



HAL
open science

La créativité sous surveillance : normes et liberté dans les formations en communication

Mathilde Rouyer

► **To cite this version:**

Mathilde Rouyer. La créativité sous surveillance : normes et liberté dans les formations en communication. Education. 2012. dumas-00781262

HAL Id: dumas-00781262

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00781262>

Submitted on 25 Jan 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS
Chaire de Formation des Adultes

MÉMOIRE

présenté en vue d'obtenir le

MASTER DCIO
(Développement des Compétences
et
Intervention dans les Organisations)

par **Mathilde ROUYER**

La créativité sous surveillance :
normes et liberté
dans les formations en communication

Président du jury : Jean Luc FERRAND

Directrice de mémoire : Catherine BESSE

Professionnelle experte : Elisabeth PILATRE-JACQUIN

Soutenance du 6 novembre 2012

Remerciements :

À tous les professeurs et intervenants du Master « Développement des Compétences et Intervention dans les Organisations » du CNAM pour la qualité et la clarté de leur enseignement. Le contenu des cours m'a passionnée.

À Catherine Besse, ma directrice de mémoire, à la fois bienveillante, patiente et rigoureuse. Merci pour votre soutien, vos conseils, merci d'avoir partagé vos réflexions issues d'une longue expérience dans le domaine du conseil. Nos discussions ont été d'une immense richesse : je ne suis plus la même professionnelle aujourd'hui.

À Elisabeth Pilatre-Jacquin qui connaît très bien cette problématique et qui a accepté de siéger dans le jury. J'espère que nous aurons encore l'occasion d'aborder ensemble cette question de la place de la créativité en formation.

À mes pairs du Master avec qui j'ai beaucoup échangé au cours de ces deux années. Notre solidarité et notre complicité intellectuelle ont été des atouts extraordinaires pour cette formation, exigeante à de nombreux points de vue. Une pensée en particulier pour Laurence, Nadia, Virginie et Caroline : j'ai tant appris en travaillant avec vous !

À tous mes proches, qui ont suivi mon épopée en formation et qui ont consenti à mon investissement chronophage dans ce travail. Merci à Jean-Marie pour nos conversations et le prêt de certaines références incontournables ; merci à Eliane pour la relecture scrupuleuse ; merci à Cyril pour l'accompagnement bibliographique ; merci à Delphine pour l'aide technique de finalisation du document ; merci à Myriam qui m'a accueillie en pleine rédaction estivale.

Enfin, à toutes les personnes rencontrées dans le cadre de la mission menée, à toutes les personnes qui assistent aux formations que j'anime : je reprendrai les mots de Winnicott dans son ouvrage Jeu et réalité « To my patients who have paid to teach me ».

Résumé :

Le mémoire relate mon expérience d'accompagnement d'une équipe de comédiens-formateurs dans une réflexion sur la professionnalisation. Leur employeur, un organisme de formation spécialisé dans la communication, envisageait de leur faire passer une certification afin de se démarquer dans un environnement concurrentiel très tendu et d'assurer la viabilité de la structure. Cette mission a eu l'effet d'une loupe grossissante : elle m'a permis de regarder de plus près les fonctionnements du secteur de la formation, dans un contexte où les organisations doivent se plier à un nombre toujours plus grand de normes (dans le cadre des démarches qualité notamment).

Par ailleurs, elle m'a permis de réfléchir à mes pratiques et à ma posture. Quel est le sens de mon travail alors que j'anime des formations sur la communication utilisant des détours créatifs ? Mon projet m'a ainsi donné envie de creuser plusieurs points : en quoi consiste l'acte de communiquer aujourd'hui ? Quel espace attribuer à la créativité ? Comment est acceptée une pratique théâtrale ou littéraire en formation ?

Enfin, dans une perspective psychosociologique, au regard de mon terrain, j'ai tenté d'explorer les enjeux de l'écoute d'une organisation.

+++

Summary:

The thesis describes my experience as a consultant with a team of trainers thinking about professionalization. Their employer, a training centre specialized in communication, was pushing them to pass a certification to stand out in a

competitive environment and to enable the sustainability of the structure. This mission allowed me to look more closely at the issues of the continuing education sector, in a context where organizations must comply with a growing number of standards.

In addition, my field allowed me to reflect on my practice and my posture. What is the meaning of my work as I lead training courses on communication using creativity? I had to explore several points: what is the significance of communication today? What is the space for creativity? How is it accepted in training courses? What is at stake while listening to an organization, with a psychosociological approach?

+++

Mots-clés :

Certification

Comédiens-formateurs

Communication

Créativité

Démarche qualité

Formation professionnelle

Professionalisation.

INTRODUCTION : COMMENT UN PROCESSUS DE CERTIFICATION A ACCELERER UNE REFLEXION SUR LE SENS DE MON TRAVAIL – PETITE HISTOIRE D’UN CHEMINEMENT DOULOUREUX	7
➤ LES GRANDES LIGNES DU PROJET COMMUNICARE	11
1. UN ORGANISME QUI OFFRE DES PRESTATIONS DE FORMATION EN COMMUNICATION	11
2. LA COMMANDE : ACCOMPAGNER L’EQUIPE DANS UNE DEMARCHE DE PROFESSIONNALISATION	15
3. OBJECTIFS & MODALITES D’ACCOMPAGNEMENT AU PROJET ICPF	19
4. LE DISPOSITIF MIS EN PLACE	23
 A/ QUELLE COMMUNICATION AUJOURD’HUI DANS LES ORGANISATIONS ?	 28
I. SAVOIR COMMUNIQUER : EXIGENCE NON NEGOCIABLE ?	28
1. EN THEORIE : COMMUNIQUER POUR TRAVAILLER ENSEMBLE	29
2. EN PRATIQUE : LA COMMUNICATION BROUILLEE PAR L’INVASION DES MOTS DE LA « NOVLANGUE »	34
 II. LES FORMATIONS EN COMMUNICATION : OPPORTUNITE OU OBLIGATION POUR LES SALARIES ?	 39
1. L’IMAGINAIRE DANS LES ORGANISATIONS	39
2. LES MODULES PROPOSES PAR COMMUNICARE	41
3. FORMATION/FORMATAGE OU FORMATION/ DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ?	45
 B/ UTILISER LE THEATRE POUR MIEUX COMMUNIQUER EN ENTREPRISE : UNE EVIDENCE ?	 49
I. CREATIVITE, JEU, THEATRE : APPLICATIONS ET IMPLICATIONS	49
1. CREATIVITE, INNOVATION ET PUISSANCE D’AGIR	49
2. CE QUE JOUER VEUT DIRE	52
3. LE THEATRE : OUTIL SUBVERSIF ?	55
 II. COMMUNICARE ET SON EQUIPE DE COMEDIENS-FORMATEURS	 62
1. QUELLES COMPETENCES A CERTIFIER POUR DES CREATIFS ?	62
2. L’OBSESSION DE LA PROFESSIONNALISATION	66
3. PREJUGES, INFANTILISATION, PARENTALISATION	70

C/ AFFICHER SON RESPECT DES CRITERES DE LA QUALITE POUR RASSURER ?	73
I. NORMES ET CERTIFICATION : RENTRER DANS LES CASES	73
1. LES IMPERATIFS DE LA QUALITE	73
2. OPQF, ICPF : LA COURSE A LA CERTIFICATION	77
II. CREATIVITE ET QUALITE : DES CONCEPTS IRRECONCILIABLES ?	82
1. LE DISCOURS DE LA PEUR DANS UNE ECONOMIE EN CRISE	82
2. LA CRITIQUE ARTISTIQUE DU CAPITALISME	85
3. IDEAL ET INJONCTION PARADOXALE	87
D/ A L'ECOUTE D'UNE ORGANISATION : COMMANDE, DEMANDE ET POSITIONNEMENT PERSONNEL	89
I. ENJEUX VISIBLES, ENJEUX CACHES	89
1. UNE COMMANDE QUI S'INSCRIT DANS UNE QUETE DE COMPETITIVITE, PERENNITE, VISIBILITE	89
2. LES DEMANDES DE PROFESSIONNALISATION : VERS L'ANALYSE DES PRATIQUES ?	93
3. FAUT-IL RENONCER A LA CERTIFICATION ICPF ?	95
II. CETTE POSTURE SI DIFFICILE DE CONSULTANTE	98
1. CONSULTANTE EXTERNE OU INTERNE ?	98
2. LA PAROLE D'UNE JEUNE FEMME : QUEL POIDS ? QUELLE LEGITIMITE ?	100
CONCLUSION : PEUT-ON TRAVAILLER SANS ELAN CREATIF ?	102
SOURCES	107
INDEX DES ANNEXES	111

Introduction : Comment un processus de certification a accéléré une réflexion sur le sens de mon travail – petite histoire d'un cheminement douloureux

Ce mémoire est l'occasion pour moi de m'arrêter et de me retourner pour mesurer le chemin parcouru. Sur ce chemin, j'ai perdu quelques convictions, j'ai ressenti de nouvelles impulsions et mes pas ont emprunté des voies inconnues. Un chemin éprouvant, commencé il y a deux ans, quand j'ai décidé de m'inscrire au Master DCIO. J'étais alors portée par un grand enthousiasme. Depuis un an déjà, j'intervenais dans le champ de la formation professionnelle. J'étais contente de l'indépendance que me donnait ce métier, exercé en freelance avec une demi-douzaine de clients réguliers. J'aimais animer des groupes en utilisant le dispositif de l'atelier d'écriture, j'aimais travailler sur le sujet de la communication écrite en le déclinant en fonction de la nature, des besoins et objectifs des organisations qui me sollicitaient¹.

L'inscription au CNAM² me semblait une suite pertinente à mon investissement dans le métier. N'ayant pas de diplôme en lien avec les ressources humaines et la gestion, je voulais approfondir mes connaissances dans ces domaines. En effet, avec un Master en relations internationales, un autre en

¹ En tant que formatrice-consultante, j'interviens sur des projets divers (écriture web et journalistique, écrits professionnels, accompagnement à la rédaction de discours) dans des contextes variés (ministères, banques, assurances, fondations d'entreprise, bibliothèques, musées, hôpitaux, etc).

² Plusieurs personnes m'ont parlé du CNAM – parmi elles, il y avait la personne qui conduit la formation de formateurs au sein d'Aleph Ecriture. Cette formation a été capitale pour moi et j'ai aimé l'approche du travail qui y était proposée. J'ai beaucoup échangé avec ce formateur, qui terminait alors une formation au CNAM pour être psychologue du travail.

linguistique et une certification professionnelle à la conduite d'ateliers d'écriture, j'avais des méthodes de travail, une capacité d'analyse, des compétences pointues sur l'écrit, mais je manquais de repères pour appréhender certaines réalités qui me désarçonnaient. Par exemple, je ne comprenais pas bien comment les politiques de formation se dessinaient dans les organisations. Quels étaient les enjeux réels des formations ? S'agissait-il juste de répondre aux obligations légales ? Comment faisait-on le choix des formations – avec quels critères et pour quelles populations ?

Ces questions, et bien d'autres, avaient surgi alors que j'étais intervenue dans des organisations qui venaient de subir des restructurations. J'avais eu devant moi des salariés en questionnement par rapport à leur avenir, avec, parfois, une certaine agressivité à mon égard (je porte aujourd'hui un autre regard sur cette agressivité – je cerne d'où elle vient, notamment grâce à la lecture de Christophe Dejours). Quelle était la visée opérationnelle de la formation ? Dans quel style de management s'inscrivait-elle ? J'avais besoin de mieux comprendre les contextes où j'exerçais mon travail. J'avais besoin d'outils pour saisir les univers professionnels dans lesquels j'étais plongée. J'avais aussi une sensibilité à cette question de la souffrance au travail et il me manquait des références théoriques pour étayer certaines intuitions. En effet, avant d'être en freelance, j'avais occupé des postes en ONG et dans une start-up et j'avais déjà repéré des fonctionnements organisationnels perturbants.

Les cours au CNAM m'ont beaucoup nourrie. À travers les sessions interactives, les lectures, les dossiers à produire, j'y ai trouvé ce que je cherchais et plus encore. J'ai pourtant dû

fournir beaucoup d'efforts pour me hisser au niveau des autres étudiants et entrer dans ce monde du conseil et de l'intervention. L'investissement dans cette formation m'a été très utile. Ma pratique a beaucoup évolué avec ce que j'ai découvert au CNAM. J'ai été un sujet traversé par le doute, avec tout l'inconfort que cela implique. Depuis, j'ai construit une nouvelle posture, déconstruit une manière trop routinière de procéder. J'ai cherché à laisser plus de place à la clinique, à ce qui est là, au comment accompagner un groupe en fonction des personnes présentes avec leurs spécificités et leurs besoins. Peut-être ma pratique s'est-elle trop transformée. Aujourd'hui, je n'ai plus envie d'exercer ce métier de formatrice-consultante. Du moins, plus comme cela. J'ai observé trop de décalage entre les théories partagées par les professionnels cliniciens au CNAM et ma réalité de terrain. Je veux procéder autrement.

De manière aiguë, je me pose désormais la question du sens de mon travail. À quoi servent les formations que j'élabore et anime ? Est-ce qu'un séminaire sur la communication écrite va dans le sens du développement des compétences ? Est-ce une bulle de tranquillité dans un quotidien brutal, une forme de parenthèse distrayante, de récréation sans conséquence ? Est-ce, au contraire, un moyen, pour une hiérarchie, de renforcer le contrôle sur ses salariés – à travers une demande sur l'harmonisation des écrits ? Est-ce que la formation est instrumentalisée pour accroître les exigences d'efficacité et de rentabilité ? À quoi sert et pour qui une écriture avec un détour créatif ? À quoi sert et pour qui une formation à la communication orale qui se saisit des outils du théâtre ?

En effet, c'est à travers le projet que j'ai mené, l'accompagnement d'une équipe de comédiens-formateurs

dans une réflexion sur la professionnalisation, que se sont éclairées ces questions qui se sont mises à me tarauder. Ce projet mené dans le cadre du Master et sur lequel va s'appuyer ce mémoire a eu l'effet d'une loupe grossissante. Il m'a permis de regarder de plus près les fonctionnements du secteur de la formation. Il m'a permis de réfléchir à mes pratiques et à ma posture. La question centrale, très personnelle, presque intime est celle-ci : pourquoi vouloir promouvoir la créativité en formation ? Pourquoi ai-je cette exigence singulière de proposer un espace de liberté et de pensée ? Est-ce vraiment inclus dans le contrat de la formation ? Quelles représentations m'habitent quand je développe une telle exigence et que je fais preuve d'une forme d'allergie à la norme et aux démarches qualité ? En filigrane, il y a la question du sens de mon travail. Sens à la fois compris comme direction et signification. Je n'arrive pas à travailler si ce que je fais n'a pas de sens. C'est absolu, mais c'est ainsi. Je porte une exigence d'honnêteté envers moi-même. J'ai besoin d'être en accord avec mes convictions. Je crois que c'est une chance d'avoir cette intégrité et ce goût de la liberté. C'est aussi un filtre qui pousse à interpréter le réel d'une certaine façon, un prisme qui empêche parfois d'accueillir les choses telles qu'elles sont.

Ce questionnement global sur le sens de mon travail et la place de la liberté et la créativité en formation sera le fil rouge de ce mémoire. Pour débiter, afin de permettre au lecteur de me suivre, il semble important de revenir sur mon projet d'intervention.

➤ **Les grandes lignes du projet *Communicare***³

1. *Un organisme qui offre des prestations de formation en communication*

➤ **Obtenir un terrain à tout prix**

En octobre 2010, lors de l'entretien d'admission au Master DCIO, il a tout de suite été question du projet d'intervention. L'objet de l'intervention et le processus d'intervention étaient des aspects nouveaux pour moi. J'étais à la fois contente d'avoir de nouveaux axes à explorer, et effrayée par cette tâche qui supposait des compétences à acquérir. Pour dire la vérité, au début, je n'étais pas sûre de comprendre ce qu'on me demandait. J'avais bien compris, en revanche, qu'il me fallait un terrain et un projet pour être admise.

Avec cette priorité en tête, je me suis tournée vers un client fidèle, *Communicare*, avec qui je me sentais en confiance pour évoquer ensemble un projet d'intervention. D'où venait cette confiance ? D'un dialogue fréquent et riche en amont ou en aval des projets menés pour eux. J'avais l'impression qu'on partageait une certaine conception du travail, l'envie d'adapter les propositions aux contextes des organisations. Je n'ai pas imaginé alors que ce projet aurait des incidences sur notre relation de travail. Et même si ? Avais-je le choix d'un autre terrain ? Se lancer dans une formation signifie qu'on aura moins de temps, et surtout cela signale qu'on est un « professionnel en construction, en perfectionnement ». Il y a une forme de

³ Pour des raisons de confidentialité, j'ai changé le nom de l'organisme de formation où je suis intervenue. *Communicare* en latin signifie « Communiquer, rendre commun, partager » : c'est un mot parfaitement en lien avec l'activité de cet organisme.

mise à nu, comme un aveu de faiblesse à reprendre une formation alors qu'on travaille déjà dans le champ. Je ne souhaitais donc pas parler de ce projet à tous mes clients, je ne voulais pas me mettre en situation de fragilité.

➤ **La plaquette de Communicare**

Le choix de Communicare, outre cette confiance mutuelle, reposait sur une thématique professionnelle partagée : la communication. En effet, depuis sa création en 1993, Communicare, à la différence d'autres organismes de formation qui développent un vaste catalogue pluridisciplinaire, a décidé de centrer ses formations sur la communication. Les formations, d'une durée de deux ou trois jours, ont lieu entre intra et en inter, partout en France, et se déclinent autour de plusieurs sujets :

- Prise de parole en public
- Animation de réunion
- Communication pédagogique
- Communication managériale
- Communication commerciale
- Parole assertive
- Parole convaincante
- Communication écrite

Je suis positionnée sur le dernier module, et ma compétence détonne un peu dans l'équipe. Pourquoi ? parce que les autres formateurs ont pour point commun une pratique poussée du théâtre, en amateur ou en professionnel, et c'est cette pratique qui est mobilisée pour conduire les formations.

Communicare a fait de cette pratique du théâtre sa valeur ajoutée et sa marque de fabrique. Ce qui explique le slogan affiché sur le site et les plaquettes : *Révéler les compétences relationnelles par le théâtre*. C'est un argument commercial : les outils du jeu dramatique sont mis au service des objectifs de communication des organisations. C'est aussi le cœur de l'approche pédagogique.

➤ **L'équipe de Communicare**

Ces outils sont transmis par des professionnels du spectacle vivant qui les ont expérimentés et intégrés, puis ont appris à les transmettre. Les aptitudes pédagogiques des comédiens-formateurs sont garanties par un parcours obligatoire au sein d'un organisme dénommé TRILOG⁴. Ayant signé un partenariat avec l'AFDAS, TRILOG propose une formation de formateurs intitulée « Apprendre à former à la communication avec les techniques de l'acteur ». Ce stage de six semaines peut être complété par des modules spécialisés (par ex : gérer les situations difficiles, former au leadership).

Communicare est une petite structure avec un fonctionnement presque familial (je reviendrai sur ce point) : elle est co-dirigée par un directeur commercial et par un directeur pédagogique. Trois assistantes s'occupent de l'administratif. Une stagiaire est parfois sollicitée en renfort pour une mission spécifique. Une vingtaine de consultants appartiennent à la galaxie Communicare. Concrètement, ils ont des statuts divers (certains sont salariés, d'autres sont en freelance – avec des

⁴ Le site de cet organisme est très complet, on y trouve le détail des formations : <http://www.atrilog.fr/>

modalités de portage salarial, d'entreprise individuelle ou d'auto-entrepreneur) et interviennent quand Communicare a décroché des contrats. Les consultants sont souvent mis à contribution pour la rédaction des réponses aux appels d'offre et autres écrits nécessaires en phase de démarchage commerciale. Ils peuvent faire un peu d'ingénierie pédagogique en cernant, par des entretiens téléphoniques, les besoins de la population à former. Trois d'entre eux sont rémunérés pour s'impliquer davantage dans le commercial, obtenir des rendez-vous clients et des marchés. En moyenne, les intervenants ont une quarantaine de jours de formation par an (sauf moi – ma compétence mobilise ponctuellement).

Communicare veille à imprimer un esprit collectif grâce à une réunion – bilan de fin d'année et une université d'été qui se déroule sur 3 jours, tous les ans, à la fin août. Ces moments sont l'occasion de présenter les évolutions en cours, les questions posées par les clients et les projets nouveaux. Ils permettent également de créer un discours homogène Communicare, qui donne la sensation aux clients d'une grande cohésion : ils ne doivent pas deviner que les consultants travaillent pour d'autres prestataires. La plupart des intervenants travaillent en effet en parallèle pour d'autres organismes de formation ou pour des clients en direct. On peut considérer que c'est une forme de précarisation du travail intellectuel⁵ puisque les formateurs n'ont aucune sécurité quant

⁵ La précarité est un *fléau* décrit abondamment. On a pensé au début qu'elle affectait surtout les emplois peu qualifiés – aujourd'hui on sait qu'elle touche tous les secteurs, même ceux qui exigent de hautes qualifications. Les consultants se voient ainsi proposer des contrats de plus en plus courts et n'ont le droit, à cause de leur statut, à aucune indemnité chômage si plusieurs semaines ou mois s'écoulent entre deux contrats. Cette réalité est source de grand stress, de potentiels problèmes de santé et place les personnes dans de périlleuses configurations financières.

