

# Le mythe de la négociation des besoins<sup>1</sup>

**Bernard CHARLOT**

Les stages d'instituteurs ont amené les professeurs d'école normale à élaborer une stratégie de formation d'adultes qui, à son tour, a eu des répercussions sur la formation initiale. Des pratiques plus ou moins tâtonnantes sont ainsi apparues, théorisées par des concepts pour le moins ambigus : autonomie, prise en charge, stage autogéré, etc. Au centre de ces pratiques et de ces concepts se trouve la « négociation des besoins ». Que vaut exactement cette notion psycho-diplomatique ?

## I – Les principes fondamentaux de la pédagogie des adultes.

L'idée de négociation des besoins semble à priori être une traduction pratique des principes fondamentaux de la pédagogie des adultes.

I-1. La formation des adultes est une formation continuée. Donc le stage n'est qu'un temps fort dans un processus de formation qui doit se poursuivre. Donc, il faut viser l'auto-formation. Donc, les instituteurs doivent se prendre en charge pendant le stage lui-même. Donc, il faut négocier les besoins. Il y a dans ce raisonnement un principe juste : le formé doit s'approprier sa propre formation. Mais il y a aussi un postulat très contestable : la négociation préalable des besoins permet une telle appropriation. Ce postulat renvoie à l'antique modèle scolaire de la formation conçue comme consommation de plats préparés (maths, français, etc.). **Certes, il est plus agréable de manger à la carte qu'au menu, mais il s'agit toujours de consommer.**

I-2. La formation des adultes doit prendre en compte les caractéristiques propres aux adultes. L'adulte a un vécu, une histoire, une expérience, qui peuvent soit servir de points d'appui à la formation, soit constituer des points de résistance. Il faut donc traiter l'adulte en sujet de sa formation, et non en objet à former. Cette fois encore, le principe est juste, mais la stratégie est contestable. **L'adulte a un vécu, mais il ne le théorise pas en besoins explicites de formation. Il n'y a pas d'un côté un stagiaire ayant des besoins explicites, de l'autre un formateur disposant d'un éventail de réponses, et entre les deux, une négociation contractuelle.**

**Le besoin du formé est aussi, et même d'abord, un besoin d'explicitation de ses besoins en formation.**

<sup>1</sup> Article paru en 1979 dans la revue du GFEN DIALOGUE n°33, extrait du bulletin des professeurs d'école normale SGEN-CFDT n° 19 du 16.02.78

I-3. La formation des adultes doit s'appuyer sur leur pratique quotidienne. Or, c'est le formé qui connaît le mieux ses problèmes quotidiens. Donc, il faut lui faire exprimer ses besoins. En fait, ce vécu quotidien n'est pas constitué de besoins, ni même de problèmes explicites. **Le rôle de la formation est au contraire de problématiser le quotidien** – ce qu'on pourrait retenir comme définition de la culture.

I-4. Les contenus de formation ne doivent pas être déterminés autoritairement par l'institution professionnelle. Il faut donc négocier les besoins avec les stagiaires. Beaucoup de formateurs font même le pari que l'autonomie expérimentée par le formé est généralisable dans l'institution professionnelle, et donc subversive. En fait, encore faut-il que le formateur ne manipule pas inconsciemment le formé pour substituer ses propres désirs aux besoins de l'institution ou du formé lui-même.

Ces principes fondamentaux de la pédagogie des adultes sont justes (et il faudrait aussi les appliquer à la pédagogie des enfants). Mais leur traduction en termes de négociation des besoins est très contestable. L'idée de négociation des besoins repose en fait sur trois mythes.

## II – Les mythes de la négociation des besoins

Je laisse de côté le cas de l'analyse objective préalable des besoins, sans participation des formés. Il peut arriver que cette démarche soit pertinente quand il s'agit d'apporter des réponses opératoires à des situations précises, ponctuelles, facilement analysables, et qui n'impliquent pas une prise de conscience des formés comme moment de la formation. Mais le formateur, dans sa pratique, utilise surtout deux types d'analyses des besoins : ou bien il a un projet et il sollicite l'accord des stagiaires ; ou bien il négocie les besoins sans projet déjà élaboré.

### **II-1. Le mythe de l'égalité entre formateur et formé.**

Il ne peut y avoir de négociation démocratique entre formateur et formé, car ils ne sont pas en situation d'égalité :

- Le terrain est en général celui du formateur. Le formé est confronté à l'inconnu et insécurisé.
- Le formateur est appréhendé a priori par le formé comme un supérieur, quel que soit son statut institutionnel, et même s'il essaie de promouvoir l'auto-formation. Le formé est infantilisé, vit sa situation sur le mode du retour à l'école. On renforce cette infantilisation en lui démontrant qu'il ne connaît même pas ses besoins.
- Le formateur bénéficie d'un privilège linguistique, absolu ou relatif au sujet. En outre, les stagiaires qui s'expriment sont souvent ceux qui entrent dans le mode de pensée du formateur.
- Le formateur négocie des besoins avec un groupe de formés. Le groupe n'est d'abord qu'une juxtaposition d'individus dans l'expectative. Le

silence des autres amène chacun à taire ses désaccords éventuels.

