



Les conditions d'une efficacité paradoxale

Une analyse des pratiques institutionnelles de l'EFT Le Trusquin

par Jean Blairon, Directeur de l'asbl RTA

En visualisant¹ le travail d'une institution comme celle-ci, il est utile de mesurer notamment quels espoirs les stagiaires peuvent investir en elle et de se rappeler que ces espoirs, même s'ils sont multidimensionnels, n'en ont pas moins une colonne vertébrale : le travail, dans ses dimensions de qualification (au sens d'habileté technique) et d'employabilité (« autonomie-responsabilité-flexibilité » pour les uns, « dignité-transaction-coopération », pour les autres).

A ce titre, c'est en partant des stagiaires eux-mêmes et des **agencements**² **qu'il est possible de construire avec et autour d'eux qu'il faut procéder, compte tenu toutefois de l'espace des positions**³ locales et régionales à tout le moins, et notamment la structure du marché de l'emploi dans le métier concerné, la structure de l'offre d'enseignement, les possibilités de formation continuée présentes ou absentes.

Ce n'est nullement, nous allons le voir, en se réglant sur une répartition des rôles bureaucratique, qui prévoit que les « Entreprises de Formation par le Travail » comme celle-ci doivent assurer des missions de pré-qualification, passant ensuite la main à d'autres opérateurs assurant « la suite » d'un parcours fantasmé comme linéaire et progressif.

L'efficacité en matière de formation continuée est montante et créative, pas descendante et adaptative ; elle est indissociablement individuelle et « environnementale » (au sens d'action sur l'espace des positions). C'est cette acception que nous aimerions donner au terme de « souplesse » revendiqué par les protagonistes de l'institution pour qualifier leur travail.

Il convient en effet de tenter de bien prendre la mesure de ce mot⁴ pour éviter une série de malentendus, puisque aussi bien l'entreprise capitaliste elle-même fait aujourd'hui preuve d'une souplesse sans précédent, en matière de délocalisation, par exemple, d'augmentation de taille au profit de ses actionnaires, ou de cure d'amaigrissement supportée par ses travailleurs...

Le terme « souplesse » requiert de réfléchir ensemble aux enjeux qu'il recouvre, puisque tout un secteur qui s'obstine à se définir par la négative (« non marchand », « non gouvernemental ») y joue son identité et sa raison d'être.

Et n'est-ce pas le meilleur cadeau que nous puissions faire à l'institution qui fête aujourd'hui son anniversaire que d'essayer d'accueillir les questions dont elle est porteuse, plutôt que de la féliciter pompeusement pour ses réussites, comme si elles ne concernaient qu'elle ?



Outre le fait que la modestie bien connue de ses protagonistes en prendrait quelque ombrage, nous procéderions probablement à un mépris involontaire en passant à côté de la fièvre de ses engagements, fièvre qui cherche aujourd'hui à se faire connaître et reconnaître, et dont nos collègues ne seraient pas contrariés de la voir contagieuse...

Pour investiguer de telles questions, nous pouvons nous appuyer sur ce que la vidéo nous présente du travail quotidien qui est réalisé ici.

Il est difficile de ne pas voir que nous avons affaire dans cette institution :

- à une forte exigence de niveau : on parle bien d'un niveau de qualification (et non de pré-qualification) ; par ailleurs, l'équipement technique, nous l'avons vu, se veut à hauteur des exigences du secteur professionnel – nous sommes bien face à des capacités de production de qualité ;
- à une volonté exploratoire : on cherche de nouvelles zones de formation/action, si on ne contribue pas à **créer** de nouvelles « niches » d'emploi ;
- à une pratique originale de réseau : les recherches de connexion ne sont pas seulement nombreuses, elles sont inédites si ce n'est improbables.

Ces trois caractéristiques débouchent sur une manière de paradoxe : nous sommes en face d'une institution très efficace dans sa mission centrale (la formation de personnes peu qualifiées) parce qu'elle se porte au-delà et à côté des moyens qui sont prévus pour l'exécution de son action.

Bref c'est en réalisant des missions non prévues (si ce n'est interdites) par son cadre légal qu'elle peut réussir celle que celui-ci lui assigne.

On pourrait étudier ce paradoxe à de nombreux niveaux. Il a semblé utile de dépasser celui du « dispositif intégré d'insertion » (la structuration de la formation professionnelle continuée en région wallonne) stricto sensu pour étudier trois questions.