à leur rentrée de revenus et doivent en permanence s'inquiéter de savoir si les contrats sont bien confirmés. Je comprendrai plus tard l'impact tangible de cette donnée dans la relation entre Communicare et son équipe. Je pense l'avoir malheureusement sous-estimée.

2. La commande : accompagner l'équipe dans une démarche de professionnalisation

La rencontre avec les deux dirigeants début octobre 2010 est chaleureuse. J'ai déjà travaillé à plusieurs reprises pour eux, ils étaient contents de mon travail et me l'ont dit. Pour moi, c'est un soulagement d'avoir un projet pour le CNAM et le projet dont on m'a brièvement parlé au téléphone me semble intéressant. Très vite, on rentre dans le vif du sujet et on me dresse un tableau inquiet de la situation à laquelle est confrontée Communicare. Des nuages noirs pointent à l'horizon et il faut bien manœuvrer pour éviter l'orage et pour garder le cap. Voici les grands caractéristiques de cette tempête qui approche :

➤ Un environnement changeant et menaçant

Aujourd'hui, alors que la concurrence sur le marché de la formation s'accroît (en raison d'une double tendance - multiplication des acteurs et réduction des budgets des entreprises), alors que les contrôles réglementaires sont plus nombreux et plus stricts, l'équipe dirigeante de Communicare s'est engagée dans une démarche qualité afin de se démarquer des autres, défendre ses prix et poursuivre son développement.

Il s'agit avant tout d'assurer la pérennité de la structure⁶. La survie de l'organisme de formation, dans le long terme, n'est en aucun cas garantie, elle se construit tous les jours, en prenant les bonnes décisions stratégiques.

➤ Qualité et rapport au savoir

Dans cette logique, les directeurs veulent proposer aux formateurs d'entrer dans un parcours de professionnalisation, parcours qui devra être défini. À travers l'obtention d'une certification, on prolonge la démarche qualité, en l'appliquant à des individus. La plupart des formateurs ont suivi, d'après les dirigeants Communicare, de courtes formations initiales, dans le secteur artistique, et sont dans une position de grande fragilité du fait de leur manque de bagage universitaire. En effet, malgré leur expérience avérée, l'absence de diplôme peut leur porter préjudice auprès de clients, le diplôme étant vu comme un passeport essentiel et incontournable dans notre société⁷. Il est intéressant de noter qu'ils me disent cela à moi, qui entame alors mon troisième master ! Un des deux dirigeants a aussi réalisé, en formation continue, un Master en ingénierie de formation et en parle souvent car il en juge les apports très précieux. Je crois que pour tous deux le diplôme est un atout prestigieux.

⁶ Communicare bénéficie depuis dix ans alors du label OPQF, je le décrypterai un peu plus loin. En entamant une démarche qualité, il s'agit d'être au diapason dans une économie où les normes prennent de plus en plus d'importance pour signer des contrats. La qualité est dans l'air du temps, il y a une surenchère de rationalisation par la norme et il aurait été fâcheux de ne pas le sentir.

⁷ Guy Jobert commence son cours dans le cadre du DCIO en rappelant l'importance du diplôme et comment la pyramide des diplômes demeure en symétrie avec la pyramide sociale.

➤ Être en adéquation avec les directives étatiques

Par ailleurs, outre cette pression qui pèse sur les formateurs à faire état de leur légitimité, le champ de la communication est visé par la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (sous l'autorité du ministre du Travail). Selon de récentes directives publiques, la communication serait un terme vague, une étiquette pratique dissimulant des formations liées aux loisirs, ou au développement personnel (terme fortement connoté dans le vocabulaire officiel, faisant planer le soupçon d'influence sectaire). La communication ne serait pas une vraie compétence, utile au salarié dans le cadre de ses activités professionnelles quotidiennes. Pourquoi, dans ce cas, en faire une priorité et l'inclure dans des plans de formation ? Pourquoi financer des programmes sans contenu opérationnel ? D'après les dirigeants Communicare encore, comme il l'a fait avec les acteurs du champ de la psychanalyse / psychothérapie, l'Etat veut faire le ménage, trier et écarter certains acteurs du marché de la formation.

L'image qui me traverse alors est celle de la chasse aux sorcières menée par McCarthy dans les années 1950 aux Etats-Unis. Une recherche hystérique de l'ennemi intérieur, celui qui a un comportement étrange, celui qui menacerait la société entière. Il y a quelque chose d'irrationnel et de paranoïaque dans cette recherche, quelque chose qui en même temps soude ceux qui prennent la tête de la croisade. Il est toujours bon de désigner un coupable, de rejeter la faute sur quelqu'un quand on traverse une situation difficile. Toutes les

sociétés ont eu besoin de bouc émissaire⁸. En formation professionnelle, les boucs émissaires seraient ceux qui « détournent » les fonds pour des modules sans impact sur la compétitivité nationale.

➤ Mon interprétation de la commande

Mon intervention auprès de Communicare, telle que je la comprends à cette époque, devait donc avoir deux points :

1/ Orienter les formateurs quant aux possibilités de faire reconnaître leurs compétences ; les accompagner dans ce processus, si besoin, à travers l'aide à la rédaction de documents.

2/ Construire un argumentaire sur la communication comme compétence-clé, dans le contexte économique, social et organisationnel actuel.

Ce second point est cependant vu comme moins fondamental. Avec le recul, traiter ces deux points était trop ambitieux. En effet, il s'agit de deux aspects vraiment différents, difficiles à mener de front. En tout cas, à l'heure où j'écris ce mémoire, ayant souhaité dans mes recherches les garder tous deux, je vois qu'il est compliqué de rester cohérente en abordant autant de questions.

⁸ Les travaux de René Girard sont très éclairants sur ce point, notamment *La violence et le sacré*, Paris, Hachette, 1972. À l'origine, le sacrifice, qui est censé calmer la colère des dieux, apaise les pulsions agressives des hommes. Il y a déplacement de l'agressivité vers un objet ou une personne. La persécution d'une victime est nécessaire pour maintenir l'équilibre au sein de la communauté. Aujourd'hui, dans les sociétés où le sacré a disparu, on ne canalise plus la violence par un rituel alors la violence explose, arbitrairement, de façon décuplée.

3. Objectifs & modalités d'accompagnement au projet ICPF

➤ La lettre de commande

Je ressors de ce premier rendez-vous très motivée, car je sens dans ce projet une opportunité d'entendre des retours d'expérience de mes pairs. Avoir accès à une telle parole m'intéresse pour ma propre pratique. Suit pourtant une période de vide relatif. En effet, je ne savais pas bien comment me saisir de la mission. Il me manquait du savoir-faire. J'avais besoin pour me lancer d'emmagasiner des informations, grâce aux cours du CNAM. J'attendais par ailleurs la lettre de commande qui devait confirmer les éléments énoncés.

Cette lettre, remise en décembre 2010, mentionne les 5 points suivants :

1. Sensibilisation à la nécessité de faire valider ses compétences
2. Présentation des différents dispositifs ainsi que leurs modalités de mise en œuvre
3. Ingénierie financière pour Communicare et pour les formateurs
4. Accompagnement personnalisé pour ceux qui s'inscriront dans la démarche
5. Coordination au sein de Communicare

➤ Basculement ?

Quelques semaines plus tard, lors de la réunion-bilan de fin d'année, Communicare dresse à nouveau un tableau sombre de ses perspectives et insiste sur la nécessité pour l'équipe de se professionnaliser. Le choix de certification est

alors décidé : il s'agit de la certification ICPF⁹, conçue sur mesure pour les formateurs-consultants. C'est une certification qui s'obtient en déposant un dossier touffu qui doit valider une expérience professionnelle (je reviendrai plus tard sur le contenu de cette certification). Je suis surprise¹⁰ par ce choix décidé sans concertation collective, mais je ne suis pas en situation d'émettre un avis. En raison de mes compétences sur l'écrit, on me présente à toute l'équipe, que j'ai déjà rencontrée, comme la personne qui va les accompagner dans cette certification. Cette annonce, en décalage avec notre rendez-vous d'octobre, provoque un certain malaise face au groupe, mais, là encore, je manque de recul pour mettre des mots sur ce ressenti et pour l'exprimer. Je vis un moment de légère sidération, je ne sais plus bien comment me positionner dans l'équipe. Quelle est ma place désormais ? J'écoute les uns et les autres discuter de ce projet. On est loin de l'unanimité.

➤ Avancer en allant à l'écoute

Pendant ce temps, les cours au CNAM se poursuivent : j'apprends les mots du conseil, on m'enseigne la distinction entre commande et demande. Dans le module d'Agnès Santourian, fondé sur les apports de la psychosociologie, je parle de mon projet et je fais part de mes réticences. J'ai l'impression que ma mission a été réduite, que je n'ai pas un accompagnement à réaliser mais une prestation de service

⁹ ICPF : Institut de Certification des Professionnels de la Formation. Je mets des documents à ce sujet en annexe. On peut aussi consulter le site : <http://www.certif-icpf.org/>

¹⁰ Avec le recul, je comprends que ce choix a été fait en évaluant le temps et l'investissement qu'auraient supposé d'autres options. Je crois que cela disait aussi quelque chose du fonctionnement top-down de Communicare et des modalités de prise de décision.

déguisée et non rémunérée. La rédaction de dossiers me semble en décalage avec le projet initial. J'éprouve un sentiment de colère et d'impuissance. On me met effectivement en garde contre la réalisation de cette prestation et on me propose une méthodologie centrée sur l'état des lieux et le diagnostic. Dans une approche clinique (expression alors abstraite) il faut, avant toute chose, aller écouter les acteurs et leurs besoins vis-à-vis d'un processus de certification. Petit à petit, le chemin à suivre se dessine tout en restant très obscur, quant aux modalités de mise en œuvre.

À la mi-avril 2011, après un mois d'échange de mails et coups de fil, j'obtiens enfin un nouveau rendez-vous avec Communicare. Il est important alors de revenir sur la lettre de commande et de proposer un dispositif d'intervention. À cette époque, quatre mois après avoir reçu la lettre, j'établis le constat suivant :

- Le point n°1 (sensibilisation à la nécessité de faire valider ses compétences) est acquis : depuis la réunion du 13 décembre, il apparaît qu'il y a un indéniable consensus parmi les formateurs sur l'obligation de faire reconnaître leurs compétences. Seule une personne a fait savoir qu'elle ne souhaitait pas entrer dans la démarche de certification.
- Le point n°5 (coordination du processus de certification) est pris en charge directement par Communicare (cf. organisation de la réunion du 13 décembre et travail de recensement des formateurs qui vont s'inscrire dans la démarche ICPF).

- Sur le point n°3 (financement de la certification), le directeur commercial a bien avancé grâce à des démarches auprès de son OPCA. Certaines questions restent toutefois en suspens, notamment le financement des formateurs non-salariés.
- Le point n°2 (choix de la certification) n'est plus d'actualité : Communicare a fait le choix de la certification ICPF, en renonçant à d'autres dispositifs (VAE, CQP, cursus au CNAM, etc)

Il reste ainsi le point n°4 : l'accompagnement personnalisé des formateurs. Pour avancer sur ce point, il est temps de passer à une phase d'écoute des formateurs. En effet, afin de déployer un dispositif d'accompagnement personnalisé, il est important de cerner les besoins des formateurs. Il s'agit de réaliser un état des lieux de leurs attentes par rapport à la démarche certification et cibler leurs besoins en termes d'accompagnement.

Je formule mon souhait de mener des entretiens individuels et collectifs dans ce but. Après discussion avec Communicare, cette idée est validée et il est décidé de louer une salle hors locaux du siège pour y mener les entretiens. Il est aussi programmé une autre rencontre avec les dirigeants Communicare fin juin pour restituer la parole entendue lors des entretiens, et proposer plusieurs options à partir de cette parole que j'aurai analysée. Une restitution auprès de l'équipe est aussi prévue lors de la prochaine université d'été.

Pour conclure, avec l'approbation de Communicare, je distingue deux grandes finalités au projet : d'abord, interroger le contexte qui détermine l'axe de professionnalisation. Ensuite,

contribuer au renforcement de l'identité professionnelle des comédiens-formateurs. Un calendrier d'intervention est soumis, il sera respecté.

4. Le dispositif mis en place

➤ Petit point théorique

L'idée est d'être fidèle à la démarche d'état des lieux. C'est-à-dire aller écouter et analyser les enjeux et le contexte. Faire une photographie de la situation, être relativement descriptive. En effet, j'ai l'impression qu'il y a beaucoup de flou, d'incertitudes, de questions. Il faut donc comprendre ce qui se passe, ce qu'est cette certification, dans quel contexte elle est proposée. À partir de là, j'espère énoncer les potentielles options et suggérer des recommandations. Tout est inédit pour moi et j'ai la sensation de tâtonner, de marcher sur des œufs.

J'ai délimité pour moi-même un non-négociable : garder une certaine distance / indépendance. Je ne sais pas trop comment j'arriverai à le préserver. J'avance à l'aveugle, en route vers ma propre professionnalisation.

➤ Mener des entretiens

J'envoie, pour commencer, un mail à tous les membres de l'équipe dans les jours qui suivent cette réunion. Les réponses ne se font pas attendre : je vais pouvoir rencontrer, au mois de mai 2011, 16 personnes de l'équipe, sur un total de 17. Je suis étonnée d'un tel retour : je pensais avoir à convaincre de la nécessité de me parler, or je fais le constat d'une équipe prête à coopérer. Est-ce que cela signale un besoin d'être

écouté ? Ou au moins un besoin d'échanger ? Le projet est-il porteur d'inquiétudes qu'il faut dissiper ? Je ne peux que faire des suppositions aujourd'hui – sur le moment, je me suis dit que cela montrait la cohésion de l'équipe et l'attachement à Communicare. Les entretiens ont lieu en individuel, ou en collectif, parfois à distance (par des rendez-vous téléphoniques).

J'arrive à ces entretiens avec 3 questions :

1. Comment vous situez-vous par rapport à ce projet de certification ?
2. Qu'est-ce qui vous semble compliqué dans le dossier ICPF ?
3. Comment puis-je vous être utile et vous aider ?

Les questions doivent permettre de démarrer l'échange. J'espère rebondir ensuite sur ce qu'on me dira. J'essaie de ne pas trop influencer le discours des uns et des autres avec des questions directives. Mener des entretiens non-directifs est un vrai challenge pour moi, car je manque de pratique et de savoir-faire méthodologique.

Visiblement, personne ne le remarque et mes questions sont accueillies sans surprise. Il est assez facile de dialoguer avec les uns et les autres, qui me livrent sans détour leur parcours, leurs projets, leurs ressentis sur ICPF.

➤ Rencontrer d'autres professionnels

En parallèle, alors que se déroulent les entretiens, je poursuis l'idée de rencontrer d'autres acteurs qui interviennent dans le cadre de la formation et/ ou dans le champ de la communication. Je veux avoir d'autres opinions quant à la

certification ICPF et mieux saisir les enjeux, pour les organismes de formation, des évolutions actuelles (en particulier pour éclairer les enjeux stratégiques, compétitifs et commerciaux).

En juin 2011, je mène donc des entretiens avec :

- Jean-Jacques Machuret, professeur à l'université Léonard de Vinci, spécialiste des démarches qualité en formation, créateur de la certification ICPF
- Bernard Dreano, Responsable de la Mission Organisation des Contrôles à la DGEFP
- Emmanuelle Hillion, en charge de la lisibilité de l'offre de formation au centre INFFO (portail sous tutelle du ministère du travail)
- Claire Roche et Danielle Rolland, respectivement présidente et vice-présidente du SICFOR (syndicat de formateurs)
- Thissa d'Avila Bensalah, Directrice de la Compagnie De(s)amorce(s), Metteur en scène, Comédienne

J'ai l'impression d'avoir un échantillon intéressant du monde de la formation professionnelle en parlant avec toutes ces personnes. Je me rends compte avec retard qu'il aurait été sage de rencontrer des DRH de façon formelle¹¹ pour connaître le point de vue de clients sur cette certification. Cela manque à mon analyse.

¹¹ De façon informelle, j'ai recueilli quelques paroles de DRH : j'ai interrogé plusieurs collègues du CNAM qui exercent ces fonctions et j'ai discuté avec des personnes dans ces métiers, que je connais grâce à mon activité. Ces paroles sont ce qu'on appelle du « off ». Scientifiquement, cela n'a pas la même valeur et j'en suis consciente.

➤ Du terrain au mémoire

Par ailleurs, je voulais creuser un aspect évoqué en octobre 2010 : étudier l'importance de la communication dans l'environnement professionnel et dans des contextes de changement organisationnel. Cette étude implique de conduire une analyse universitaire de la notion de compétence en communication, notamment en regardant les publications sur ce sujet et en proposant une synthèse. Etant donné l'investissement en temps que représentent les journées au CNAM, ainsi que le temps dégagé pour mener les entretiens nécessaires au projet, je décide de reporter cette étude dans le cadre de mon mémoire et non de l'intervention (c'est d'ailleurs sur ce point que je vais entamer mon analyse). Communicare ne s'y oppose pas, cette étude théorique n'était pas au cœur de leurs préoccupations. Communicare me donne une grande autonomie dans la conduite de l'intervention. Tous ces entretiens et le traitement de l'information qui en découle me demandent plus de dix jours de travail à temps plein (répartis sur mai - juin).

➤ Ce qui sera étudié dans ce mémoire

Je reviendrai au fur et à mesure sur les principaux éléments de l'état des lieux et sur mon analyse. Pour l'instant, il me semble nécessaire de commencer par une réflexion plus théorique du côté de la communication, du théâtre et de la créativité car tous trois sont au centre de l'activité de Communicare et sont essentiels à cerner pour comprendre l'origine du désir de certification ICPF. Mon projet m'a donné envie de creuser ces points : en quoi consiste l'acte de communiquer aujourd'hui ? Quel espace attribuer à la

créativité ? Comment est acceptée une pratique théâtrale en formation ? On examinera ensuite les implications, dans le contexte Communicare, d'une démarche qualité. Comprendre cet univers de plus en plus normé a été une préoccupation centrale pour moi. L'étude des démarches qualité et des impératifs de normalisation et standardisation a mis en lumière un certain nombre de paradoxes. Je m'y attarderai alors que je propose comme fil rouge de ce mémoire une interrogation sur l'utilité des formations en communication, employant les ressorts de la créativité. Enfin, au regard de mon terrain, dans une perspective psychosociologique, je reviendrai sur les enjeux de l'écoute d'une organisation.

A/ Quelle communication aujourd'hui dans les organisations ?

I. Savoir communiquer : exigence non négociable ?

Parler est un acte du quotidien. Un acte à la fois banal et primordial. L'être humain se différencie des autres êtres vivants par cette capacité langagière. Il ne peut pas survivre sans interaction. Il a besoin de liens. Au-delà de l'échange d'information, qui est pratiqué par d'autres espèces (on connaît les études sur les danses des abeilles), l'être humain éprouve la nécessité vitale de s'inscrire dans un flot de phrases et de mots pour partager et se relier aux autres. Le langage est une tentative de combler la distance qui nous sépare de notre interlocuteur. Étymologiquement, communiquer, c'est d'abord « avoir en commun ».

Aujourd'hui, il y a un lien très fort entre communication et consommation, élément central du modèle capitaliste. Les biens et services que les entreprises introduisent sur les marchés ne valent rien sans l'habillage de la publicité qui gomme la violence de la production et des relations marchandes, en enrobant l'objet de gentillesse, d'humour ou de séduction. Aujourd'hui, il ne faut pas juste produire des marchandises, il faut produire du désir, véhiculer un imaginaire attrayant. La communication sert aussi à cela, à renforcer les liens entre les marques et les acheteurs via l'imaginaire, à créer des communautés reliés par des goûts communs – peu importe que ces communautés apparaissent artificielles. Selon Bougnoux (1998), « Les mondes du travail et de la production se trouvent pareillement infiltrés aujourd'hui par l'impératif

communicationnel. » (p 15). Il faut sans cesse négocier, susciter de la motivation, encourager la coopération, veiller à son image, entretenir de bonnes relations et de la confiance.

Évidemment, LA communication n'existe pas. Ce terme recouvre des pratiques disparates : communication interpersonnelle, communication web, communication médiatique, communication politique, corporate, interne, externe, marketing, institutionnelle, responsable... Les étiquettes sont légions. Difficile de cerner les prés carrés de chacune alors qu'on vit une explosion communicationnelle. Au-delà des modalités de communication, on retiendra un principe commun : la communication est un acte social, qui s'inscrit dans un hic et nunc et qui a toujours une finalité.

1. En théorie : communiquer pour travailler ensemble

Regardons spécifiquement la place de la communication dans les mondes du travail. Philippe Zarifian (1996) rappelle que le travail est devenu, pour partie, communication. On pense aux nombreux métiers où la communication est au cœur de l'activité : professionnels du service client (centres d'appel, assistance technique), professionnels du commerce (vendeurs, représentants), professionnels de l'accompagnement et du soin (coachs, formateurs, psychologues), professionnels du savoir (enseignants, conférenciers, guides), professionnels de la pub (agences web, relations publiques et presse), professionnels des médias (journalistes, présentateurs TV, animateurs radio)... La liste peut être très longue. Tout métier contenant un aspect relationnel important, que ce soit en interne ou en

externe, implique un effort de communication. Les métiers du tertiaire (70 % de l'emploi en France) sont particulièrement concernés. Cet effort peut emprunter plusieurs canaux : communication orale directe, réunions, conventions, communication téléphonique, communication écrite (mails, compte-rendu, newsletter, intranet, etc).

