

Travail collaboratif en construction(s)



À l'heure où le mode de fonctionnement managérial s'imisce dans le secteur social, le 'travail collaboratif' constitue un projet possible d'association. Dans cet article, nous allons nous intéresser à la manière dont ce travail est, au CEDAS, présent dans nos pratiques, au quotidien et la façon dont nous le percevons à partir de positions différentes dans l'organigramme de notre association.

Par Thierry BAREZ et Émilie STEFFENS

NOUS ENVISAGEONS LA COLLABORATION comme une humanisation des travailleurs, le passage d'une dynamique d'équipe classique à l'énergie d'un collectif, tirant du même côté, conscients que ce sont les contradictions qui font émerger les nouvelles pratiques, conscients aussi du fait que nos interventions touchent des valeurs essentielles ancrées en chacun de nous, conscients enfin que cette dynamique a de profondes répercussions sur la manière de travailler avec les apprenants et sur les relations entre tous.

Pour cela, nous partons du postulat que raconter des moments de son histoire individuelle qui ont fait sens, orienté des choix et participé à la construction de sa 'représentation du monde' renforce la légitimité de chacun au sein de l'équipe. Parce que oui, une association c'est une structure plus ou moins organisée, avec une histoire institutionnelle..., mais c'est surtout l'équipe du moment, composée de femmes et d'hommes, qui ont tous une histoire particulière et qui se mettent en marche pour réaliser une œuvre commune.

Un incontournable dans la pratique collaborative

Un des déterminants dans toutes les activités que le CEDAS développe est une analyse pointue des phénomènes de domination qui peuvent couvrir nos domaines d'intervention. En effet, on ne peut entrer dans cette dynamique collectiviste si on maintient dans l'inconscient du groupe la présence d'une hiérarchisation des savoirs qui sous-tend des relations de pouvoir interpersonnelles.

Sans y prendre garde, nous nous situons souvent dans la reproduction du schéma typique du 'dominant-dominé': dans les groupes d'alphabétisation, mais aussi au sein d'une équipe d'animation. Alors, comment prendre conscience d'une part de l'existence de ces rapports de domination, et d'autre part du savoir énorme que chacun a en lui, ni supérieur, ni inférieur à celui de l'autre. Cette conscientisation est un passage incontournable pour tendre vers une relation collaborative.

Au quotidien, comment fait-on ?

Le collaboratif commence en premier lieu au sein des activités et du comment nous les abordons. Par la suite, cette approche particulière se répercute inévitablement au sein de l'équipe de l'association.

La pédagogie de la porte ouverte

Quelqu'un frappe à la porte du secrétariat. Les membres de l'équipe qui y travaillent sont plongés chacun dans leur travail quotidien : un animateur peaufine le dernier court métrage des adultes, la coordinatrice pédagogique rédige les plannings des vacances pour notre jeune public, le secrétaire envoie les derniers courriers pour le prochain évènement, la directrice-adjointe est en réunion avec le directeur. La personne qui a frappé à la porte est une apprenante en alpha. Elle a débuté les cours l'année passée. Elle participe également à des ateliers d'éducation permanente : l'atelier 'récits de vie' et l'atelier 'théâtre'. Elle entre dans le secrétariat et est saluée par chacune des personnes présentes. Un café lui est proposé par l'animateur qui planchait sur le court métrage. Il lui demande de ses nouvelles. Elle raconte... Après 20 minutes de conversation avec l'animateur, mais également avec d'autres personnes du secrétariat, elle explique sa venue : un document administratif illisible, incompréhensible sur lequel elle nous demande de mettre d'autres mots.

Quelqu'un frappe à la porte du cours d'alphabétisation. Cela fait 20 minutes que le cours a débuté. La formatrice lui rappelle rapidement l'importance d'arriver à l'heure et que la ponctualité fait partie du ROI (règlement d'ordre intérieur) signé par l'apprenant. Suite à cela, la formatrice embraye sur le 'fond' : la source du retard. Elle permet au reste du groupe de s'intéresser aux raisons pour lesquelles l'apprenant est en retard. Cela ne se fait pas du tout dans une idée de jugement mais dans l'optique de porter un intérêt à l'apprenant en tant que personne à part entière dont la formation au CEDAS ne constitue qu'une part de sa vie.

La pédagogie 'les yeux dans les yeux'

Nous sommes au cours d'informatique, il est 9h. Les apprenants arrivent petit à petit. Des discussions s'engagent entre eux et avec la formatrice. Ils prennent ensuite place devant les ordinateurs. Par ces petites discussions, on peut assez vite percevoir l'état d'esprit dans lequel chacun se trouve et son ressenti du moment. Tout cela vient nourrir le cours. En effet, la formatrice propose aux apprenants, d'écrire une phrase sur un document Word qui parle de cette humeur (« *Aujourd'hui, je suis triste, Anderlecht a perdu* », « *J'aime pas le foot!* »). Le document est imprimé et affiché devant chacun. On affiche ainsi, au sens propre comme au figuré, nos affects.

