

UNIVERSITÉ FRANÇOIS-RABELAIS DE TOURS
UFR Art et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Education et de la Formation

Année universitaire 2014-2015

**L'INDIVIDUALISATION DU TRAVAIL ET DE LA FORMATION :
ENTRE NORMALISATION ET INDIVIDUATION**

Mémoire présenté et soutenu par Laurence BUTON-PAICHOUX

Sous la direction de Laurence CORNU

Professeur des Universités

Le 25 juin 2015

En vue de l'obtention du

MASTER PROFESSIONNEL 2ème année « Sciences Humaines et Sociales »,
MENTION « Sciences Humaines et Epistémologie de l'Action »,
SPECIALITE « Sciences de l'Education et de la Formation »,
PARCOURS « Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes ».

**L'INDIVIDUALISATION DU TRAVAIL ET DE LA FORMATION :
ENTRE NORMALISATION ET INDIVIDUATION**

Sommaire

<i>Introduction.....</i>	<i>p.5</i>
<i>1- Du trajet au projet.....</i>	<i>p. 10</i>
<i>2- Individualisation et Normalisation.....</i>	<i>p. 16</i>
<i>3- Constitution d'une idée Problématique.....</i>	<i>p. 20</i>
<i>4- Problématique et concepts.....</i>	<i>p. 23</i>
<i>5- L'évidence de l'individualisation de la formation.....</i>	<i>p. 28</i>
<i>6- Formation et Travail</i>	<i>p. 38</i>
<i>7- Du Droit Individuel à la Formation</i>	
<i>Au Compte Personnel de Formation.....</i>	<i>p. 46</i>
<i>8- Individualisation et modèle néolibéral.....</i>	<i>p. 52</i>
<i>9- L'individualisation pédagogique</i>	<i>p. 58</i>
<i>10- L'invention de l'individu.....</i>	<i>p. 78</i>
<i>11- Le concept d'individuation.....</i>	<i>p. 94</i>
<i>12- Présentation de l'analyse des discours et sa méthodologie.....</i>	<i>p. 115</i>
<i>13- Présentation des personnes, des entretiens et des thèmes.....</i>	<i>p. 119</i>
<i>14- Brice, Responsable service Formation.....</i>	<i>p. 132</i>
<i>15- Aline, diplômée VAE.....</i>	<i>p. 187</i>
<i>16- Confirmation de l'hypothèse</i>	<i>p. 223</i>
<i>Conclusions.....</i>	<i>p.226</i>
<i>Annexes</i>	<i>p.235</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>p.269</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>p.273</i>

« J'ai le sentiment que le violoncelliste est par nature, au service des autres ... Mais nous aspirons aussi à exprimer notre individualité. C'est pour cette raison que nous formons cet ensemble à douze : il nous permet sans doute de faire s'épanouir une personnalité collective. »¹

¹ Georg FAUST, violoncelliste de la formation musicale « Les douze violoncellistes de l'orchestre philharmonique de Berlin ». [Disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=bokDgKnuYDw>].

Introduction

L'individualisation, et particulièrement l'individualisation en formation, est toujours interrogée dans sa dimension pédagogique, éducative, humaniste... Sont souvent examinés son organisation, ses effets, ses méthodes, ses objectifs, ses finalités... Et toujours est visée, sinon mesurée, la portée désaliénante et émancipatrice de son application.

Pour les Sciences de l'Education, l'individualisation de la formation pourra signifier, par exemple, que la personne est cause, moyen et fin d'un processus essentiellement changeant car se modifiant avec la réalisation de son projet. Mais l'individualisation pourra aussi correspondre à un apport complémentaire individuel après évaluation de lacunes et de besoins de formation, dans le but d'augmenter la capacité de production, dans un milieu de travail.

Bien que recouvrant des idées et des réalités très diverses, voire quelques fois contradictoires, Le mot « individualisation » emporte cependant l'adhésion en suggérant une action méliorative, humaniste... Il s'apparente aussi phonétiquement au terme d'individuation, notion d'individuation souvent induite et subsumée sous celle d'individualisation.

Mais qu'en est-il réellement ? Le retour à l'individu est-il véritablement un progrès ? Et un progrès pour qui ou pour quoi ? Et que peut même signifier encore pour nous ce terme de progrès ?

« On a usé d'individualisation sur moi », pourrai-je dire, et ainsi paraphrasé un gladiateur-planton bien connu des lecteurs d'Astérix²...

Mon expérience d'employée d'une société de services d'assistance m'a en effet inspiré le réexamen des préjugés favorables qu'évoque cette notion, réexamen qui m'a alors conduite à entreprendre l'aventure conceptuelle que constitue pour moi ce mémoire.

² « On a usé de psychologie sur moi. », in *La Zizanie*, p.30. Et cet usage fût douloureux !

Car l'individualisation ne concerne pas seulement des agencements pédagogiques plus ou moins innovants : elle est aussi un outil efficace de normalisation des pratiques managériales, en vue d'accroître l'efficacité du travail des employés, de modeler et de manipuler leur subjectivité afin qu'ils fassent leurs les objectifs de production, qu'ils intériorisent des impératifs de rentabilité, qu'ils accroissent leur motivation et leur implication...et certains programmes de formation s'emploient à fournir des produits *clé en main* et à rendement garanti dont ces nouvelles raisons managériales ont besoin.

D'une individualisation entendue originairement comme Raison et comme cadre éthico-pédagogique à l'action, nous assistons à sa systématisation dans ce que nous appelleront une normalisation individualisante dont la fin n'est pas de libérer une normativité, mais celle de produire un individu gestionnaire efficace de sa propre vie, devenu dès lors partenaire de son employeur.

Car, à cette individualisation managériale, correspond une autre individualisation, dont elle participe, et qui semble impérativement requise dans notre société néolibérale : celle qui envisage dorénavant l'individu comme un partenaire économique à part entière capable de se *rentabiliser* dans tous les domaines de son existence, d'accroître ses *valeurs*. L'individualisation est alors synonyme d'atomisation à l'échelle individuelle d'une nouvelle gouvernamentalité politique décrite par le philosophe M. Foucault.

Cette nouvelle gouvernamentalité individuelle de notre société néolibérale, selon M. Foucault, produit un individu-entrepreneur de lui-même, en fait par conséquent un *homo œconomicus* intégrateur et gestionnaire du risque et de l'incertitude.

Toutefois, cette gouvernamentalité ne serait pas à rechercher dans un pouvoir oppresseur surplombant l'individu ; elle se trouve au contraire au cœur même des subjectivités puisqu'elle provient de cette grille d'intelligibilité économiste par laquelle l'individu-sujet est dorénavant invité à s'envisager. Nous venons ainsi de refermer le cercle dans lequel nous voulons aborder ce travail de recherche : Individualisation de la formation, puis normalisation individualisante, puis individu-gestionnaire de lui-même, puis individu-homo œconomicus et enfin subjectivités individuelles subjuguées, normalisées.

Cependant, Il ne s'agira pas de retracer une généalogie des formes de normalisation, mais de reconnaître, en s'inspirant de la méthode de M. Foucault, des formes de constitution d'objets de savoir auxquelles correspondent des modes de subjectivation.

Est-il alors possible de sortir de ce cercle décrivant la mécanique d'assujettissement des subjectivités ? Une individualisation capable de faire s'épanouir une normativité individuante est-elle encore possible ?

Car le concept de normativité n'est pas synonyme de liberté totale. Il signifie plutôt que la norme stricte et permanente ne peut exister et que la norme ne cesse de se transformer. La normativité désigne alors le moteur mais aussi le pourfendeur de la norme, son mouvement.

Par conséquent, et puisque toute entreprise de normalisation se trouve, par définition même, destinée à échouer à plus ou moins long terme, nous tenterons de proposer un nouveau cadre de compréhension de l'individualisation, non plus entendue comme normalisation, mais comme un mouvement tantôt normé tantôt échappant à des normes.

Afin d'aboutir à cette nouvelle définition, il nous a semblé indispensable de conférer aux mots de nouveaux sens. Cette entreprise de déconstruction des concepts d'individualisation et d'individuation puis de reconstruction dans un ailleurs des lieux de savoirs stricts de la formation, nous permettra d'envisager les processus d'individualisation et d'individuation non plus seulement dans leur dimension individuelle mais, paradoxalement, dans ce qu'ils relèvent d'une multiplicité, à l'aide notamment de la philosophie de G. Simondon, philosophie des relations et non plus des substances.

Aussi, la notion d'individualisation désignera alors une reprise historicisante par l'individu lui-même du mouvement continu et collectif des individuations le formant et l'informant sans cesse.

Mais, nous n'avons pas oublié qu'il ne s'agit pas de produire ici un mémoire de philosophie. L'exigence propre à la nature professionnelle de notre exposé consiste bien à tester cette construction conceptuelle. D'ailleurs, cette forme institutionnelle

du travail de recherche d'un Master 2 professionnel rejoint notre préoccupation et notre projet, celui-ci représentant pour nous un genre de pari : celui de l'opérationnalité des concepts philosophiques dans l'examen des champs de savoirs bien gardés des pensées spécialisées.

Nous nous proposons donc de tester l'hypothèse suivante : si l'individualisation-normalisation caractérise une organisation du travail dorénavant nourrie de savoirs et de techniques managériales fournis par l'industrie de formation de type « développement personnel », nous postulons qu'une formation véritablement individualisée et individuante, qui ouvre la voie à une normativité elle-même condition de possibilité de subjectivation résistante à tout assujettissement, ressemblera à une autoformation et, spécifiquement, à l'autoformation de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

A l'aide d'entretiens semi-directifs, nous avons recueilli les paroles d'un responsable d'un service Formation d'un grand groupe d'assurance d'une part, et d'autre part, celles d'une professionnelle diplômée grâce au dispositif VAE.

Les analyses de ces discours tenteront de décrire, respectivement, la mécanique managériale, ses discours, ses mises en scène de la valeur humaniste de l'individualisation et la normalisation des comportements qu'elle vise toujours dans un but d'accroissement de la rentabilité des employés ; et le mouvement d'individuation-individualisation rendu visible par un récit de l'expérience de la VAE.

Ces catégories philosophiques à l'épreuve des réalités du travail et de la formation nous rappellent que, de tout temps, des idéologies ont projeté pour l'homme un avenir meilleur. Mais ce qui semble nouveau et qui s'exprime à travers le terme d'*individualisation*, c'est que l'homme lui-même est devenu l'*objet* à construire, la définition d'« homme » se confondant avec celle d'« individu ». Cette lecture de l'humain est présentée comme naturelle, non médiée, comme une autorévélation de la *nature* humaine et non plus une élaboration culturelle d'une *condition* humaine.

Quel statut nouveau cela confère-t-il alors au sujet ? Peut-il encore jouer son rôle d'instance du choix quand celui-ci ne lui est plus permis, quand il ne s'agit plus pour lui que d'obéir à sa nature individuelle normée ?

1. Du trajet au projet

1. 1 Les premières déterminations

J'ai suivi une formation universitaire qui me destinait à l'enseignement.

Pourtant, après avoir échoué aux épreuves du CAPES, j'ai senti que l'enseignement n'était pas fait pour moi (ou que je n'étais pas faite pour l'enseignement, ce qui n'est peut-être pas la même chose ...). Sans doute était-ce une illusion provoquée par un sursaut d'amour propre suite à mon échec. Peut-être ai-je eu tort de ne pas persévérer dans la voie de l'enseignement...

Car, j'ose le dire maintenant, le travail salarié ne m'attirait pas beaucoup non plus !

Tout d'abord, parce qu'il fallait le chercher, sans aucune garantie d'ailleurs de le trouver un jour. La recherche d'un emploi, activité que je considère comme une des plus ingrates et désespérantes qui soit, nous interpelle au plus profond de nous-mêmes : étant longue et infructueuse, elle sape nos forces, elle nous soumet à des remises en question de nos méthodes puis de notre être tout entier, tout en exigeant pourtant de nous des trésors de détermination et de confiance en soi.

Il y a un paradoxe inhérent à cette activité : nous devons nous *présenter* ou plutôt nous *représenter* aux recruteurs à la fois comme conforme au profil du poste, et donc à des normes ; mais nous devons également montrer en quoi nous nous démarquons de nos concurrents grâce à des talents, une personnalité, des expériences formatrices. C'est un exercice de communication et de publicité dont nous pouvons douter qu'il révèle les qualités recherchées et réelles du postulant.