La communication répond aussi à la nécessité d'échange sur la pertinence de l'activité de chacun dans le cadre d'une organisation. Zarifian souligne que la communication dans le travail est essentielle à l'efficience et à la vie sociale de l'entreprise. La communication, dans ce sens, est d'abord un appel à coopérer. Il faut pouvoir échanger pour être réactif, ensemble, face aux situations. En effet, la routine est toujours brisée par de l'imprévu, du spontané, du compliqué. Pour y faire face, il faut se comprendre, être d'accord sur la nature des problèmes, les objectifs à poursuivre, le sens qu'on donne à l'action. « Communiquer, c'est essayer de se comprendre et de se mettre d'accord, bien que... Bien qu'on soit des individus singuliers, bien qu'on appartienne à des métiers différents, bien qu'on travaille dans des services parfois opposés, bien qu'on soit séparé par son appartenance sociale, bien que l'on soit hommes et femmes... » (p 116). Pour travailler ensemble, il faut un partage de valeurs et un partage de façons de faire. Il faut des références et des représentations communes. C'est crucial car la coopération fait partie de la compétence et permet accomplir la tâche.

Le concept d'« agir communicationnel », inventé par Habermas (1987) est ici éclairant. Selon lui, ce n'est pas l'acte de parole lui-même qui importe. Mais l'interaction sociale qui permet, au moyen d'une expression langagière employée à des

fins d'entente, de coordonner les intentions de ceux qui participent à une action. C'est l'entente qui fonde la pratique communicationnelle quotidienne. C'est l'entente qui va donner un caractère solide à la coordination. Il est vrai que le travail est plus facile (et donc plus productif) quand il y a consensus. C'est pour cela que l'entreprise moderne, prenant ses distances avec le modèle taylorien rigide, semble encourager la concertation.

Pourtant, loin de cette vision positive de la communication comme fruit de l'entente, la communication en entreprise est souvent associée à la manipulation. Une communication habile serait le meilleur moyen de dissimuler, d'atténuer la réalité des rapports de force, toujours aussi prégnants. Il convient de s'interroger : qui a la parole dans les organisations ? qui définit la communication *officielle* ? qui est écouté ? En effet, si entre collègues, entre services, on se parle pour travailler ensemble, on subit aussi une communication descendante, issue du service communication, proche de la direction et des ressources humaines, qui transmet l'information, les axes de développement, les priorités pour l'action. Cette communication-là n'est pas basée sur l'égalité, l'échange, encore moins sur le débat. C'est une communication unilatérale, qui suit les relations de pouvoir, qui entérine la hiérarchie. Certains décident, disent quelles sont les décisions, d'autres exécutent, mettent en place, concrétisent ces décisions. Certains donc expriment les grandes lignes, d'autres les écoutent. C'est une relation asymétrique.

Monique Fournier-Laurent¹², forte de son expérience personnelle, récapitule ainsi les diverses missions de cette communication :

- Transmettre des directives et sensibiliser à leur application.
- Faire adhérer le personnel aux visions des dirigeants.
- Tenir au courant les salariés des projets, les convaincre du bien-fondé des décisions prises et les impliquer.
- Stimuler la recherche de solution.
- Donner du sens.
- Partager des expériences et développer l'initiative.
- Gérer le capital symbolique de l'entreprise (marque, image, réputation) en cultivant un imaginaire collectif.

Dans cette logique, toute personne ayant un certain pouvoir doit être un communicant. « Plus largement, la communication fait partie de la panoplie de tout bon manager, au point d'être considérée comme un élément consubstantiel au management »¹³. Le manager actuel ne devrait pas imposer des ordres, il est censé convaincre de la justesse de ce qu'il propose. La compétence requise est celle d'exprimer clairement le message en prenant en compte le destinataire. C'est un art de la persuasion. Pour gérer une équipe, il doit sans cesse communiquer avec ses collaborateurs. Il doit aussi communiquer pour rendre compte de ce qu'il fait : c'est ce qu'on appelle le *reporting*. En permanence, il faut faire et dire

¹² Écouter et dialoguer : une histoire parallèle de la communication et du « participatif » dans l'entreprise, Dossier « Communiquer », *Education Permanente*, n° 167, juin 2006

¹³ DUBOIS, Cathy, CHARPENTIER, Jean-Marie, Communication, interaction et action, Dossier « Communiquer », *Education Permanente*, n° 167, juin 2006

ce que l'on fait. Pour les organisations, derrière ce besoin d'informer, de transformer les faits en statistiques, il y a une volonté de contrôle et une envie de canaliser la parole.

La communication comme compétence est un des éléments d'une compétence plus vaste qui est le savoir-être. Sandra Bellier (1998) explique que le savoir-être est le comportement attendu des cadres, comportement qui permet le fonctionnement optimum de l'organisation. C'est ce qui lui permet de réussir. Le savoir-être regroupe plusieurs qualités / compétences¹⁴ : efficacité d'organisation, adaptabilité, sens des responsabilités, capacité de négociation, sens de l'initiative, maîtrise de soi, autonomie, aptitude à travailler en équipe, acuité d'analyse, motivation, ténacité, etc. Posséder ce savoir-être est un critère de sélection : ainsi on en retrouve mention dans les référentiels de compétences, dans les descriptions de fonctions, dans les grilles d'évaluation et de classification, dans les annonces de postes vacants, dans les outils de recrutement et de mobilité interne, etc. L'apprentissage de cette communication bien délimitée (très distincte de fait d'une communication qui permettrait l'émergence de paroles singulières et le dialogue avec un autre reconnu dans son altérité), manifestation d'un savoir-être intégré, serait-elle finalement la marque d'une soumission aux exigences de l'entreprise ?

Habermas pourrait pousser à répondre positivement à cette question. Repris par Zarifian¹⁵, il exclut explicitement que la communication puisse véritablement exister dans les

¹⁴ L'auteur s'interroge en effet sur le rôle de la personnalité dans ce savoir-être. S'agit-il de traits de caractère ou de compétences techniques professionnelles ? Est-ce de l'inné ou de l'acquis ? Nous reviendrons sur ces questions un peu plus loin.

¹⁵ Op. cit., p 117

entreprises. Pour lui, ces lieux sont nécessaires, mais leur caractère préfinalisé (par la recherche de rentabilisation du capital, par le rôle du médium de l'argent) empêche par principe, que se développe, une authentique communication. Habermas parle de « pseudo-communication » quand les gens parlent dans et à propos de leur travail. « Ce parler est contraint et objectivement instrumentalisé par les finalités du système ». Cette vision me semble en adéquation avec la réalité, la demande contemporaine de transparence et d'authenticité me paraissant assez artificielle. L'entreprise est d'abord l'endroit où règne la langue de bois. Penchons-nous sur cette langue.

2. En pratique : la communication brouillée par l'invasion des mots de la « novlangue »

L'incessante communication de l'entreprise, avec une terminologie vague et répétitive, est sévèrement critiquée. Une des critiques les plus farouches se lit dans les écrits de Christophe Dejours (1998). Il évoque une « distorsion communicationnelle » et un mensonge institué. D'après lui, le discours sur la crise, sur la guerre économique qui mettrait notre survie collective en péril, justifie des pratiques brutales. En jouant sur la peur, on demande toujours plus de sacrifices aux salariés, on augmente les exigences d'efficacité, de rapidité, de rentabilité. Ce contexte explique l'explosion de la souffrance au travail et des pathologies qui y sont liées. Dans le même temps, l'entreprise est devenue la championne de la promesse du bonheur et de l'épanouissement professionnel. On « oublie » que les organisations cherchent le profit,

maintiennent des systèmes de domination. On fait croire que la réalisation professionnelle est possible pour tous, si les travailleurs s'impliquent à fond dans leur travail. Le bonheur est dans leurs mains, il est de leur responsabilité d'y accéder. Selon ce point de vue, on nie complètement le réel du travail et l'alourdissement des contraintes qui pèsent sur les salariés (au point d'être intenable pour certains – on sait que les cas de suicides et de burn-out ont dramatiquement augmenté au cours des quinze dernières années). Ces discours, sur la peur ou sur le bonheur, sont qualifiés par Dejours de propagande. Il accuse le diktat de la communication, le formatage par les consultants de messages toujours plus courts, toujours plus simplistes. On n'entre plus dans la complexité, on reste dans le superficiel. « Ainsi les pratiques discursives sont progressivement uniformisées vers le bas, vers le discours standard, faisant largement appel aux slogans, aux stéréotypes, aux formules toutes faites qui abrasent le contenu sémantique » (p 93). Toutes les productions de l'entreprise en sont la preuve, elles reflètent un conformisme aveugle et une fidélité absurde aux paroles de ceux qui sont en haut de la pyramide.

Vincent de Gaulejac (2005) partage ce constat : l'argument de la guerre économique participe à la construction d'un imaginaire social qui sert de paravent à l'exercice d'une domination. Il déplore un discours de l'insignifiance où les mots sont vidés de leur sens. Les mêmes mots (objectif, facteur, concept, paramètres, processus, institution, changement, mobilisation, projet, dispositif, performance, caractéristiques, motivation, etc.) reviennent sans cesse et peuvent se remplacer les uns les autres. Ils sont tous synonymes, avec ce même aspect futile, vain. « Le langage de l'insignifiance recouvre la

complexité par l'évidence, neutralise les contradictions par le positivisme, éradique les conflits d'intérêt par l'affirmation de valeurs qui se veulent « universelles ». Ce faisant, il déstructure les significations et le sens commun » (p 95). L'auteur insiste sur la dimension de soumission à l'autorité : « Les employés sont pris malgré eux dans une construction procédurale qui les assujettit à un pouvoir normalisateur auquel ils doivent adhérer. » (p 104). Il ajoute : « la surveillance n'est plus physique mais communicationnelle » (p 115). En effet, les cadres doivent être joignables, mobilisables partout et à tout moment. Leur smartphone et leur ordinateur portable permettent de se dresser un bureau en quelques instants. Ainsi, l'entreprise s'assure leur dévouement et leur investissement au travail. Il n'y a plus de temps mort, le temps de travail envahit tout, espace intime compris – et les moyens de communication sont la courroie de transmission privilégiée de ce système.

Des critiques de ce discours de l'insignifiance sont aussi présentes chez des artistes. Franck Lepage¹⁶ a construit tout un spectacle, avec une forte connotation militante, autour de cette idée qu'il fallait pratiquer la « désintoxication du langage ». Il a repéré des mots emblématiques de la langue de bois (lien social, partenariat, participation, acteurs, mondialisation, évaluation, développement, etc) et montre comment on les utilise tout le temps, vidés de leur sens. Il en tire un questionnement politique remuant et préoccupant. Comment, en effet, se révolter, promouvoir un changement social dans une société où les inégalités ne cessent de croître alors que les

¹⁶ On pourra trouver le texte intégral de son spectacle sur le site de la SCOP Le Pavé, organisme qui promeut l'éducation populaire. <http://www.scoplepave.org/>

entreprises manient un discours lisse, truffé de mots positifs, qui ne laissent aucune prise à la contestation ?

Corinne Maier, ancien cadre du groupe EDF s'est aussi fait connaître par son livre (2004) *Bonjour Paresse*, brûlant réquisitoire contre l'entreprise contemporaine, symbole de gaspillage, d'inégalités, de routine déshumanisante. Elle encourage par exemple à mimer les pratiques des cadres sans pour autant adhérer au discours ambiant, à la culture de l'organisation. Elle fait une proposition iconoclaste en proposant de ne pas s'impliquer, d'être dans le « désengagement actif ». Elle refuse cette dictature de l'image impeccable, du savoir-être qui transforme chaque individu en clone communicant, ambitieux, optimiste, décontracté, professionnel, entreprenant. Elle nomme cette obligation d'être poli et obéissant pour la dénoncer. Elle pointe du doigt le paradoxe entre impératif de communication et réalité marquée par une absence de vrai dialogue entre les gens. Selon elle, l'entreprise parle un charabia « qui fait fuir ». Rentrer dans ce langage, c'est rentrer dans la norme, accepter la soumission. Elle établit, avec un certain sens de la provocation, une nouvelle grille de lecture (p 15-16) pour décoder les messages de l'entreprise :

- *Inverser les signes* : L'entreprise « revalorise » les métiers au moment où ils disparaissent ; elle se gargarise d' « autonomie » alors qu'il faut remplir un formulaire en trois exemplaires pour la moindre vétille ».

- *Suivre le fil circulaire du discours* : « Le discours de l'entreprise fonctionne en boucle, tel un serpent qui se mord la queue. Il suffit de prendre une idée et de tirer le fil jusqu'au bout : inmanquablement, on revient au début ».

- *Séparer la bêtise du mensonge* : la pratique de l'hypocrisie est fréquente, mieux vaut éviter de prendre pour argent comptant tout ce que disent les managers. Se méfier des fausses promesses.
- *Appliquer un principe de réalité* : beaucoup de choses de grande ampleur (par exemple une importante réorganisation) sont difficiles à réaliser dans le cadre d'une grande entreprise.
- *Mettre en perspective* : l'entreprise « n'est que le symptôme d'un monde qui a sombré dans le mensonge, qui repousse sans cesse l'échéance du coup de grâce ».

Dans ce tableau, le jargon obscur et creux apporte une utile contribution. Ayant la prétention à l'objectivité, le langage se veut pourtant détaché et scientifique. Les statistiques sont toujours bienvenues. Mais le fond du propos se dérobe, les structures de phrase sont impersonnelles (« une cellule de veille est mise en place, un bilan est établi »), tout paraît figé, inexorable, sans surprise. Le langage de l'entreprise est proche de celui que George Orwell décrit dans *1984*¹⁷. L'humain y a disparu. La pensée est truquée avec des lieux communs à foison, des circonvolutions boursouflées, une prolifération d'acronymes que personne ne retient. Certes, l'auteur va loin. Qui a passé du temps en entreprise y reconnaît des vérités énoncées crûment. Si la communication est l'art de « brasser du vent », quels peuvent être le contenu et les objectifs des formations à la communication ?

¹⁷ Publié en 1949 (1950 pour la version française chez Gallimard), ce roman terrifiant est marqué par l'expérience du totalitarisme. Il est porteur d'intuitions que notre monde ne cesse de confirmer.

II. Les formations en communication : opportunité ou obligation pour les salariés ?

Malgré la virulence des attaques portées contre la communication dans les organisations (attaques portées par des acteurs en marge du système, sans influence réel sur lui), la demande de formation en communication ne faiblit pas. « Les hommes vivent dans un monde où ce sont les mots et non les actes qui ont du pouvoir, où la compétence ultime, c'est la maîtrise du langage. »¹⁸ On l'a dit : communiquer est essentiel à l'activité, savoir communiquer doit faire partie de la boîte à outils du professionnel qui a des responsabilités ou qui a un métier relationnel. Pourtant, faire appel à des formateurs pour mieux communiquer n'est pas un acte innocent. On risque de toucher à l'imaginaire fédérateur qui circule dans l'organisation. Quel est le rôle de cet imaginaire ? Étudions ce point avant d'analyser l'offre de formation de Communicare.

1. L'imaginaire dans les organisations

« La formation continue, dans les stages de longue durée, produit des « effets culturels » sur trois dimensions : capacité critique élargie, création de réseaux fondés sur des échanges professionnels, mise en cause des formes d'autorité hiérarchiques traditionnelles. » (p 109)¹⁹ Cette citation a le mérite d'aller droit au but : la formation peut produire des individus plus autonomes, capable de s'écarter de la norme,

¹⁸ BARBERY, Muriel, *L'élégance du hérisson*, Gallimard, 2006, p 62 (il s'agit d'un roman)

¹⁹ « Cultures et identités au travail » de Norbert ALTER, in *Sociologie du monde du travail*, sous la direction de Norbert ALTER, PUF, 2006

potentiellement déstabilisateurs et donc « dangereux » pour l'organisation car plus contestataires envers elle. En effet, toute formation fait sortir le salarié de son quotidien, le place face à d'autres manières de procéder, aiguise son regard sur les choses, modifie son interprétation des phénomènes. Elle agit donc sur les représentations du salarié, représentations habituellement nourries par la culture de l'organisation à laquelle il appartient. « Les représentations sociales concernent la construction d'une réalité collective propre à un groupe social déterminé pour lequel elle se constitue comme instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses. Parce qu'elles se forment à partir des interactions, les représentations concernent les conduites collectives, les communications sociales, et constituent une légitimation du sens commun. » (p 232)²⁰ Les représentations indiquent à l'individu comment agir. Que se passe-t-il si on modifie ses représentations sur un point, par exemple sa manière de communiquer ? Qu'est-ce qui risque d'être affecté ? La réponse est donnée par Florence Giust-Desprairies : « Toute organisation sociale comprend une dimension idéologique et une dimension imaginaire pour se représenter elle-même son environnement, et mobiliser les énergies du désir. » (p 95)²¹

On touche ici un point essentiel : l'imaginaire collectif est destiné à produire du sens. D'après Eugène Enriquez²², « Sans imaginaire, il n'existe pas de projet, de rêve à réaliser, d'utopie,

²⁰ « Représentations et imaginaire » de Florence Giust-Desprairies, in BARUS-MICHEL, Jacqueline, ENRIQUEZ, Eugène, LEVY, André (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Ramonville: Érès, 2004. 590 p.

²¹ GIUST-DESPRAIRIES, Florence. *L'imaginaire collectif*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 2009. 255 p.

²² ENRIQUEZ, Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris : PUF, 1992, 334 p.

de monde à construire. » L'imaginaire sert à féconder le réel, qui peut être le réel des perspectives de développement d'une entreprise. Les représentations participent à la construction de la réalité, elles fournissent un fondement rationnel aux règles organisationnelles. Elles ont aussi une fonction unifiante puisque les rôles et les fonctions s'articulent dans un ensemble cohérent. Cette construction imaginaire est un processus dynamique, qui nécessite la mobilisation d'investissements particuliers. Le groupe se constitue parce qu'il y a un objet commun. Les organisations sont les lieux où s'articulent les nécessités pulsionnelles des individus aux nécessités fonctionnelles des organisations. Ceci se fait grâce aux représentations et à l'imaginaire que l'organisation engendre.

2. Les modules proposés par Communicare

Certains semblent savoir naturellement communiquer. Ces personnes auraient des caractères expansifs, extravertis. Sandra Bellier, dans le prolongement de la pensée de Bourdieu sur la reproduction sociale²³, note que ces traits de caractère sont cultivés dans les milieux dominants. La prescription à la maîtrise de la communication est donc un moyen d'assurer le maintien au pouvoir des élites. Bourdieu (1982) montre en effet que la capacité de parler est socialement conditionnée. « Parler, c'est s'approprier l'un ou l'autre des styles expressifs déjà constitués dans et par l'usage et objectivement marqués par leur position dans une hiérarchie des styles qui exprime

²³ Pierre BOURDIEU et Jean-Claude PASSERON, *Les héritiers : les étudiants et la culture*, Paris, Les Éditions de de Minuit, coll. « Grands documents » (no 18), 1964, 183 p.

dans son ordre la hiérarchie des groupes correspondants. » (p 41) On saisit les classes sociales à travers des indices stylistiques. Produire des phrases qui vont être comprises ne signifie pas qu'on parle pour être écouté et qu'on formule des phrases recevables. Pour être perçu comme un interlocuteur ayant de l'influence, il faut manier les « bons » codes linguistiques et culturels. Il y a un rapport de force qui s'inscrit dans la langue. Certains mots, certaines tournures, certaines intonations²⁴ sont discriminants. À l'inverse, l'hypercorrection grammaticale, la richesse d'un vocabulaire, le maniement de figures de style sont associés au langage bourgeois et traduisent la détention d'un capital au moins symbolique, si ce n'est financier.

Dans les cas d'ascension sociale, d'insertion / réinsertion professionnelle, si l'individu n'a pas une maîtrise suffisante des codes communicationnels de l'entreprise, il doit passer par la case formation. La communication fait partie du socle des compétences transversales et transférables. Ces compétences « contribuent à faciliter les mobilités professionnelles et sécuriser les parcours professionnels »²⁵.

Selon les principes de l'andragogie, dans un premier temps, le formateur doit faire le point sur les savoirs possédés par les participants au stage. Il doit en tenir compte, s'y adapter. Chez Communicare, cette phase d'évaluation préliminaire est menée à bien grâce à un questionnaire. Par

²⁴ L'intrigue de la comédie musicale *My Fair Lady* (lancée en 1956 et adaptée du roman de George Bernard Shaw intitulé *Pygmalion*) repose sur ce décalage entre deux personnages, deux mondes sociaux, décalage qui est d'abord articulatoire et linguistique. Supprimer un franc-parler vulgaire peut-il transformer une femme du peuple en aristocrate ?

²⁵ CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE, Note d'analyse n°219, avril 2011.

exemple, dans le cadre de la formation sur l'expression orale, les participants sont invités à préciser les points avec lesquels ils se sentent à l'aise et les points sur lesquels ils aimeraient progresser. Le questionnaire demande aussi de préciser les situations de communications les plus fréquentes (entretiens en tête-à-tête, réunions, groupes de travail, interventions devant des auditoires plus ou moins grands, etc).

Ensuite, la formation va enchaîner les exercices pratiques et les jeux de rôle. « Notre pédagogie est centrée sur l'action / l'expérimentation car nous sommes convaincus que l'on retient plus durablement en agissant d'abord et en analysant ensuite. » Les mises en situation, parfois filmées, sont analysées en commun, puis le formateur donne des conseils personnalisés. Selon les formations, le fond est plus ou moins travaillé. En revanche, on prête toujours beaucoup d'attention à la forme. La dimension corporelle, vocale, émotionnelle est centrale. Des exercices permettent d'améliorer sa posture, sa gestuelle, le volume de sa voix ; on travaille l'émotivité due au trac. La question de la gestion de l'auditoire est également abordée : comment créer du lien par le regard, comment susciter l'attention, comment répondre aux objections.

