

---

**ATELIER 7**  
**Approches pédagogiques et défis**  
(Gilbert RENAUD)

---

**Communication 7.3**  
**« Le défi du partenariat en formation initiale. Personnels de l'Education Nationale : enseignants 1er et 2nd degré, CPE, Assistants de service social, Conseillères en Economie Sociale et Familiale. Comment travailler ensemble ? »**  
**Muriel Lebarbier, IRTS de Basse-Normandie et Isabelle Bordet, IUFM de Caen**

---

**I. De l'idée initiale à la concrétisation**

Réunir des étudiants de toutes filières confondues au sein des Instituts de travailleurs sociaux devient une pratique de plus en plus courante, réunir en plus des étudiants d'un autre institut de formation (en l'occurrence de l'IUFM) est plus compliqué ! Le cadre choisi dans chacun des instituts est différent :

- les formations dans le cadre de la transversalité pour l'IRTS : éducateurs spécialisés, assistants de service social, conseillers en économie sociale et familiale . Cette formation est obligatoire dans leur cursus.
- Les formations communes pour l'IUFM réunissant des professeurs des écoles, des professeurs de lycée et collège, des conseillers principaux d'éducation. Cette formation est optionnelle.

En 2001, l'idée a germé dans plusieurs têtes au sein des 2 instituts.

A l'origine, nous avons pensé associé à ce module d'autres étudiants par exemple des infirmiers, des puéricultrices mais aussi pourquoi pas des personnels de justice ... ; nous avons pensé à plusieurs thèmes comme la grande pauvreté, l'exclusion, la violence, la délinquance, la parentalité ... les sujets supports sont multiples et variés.

En 2002, nous avons lancé cette première expérience de façon plus confidentielle et avons choisi comme support la maltraitance.

Depuis, au travers des différents thèmes abordés, nous avons cherché à mettre à plat et à confronter les missions institutionnelles de chacune des professions

Ces missions ont, dans chacun des domaines d'intervention, une histoire et une préhistoire. Nos institutions partagent une histoire commune mais se distinguent par des spécificités de fonctionnement qui entraînent fréquemment des incompréhensions voir des conflits. Nous partageons un même public : l'enfant et sa famille, parfois les mêmes lieux . Nous nous distinguons par des missions

différentes qui souvent se recoupent mais qui peuvent aussi se compléter dans une logique de travail en partenariat. Chacun a une représentation, parfois erronée du métier de l'autre qui s'exprime dans une expression souvent conflictuelle.

Dépasser nos propres représentations pour former une équipe cohérente autour de l'enfant et de sa famille constitue souvent un défi difficile à relever. Pour relever ce « défi », notre souci a été d'organiser la rencontre de tous les étudiants et surtout de les faire travailler ensemble de façon intensive et productive (sur deux jours).

## **II. Les objectifs**

- Faire évoluer les représentations explicites et implicites de chaque profession, c'est à dire faire émerger toutes les représentations positives et négatives, voire les clichés et autres caricatures que chacun d'entre nous a sur l'autre profession
- Mieux connaître et reconnaître ce que fait l'autre peut permettre aux futurs professionnels que sont les étudiants de remettre en questions les à priori et de partir sur des bases nouvelles de travail
- C'est en effet en formation initiale que des habitudes de travail partenarial sur le terrain peuvent se prendre et nous espérons que ce module y participe modestement mais efficacement ? !
- Conduire une réflexion commune qui pourra être plus tard et maintenant utile et transférable ...

## **III. L'ossature type d'un module sur 2 jours avec une soirée partagée**

- 
- Des travaux en petits groupes inter disciplinaires accompagnés par des formateurs de chaque institut
- Un apéritif et un repas convivial pris en commun
- Une intervention magistrale en amphi sur les notions abordés par le module afin que chacun puisse avoir, si ce n'est une vision commune, au minimum un vocabulaire commun
- Le soir, un film ou un débat ouvert aux professionnels des 2 corps de métier
- Des témoignages concrets de professionnels travailleurs sociaux et enseignants qui, ensemble, ont su relever ce défi du partenariat
- Un dossier documentaire (présentation des professions, documents sur le thème abordé, des textes fondamentaux...) en appui de ce module

#### **IV. La genèse des thèmes abordés**

Un petit groupe de pilotage inter-institut s'est d'emblée mis en place ; les thèmes abordés ont ainsi fait l'objet d'une réflexion et de choix négociés et partagés.

