

Guy Le Boterf, *Construire les compétences collectives*, Paris, Eyrolles, 2018, 209 p.

Gaston Pineau

DANS **ÉDUCATION PERMANENTE** 2019/1 N° 218 , PAGES II À II
ÉDITIONS **ÉDUCATION PERMANENTE**

ISSN 0339-7513

DOI 10.3917/edpe.218.0207b

Date de mise en ligne : 23/06/2022

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-education-permanente-2019-1-page-II?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éducation Permanente.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

LECTURES

Peuple et culture.

Penser et agir en commun.

*Fondements et pratiques
d'une éducation populaire.*

Lyon, Chronique sociale, 2017, 272 p.

Cet ouvrage recueille un ensemble divers et ouvert de contributions rédigées en leur temps, dans les sept dernières décennies, en vue de l'élaboration et du développement des pratiques d'éducation populaire initiées par le mouvement Peuple et culture, dont cet ouvrage présente de larges extraits du Manifeste, publié en 1945. Créé dans l'immédiat après-guerre, Peuple et culture est l'héritier des idéaux de la Résistance. Parmi les auteurs de l'ouvrage, on reconnaîtra certaines personnalités marquantes de ce champ, comme Joffre Dumazedier (1915-2002) ou Benigno Cacérès (1916-1991), qui comptent parmi les membres fondateurs du mouvement. Ce sont d'ailleurs les représentants d'une génération qui mérite toujours d'être lue, qui peut même être étudiée avec profit, et à laquelle, en tout état de cause, il fallait adresser le salut respectueux de ceux qui s'honorent d'être seulement leurs successeurs anonymes.

L'ouvrage articule ses propositions, dont on ne peut qu'apprécier la multiplicité, très satisfaisante pour une approche à la fois généraliste et exhaustive de l'éducation populaire dessinée par Peuple et culture, en quatre grands axes. Un premier chapitre, « Bâtir une éducation critique », pose la question essentielle des motifs et des buts de l'action éducative en faveur de la jeunesse et soucieuse d'éducation permanente, c'est-à-dire de formation des adultes. Le deuxième chapitre, « Résister par la culture », définit les objectifs et le sens des pratiques concrètement déployées pour œuvrer au partage c'est-à-dire à une large appropriation des produits les plus valorisés de la culture et de la civilisation. Le troisième chapitre, « Donner de la force aux individus et aux collectifs », permet de saisir les caractères et les pouvoirs attribués à la « culture » dans ce contexte – « culture » devant être pris dans le sens d'une action pour une part extérieure et pour une autre part interne, autonome, des individus sur eux-mêmes, ce qui donne à cette action le sens éthique de ce qu'on appellerait une culture de soi, en rapport évidemment avec une collectivité. Un quatrième et dernier chapitre enfin, « Habiter les quartiers et le monde », rappelle oppor-

tunément que l'éducation populaire perdrait son âme si elle négligeait les processus interculturels qui relient les situations urbaines et les rurales, les situations nationales et étrangères, locales et régionales, etc.

Loin d'un ouvrage cantonné à la mémoire au mauvais sens, une célébration étriquée du passé, ce livre nous montre Peuple et culture comme un mouvement qui n'a rien perdu de son dynamisme parce qu'il est engagé dans de nombreuses villes, portant de nombreux projets avec ses associations et ses militants, s'adressant donc à des catégories de population de plus en plus diverses.

Pour comprendre la portée de ce mouvement, il faut d'abord rappeler la rupture accomplie par rapport à la tradition de l'éducation du peuple lorsqu'il est accordé un privilège à l'action culturelle pour - mais aussi par - le peuple, au lieu de ce qu'on appelait la « moralisation » en direction du peuple. Ceci, qui a des antécédents au début du XX^e siècle, caractérise l'après Seconde Guerre mondiale et les années 1960-1970, quand le mot « culture », précisément, s'impose à la place du mot « morale », et fonde un nouvel intérêt pour le « populaire » et la « culture populaire ». En témoigne l'usage de plus en plus admis de l'expression si courante aujourd'hui de « pratiques culturelles ». C'est ce que suggérait clairement Joffre Dumazedier dans une vibrante exhortation de 1946 (ici p. 88 et suiv.) ainsi formulée : « Militants, n'oublions pas que le but final de notre action reste la création d'un service public pour les loisirs

et la culture des travailleurs [...] Et limitons notre étude aux institutions qui se présentent plus ou moins sur les bases de l'école, neutre et laïque : institutions postsecondaires, maisons de la culture, maisons des jeunes, foyers syndicalistes, centres d'éducatives ouvrières, foyers ruraux, etc. » (p. 90)