Pour Communicare, il est fondamental de développer sa présence vocale et de renforcer son impact verbal et non-verbal. Cette vision de la communication est sous-tendue par des théories qui montrent l'importance de tout ce qui est autour du message. Un homme politique en est convaincu. Lors d'un meeting électoral, il prendra soin d'articuler ses phrases, de marteler certains slogans, de respecter des moments de silence. Par son costume, le logo qui orne le pupitre, il revendique une certaine image, se construit une légitimité. Il

sait que cela aura un impact sur l'électeur qui l'écoute derrière sa télévision.

Les exercices ont aussi pour but d'affecter, peut-être de se libérer des filtres de communication que chacun possède. Abric (2008) décrit ces filtres. D'un côté, il y a les variables psychologiques (mécanismes projectifs et mécanismes de défense). De l'autre, il y a les variables cognitives (système de représentations, représentations de soi / de l'autre / de la tâche) et les variables sociales (statut social, préjugés, stéréotypes). Les travaux de Porter (notamment sa typologie) ont permis de mettre en lumière la prééminence du climat sur la technique dans la communication humaine. C'est la qualité de la relation qui génère la qualité de la communication. La situation la plus propice à l'expression de l'autre est la situation où il ne se sent ni jugé, ni analysé et interprété, ni guidé par des conseils, ni manipulé ou harcelé par des questions. C'est une situation où il se sent écouté.

L'écoute est toujours première, elle oriente et dirige la parole. Une bonne formation à la communication apprend donc aux participants à développer leur écoute. Carl Rogers (1967) insiste aussi sur ce point. Dans la communication interindividuelle, comme dans la relation thérapeutique, l'essentiel est la création d'un climat relationnel particulier fondé sur 4 composantes : acceptation inconditionnelle de l'autre, neutralité bienveillante, authenticité et empathie. Or, dans l'univers concurrentiel de l'entreprise, la communication vise souvent plus à dominer qu'à transmettre un message que personne n'entend, trop préoccupé par le stress ou par la frustration engendrés par ce prétendu dialogue. Pour que

l'échange soit équilibré, il s'agit de créer un climat de confiance, débarrassé des représentations de pouvoir ou de soumission que chacun projette sur l'autre. Comment instaurer ce type de contact ? Est-ce que des exercices qui se font en dehors du quotidien du professionnel peuvent être efficaces ? Il n'y jamais, et c'est normal, de garantie de succès. Au fond, les formations sont peut-être une sensibilisation à la « bonne communication » : savoir à qui on s'adresse et dans quel contexte, écouter activement, apprendre à accueillir les avis des autres, savoir maîtriser ses émotions, reformuler les propos de son interlocuteur, passer un message en ayant une expression verbale et non-verbale adaptée.

3. Formation/formatage ou formation/développement des compétences ?

Guy Jobert²⁶ souligne le fait que, dès les années 1960, Les formateurs se sont dégagés du modèle scolaire. Les professeurs sont hantés par l'image du plein et du vide. Les enfants auraient tout à apprendre de leur instituteur, ils seraient des pages blanches à noircir. Dès lors, l'école est une institution fortement hiérarchisée, disciplinée, avec une asymétrie très forte entre petits et grands. Les enfants doivent se soumettre aux rythmes des journées, aux règles de fonctionnement, ils doivent accepter et intégrer des savoirs qui ne sont ordonnés ni à un désir, ni à un usage ou un projet extérieurs à l'institution scolaire. L'école, comme l'institution

²⁶ Article sur la formation, in BARUS-MICHEL, Jacqueline, ENRIQUEZ, Eugène, LEVY, André (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 2004. 590 p.

militaire où les garçons iront pour faire leur service, est un des lieux où l'on apprend la docilité et la subordination aux ordres²⁷.

À la différence des enfants, les adultes ne viennent pas en formation par obligation mais pour servir un projet propre, plus ou moins clarifié et formalisé. On ne peut pas les laisser dans l'incertitude sur le lien entre les savoirs proposés et leurs projets. Les usages sociaux du savoir ne sont pas ignorés, tout comme le rapport à l'action. Pour favoriser l'apprentissage, il faut s'appuyer sur des savoirs concrets issus de l'expérience. Communicare s'inscrit tout à fait dans cette perspective puisqu'il encourage les participants à apporter des cas professionnels. Par ailleurs, les interactions et la pratique sont au cœur des dispositifs.

Guy Jobert²⁸ rappelle que la langue est l'instrument du dressage et de l'intégration sociale dès l'école maternelle. À l'école, la parole est très contrôlée. Pas le droit de bavarder, d'interrompre le professeur, d'utiliser certains mots. En formation, en revanche, on donne la parole aux adultes. Nourrie par les apports de la psychosociologie, la communication occupe une place centrale dans les démarches d'intervention, l'intervenant ouvre des espaces de délibération. On peut espérer que dans une formation à la communication, la liberté d'expression soit de mise. Oui, mais, faut-il le rappeler, les formations d'aujourd'hui, surtout depuis la loi de 2009, sont fortement contrôlées. Les formations répondent à des objectifs en lien avec le poste de travail de l'individu. La feuille de route

²⁷ Les travaux de Michel Foucault sont bien connus et très éclairants. On pense surtout à *Surveiller et Punir* (1975).

²⁸ *Éducation permanente* – dossier « communiquer » n°167, juin 2006. Éditorial : l'activité communicative au cœur des pratiques de formation et d'intervention.

est précise, pas toujours évident de s'en écarter. Si les commanditaires ont donné leur accord pour un programme précis, le formateur doit s'y tenir. Le questionnaire préliminaire *Communicare* comporte ainsi un prologue qui s'adresse au futur participant. « Vous avez décidé de participer à une action de formation, nous vous en félicitons : vous êtes ouvert à une démarche de changement, c'est essentiel. » L'idée est de favoriser l'implication de la personne dans la formation. Toutefois, cette phrase met mal à l'aise. Le salarié a-t-il vraiment décidé lui-même, librement, de participer ? Souvent la formation a lieu à la demande de ses supérieurs, l'ouverture au changement n'est pas tant un choix qu'une nécessité parce que l'organisation évolue, éventuellement se restructure. Le ton de cette phrase, faisant référence à la liberté, sonne comme une manière de garantir l'obéissance. C'est un moyen de s'assurer d'une soumission librement consentie.

Dernier point : même quand la formation a lieu en intra, les données organisationnelles et institutionnelles ne sont pas prises en compte. La co-construction est toujours partielle, lacunaire. *Communicare* n'a pas les moyens de les prendre en compte par une phase « état des lieux / diagnostic », et le commanditaire n'est pas toujours prêt à fournir de son plein gré ces informations. Les organisations préfèrent souvent dissimuler la réalité des rapports de pouvoir. Dès lors, comment évaluer les modes de communication au sein de l'entreprise ? Comment aider les professionnels à y optimiser leur communication ? Que cherche-t-on vraiment ? La transmission fluide d'information, la transparence, la sincérité, l'absorption du langage stéréotypé des affaires ? On ne peut pas espérer que ce flou latent disparaisse en formation. Mais peut-on faire peser

sur l'individu uniquement la responsabilité de bien communiquer ?

Au vu de tous ces éléments, il est impossible de trancher et de dire si Communicare se situe du côté du développement des compétences ou du formatage. La vérité est sûrement dans un entre-deux. La volonté, dans le discours, est clairement du côté du développement des compétences, mais la réalité, illustrée par la coopération réticente des organisations, fait que des formations en deux / trois jours sont un concentré de recettes toutes faites qui, ingérées au pas de course, conduisent à un certain formatage du comportement communicationnel. Voyons maintenant ce qu'implique l'utilisation de l'outil théâtre en formation.

B/ Utiliser le théâtre pour mieux communiquer en entreprise : une évidence ?

I. Créativité, jeu, théâtre : applications et implications

1. Créativité, innovation et puissance d'agir

Pourquoi s'intéresser à la créativité dans ce mémoire ? Parce que Communicare se sert de la créativité pour ses formations (via l'usage du théâtre) et que l'entreprise raffole de cette notion. Examinons d'abord ce que cela signifie.

La créativité a longtemps été perçue comme un phénomène magique ou mystique. Les penseurs antiques évoquent les muses qui inspirent les poètes, élus par les dieux. L'inspiration est associée à un état non rationnel, marqué par l'euphorie. Bien plus tard, on distinguera le génie, le talent et la créativité. À l'époque romantique, la créativité est mise en lien avec une singularité d'expression, une forme d'originalité teintée d'une recherche esthétique. Au XXe siècle, Freud suggère que les productions des artistes résultent d'une tension entre réalité consciente et pulsions inconscientes. L'inconscient serait un puits rempli d'images, de métaphores, d'idées qui serait le matériau premier de la découverte, l'invention, l'œuvre.

On s'accorde aujourd'hui à définir la créativité comme « la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste²⁹ ». La créativité n'est plus réservée à une élite d'inventeurs obstinés, enfermés dans leur laboratoire, ni à des artistes obsédés par

²⁹ p 10 - LUBART, Todd, *Psychologie de la créativité*, Paris : Armand Collin, Coll. Cursus, 2003, 186 p.

une œuvre à bâtir. Pour Winnicott (1975), il faut envisager la créativité dans une acception large, sans l'enfermer dans les limites d'une création réussie ou reconnue, mais bien plutôt en la considérant comme une coloration de toute une attitude face à la réalité extérieure. « Une création, c'est un tableau, un jardin, une coiffure, une symphonie, une sculpture et même un plat. » Il ajoute : la créativité « est présente en chacun de nous, bébé, enfant ou adulte. » La créativité s'ancre dans le quotidien, elle s'exprime quand l'individu est confronté à des contraintes, des problèmes. Elle est avant tout reconnue aujourd'hui comme une aptitude mentale, une agilité d'esprit, une capacité à faire des liens entre les choses, à regarder les situations avec une autre perspective, à s'adapter, à faire jaillir les idées. On comprend bien en quoi cela intéresse les entreprises, confrontées à des environnements mouvants. La créativité est devenu un mot à la mode, sujet d'articles, livres, séminaires. Il y a une injonction à être créatif.

Est-ce pour autant une évidence d'être créatif ? Si tout le monde est censé posséder un potentiel créatif, il n'est pas toujours aisé de le mobiliser. La formation peut être un bon moyen de se l'approprier. Le processus de créativité réside dans la capacité de superposer des éléments qui n'ont pas forcément de rapport entre eux. Cela suppose une part d'audace, sortir de sa routine, d'un conformisme rationnel et rigide. Les créatifs auraient des caractéristiques particulières : ouverture, intuition, curiosité, humour, fantaisie, passion, confiance en soi, indépendance d'esprit, rapidité dans le traitement des informations. Cela peut être suscité à travers la pratique du jeu, nous y reviendrons très vite.

Les individus créatifs intéressent les entreprises car ils sont ceux qui favorisent cette innovation si nécessaire à la performance et à la compétitivité. Il faut améliorer les produits existants, développer de nouvelles gammes, diminuer les coûts de fabrication, etc. C'est capital pour être à la hauteur de la concurrence. Les entreprises les plus créatives remportent d'énormes marchés. On pense à Microsoft, à Sony, à Apple – des marques qui font désormais partie de notre quotidien.

Sur un autre plan, au niveau philosophique, la créativité semble inhérente à la nature humaine et universelle. Selon Gaston Bachelard, l'imagination créatrice constitue notre originalité d'humains. S'en priver nous met en danger. La créativité, souligne Winnicott, c'est ce qui donne de la valeur à la vie. L'engagement dans un processus créatif donne la sensation de vivre plus intensément. Je souscris totalement à cette vision ayant la chance de l'avoir expérimentée dernièrement. En octobre dernier, je reçois un appel d'un éditeur qui me fait savoir son désir de publier mon premier roman. C'est une nouvelle que je n'attendais plus. Mon manuscrit patientait dans un placard depuis deux ans et j'avais abandonné l'espoir d'être publiée. L'éditeur me réclame de légères modifications en vue d'une sortie du roman en mars 2012. En janvier, profitant d'un moment plus creux dans mon activité, je consacre deux semaines à temps plein à finaliser mon roman. Ce travail me remet en lien avec le processus de création, inhérent à toute démarche artistique. J'en éprouve de la joie et j'en retire une énergie qui m'avait longtemps désertée à cause d'une surcharge de travail, un excès de pression, une fatigue physique teintée de lassitude. Quand je reprends mon travail sur le mémoire à la fin du mois de janvier 2012, je suis

profondément marquée par cette expérience que je viens de vivre. C'est elle qui me pousse à orienter mon mémoire vers la question de la place de la créativité en formation. Cette question me semble d'autant plus valable que le projet *Communicare* repose sur la centralité de l'apport théâtral comme outil pour mieux communiquer.

Mon témoignage sur la créativité recoupe ce que Yves Clot (2008) appelle le pouvoir d'agir. « La perte de sens de l'activité la dévitalise, la désaffecte en rendant psychologiquement factice la poursuite de l'action » (p 9). Reprenant Spinoza et Ricoeur, il relie le pouvoir d'agir à la puissance et au sens de l'action. Quand l'activité a du sens, alors l'énergie et une émotion positive et motrice sont au rendez-vous. Les moments où l'on ressent fortement ce pouvoir d'agir sont fugitifs. On ne peut pas être créatif en permanence. « La transformation du sens de l'action augmente le rayonnement possible de l'activité et la vitalité du sujet. » (p 15). Le pouvoir d'agir, c'est prendre des risques, tenter des choses, éprouver une certaine intensité. Ce pouvoir est source de santé et de bonheur. On comprend combien il est fondamental de faire preuve régulièrement de créativité. Allons plus loin en examinant l'usage du jeu.

2. Ce que jouer veut dire

Faire du théâtre, concrètement c'est incarner des personnages, se mettre dans la peau de son rôle, accepter de *jouer* l'acteur. Jouer ? Qu'est-ce que cela signifie quand on est adulte ? Est-ce bien sérieux ? En effet, les jeux seraient synonymes d'oisiveté. Dans la vision capitaliste, le sérieux

serait le gage de l'investissement dans le travail. En même temps, aux antipodes de cette pensée industrielle datée, les services marketing et commerciaux font souvent référence au plaisir et montrent l'aspect ludique des objets. Ainsi, depuis vingt ans, on assiste à une explosion de l'univers du divertissement : parc d'attractions, jeux télévisés, jeux vidéos. Le jeu n'est plus du tout réservé à l'enfant. Roger Caillois (1958) a montré que les jeux avaient plusieurs fonctions psychologiques. Les jeux qui mobilisent l'instinct de compétition (les sports par exemple) apprennent à se dépasser. Les jeux de hasard (loto, cartes à gratter) apprennent à rêver et à lâcher prise. Les jeux qui exigent le simulacre (le théâtre donc) permettent de libérer sa vraie personnalité, de développer certaines ressources. Le jeu est donc positif. Ainsi, on a remarqué que ceux qui ont l'impression de jouer dans leur travail réussissent mieux et sont plus productifs, plus impliqués et plus heureux. Jouer permet d'échapper un temps aux normes sociales : on s'autorise alors à exprimer ses émotions. Quand on joue, on s'oublie, on sort de sa réalité, on devient créatif.

Winnicott (1975) a étudié le rôle du jeu dans la construction de la personnalité de l'enfant³⁰. Il constate que c'est en jouant que le bébé grandit, qu'il évolue, qu'il va vers sa maturation psychique. « L'activité de jeu facilite la croissance et par là même la santé. Jouer conduit à établir des relations de groupe. » (p 90). Élever des enfants, c'est leur enseigner quels

³⁰ Eric Berne, à l'origine de l'analyse transactionnelle, utilise également le prisme des jeux pour observer les comportements humains. Les jeux selon lui permettent d'accéder à l'autonomie par le recouvrement de trois facultés : la conscience, la spontanéité, l'intimité. On pourra consulter *Des hommes et des jeux* (1964 pour la version française chez Stock)

jeux pratiquer et comment, c'est-à-dire quelles en sont les règles, quels sont les rituels autour de ces jeux. Il complète : « c'est sur la base du jeu que s'édifie toute l'existence expérientielle de l'homme (...) Nous expérimentons la vie dans l'aire des phénomènes transitionnels, dans l'entrelacs excitant de la subjectivité et de l'observation objective ainsi que dans l'aire intermédiaire qui se situe entre la réalité intérieure de l'individu et la réalité partagée du monde qui est extérieure. » (p 126). Dès lors, « le travail du thérapeute vise à amener le patient d'un état où il n'est pas capable de jouer à un état où il est capable de le faire » (p 84). Le jeu se déroule dans un espace transitionnel, dans l'entre-deux du dehors et du dedans, du moi et du non-moi, de l'enfant et de sa mère, du corps et du langage, de l'imaginaire et du réel. « Dans cette aire, l'enfant rassemble des objets ou des phénomènes appartenant à la réalité extérieure et les utilise en les mettant au service de ce qu'il a pu prélever de la réalité interne ou personnelle. » (p 105). Si Winnicott a consacré une telle étude à l'importance du jeu, c'est qu'il cherche à montrer qu'il est dangereux de priver un enfant de jeu.

On peut faire l'hypothèse que cela s'applique également à l'adulte. Une existence sans jeu, sans fantaisie, sans imaginaire met l'individu en péril. À l'inverse, ouvrir des espaces de jeu, des espaces de créativité, des espaces de liberté permet d'accéder à une vitalité renouvelée. Question : ces espaces peuvent-ils, doivent-ils être ouverts en entreprise ? en formation ? Quels en sont les effets ? Continuons à progresser dans notre pensée. Quelle est la spécificité du jeu théâtral ? Quelles en sont les répercussions si on l'utilise en formation ? Stéphane Chauvier (2007) pointe du doigt le fait

que dans le théâtre, le corps vivant des personnes impliquées dans le jeu est le fait brut qui sert le jeu. Jusqu'où, ainsi, va l'identification de la personne au personnage ? Il est vrai que pour bien jouer, pour être crédible dans son personnage, il faut mettre à distance le reste de sa vie, ses autres pratiques sociales. Il doit y avoir une forme d'abandon, dans un cadre bien délimité qui est celui de la scène du théâtre. On s'y expose, on y a le droit de feindre, de badiner, de tricher. Le jeu, c'est l'action allégée du poids des conséquences. La réussite ou l'échec dans le jeu, sur cette scène, ne doit pas avoir de conséquences sur la réussite ou l'échec dans sa propre vie. Est-ce que cette frontière-là est bien dessinée en entreprise ? Est-ce qu'on peut jouer facilement avec des collègues de bureau ? Quelles traces cela peut-il laisser ? Peut-on garantir qu'il n'y en aura aucune ou alors des traces positives ? On peut comprendre que le théâtre parce qu'il est un jeu *extrêmement* créatif, parce qu'il mobilise totalement et profondément en soi, puisant dans l'inconscient, dans ce qui nous est inconnu, dévoilant des parts de soi cachées, puisse inquiéter, soulever des résistances. Comment donc Communicare défend son usage du théâtre ?

3. Le théâtre : outil subversif ?

A priori, l'approche de Communicare se veut « douce » et rassurante. Dans un document envoyé en amont aux participants, on peut lire : « Le théâtre est un précieux outil pour aider à la connaissance et à l'utilisation de soi. Toutefois notre objectif n'est pas de vous apprendre à "jouer un rôle" mais plutôt de vous aider à trouver en vous les moyens de

communiquer avec authenticité et affirmation. » Dans une publication pour professionnels de la formation, l'actuel gérant de Communicare, explique que pour communiquer efficacement, il faut mobiliser tout son corps. Les mots ne suffisent pas pour convaincre. Il faut travailler son attitude, sa voix, son regard. Le théâtre sert à cela. Les « formations concernent divers publics de l'entreprise, considérant que tous sont soumis à des situations où le savoir-être doit être à la hauteur du savoir-faire. » Le théâtre est un excellent outil pour mieux se connaître, déceler ses vraies forces, s'appuyer dessus, gagner ainsi en confiance en soi. Évidemment, pour que le travail soit efficace, il faut que la personne s'implique. Il conclut l'article par ses mots : « Personne d'autre que le stagiaire ne peut décider à sa place de poursuivre le travail entamé en formation. La formation est une démarche volontaire. À partir de ce qui est proposé durant l'action, le stagiaire est ensuite l'artisan principal de son développement. » Faut-il entendre, entre les lignes, que la personne fixe la limite au jeu, décide jusqu'à quel point elle participe et « se met en danger » ? Est-ce une manière pour Communicare de se protéger, de limiter sa responsabilité dans le succès ou l'échec de sa pédagogie ? Difficile de trancher. L'idée n'est pas non plus de juger les choix méthodologiques de Communicare, ce n'est pas mon rôle.