**1) La première année, c'est la thème de la maltraitance à enfants** qui a été choisi

La maltraitance à enfants parce que c'est certainement le sujet le plus sensible à aborder et à vivre, parce que la maltraitance met en jeu nos propres sensibilités et nos propres limites, parce que la maltraitance génère le plus de stress et de questions personnelles et professionnelles... tant pour les enseignants que pour les travailleurs sociaux.

Concernant le sujet central de ce module (la maltraitance) : sauf exception (prévention, fonctions d'investigation avant placement), les éducateurs n'interviennent que lorsqu'une mesure a été prise : c'est à dire que la commande explicite qui leur est faite : protéger l'enfant, l'accompagner dans son évolution suppose l'invalidation implicite de son environnement précédent- familial en particulier.

Les assistants de service sociaux sont souvent en avant de la scène ! Signalements à traiter, familles à rencontrer, enfants à écouter, saisine des autorités administratives ou judiciaires et suivis des situations. Pour faire court, les représentations habituelles présentent toujours les assistants de service social comme « des enleveuses d'enfants » et en cela leurs interventions sont souvent redoutées !

Comme tout citoyen, l'enseignant ou tout personnel de l'éducation nationale a une responsabilité morale concernant la protection de l'enfance. Toute maltraitance avérée ou suspectée doit être signalée suivant des procédures précises définies en accord entre l'Education Nationale et les services des Conseils Généraux.

**2) le sentiment de violence a été le second thème travaillé**

Dans un contexte social, médiatique et politique particulier, nous avons choisi de dédramatiser les phénomènes de violence en parlant de sentiment de violence plutôt que de violence tout court et de renvoyer ainsi les étudiants à relativiser ces phénomènes.

**Le rôle de la société civile dans la lutte contre les violences au sein des quartiers d'habitat social a donc été le thème support de la conférence du soir.**

Les intervenants ont témoigné de chantiers de travail de coproduction entre les professionnels et les habitants. Les modes de réponses sont différents suivant les différentes manifestations de violence et en fonction de l'histoire du lieu. Aujourd'hui, mener un travail partenarial au sein de la société civile implique une plus grande présence des adultes (professionnels et habitants) et nécessite de réaffirmer le rôle tenu par la police et la justice tout en maintenant la lutte contre la dégradation sociale.

Pour certains sites en France, de nouvelles expérimentations se développent pour lutter contre les violences quotidiennes et contribuent à la réassurance collective. Des travailleurs sociaux, des enseignants, des responsables politiques, associatifs inventent de nouvelles formes de présence et d'actions, souvent en lien avec la justice. Dans ces conférences, en référence à ces travaux, il a été abordé pourquoi l'implication de la société civile constitue un enjeu démocratique pour lutter contre un phénomène difficile, celui des violences.

### **3) l'autorité et la place des adultes dans l'éducation**

Choisir comme thème fédérateur « **l'autorité et la place des adultes dans l'éducation** » souligne l'importance des adultes pour aider les enfants à grandir. Cette responsabilité est partagée par tous les professionnels qui travaillent avec l'enfant et sa famille. Chaque profession décline cette responsabilité à travers les missions qui lui sont imparties par son institution de référence. Pour des enseignants, aider des enfants à grandir, c'est construire un cadre structurant qui garantissent aux élèves le droit au savoir et aux apprentissages. Cela implique la mise en place d'un travail en équipe à l'interne et à l'externe et la reconnaissance d'une co-éducation avec les familles.

#### **Pourquoi associer « autorité » et place des adultes dans l'éducation ?**

La question de l'autorité est une thématique très médiatique actuellement. Il nous semble important d'interroger cette vogue médiatique pour nommer concrètement ce qu'on appelle « autorité ». Les médias associent souvent au regret nostalgique de l'autoritarisme patriarcal une pseudo démission des familles qui entraînerait « délinquance, absence d'ordre moral, etc.... »

Depuis 30 ans, la société et ses institutions évoluent rapidement. Que l'on soit membre de l'éducation nationale ou travailleur social, ces transformations modifient nos modalités de travail. La question de l'autorité et la remise en cause de son statut se pose pour tout professionnel de l'enfance et de la famille. Néanmoins, elle n'emprunte pas les mêmes chemins.

