

positionner les cadres intermédiaires de manière inconfortable vis-à-vis des professionnels qu'ils encadrent.

Les éléments apportés par Bernard Dobiecki et Daniel Guaquère devraient permettre à tous les acteurs d'améliorer leur fonctionnement toujours au bénéfice d'une population qui en a grand besoin.

Tous les intervenants de ce champ professionnel sont concernés par les sujets abordés. Les directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux puiseront certainement des éléments de réflexion au service de la politique de gestion des ressources humaines qu'ils souhaitent mettre

en place. Il est possible pour les cadres non dirigeants de s'appuyer sur cet ouvrage pour affiner leur positionnement au sein des structures, et éclaircir leur identité de cadres intermédiaires. Enfin pour les étudiants cadres, ce livre est une mine d'information sur la fonction cadre dans le secteur social et médico-social, il est aussi une aide à l'enseignement de concepts plus larges, par exemple la sociologie des organisations. Ce livre participe à la compréhension de ce qu'est l'action sociale et médico-sociale, et sa lecture est à recommander à toutes les personnes qui s'intéressent de près ou de loin aux questions sociales.

**Emmanuel Leheureaux**

**Dominique Camusso**

## **Les plans de la formation**

L'Harmattan, juin 2007. 198 pages

Il n'y a aucun mérite à apprécier une perle quand on a la chance de tomber dessus. Ce serait une erreur de se laisser abuser par la modestie de l'écrin qui l'abrite et une faute de la garder pour soi.

C'est le cas de l'ouvrage de Dominique Camusso. L'éditeur est peu diffusé, à l'aune sans doute de son lectorat habituel (très) spécialisé en sciences sociales. La jaquette est minimaliste, la composition visiblement « faite main ». L'auteur est discret. Il ne souhaite rien vendre, il donne. Sa contribution est à la rencontre de deux de ses qualités. Il est expert en pédagogie des adultes et c'est un professionnel confirmé de la

formation professionnelle continue en entreprise.

Son dernier ouvrage, *Les plans de la formation*, est tout à la fois une contribution d'expert/praticien sur un objet étrange (le plan de formation en entreprise) et un support pédagogique remarquablement facile d'accès et de compréhension. Sans jamais sacrifier à la simplification (pour faire « opérationnel »), il évite l'écueil consistant à vouloir épater le lecteur sur la robustesse conceptuelle (pour faire « savant »). Mis en regard de la production habituelle dans ce domaine, le plus souvent par des consultants désireux de légitimer et packager leur offre, ou par des

chercheurs soucieux de reconnaissance dans leur propre monde, son ouvrage prouve la possibilité d'un apport, simplement professionnel, rigoureux. Au-delà du truisme qui oppose sur un mode binaire et exclusif, « l'utile pas nécessairement vrai » et le « vrai pas toujours utile », il pense sa pratique et il pratique sa pensée. L'objet est suffisamment répandu pour que, familiarité aidant, on en oublie la complexité et l'importance.

Ritualisé, encadré réglementairement, informatisé, « procédurisé », objet de concertation mais rarement « négocié », le plan de formation paraît si banal, au moins pour ceux qui ne le pratiquent pas, qu'il n'y est consacré en général qu'un court chapitre à dominante instrumentale. Tout (ou rien) y est pourtant ! Et là commence la difficulté. Derrière une désignation apparemment simple et univoque le plan de formation est soumis à différentes logiques non spontanément convergentes et à l'influence de diverses « technologies invisibles » (budgétaire, réglementaire, informatique, qualité...). Sa maîtrise exige une capacité à jongler sur plusieurs niveaux d'organisation (ou sous-systèmes) qu'éclairent successivement les chapitres du livre, du niveau le plus fondamental au niveau le plus formel.