Une adresse d'autant plus utile que nous entrons peut-être dans des temps de liquidation, ou seulement de déni, de la culture politique et syndicale du monde ouvrier, au profit d'un spontanéisme violent et sûr de lui...

François Jacquet-Francillon.

Guy Le Boterf

Construire les compétences collectives.

Paris, Eyrolles, 2018, 209 p.

Construire les compétences collectives. Pourquoi ? La première partie du récent ouvrage de Guy Le Boterf en donne les raisons principales, étayées par de nombreux exemples : importance des interfaces ; complexité des situations professionnelles à gérer ; traitement des situations d'urgence, inédites et déconcertantes ; exigences pressantes de l'innovation ; évolution de l'organisation du travail ; développement de l'économie du savoir ; développement des approches territoriales ; progrès des technologies numériques d'information, de communication et de connexion... Autant de raisons et de situations qui échappent au travail individuel en silos, prédéterminé et supervisé par une hiérarchie surplombante où « le tout à l'égo » (p. 123) est moins émoussé que

l'héritage d'une science passée des temps et des mouvements. Mais comment ?

Avec son économie habituelle de mots et sa règle d'or – mieux vaut une cohérence forte entre quelques décisions de mesures simples qu'une cohérence faible entre des décisions de mesures sophistiquées (p. 83) –, il développe dans les deux autres parties la réponse opératoire annoncée dans le sous-titre : coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux de professionnels. La compétence collective est définie en termes de relations de coopération. Simple ! Mais exigeante dans la réalisation. Car pour les construire, encore faut-il que soient réunies les conditions du vouloir, du pouvoir et du savoir coopérer. La deuxième partie explore, dans les entreprises et les organisations, les conditions à réunir pour rendre possible le pouvoir et le vouloir-coopérer et le faire progresser. Toujours avec économie de mesures, abondance d'exemples et tableaux synthétiques.

La troisième partie s'attaque à la construction des compétences collectives dans le travail en réseaux. C'est la plus longue et, à mon avis, la plus originale et la plus intéressante. Quatre types de réseaux sont identifiés avec leurs principales caractéristiques : les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif ; les réseaux d'action collective ; les réseaux d'apprentissage mutuel ; les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques (chapitre 4). Mais le réseau n'est pas la réponse magique et automatique. Le chapitre 5 s'emploie à

en débusquer les dérives possibles : routine, surplace, encombrement, prise de pouvoir, pillage. Le chapitre 6 développe les conditions de réussite dans un réseau de support et dans un réseau d'action collective. Pour les réseaux d'apprentissage, Le Boterf renvoie à la riche et longue expérience du Mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoirs (MRERS), au projet *Learn-Nett* pour l'Europe, et à d'autres en Suisse et en Italie.

Le chapitre final est consacré à la nécessité d'une méthode pour les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques professionnelles. Les six moments-clés d'une démarche en spirale sont longuement explicités, avec des boucles d'apprentissage et des axes de progression. Connaissant l'auteur de longue date, je ne peux m'empêcher de voir concentrée, dans le schéma (p. 150) et le déploiement de cette démarche, une capitalisation majeure de ses pratiques professionnelles depuis son premier ouvrage en 1970 : *Enquête-participation et animation, culture et développement*. C'est comme si une boucle intégratrice capitalisait près de cinquante ans de recherches et d'interventions aux quatre coins du monde.