De manière générale, cette pédagogie 'les yeux dans les yeux' se concrétise lors du déroulement d'un cours d'alpha ou d'informatique en se glissant dans divers 'interstices des apprentissages'. Ainsi, une consigne mal comprise par un apprenant en devient une nouvelle, permettre à une apprenante qui connaît déjà un programme informatique de devenir cofformatrice en l'instant de quelques séances. La personne qui est censée constituer 'le public' d'une consigne en devient 'l'auteur'. Par ce fait, elle prend une assurance. Quant aux participants du cours, ils sont véritablement mis en confiance par des représentations très concrètes qu'un formateur ne pourrait offrir.

L'énergie de la pause-café

Nous sommes au cours d'alpha. Samira écrit à l'aide d'un crayon dans un petit cahier ligné: « *Je m'appelle Samira. J'ai 30 ans. Je viens du Maroc. J'ai un enfant.* » Elle pense: « *L'écriture, on dirait celle de mon fils... mais lui, il a 5 ans¹!* ». Elle lève les yeux. Une odeur de café envahit la pièce. La formatrice s'exclame: « *C'est la pause!* ». Samira ferme son petit cahier. Elle n'a pas envie que tout le monde voie son écriture hésitante. Avec les autres, Samira se

¹ Cette pensée qui traverse l'esprit de Samira paraît irrationnelle: comment un enfant de 5 ans peut-il avoir une écriture similaire à celle de sa maman qui apprend le français? Elle reflète en fait une angoisse liée à l'apprentissage, fort présente chez les personnes qui apprennent le français, de pouvoir notamment 'suivre' leur enfant dans son parcours scolaire. Dans le cas de Samira, dès que son fils a fait ses premiers apprentissages de l'écrit à l'école, elle a rencontré de réelles difficultés à écrire, ce qu'elle n'avait pas auparavant.

dirige vers la cuisine. Au milieu, une table où certains apprenants prennent place, d'autres vont dans le petit salon marocain. Chacun se sert en café, thé. Il y a à manger aussi. Samira se met à discuter avec des personnes d'autres groupes d'alpha, d'informatique. Ce sont désormais des amies. C'est l'occasion de parler sans penser aux fautes de français qu'on fait. Samira raconte ses soucis, elle écoute ceux des autres. Autour d'un café, on s'allège un peu du poids des problèmes personnels qui donnent mal à la tête. C'est l'occasion également d'avoir des réponses à des questions qui paraissent trop compliquées.

Ces façons de *faire accueil, faire cours, faire pause*, conscientisées, nous permettent de détricoter toutes formes de violence symbolique² qui peuvent apparaître lors de nos différentes interventions. La pause-café et les repas du vendredi³ sont les fondations du possible collectif en gestation.

En tant qu'animatrice tout juste sortie des études, des manières de faire comme la pédagogie de la porte ouverte viennent casser l'image glaciale que je me faisais des liens entretenus entre le travailleur social et son public. La pédagogie des yeux dans les yeux vient également casser le rapport d'assistanat et les considérations sur le public qui en découlent (ces 'éternels assistés' comme on entend parfois), trop souvent présents dans le secteur social. En contextualisant, le travail social s'inscrit dans la dynamique de l'État social actif. Néanmoins, au CEDAS, nous ne nous positionnons pas dans une dynamique d'activation de notre public, au sens péjoratif du terme (rendre actives des personnes qui seraient trop passives), mais bien de collaboration avec notre public.

Émilie

² Violence qu'un pouvoir produit en imposant des significations comme légitimes et en dissimulant les rapports de forces qui le sous-tendent. Voir : Pierre BOURDIEU et Jean-Claude PASSERON, *La reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éds. de Minuit, 1970.

³ Tous les vendredis midi, nous mangeons ensemble : équipe et apprenants. Chacun à son tour prépare un repas à la maison et l'apporte au CEDAS. On parle de tout et de rien, et de tas de choses encore. C'est un moment tout à fait particulier.

La prise de parole sur soi-même

L'équipe du CEDAS a intégré depuis quelques années déjà, les pratiques du récit de vie. Tout le monde a une histoire, qu'il peut raconter, personne ne peut dire que telle histoire a plus de valeur qu'une autre ; nous sommes dans l'évidence qu'on sait tous quelque chose et que cette chose est unique, rare.