Mais dans un contexte de rareté de l'emploi, la pugnacité dont les candidats font preuve en dit déjà long sur leur détermination et leur force de caractère. Le modèle libéral et néo libéral survalorisant la notion de concurrence (notion induite, dans les consciences, par celle de sélection naturelle) imprime sans doute sa marque là aussi.

Au moment de la détermination de soi que constitue la recherche d'un emploi stable, un événement m'a providentiellement soustraite à cette obligation démoralisante : en

raison d'une évolution professionnelle opportune dans la carrière de mon conjoint, nous avons dû changer de ville et de région. Puis ma fille est née et j'ai choisi de me consacrer à son éducation.

De plus en plus dévalorisée, l'activité de mère au foyer offre pourtant des opportunités très riches de formation de soi et de renforcement d'aptitudes au discernement, facilement transférables. Ce sentiment ou intuition de formation de soi et de transformation, n'étant pas, par définition, une pensée, je le considérais comme un élément intime, fruit d'une expérience d'autant plus personnelle qu'elle me semblait incommunicable. Or, j'ai appris pendant cette année SIFA que quelqu'un avait non seulement pensé cela mais qu'il l'avait théorisé. Je veux bien entendu parler de G. PINEAU. Pendant le séminaire SIFA de décembre 2013 intitulé « *Réflexivité, Expérience et Histoires de vie* », il nous a parlé de ces périodes de travail non institutionnalisées qui sont des occasions d'autoformation, à condition de savoir les ressaisir et de les confirmer en les réfléchissant. Mais « les expériences d'autoformation aux cours des différents âges d'une vie rencontrent des difficultés spécifiques pour s'identifier, s'explicitier et se mettre en culture personnelle et socio-scientifique. Le plus souvent leur non-réceptivité fait qu'elles retombent en miettes. »³

Ainsi, et parce qu'un jour ou l'autre il fallait bien revenir vers le travail rétribué, j'ai fait l'expérience très frustrante de cette non-réceptivité. Ces années de travail « non institutionnalisé » équivalaient pour tous à un grand vide et à une régression. Point de vue que j'ai fini par partager et qui m'a définitivement fait perdre les quelques illusions que je pouvais nourrir encore de pouvoir accéder un jour à plus qu'un emploi : un travail, une mission, un engagement, une profession...

Mon expérience significative d'employée, grâce à un contrat de travail à durée indéterminée à temps partiel, dans une société de service de plus de mille salariés,

³ PINEAU Gaston, « Rencontres interculturelles et formation », *Éducation Permanente*, n° 186, 2011 ; p.103.

comprenant des filiales dans de nombreux pays étrangers et cotée en bourse, fût pour moi l'occasion d'expérimenter mais surtout de *subir* les méthodes d'un management basé sur l'individualisation de la performance, la normalisation des pratiques par la multiplication des procédures et une flexibilité accrue des temps de travail de production en raison d'une exigence d'adaptation aux fluctuations de la demande.

Ainsi, tout un monde étrange et presque fictionnel s'ouvrait à moi.

Monde fictionnel car il est légitime de s'interroger sur le degré d'adhésion de chacun à une organisation aussi rentabiliste et à ses discours convenus.

1.2. L'entrée en SIFA et le malentendu

Au tout début de l'année de Formation SIFA, chacun d'entre nous, à tour de rôle, était invité à prendre la parole, pour se présenter, retracer son parcours personnel et professionnel dans les grandes lignes, introduire son projet de recherche associé, et à exposer ses attentes concernant cette formation.

Et, les différents professeurs et intervenants se succédant, nous avons dû nous plier de nombreuses fois à cette exigence ! Certes, sa redondance nous exaspérait un peu mais ses vertus pédagogiques n'ont sans doute pas échappées à nos professeurs : l'exposé oral et public de son projet de recherche constitue en effet un excellent exercice de clarification de la pensée.

Toutefois, je me suis aperçue assez vite que mon point de vue n'avait pas été compris par mes camarades de promotion...Peut-être l'avais-je exposé trop maladroitement. Je vais donc tenter de le clarifier maintenant mais en tirant certains enseignements du malentendu qu'il a suscité.

Ma position était marginale : ne venant pas directement du monde de la formation mais aspirant à en faire partie grâce à cette formation SIFA, et, surtout, désirant *faire quelque chose* de ce vécu d'employé qui constitue justement un des objets des programmes de formation en direction des managers, il m'importait beaucoup d'assumer cette expérience et de la réfléchir.

Il m'est alors apparu indispensable de nommer sans équivoque ce rang subalterne que j'avais occupé ; c'est la raison pour laquelle je me présentais comme une « employée de base ». Je voulais exprimer par ce titre ma volonté de ne rien édulcorer de cette expérience, d'aller au bout de ses implications cachées, de « mettre les pieds dans le plat » si vous me permettez cette familiarité ! C'est-à-dire de rendre compte d'une réalité très souvent mythifiée par des formateurs ou responsables de formation qui ne mesurent pas toujours la difficulté d'exister professionnellement quand on occupe ces postes totalement soumis aux injonctions managériales, et qui n'évaluent pas toujours de manière critique les théories modernes du management individualisant.

Loin de moi l'intention, à ces moments, de verser dans le misérabilisme ! Pourtant, j'ai bien vite compris que j'outrepassais les limites du politiquement correct : bercés par un vocabulaire policé, et de plus en plus conforme à celui en usage dans les entreprises, nous reconnaissons le « collaborateur » mais l'«employé de base» nous semble se complaire dans sa propre médiocrité ! La simple décence me dictait donc de ne pas trop agiter le moignon de mon statut de perdante.

Dans un contexte politique et social prônant la formation tout au long de la vie, riche d'opportunités et de promesses de réussite (ou riche de discours égalitaristes), et qui par là même, se donne des raisons de nier le poids des déterminismes, les sujets semblent soumis au devoir de faire dépendre de choix intentionnels et positifs, leur statut professionnel :

« Technique de soi et technique du choix se confondent entièrement. Dès lors que le sujet est pleinement conscient et maître de ses choix, il est aussi pleinement responsable de ce qui lui arrive : *l'irresponsabilité* d'un monde devenu ingouvernable en raison même de son caractère global a pour corrélat l'infinie responsabilité de l'individu. »⁴

D'une certaine manière, nommer le rang subalterne de l'employé reviendrait alors à remettre en question l'efficacité et la pertinence d'un système institutionnalisé dans de nombreux dispositifs de formation, d'insertion, de développement de

⁴ DARDOT, Pierre, LAVAL, Christian, *La nouvelle raison du monde, Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009 ; p. 425.

compétences... Pour ces derniers, notre réussite professionnelle nous incombe, évidemment, quand tout un arsenal de dispositifs nous la promettent. La question de notre responsabilité s'inscrit alors en filigrane dans toute démarche individualisante mais un questionnement sur celle-ci n'est jamais entrepris et elle n'est jamais nommée comme telle : il faut revenir à soi, encore et toujours car c'est la voie de l'accomplissement, du développement, de l'authenticité...

Par conséquent, en cas d'échec, on ne pourra que douter de notre foi et de notre engagement à l'égard d'institutions pourvoyeuses d'opportunités de carrière.

Enfin, pour venir accentuer encore la difficulté de décryptage de mon parcours, on a mal compris le décalage important entre mon niveau d'études et mon statut professionnel. Décalage que moi-même je trouve suspect certains jours ! Destinée initialement à enseigner la philosophie, j'ai néanmoins accepté des postes dépourvus du moindre intérêt philosophique...

Pourtant, le point de vue d'employé offre tant d'occasions d'observer et d'analyser les pratiques de normalisation du travail, qu'il m'a semblé pertinent et riche d'insister, par ces paroles de présentation de mon parcours, sur ses pouvoirs heuristiques.

Plus fondamentalement, on oublie souvent aussi que l'exercice de la philosophie ne s'arrête pas sitôt passée la porte de la salle de cours. Ainsi, c'est en *pensant* mon expérience d'employée de base que j'ai pu entamer une démarche professionnalisante, aidée en cela par la pratique des concepts et des distinctions qu'ils instaurent. Et il me semble que pendant cette année de formation SIFA, nous avons été conviés à exercer notre intelligence de manière similaire : en réfléchissant des expériences au lieu de se livrer à des lectures techniciennes de leur signification.

Pour terminer enfin sur ces questions de conflit d'interprétations, j'ai toujours fait l'expérience de ce type d'incompréhension par ou à cause des mots. En philosophie, le choix du mot exact ou du concept est forcément crucial, car la pensée rigoureuse doit le tenir pour ne pas se perdre et y trouver son ancrage ; le mot et le concept sont sans

cesse définis, construits et déconstruits. Mais dans le langage commun, tout est plus compliqué : l'usage des mots est alourdi de dénotations et connotations implicites et confidentielles car liées à des univers professionnels, familiaux, sociaux particuliers. La vie du mot nous échappe alors, il s'autonomise et nous perdons son contrôle. Il va alors susciter en nous des impressions et émotions fortes dont nous ne saurons pas toujours désigner la cause. Les mots nous emprisonnent, mais nous ne voulons pas non plus toujours nous en délivrer...

2. Individualisation et Normalisation

2.1 Normalisation et subjectivité

L'entreprise de normalisation de chaque geste ou et de chaque parole de l'employé a des effets d'autant plus forts et efficients qu'elle naturalise des pratiques et des prises de position.

« Nous n'avons plus affaire aux anciennes disciplines vouées, par la contrainte, à dresser des corps et à plier les esprits pour les rendre plus dociles, méthodologies institutionnelles depuis longtemps en crise. Il s'agit de gouverner un être dont toute la subjectivité doit être impliquée dans l'activité qu'il est requis d'accomplir. (...) Les grandes proclamations sur l'importance du « facteur humain », qui pullulent dans la littérature du néomanagement doivent être lues à la lumière d'un type de pouvoir nouveau. (...) l'effet recherché par les nouvelles pratiques de fabrication et de gestion du nouveau sujet est de faire que l'individu travaille pour l'entreprise comme si c'était pour lui-même et de supprimer ainsi tout sentiment d'aliénation et même toute *distance* entre l'individu et l'entreprise qui l'emploie.»⁵

La normalisation-naturalisation dont il est ici question consiste donc moins à modeler par la force des individus que de faire *fonctionner* leur subjectivité sur le mode de « la « critique artiste » issue de mai 68 »⁶ afin que celles-ci adhèrent à des normes sociales et professionnelles semblant n'être dictées que par , d'un côté, une nature des lois du marché et, d'un autre côté, d'une nature ou condition humaine.

En recyclant des discours et des nébuleuses d'idées humanistes, le nouveau management ne parle plus à des employés mais à des subjectivités. Il interpelle l'être ou le sujet et non plus seulement le salarié, et le persuade qu'il ne fera qu'exercer sa liberté en adhérant à un modèle inéluctable car issu directement de sa nature même. Ainsi, plus d'intermédiaires, plus de limitations mais une circulation naturelle, allant de soi, entre l'entreprise, le management et les aspirations individuelles profondes.

⁵ *Ibid.*, p.408.

⁶ *Ibid.*, p.411.

C'est la raison pour laquelle le management qui avait cours dans mon entreprise, exigeait de manière récurrente un très « bon relationnel » de chacun envers tous. L'ambiance générale de travail, l'empathie, le respect mutuel... tout ne devait être qu'harmonie. La libre circulation, l'entente, le nivellement apparent des positions hiérarchiques signifiaient bien que l'ère des luttes et haines de classes, des revendications de la base, n'avaient non seulement plus lieu d'être mais qu'elles fourvoyaient l'individu ; au contraire, grâce au nouveau management et à la bonne entente, chacun, *à son niveau*, pouvait se réaliser en contribuant à réaliser les objectifs de l'entreprise.