Le réseau se confirme comme le moyen majeur de construire des liens de coopération et de compétences collectives entre acteurs sociaux, autrement enfermés dans des institutions et des positions différentes et clivantes. « Le réseau est une matrice d'exploration personnelle et d'action de groupe, d'autonomie et de relation. Paradoxalement, un réseau est à la fois intime et expansif. Contrairement

aux organisations verticales, il peut maintenir, tout en s'étendant, sa qualité personnelle et locale. On n'a pas à choisir un rôle dans une communauté ou une échelle plus globale : on peut avoir les deux (M. Ferguson, *Les enfants du ver-seau, Pour un nouveau paradigme*, Paris, Calmann-Lévy, 1981, p. 161). Dès les années 1980, *Éducation permanente* avait pressenti les réseaux comme un moyen-clé pour une recherche-formation en éducation permanente (G. Pineau, « Pour une recherche-formation en éducation permanente en réseaux », *Éducation permanente* n° 80, 1985, p. 147-158). Guy Le Boterf vient de confirmer cette voie de recherche-formation-intervention.

La montée des crises identitaires et organisationnelles des collectivités humaines actuelles, depuis le genre jusqu'à la planète, en passant par la famille, le travail, la nation, la religion, la culture, la génération, la couleur de la peau, place ce récent ouvrage sur la construction de compétences collectives au cœur brûlant de l'actualité mondiale. Elle lui fait largement déborder les problèmes d'organisation du travail qu'il traite en priorité. C'est un livre outil rôdé dans les structures les plus dures et les plus exigeantes d'une « troisième révolution industrielle » (J. Rifkin, *Les liens qui libèrent*, 2012). Sa transférabilité est souhaitable et entrevue : « Transférer, c'est rendre appropriable. C'est savoir tirer parti d'une expérience nécessairement contextualisée pour en faire une source possible d'inspiration, pour concevoir et mettre en œuvre des nouvelles pratiques dans des contextes dis-

tincts » (p. 172). Avis donc à toutes celles et à tous ceux qui désirent construire des sociétés plus coopératives, et qui veulent passer aux actes. Avec ce livre de savoirs éprouvés, ils/elles augmenteront leur compétence.

Gaston Pineau.

Elyes Bentabet, Martine Gadille

(dir. publ.).

Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action.

Toulouse, Octarès, janvier 2019, 376 p.

L'entrée par les mondes sociaux met en évidence la très grande diversité des micro-entreprises, des TPE et des PME, qui rend souvent leur analyse difficile. En contrepoint, une connaissance spécifique de ces entreprises s'impose car elles sont à la charnière des débats sur la flexibilité, les dynamiques du marché du travail et, les disruptions du système de formation professionnelle. Si les politiques publiques ont fait de la création d'entreprise et des TPE et PME un *aggiornamento* pour soutenir la croissance de l'emploi, ces entreprises peinent néanmoins à embaucher et à garder les personnels qualifiés nécessaires. Comment recrutent-elles ? Quelles sont dans ces structures les formes spécifiques de gestion de la main-d'œuvre ? Assiste-t-on à l'émergence d'une gestion modernisée des ressources humaines ?

Dans les mondes sociaux des TPE et PME, le dirigeant détermine largement la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise, l'organisation du travail et

des RH, la nature des conditions de travail. Toutefois, l'accès à de nouvelles connaissances en faveur de l'innovation induit des formes de management différenciées, où le dirigeant doit composer avec la construction d'expertises et des échanges plus horizontaux. Quant à l'acquisition et à la transmission des savoirs et des savoir-faire, elles constituent un pilier indissociable à la survie de ces entreprises. En outre, la formation sur le tas, en situation de travail, l'autoformation restent pour la plupart des salariés et des dirigeants, les modalités principales d'acquisition de nouvelles compétences.

Sébastien Pesce, Hervé Breton

(dir. publ.).

***Accompagnement collectif
et agir coopératif : éducation,
formation, intervention.***

Paris, L'Harmattan, janvier 2019, 244 p.

Issu du colloque « Ethique de l'accompagnement et agir coopératif », organisé à l'université de Tours en mai 2016, cet ouvrage propose à un ensemble de praticiens issus de champs professionnels et d'espaces géographiques divers, de mettre en perspective leurs démarches d'accompagnement collectif. Chaque contributeur donne à voir la réalité la plus concrète des dispositifs conçus et mis en œuvre, avant d'en analyser les sources, les conditions et les effets. En partant de la réalité du terrain, les textes rassemblés interrogent les conditions pratiques et théoriques d'un « agir coopératif » dans les métiers de la relation à autrui.