Au passage, je voudrais souligner qu'il me semble logique que le monde de la formation se soit emparé de l'outil théâtre car celui-ci est très présent dans l'institution scolaire. Au-delà des vertus cathartiques voire thérapeutiques que les Grecs mettaient déjà en avant, théâtre et école sont historiquement liés parce que le théâtre permet d'atteindre des

objectifs éducatifs. Le théâtre permet à l'individu de prendre de la distance avec lui-même, son histoire, ses fonctionnements. Il permet d'accepter d'autres points de vue, de se mettre à la place d'autrui, il contribue à acquérir une argumentation et une pensée élaborée en disant des mots écrits par d'autres. Il est l'occasion de faire des expériences, de vivre des situations loin de son quotidien, d'appréhender différemment la vie en société. Le film *L'esquive*³¹ en est l'illustration : il montre une bande d'adolescents qui répètent un texte de Marivaux. Peu à peu, les personnages viennent les atteindre dans leur identité et dans leur corps, leur inculquent d'autres manières de se comporter et de se parler.

Cet exemple permet d'évoquer un autre théâtre qui va beaucoup plus loin, qui a la capacité de transformer les individus, de les *libérer*. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'artiste brésilien Augusto Boal, fondateur du théâtre de l'opprimé. On trouve ses livres dans la bibliothèque de Communicare, même s'il n'est pas la référence première et pour cause ! Boal défend une vision militante d'un théâtre qui est d'abord un instrument politique. Que dit-il ? D'abord que le théâtre est une arme, qu'il faut libérer l'homme de sa condition de « spectateur » pour devenir « acteur », et qu'ainsi il cessera d'être objet pour devenir sujet. En effet, sur scène on va essayer des choses, les vérifier à l'épreuve de la pratique afin d'encourager à les mettre en oeuvre dans la réalité. Ainsi, si on joue la grève générale, en fait, il s'agit de la répéter avant la vraie grève générale. La scène devient laboratoire, anti-chambre, camp de préparation en vue de l'action. La pièce

³¹ Film d'Abdellatif Kechiche, sorti en 2004.

jouée n'est plus fermée, inscrite dans le marbre une fois pour toute. Le public peut dialoguer avec les acteurs, interrompre l'action, demander des explications, monter sur le plateau, faire des propositions de textes et de gestes alternatifs. Le public est invité à quitter cette posture de témoin silencieux, il est partie prenante.

Augusto Boal appelle son dispositif le théâtre forum. « En voici les trois étapes : on demande d'abord à quelqu'un de raconter une histoire avec un problème politique ou social à résoudre ; ensuite on répète ou on improvise directement pour donner un spectacle qui dure dix à quinze minutes et comporte une solution au problème posé ; à la fin du spectacle, on ouvre le débat et on demande aux participants s'ils sont d'accord avec la solution proposée. Ils diront évidemment non. On leur explique alors qu'on va recommencer la scène une deuxième fois, exactement comme la première mais que cette fois ceux qui ne sont pas d'accord peuvent remplacer l'acteur et orienter l'action dans un sens qui leur semble plus adéquat. (...) Les autres acteurs doivent s'adapter à la nouvelle situation et envisager « à chaud » toutes les possibilités offertes par la nouvelle proposition. (...) N'importe qui peut proposer n'importe quoi à condition qu'il le fasse sur scène en travaillant, en agissant, en accomplissant quelque chose, et pas du fond confortable de son fauteuil. On est très souvent révolutionnaire en parole : on prêche alors héroïsme et révolution ; mais, quand on doit mettre soi-même en acte ce que l'on prône, on s'aperçoit souvent que les choses ne sont pas si faciles. » (p 32-33)³² L'artiste invite à descendre le théâtre dans la rue, sur

³² BOAL, Augusto, *Théâtre de l'opprimé*, Paris : La Découverte, 2007, 207 p.

les marchés, dans les gares, à l'école, dans les casernes, en entreprise, dans les syndicats : partout où les gens vivent. Le théâtre devient riposte à l'oppression, outil de changement.

Le théâtre dévoile la vérité des structures de domination qui infiltrent les sociétés, qui enferment les individus dans des rôles prédéterminés. Le théâtre permet d'en prendre conscience et de s'en libérer en expérimentant d'autres manières d'être qui transformeront la réalité. Le théâtre devient lieu de connaissance et d'initiative, il aide la future action à être efficace en l'anticipant. Il ne s'agit pas de se contenter d'analyser le passé : le théâtre est la phase préliminaire des opérations. Le rôle de l'acteur professionnel est d'accompagner ce processus, d'aider les spectateurs à se produire eux-mêmes artistes. Boal veut donner la parole et le pouvoir à tous. « Laissons les opprimés s'exprimer, parce que eux seuls peuvent nous montrer où est l'oppression. Laissons-les eux-mêmes découvrir leurs chemins de libération. » (p 18)³³. Lucide, l'auteur reconnaît que pour être utile ce théâtre doit être pratiqué massivement. Ceci est possible, selon lui, si chacun comprend et intègre que l'activité artistique est naturelle à l'être humain. « En vérité, une séance de théâtre de l'opprimé n'a pas de fin, parce que tout ce qui s'y passe doit se prolonger dans la vie. Le théâtre de l'opprimé se trouve à la frontière précise entre la fiction et la réalité : il faut dépasser cette limite. Si le spectacle débute dans la fiction, son objectif est de s'intégrer à la réalité, à la vie. » (p 259)

³³ BOAL, Augusto, *Jeux pour acteurs et non-acteurs : pratique du théâtre de l'opprimé*, Paris : La Découverte, 1989, 203 p.

Cette vision tout à fait passionnante et galvanisante ne suscite, bien sûr, aucun consensus en entreprise. Remettre en cause en profondeur les fonctionnements du management, permettre une véritable expression non conformiste ? Hors de question ! Même à l'heure où la souffrance au travail et la prévention des risques psychosociaux est sur toutes les lèvres, il est inenvisageable d'utiliser un médicament aussi radical et puissant. Communicare le sait bien et ne propose certainement pas ce genre de prestations. À quoi bon alors se saisir du théâtre, diraient certains ? Dominique Pécaud³⁴ dénonce l'utilisation d'un théâtre « au rabais », apolitique, en entreprise. Pour lui, utiliser le théâtre comme garant de l'ordre existant, pour faire passer les messages de la direction, est une trahison de cet art. Le théâtre est instrumentalisé et donc faussé. « Il n'y a pas de jeu possible puisque le théâtre n'est qu'un accessoire de l'entreprise qui le contient et qui cherche à contenir la communauté qui la compose. » J'entends ici un dilemme complexe : soit on va au bout ce que propose l'outil théâtre, qui transforme les individus en protagonistes de leur vie, avec ce que cela implique politiquement – et personne n'est prêt à prendre le risque d'un tel changement ; soit on utilise le théâtre de façon légère, marginale, au service du savoir-être en entreprise – ce qui revient à confirmer les structures de pouvoir et à participer au processus de servitude volontaire dans lequel les individus sont empêtrés. N'y a-t-il pas de juste milieu entre révolution et accentuation de la domination ? Le jeu, la

³⁴ Le théâtre d'entreprise ou le théâtre dans l'entreprise ? in LEPLATRE, Françoise, *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Paris-La Défense : Centre Inffo, 1996, 281 p.

créativité, le théâtre en entreprise sont-ils définitivement impossibles ?

Ce questionnement et l'envie d'encourager Communicare a plus d'audace m'a conduit à rencontrer Thissa d'Avila Bensalah, Directrice de la Compagnie De(s)amorce(s), qui revendique l'héritage de Boal. L'entretien me permet d'entendre un autre son de cloche. La compagnie utilise le dispositif du théâtre forum pour intervenir dans des organisations diverses qui sont confrontées à des problèmes de discrimination. Ce sujet est sensible, parfois douloureux à aborder. Pourtant, on leur fait confiance, on croit en la force de l'outil théâtre pour travailler et animer des formations sur cette problématique. Pas besoin de certification ou de démarche qualité pour convaincre : le carnet de commande est plein pour les 3 ans à venir ! Un exploit dans le contexte économique. La directrice met en avant la soif des gens pour une parole vraie, loin des discours officiels. Elle dit aussi l'envie des gens d'être dans l'action, de trouver des solutions, de faire bouger les choses. Faut-il s'inspirer de leur approche ? Est-ce un exemple inspirant qui prouve la légitimité indéniable du théâtre, même incisif, pour intervenir en organisation ? Le problème est-il de se cantonner à des questions de communication, secteur « bouffé » par le politiquement correct et le dogme du management ?

II. Communicare et son équipe de comédiens-formateurs

1. Quelles compétences à certifier pour des créatifs ?

Maintenant que le contexte global a été étudié, je voudrais continuer en évoquant les grands points qui ressortent des entretiens avec l'équipe, faire un état des lieux des ressentis par rapport au projet ICPF. Qui sont ces comédiens-formateurs ? Quelles sont leurs compétences ? Pourquoi cette certification ?

Globalement, la démarche Communicare est comprise : on me dit « C'est cohérent pour se présenter aux clients, c'est un avantage pour se démarquer ». Les uns et les autres constatent que l'activité dans le secteur diminue, que les temps de formation sont compressés, que le nombre de participants dans les sessions augmentent. De plus en plus, on est face à des acheteurs de formation, et non des DRH, qui négocient et qui apprécient l'existence de label. Cette certification ICPF est vue comme une occasion de se saisir d'un questionnement plus vaste sur la formation professionnelle car cette réalité du rapport avec les entreprises est complexe.

La plupart expriment également le désir de mener un détour réflexif sur leur expérience et leurs compétences. Je suis très frappée par la diversité des profils : des ingénieurs, une agronome, une journaliste, un ancien professeur d'anglais... Des parcours variés avec une longue expérience en formation et un souci pour tous de se former soi-même pour être capable d'être performant en formation. Je dois dire que je ne

m'attendais pas à découvrir ces profils, étant donné l'introduction de Communicare. Quatre formateurs seulement n'ont pas de bagage universitaire. En revanche, ils ont tous au moins dix ans d'expérience professionnelle en tant que formateur et ont tous exercé d'autres professions avant de venir à la formation. Certains sont en fin de carrière (la moyenne d'âge tourne autour de 50 ans).

En les écoutant, de nombreuses questions émergent :

- ✓ Que va apporter la certification ?
- ✓ Est-ce un investissement en temps et en argent « rentable » ?
- ✓ Comment valoriser ce qu'on a fait avant, qui donne aussi de la compétence au professionnel d'aujourd'hui ?
- ✓ Quelle valeur ajoutée face aux clients ?
- ✓ Quelle est la notoriété d'ICPF ?
- ✓ Quelle est sa crédibilité vis-à-vis de l'Etat ?

En filigrane, une inquiétude est perçue. L'équipe a le sentiment d'être professionnelle et s'interroge : faut-il vraiment aller plus loin dans la professionnalisation ? Dans quel but ? Comment ? Certaines personnes expriment le désir de partager sur leur pratique ou faire le point sur leur parcours. La certification est-elle la meilleure option pour gagner en professionnalisme ?

Enfin, il y a une interrogation partagée sur la nécessité de ce projet. Pourquoi Communicare a cette demande de professionnalisation ? Est-ce l'expression d'une insatisfaction quant aux formations animées par l'équipe ? Faut-il entendre que certains ne sont pas à la hauteur ? Est-ce une menace déguisée d'exclusion pour ceux qui refusent la certification ? L'identité de Communicare est-elle menacée et a-t-elle besoin

d'être renforcée par une certification extérieure ? Au fond, est-ce que Communicare souffre d'un complexe d'infériorité ?

Je rencontre par la suite des professionnelles de la formation très impliquées dans le secteur, à savoir deux représentantes du syndicat SICFOR³⁵. Elles voient la certification ICPF comme un atout supplémentaire pour vendre des formations aux entreprises. Dans un contexte hautement concurrentiel, où l'approche mécaniste prévaut, lors d'une négociation commerciale, ICPF peut être un signal pour l'acheteur. Cette certification, même si on la connaît mal et qu'il faut expliquer ce qu'elle signifie, apporterait la preuve d'une compétence. Selon elles, la logique du diplôme et de la preuve est revenue en force ces dernières années. C'est comme une application du principe de précaution. Un acheteur ne veut pas prendre de risque alors il se raccroche à ce genre de signal.

Cependant, ICPF ne saurait produire des miracles. Elle ne garantit pas la qualité d'une formation. Sur quels critères définir la qualité d'une formation ? Comment être sûr que la formation apportera satisfaction ? Les entreprises n'ont-elles pas une responsabilité en fonction de leur investissement en amont dans la co-construction de la formation ? Comment prendre en compte la spécificité de l'organisation et de ses salariés au cours d'une formation ? Les formations ne sont que des pansements pour les entreprises : pour qu'elles accompagnent vraiment le changement, pour qu'elles soient en lien avec les décisions stratégiques, il faut un regard sur les processus organisationnels et institutionnels.

³⁵ Le syndicat vient de changer de nom : on trouve toute son actualité sur le nouveau site <http://www.sycfi.org/>

Du côté de l'Etat, la vision n'est pas la même. La certification ICPF n'est pas connue. On s'interroge sur la nécessité de renforcer la crédibilité des formateurs. Globalement, les formateurs ont une réputation de compétence. La suspicion d'une mauvaise affectation des fonds de formation est limitée. En revanche, on souligne un problème de lisibilité de l'offre de formation. Les démarches qualité peuvent-elle améliorer ce point ? Il y a une certaine prise de distance vis-à-vis des critères de la qualité, qui sont le fruit de concertations au sein du secteur. La qualité en formation doit être un résultat co-construit entre les acteurs, l'Etat ne doit pas imposer une uniformité. Il est illusoire, selon Bernard Dréano, responsable de la Mission Organisation des Contrôles à la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP), de croire qu'on va tout « normer ». « La notion de zéro défaut en formation ne veut rien dire. » D'ailleurs, les normes n'ont pas de valeur juridique et n'empêchent pas les contrôles menés par la DGEFP.

Ces contrôles cherchent à vérifier si les formations répondent à leurs objectifs et sont bien en adéquation avec les compétences requises pour le poste de travail de la personne formée. En outre, les formations ont une obligation de moyens mais pas de résultats. Dans cette optique, une certification affectant les formateurs n'a aucune signification. De toute façon, l'Etat est dans une tout autre dynamique. Il veut garantir le lien entre formation et emploi, garantir aussi l'insertion et les mobilités, et ainsi lutter contre le chômage.

J'apprends lors de cet entretien que s'il y a un problème de qualité, il se pose au niveau de la demande et non au niveau

de l'offre. En effet, les entreprises achètent des formations sans toujours veiller à l'adéquation avec les besoins des salariés³⁶. Je reviendrai plus tard sur ce décalage et les problèmes que cela entraîne. En tout cas, il est intéressant de noter que pour Bernard Dreano, la communication est une compétence essentielle. Pour lui, il n'y a pas de confusion possible entre une formation à la communication et le « développement personnel », même en utilisant le théâtre. Je me dis que ces propos vont rassurer les dirigeants de Communicare.

2. L'obsession de la professionnalisation

Au cœur de ce projet est cette priorité donnée à la professionnalisation. C'est important de s'arrêter sur ce point et de creuser ses implications. Tout d'abord, il faut souligner combien ce thème est crucial pour Communicare. Il est mentionné lors de toutes les universités d'été et lors de toutes les réunions bilans depuis des années. Les autres organismes de formation pour qui je travaille n'ont jamais manifesté un tel intérêt pour ce sujet. Cet intérêt est louable : il montre l'investissement dans le métier de formateur. Faut-il pour autant en parler avec tant de ferveur et d'inquiétude ? Communicare est-il visionnaire dans son souci de se préparer à l'avenir ? Je crois que les comédiens dérangent car ils s'octroient une certaine liberté dans leur vie – du moins, c'est l'image qu'on projette sur eux. On imagine une vie de bohème, un certain

³⁶ La Cour des Comptes, dans son rapport de 2008 intitulé « La formation professionnelle tout au long de la vie », déplore une action faiblement cohérente des différents acteurs de la formation professionnelle, en raison des cloisonnements du système. Disponible en ligne : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000627/0000.pdf>

non-conformisme, de la légèreté. Si les comédiens entrent dans les entreprises pour des formations, alors il faudrait se montrer d'un professionnalisme maximum pour contrebalancer cette image d'insouciance et de frivolité. Communicare a intégré, inconsciemment, ce regard social, cette méfiance ; cela explique sans doute que le thème de la professionnalisation revienne sans cesse dans les discours.

Le mot professionnalisation est à mettre en lien avec le mot compétence. La professionnalisation se définit comme le processus qui fait d'un individu un professionnel, avec ce que cela sous-entend d'insertion dans l'emploi. Depuis quelques années, au niveau européen, il y a une incitation forte à renforcer l'employabilité de la population. En effet, dans un contexte de perte de compétitivité et de mondialisation agressive, la force des nations européennes doit être dans le haut niveau de qualification de sa main d'œuvre. La stratégie de Lisbonne promeut une Europe de la connaissance, une Europe de l'innovation. Dans son prolongement, les différentes branches avec leurs divers métiers ont cherché à faire reconnaître les spécificités de leurs activités et ce que cela signifiait en termes de compétences. Des parcours professionnels ont aussi été définis. « La certification renvoie à un acte consistant à attester qu'une personne a été évaluée sur la base d'un référentiel formalisé. »³⁷ Faut-il que la certification soit connue et reconnue. Toutes les certifications n'ont pas la même valeur, au-delà du fait qu'elles soient enregistrées au RNCP (en France).

³⁷ « Le rôle de la certification dans les processus de professionnalisation » Anne-Marie CHARRAUD, *Education permanente*, n° 188, septembre 2011

Avec le développement de la formation professionnelle, le professionnalisme des formateurs s'est développé. On remarque des parcours très variés dans ce métier. « Dans une majorité de pays européens, les formateurs d'adultes ne sont pas tenus de détenir un titre de formation particulière, mais doivent être des travailleurs qualifiés affichant un certain nombre d'années d'expérience professionnelle dans leur domaine. »³⁸ Une grande part de ce professionnalisme est liée à l'expérience même si les formateurs, en tant que groupe professionnel, ont eu le souci de se construire une identité propre en s'appuyant sur des savoirs universitaires. Ils ont puisé beaucoup de références en psychosociologie, notamment en ce qui concerne l'animation de petits groupes. Les formateurs, et cela s'est vérifié dans l'équipe *Communicare*, cherchent aussi à développer une réflexivité sur leur pratique. En effet, pour être formateur, il faut maîtriser un domaine de connaissance (ici la communication) et détenir des compétences pour transmettre sa connaissance à des adultes. Cela induit des allers-retours entre ce que l'on fait et la conscience qu'on a de comment on fait. Il faut être capable de conceptualiser à partir de la pratique, savoir formaliser des compétences implicites. Se rendre compte de ce qu'on sait accroît le sentiment de légitimité dans son champ.

Tous les formateurs de *Communicare* ont à cœur de développer leur potentiel. Tous se renseignent, lisent, se conseillent mutuellement des références pédagogiques, partent régulièrement en formation pour aiguïser leur champ de

³⁸ GAUSSEL, Marie. « Se former tout au long de sa vie d'adulte ». *Dossier d'actualité Veille et analyses*, n°61, avril 2011.

spécialisation ou pour combler des lacunes. Ils participent volontiers aux universités d'été et aux réunions Communicare. Ils sont fréquemment en contact les uns avec les autres pour évoquer ensemble leurs missions. Il y a un vrai désir d'échanges partagés. Tout ceci va dans le sens de leur professionnalisation. Cependant, cela ne semble pas suffisant.

Selon Communicare, les formateurs doivent faire un effort continu pour mieux connaître l'environnement de l'entreprise, ses cultures, ses enjeux et ses problématiques. Pour rester des interlocuteurs crédibles et recherchés, les comédiens-formateurs doivent acquérir une meilleure compréhension des attentes de l'entreprise et du marché de la formation. Ils doivent développer et élargir leurs compétences pour faire face à l'évolution des pratiques et des techniques. Passer par une certification leur a semblé, visiblement, une bonne option. Les dirigeants de Communicare se sont aussi rendu compte que dans un pays obsédé par la qualité, il fallait montrer « patte blanche ». Détenir un savoir spécialisé, reconnu comme tel, fonde une relation de confiance entre le professionnel et son client. L'expérience en soi n'est pas assez. Il faut faire la preuve de cette expérience, surtout quand on a un bagage universitaire limité. « Au regard de la société, les diplômes attestent de la validité des savoirs dans un champ spécifique de connaissances et marquent la possession d'un attribut de la profession type. »³⁹ Une certification peut-elle avoir le même poids qu'un diplôme ?

Par ailleurs, on peut se demander si la reconnaissance des compétences est le seul enjeu de la professionnalisation

³⁹THIBAUT, Marie-Christine, Validation des acquis expérimentiels et professionnalisation des formateurs, *Education Permanente* n°133, 1997

pour les formateurs. Ne faudrait-il pas aborder d'autres questions ? Par exemple, est-ce que le formateur est un intervenant ? Si on répond positivement, cela aura des implications fortes. Ont-ils une marge de manœuvre par rapport à leur commanditaire ? Est-ce qu'il ne faudrait pas chercher à défendre ce qui fait qu'un formateur est un bon professionnel – à savoir la capacité de s'adapter vraiment à son public ? Cela impliquerait que les formateurs ne soient plus de simples exécutants d'ordre, « ligotés » dans la prescription, obéissants à des programmes formatés à l'avance, sans approche clinique. Ainsi, au lieu de remettre en cause les compétences des formateurs, on interrogerait le contexte, les situations de travail, on serait exigeant dans le dialogue en amont avec les organisations, pour pouvoir mettre en place des formations ayant un potentiel de transformation, dont le contenu serait construit au fur et à mesure. On pourrait réfléchir vraiment au sujet de la formation, au public, à l'objectif⁴⁰. Chimérique, ce projet ? Je crois en tout cas que mon accompagnement a permis de réinterroger cette notion de professionnalisation et d'élargir la réflexion.