Pour ce qui est de l'institution scolaire, la littérature est nombreuse. La question posée concerne souvent la gestion de la classe, la mise en place des conditions nécessaires aux apprentissages. Les enseignants vivent peut-être plus douloureusement cette question car l'exercice de l'autorité est souvent vécue comme relevant du don. Existe-t-il une autorité naturelle, don de la nature s'appuyant sur le charisme, sur l'aura ou peut-on plutôt envisager l'exercice de l'autorité comme une composante de l'acte d'enseigner ? L'autorité n'est pas synonyme d'autoritarisme. L'enfant, l'élève a besoin d'adultes référents, d'adultes qui interdisent et d'adultes qui autorisent. Cela rejoindrait les enjeux des éducateurs spécialisés en institution ou en milieu ouvert.

Pour les assistantes de service social et les conseillères en économie sociale et familiale, la question est plus celle de la remise en cause de leur statut professionnel et de leur autorité institutionnelle.

## V. Quelques concepts- clefs structurant la démarche pédagogique

### 1. Déconstruction / reconstruction

Parler de la déconstruction et de la reconstruction revient à parler des représentations, point de départ de ce module de formation inter filière et inter institut.

Il s'agit alors de partir des représentations sociales, mentales et symboliques des étudiants et des interprétations qu'ils se font de l'Autre à partir de différents facteurs de détermination : le contexte, l'histoire de formation, l'histoire personnelle, les expériences ...

L'enjeu est de « dépasser les seules connaissances déclaratives (représentations) et d'accéder à des connaissances procédurales sur la manière de faire » (De Certeau 1990) et de trouver ainsi un nouvel équilibre voire de nouvelles habitudes.

Le premier temps du module consiste alors à une mise à plat des représentations et interprétations. Ce temps de déconstruction « permet de connaître la base d'orientation, les représentations erronées à transformer » (Giordan 1988).

En effet, selon E. Morin, nous n'avons de représentations de la réalité, qu'une connaissance partielle de la réalité. Les représentations sont obtenues par un processus de construction à partir de plusieurs éléments :

- la perception (l'action du réel sur nos sens)
- des schèmes mémorisés (notre mémoire)
- des fantasmes.

Cette construction, poursuit-il, forme une boucle sélective, additive qui nous paraît cohérente et stable. D'où la difficulté de changer les représentations et à reconstruire.

En effet, « ce processus de formation suppose le passage, la transformation {la déconstruction} des représentations initiales en représentations plus élaborées » (P. Picot 2005). Pour ce faire nous mettons en place des « situations concrètes projectives » qui sollicitent l'activité cognitive, la participation active et inter active des étudiants.

Cette inter-action a été étudiée par J. Nimier (2005) qui précise que ce travail fait apparaître les notions de :

- modification interne au delà d'une simple rencontre
- complémentarité (notion d'action réciproque c'est à dire que l'action a lieu dans les 2 sens ; les étudiants des 2 instituts reçoivent chacun quelque chose de l'autre et envoient quelque chose à l'autre ».

Cette interaction est à considérer dans un ensemble où les étudiants sont positionnés « symétriquement, où leurs actions sont réciproques, où des modifications internes se produisent, où des complicités complémentaires {peuvent} s'organiser » ; c'est en tous cas ce que l'on espère !

Un éclairage théorique (temps de conférence, de débats) , des temps de convivialité informels et ces temps d'interaction participent donc de cette reconstruction et font donc le pari de la mise en place d'un nouveau partenariat voir d'un réseau...

-

## **2. Le partenariat, le réseau, les systèmes d'acteurs**

La prise de contact, la mise à disposition, la mise en place de relations privilégiées, la réalisation de projet reposent, en partie, sur la participation des différents acteurs ; cette participation ne peut se réaliser que dans le cadre d'un partenariat et de la mise en synergie de réseaux, dans une dimension coopérative.

Ces notions font aujourd'hui partie du vocabulaire courant.

Il nous semble donc important, dans un premier temps, de tenter de donner des définitions des termes : partenariat et réseaux puis de les développer un peu.