« Le néomanagement n'est pas « antibureaucratique ». Il correspond à une phase nouvelle, plus sophistiquée, plus « individualisée », plus « compétitive » de la rationalisation bureaucratique et ce n'est que par un effet d'illusion qu'il a pris appui sur la « critique artiste » de 68 pour assurer la mutation d'une forme de pouvoir organisationnel à une autre. Nous ne sommes pas sortis de la « cage d'acier » dont parlait Weber. A certains égards, il faudrait plutôt dire que chacun est enjoint de construire, pour son propre compte, sa petite « cage d'acier » individuelle. »

2.2 Individualisation et entreprise de soi

On assiste alors à deux contaminations complémentaires :

D'une part,

« Le moment néolibéral se caractérise par une homogénéisation du discours de l'homme autour de la figure de l'entreprise. (...) C'est la volonté de se réaliser, le projet que l'on veut mener, la motivation qui anime le collaborateur de l'entreprise, enfin le *désir* sous tous les noms qu'on voudra bien lui donner, qui est la cible du nouveau pouvoir. »⁷

D'autre part, une rationalisation de ce désir par l'entreprise de soi :

⁷ *Ibid.*, p408.

« c'est l'individu performant et compétitif qui cherche à maximiser son capital humain dans tous les domaines, qui ne cherche pas seulement à se projeter dans l'avenir et à calculer ses gains et ses coûts comme l'ancien homme économique, mais qui cherche surtout à *travailler sur lui-même* afin de se transformer en permanence, de s'améliorer et de se rendre plus efficace. Les nouveaux paradigmes qui englobent le marché du travail comme celui de l'éducation et de la formation, « formation tout au long de la vie » (*long life training*) et « employabilité », en sont des modalités stratégiques significatives. (...) l'éthique entrepreneuriale fait du travail le véhicule privilégié de la réalisation de soi. »

L'objectif de réalisation de soi et l'objectif de production tendent alors à se rejoindre :

« (...) il s'agit d'employer des instruments beaucoup plus proches de l'individu (le supérieur immédiat), plus constants (les résultats continus de l'activité), plus objectivables (les mesures quantitatives relevées par enregistrement informatique). »⁸

Notre réalité d'employé était exactement celle décrite ci-dessus : notre motivation était régulièrement évaluée lors des entretiens personnalisés avec notre N+1. On cherchait à connaître nos difficultés, nos doutes, nos insatisfactions. Etaient ensuite passées au crible les erreurs commises dans notre travail, les manquements aux procédures, puis, les différents moyens d'améliorer nos performances relatives aux objectifs quantitatifs que la direction fixait pour nous. On nous suggérait aussi des sessions de formation censées réduire notre stress, améliorer notre relation à la clientèle, gérer les conflits...etc. L'entretien se déroulait dans une atmosphère de confessionnal : notre N+1 pouvait tout entendre, nous devions ouvrir notre cœur, exprimer nos désirs, il était là pour nous aider à nous améliorer, à nous « faire monter en compétences » afin de trouver du plaisir dans notre travail...etc.

Plus loin dans mon propos, je reviendrais sur la contradiction qui consiste à vouloir faire « monter en compétences » sur un poste dont une des caractéristiques

⁸ *Ibid.*, pp 414-415 et 432.

principales en termes d'organisation du travail consistait pourtant à réduire au maximum toute habilité personnelle et à inciter à l'emploi systématique, bien qu'inadéquat, de la procédure.

Très vite donc, et forte de mon inexpérience et de ma candeur, je me suis livrée à des exercices d'observation de ce milieu de travail qui nous demandait une telle implication pour une tâche pourtant si dépourvue de potentialités quant à une quelconque acquisition de compétences transférables.

3. Constitution d'une idée problématique

En quoi ces indications biographiques et son éclairage théorique peuvent-ils expliquer ce choix d'élire l'individualisation de la formation comme thème de ce mémoire ?

Pour deux raisons bien évidemment très liées. La première est à localiser dans le contexte de travail que je viens de vous décrire : interpellée par ces appels incessants à mon « être au travail », à mon image, à ma gestion du stress (ou à mon refus de « gestion » de mon stress par les moyens que l'entreprise m'offrait si généreusement), à mon projet professionnel (sujet devant être obligatoirement abordé dans tout entretien d'évaluation alors que, encore une fois, le statut d'employé se constitue sur une véritable fermeture de tout projet professionnel), à mes « axes de progrès »...etc., je ressentais une intrusion d'autant plus irrespectueuse que mes interlocuteurs ne comprenaient pas les raisons pour lesquelles je tentais de m'en défendre. En effet, les managers de proximité pratiquaient une individualisation qu'ils croyaient d'emblée humaniste mais ils ne voyaient pas tous combien une attention instrumentalisée n'en est plus une.

« Le management des entreprises privées a ainsi développé des pratiques de gestion de la main-d'œuvre dont le principe est l'individualisation des objectifs et des récompenses sur la base d'évaluations quantitatives répétées. Cette orientation (...), a également consisté à renverser le sens de l'obéissance. Plutôt que d'obéir à des procédures formelles et à des commandements hiérarchiques venant du haut, les salariés ont été amenés à se plier aux exigences de qualité et de délai imposées par le « client », érigé en source exclusive de contraintes incontournables. Dans tous les cas, l'individualisation des performances et des gratifications a permis la mise en concurrence des salariés entre eux comme type normal de relation dans l'entreprise. »⁹

Notre performance quantitative individuelle était au centre de toutes les préoccupations de nos supérieurs immédiats : nos chiffres devaient augmenter s'ils se situaient en deçà de la moyenne collective et nos managers étaient là pour nous aider

⁹ *Ibid.*, p.310.

à approcher individuellement la norme et surtout la moyenne quantitative¹⁰. La formation faisait alors partie de leur arsenal de techniques propres à augmenter notre compétence... à augmenter nos chiffres. On scrutait l'individu au travail, on surveillait sa conduite, son discours, ses dossiers... Puis, on lui montrait comment « les bonnes pratiques » et l'application systématique des procédures pouvaient améliorer de manière sensible ses chiffres et, par suite, ses conditions de travail et de rémunération. Cette individualisation-là, bien que largement pratiquée maintenant dans beaucoup de contextes différents de travail, est une *normalisation*. Personne d'ailleurs ne cherche à le cacher : la question de l'efficacité et de l'efficience dirige les actions et réclame des techniques issues d'une rationalité spécifique. Elle produit des outils très sophistiqués pour traiter le plus rapidement possible des informations et prendre les décisions les plus adéquates ; et ces outils sont construits sur une pensée à la fois systémique et comptable. Il y a donc production de normes d'exécution mais aussi de norme de compréhension de la norme.

En abordant un peu plus haut le versant critique du nouveau management individualisant, c'est-à-dire celui qui place l'individu et sa subjectivité au centre de la stratégie managériale, j'ai commencé à exposer ce que serait la seconde raison pour laquelle j'ai choisi de traiter du thème de l'individualisation : celle-ci devant être dorénavant abordée sous le signe d'un travestissement des thèmes du développement de soi et de ses compétences, il m'a semblé que les techniques de formation s'appuyant sur les mêmes « objets » de travail (individu, compétence, employabilité, développement personnel) entérinaient des pratiques dont j'avais fait l'expérience du pouvoir de renforcement, à première vue paradoxal, des aliénations et dominations.

On comprend bien alors que le thème de l'individualisation contient un paradoxe dangereux : individualiser c'est certes revenir aux réalités plurielles rencontrées par l'individu, tenir compte des configurations de sa vie singulière, mais potentiellement, c'est aussi façonner sa subjectivité et le priver de sa normativité naturelle ; c'est le

¹⁰ En effet, même si nous avons atteint la norme quantitative, c'est-à-dire l'objectif fixé au préalable par la direction, il fallait néanmoins se situer aussi par rapport aux chiffres réels par équipe ou par département ; la concurrence entre les membres d'une même équipe par exemple était censée agir comme un aiguillon... les gratifications et augmentations de salaire étant attribuées au regard des performances individuelles, et la question de la norme se confondait avec celle de la moyenne.

faire penser et agir de sorte qu'il renforce ses capacités à porter seul la responsabilité de ses choix et, par suite, de son destin. C'est ce qu'on appellera la normalisation /naturalisation.

4. Problématique et concepts

4.1 Deux problématisations complémentaires

Je me propose donc d'axer ce travail de recherche sur une problématique à deux entrées, et structurée conceptuellement par les analyses du philosophe M. Foucault :

- Une première proposition du problème de l'individualisation et qui découlerait assez naturellement de ce qui vient d'être exposé, consisterait à s'interroger sur la façon dont le concept d'individualisation (comme fer de lance de divers dispositifs sociaux) se retourne en un de ses contraires en relayant une organisation du travail soucieuse d'augmenter l'efficacité de ses ressources humaines, dans un contexte néolibéral.
- Notre deuxième approche aborde le volet « technique » de ce retournement et entreprend une focalisation sur la façon dont l'individualisation de la formation, quand elle aborde notamment les thèmes du développement personnel, façonne et normalise des subjectivités, aidée en cela par une rationalité et une rationalisation de type économique de l'individu et de l'homme en général.

Cette problématique en deux temps, d'un côté axée sur la dimension macroscopique du thème de l'individualisation et, d'un autre côté, s'intéressant plus particulièrement à la formation/changement des représentations, nous permettra de mieux comprendre les raisons d'un retour à l'individu garantissant l'efficacité et le succès, d'en repérer les vraies racines.

4.2 Ressources conceptuelles et paradigmatiques

« Les néolibéraux, en reprenant le problème du travail, [essayent] de ne plus penser du point de vue du capital ou du point de vue de la mécanique et du processus économique, mais du point de vue de celui qui prend la décision de

travailler. On passe donc, là aussi, du côté individuel ; mais en passant du côté du sujet individuel on n'y précipite plus pour autant un savoir psychologique, un contenu anthropologique. (...) On ne passe du côté du sujet lui-même que dans la mesure où on peut le prendre par le biais, l'aspect, l'espèce de réseau d'intelligibilité de son comportement qui fait que c'est un comportement économique. On ne prend le sujet qu'en tant qu'*homo œconomicus*. (...) Cela veut dire, aussi, que ce par quoi l'individu va devenir gouvernementalisable, ce par quoi on va pouvoir avoir prise sur lui, c'est dans la mesure, et dans la mesure seulement, où il est *homo œconomicus*. »¹¹

Cette analyse de M. Foucault représente pour nous une véritable porte d'entrée dans le vif de notre sujet : en effet, elle nous révèle que l'individualisation actuelle, quel que soit son champ d'exercice, pourrait provenir de ce « réseau d'intelligibilité » économiste qui autorise à nettoyer de toutes les questions jusqu'alors trop humaines et donc trop in-décisives, les trajectoires professionnelles complexes.

Cette lecture du sujet comme *homo œconomicus* nous apprend que celui-ci doit mener ses actions selon son intérêt, par rapport à une réalité qui change, et dans le but de percevoir le plus de profit possible. C'est donc une question d'efficacité de l'efficience. Il s'agit d'une gestion « des ressources rares que l'on va utiliser optimalement à une fin déterminée et alternative, (...) vers laquelle on essaiera d'aller par la meilleure allocation possible de ces ressources rares. »¹²

Plus encore : En citant Gary Becker, éminent économiste américain qui a inventé la notion légèrement aporétique de « capital humain », M. Foucault ajoute le caractère de la systématité : « toute conduite qui va répondre de façon systématique à des modifications dans les variables du milieu, doit pouvoir relever d'une analyse économique. »¹³

¹¹ FOUCAULT, Michel, *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France, 1978-1979*, Paris, Gallimard-Seuil, Coll. Hautes Etudes, 2004. P. 257, 258.

¹² *Ibid.*, p.273.

¹³ *Ibid.*, p273.

Excédant le champ économique traditionnel strict, cette définition (meilleure allocation possible des ressources rares + systématisme de la réponse), qui pourrait être aussi celle de l'efficacité, a néanmoins le mérite de mettre à jour un type de rationalité qui imprègne non seulement l'analyse d'activités diverses mais aussi des pensées scientifiques.¹⁴

Cette individualisation-là, celle qui consiste à doter l'individu d'une faculté de planification économique et économiste de sa vie sociale, professionnelle, familiale, comportementale, constitue une véritable révolution silencieuse dans le décryptage idéologique de son existence.

« [L'analyse du travail par l'économique], ce n'est pas une conception de la force du travail, c'est une conception du capital-compétence qui reçoit, en fonction de variables diverses, un certain revenu qui est un salaire, un revenu-salaire, de sorte que c'est le travailleur lui-même qui apparaît comme étant lui-même une sorte d'entreprise. »¹⁵

Nous sommes alors tous des entrepreneurs en acte, entrepreneur dans la conduite de notre vie et donc, entrepreneurs de notre vie. Ne pourrions-nous pas, par exemple, lire la recherche incessante de Professionnalisation comme un désir de capitalisation des compétences, comme une rationalisation, une recherche d'optimisation (meilleure allocation possible des ressources rares) de l'activité de travail, incluant la systématisme d'actualisations des connaissances ou des qualifications par la formation ?