Jacques Theureau

***Le cours d'action :
Economie et activités,
suivi de Note sur l'éthique.***

Toulouse, Octarès, janvier 2019, 649 p.

Economie et activités vise quatre objectifs essentiels dans le prolongement du programme de recherche empirique « Cours d'action » : examiner la place de l'activité humaine dans les économies politiques et les conceptions, implicites ou explicites, de celle-ci qui y prévalent ; examiner si ces économies politiques définissent des niveaux d'analyse et, si c'est le cas, comment ces niveaux sont définis et reliés entre eux, et mettre à l'épreuve spéculativement le projet d'analyses empiriques multiniveaux de l'activité humaine en relations de paire ; préciser l'épistémologie et l'éthique, explicites ou implicites, de ces économies politiques ; esquisser un trio de programmes de recherche qui prenne en considération de façon adéquate l'activité humaine : un programme de recherche empirique en économie politique, son pendant technologique en politique économique et le programme de recherche philosophique qui leur est idéalement associé, ainsi que les espaces de recherche susceptibles d'accueillir ce trio de programmes de recherche. Du fait que la réalisation de ces objectifs essentiels part de l'état du programme de recherche empirique, de l'état du projet d'analyses empiriques multiniveaux de l'activité humaine en relations de paire qui en constitue une

extension, de l'état de l'épistémologie et de l'éthique associées, elle permet de les mettre les trois à l'épreuve et d'en suggérer des développements. Ces mises à l'épreuve et ces développements constituent les trois objectifs collatéraux de cet ouvrage. Le chapitre final propose un renouvellement des fondements de l'économie politique. Renouant de façon critique avec les préoccupations de J. Theureau avant son travail de recherche sur l'activité humaine, cet ouvrage est plus personnel que les précédents, même s'il vise, comme eux, à contribuer au développement d'une activité de recherche collective.

Note sur l'éthique

Si les préoccupations éthiques ont été présentes dans le programme de recherche « cours d'action » depuis sa préhistoire en ergonomie, ce dernier ouvrage, en abordant l'économie politique et la politique économique, leur donne tout leur développement. Cette *Note* constitue ainsi une annexe à ce dernier ouvrage de l'auteur, mais également aux deux ouvrages précédents qui ont mis l'accent sur la part de recherche philosophique de ce programme de recherche au détriment de ses parts empirique et technologique considérées jusque-là. Elle part d'un ouvrage sur l'éthique de Francisco Varela qui, avec Humberto Maturana, a formulé l'hypothèse de l'énaction. Mais le programme de recherche ajoutée à l'énaction d'autres hypothèses,

dont l'une, celle de la conscience pré-réflexive, renvoie à Jean-Paul Sartre. La *Note sur l'éthique* est conçue comme à la fois une reprise et une poursuite critiques de cette méditation récurrente à partir de l'hypothèse de l'énaction. Elle vise à définir une éthique minimale cohérente avec le programme de recherche « cours d'action » comme contribution partielle à l'éthique personnelle de chacun, dont celle de l'auteur.

Philippe Gaberan

La relation éducative.

Un outil professionnel pour un projet humaniste.

Toulouse, érès, janvier 2019, 168 p.

Eduquer ne signifie plus seulement « conduire vers » comme le laisse entendre l'étymologie du mot. Cet ouvrage trouve son sens à dire que l'éducateur n'est pas extérieur à la tâche qu'il accomplit. Il n'est ni chauffeur ni conducteur, ni passeur ni berger. Il est un compagnon de route qui, en s'engageant dans la même aventure que la personne dont il a la charge, va partager les mêmes joies et les mêmes peines, rencontrer les mêmes difficultés et les mêmes victoires, découvrir en même temps qu'il les élabore les stratégies de réussite. « Eduquer » renvoie autant au partage de liens construits dans le vivre-ensemble qu'à l'exercice d'une technicité qui consiste à emmener l'individu à la place où il a projeté d'être. ♦