### **2.1 Partenariat**

Le terme PARTENARIAT est formé récemment et entre dans le dictionnaire en 1984 !

Avant, on parlait plus facilement de "collaboration" (terme pourtant connoté et historiquement encore lourd à porter en France !).

Le terme est emprunté à l'anglais : "partner", « qui vient du vieux français du XVIIIème siècle "parçuner", "part" ou "parcener", et qui signifiait propriétaire indivis co-partageant ce que l'on ne peut diviser, lui-même dérivé de l'ancien français "parçonier" (associé), "parcion" (partage, division, séparation). »

« C'est seulement dans les années 68-70, à propos des "partenaires sociaux" (la notion étant auparavant utilisée essentiellement dans le secteur économique et industriel), et de l'idée de participation, que ce mot apparût pour la première fois ».

Cependant, bien que dans les rapports Peyrefitte, Bianco-Lamy, Schwartz, le mot partenariat n'apparaisse pas, l'idée est déjà sous-jacente.

C'est dans les années 80 que, selon Yves Madiot, que ce vocabulaire devient une notion à la mode.

Son émergence et son emploi seraient, nous apprend Yannick BRUXELLE, le « résultat d'une double logique :

- l'une liée à la décentralisation, la régionalisation, et à la crise économique.
- l'autre liée au fort désir d'ouverture, et de modernité des acteurs»

« Le partenariat peut se définir comme un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport, les deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées essentielles. Le partenariat est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. De plus le partenariat laisse place à des espaces de négociations, où les parties peuvent définir un projet commun. La réussite en partenariat dépend des facteurs institutionnels et humains ». [\[1\]](#)

Yannick BRUXELLE poursuit et souligne judicieusement que : « dès son origine, le mot comportait, de manière intrinsèque, le paradoxe de l'opposition et de la coopération. Le mot partenaire implique les acteurs de façon forte dans une relation d'alternance avec/contre qui peut aller de la communion la plus profonde à une opposition farouche. Ceci explique les relations souvent passionnelles qui unissent les partenaires ».

Ce concept, selon un article du mensuel Futuribles [\[2\]](#) « répond sans doute au besoin d'un profond renouvellement des méthodes de management public... ; dans le domaine de la protection sociale se développent de plus en plus des partenariats entre des instances publiques à différents niveaux et des institutions plus ou moins représentatives de la société civile : des syndicats bien sûr, mais aussi toute une série de nouveaux acteurs, notamment des associations, dont le caractère représentatif demeure sujet à caution »...

D'autant, ajoute Julien DARMON [\[3\]](#), que le partenariat existe selon des déclinaisons multiples et infinies : de la « simple information ponctuelle à la fusion institutionnelle », avec des acteurs « dotés de pouvoirs variables intervenant ensemble pour se consulter, décider voire pour exécuter ensemble un projet ».

Pour lui, un des risques du partenariat est celui de l'instrumentalisation des uns par les autres.

Ainsi le partenariat nécessite des règles du jeu claires, un objet commun, des protagonistes de niveau à peu près égal (c'est souvent à ce niveau que le bât blesse), une logique de complicité... Il s'agirait donc d'un état d'esprit, d'un mode de fonctionnement qui « suppose une communauté d'idées et qui privilégie la collégialité plus que l'unilatéralité... ».

Dans un dossier de la revue Informations Sociales, Bernard Sachs insiste aussi sur les limites, souvent les ambiguïtés et parfois les ratés du partenariat. S'il accepte l'idée que le partenariat soit « une précieuse méthode capable de créer, d'améliorer, de favoriser la concertation, la coordination, le dialogue, la négociation, la solidarité, la transversalité, la transparence, la cohérence, la cohésion, l'efficacité, l'engagement, l'échange, le consensus, le partage, la reconnaissance mutuelle, le compromis, la concession... », il ajoute aussi que le partenariat peut ajouter un « un surcroît de complexité, d'opacité, d'enjeux de pouvoir.

On le voit donc, parler de partenariat n'est pas une mince affaire et nécessite, à minima de s'accorder sur les mots, les enjeux et de se doter de règles claires.