« D'un côté, bien-sûr, il s'agit de démultiplier le modèle économique, le modèle offre et demande, le modèle investissement-coût-profit, pour en faire un modèle des rapports sociaux, un modèle de l'existence même, une forme de

¹⁴ M. Foucault cite toutes les techniques dites comportementales en psychologie. pp. 273 - 274.

¹⁵ *Ibid.*, p 230.

rapport de l'individu à lui-même, au temps, à son entourage, à l'avenir, au groupe, à la famille. »¹⁶

Nous abordons ici le moment charnière dans l'explicitation de notre problématique, c'est-à-dire celui du façonnage des subjectivités : former l'individu de telle sorte qu'il dirige et gère son existence comme un *homo œconomicus*, selon les principes précités, en incluant dans cette gestion les changements de réalité car sachant y répondre en sauvegardant ses intérêts, c'est le rendre maniable en même temps que responsable. D'administré, il devient *partenaire* car il relaiera *systématiquement* « les modifications systématiques que l'on introduira artificiellement dans le milieu. »

En ce dernier sens, l'individualisation revêtirait le sens d'une atomisation à l'échelle individuelle des acteurs et facteurs économiques et sociaux.

M. Foucault cite Lionel Robbins, un des fondateurs de la doctrine économique néolibérale : « *L'économie, c'est la science du comportement humain, la science du comportement humain comme une relation entre des fins et des moyens rares qui ont des usages mutuellement exclusifs.* »¹⁷ Puis, M. Foucault ajoute :

« Ce n'est donc plus l'analyse de la logique historique de processus, c'est l'analyse de la rationalité interne, de la programmation stratégique de l'activité des individus. C'est-à-dire qu'il va falloir, pour introduire le travail dans le champ de l'analyse économique, se placer du point de vue de celui qui travaille ; il va falloir étudier le travail comme conduite économique, comme conduite économique pratiquée, mise en œuvre, rationalisée, calculée par celui même qui travaille. (...)Se placer, donc, du point de vue du travailleur et faire, pour la première fois, que le travailleur soit dans l'analyse économique non pas

¹⁶ *Ibid.*, p. 247.

¹⁷ *Ibid.*, p.228 ; citation: ROBBINS, Lionel, *Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, 1962.

un objet, l'objet d'une offre et d'une demande sous la forme de force de travail, mais un sujet économique actif. »¹⁸

¹⁸ Op. Cit. p. 229.

5. L'évidence de l'individualisation en formation

L'individualisation de la formation bénéficie sans conteste d'un préjugé mélioratif. Quoi de plus louable en effet que de revenir à l'être individuel contre la massification et la standardisation, que de soigner ainsi les blessures infligées à l'estime de soi par un système scolaire dont la fonction inavouable mais néanmoins avérée consiste à sélectionner les meilleurs et à abandonner en chemin le plus grand nombre ?

L'adulte en formation, souvent salarié et chef de famille, doit pouvoir bénéficier de dispositifs qui tiennent compte non seulement de ses contraintes matérielles, professionnelles et familiales mais aussi de ses dispositions, de ses blocages cognitifs, de son projet professionnel lui-même enveloppé dans un de ses projets de vie.

L'idée d'individualiser la formation semble aussi s'imposer naturellement comme un allant de soi dans une organisation du travail : les impératifs économiques des entreprises, leur organisation spécifique induisent une rationalisation de la formation pour l'atteinte d'une efficacité et d'une efficience optimales en impactant le moins possible l'activité et en instillant, au cas par cas, dans un souci d'économie, ce qui manque à chacun.

L'individualisation entendue comme une adaptation individuelle semble également devenir la condition de réussite de toute formation :

« On considère que les situations sociales, psychologiques dans lesquelles l'individu se trouve, agissent sur les mécanismes d'apprentissage. La vie, le rapport au « réel », l'environnement (aujourd'hui, en particulier, numérique, compte tenu de la diffusion massive des technologies dans le quotidien) lui offrent naturellement de telles occasions. »¹⁹

La contextualisation de l'apprentissage sur laquelle repose toute individualisation signifie qu'on agit sur le contexte, qu'on s'appuie sur lui, qu'on l'organise aussi dans

¹⁹ CARRÉ Philippe, CASPAR Pierre, *Traité des sciences et techniques de la Formation, Paris, DUNOD, 3ème édition, 2011 ; p. 425.*

certains cas pour stimuler, débloquer, donner du sens à un apprentissage individuel afin que l'apprenant l'inscrive dans un projet.

Ce sera une individualisation dans le sens où les situations réelles et les mises en situation vont transformer ce que l'on ne peut pas encore appeler un savoir mais qui ressemble davantage à une expérience. Or, rien de plus intime, de plus riche, de plus bouleversant aussi qu'une expérience. Et les émotions qui accompagnent toujours toute expérience nous rendent évidente la puissance formative de celle-ci.

Par ailleurs, l'individualisation semble aller de soi aussi parce que l'offre monumentale d'informations, de potentialités d'apprentissages grâce à l'environnement numérique, ainsi que ses formes de diffusion dé-institutionnalisées, redonnent à l'individu une maîtrise de son temps et de son espace dans un sens large. Du même coup, le statut même des savoirs s'en trouve modifié : il est relatif, c'est-à-dire qu'il a un sens s'il peut venir en résonnance avec un projet.

Nous venons d'évoquer des idées assez répandues au sujet de l'individualisation de la formation. Nous allons maintenant essayer de travailler sur les présupposés que cette notion contient

5.1 Point de vue historique

L'idée d'individualiser la formation apparaît pendant les années 70, période faste pour la formation (loi du 16 juillet 1971 fondatrice du système français de formation) : « c'est la période de tous les possibles, dans les discours et dans les pratiques, du tout managérial au tout culturel. Un débat s'installe : la formation est-elle au service de l'entreprise ou de l'individu ? ».²⁰

On le sait, l'époque était toute tournée vers l'idée de changement : changer la vie et le travail, reformer un nouveau modèle général de société, dans laquelle l'Individu s'imposerait de plus en plus en tant que personne et non plus seulement comme représentant de sa classe-, nouveau modèle de l'autonomie accessible notamment

²⁰*Ibid.*, p. 38.

grâce à la connaissance et à la culture.

Ainsi, les séparations nettes entre travail et vie devaient être transgressées car elles cristallisaient et reproduisaient les dominations, les aliénations, l'injustice sociale de la société capitaliste promettant le bonheur par l'accumulation des biens... les normes étaient devenues intolérables. Il fallait redonner du pouvoir à l'individu dans la conduite de son destin ; on projetait pour lui l'émancipation sous toutes ses formes, et la formation entendue comme une éducation permanente, au sens fort, en serait un des instruments. L'idée de l'irréductibilité de l'homme par rapport au travail et à toutes les normalisations de la société capitaliste permettait de croire en un développement illimité, non pas seulement de ses compétences professionnelles mais aussi de la réalisation de son être, de sa potentialité à devenir ce qu'il voulait devenir. Tout devenait possible !

Nous savons tous que les années soixante dix sont traversées et fortement imprégnées de ces questions politiques et idéologiques. Et si la loi fondatrice de la formation professionnelle voit le jour dans ce contexte, elle exprime, en son arrière fond éthique et philosophique, un dessein émancipateur fort.

A cette époque, les débats portent davantage sur le sens et la signification des termes d'Education permanente et Education des adultes :

« Au modèle postscolaire (ou complémentaire, ou supplémentaire) s'est substituée, à partir de 1968, une conception plus intégratrice. 1970 est déclarée Année internationale de l'éducation. On y dénonce la confusion entre éducation permanente et éducation des adultes : l'éducation permanente se définit comme l'ensemble du processus éducatif, éducation initiale et éducation des adultes n'en sont que des sous-parties. C'est alors le modèle de la rétroaction qui prédomine : il y a éducation permanente si – et seulement si – l'éducation des adultes rétroagit sur l'éducation initiale. Trois composantes essentielles contribuent alors à définir l'éducation permanente : elle est omni-temporelle (elle intervient à tous les âges de la vie) ; omni-dimensionnelle (elle touche à toutes les dimensions de l'existence) ; et organisée en système

(chacune des parties dépend de toutes les autres). »²¹

Le terme de Formation Continue se substitue peu à peu à celui d'Education Permanente et tend à quitter le champ idéologique de l'ambitieux projet humaniste de l'Education Permanente :

« Fait marquant, qui ressort d'un récent travail mené sur les thèses en formation d'adultes : l'adjectif *permanente* après formation ou éducation a complètement disparu des titres des thèses depuis 1993, tandis que l'adjectif *continue* apparaît de manière stable sur toutes les périodes. Les pressions de la part des mouvements pour faire ajouter les termes "dans le cadre de l'éducation permanente" au titre de la loi de 1971 sur la formation professionnelle continue ont fait long feu... C'est bien le signe qu'une partie du projet a été largement détournée au fil des ans et que le champ de la formation des adultes s'est laissé "formater" par l'histoire juridique et institutionnelle. »²²

Il se produit donc une *privatisation* de l'éducation permanente dans le sens de sa relégation dans la sphère privée, individuelle ; car elle n'intéresse plus les pouvoirs publics et elle ne fait plus l'objet de débats, alors qu'elle en occupait l'essentiel au début des années soixante dix.

On pourrait émettre l'hypothèse selon laquelle cette idée générale d'Education Permanente serait de nos jours englobée dans celle de formation continue, révolution complète depuis les origines.

Ce changement d'adjectif constaté par F.Laot, pourrait signifier aussi que l'éducation permanente ne serait plus un objet réel, proposant des contenus et exerçant des compétences spécifiques dans le champ de la formation mais agirait par défaut (ou en silence) dans le cadre d'une formation professionnelle.

C'est en examinant l'emploi de la nouvelle appellation « formation tout au long de la

²¹ LAOT, Françoise, « Éducation permanente : trois éclairage sur l'histoire d'une idée », disponible sur [http://www.gehfa.com/images/archives/3_Publications/AFP180.pdf].

²² *Ibid.*

vie », tendant à se substituer à l'ancienne « éducation permanente », que nous pouvons peut-être deviner ce retournement des postures vis-à-vis de la formation en général : pour nos oreilles contemporaines, le mot formation est plus neutre que celui d'éducation, et se comprend davantage en un sens professionnel ; celui d'éducation est trop connoté, il fait allusion à la famille, à l'école, à des principes, à des idéologies trop interventionnistes.

Par conséquent, le travail et la formation professionnelle seraient devenus les bases sur lesquelles chacun, en son métier et son expérience réfléchis, pourrait s'appuyer individuellement afin de réaliser un dessein sinon émancipateur du moins d'ascension sociale et professionnelle. La valeur travail semble seule avoir droit de cité. La culture et la connaissance comme leviers de désaliénation, les activités sans lien direct avec l'activité professionnelle, tous les idéaux d'émancipation, de nos jours largement moqués mais qui faisait l'ordinaire des débats dans les années soixante dix, ont perdu toute pertinence, toute consistance et ne renvoient à aucun idéal pour le salarié contemporain :

« De 1978 à 2004, depuis les questions de l' « éducation permanente » et de l' « animation socioculturelle » jusqu'à celles des « sciences et techniques de la formation » dans une « société cognitive » en devenir, certaines ruptures ont indéniablement obscurci les origines idéalistes de la formation des adultes au profit des horizons plus réalistes du développement des compétences et de l'employabilité. »²³

Depuis quarante ans, l'approche a, bien entendu, changé de point de vue : on ne va plus opposer le travail, et ses représentations politiques de domination de classe, à ce qui n'en est manifestement pas, en essayant, dans un second temps, de les concilier par une éducation libératrice car émancipatrice, mais il va s'agir de comprendre le travail, celui ou celle qui travaille et la valeur formative du travail comme contexte potentiellement formateur individuellement. Force est alors de constater que la question n'est plus de décider si la formation penche plus, soit du côté de l'éducation permanente, soit du côté de l'adaptation au poste de travail mais plutôt de réussir une

²³ CARRE, Philippe, CASPAR, Pierre, *Traité des sciences et techniques de formation*, Op. Cit. ; p.9.

difficile alchimie des deux, dans le but d'améliorer l'employabilité, sur fond d'insécurité de l'emploi.