3. Préjugés, infantilisation, parentalisation

Cette passion vouée à la professionnalisation m'a conduit à examiner la relation entre les dirigeants de *Communicare* et leur équipe. Ainsi, j'ai appris que le directeur pédagogique était un ancien metteur en scène et professeur de

⁴⁰ Dans le dossier n°164 (2005) *Education Permanente*, deux articles passionnants pour creuser ces aspects : « Garantir un processus plutôt qu'un contenu de formation » de Patrick CONJARD et Bernard DEVIN ; « Formation prescrite ou développement des compétences : posture et capacité du formateur » de Paul OLRÉY.

théâtre. Âgé aujourd'hui de 70 ans, il a une prestance de patriarche et une incontestable autorité naturelle. Or cet homme a eu pour étudiants dans ses cours d'art dramatique certains formateurs. On peut alors poser l'hypothèse qu'au sein de la structure se rejoue un scénario familial. D'un côté, le metteur en scène talentueux, respecté, charismatique qui donne la direction, et de l'autre, les acteurs qui se plient à ses indications, recommandations, ordres. En somme, une relation asymétrique et parfois instrumentale : les acteurs se mettent au service des désirs du metteur en scène.

Une autre hypothèse, proche de celle-là, touche au fonctionnement familial de la structure. J'ai l'impression que la direction de *Communicare* exerce comme une fonction parentale par rapport aux formateurs et les traite comme de grands enfants. On veut leur bien malgré eux, on sait ce qui leur est nécessaire, on veut les faire grandir, avec tout ce que cela véhicule comme imaginaire « bien-pensant ». Par exemple, cette idée de certification obligatoire me fait penser à l'injonction qu'entendent tous les ados : « Passe ton bac d'abord ! ». Comme si les formateurs, du fait de leur passé et de leur double métier en tant que comédiens, n'étaient pas assez « sérieux » et devaient emmagasiner des diplômes pour se débrouiller dans la vie. J'y vois un manque de confiance dans les capacités des formateurs. Cette hypothèse est renforcée par un constat : en décembre 2010, à la réunion générale, certains étaient ouvertement très critiques quant à la certification. Comment expliquer que quatre mois après, en avril 2011, presque tous ont accepté de s'y inscrire ? Au fond, quel choix avaient-ils ? Dans les entretiens, plusieurs ont fait écho

d'un devoir de fidélité vis-à-vis de Communicare. Est-ce cela qui a joué ? S'agit-il de fidélité ou d'obéissance ?

Si j'en viens à mon propos cas, je me reconnais aussi dans cette situation infantilisante. D'une part, Communicare m'a fait confiance : très tôt dans notre collaboration, j'ai eu à assurer des contrats avec des enjeux élevés. Puis, ils m'ont confié cette mission d'accompagnement pour valider mon parcours au CNAM. Je leur en suis reconnaissante et... obligée. Comme si j'avais une dette envers eux. Comme vis-à-vis de parents. Cette dette leur permettait de ne pas rémunérer du tout ma mission. Surtout, inconsciemment, ils espéraient ainsi pouvoir téléguidar mon travail. Ils me l'ont dit au moment de la restitution : la façon dont j'ai mené l'intervention les a surpris et mes conclusions les ont étonnés. Ils ne s'attendaient pas à être bousculés dans leurs certitudes. Clairement, il s'est passé quelque chose de l'ordre de l'indépendance voire de la rébellion. Je n'ai été ni un « bon petit soldat », ni une « enfant docile ». J'ai exploré plus largement que prévu (c'est le principe de l'intervention) et j'ai soulevé des questions qui ne me regardaient pas a priori car liées à la pérennité, la visibilité, la compétitivité de la structure. J'ai nommé des enjeux derrière la professionnalisation, sortant de mon périmètre. Je pensais que cette démarche, menée en autonomie, avait été appréciée. Toutefois, depuis, nous avons peu travaillé ensemble. Simple coïncidence ou « punition » ?

C/ Afficher son respect des critères de la qualité pour rassurer ?

I. Normes et certification : rentrer dans les cases

1. Les impératifs de la qualité

Pour Durkheim (1897), alors qu'« il n'y a rien dans les individus qui puisse leur fixer une limite », la norme est ce qui en fixe une. De ce point de vue, elle est contraignante mais « bonne » puisqu'elle définit les buts et permet d'intégrer l'individu dans la société. Elle permet d'éviter la course frénétique à la satisfaction des besoins, la perte du sentiment du réel par un vertige de l'infini. Sans norme, dans une situation d'anomie, l'individu manque cruellement de repères et peut être poussé au suicide. Attention : dans la vision de Durkheim, une norme n'est pas un idéal, elle n'est pas censée véhiculer une image de perfection, c'est important de le préciser. Elle est avant tout point d'ancrage pour le jugement, elle dit ce qui se fait ou pas.

« Les lois sont construites par les hommes. Par rapport à ces lois, l'homme n'est pas dans un rapport de soumission absolue. Il joue avec elles, il les subvertit, il les transforme. »⁴¹ Pour chaque groupe, communauté ou culture, normes et modèles constituent un ensemble de valeurs, croyances, représentations, conduites, gestes et rituels, qui ont pour fonction de donner les « règles du jeu ». Le respect des règles préserve la cohésion et le devenir du groupe. « Sera considéré comme normal un individu qui se comporte sur la scène sociale

⁴¹ DEJOURS, Christophe, *Le Facteur humain*, QSJ n°2996, 2010 – p 87

en conformité à la norme moyenne sur différents plans, et ne donne pas de signe extérieur majeur de déviance ou d'originalité, car celles-là représentent toujours une menace, réelle ou fantasmée, pour l'identité collective, le lien d'appartenance de chacun au groupe, pour le groupe lui-même, son activité, son devenir.»⁴² La norme est toujours accompagnée de dispositifs de contrôle et de sanction, ce qui oblige à les respecter, à se défendre du risque de déviance.

L'organisation pour fonctionner a besoin de normes. Petit à petit, au cours du XXe siècle, on a vu se multiplier des normes organisationnelles, qui se sont répandues, standardisées, qui ont été répertoriées par des organismes spécialisés (l'AFNOR en France). Par exemple, dans les hôpitaux, et c'est une bonne chose, les soignants, les médecins, l'ensemble du personnel doivent se plier à un certain nombre de normes d'hygiène afin de protéger la santé des patients. Dans les cantines, dans les restaurants, les professionnels en cuisine doivent aussi respecter des normes concernant l'approvisionnement, le stockage, la manipulation des denrées alimentaires. Cela permet d'éviter la prolifération de bactéries qui pourraient conduire à des empoisonnements alimentaires. Là encore c'est une bonne chose d'avoir ces normes. On pourrait multiplier les exemples. L'établissement de ces normes fait partie de ce qu'on appelle les politiques de qualité. La qualité, c'est le fait qu'il n'y a pas d'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu. McDonald's est un bon exemple

⁴² « Normes et déviance », André SIROTA, in BARUS-MICHEL, Jacqueline, ENRIQUEZ, Eugène, LEVY, André (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 2004. 590 p.

de chaîne de qualité : où qu'on soit sur la planète, quand on commande un BigMac, on obtient un sandwich avec les mêmes ingrédients, le même poids, le même goût. Pas de mauvaise surprise possible. Selon la norme internationale ISO 8402, la qualité, c'est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ».

L'établissement d'une politique de qualité rassure : on sait que l'activité se fait en respectant un certain cadre, que le produit répond à un certain nombre de critères. Dans le cadre de prestations intellectuelles (conseil, formation, coaching, etc), l'acte d'achat passe toujours par la confiance que le client accorde préalablement au fournisseur. Cela pourrait être favorisé par des marques de qualité : par exemple, l'établissement d'un cahier des charges, en bonne et due forme, qui reprend les normes du secteur. Dans une société qui a développé une aversion au risque, la norme est très prisée.

Le problème est que la machine s'est emballée dans sa volonté de prévenir les risques. Ainsi, les gestionnaires ont établi le concept de « qualité totale ». Selon Vincent de Gaulejac (2005), « L'idée de qualité, surtout lorsqu'on lui adjoint le terme « totale » fait référence à un monde de perfection et d'excellence qui n'est pas sans rappeler le monde de la pureté » (p 110). En effet, si on se met à désirer un monde sans erreur, sans défaut, sans conflit, on bascule dans le fantasme. Le sociologue a un décryptage corrosif de cette idéologie contemporaine de la qualité, qui suscite d'emblée l'enthousiasme et le consensus. Comment en effet s'opposer à la qualité puisqu'elle est signe de sécurité et de progrès ? « Les normes et les critères qui définissent la démarche qualité sont l'expression de la culture managériale, dont la caractéristique

essentielle est de transformer l'humain en ressources au nom d'une « rationalité » qui présente comme une amélioration de la qualité ce qui n'est qu'une optimisation des résultats financiers. » (p 103) Les dirigeants se réfèrent aux outils de la qualité pour légitimer leurs décisions. Comme les normes paraissent objectives, elles suscitent peu de critiques. « Les employés sont pris malgré eux dans une construction procédurale qui les assujettit à un pouvoir normalisateur auquel ils doivent adhérer. » (p 104)

Le sociologue utilise, pour étayer son argumentation le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management). Il repose sur une équation qui paraît magique : Qualité = excellence = réussite = progrès = performance = engagement = satisfaction des besoins = responsabilisation = reconnaissance = qualité. Dans ce modèle, on retrouve la mise en avant de l'excellence. L'étymologie du terme excellence vient du latin excellere qui signifie « sortir du lot, dépasser, l'emporter sur. » Or, on ne peut pas se donner pour objectif d'être hors du commun et le partager avec d'autres semblables. Sauf à entraîner tous ses semblables dans un projet de dépassement perpétuel, dans une course en avant vers un idéal mythique inaccessible. Avec le mot réussite, aussi au cœur du modèle, on se retrouve avec l'obligation de gagner sinon on est éliminé de la partie. La compétition est sans fin, que deviennent les perdants ? Peut-on être toujours dans la performance ? Être toujours plus rapide ? Est-ce que tout le monde a le potentiel pour participer aux jeux olympiques, est-ce que tout le monde peut se transformer en athlète de haut niveau ? Est-ce qu'on peut être à jamais jeune, beau, mince, avoir une plastique superbe ? La majorité en rêve.

On met le doigt sur le cœur du problème. Il y a une obligation sociale d'être parfait, à laquelle l'individu souscrit. La norme, dans tous les domaines, est devenue idéal de perfection, niant les réalités quotidiennes du « terrain ». Il n'y a plus de place pour l'inattendu, le problème, le retard. La vulnérabilité même de la vie, le risque d'accident est totalement écarté. On veut tout prévoir, tout calculer, éviter les surprises – cette volonté de tout contrôler finit par être mortifère. Dans les organisations, les prescriptions formulent désormais, dans un jargon comme suspendu au-dessus du vécu⁴³, des injonctions surhumaines, alimentées par la toute-puissance des dirigeants et de l'appétit de l'actionnariat. Comble : cette prescription n'est pas critiquée car elle est vue comme normale ! Les salariés ont intégré le respect des procédures et l'appel à la responsabilisation. Plus besoin de surveillance, ils sont dans l'autocontrôle, complètement vampirisés par cette course au respect des normes, même si celles-ci sont inatteignables. Inévitablement, cela crée de l'angoisse, du stress, de la souffrance.

2. OPQF, ICPF : la course à la certification

Ce que je viens de dire permet de comprendre le contexte dans lequel nous évoluons et pourquoi Communicare s'est penché sur cette question de la qualité. Cela s'est fait en

⁴³ Marie-Anne DUJARIER, dans son ouvrage *L'idéal au travail*, PUF 2006, analyse le mille-feuille sémantique : entre le langage des professionnels, le langage des managers, le langage des processus et le langage politique, il y a une abstraction croissante qui fait qu'on s'éloigne de la réalité. Dans cette non-confrontation avec le réel, on a tout loisir d'imaginer des prescriptions exigeantes puisqu'on n'aura pas soi-même à les mettre en œuvre.

deux temps : d'abord, au tournant des années 2000, Communicare a déposé un dossier pour obtenir le label OPQF. Puis en 2010, Communicare a lancé ce projet ICPF. Il est temps de rentrer dans les détails et d'étudier précisément ce que ces deux sigles recouvrent.

Commençons avec OPQF, dont les initiales désignent l'office professionnel de qualification des organismes de formation. Créé en 1994, à l'initiative de la DGEFP, du Ministère du Travail et de l'Emploi, et de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP syndicat représentatif de la branche), cet organisme se veut indépendant et impartial. Aujourd'hui 700 organismes (sur un total de 14 500 en France), répartis dans 22 domaines, possèdent le label. On peut lire sur le site⁴⁴ : « La qualification OPQF atteste de la capacité de l'entreprise à réaliser des prestations de qualité dans le ou les domaines de sa qualification. ». En outre, « La concordance des critères prioritaires de sélection des acheteurs (relation de confiance, domaines de compétences, expérience du formateur / consultant, références, santé financière ...) avec les critères de reconnaissance du professionnalisme (éthique, compétence des formateurs / consultants, satisfaction des clients, adéquation des prestataires aux domaines de compétences, pérennité financière) rassure l'acheteur dans le choix de son prestataire. » Pour avoir le label, il faut constituer un dossier contenant de nombreux documents : contrats, attestations de satisfaction rédigées par des clients, organigramme, description des locaux et équipements, plaquettes et catalogues, CV de formateurs, papiers administratifs et comptables, etc. C'est un

⁴⁴ Une présentation complète est disponible sur <http://www.isqualification.com/>. Voir aussi les documents mis en annexe. Pour ICPF : <http://www.certif-icpf.org/>

investissement en temps important que de réaliser ce dossier, qui va être ensuite analysé de façon rigoureuse par un comité regroupant des professionnels d'horizon divers (au moins six membres). Après validation du dossier, le label est donné pour trois ans, éventuellement renouvelable. Le renouvellement implique la démarche de progrès continu puisqu'il faut rendre des comptes sur la manière de mener son activité et indiquer comment on honore les impératifs de qualité. Il s'agit d'une démarche d'autoévaluation, qui est en fait une forme discrète d'autocontrôle. Dans la même optique, il faut respecter un code de conduite professionnelle. Un article a particulièrement retenu mon attention : « L'organisme de formation met son expérience et ses connaissances au service du client. Il n'accepte que les actions de formation pour lesquelles il est compétent et se porte garant des compétences de ses intervenants et des méthodes et outils qu'il met en œuvre dans l'accomplissement de son action de formation. » Cet article semble préparer le terrain à la certification ICPF.

Il est intéressant de décrire les particularités de cette certification à ce stade. En cela, je suis fidèle à ce qui s'est passé au cours de l'intervention. En effet, cette certification est nommée et discutée très longtemps avant que les uns et les autres ne regardent ce qu'elle contient. C'est valable pour moi ! Ainsi, en ouvrant les documents (certains sont marqués comme confidentiels, d'où leur absence en annexe), je découvre une présentation très brève, où rien n'est rédigé, où tout est sous forme d'énumération. J'y lis un exemple de discours insignifiant (au sens évoqué plus haut) car bourré d'un vocabulaire jargonnel et abstrait. Le dossier lui-même comporte une série de phrases et tableaux à compléter. Il est indiqué une liste de

documents à fournir : extrait de casier judiciaire (preuve de moralité), éléments qui rendent compte de la formation suivie (initiale ou continue – diplômes, attestations, certification), contrats qui justifient des activités professionnelles exercées, etc. Le candidat doit déterminer s'il veut être certifié en tant qu'animateur, formateur, consultant, tuteur, coach... et à quel niveau (agrégé, qualifié, expert – en fonction de l'ancienneté dans le métier). Il doit aussi évaluer ses compétences sur une échelle de 1 à 5 en mettant des croix. Le dossier sera ensuite étudié par trois personnes du secteur. Le coût de cette certification dépend du niveau : elle s'étale entre 300 et 1 500 euros. Il faut ajouter le prix de l'adhésion annuelle et le prix du renouvellement tous les trois ans. La signature d'une lettre d'engagement permet le respect de la déontologie (forme à nouveau d'autocontrôle). Un tel dossier ne réclame aucun effort de rédaction poussée (donc aucun besoin d'atelier d'écriture pour accompagner cette rédaction !) mais il exige du temps pour rassembler des preuves. Selon l'expression d'un formateur de l'équipe, c'est un effort « d'archéologie » qu'il faut fournir. Il faut également assister à trois jours de formation dont le programme tourne autour de la démarche qualité en formation ainsi que des modules sur la vente de prestation de services. Est-ce vraiment l'occasion d'un retour réflexif sur sa pratique ? On peut fortement en douter.

En fait, OPQF comme ICPF sont utiles pour des démarches marketing. On affiche ses qualités, en annonçant qu'elles ont été validées par une tierce personne. La certification est un moyen de renforcer légitimité et crédibilité auprès des clients. C'est un passeport, qui améliore l'image de marque et qui informe d'une reconnaissance institutionnelle.

C'est aussi un instrument de contrôle social au sein de la profession : on peut faire le tri entre les acteurs, ceux qui ont la certification et ceux qui ne l'ont pas ; ceux qui l'ont étant obligé de respecter une éthique, garant d'un autocontrôle. L'intérêt de Communicare pour ces certifications révèle comment la structure est rattrapée par l'idéologie de la norme. Encore une fois, cela est dit sans jugement : la systématisation des appels d'offre favorise les labels pour simplifier et rendre efficace les achats. Communicare se plie ainsi aux besoins de ses clients. La certification est un atout pour sa vitrine commerciale⁴⁵, plus que pour la professionnalisation et les compétences des formateurs. Il y a toutefois quelque chose, dans la façon de procéder, qui est dérangeant et pas complètement honnête : Communicare fait planer le soupçon d'un manque de professionnalisme alors que c'est l'argument commercial qui prévaut. En même temps, si Communicare reconnaissait qu'il s'agit d'abord de marketing, la structure devrait assumer seule le financement des certifications. Avec un discours sur la professionnalisation, elle a un levier pour demander une contribution des formateurs.

On notera pour finir que dans tous ces documents, Communicare mentionne peu l'utilisation du théâtre. Le discours reste centré sur les formations à la communication. Comme s'il fallait s'éloigner du domaine de l'art pour rentrer dans celui de l'entreprise. Les mots du conseil, de la compétence, la rhétorique sur la compétitivité a pris le dessus.

⁴⁵ La mise en place d'évaluation des formations par un organisme indépendant, nommé Formetris, répond à la même logique : garantir l'objectivité et montrer qu'on respecte des normes doit rassurer le client. <http://www.formetris.com/>

Avec tout cela, quel espace reste-t-il vraiment pour le jeu théâtral ? Est-ce juste un slogan sans application ?

II. Créativité et qualité : des concepts irréconciliables ?

1. Le discours de la peur dans une économie en crise

Jean-Jacques Machuret est à l'origine de la certification ICPF. J'ai eu envie de le rencontrer pour mieux comprendre de quoi il s'agissait et pourquoi Communicare était si enthousiaste. Il reprecise, lors de notre entretien, un certain nombre de points que je crois bon de répéter. La certification a été créée en 1999 et a été attribuée jusqu'à aujourd'hui à 250 personnes. Elle répond à une demande de clarification des expertises des formateurs. Elle s'inscrit dans le prolongement du travail de l'AFNOR qui vise l'amélioration des pratiques en formation, travail dans lequel il était fortement impliqué en tant que directeur de la commission formation. Face à certaines dérives sectaires, à des détournements des fonds destinés à la formation, Machuret défend l'idée que certaines procédures, dont ICPF, dont l'établissement systématique d'un cahier des charges, sont gages de qualité en formation et permettent d'assurer aux clients acheteurs de formation des prestations qui soient conformes à leurs attentes. Machuret encourage cette tendance actuelle à la normalisation, à l'harmonisation et au contrôle. C'est un signe de d'efficacité et de moralisation selon lui. Il aime reprendre l'exemple de la sécurité routière : pour

faire diminuer le nombre de morts sur les routes, le gouvernement a décidé de systématiser les radars. Ce fut un succès. Par comparaison, Machuret considère qu'en augmentant les contrôles concernant les acteurs de la formation, on aura des formations de meilleure qualité. C'est capital de noter comment il fait l'association entre qualité et contrôle. Il opère là un raccourci qui sert sa cause alors que les deux problématiques sont différentes : elles ont des objets et des acteurs différents. L'Etat n'a pas la même approche de la formation, et c'est logique, que les entreprises. Machuret aime mélanger ces thématiques alors que la DGEFP ne connaît pas cette certification.

Je relève dans ses propos un discours à la fois alarmiste et vendeur qui me pousse à penser que ICPF est aussi un business, qui repose sur la peur et le danger. J'ai aussi l'impression que la certification représente à ses yeux un « remède miracle » pour les acteurs de la formation professionnelle. La réalité du terrain va-t-elle dans ce sens ? La formation est-elle malade pour avoir besoin de remède ? Machuret est un homme à la fois très convaincant et très autoritaire. Son discours fonctionne à la manière d'un bulldozer. Difficile de se mettre au travers de la route. Il a une grande assurance, il cherche à impressionner et il est difficile, face à lui, d'émettre des réserves. Il disqualifie la contestation, avec un léger mépris et une pointe de colère. Par exemple, quand je dis que certaines entreprises n'aiment pas remplir des cahiers des charges parce que cela prend du temps, il répond que c'est faux, que c'est très facile à remplir. Il dit que c'est un problème lié aux consultants qui sont dans la « résistance au changement » face à ces cahiers des charges. Cette résistance

doit être supprimée. Le langage est fort, violent, teinté de quelque chose de guerrier. Il est absolument persuadé que ICPF répond à une grande nécessité car les CV ne suffisent pas, ils sont pleins d'inexactitudes, « les gens ont tendance à mentir ». Il insiste par ailleurs sur le fait que la certification va devenir obligatoire. Pour établir une telle affirmation, il fait une lecture orientée de la loi de 2009 sur la formation professionnelle. Je me mets à penser que ICPF répond en fait à d'autres objectifs : la certification permet de faire le tri parmi les acteurs. Il y a ceux qui peuvent assumer le poids d'une démarche qualité et les autres. Au final, l'exclusion vient de l'intérieur et non de l'extérieur, à travers les contrôles de l'Etat.