Quelle **identité** se révèle dans ces pratiques (et dans laquelle chaque institution peut peut-être se reconnaître) ? Quelle **logique d'action** traverse ces pratiques et lui permet son efficacité paradoxale ? Quelle leçon en tirer par rapport à **l'organisation politique** des missions déléguées par l'Etat à des institutions comme celle-ci ?

QUELLE IDENTITÉ POUR LES INSTITUTIONS ?

Nous entendons par « institution » le résultat d'une dynamique institutionnelle : des protagonistes se rencontrent et décident de « lier leur sort », sur base d'un « malaise dans le présent » dont ils ressentent l'injustice. Ce malaise est exprimé par eux en s'arrimant à une des « sources de la critique » dont les mouvements sociaux ou culturels se sont faits les porteurs et les conduit à s'engager dans une « passion de réalisation », à laquelle ils s'efforceront de rester fidèles d'une manière créative⁵.

Nous n'avons pas la possibilité de réaliser la cartographie précise de la dynamique institutionnelle de l'association Le Trusquin. Qu'il suffise de rappeler ses engagements sociaux (lutte contre l'inégalité des trajectoires sociales et professionnelles, critique d'une société trop peu solidaire) et culturels (défense de la liberté dans l'apprentissage, lutte contre la stigmatisation).

L'essentiel pour notre propos est de constater que nous sommes loin des représentations habituelles dans lesquelles on cantonne les



institutions ou, comme l'on dit, le secteur associatif.

Celui-ci est en effet souvent décrit⁶ comme un secteur de « plus grande réactivité », « plus souple et moins coûteux », qui donne priorité « à l'intérêt collectif, sectoriel ou groupal », et comme « supplétif » - bref comme le sous-traitant étatique idéal.

Sont absolument absentes de ce genre de description réductrice et dangereuse, la critique dont les institutions sont porteuses et la contribution qu'elles produisent dans l'invention d'un autre modèle de développement : nous sommes dans une société où certains scénarios peuvent envisager que l'économie « tourne » avec vingt ou trente pour cent d'exclus, « occupés » dans des activités à eux réservées, et qu'on s'affaire à faire disparaître de la vision collective, en reportant sur leur individualité la responsabilité d'un changement dont tout le monde se défait... « L'Etat social actif » est surtout actif dans l'abandon social et dans son camouflage. On ne peut comprendre le rôle des institutions comme celle qui nous accueille aujourd'hui si on ne part pas de leur refus en actes d'un tel développement et de la dualisation qu'il implique – jusque dans l'organisation du « dispositif intégré d'insertion », puisque l'option a été de **réserver certains opérateurs à un certain public**, en cantonnant leur action dans les limbes d'un parcours défini de façon absconse (par exemple en imaginant des activités de « resocialisation », comme si les personnes privées d'emploi étaient « désocialisées » ou sauvages !).

La représentative « supplétive », « groupale », « réactive » du secteur associatif est aussi absurde qu'une description du mouvement ouvrier qui cantonnerait celui-ci dans le cor-

poratisme (la défense des groupes de métier), en faisant l'impasse sur sa capacité à être porteur d'une autre manière d'assurer le progrès et la croissance...

L'identité du « secteur » ne peut être valablement décrite par rapport à un autre acteur, qui lui attribuerait un rôle forcément second (et évidemment secondaire).

DES LOGIQUES D'ACTION RÉELLEMENT PRODUCTRICES

Le rôle du « secteur associatif » n'est en effet nullement supplétif, mais central.

N'est-ce pas lui, en grande partie, qui « produit les conditions de toute production », à savoir les connaissances, les attitudes, les ressources sans lesquelles le développement d'une économie « immatérielle » serait rigoureusement impossible ?

Parmi ces ressources, insistons sur la confiance, qui est loin d'être réductible à celle des investisseurs, puisqu'elle doit inclure une confiance principielle, celle qui fait croire à chacun que le « jeu social » mérite d'être investi et joué⁷. A ce titre, les institutions comme Le Trusquin contribuent à produire de fait le capital central par excellence, le capital culturel.

Elles y réussissent en mettant en oeuvre une logique d'action appropriée, la mise en réseau d'acteurs à intérêts partiellement divergents (des entreprises, des services publics, des pouvoirs locaux, d'autres institutions)⁸. C'est en effet, nous l'avons vu, en connectant les activités de formation à d'autres activités (la production de biens et de services, la recherche et développement, l'aide sociale) que les protagonistes du Trusquin rendent celles-ci efficaces.