Ainsi, la question de savoir si la formation répond davantage aux besoins de l'individu ou à celui de l'entreprise a perdu tout son sens ; car, d'une certaine manière, ils se sont confondus. C'est dorénavant par le travail, grâce à lui, que l'individu trouvera sa voie de développement et celle-ci rejoindra celle de l'entreprise car elles sont présentées complémentaires et de même nature.²⁴

Et si les destins des individus et des organisations dans lesquelles ils travaillent se confondent, on ne peut plus s'étonner de ce courant individualisant : individualisation des primes selon la performance et multiplication des entretiens individuels ; individualisation des formations selon des projets professionnels en adéquation avec les objectifs des entreprises, individualisation des parcours dans une recherche du moindre coût pour un bénéfice maximum en termes de compétences acquises...

« Compte tenu des évolutions majeures du contexte économique et social qui en surplombent l'exercice depuis la fin du Xxème siècle (diffusion massive des technologies numériques, transmutation de l'accès aux savoirs, aggravation des tensions sociales et économiques), la pédagogie des adultes et l'ingénierie pédagogique sont objet de débat permanent entre praticiens, chercheurs, gestionnaires quant aux voies de leur renouvellement. On peut dégager trois tendances majeures de leur évolution : individualisation des pratiques, extension du périmètre pédagogique, recherche d'efficacité. Une quatrième ligne de force traverse d'évidence ces trois voies de progrès : l'utilisation(...) des technologies numériques. »²⁵

Il y a congruence des intérêts.... L'individualisation de la formation sert autant l'individu que l'entreprise : pour le premier, c'est la prise en compte de son projet et de ses contraintes ; pour le second, c'est l'assurance d'optimiser les compétences de ses salariés sans devoir se priver trop longtemps de leur présence.

²⁴ Notons au passage que c'est dans une période de rareté de l'emploi que chacun en découvre les vertus.

²⁵ CARRE, Philippe, « Pédagogie des adultes et ingénierie pédagogique », in *Traité des sciences et techniques de formation*, Op. Cit., p.443.

5.2 Changements conjoncturels et individualisations

Sans entamer un long et fastidieux inventaire des causes de cette nouvelle coïncidence, on évoquera des évidences : tout d'abord, du fait du contexte économique et culturel, l'emploi n'est plus assuré tout au long de la vie ; le travail et le métier ne constituent donc plus autant que par le passé des déterminations identitaires stables ; chacun doit « travailler » son propre champ des possibles selon son parcours dorénavant hors normes.

De nouveaux moyens de communication et de formation sont apparus et ont contribué à l'extraordinaire augmentation d'une part, de la production des savoirs et, d'autre part, de leur accessibilité et disponibilité. Ces nouveaux moyens de communication induisent *ipso facto* des pratiques individualisées et individualisantes, comme la formation à distance et l'autoformation par internet. Mais, par un effet démultiplicateur, ils nécessitent eux aussi l'acquisition de nouvelles compétences pour les maîtriser.

Par conséquent, en formation, de nouvelles formes d'accompagnement apparaissent : elles s'éloignent des modèles de la formation initiale, tout simplement, on l'aura bien compris, parce que les temps et les lieux de formation deviennent informels, diffus, multiples. Mais aussi parce qu'il s'agit souvent de savoirs transversaux, relatifs à des contextes bien particuliers et qui s'accommodent difficilement d'une relation dissymétrique entre enseignant et apprenant ; il est moins question d'un niveau de formation, comme en formation initiale, que de spécialités et d'appropriation de savoirs pour servir une fin personnelle et professionnelle précise.

« On constate aujourd'hui que les prescriptions pédagogiques, jusqu'ici centrées principalement sur les fonctions de l'enseignant-formateur (et sur la dimension didactique), ou dominées par la question de la relation humaine dans les années soixante dix, s'orientent de plus en plus vers le souci de l'apprenant et de son rapport au savoir. Cette orientation s'accroît parallèlement aux progrès de la psychologie, sur les travaux de laquelle l'action pédagogique cherche à se fonder de façon plus marquée. Il est, alors, de plus en plus question d'« apprendre à apprendre ». Le passage du souci de « bien

former » à celui de « bien apprendre » se prolonge ainsi aujourd'hui vers les thématiques de l'individualisation, l'accompagnement, l'autonomie. De ce fait, le rôle attendu du formateur se modifie. On assiste au passage de la figure dominante du formateur « instructeur », chargé de la transmission des savoirs et des compétences en direction des « formés » supposés réceptifs, à la figure émergente du formateur « facilitateur », médiateur de l'appropriation des savoirs par des apprenants...supposés actifs. »²⁶

Là encore, le centre de toute problématique de formation se situe sur l'individu, sa cognition, son projet, ses désirs. Il devient l'aune de toutes les intentions pédagogiques. Le formateur qui autrefois occupait le devant de la scène, accuse un retrait, adopte une posture d'observateur dont les interventions ne doivent pas interrompre un cheminement individuel d'apprentissage mais faciliter un développement déjà présent en puissance.

En lecture lointaine, on pourrait conclure ce propos en notant que les grands changements historiques de fond qui ont agité le monde du travail, et qui ont eu pour conséquence notamment l'hétérogénéité des destins professionnels, ont directement contribué à une individualisation toujours plus fine de la formation continue et professionnelle, et à une meilleure prise en compte des destins singuliers. Mais la raison de l'amplification de la vague « individualisation » tient-elle toute entière dans ce brouillage des trajectoires personnelles et professionnelles ?

5.3 La professionnalisation individualisée

De nos jours, la prise en compte de ces destins doit notamment passer par la professionnalisation :

« On ne peut professionnaliser les personnes : seules celles-ci peuvent se professionnaliser si elles en ont la motivation et le pouvoir, et si elles trouvent un contexte favorable pour s'engager dans une telle entreprise.(...) le développement des compétences des professionnels n'est plus seulement considéré comme relevant de la formation mais résultant de parcours

²⁶ CARRE, Philippe, CASPAR, Pierre, *Traité des sciences et techniques de formation*, Op. Cit., pp.424 - 425.

individualisés incluant le passage par des opportunités diverses de professionnalisation (situations de formation, situations de travail, situations sociales, activités rémunérées ou bénévoles...). »²⁷

Le thème de la professionnalisation, très à la mode de nos jours, installe l'individu et sa propre responsabilité à l'origine de tout changement. La professionnalisation serait donc, si on en croit Guy Le Boterf, une question de motivation et de pouvoir. Notons rapidement qu'un plus loin dans ce même texte, il est dit qu'« agir avec compétence » c'est « savoir agir », « vouloir agir » et « pouvoir agir »²⁸. Par conséquent, s'agirait-il d'être compétent pour conduire sa propre professionnalisation ? Et de quelle nature seraient ce savoir-vouloir-pouvoir appliqué à la professionnalisation ? On notera ici au passage combien la question de la compétence, et donc, en quelque sorte celle de l'action adéquate et efficace, diffuse sa puissance évocatrice et que, lentement, tout savoir-faire tend à vouloir trouver sa propre légitimité par sa professionnalité.

Au-delà de la définition de la compétence, notion éminemment complexe très souvent remise en question et dont il ne s'agit pas ici de débattre, celle de la professionnalisation va nous intéresser davantage dans la mesure où elle va placer l'individu face à l'organisation. En effet, l'individu est devenu une force en présence, un interlocuteur partiellement indépendant : il va pouvoir donner du sens à ses propres expériences de situations de travail et ne va pas attendre de l'organisation qu'elle lui en donne le droit ou l'opportunité, par la formation par exemple. Le texte de Guy le Boterf nous le dit : toutes les situations, qu'elles soient de travail ou non sont potentiellement des opportunités de professionnalisation à condition de savoir leur donner un sens, à condition d'agencer celles-ci, c'est-à-dire de les faire fonctionner comme une machine à créer de la compétence. Et la compétence dont il s'agira de faire preuve pour la construction de sa propre professionnalité consistera à « fonctionner » sous le mode de l'interprétation, de l'invention de sa compétence et lui donner figure professionnelle. Richard WITORSKY distingue trois axes de définitions de la professionnalisation :

²⁷ LE BOTERF, Guy, « l'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ? », in *Traité des sciences et techniques de formation, Op. Cit.* ; p. 390.

²⁸ *Ibid.*, p.394.

« 1- La professionnalisation relève, selon nous, d'une intention organisationnelle de « mise en mouvement des sujets » ; (...) 2- Le développement professionnel est un processus de transformation des sujets au fil de leur activité ; (...) 3- un processus de négociation de nature identitaire entre le sujet et l'organisation ».²⁹

Le sujet à professionnaliser est d'abord un sujet qui SE professionnalise. La réflexivité dont il doit faire preuve, ainsi que sa capacité à négocier avec son employeur et sa hiérarchie, lui confèrent déjà un statut de professionnel-partenaire, de professionnel de sa gestion de carrière.

Richard WITTORSKY nous livre d'ailleurs une analyse tout à fait explicite de cette individualisation de la professionnalisation :

« Tout porte à croire que nous sommes entrés, depuis quelques temps, dans un nouveau paradigme social prônant un individu acteur et auteur de sa propre vie ainsi qu'une efficacité immédiate de l'action concrète (professionnelle, sociale, voire privée), signe sans doute d'un nouveau mode de gouvernance sociale mettant en avant un sujet doué d'une autonomie suffisante pour piloter sa propre vie et accepter la délégation des responsabilités en provenance des organisations... »³⁰

²⁹ WITTORSKY, Richard, « A propos de la professionnalisation », in BARBIER, Jean-Marie, BOURGEOIS, Etienne, CHAPELLE, Gaëtane, RUANO-BORBALAN, Jean-Claude, *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*, Paris, PUF, 2009 ; p.783.

³⁰ *Ibid.*, p.781.

6- Formation et Travail

6-1 La formation par le travail

Mais nous n'avons pas attendu les théoriciens de la compétence et de la professionnalisation pour savoir que le travail, quel qu'il soit, comporte bien évidemment une valeur formatrice et formative de soi³¹. La conscience collective et populaire sait bien que l'entreprise forme au métier ; l'expression « se former sur le tas », dit bien l'évidence de la puissance formatrice du travail lui-même. En ce sens, la formation semble être non seulement au service de l'entreprise mais aussi et surtout, indissociable de la valeur « travail prescrit »³².

Néanmoins, il nous a semblé pertinent de distinguer deux publics très différents selon les rapports qu'ils vont entretenir avec leur travail réel et la formation.

Concernant les emplois d'employés (le terme même d'employé est d'ailleurs tout à fait signifiant de l'indifférenciation d'une matière brute à *employer* à des tâches d'exécution), il est nécessaire d'adapter l'individu au poste et non pas l'inverse ; logiquement, seule l'entreprise sera alors compétente pour concevoir et délivrer cette formation dite « d'adaptation au poste » ou « formation-métier ». On comprendra mal alors que l'alternative évoquée plus haut, au sujet d'un conflit entre la formation-développement de soi et la formation-travail prescrit, ait encore lieu d'être : l'individu « à développer » ne peut pas « faire le poids » face à des impératifs implacables de productivité.

Evidement, dès que l'on grimpe un peu dans la hiérarchie et que l'on s'intéresse aux postes d'encadrement, la question se complique : l'entreprise ne va sans doute plus considérer cette main d'œuvre comme pure force de travail à adapter mais va attendre d'elle une créativité et une intelligence des situations, propres à trouver des solutions à des problèmes spécifiques quotidiens liés à des personnes singulières, tout en ne perdant pas de vue les objectifs de l'entreprise. L'adaptation au poste

³¹ Thèmes qui, bien entendu, recouvrent de nouvelles significations grâce à la notion de réflexivité en formation.

³² Selon la distinction, maintenant célèbre et souvent convoquée de Christophe DEJOURS, entre travail réel et travail prescrit.

d'encadrant ne va pas dépendre seulement d'une formation-maison type mais devra s'appuyer aussi sur les qualités individuelles reconnues du manager. D'une certaine manière, le travail du manager est hautement formateur ou, en tout cas, devrait l'être : comme pour le médecin, dont le savoir est autant théorique que pratique, qui ne doit pas connaître LES maladies comme catégories pour faire en sorte que les malades puissent y être « rangés », mais qui doit *tenir* des cas singuliers, le manager n'applique pas des règles strictes mais en invente des variantes selon la situation. L'individualisation et la problématisation sont donc à la racine de sa pratique.