Mme Dupraz de la fondation de France au cours d'une intervention publique propose de s'appuyer sur la notion de territoire. « *Le partenariat au sens large s'inscrit dans une approche globale territorialisée qui s'oppose à une approche sectorielle. Cela*

*implique de créer des liens pour des projets communs en favorisant des alliances de compétences. Les professionnels créent alors une communauté de responsabilité qui s'appuie sur une confiance mutuelle et une implication personnelle. Pour que le partenariat produise du sens, il est important de garder pour chacun une marche de manœuvre, de laisser du jeu. Une contractualisation fixe la règle du jeu. La trace écrite facilite les procédures d'évaluation et de régulation pour mieux cerner les résultats. Les objectifs se modifient au fur et à mesure de l'évolution du projet partenarial.*

*Le partenariat se construit à partir d'une analyse de situation où les différentes parties sont initialement perdantes. L'alliance des compétences permet de la **transformer en situation gagnante**. Dans le fonctionnement, si un seul confisque les bénéfices le partenariat risque de se dissoudre. » **[4]***

Le partenariat implique une prise de risques. De cette tension peut naître une énergie créative qui stimule l'action. Travailler à plusieurs, d'institutions différentes ne peut se faire que sous certaines conditions :

- Connaître sa propre mission professionnelle.
- Clarifier la position de chacun dans son institution de référence.
- Légitimer le travail de partenariat par l'institution en le reconnaissant voire en le valorisant.
- Prendre le temps de se connaître et se reconnaître en échangeant ses propres représentations.
- Accepter de dépasser le cadre de sa mission première pour se fixer des objectifs communs.
- Inscrire les actions dans la durée.
- Accepter de donner du « temps », la valeur temps de chaque institution est souvent différente, certains récupèrent les heures supplémentaires, les enseignants jamais. Cette composante peut être un frein dans le partenariat qui de ce fait repose sur l'engagement et la motivation des acteurs.

Cette définition du partenariat et de ses règles de fonctionnement s'adapte à tout autre projet partenarial qu'il soit éducatif, social ou culturel. Le partenariat ne se décrète pas, il se construit au cours d'une lente maturation. C'est un processus de longue haleine.

## **2.2 Le Réseau, les Réseaux :**

Il en va de même avec le terme de réseau qui envahit progressivement les différentes sphères de notre société : on en parle tant dans les divers mondes professionnels (travail social, médical, communication...) que dans des domaines plus personnels... bref tout devient réseau aujourd'hui.

La définition étymologique du mot réseau nous ramène au 12<sup>ème</sup> siècle et au mot « rets » qui désigne « un petit filet pour prendre des oiseaux ou du menu gibier », il a perdu cette valeur diminutive et désigne (fin du 16<sup>ème</sup> siècle) un filet à mailles plus ou moins larges et par analogie un tissu formé de petites mailles » **[5]**

Aujourd'hui, le terme est présent dans les domaines aussi vastes et variés que l'économie, l'électronique, l'informatique ; dans le domaine des sciences sociales l'anthropologie, l'ethnologie, la sociologie, la psychologie ... s'en sont également saisi

...

Dans la sphère du travail social, les travailleurs sociaux, formateurs, nous ne sommes pas en reste et souvent, nous utilisons le mot « réseau » en lui accordant une signification commune qui sous –entendrait plutôt « une méthode de travail de coordination entre différents partenaires ou/ et institutions, un ensemble de personnes en lien les unes avec les autres » [6]. (Or, la coordination partenariale n'est pas un réseau. « *La notion de réseau échappe aux institutions et au système formel, l'approche réseau dépasse à la fois le partenariat et une technique professionnelle* ».

[7]

En effet, la notion de réseau est largement étudiée et spécifiquement par un pan de la sociologie qui se situe plus dans le courant de la « dynamique sociale », de la mutation, d'un point de vue structuraliste (G.BALANDIER, G TOURAINE, M MAUSS, A CAILLE, M FORSE...école de Palo Alto à Chicago).

Michèle O'DEYE FINZI, complète ainsi la définition d'un réseau social : « *c'est bien un ensemble d'acteurs en relation, mais dans lequel n'importe quel acteur peut joindre tous les autres sans délai, sans hiérarchie, sans statut, c'est à dire un ensemble où les attributs individuels statut, position hiérarchique n'interfèrent pas en tant que tels dans la circulation et les échanges* ».