La formation n'est pas pensée ici comme isolée d'autres secteurs et non plus comme devant s'adapter à l'un d'entre eux.

La logique d'action centrale du Trusquin est bien cet effort de connexion des acteurs locaux, ce qui inclut, évidemment, une médiation à chaque point d'intersection (à savoir des transactions et une « traduction » des intérêts réciproques).

L'état de grâce est atteint lorsqu'un acteur trouve en l'autre une solution alors qu'il en constitue lui-même une pour lui.

Une telle exploration/connexion/médiation nous paraît être la clé d'un développement inclusif, qui constitue une alternative efficace à un modèle de développement excluant qui montre chaque jour un peu plus ses limites.

Notons que dans ce travail de médiation, les identités des acteurs bougent – saluons par exemple les entrepreneurs partenaires qui s'engagent à engager les stagiaires formés dans et par le réseau. Les compétences individuelles des stagiaires doivent en effet être considérées comme produites par et pour tous les points du réseau tels qu'ils se transforment dans l'action collective, en inventant d'ailleurs de nouveaux domaines d'activité locale.

En ce sens, il est absurde de parler d'« économie sociale » au sens d'une poche périphérique de l'économie où on pratiquerait une alternative déconnectée du reste du « système ». L'activité de « connexion » (d'« association » au sens de Latour) fait au contraire se rencontrer tous les mondes, économique, social, culturel, politique, les fait se transformer au moins partiellement et produit un développement plus inclusif.

AU COEUR DU SYSTÈME VÉCU

Pour partielle que soit notre description, nous espérons qu'elle permet au moins de faire entrevoir la réalité de ce qui est réalisé et les conditions de son efficacité : l'investissement fort dans l'activité d'exploration, de connexion, de médiation.

Rien de tout cela n'est prévu ni admis dans la définition « officielle » des missions d'une Entreprise de Formation par le Travail – nous avons affaire au contraire en la matière à un écart extrême entre le système conçu et le système vécu.

Le Trusquin, pour continuer à être efficace est-il donc condamné à la délinquance institutionnelle ?

Ou le pouvoir politique, qui a reconnu au Service Public de l'Emploi une double mission, de formation, mais aussi d'assemblage (le rôle de « régisseur-ensemblé »), pourra-t-il aussi reconnaître à certaines institutions comme celle-ci, le double rôle de formation et de connexions exploratoires ?

La conscience fière de ce qu'est une institution et l'étude des conditions de ses réussites conduisent en tout cas à demander que soit reconnu le rôle d'association/médiation qui rend particulièrement efficace la mission qu'elle exerce en la dépassant et qu'elle réussit parce qu'elle la dépasse.



NOTES

1. Nous faisons référence à la vidéo *Le Trusquin : terrain d'expérimentations et pratiques de réseau au service de la formation et de l'emploi*, Réalisation J.-P. Cavillot, asbl RTA., septembre 2006.
2. Au sens où Félix Guattari emploie ce terme, cfr J. Blairon et E. Servais, « L'institution, protagoniste de luttes culturelles », in « *Racaille* » et *banlieues virtuelles*, Charleroi, Couleur livres, 2006, pp. 35 et sq.
3. Selon le mot de Pierre Bourdieu.
4. Nous avons été confrontés à la même nécessité en nous penchant sur le travail d'aide à la jeunesse réalisé « en milieu ouvert », cfr J. Fastrès et J. Blairon, *La prévention : un concept en déperdition ?*, Bruxelles, coll. Détournement de fond, Luc Pire, 2002.
5. Ces points sont développées dans J. Blairon et E. Servais, « L'institution, protagoniste de luttes culturelles », *op. Cit.*
6. Par exemple sous la plume de J. Sépulchre, pour l'Apef, dans la dernière livraison de *La Vigilante*, n°22, Apef asbl, Quai du Commerce 48, 1000, Bruxelles (Belgikistan) – nous citons !
7. Si nous en croyons Alain Touraine, seul « le sujet » (celui qui lutte pour une société où chacun a quelque chance d'être le créateur de sa propre existence) peut arrêter la violence et la guerre. Cfr *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard, 2005.
8. On reconnaîtra ici une référence au travail d' **association** décrit par Bruno Latour dans *Changer de société – refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 2006.