C'est la situation singulière qui sera formatrice comme productrice de nouveaux savoirs de situation.

Et pour être comprises, les situations doivent se maintenir dans toute leur complexité.

6-2 une expérience... singulière

6-2-1 ...pour l'employé

Nous souhaiterions introduire ici un élément biographique éclairant sur ces questions de compréhension de situation. Pour cela, il nous semble approprié de proposer, en préambule, certains éléments théoriques que nous avons pu induire à partir de notre expérience personnelle et qui éclaireront notre hypothèse concernant le sens de la pratique managériale et ses implications en termes de puissance formative de celle-ci.

Mon expérience d'employée m'a beaucoup interpellée sur les questions de procédures, objet qui me semble tout à fait crucial dans ce que nos managers appelaient « la pratique métier » : loin de se voir supplantées par ce que certains croient voir poindre³³, les procédures sont sans cesse plus précises et plus nombreuses pour étouffer des réponses singulières en situation, réponses considérées comme parasites et contre productives. Certes, tous les acteurs de l'entreprise savent bien que

³³ « Pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation, les procédures ne suffisent plus et peuvent même, si elles sont portées à l'excès, devenir contre-productives. Il faut faire confiance aux acteurs de l'entreprise, aux salariés et non seulement aux cadres. (...) Face à des événements imprévus, face à l'inédit qui ne peut jamais être éliminé, ils devront élaborer et mettre en œuvre des réponses appropriées, prendre des initiatives pertinentes. Ils auront à construire des compétences adéquates. » LE BOTERF, Guy, « L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ? » In CARRE, Philippe, CASPAR, Pierre, *Traité des sciences et techniques de la formation*, Paris, Dunod, 2011 (3^{ème} édition) ; p.389.

rien ne pourra empêcher l'événement de se produire, le cas sans précédent, qui ne rentre dans aucun des scénarios déjà rencontrés. Mais il sera sanctionné d'y répondre adéquatement, c'est-à-dire *par rapport* à la situation elle-même, en usant de son habilité et de son intelligence du métier. Au contraire, on demandera aux employés de répondre à l'imprévu, à la situation *hors normes*, en appliquant des procédures voisines, s'accommodant au mieux mais pas exactement à la situation inédite, en bref, d'apporter une réponse standardisée à un problème qui, par nature, ne l'est pas. Par conséquent, la réponse adéquate ne sera plus la plus intelligente ni surtout la mieux adaptée mais celle qui obéira à une procédure, envers et contre toute logique personnelle (créatrice ?).

Les entreprises importantes, à gros capital et au chiffre d'affaire en augmentation constante, comme celle dans laquelle j'ai travaillé pendant huit ans, se livrent à de très savants calculs de coûts qui ne veulent pas intégrer la valeur de la compétence individuelle. Le modèle est celui de la comptabilité analytique qui réduit chaque paramètre à une quantité et qui ventile ensuite, pour chaque acte de travail, un coût correspondant. Dans ce contexte, la procédure doit donc être considérée comme un outil standardisé et *hautement technologique* : il est le fruit d'une pensée de l'action de plus en plus rentabiliste, d'une ingénierie de production n'ayant rien laissé au hasard du qualitatif et dans laquelle le facteur TEMPS est gouverneur des finalités.

Or, répondre de manière ajustée à l'imprévu nécessite plus de temps, d'écoute et de réflexion que d'appliquer la procédure plus ou moins adaptée mais prescrite. Et la création, quelle qu'elle soit, coûte cher car elle redistribue les cartes, elle poursuit des buts qui ne sont pas ceux que l'ingénierie de production avait fixés, elle s'écarte du droit chemin prescrit.

On comprendra aisément que notre place d'employé était difficile à tenir pour nous tous ; car nous étions, nous aussi, engagés dans un calcul dont nous voulions tirer un maximum de « profits » : temps accordé à l'entreprise/revenus tirés de cette activité/moins d'usure psychique possible.

Or, nous savons bien qu'il est impossible de ne pas se projeter, de convoquer tout son être intellectuel et émotionnel dans chaque acte de travail, même celui considéré

comme le plus machinal ou le plus ingrat. Cette implication dans tout travail n'est pas nécessaire, au sens de voulu ou d'exigé, mais au sens de quelque chose d'inévitable car relevant, si elle existe, d'une nature de l'homme au travail : qu'est-ce que serait un acte de travail sans une attention active, anticipatrice ? Et qu'est-ce que serait une attention / implication partielle ? Existe-t-elle vraiment ? Peut-on travailler sans penser à ce que l'on fait ? Si cela était possible, la distinction entre travail réel et travail prescrit n'aurait sans doute jamais été construite (ni observée).

« Le travail réel nous renvoie au « corps et à l'âme » du travailleur singulier, de l'industrie comme des services, gérant ici et maintenant toutes sortes de variabilités et de difficultés que les procédures officielles, issues des pouvoirs hiérarchiques, n'ont pu ou su anticiper. »³⁴

On pourrait alors résumer la difficulté de notre tâche d'employé de société d'assistance comme suit : obéir à une injonction de faire du travail prescrit et non du travail réel.

Pour la direction, réussir un travail d'exécutant se résumait *stricto sensu* à atteindre des objectifs quantitatifs de productivité sans cesse revus à la hausse. Ainsi, vouloir faire mieux dans la qualité du service en oubliant la procédure par essence inadéquate car hors situation ou hors contexte, et construire des solutions adaptées, signifiait reprendre notre liberté d'individu pensant et gaspiller un temps qui ne nous appartenait pas. Car tout avait été prévu, pensé, organisé, et enfin normalisé pour l'atteinte des objectifs quantitatifs. L'écart, l'adaptation/déformation de la procédure, la touche personnelle étaient traqués. En somme, nous étions là pour *ne pas* être créatifs, ce qui est foncièrement impossible ; encore une fois, on ne peut pas ne pas penser ce que l'on fait dans le travail et penser est déjà une création.

Dans un tel contexte, on peut affirmer que la reconnaissance de la performance n'est pas une reconnaissance, au sens éthique ou managérial, d'une habilité singulière mais qu'elle en est plutôt le garde fou. La dés-individualisation du travail était alors proportionnellement inverse à l'individualisation de l'évaluation, de la formation et de

³⁴ SCHWARTZ, Yves, *Le travail dans une perspective philosophique, conférence d'ouverture au séminaire international "Travailler, savoir, apprendre"*, organisé par l'Université Fédérale du Mato Grosso, à Cuiabá, 2003 [Disponible sur http://www.ergologia.org/uploads/1/1/4/6/11469955/0_schwartz.pdf].

la rémunération.

6-2-2 ...et pour le manager de proximité

Par conséquent, et en conformité à ce qui vient d'être exposé, en quoi devait donc consister la tâche de nos managers de proximité ? Tout simplement il nous fallait obtenir d'eux les moyens de ne pas nous impliquer psychiquement au-delà de ce qui était nécessaire, de nous protéger non pas du travail lui-même mais d'un emballement de l'implication dans le travail.

Aussi, le manager doit mener et combiner plusieurs analyses de front et jouer ainsi son rôle de courroie de transmission : il doit comprendre cette rationalité propre aux entreprises lucratives et les moyens mis en œuvre pour assurer leur pérennité et leur développement, mais il doit aussi traduire ceux-ci en termes de faisabilité et d'habileté spécifiques.

L'organisation ingénierique du travail compte sur cette compétence des managers de proximité à savoir relier l'inconciliable et à toujours inventer des solutions afin que chacun de leurs *collaborateurs* puisse travailler, en l'occurrence... le moins bien possible !

La valeur formative du travail du manager est à rechercher dans cette compréhension fine des situations singulières et dans ce que Hugues CHOPLIN nomme le mouvement. Celui-ci est partiellement décrit plus que défini, tant il est théoriquement et pratiquement complexe d'en présenter une figure conceptuelle non hétérogène à son objet. Le mouvement comprend donc trois caractéristiques : l'événement, l'agencement et le devenir. Car ce qui arrive dans l'organisation peut être imprévisible, opère des rapprochements incongrus et des « lignes de fuite », et invalide sans cesse les projets par son inépuisable nouveauté.³⁵

« On peut même considérer qu'un problème de management aujourd'hui déterminant consiste, justement à *articuler mouvement et apprentissage*, c'est-à-dire à mettre en place des conditions permettant le développement des

³⁵ CHOPLIN, Hugues, *L'ingénieur contemporain, le philosophe et le scientifique*, Paris, Les Belles Lettres, Cool. Encre marine, 2013 ; p. 70 et suivantes.

compétences des acteurs [et des managers] dans des situations mouvementées, *a priori*, bien peu propices à l'apprentissage. (...) Apprendre *dans* le mouvement ou apprendre *du* mouvement : dans les deux cas, il importe au préalable, de soigneusement décrire l'hétérogénéité du mouvement et de l'apprentissage. »³⁶

Dans l'extrait ci-dessus, les problématiques d'apprentissage et de mouvement, jugées hétérogènes, sont envisagées du point de vue du manager vis-à-vis de ses collaborateurs, qu'il doit former à l'atteinte de leurs objectifs. Or, nous pouvons nous interroger sur ce parti pris : en effet, pourquoi ne pas déplacer la problématique de formation du manager vis-à-vis de ses collaborateurs, sur le manager lui-même en rapport avec sa propre pratique ? Le manager n'est-il pas, encore plus que le collaborateur, engagé dans une course à l'intelligibilité de sa pratique par rapport au mouvement ?

Pourquoi introduire ici cette construction conceptuelle du mouvement ? Parce que selon nous, elle décrit bien ce que certaines organisations attendent des managers (et plus encore sans doute des managers de proximité) : qu'ils apprennent à prendre de la distance avec des techniques managériales, ces dernières nécessitant à l'évidence une réactualisation constante à l'épreuve du réel. Qu'on ne se trompe pas, les objectifs des managers doivent toujours être atteints mais on leur demande d'individualiser leur pratique, afin d'évaluer *réellement* les freins individuels et de proposer des réponses propres à les lever, dans un cadre général de rentabilité et d'optimisation des ressources.

Encore plus : envisageons que, en un sens interprétatif limite, le ou les collaborateurs figurent le mouvement, c'est-à-dire qu'ils introduisent de la nouveauté, elle-même source d'invalidation des prévisions. Que signifierait alors, dans ce cas de figure, apprendre *par le* mouvement et *du* mouvement, pour le manager ?

Sans nul doute, cette distinction instaure une différence du point de vue de l'apprentissage lui-même et, par voie de conséquence, de la question de la technicité du savoir managérial. En effet, deux postures théoriques et simplifiées peuvent décrire

³⁶ *Ibid.*, pp. 69-70.

des types de compréhension de la fonction : la première consisterait à être à l'écoute de l'expérience du mouvement, de la traduire non pas en termes mécanistes mais plutôt en termes organiques, ce qui inclurait un retrait, une suspension provisoire de la compréhension ; en deux mots, elle consisterait à s'inclure soi-même dans le mouvement et se comprendre comme un des éléments de développement du mouvement. La deuxième posture du manager ne comporterait pas cette suspension de l'évaluation du mouvement et viserait davantage une construction d'une systématité du jugement et de la réponse en fonction de catégories plus techniques.

Le mouvement vient toujours déborder les catégories des intelligibilités : soit le manager apprend, dans une réflexivité propre à l'autoformation, à se les approprier, à se les individualiser, soit il ne les interroge pas à la lumière de son expérience (celle-ci perdant alors son statut d'expérience potentiellement formatrice) et tente de maintenir une intelligibilité *malgré* le mouvement.

On peut bien-entendu postuler qu'une pratique managériale attendue se situe dans un entre-deux, dans une souplesse relative mais toujours dans une finalité d'accroissement de la rentabilité des ressources.

La puissance formatrice du travail est donc bien évidemment liée à la position hiérarchique que l'individu occupe dans une entreprise. On peut avancer que l'expérience de l'employé, au contraire, se trouve pratiquement vidée de toute valeur de transférabilité. En effet, même si, bien évidemment, des compétences y voient le jour de manière clandestine, l'expérience de l'employé restera opaque, même pour lui-même, elle « tombera en miettes » comme nous le disait tout à l'heure Gaston Pineau... Cette expérience ne saurait vraiment parler de lui mais seulement des tâches prescrites. Cette habilité à exécuter un travail prescrit interdirait donc le développement d'habilités complexes et transférables que nous nommons compétences.