Je me demande en y réfléchissant si Communicare n'opère pas de manière similaire : en obligeant à obtenir la certification, on écarte en douceur ceux qu'on juge indésirables, ceux qui pour diverses raisons ne pourront pas / ne voudront pas se lancer dans cette démarche lourde en temps et argent. Si les clients veulent des labels, on met en avant les formateurs avec labels, on « dépossède » de leurs jours de formations les formateurs sans label. Le discours sur la crise, sur le respect des normes permet de justifier ce qui est fait. Dans les deux cas, le client et / ou le contrôle législatif, plus ou moins réel, sert à imposer une norme et surtout à imposer une forme de soumission. Finalement, on peut s'interroger : dans cette tendance continue à vouloir tout prévoir, tout faire rentrer dans des cases, en s'assurant la soumission de tous les acteurs, peut-on vraiment proposer en formation l'utilisation de la créativité, qui va dans le sens du désordre, de l'inconnu, qui se nourrit de fantaisie et d'humour ?

2. La critique artistique du capitalisme

Dans cet univers hypernormé qu'est l'entreprise, est-ce donc si logique d'introduire une démarche créatrice ? L'art porte un idéal, oui, mais de beauté, de grandeur, de vérité. « En art, la perfection n'existe pas », proclame Marcel Duchamp⁴⁶, artiste provocateur qui aimait se moquer de la société standardisée. Selon la tradition platonicienne, l'art est porteur de sens, il nous appelle à nous élever. Il nous sort de nos mesquineries et stratégies futiles pour nous permettre de toucher la grâce et l'infini. La contemplation d'un chef d'œuvre procure une forme de paix, nous met en contact avec la possibilité d'une autre harmonie. L'art, de fait, refuse la conformité à un idéal pré-établi, pré-fabriqué, pré-défini. Il déplore les copies sans saveur, le règne de l'uniforme sans relief. « Grâce à l'art, au lieu de voir un seul monde, le nôtre, nous le voyons se multiplier, et, autant qu'il y a d'artistes originaux, autant nous avons de mondes à notre disposition, plus différents les uns des autres que ceux qui roulent dans l'infini et, qui bien des siècles après qu'est éteint le foyer dont il émanait, qu'il s'appelât Rembrandt ou VerMeer, nous envoient encore leur rayon spécial. »⁴⁷ Les artistes qui ont traversé les siècles sont ceux qui se sont illustrés par leur aspect absolu, précurseur, leur violente rupture avec les conventions. Dans les représentations populaires, les artistes seraient des voyageurs sans attaches, des rêveurs dandys, des êtres fantasques en rien proches des bourgeois, enracinés dans l'avoir, obnubilés par le maintien de leur position sociale, ayant une gestion

⁴⁶ *Du champ du signe*, Paris : Flammarion, 1975

⁴⁷ Marcel PROUST, *Le temps retrouvé*, Paris : Gallimard, 1927

rationnelle de leurs temps, prévoyant méticuleusement leur avenir. Bien sûr, ce sont des clichés, ils ne faut pas les prendre à la lettre. En revanche, ils ont le mérite de montrer que ces deux populations sont traversées par des imaginaires aux antipodes. Peut-on les réconcilier ?

Boltanski et Chiappello (1999) rappellent que les artistes ont toujours été très critiques vis-à-vis du capitalisme. Sur quoi portaient les désaccords ? D'une part, le capitalisme est vu « comme source de désenchantement et d'inauthenticité des objets, des personnes, des sentiments, et plus généralement, du genre de vie qui lui est associé » (p 86). Par ailleurs, le capitalisme est considéré « comme source d'oppression, en tant qu'il s'oppose à la liberté, à l'autonomie et à la créativité des êtres humains, soumis, sous son empire, d'une part à la domination du marché comme force impersonnelle qui fixe les prix, désigne les hommes et les produits-services désirables et rejette les autres, d'autre part aux formes de subordination de la condition salariale (discipline d'entreprise, surveillance rapproché des chefs et encadrement par des règlements et des procédures). (p 86). Ces deux critiques rejoignent d'autres critiques d'ordre social : le capitalisme est facteur d'inégalités et d'égoïsme. Il détruit les liens sociaux et les solidarités. Ces critiques, anciennes, restent en partie d'actualité. On reproche toujours la marchandisation de tout, « l'anéantissement de tout élan vital authentique et non stratégique » (p 605). L'entreprise ne permettrait pas d'être dans une exigence de vérité, et dans une forme de fidélité à soi. Par exemple, il semble impossible, quand on est dans le système, de pouvoir ralentir, de sortir de la frénésie de projets, de refuser cette obligation permanente d'occuper son temps de manière responsable, rentable et utile.

La critique artiste, qui a tendance aujourd'hui à s'allier à la critique écologiste⁴⁸, est assez radicale puisqu'elle exige la sortie du régime capitaliste. Connaissant ces critiques, l'entreprise, en retour, se méfie des artistes. C'est donc surprenant d'entendre aujourd'hui cette injonction à être créatif. Jusqu'où est-elle sincère ?

3. Idéal et injonction paradoxale

Les créatifs inquiètent. Ils remettent en cause les règles, ils bousculent protocoles et dogmes, ils prennent des risques. Être créatif, c'est s'exposer à l'erreur, à la possibilité d'échec. Les organisations bureaucratiques se méfient de ces trublions qui défient les fonctionnements classiques, qui se démarquent au risque de s'isoler, de s'opposer aux autres. Les novateurs accouchent d'idées que leurs pairs ne sont pas toujours prêts à entendre, le groupe peut mobiliser des mécanismes de défense très forts pour refuser une vision différente. L'action innovatrice a un coût relationnel. Il est beaucoup plus facile de suivre le chemin déjà tracé que de s'aventurer en hors-piste. Ainsi, Norbert Alter⁴⁹ rappelle que pour fonctionner, les grandes organisations doivent s'organiser, planifier, standardiser, coordonner. Mais pour se développer, il faut innover c'est-à-dire créer, saisir les opportunités, traiter des problèmes méconnus, favoriser des pratiques professionnelles hors normes. Ce sont deux tendances contradictoires. L'innovation suppose une

⁴⁸ Cette critique est fondée sur la dénonciation des atteintes à l'environnement et le constat de la diminution des ressources naturelles, qu'il faut donc protéger. Les mouvements verts prônent la décroissance, une théorie en contradiction avec la pensée capitaliste.

⁴⁹ *Sociologie du monde du travail*, Quadrige / PUF, 2006

inversion ou une transgression des normes. Au début, cette innovation est donc forcément le comportement de minorités. Les innovateurs transgressent les règles avec l'idée à l'esprit d'un « autre bien », d'une alternative au fonctionnement. « Nous touchons là l'ambiguïté permanente du pouvoir managérial qui réside dans le décalage entre les intentions affichées d'autonomie, d'innovation, de créativité, d'épanouissement dans le travail, et la mise en œuvre de dispositifs organisationnels producteurs de prescription, de normalisation, d'objectivation, d'instrumentalisation et de dépendance⁵⁰ » Nous vivons dans un univers chaotique, bourré de paradoxes, il faut être autonome dans monde hypercontraignant, il faut être créatif dans un monde hyperrationnel, il faut obtenir de ses collaborateurs qu'ils se soumettent aux ordres en toute liberté. Ces injonctions sont normalisées et intériorisées. Mais cela ne va pas sans dégât : notre société crée du suicide et de la maladie mentale, les gens sont rendus fous par ces paradoxes.

⁵⁰ Vincent de GAULEJAC, op cit, p 105

D/ A l'écoute d'une organisation : commande, demande et positionnement personnel

I. Enjeux visibles, enjeux cachés

Je vais essayer maintenant de revenir sur les grandes étapes de la mission pour y porter un regard psychosociologique, regard qui me semble très éclairant. Pourquoi ce goût pour la psychosociologie ? À cause de l'héritage de la psychanalyse : la notion d'inconscient dans les groupes et les organisations me semble très sensée. J'aime l'effort d'élaboration interprétative que cela demande. J'aime aussi l'idée d'aller explorer ce qui est inconnu mais déjà-là, la nécessité d'être attentif à la clinique. « Le praticien écoute et doit se mettre en état d'entendre, permettre aux signes, paroles lacunaires, de s'ordonner, jusqu'à ce que le sens latent apparaisse, puis soit réapproprié par le sujet pour en poursuivre les élaborations.⁵¹ » Enfin, j'aime l'idéal de co-construction du sens en intervention qui est beaucoup défendu par les psychosociologues, et notamment par Eugène Enriquez.

1. Une commande qui s'inscrit dans une quête de compétitivité, pérennité, visibilité

Le 30 juin 2011, je présente un état des lieux à partir des entretiens menés. Cet état des lieux est complété par une

⁵¹ Article « Clinique et sens » par Jacqueline BARUS-MICHEL, In BARUS-MICHEL, Jacqueline, ENRIQUEZ, Eugène, LEVY, André (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 2004.

proposition d'options à suivre. Suis-je soudain dans une position d'expert qui vient prescrire ce qu'il faut faire ? L'intention n'était certainement pas celle-là. Pour moi, les options découlaient de ce que j'exposais, elles reprenaient les pistes ouvertes par le projet. Elles laissaient le choix aux dirigeants de la suite à donner. La présentation est intitulée : « La certification ICPF, Enjeux de professionnalisation, de compétitivité et de qualité ». Par ce titre, je nomme les grands enjeux du projet. Pendant deux heures, je vais exposer ce qui ressort de mon intervention et je vais répondre aux questions des deux dirigeants de Communicare. La conversation se déroule dans un climat de concentration : ils sont étonnés de ce que je leur rapporte et éprouvent le besoin d'avoir des détails sur mon analyse. Moi-même, j'annonce dès le début que certains points peuvent être perturbants et remettre en cause certains certitudes.

Je comprends avec le recul que le contenu de ma présentation les a passionnés mais a été trop abrupt dans son énonciation (ce qui expliquerait la distance dans nos relations par la suite). En effet, je ne les ai pas tenus au courant, au fur et à mesure, du chemin que j'étais en train de faire. Je n'ai pas fait une analyse de la commande / demande avec eux. Je n'ai pas voulu cacher quelque chose ou les mettre volontairement dans cet embarras, dans cette situation de sidération. Je crois simplement que je n'ai pas mesuré que les résultats pouvaient provoquer un choc. Je ne savais pas non plus comment procéder. Je pensais que je devais aller au bout de ma mission avant de revenir vers eux. Encore une fois, tout cela était nouveau. Une de mes erreurs est donc là, dans cette annonce un peu brutale et surprenante.

Voici les 2 scénarii que je propose après l'état des lieux :

OPTION 1 : Avec ICPF - les conditions de la réussite

- Expliquer aux formateurs les tendances actuelles et en quoi cette certification est utile.
- Cibler les formateurs qui en ont le plus besoin.
- Définir la répartition de la contribution financière entre Communicare et les formateurs. En effet, le budget est conséquent et les formateurs ne souhaitent pas en porter seul le poids.
- Créer des groupes de travail pour réfléchir aux enjeux commerciaux et de positionnement sur le marché : une certification ne suffira pas à assurer la pérennité de la structure.

OPTION 2 : sans ICPF : divers axes possibles

- Aller plus loin dans la valorisation des compétences offertes - approfondir le discours sur les forces de l'équipe.
- Aller plus loin dans la professionnalisation : mettre en place de la supervision ou de l'analyse des pratiques.
- Poursuivre à travers des groupes de travail une réflexion sur les enjeux commerciaux et de positionnement
- Intégrer les données RH actuelles dans l'offre : vers les risques psychosociaux ?

Dans les deux cas, j'insiste sur la nécessité de prendre du recul sur la certification, prendre le temps de peser le pour et le contre avant de s'engager. Ce projet est l'occasion de

soulever d'importantes questions et il faut savoir quel est le but principal poursuivi par Communicare : professionnalisation ? compétitivité ? qualité ? survie économique ? Avec le recul, je sais que j'aurais dû proposer une troisième option pour que le choix ne soit pas binaire ou manichéen. Je ne sais pas, toutefois, quel aurait été le contenu de cette option.

Pendant la restitution, j'ai le sentiment d'être écoutée et d'apporter un éclairage apprécié. Je fais l'hypothèse que je touche juste, j'aborde des sujets sensibles. Cependant, quand j'aborde la suite du projet et comment je peux continuer à y avoir une place, un malaise surgit. En effet, vu le travail fourni, j'explique qu'il faudra envisager une rétribution si je rédige un document final avec des préconisations, si j'anime des groupes de travail, ou si je les mets en relation avec des personnes ressources. L'erreur que j'ai commise est d'avoir ignoré la partie financière au début du projet. L'aspect économique fait partie du cadre. Vu l'ampleur qu'a pris le projet, je ne peux pas continuer à travailler sans rémunération. Par ailleurs, j'ai remarqué un contraste, une dissonance entre la qualité de mon travail, la fierté éprouvée du travail bien fait et l'absence de valeur financière. J'ai ressenti une forme de dépréciation à ne rien toucher pour des mois de travail. J'y serai attentive pour d'autres projets. Peut-être toutefois que la question financière dissimule autre chose : le refus de financer une suite était-il lié à la peur de ce que je pourrais encore explorer ? Peut-être qu'on ne voulait plus que j'ai une place dans ce projet. Mes propos dérangent plus que prévu : de leur point de vue, il était peut-être bon d'en finir là.

À part cet aspect matériel qui a été douloureux, on peut dire que l'intervention a été une réussite dans le sens où la

commande a vraiment évolué et qu'une demande claire a émergé. Poursuivons le propos sur ce point.

2. Les demandes de professionnalisation : vers l'analyse des pratiques ?

L'exploration de la demande, en allant à la rencontre de l'équipe, en écoutant d'autres acteurs de la formation conduit Communicare à revoir sa commande. En juillet, quelques semaines après la restitution, Communicare m'appelle pour m'informer du fait qu'ils retirent le projet ICPF. L'idée est désormais de proposer aux formateurs de rejoindre un dispositif d'analyse des pratiques.

Christian Michelot rappelle⁵² que la demande ne se réduit pas à la commande qui désigne la contractualisation de la relation instituée par la demande d'un client. « La demande est l'expression du sujet au travers d'un discours sur ses besoins ». La demande est un fait de langage : elle ne peut être connue de l'extérieur, mais seulement en se mettant à l'écoute du sujet. Le praticien ne peut se satisfaire de ses propres représentations, il doit adopter une posture de découverte. Je crois que cet accompagnement à la professionnalisation a révélé le désir profond de l'équipe Communicare d'avoir un espace où évoquer sa pratique. L'analyse des pratiques pourrait être une bonne direction à creuser. André Levy⁵³ la définit comme une méthode de formation ou de perfectionnement fondée sur l'analyse d'expériences

⁵² Article « Demande », in BARUS-MICHEL, Jacqueline, ENRIQUEZ, Eugène, LEVY, André (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 2004.

⁵³ in *Vocabulaire de psychosociologie*, op cit. p 302

professionnelles récentes ou en cours, présentées par leurs auteurs dans le cadre d'un groupe composé de personnes exerçant la même profession. L'intérêt est dans la confrontation, régulée par un tiers, avec d'autres engagés dans des expériences semblables. « Ce « retour sur expérience » doit permettre à chacun, grâce aux échanges avec les autres participants (leurs interprétations, critiques, questions), mais également grâce aux éclairages fournis par l'animateur, de découvrir des aspects méconnus de sa pratique habituelle, notamment sa part dans le processus, tout en construisant des représentations plus approfondies des situations auxquelles il est confronté. »

Je dois reconnaître que l'analyse des pratiques fut une incroyable découverte pour moi. Ce dispositif me donne toujours une matière immense de réflexion. J'en ressors toujours chamboulée, pensive mais « grandie ». Mon appréciation de ce dispositif a eu une influence sur moi lors des entretiens. J'ai eu tendance à en parler à l'équipe de formateurs et j'ai encouragé Communicare à se renseigner à ce sujet. Les uns et les autres ont partagé mon intérêt. Communicare est en train de chercher un prestataire qui pourra animer des sessions avec l'équipe. Est-ce que j'ai trop poussé à aller voir du côté de l'analyse des pratiques ? Avais-je le droit de le faire ? Ai-je eu tort d'en parler avec enthousiasme ? Suis-je ainsi sortie de mon rôle d'intervenant ? Je fais l'hypothèse qu'ayant moi-même été nourrie par ce dispositif, je l'ai défendu et survalorisé. Ai-je idéalisé ce dispositif ? Ai-je entraîné d'autres personnes dans cette idéalisation ? Ai-je fait « passer en force » ce dispositif ? Je ne peux pas répondre entièrement, mais je dois reconnaître que j'ai fait preuve de partialité.

3. Faut-il renoncer à la certification ICPF ?

Fin août, lors de l'université d'été, je fais une restitution auprès de l'équipe. Cela provoque une discussion animée⁵⁴. Les formateurs me félicitent pour la pertinence de mon travail dont ils apprécient la démarche scientifique et la rigueur intellectuelle. Certains disent que j'ai fait un travail d'enquête et de démonstration. Léger pincement au cœur : ah bon, j'ai fait un travail d'enquête ? Je sais bien que la « quête de LA vérité » ne fait pas partie d'une intervention psychosociologique, puisqu'on écoute la parole de tous les acteurs sans a priori, en restant au plus près de leur vécu. Toutes les perceptions sont reconnues comme vraies et sincères pour le locuteur, l'intervenant n'a pas à les mettre en doute. Les entretiens permettent de recueillir des informations, sans les juger en se plaçant en extériorité. Le mot « démonstration » me gêne un peu, il laisse entendre qu'on veut défendre une cause. Or, j'ai juste voulu écouter les uns et les autres, puis j'en ai tiré des analyses. Je n'avais pas de finalités prédéfinies.

Une personne de l'équipe n'est pas satisfaite de mon intervention : elle tenait à cette certification et regrette le changement de décision de Communicare. Je réponds alors que je n'ai pas pris la décision moi-même, ce n'était pas mon rôle. J'ai juste apporté un éclairage. J'encourage cette femme à s'exprimer auprès de Communicare afin de pouvoir s'inscrire à ICPF. En octobre, un mail circule : six personnes doivent postuler pour la certification ICPF. Je pense alors que c'est une

⁵⁴ Je pense que l'équipe a vécu le même étonnement, la même sidération que les dirigeants. Ils ne s'attendaient pas à un tel propos, à un panorama aussi large.

bonne initiative : les formateurs y vont en connaissance de cause, sans pression, sans fausses croyances sur cette certification. Lors de la réunion de janvier, j'apprends que finalement le groupe n'a pas pris contact avec l'organisme qui propose la certification. Communicare aurait freiné l'initiative.

Côté analyse du travail, les choses sont aussi en « stand-by ». Communicare est à la recherche d'un prestataire. Par ailleurs, le discours sur les perspectives reste toujours aussi sombre. Le chiffre d'affaires de 2011 est pourtant légèrement en hausse par rapport à 2010. Une nouvelle formatrice a rejoint l'équipe – signe qu'il y a des contrats pour tout le monde. Par ailleurs, le site web est entièrement rénové pour offrir une vitrine commerciale plus moderne. La vie continue donc.

Si je suis franche, je dois avouer que je pense que c'est une bonne chose d'avoir renoncé à ce projet. Il y a déjà assez de normes, de procédures, je ne vois pas l'intérêt d'aller volontairement se rajouter des contraintes administratives lourdes et encombrantes. J'avais personnellement des réticences envers ce projet. Je crois que mon accompagnement a permis de revenir à la réalité de ce projet, de se dégager d'une forme d'emballement vis-à-vis d'ICPF. J'ai contribué à limiter les peurs sur la situation actuelle et j'ai permis de diminuer le fantasme de toute-puissance attachée à cette certification. Pour comprendre l'abandon du projet par Communicare, j'ai plusieurs hypothèses à suggérer :

- Communicare a senti que le projet était inutile pour les instances de contrôle. Quant aux clients, peu connaissent cette certification.

- Communicare a senti une légère fronde de la part des formateurs, qui se posaient beaucoup de questions sur la crédibilité de ICPF et qui se demandait pourquoi il leur revenait de payer pour l'obtenir.
- Communicare a compris que le problème n'est pas la qualité des prestations mais l'évolution dans un environnement liquide⁵⁵ où il est difficile de cerner les besoins des entreprises. Ils disent d'ailleurs vouloir aller de plus en plus vers le conseil et vers la question des risques psychosociaux. Est-ce qu'ils sont compétents pour intervenir sur cette thématique ? Est-ce que le contexte s'y prête ? Je ne peux pas répondre à ces interrogations.

En tout cas, ce projet a fait bougé des choses, la suite ne m'appartient pas, Communicare prendra des décisions quand le moment adéquat sera venu.