En les reprenant rapidement dans l'ordre inverse, il y a le « plan qualité » des plans de formation. Depuis le milieu des années 1980, il détermine beaucoup de la forme (contractualisation, démonstration de la preuve que « l'on fait ce que l'on

dit et que l'on dit ce que l'on fait ») sans pour autant résoudre ce qu'il éclaire néanmoins ; la quadruple recherche de l'efficacité, de la conformité, de l'efficience, et peut-être plus encore, de la pertinence. L'efficience est notamment l'affaire du « plan pédagogique », domaine d'expert, traité dans le chapitre le plus fourni en références théoriques, pour des pratiques souvent très peu fondées en entreprise.

Par contraste, « le plan du social » est toujours développé et médiatisé parce qu'il fait intervenir les partenaires sociaux soumis à avis et parce que la réglementation exige qu'un (en fait trois) document « matérialise » et formalise projets et plan, les intentions de l'entreprise et le bilan, les réalisations tracées. Efficacité et conformité sont évidemment abordées par les plans financier et budgétaire (distincts), bien plus structurants qu'il est d'usage de le reconnaître, et du coup, objets de bien des jeux d'impasses et de contournements. C'est dans ces chapitres que l'on trouvera la proposition originale d'un « concept/acteur », le prescripteur de formation, arbitre dans son espace de délégation des deux plans de fond, les plans individuel et stratégique.

Tous deux essentiels à la pertinence de la formation, ils sont traités à l'aide d'une grille réélaborée et mise en perspective à partir des travaux de Claude Dubar et de Jean Marie Barbier. Si l'intérêt de cette grille échappe aux étudiants ou aux dirigeants, gageons que les praticiens et les consultants qui feront

l'effort de se l'approprier feront de cet ouvrage un classique incontournable de la formation de formateurs. Elle éclaire en effet de manière directement opératoire, en reliant les deux niveaux d'organisations (stratégique et individuel), le mystère de la définition des besoins de formation.

A travers le concept de tensions nées de la perception d'écart, elle facilite la compréhension des arbitrages et des hiérarchisations de la réponse formative dans ce qui reste

essentiellement un pari ; « le pari de la formation pour résoudre un problème (...) le pari de l'utilité d'une action sur les personnes ». La banalité, le consensus, l'universalité de cette conviction d'utilité est précisément le piège que débusque l'auteur. « En effet, si chacun se sent autorisé à avoir un avis sur cette question, ce n'est malheureusement pas pour autant que cet avis sera autorisé »...

**Xavier Baron**

**Philippe Grycza & Félix Torres**

## **L'entreprise en partage**

**L'Artésienne à Liévin, chronique d'une coopérative pas comme les autres**

Editions Public Histoire / Scop Edit, 2007. 294 pages, 18 euros

C'est en novembre 1967, à Liévin, que commence une aventure humaine et industrielle exemplaire à bien des égards. Les douze imprimeurs cédétistes qui créent la coopérative ouvrière de production L'Artésienne ne savent pas encore que leur secteur est à la veille d'une révolution technologique sans précédent. Ils sont d'abord animés par un idéal militant, par le désir de se battre ensemble pour leur activité, dans un Pas-de-Calais déjà sinistré. Fonder une entreprise est un pari ; fonder une entreprise différente, où l'homme aura la place centrale, est un choix. C'est ce choix qui va permettre à la coopérative de 1967 de survivre et de se développer jusqu'à devenir une des entreprises les plus performantes du secteur, sans renier ni son idéal mutualiste et humaniste, ni les principes de gouvernance qui font des « Scop » un modèle

de gestion alternatif, avec un président élu, des associés égaux et des modes de management forcément différents.

C'est dans la débrouille que tout commence, entre soutien des familles et des réseaux d'amis, mais aussi contacts avec les premiers clients, issus du monde coopératif et du syndicalisme. Parmi ces clients, l'Union confédérale des ingénieurs et cadres, qui lui confie l'impression de *Cadres et professions* ; aujourd'hui encore, c'est L'Artésienne qui imprime votre revue. juL'achat des premières machines, la location des locaux. Auparavant, il a fallu trouver une forme juridique appropriée à l'ambition d'une gestion collective de l'entreprise. Le modèle des « communautés de travail », un temps envisagé, est abandonné car l'aspiration communautaire qu'il met en œuvre