Quand je me penche sur mon passé d'employée d'une société de services, que puis-je

en extraire en termes de développement de compétences ? Quelles preuves pourrais-je avancer de leur acquisition, alors que l'organisation du travail et la reconnaissance de la performance consistaient à standardiser le moindre acte de travail et à en ôter le moindre espace personnalisable ?

7- Du Droit Individuel à la Formation au Compte Personnel de Formation

L'individualisation de la formation est encore convoquée de nos jours dans le cadre de la nouvelle loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie, la loi du 5 mars 2014.

En effet, dans le cadre de cette loi, on projette d'établir un *Compte Personnel de Formation* : il s'agirait, pour chaque adulte, de cumuler des points pour chaque période d'activité ou d'inactivité, afin d'ouvrir des droits à une formation.

« Art. L. 6323-1. – Un compte personnel de formation est ouvert pour toute personne âgée d'au moins seize ans occupant un emploi ou à la recherche d'un emploi ou accompagnée dans un projet d'orientation et d'insertion professionnelles. »³⁷

Le cumul des points existait déjà dans les entreprises dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation). Mais la nouveauté du projet de loi consiste à transférer ce compte de l'entreprise à la personne salariée elle-même qui emporterait avec elle son « capital de points » et qui pourrait en user de manière beaucoup plus large que dans le cadre de l'ancien DIF.

7-1 Dossier formation, dossier médical

Il y aurait un compte de formation un peu comme il y a un dossier médical pour chacun d'entre nous. L'histoire professionnelle du titulaire y serait inscrite et résumée de manière exhaustive.

On peut remarquer que le CPF est égocentré et non plus éco-centré dans l'entreprise. Ce ne sont donc plus les différents contextes professionnels qui interprètent la question du besoin de formation professionnelle pour les salariés à un moment particulier de la vie de l'entreprise, mais c'est le salarié lui-même, en tant que personne, qui parle et sur qui repose sa ligne de vie professionnelle. Ce renversement

³⁷ Journal Officiel RF n°0055 du 6 mars 2014 page 4848, disponible sur :
[<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576&categorieLien=id>]

produit un effet focalisant : saute alors aux yeux obligatoirement le degré de cohérence du parcours de formation et, par défaut, les choix (ou les non-choix) et orientations professionnelles.

En ce sens alors on peut parler d'individualisation, non plus dans le sens habituel, c'est-à-dire pédagogique ou lié aux politiques d'emploi, mais dans la mesure où la personne devient le support, la chair concrète dans laquelle se lisent des directions, des erreurs, des accélérations...tout un développement et un non développement de compétences. C'est la raison pour laquelle l'analogie avec le dossier médical nous semble frappante.

Enfin, il nous semble que le compte personnel de formation est un exemple type de ce que M. Foucault appelle les biopouvoirs (dont nous reparlerons un peu plus loin), dispositifs administrant tous les domaines de la vie des individus, même les plus intimes, et repérables dans les instances de contrôle et de normalisation tel que le CPF.

Ainsi, tout au long de sa vie, chacun pourrait avoir accès à une ou des formations sans justifier d'un temps de présence minimum en CDD ou CDI dans une entreprise mais par un cumul de points en rapport avec la période d'activité ou de non activité – car, dans ce projet de loi, l'accent est bien sûr mis sur la formation comme moyen de retour à l'emploi.

7-2 Le jeu des mots

Mais, du point de vue du terme choisi, pourquoi avoir choisi le terme de « Compte *personnel* » plutôt que celui de « Compte *individuel* » ?

Qualifier de *personnel* un compteur de formation, c'est sans doute accorder un surcroît de responsabilisation de la chose « formation » au salarié. Car si la notion d'*individuel* se trouve encore du côté du général, du quantifiable, du particulier interchangeable, le *personnel* concerne une singularité, un parcours, une vie ; il met l'accent sur un projet global de vie.

Il faut bien reconnaître que, dans les dénominations au moins, l'individualisation responsabilise encore plus le salarié dans son projet et son destin professionnels et, par suite, l'oblige à se construire une stratégie personnelle, basée insidieusement sur une certaine idée de compétition : si je travaille seul à mon destin professionnel dans un monde du travail toujours plus exigeant en termes de compétences et d'employabilité, je dois sortir du lot, montrer ma valeur, convaincre de la cohérence de mon parcours de formation ou professionnel, anticiper les stratégies des employeurs, tout cela en montrant une détermination indéfectible... Cette stratégie est un attendu, elle introduit l'idée d'une *gestion* de carrière à l'image d'une entreprise qui adopte telle ou telle stratégie commerciale selon les contextes économiques qu'elle traverse. Le salarié devient alors un professionnel de sa propre gestion de carrière. Il doit faire monstration de ses compétences en gestion de SA carrière et de lui-même.

Nous le répétons, l'individuel est du côté du général, c'est un particulier comme les autres pourrait-on dire, un même ; c'est l'individu social qui est considéré dans sa conformité par rapport à ses semblables et dans son interchangeabilité.

A l'inverse, le personnel désigne le singulier, l'autre, le non parfaitement catégorisable ; il est attaché au sujet responsable, supposé détenir un libre arbitre, assumant des devoirs et revendiquant certains droits.

On voit bien ici que le glissement sémantique rejoint ce que nous avons effleuré plus haut, à savoir une passation de compétences, du socioprofessionnel vers le personnel et donc en quelque sorte une « privatisation » des problématiques d'évolution sociale.

De manière analogue, mais à l'échelle socio-économique dans un système néolibéral, selon M. Foucault,

« La politique sociale devra être une politique qui aura pour instrument non pas le transfert d'une part des revenus à l'autre, mais la capitalisation la plus généralisée possible pour toutes les classes sociales(...). C'est que les allemands appellent *la politique sociale individuelle*, opposée à *la politique sociale socialiste*. Il s'agit d'une individualisation de la politique sociale, une

individualisation par la politique sociale au lieu d'être cette collectivisation et cette socialisation par et dans la politique sociale. »³⁸

Cette individualisation-privatisation doit marcher de concert, poursuit M. Foucault, avec une croissance économique et un enrichissement général permettant la capitalisation individuelle.

En analogie avec le secteur de la formation, l'accroissement des opportunités et des offres de formation ouvrirait la voie à cette capitalisation du savoir et des compétences, individuellement. On assisterait alors bien à une privatisation néolibérale des moyens d'augmenter son employabilité.

7-3 Le jeu des réalités et des stratégies

Bien entendu, il fallait changer de nom en changeant de dispositif et le différencier du DIF (Droit individuel à la Formation) qui, hélas, n'a pas tenu ses promesses d'aide à l'employabilité, étant inadapté aussi bien aux entreprises qu'aux salariés. En effet, la plupart des compteurs DIF dans les petites ou grandes entreprises affichaient un nombre maximum non utilisées d'heures disponibles (de nombreuses personnes interrogées dans le cadre de mon stage obligatoire me l'ont confirmé et moi-même l'ai constaté dans mon entreprise). Plusieurs raisons à cela : tout d'abord, les formations professionnelles, souvent appelées formations-métier sont toujours supportées par le plan de formation de l'entreprise qui ne peut légalement « emprunter » des heures de formation au titre du DIF.

Ensuite, et pour des types de formation non prévues par le plan de formation, le salarié devait faire la preuve que la formation dont il souhaitait bénéficier grâce à son DIF (et hors temps de travail) consistait en un investissement réel en termes de compétences, aussi bien pour l'entreprise que pour son propre projet professionnel. On conçoit bien alors ici les difficultés auxquelles il devait faire face : Exprimer un besoin de formation professionnelle afin de briguer de nouvelles responsabilités dans l'entreprise et dévoiler ainsi ses stratégies à sa hiérarchie ou se voir suspecter de forcer la main à son employeur pour une promotion.

³⁸ FOUCAULT, Michel, *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France, Op. Cit.* ; P. 150.

Et si, une fois la formation obtenue, la seule possibilité de se voir proposer un poste à l'image de ces compétences nouvelles consistait à quitter l'entreprise et à proposer ailleurs ses nouveaux atouts professionnels acquis grâce à son ancien employeur, quel était alors le gain pour ce dernier ?

J'ai personnellement fait l'expérience de ce dilemme au moment où j'ai souhaité utiliser mon DIF : l'accord de la direction dépendait de mes motivations et de mes aspirations professionnelles précises mais je devais également lier celles-ci à une sorte de plus value que l'entreprise entendait bien tirer de ma formation. Je devais bâtir un scénario censé prouver que mes intérêts et ceux de mon employeur coïncidaient dans ce projet de formation.

Nous venons d'évoquer le scénario dans lequel le salarié a un projet professionnel. Mais pour ceux qui n'en n'ont aucun mais qui se sentent usés et totalement désintéressés par leur travail, que faire ? Demander une formation pour l'élaboration d'un nouveau projet professionnel et avouer ainsi sa lassitude ? Là encore, quel intérêt pour l'entreprise ? Accorder un DIF pour une aide à la reconversion professionnelle, comme un bilan de compétences par exemple, ne peut l'intéresser que si elle souhaite se séparer de ses collaborateurs à forte ancienneté, coûtant cher et moins productifs que de jeunes recrues.

Nous voyons bien ici combien la marge de manœuvre était quasi inexistante pour le salarié souhaitant se former grâce au DIF. En sera-t-il de même pour le CPF ?

On pourrait sans doute procéder à une lecture plus politique au sens large, c'est-à-dire qui s'attacherait à dévoiler les rapports de domination dans le travail, rapports qui, loin de se voir remis en question par ce nouvel outil d'actualisation de sa puissance de professionnalisation que constituerait le CPF, se trouveraient relayés, renforcés, puisque toujours mieux intériorisés. Car il s'agit de savoir si cette marge de manœuvre, ce temps et cet espace alloués à celui qui élabore sa stratégie d'évolution de carrière, contribue réellement à une normativité en acte ou bien, si, subrepticement, on n'assiste pas plutôt à l'instauration silencieuse de nouvelles disciplines de gestion de carrière.

« La discipline « fabrique » des individus. Elle est la technique spécifique d'un

pouvoir qui se donne les individus à la fois pour objet et pour instruments de son exercice. »³⁹

Ces dispositifs de gestion de la formation semblent imposer par eux-mêmes des positions et des prises de position comme devant obligatoirement s'insérer dans un dispositif plus large qui est bien entendu celui de l'organisation du travail, lui-même composé de nouveaux dispositifs disciplinaires déjà fortement intégrés. Et, selon nous, on ne peut que poursuivre la lecture de M. Foucault quand il remarque que

« Le pouvoir dans la surveillance hiérarchisée des disciplines ne se détient pas comme une chose, ne se transfère pas comme une propriété ; il fonctionne comme une machinerie. Et s'il est vrai que son organisation pyramidale lui donne un « chef », c'est l'appareil tout entier qui produit du « pouvoir » et distribue les individus dans ce champ permanent et continu. (...) La discipline fait « marcher » un pouvoir relationnel qui se soutient lui-même par ses propres mécanismes et qui, à l'éclat des manifestations, substitue le jeu ininterrompu des regards. »⁴⁰

En extrapolant la référence au modèle de la manufacture du XVIII^{ème} siècle, ne pouvons-nous pas légitimement nous interroger sur une éventuelle continuité de principe, et lire l'évolution du monde du travail à l'aune de ce même principe machinique de production de l'individu de plus en plus sujet de sa propre domination ?

³⁹ FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, Coll. Bibliothèque des Histoires, 1975 ; p.172.

⁴⁰ *Ibid.*, p179.

8-Individualisation et modèle néolibéral

La prolifération d'une pensée néolibérale, qui fait « feu de tout bois », annonce la fin de l'asservissement à l'entreprise comme une réalisation eschatologique du capitalisme lui-même, alors que cette supposée restitution du sujet au sujet par le sujet renforce encore un peu plus les liens qu'il est de plus en plus seul à devoir maintenir sous peine d'exclusion sociale.