Le formateur est d'autant plus puissant qu'on ne peut pas répondre à tous les besoins et qu'il faut faire des choix. Parmi tous les besoins exprimés, le formateur privilie généralement ceux qui correspondent à ses attentes. Même si ce ne sont pas les besoins essentiels des formés, ils trouvent toujours chez eux le minimum d'écho qui sert de justification au formateur.

Lorsque les formés émettent des réserves sur les propositions du formateur, ou bien celui-ci met en avant les contraintes institutionnelles (qui permettent de ne retenir que les besoins qui répondent aux attentes des formateurs), ou bien il dévalorise des demandes des formés en les considérant comme médiocres (par exemple, en les qualifiant de recettes).

Mais, lorsque le formateur négocie honnêtement et attend vraiment que les formés s'expriment, il échoue très souvent. Les formés ont une impression d'abandon, de manipulation, de jeu du chat et de la souris. Ils préfèrent généralement que le formateur arrive avec un plan, ce qui les sécurise... et leur permet de lui reprocher de ne pas avoir négocié les besoins.

Cet échec se traduit dans l'action de formation elle-même. D'abord, sous forme de crises, qui révèlent l'ambiguité de la position du formateur. Il affirme tout à la fois, qu'il n'est pas responsable de la crise, puisque les besoins ont été négociés, et qu'il y a crise parce que les formés refusent de se remettre en cause (ce qui suppose une différence entre besoins exprimés et besoins réels). Ensuite, au moment du bilan : les formés affirment souvent que c'est maintenant qu'ils connaissent leurs véritables besoins – ce qui est la reconnaissance implicite que **l'expression des besoins suppose un processus préalable de formation**.

## II-2. Le mythe de l'existence des besoins en formation.

Il ne suffit pas de lever tout obstacle à la communication pour qu'un adulte en formation exprime ses besoins. En fait, le formé a besoin de formation, mais il n'a pas de besoins explicites en formation. Pourquoi un adulte fait-il un stage ?

- Pour se recycler, c'est-à-dire pour maîtriser des techniques nouvelles ou acquérir de nouvelles connaissances.
- Par désir de promotion, sans autre besoin explicite.
- Pour rompre un peu la monotonie du travail, voir d'autres gens, éventuellement se reposer un peu.
- Par pression de l'environnement, ce qui est le cas le plus fréquent. On répète que tout change, et il existe des possibilités de stage. **Il faut aller en formation** sinon on se sent culpabilisé.

Le formé a donc des attentes vagues plus que des besoins explicites et cohérents. En fait, il n'y a pas stage parce que besoin de formation, mais besoin de formation parce qu'il existe des stages. L'existence des stages crée un besoin de formation. Tant mieux, d'ailleurs. Mais l'existence de stages induit un besoin de stage, qui se justifie par la recherche des besoins réels auxquels pourrait répondre le stage. La traditionnelle négociation préalable des besoins consiste alors à faire légitimer par les formés l'existence du stage. **La négociation des besoins traduit d'abord le besoin de négociation que ressent le formateur.**

## II-3 Le mythe de la formation.

L'idée de négociation des besoins masque la réalité institutionnelle, socio-économique et politique de l'activité professionnelle derrière une problématique purement pédagogique d'adaptation des interventions du formateur aux besoins individuels du formé. Elle joue ainsi un rôle de mystification pédagogique, au niveau de la formation elle-même et au niveau socio-politique.

### \* AU NIVEAU DE LA FORMATION

**La négociation des besoins ne répond pas seulement au souci démocratique et pédagogique du formateur, mais aussi à des besoins professionnels.**

- Le formateur est payé pour faire de la formation, ce qui ne se justifie que s'il y a des besoins en formation. Il lui faut donc non seulement trouver des besoins, mais prouver qu'ils sont réels en les faisant exprimer par le formé lui-même.

- Le formateur a le désir plus ou moins inconscient d'être reconnu comme un spécialiste en formation qui, maîtrisant des techniques d'analyse des besoins, fait preuve d'une efficience et d'une compétence ésotérique qui justifient sa spécialisation professionnelle.

- Négocier, c'est aussi faire preuve de prudence. Des besoins non satisfaits entraînent des tensions, des conflits, un désintérêt pour le stage, c'est-à-dire des ennuis dans l'immédiat et des problèmes de recrutement dans l'avenir. A l'école, on ne se sent pas contraint de négocier les besoins ; c'est que l'école est obligatoire, et le maître protégé.

Dans ces conditions, le **formateur-médiateur** (entre le formé et l'institution professionnelle) se transforme vite en **formateur agent-double** : aux demandes de l'institution, il oppose les nécessités pédagogiques et aux demandes des formés, il oppose les contraintes institutionnelles. Il lui est alors assez facile de faire prévaloir ses attentes de formateur, même si l'ensemble du processus se complique du fait que plusieurs formateurs interviennent dans le même stage.