Nous ne nous situons pas pour autant dans une perspective du type « *Tu étais boulanger dans ton pays, géniaaaaaal!, tu pourras nous montrer comment faire du pain* ». Nous devons bien avouer que nous n'en avons que faire de savoir pétrir la pâte. Par ailleurs, personne ne serait dupe, ni les apprenants écoutant ce boulanger venu d'ailleurs, ni cet homme faisant son pain.

L'atelier 'récits de vie' constitue un processus de prise de parole des apprenants sur leur propre vie, débouchant sur une mise par écrit de tous ces passages pour en faire un livre. Parallèlement, nous créons collectivement une pièce de théâtre où chacun joue son propre rôle.

Des traits d'union importants unissent les histoires particulières des apprenants : les désillusions lors de l'arrivée en Belgique, l'école et puis... ces odeurs, ces sensations qui font resurgir des souvenirs lointains. Sur ces histoires viennent se greffer celles des travailleurs sociaux occupant des positions hiérarchiques différentes (animatrices, directrice-adjointe, directeur). Eux aussi jouent leur propre rôle. Ce processus a comme effet de modifier les rapports sociaux au sein du groupe.

Bien entendu, ce positionnement est particulier et peut engendrer certaines difficultés, une sorte de 'schizophrénie' chez les animateurs. L'ayant intégré dans nos pratiques depuis quelques années, nous pouvons remarquer l'énergie qui s'en dégage, que ce soit pour les apprenants ou pour les animateurs ayant participé à ce genre de projet. On arrive à casser cette sorte de hiérarchie. Ce qui se répercute par la force des choses dans les cours d'alphabétisation plus classiques.

Nous entendons la petite voix de la 'rédactrice en chef' de ce journal, nous disant: «*Ce n'est pas le sujet!*». Si, si, on y est en plein. Les personnes de l'équipe ayant participé à ce processus sont entrées dans une nouvelle zone de relations professionnelles. Connaître l'autre non pas superficiellement, par diplômes ou anecdotes interposées, mais découvrir ce qui nous a construits, identifiés. Certainement pas dans une idée voyeuriste, ni non plus dans une approche psychologique qui n'a pas sa place ici. Sortir des lignes d'un projet pédagogique classique d'une association d'éducation permanente, faire évoluer l'histoire de l'association, gommer la hiérarchie, pour capter les interstices des apprentissages. Et toucher du doigt ce qui fait sens, ce qui met en mouvement l'autre est un moyen de renforcer la cohésion d'une équipe, plus encore de légitimer la présence de chacun en son sein.

Je prendrais ma propre expérience, au poste de directeur. Une des chevilles ouvrières de la création du CEDAS, connaissant bon nombre d'habitants du quartier, ayant travaillé avec plusieurs générations, présent dans l'association depuis 20 ans, quadragénaire..., je cumule en fait pas mal de caractéristiques du patriarcat (désolé!) et du système qui en découle: le patriarcat (beurk!). Mais participer avec des collègues à ces créations a donné un souffle vraiment nouveau aux rapports que j'entretiens avec les membres de l'équipe, une sorte 'd'avant' et 'd'après' (ouf!).

Dans une approche plus centrée sur l'équipe, nous nous inspirons régulièrement des pratiques remarquables de la coopérative d'éducation populaire Le Pavé, en reprenant par exemple l'animation *Petite histoire et grand histoire*⁴.

Thierry

⁴ Voir : www.scoplepave.org/notre-ambition (présentation et analyse de l'outil *Petite et grande histoire*: www.scoplepave.org/IMG/pdf/phgh.pdf).

Pour terminer...

L'idée même du collaboratif est éminemment politique. Nous nous positionnons à contrechamp du système capitaliste qui régit la société actuelle, et ce y compris dans l'inconscient de travailleurs sociaux où tout est 'projet', 'évaluation', 'niveau à atteindre'. Créer de nouveaux savoirs par des actions développées collectivement. Des actions purgées de cette hiérarchisation des savoirs et de son corolaire : la légitimation de l'ordre social. Ne plus parler de public cible à insérer coûte que coûte sur le marché du travail mais de partenaire à part entière... « *Ouaaaaaah!* », nous direz-vous, « *beau et utopique* ». Sans doute, mais si on se permettait de rêver éveillé? Si on intégrait dans nos pensées de travailleurs sociaux que ce qui se passe n'est pas normal, pas naturel? Qu'au fond nous ne sommes pas là pour réparer des pots cassés, des destins brisés. Et si on redevenait persuadés, comme l'étaient nos aînés, qu'un 'autre monde' est possible? Cela, nous en sommes surs, passe entre autres par cette collaboration sur laquelle nous avons tenté d'exprimer notre parti pris à travers cet article.

Thierry BAREZ, directeur

Émilie STEFFENS, animatrice en éducation populaire

CEDAS (Centre de Développement et d'Animation Schaerbeekois)