« *Paradoxalement, poursuit-elle, dans le travail social, peut-être parce que la relation en est le point central, on tente d'isoler l'individu dans une relation intime, et même si l'on évoque l'environnement, le milieu, il est rare de prendre ces notions comme des entités à travailler en tant que telles.* » Le « *traitement n'est souvent envisagé que par l'individu* ».

L'approche réseau va délibérément choisir de travailler sur le capital social c'est à dire l'ensemble des acteurs constituant le réseau social ou les réseaux d'un individu et d'intervenir sur l'ensemble des relations d'un individu pour comprendre et agir.

« Le réseau est une forme de lien » et prend en compte toutes les personnes proches ou non, de la famille ou non.

Dans cette approche, on parle du réseau primaire qui représente l'ensemble des liens avec les proches, les familles, les amis, les relations de travail...

Ce sont des réseaux dits « informels » dans lesquels sont insérées les populations. Les liens sont des liens subjectifs mais objectivables.

Le réseau secondaire recouvre l'ensemble des liens tissés avec les institutions : l'école, le service social, les institutions en général, les liens professionnels...

Ce sont des liens formels.

On l'aura compris, l'approche réseau correspond à une réelle méthode d'intervention, elle nécessite une formation adaptée et ne se décrète, pas plus qu'elle ne s'invente.

Elle prend en compte et permet aux professionnels d'intervenir à un niveau collectif et peut avoir un rôle important dans la mise en place de projets.

On doit donc garder à l'esprit dès l'entrée en formation initiale, qu'il nous faudra susciter, favoriser la mise en place de coordination partenariale réelle, s'approchant du fonctionnement réseau, dans le respect de l'autre, de tous les autres : leurs logiques, leurs territoires, leurs réseaux...

## **VI. Des ateliers « rencontres » autour de projets collectifs**

C'est pourquoi nous avons organisé des rencontres entre les étudiants et des professionnels témoignant d'un travail concret impliquant plusieurs institutions. Nous avons, entre autres, invité :

- un réseau interprofessionnel à l'échelle d'un quartier classé politique de ville
- une association de prévention à l'échelle inter communal.

- la mise en place d'un café-famille dans un collège de ZEP-REP.

## VII. Bilan et perspectives

Dans leur ensemble, les stagiaires plébiscitent le caractère interprofessionnel de la formation tant par la qualité des échanges que par la fréquentation des autres instituts de formation. Ils critiquent la durée du stage qui trop courte ne permet pas d'approfondir la thématique traitée. De plus, il semblerait nécessaire d'apporter une information concernant le fonctionnement de l'institution scolaire pour les uns et de l'organisation du travail social pour les autres. Ces informations favoriseraient le travail de confrontation des représentations. Ils soulignent le caractère nécessaire de ce type de rencontre pour envisager un travail partenarial ultérieur. Les étudiants de l'IUFM en particulier souhaiteraient que ce moment de travail soit inscrit comme obligatoire dans le cursus de formation des enseignants et autres professionnels de l'Education Nationale.

Un questionnaire a été envoyé à quelques stagiaires des années précédentes maintenant en poste pour évaluer à posteriori les effets de cette formation.

Nous continuerons cette collaboration l'année scolaire suivante. Nous sommes en cours d'élaboration d'une nouvelle organisation et d'une nouvelle thématique commune.

---

[1] Le partenariat : un terme lourd de sens mais galvaudé » Yannick BRUXELLE  
<http://netia.ac-lille.fr/tgn/expo/partenariat.htm> du 10.04.2003

[2] Futuribles N° 273 mars 2002 : « la dictature du partenariat », page 27

[3] Responsable du bureau de la recherche de la Caisse Nationale des Allocations Familiales, directeur de la revue Informations sociales.

[4] Propos tenus par Mme Dupraz, de la fondation de France lors du 20<sup>ème</sup> anniversaire des Ateliers de Formation de Base (AFB) à Caen, le 9/10/02.

[5] Dictionnaire Historique de la langue française sous la direction D'Alain REY, Editions Le Robert 2000.

[6] Michèle O'DEYE FINZI, socio- anthropologue).

[7] Idem