⁵⁵ Ce concept d'environnement « liquide » a été élaboré par le sociologue Zygmunt BAUMAN. Il définit les relations sociales comme de plus en plus impalpables, insaisissables. Elles échappent à toute prise en main, elles se transforment sans cesse comme l'eau qui file entre les doigts. De même, les organisations sont en perpétuel changement, personne n'a le mode d'emploi, on ne sait plus comment s'y comporter, savoir ce qu'on peut en attendre. Voir *L'Amour liquide, De la fragilité des liens entre les hommes (Liquid Love, 2003)*, Éditions du Rouergue, 2004

II. Cette posture si difficile de consultante

1. Consultante externe ou interne ?

Pour moi, il était clair que j'étais dans une posture de consultant externe. Je ne pouvais m'identifier à une place de consultante interne. Comme ce projet était réalisé avec l'objectif de la validation du DCIO, comme je regardais Communicare comme un client parmi d'autres, comme j'intervenais sur l'écrit au milieu d'une équipe spécialisée sur l'oral, j'avais l'impression d'être dans une grande extériorité. J'avais le sentiment de ne pas être concernée par les enjeux de cette certification et de cette réflexion sur la professionnalisation. Il a fallu attendre la fin du projet pour que je prenne conscience du fait que j'étais partie prenante de cette équipe de formateurs, et à ce titre dans une position, inconfortable, de consultant interne.

Dans cette position, ce qui est difficile, c'est d'élaborer une distance par rapport à son objet. En effet, on est forcément soi-même pris dans les stratégies d'acteur. Cela s'est vérifié. Par moment, j'avais l'impression d'être médiatrice, de faciliter la parole entre Communicare et ses formateurs pour éviter un clivage entre les deux camps. Parfois, je m'identifiais aux comédiens-formateurs, parce que je partage leurs conditions de travail, parce que nous sommes traversés par des interrogations similaires sur nos activités. J'ai eu envie aussi de les protéger, de les défendre. Je voulais souligner la compétence de certains membres avec une longue expérience professionnelle mais un trop léger bagage universitaire. Je voulais argumenter en leur faveur... Contre qui, contre quoi, devant quelle menace ? Je crois que je suis parfois sortie de la neutralité qu'exige l'intervention pour être avocate de leur

situation. Bien sûr, ce ne devait pas être mon rôle mais je n'ai pas eu conscience de le jouer ainsi (c'est d'ailleurs cela qui est gênant – ne pas avoir vu ma subjectivité). Bien sûr, cela a eu un coût. Je n'ai sûrement pas assez analysé le pourquoi Communicare était si inquiet. Je n'ai sûrement pas été assez dans l'empathie par rapport à leurs interrogations sur leur pérennité. Je n'ai vu qu'une partie de la situation avec cette obsession qui m'est familière : promouvoir la justice. Après tout, j'ai commencé ma carrière en ONG, dans un pays en guerre. Comme si la guerre se poursuivait partout et qu'il fallait choisir son camp.

En outre, je ne tenais absolument pas à ce que l'équipe me voit comme au service de Communicare, comme au service d'une forme de contrôle, quelqu'un à qui il devait rendre des comptes sur leur parcours et leurs compétences. Pourtant, j'étais mandatée par Communicare. Pas facile pour mes interlocuteurs « collègues » de savoir comment me situer. Pas facile non plus pour moi de trouver le juste positionnement par rapport à Communicare. Cette fois, je n'étais pas en réception et exécution d'une commande de formation. J'étais dans une position d'accompagnement. Une position qui permettait un échange d'égal à égal ? Est-ce qu'ils m'accordaient cette place-là ? Je crois que je n'ai pas bien mesuré combien cela pouvait être compliqué de parler de certaines choses, de soulever certaines questions stratégiques. J'ai abordé des points sensibles : c'est quoi pour vous un formateur professionnel ? quelles sont vos attentes pour vos formateurs ? quel est votre intérêt à avoir une équipe certifiée ? est-ce lié à une optique commerciale ? avez-vous une inquiétude sur la pérennité de votre structure ? pouvez-vous être sûrs que la certification est à

la hauteur des évolutions en cours ? Je suis bien obligée de remarquer que poser ces questions *sidérantes* a eu une incidence sur notre relation de travail pour des projets de formation. Je n'ai pas du tout travaillé avec Communicare en 2012. Je ne sais pas si nous allons retravailler ensemble. Est-il impossible de revenir à une « simple » place de formatrice ? Les compétences analytiques que j'ai mises en œuvre dans ce projet sont-elles au final... intolérables ?

2. La parole d'une jeune femme : quel poids ? quelle légitimité ?

Au cours de ce projet, j'ai appris un nouveau métier. Ce n'a pas été facile parce que je n'étais pas sûre de ce qu'il fallait faire et comment. Je manquais de repères, j'ai eu le sentiment d'être noyée, ballottée par les événements. Ainsi mon objet de recherche est resté longtemps vague. La compréhension est venue au fur et à mesure. J'ai remarqué un tournant en mai 2011, certainement du fait des cours au CNAM. À ce moment-là, certains filtres sont aussi devenus plus prégnants : la question de la souffrance au travail revenait souvent au cœur des discussions, elle faisait écho à des expériences personnelles antérieures. Jusqu'à quel point cela a-t-il influencé ma conduite du projet et mon regard sur les formateurs ?

Je pense que mon tâtonnement a eu des conséquences dans ma relation avec les commanditaires. Ils savaient que c'était une première pour moi. Ils savent aussi que je suis la plus jeune de l'équipe. Il y a un large décalage générationnel entre nous. Comment ma parole est-elle reçue ? Quelles légitimités m'accorde-t-on ? Communicare s'est mis en contact

avec un organisme nommé SIPCA qui propose des formations de formateurs et de l'analyse de pratique. Sur leur plaquette, on peut lire : « Quand on dispose d'un bon réseau professionnel, d'une solide formation théorique et d'une longue pratique dans un secteur déterminé, orienter sa carrière vers le métier de formateur, soit en entreprise, soit en profession libérale, peut se révéler un projet pertinent. » Cette phrase m'a perturbée. Je n'ai pas, forcément, une longue pratique professionnelle. Que faudrait-il en déduire sur mes compétences en tant que formatrice ? Et en tant qu'intervenante ? Quel impact à ma précocité dans mes relations professionnelles ? Dois-je tenir compte de mon âge ? Comment ? Ce projet a soulevé des questions importantes pour lesquelles je n'ai pas de réponses. J'ai toutefois l'impression que pour être pleinement entendue, il a fallu mettre plus d'énergie et de force que si j'étais un homme un peu plus âgé. Cela explique peut-être la grande fatigue ressentie à la fin du projet. Je ne suis pas sûre de vouloir recommencer prochainement à défendre ainsi un dispositif.

Conclusion : Peut-on travailler sans élan créatif ?

À l'heure où il est temps de conclure ce mémoire, il reste une forme de confusion et de malaise. Comme si quelque chose de cette expérience m'échappait encore. Quelque chose que je n'arrive pas à cerner ou à nommer. Peut-être que la compréhension de ce quelque chose me viendra plus tard. Je note, alors que je fais le constat de ces sentiments mitigés, un large décalage entre ces impressions négatives et le relatif « succès » de cette mission chez Communicare.

En effet, le travail mené a conduit une organisation et ses acteurs à se poser des questions profondes et pertinentes pour leur activité. Ce n'est pas rien. Ainsi, le projet initialement prévu, qui consistait à faire passer la certification ICPF à une équipe complète de comédiens-formateurs a-t-il été abandonné au profit d'une large réflexion sur les enjeux de la professionnalisation. Un groupe d'analyse de pratiques sera peut-être instauré et on peut espérer que ce dialogue entre pairs donnera de nouvelles ressources à chacun.

D'autres questions capitales ont émergé, pour moi en tant qu'intervenante tout comme pour ceux que j'accompagnais. Ces questions sont liées aux évolutions du monde de la formation, évolutions parfois anxiogènes. La mission a permis de sortir de la toute-puissance et de la pensée magique par rapport à la certification ICPF. Non, ICPF n'est pas cet incroyable remède miracle qui réglerait pour toujours tous les problèmes liés à une concurrence accrue et un cadre réglementaire plus rigide et étouffant. Il faudra continuer à

convaincre ses clients, à défendre ses projets, à se battre pour assurer jour après jour la pérennité de la structure dans un environnement liquide et complexe. Au fond, la compétence réelle des formateurs pour construire et animer des modules sur la communication n'est pas remise en cause. En revanche, c'est le discours commercial sur cette compétence qui doit évoluer pour coller à l'air du temps et aux impératifs normés de la qualité.

Pour moi, cette mission a été l'occasion d'apprendre et de grandir. Sans trop savoir où j'allais au début, j'ai pu m'emparer de repères méthodologiques et d'outils pratiques pour adopter une posture de clinicienne et une démarche de conseil. Je garde évidemment en tête les points sur lesquels je dois m'améliorer (mieux identifier quand je développe un point de vue partial, progresser dans les techniques d'entretiens non-directifs, énoncer clairement mes hypothèses, tenir au courant plus régulièrement le commanditaire, bien poser le cadre de la mission au début notamment financièrement, etc) mais je suis plus sereine maintenant car je connais les potentielles grandes étapes d'une mission et je n'ai plus peur d'aller écouter une organisation. Pour moi, ce projet et l'écriture du mémoire ont été l'occasion d'une professionnalisation et d'un développement incontestable de mes compétences.

Si cependant je garde un goût légèrement amer, c'est parce que cela a changé mes relations avec un client qui m'était cher. Je vois bien que nos collaborations ne sont plus aussi fréquentes. C'est comme si les éléments que j'avais faits remonter et les questions que j'avais posées s'étaient retournés contre moi. Comme si ma parole avait été gênante et qu'on préférait dès lors m'éloigner. Je trouve cela assez injuste étant

donné le temps et l'énergie consacrés, sans aucune rémunération financière en contrepartie. Si je comprends bien toutefois, ayant échangé longuement avec ma directrice de mémoire, cette réalité d'une reconnaissance défaillante serait fréquente dans les missions de conseil. Une fois le travail réalisé, on est parfois oublié, éloigné, voire congédié. Cela fait partie du processus de changement et d'appropriation des éléments issus de l'intervention. C'est le signe que l'accompagnement a conduit à l'autonomie, le consultant devient transparent. Il faut parfois savoir renoncer à la reconnaissance du travail fourni. Pour que cela ne soit pas trop douloureux, il me faudra à l'avenir trouver la juste distance avec la mission et ses commanditaires.

Plus difficile à digérer, ce sont les conclusions mêmes que j'ai tirées en allant écouter les acteurs et qui me hantent. Ce discours sur la qualité, discours de l'insignifiance, partout, tel un bulldozer, progresse. Il serait fou de vouloir s'y opposer. À travers l'imposition de pratiques normées, c'est la liberté de chaque professionnel qui recule. Plus le droit à la singularité, il y a « one best way » et il faut s'y tenir, y obéir. Les normes selon moi vont à l'encontre de la vie, de l'inconnu, de l'imprévu. En voulant tout faire rentrer dans des cases, le monde devient gris et c'est bien cette couleur qui pèse sur mes poumons alors que j'écris ces mots. Dans les entreprises, où les normes, les procédures, les directives sont légions, parfois se contredisant entre elles, il devient très difficile d'animer des formations qui ont du sens. C'est-à-dire des formations qui ont eu dimension clinique, qui prennent en compte ce qui est là, dans le groupe, comme attentes, besoins, représentations. On n'a plus l'espace nécessaire pour s'adapter aux participants. Il faut se plier aux

exigences du commanditaire, quelqu'un quelque part au service RH, qui vous paie pour faire comme il a décidé.

Dans cet univers en carton-pâte, façon *Truman Show*⁵⁶, faussé car les mots sont vidés de leur sens, communiquer et être créatif sont des ambitions hors d'atteinte. L'entreprise est certes un lieu où on met en commun mais ce n'est pas l'endroit où existe un véritable échange. L'altérité des uns et des autres n'est pas pleinement reconnue et on ne peut ignorer les relations de pouvoir qui conditionnent la manière dont les gens se parlent. De même, la créativité, souvent louée, est un slogan publicitaire facile, un concept pour obliger les salariés à faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité. Face à la détérioration des conditions de travail, on sort la carte de l'injonction à la créativité – comme si l'individu faisait vibrer son âme d'artiste en se contorsionnant pour continuer à travailler dans un contexte de plus en plus difficile.

Les démarches qualité m'étaient inconnues avant les cours au CNAM. De même, je n'avais pas pris la pleine mesure de ce qu'était la communication au sein des organisations actuelles. Certes, on peut me reprocher de forcer le trait, de tirer un bilan particulièrement noir des évolutions actuelles dans notre économie et notre société. Peut-être suis-je trop négative. Mes phrases sont juste le reflet de mon ressenti. Dans un tel contexte, ayant mis à jour tous ces points que je mentionne, je ne trouve plus cohérent d'exercer mon métier de formatrice. Je bute sur cette question du « à quoi ça sert ? » et la réponse ne

⁵⁶ « The Truman Show est un film américain de Peter Weir sorti en 1998. Il raconte la vie d'un homme, Truman Burbank, star d'une télé-réalité à son insu. Depuis sa naissance, son monde n'est qu'un gigantesque plateau de tournage, tous ceux qui l'entourent sont des acteurs, lui seul ignore la réalité. Le film explore ses premiers doutes et sa quête pour découvrir la vérité. » extrait de Wikipedia

me convient pas. Peut-être que le parcours que j'ai emprunté est celui d'une désidérialisation. Découvrir que les formations en communication ne peuvent être en adéquation avec les objectifs que je vise du fait des finalités mêmes des entreprises modernes. Car si j'ai commencé à animer des formations, c'est parce que j'avais un vrai désir de partager ma passion de la littérature, celle-ci étant le lieu où pulse la vie avec intensité. Les organisations d'aujourd'hui (était-ce différent hier ?) ne permettent pas, ou si peu, de proposer des espaces où l'on éprouve une forme de liberté et de réflexivité. J'ai l'impression que les formations ne peuvent être que soumises aux impératifs stratégiques des lieux dans lesquels elles sont proposées.

Cette impossibilité d'être en contact avec soi-même, cette fin de non-recevoir pour ce qui touche au jeu et à l'élan créatif me met profondément mal à l'aise car je ne sais pas comment vivre sans tout cela. Et je ne sais pas si on peut vivre, une vie riche, dense, entière, en bonne santé, sans tout cela. A quoi s'expose-t-on si on refuse ce qui fait le sel de la vie ? Ce n'est pas à moi de répondre, en revanche je peux décider de ne pas contribuer à ce dessèchement généralisé, à cette standardisation des âmes et des personnalités, à cet enrôlement dans une servitude volontaire mortifère. Je crois en revanche qu'il est important de témoigner de ce monde, de mettre dans les mots de la littérature ces évolutions préoccupantes. L'écrivain, en racontant des histoires, permet de prendre du recul, de se poser des questions, de sortir des évidences. Alors que j'entame la rédaction de ma seconde fiction, je constate que c'est en exerçant ce métier de romancier que je me sens le plus à ma place et le plus utile.

Sources :

Bibliographie générale :

ABRIC, Jean-Claude. *Psychologie de la communication – théories et méthodes*, Paris : Armand Colin, 2008 (3^e édition). 187 p.

ALTER, Norbert. *Sociologie du monde du travail*, Paris : PUF, 2006. 356 p.

BARUS-MICHEL, Jacqueline, ENRIQUEZ, Eugène, LEVY, André (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 2004. 590 p.

BELLIER, Sandra, *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 1998. 201 p.

BOAL, Augusto, *Jeux pour acteurs et non-acteurs : pratique du théâtre de l'opprimé*, Paris : La Découverte, 1989, 203 p.

BOAL, Augusto, *Théâtre de l'opprimé*, Paris : La Découverte, 2007, 207 p.

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999. 843 p.

BOUGNOUX, Daniel. *Introduction aux sciences de la communication*, Paris : La Découverte « Repères », 2001. 128 p.

BOURDIEU, Pierre. *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris : Fayard, 1982. 243 p.

BOURDIEU, Pierre. *La domination masculine*, Paris : Seuil, 1998. 142 p.

CAILLOIS, Roger, *Les jeux et les hommes*, Paris : Gallimard, 1958, 306 p.

CHAUVIER, Stéphane. *Qu'est-ce qu'un jeu ?*, Paris : Librairie Philosophique Vrin, 2007. 128 p.

CLOT, Yves. *Le travail sans l'homme ? : pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris : Découverte, 1995. 274 p.

CLOT, Yves. *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : PUF, 2008. 296 p.

DEJOURS, Christophe. *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil, 1998. 197 p.

DEJOURS, Christophe. *Le facteur humain* [Ressource électronique], Paris : [diffusion] Cairn.info, 2010 (5^e éd.) Disponible sur : <http://www.cairn.info/le-facteur-humain--9782130582281.htm>

DUJARIER, Marie-Anne, *L'idéal au travail*, Paris : PUF, 2006, 291 p.

DURKHEIM, Emile, *Le Suicide*, 1897 – actuellement disponible Paris: Payot & Rivages, 2008

EDUCATION PERMANENTE, dossier « communiquer » n°167, juin 2006

EDUCATION PERMANENTE, dossier « professionnalisation », n° 188, septembre 2011

ENRIQUEZ, Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris : PUF, 1992, 334 p.

FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris : Gallimard, 1975. 360 p.

GAULÉJAC, Vincent de. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris : Editions du Seuil, 2004, 275 p.

GAUSSEL, Marie. « Se former tout au long de sa vie d'adulte ». *Dossier d'actualité Veille et analyses*, n°61, avril 2011.

GIUST-DESPRAIRIES, Florence. *L'imaginaire collectif*, Ramonville Saint-Agne : Érés, 2009. 255 p.

GRENIER-PEZÉ, Marie. *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris : Pearson, 2008. 214 p.

HABERMAS, Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris : Fayard, 1987, 2 vol. 448 & 480 p.

LEPLATRE, Françoise, *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Paris-La Défense : Centre Inffo, 1996, 281 p.

LUBART, Todd, *Psychologie de la créativité*, Paris : Armand Collin, Coll. Cursus, 2003, 186 p.

MAIER, Corinne. *Bonjour paresse : de l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris : Michalon, 2004. 118 p.

ROGERS, Carl, *La relation d'aide et la psychothérapie*, Paris : ESF, 1967 (pour la version française ; 1942 pour la version US), 235 p.

WINNICOTT, D.W., PONTALIS, J.-B.(préface) *Jeu et réalité*, Paris : Gallimard, 1975. 275 p.

ZARIFIAN, Philippe. *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris : PUF, 1996. 213 p.

Romans et documents sur le travail :

AUBENAS, Florence. *Le quai de Ouistreham*, Paris : L'Olivier, 2010. 276 p.

BENAMEUR, Jeanne. *Les insurrections singulières*, Paris : Actes Sud, 2011. 180 p.

CARRE, Jean-Michel, *J'ai (très mal) au travail*, film documentaire, 2006

CLAUDEL, Philippe. *L'enquête*, Paris : Stock, 2010. 288 p.

HOUELLEBECQ, Michel. *Extension du domaine de la lutte*, Paris : Éditions Maurice Nadeau, 1994. 156 p.

KERANGAL, Maylis de. *Naissance d'un pont*, Paris : Folio, 2012, 336 p.

KUPERMAN, Nathalie. *Nous étions des êtres vivants*, Paris : Folio, 2012, 240 p.

ISNARDS, Alexandre (des), ZUBER, Thomas. *L'open space m'a tué*, Paris : Hachette Littératures, 2008. 211 p.

LINHART, Robert, *L'établi*, Paris : Editions de Minuit, 1978, 179 p.

SHEPARD, Zoé. *Absolument dé-bor-dée !: Ou le paradoxe du fonctionnaire*, Paris : Points, 2011. 306 p.

PILHES, René-Victor. *L'imprécatéur*, Paris : Seuil, 1974. 285 p.

VIALLET, Jean-Robert, *La mise à mort du travail*, film documentaire, 2009

VIGAN, Delphine de. *Les heures souterraines*, Paris : Le livre de poche, 2011. 256 p.

Sites web :

Sur la certification ICPF : <http://www.certif-icpf.org/>

Sur la qualification OPQF : <http://www.isqualification.com/>

Ateliers écriture Aleph : <http://www.aleph-ecriture.fr/>

Scop Le Pavé (éducation populaire) : <http://www.scoplepave.org/>

TRILOG, formations de comédiens-formateurs : <http://www.atrilog.fr/>

Pour en savoir plus sur la DGEFP :
<http://www.emploi.gouv.fr/acteurs/dgefp>

Portail Centre INFO : <http://www.centre-info.fr/>

Syndicat des consultants-formateurs indépendants :
<http://www.sycfi.org/>

Formation du CNAM sur la créativité : voir programme sur
<http://inetop.cnam.fr/>

FORMETRIS, Evaluation de formation : <http://www.formetris.com/>

Index des annexes

Annexe 1 : Documents sur ICPF	I à III
Annexe 2 : Plaquette OPQF	IV à VII
Annexe 3 : Descriptifs de programme de formation Communicare	VIII et IX
Annexe 4 : Présentation PowerPoint devant les dirigeants de Communicare 30 juin 2011 (ce qui ressort de la mission)	X à XV
Annexe 5 : Dépliant CNAM : programme de formation à la créativité	XVI et XVII
Annexe 6 : Bibliographie « le théâtre en formation »	XVIII