conjonction de deux phénomènes, à savoir la qualification de ses personnels et la pertinence de la gestion de ses ressources humaines, si cela est vérifié, alors l'écriture praticienne a un rôle de premier ordre à jouer dans le développement de cette compétence, mais à deux conditions :

- l'écriture praticienne doit permettre à la pensée latérale (qu'on appelle aussi pensée divergente) de se construire et de se développer ;
- l'écriture praticienne doit participer, de droit, à la construction (interne) de l'identité mouvante de l'organisation.

En d'autres termes, la finalité la plus profonde de l'écriture praticienne ne pointerait-elle pas des questions d'ordre éminemment politique qui concernent aussi bien la liberté d'expression des individus à l'intérieur de l'organisation, que la capacité de l'organisation à entendre, ou plutôt à lire, ce qu'aura construit la pensée latérale en tant que telle, c'est-à-dire ce qu'elle aura construit en toujours possibles divergences ?

Bordeaux, novembre 1996