## \* AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE.

L'analyse des besoins, et, d'une façon plus générale, la formation permanente actuelle [texte écrit en 1978] relève de la volonté de trouver une réponse à tous les problèmes en termes de formation de l'individu et de traduire toutes les insatisfactions en termes de formation, alors que les situations vécues posent des problèmes économiques, sociaux, politiques et institutionnels. Les formateurs véhiculent souvent une idéologie de l'homme nouveau, créatif, apte au changement. Il y a une sacralisation du changement, hypostasié en valeur changement. Ce fameux changement lié à la civilisation moderne est en fait la traduction culturelle mystificatrice des transformations sociales engendrées par l'industrialisation intensive et sauvage dans la phase monopoliste actuelle du développement capitaliste. A vouloir réduire la réalité à un problème pédagogique, on fait éclater la formation en une mosaïque de petits problèmes, d'où on déduit des besoins précis. Mais la juxtaposition de ces besoins précis ne recompose pas les besoins essentiels, qui correspondent à une situation professionnelle globale, c'est-à-dire pédagogique, mais aussi institutionnelle, économique, sociale et politique.

## III – Problématiser les situations.

Par quoi remplacer la négociation des besoins, sans pour autant régresser vers une pédagogie autoritaire ?

III-1. Le formé doit s'approprier sa formation, à partir d'une problématisation de son vécu. **L'analyse des besoins se confond avec la problématisation du vécu, dans le cours même du processus de formation.** Elle ne peut donc constituer un préalable à la formation, sous aucune forme. **La formation à l'analyse de ses besoins en formation est un des objectifs essentiels de toute action de formation.** Ce qui signifie que le formateur doit être un animateur, aidant à l'élaboration des besoins, autant qu'un enseignant, apportant certaines réponses.

III-2. **Problématiser une situation, c'est centrer la formation sur les problèmes et non sur les besoins.** Mais on ne peut partir non plus directement de l'expression des problèmes. Ensuite, parce qu'on n'est pas toujours davantage conscient de ses problèmes que de ses besoins. Enfin, parce que la notion de problème ne fait pas disparaître les silences et les blocages des débuts de stage ; au contraire parfois. Il faut donc partir d'une analyse des situations pour faire apparaître les problèmes (et sans en masquer la dimension institutionnelle et socio-politique). C'est ce que j'appelle problématiser une situation.

III-3. Je ne ferai pas l'injure à des formateurs de leur donner des recettes qu'ils repousseraient évidemment avec indignation ! Mais certaines règles peuvent aider à la problématisation des situations :

- Le discours que le formé tient sur la réalité n'est pas un simple écran que le formateur peut se contenter d'écartier comme non-pertinent. Ce discours ne renvoie pas seulement à la situation réelle, c'est vrai, mais il renvoie aussi à des éléments inconscients (rêves, désirs, fantasmes : c'est-à-dire des besoins profonds !). On les retrouve à la fois dans la distorsion entre la situation objective et le discours du formé et dans l'effort de rationalisation justificatrice qui vise à masquer tout ce que la pratique véhicule de désirs, sublimés ou refoulés. On ne peut donc se placer ni à un niveau purement objectif, ni au niveau d'un simple « déblocage » de la personnalité. Problématiser une situation, c'est d'abord amener le formé à la dire, dans son discours sur sa pratique, et à se poser la question : comment changer les choses ?

- Le formateur tend souvent à confondre problème et tâche à accomplir. **Quand on sait quoi faire pour résoudre un problème, ce n'est plus un problème, mais une tâche.** Les formateurs cherchent à dégager très vite des tâches (définies comme besoins) et écartent ce qui fait problème pour eux aussi. Problématiser une situation, c'est accepter de poser des problèmes dont le formateur ne connaît pas lui-même la réponse. Et la chercher.

- Il faut admettre que beaucoup de gens viennent en formation sans pour autant avoir de problème. A leur avis, tout va bien. Le formateur trouve cela gênant, et cherche (notamment dans la négociation des besoins) à leur montrer que tout ne va pas aussi bien que cela, qu'il y a des points faibles, etc., c'est-à-dire à les culpabiliser. C'est parfois vrai, souvent faux, et toujours inutile. Problématiser une situation, ce n'est pas seulement démolir une pratique qui fonctionne, mais chercher si on peut l'améliorer et comment. Et s'il y a désaccord entre formateur et formé sur les objectifs fondamentaux d'une pratique, le discours sur les objectifs ne sera recevable par le formé que s'il se prolonge en apprentissage de techniques de travail. Les formateurs (école normale) doivent renoncer à leur recette favorite : celle qui consiste, quand ils ne disposent pas de technique de travail (parfois, tout simplement, parce qu'il n'y en a pas) à répondre qu'ils ne sont pas là pour donner des recettes.

- **Problématiser une situation, c'est centrer la démarche de formation sur les questions** (ce qui ne veut pas dire de ne jamais apporter de réponses). Formuler des questions, chercher des réponses, découvrir de nouvelles questions, reformuler d'une façon plus opératoire les questions en amont, etc. il s'agit non d'une démarche linéaire mais d'un développement en réseau, avec des feed-back. **Analyse du problème, définition des besoins en formation et recherche des réponses sont inséparables.** [...]