8-1 La richesse de l'idée de développement

La vague déferlante du développement personnel « surfe » sur l'individualisation de la formation. Certes, cette thématique n'est pas nouvelle en formation mais elle a changé de nature : au lieu de promettre l'émancipation, l'ouverture des possibles, la meilleure compréhension de soi et du monde (ce que l'éducation permanente se donnait comme fin),- se développer signifie avant tout développer ses compétences et se vouloir plus efficace, plus efficient à l'image d'une entreprise qui vise toujours la rentabilité et son développement. Et le développement de l'efficacité individuelle sera promesse de bonheur car elle renforcera l'employabilité et par suite, la réussite professionnelle, nouvelle finalité ordonnatrice des compétences. Car c'est bien la question de la finalité de la formation couplée à celle de son individualisation, dont il est question : pourquoi se former, pourquoi chercher la reconnaissance de ses compétences, parfaire ses habilités pour les rendre transférables ? Cette recherche d'efficience est toute entière tendue vers l'intégration professionnelle et par suite, l'intégration sociale.

« Avec ces méthodes qui prétendent « développer la personne », nous avons affaire à des procédés essentiellement managériaux et à des produits pleinement commerciaux (...). Leurs procédures techniques, leurs schémas de présentation, leur division du travail entre techniciens et praticiens, leurs codes standardisés et transmissibles, leurs « modes d'emploi », leurs arguments de vente, leurs méthodes de persuasion sont les différents aspects d'une « technologie » humaine pensée comme telle et vendue comme un produit de

grande consommation labellisée. (...) Ce management de soi fait l'objet d'un commerce intense, mobilisant de grosses machines oligopolistiques et petits artisans cherchant à se faire une place sur le marché du « développement personnel ». Cette expansion commerciale n'a rien pour étonner. N'oublions pas que ces techniques de gestion de soi visent à une « transformation » de la personne entière dans tous ses domaines de vie. [Car] tous les domaines de la vie individuelle deviennent potentiellement des « ressources » indirectes pour l'entreprise puisqu'ils sont l'occasion pour l'individu d'accroître sa performance personnelle. C'est donc la *subjectivité entière*, et pas seulement l'homme au travail qui est convoqué à ce mode de gestion, et c'est d'autant plus le cas que l'entreprise recrute selon des critères de plus en plus personnels, physiques, esthétiques, relationnels et comportementaux⁴¹. »

L'individualisation de la formation a forcément affaire avec ce néomanagement commanditaire de formation. Car une des finalités de la formation individualisée consiste bien à améliorer l'employabilité ; et si l'employabilité nécessite la satisfaction de critères cités ci-dessus, certains prestataires de programmes de formation suivront très naturellement cette tendance. Mais nous parlons ici de l'individualisation généralisante normalisatrice, celle qui, sous couvert de reformer les esprits et de développer des talents enfouis, enrôle les subjectivités dans une uniformisation du désir.

Aussi, du point de vue du sujet dorénavant chargé de conduire (« gérer ») le plus stratégiquement possible son parcours de vie personnelle et professionnelle, l'engagement est double :

Se lire et bâtir une représentation de soi selon une économie de la vie efficace, pour s'offrir tout en entier en parfaite adéquation avec les valeurs et exigences d'un marché de l'employabilité. En tant que gestionnaire de son propre capital humain et de son « vivier de compétences », le sujet employable serait doté d'une toute puissance, d'une maîtrise de lui-même, seul paramètre fiable désormais :

⁴¹ DARDOT, Pierre, LAVAL, Christian, *La nouvelle raison du monde, Op. Cit.* ; p 426.

« Si chacun doit développer ses qualités personnelles pour réagir vite, innover, créer, « gérer la complexité dans une économie globalisée », selon les expressions stéréotypées en usage, c'est que chacun est idéalement un manager(...). La maîtrise de soi se donne comme une sorte de compensation à l'impossible maîtrise du monde. L'individu est le meilleur, sinon le seul « intégrateur » de la complexité et le meilleur acteur de l'incertitude. »⁴²

Les discours de ces appels à l'innovation, la professionnalisation, la création et, *in fine*, à la création de soi, maintiennent une confusion entre des notions qui promettent l'actualisation des puissances individuelles et, par voie de conséquence, l'acquisition de compétences professionnelles ; notions confondues que le terme de Développement Personnel réuni souvent.

« Je voudrais revenir sur l'idée de valorisation sociale de la notion de développement, sur cette évidence dans notre culture occidentale contemporaine que se développer est « une bonne chose ». Mais au fond, faut-il vraiment chercher à se développer ? (...) cette évidence (...) est une invention spécifique de notre culture occidentale contemporaine. Le mot lui-même n'existe carrément pas dans de nombreuses langues d'Asie et d'Afrique, au point que dans les forums internationaux de développement, la traduction du terme est un vrai cauchemar pour les traducteurs !(...) je vous livre comment les traducteurs locaux traduisent le mot « développement » dans la langue Quechua des Indiens d'Amérique du Sud :

*Développer = Travailler joli pour le prochain lever du soleil. »*⁴³

L'image et l'idée de développement, par analogie au règne végétal, sont les produits d'une culture ... de la culture et de la fructification des capitaux (quels qu'ils soient), et on ne peut plus s'étonner alors de leur succès. Puisqu'il s'agit de décrire des processus

⁴² *Ibid.*, p.423.

⁴³ BOURGEOIS, Etienne, Postface « Evaluation et développement professionnel » in, PAQUAY, Léopold, VAN NIEUWENHOVEN, Catherine, WOUTERS, Pascale, *L'évaluation, levier du développement professionnel ? Tensions, dispositifs, perspectives*, Bruxelles, De Boeck, 2010 ; p.270.

abstraites et qualitatifs se prêtant très mal à la réduction évaluatrice, on use très souvent d'analogies de cette sorte.

Notons aussi que la notion de développement, notion proche de celle de fructification, provient en droite ligne du couple conceptuel célèbre de la philosophie aristotélicienne : la puissance et l'acte ; complémentaire de l'autre couple méthodologique : la matière et la forme. On ne saurait ignorer que ces distinctions métaphysiques partiellement fondatrices de notre vision du monde, font parties de notre inconscient intellectuel et sont des modèles difficilement dépassables car très opératoires. Le développement désigne alors l'actualisation de puissances comme potentialités. Evidemment, l'acte est jugé plus parfait que la puissance, comme l'énonce aussi Descartes dans la troisième méditation, concernant la Divinité « dans laquelle rien ne se rencontre seulement en puissance, mais tout y est actuellement et en effet. »⁴⁴

L'idée naturalisée selon laquelle nous pourrions définir notre être comme l'actualisation de certaines potentialités chemine de concert avec celle d'individualisation qui, elle aussi, projette un individu plus conscient et plus concerné par ce qui l'anime.

Pour conclure ce paragraphe consacré à la fertilité du concept de développement, nous nous permettrons ici une remarque toute personnelle : plus la normalisation des subjectivités se durcit autour des figures de l'efficacité, de la rentabilité professionnelle de ses aptitudes par la professionnalisation, du recyclage intensif de ses expériences, et plus les discours du développement personnel s'adoucissent et évoquent la maîtrise de soi, la détente, la découverte de son « moi » véritable...

⁴⁴ DESCARTES, René, *Les méditations métaphysiques*, troisième méditation, § 37, p. 119 de l'édition Garnier-Flammarion, 1979.

8-2 L'individualisation comme ré-enchantement du monde

Du point de vue des politiques d'aide de retour à l'emploi, l'individualisation de la formation, dans le cadre du Compte Personnel de Formation par exemple, s'inscrirait dans une tendance de désengagement social :

« L'individualisation n'est pas choisie mais subie : c'est un phénomène de masse, terriblement paradoxal. D'un côté, elle libère l'individu du joug des contraintes sociales pesantes, lui donne les pleins pouvoirs sur son devenir et favorise ainsi l'épanouissement de sa personnalité. Cette conception rejoint ainsi les courants humanistes du développement de soi des précurseurs de l'individualisation, tant en formation initiale que continue. D'un autre côté, la responsabilisation à outrance de l'individu dans la réalisation de son destin occulte le poids des déterminismes sociaux et dédouane les institutions de leur responsabilité. Le terme, très à la mode, d'employabilité est évocateur de ce phénomène. Pour rester employable, dans un contexte où l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi à vie, c'est au salarié de faire évoluer en permanence ses compétences pour s'adapter à un monde en évolution permanente. C'est en quelque sorte un transfert de responsabilité, de l'entreprise vers le salarié. L'échec, donc l'« inemployabilité », est de sa responsabilité, puisqu'il est maître de son destin. »⁴⁵

Le désengagement institutionnel et symbolique décrit ici est à mettre en relation directe avec notre réflexion sur l'individualisation *concrète* du CPF, comme sa forme aboutie : en un sens, on assiste, au travers des discours des politiques ou des managers, à un genre de ré-enchantement du monde.

Expliquons-nous : on peut toujours *lire* l'individu social comme le résultat de contraintes et de déterminismes ; en effet, la définition même d'individu inclut la dimension sociale ; l'individu est un des objets paradigmatiques des sciences sociales et humaines.

⁴⁵ HAEUW, Frédéric « Individualisation et nouvelles modalités de formation : quelles articulations, quel avenir ? », *Revue Actualité de la Formation Permanente*, n° 196 mai/juin 2005, [Disponible sur : <http://www.centre-inffo.fr/Individualisation-et-nouvelles.html>].

Or, ces sciences ont produit des savoirs et des discours maintenant largement diffusés (galvaudés ?) et qui constituent un fond sédimentaire de savoirs ou de lieux de savoirs communs (ou de lieux communs, tenant lieux de savoirs...). Un de ces lieux de savoirs communs consiste à reconnaître dans les destins individuels la marque de la mécanique reproductrice des destins de classe. Mais, (et c'est une hypothèse) peu à peu dévitalisées par un usage critique intensif, ces notions sociologico-politiques n'habitent peut-être plus autant que par le passé les pensées engagées dans la lutte contre les dominations et la reproduction des inégalités.

Aussi, extraire cet individu (constitué de toutes les figures théoriques qui concouraient à le définir) de ce qui lui donne son sens social pour le replacer dans sa concrétude singulière, c'est vouloir croire et faire croire qu'il est cause première et finale et que tout devient possible pour lui s'il sait saisir des opportunités que les dispositifs d'individualisation lui offrent.

La concrétude dont il s'agit ici n'est plus celle des dominations classiques explicites abstraites car idéologiques et politiques, mais celle qui veut encore renouer avec un concret primordial de matière et de forme, notion comme pliée mais toujours présente dans celle de formation.⁴⁶ Le ré-enchantement consiste donc à réinvestir un champ des possibles jusque-là relégué à une histoire naïve et non critique des représentations du rapport de l'individu avec le collectif.

La personne devient alors matière et principe formatif et se substitue à l'individu, car le sujet ou la personne est un centre, contrairement à un individu défini comme un produit dérivé du collectif.

⁴⁶ Notons au passage que les rhétoriques du Développement Personnel abusent d'images essentialistes de ce type, comme des essences ou potentialités à développer, à renforcer. Il y aurait aussi tout un travail à faire sur l'utilisation des analogies botaniques de la graine, de la plante qui se développe...

9- L'individualisation pédagogique

9-1 l'accompagnateur à la place du formateur

Bien entendu, quand on parle d'individualisation de la formation, on pense davantage à un dispositif pédagogique qui saurait s'adapter à des parcours individuels, qui aurait développé une ingénierie propre à prendre en compte des réalités individuelles et personnelles.

Rappelons ce que recouvre précisément cette notion d'individualisation pédagogique :

Elle présuppose que les contenus mais aussi l'organisation entière de la formation soient centrés sur la personne apprenante, celle-ci décidant, en collaboration avec les formateurs ou plutôt les accompagnateurs (terme choisis pour les intervenants en VAE), du parcours et des moyens.

Tout de suite ici, ouvrons une parenthèse sémantique par laquelle pour pourrons entrer au cœur même des problématiques d'individualisation pédagogique : pourquoi préférer le terme d'accompagnateur plutôt que celui de formateur ? Là encore, nous devons faire parler des mots et prendre en charge les présupposés de leurs significations.

Comme nous l'avons déjà fait concernant de nouveaux usages dans les titres et appellations pour les termes d'individuel et de personnel, le choix de la dénomination d'« accompagnateur » peut nous donner accès à des intentions. Le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience l'a introduite en voulant faire porter l'accent sur le principe même d'autoformation déjà présent au cœur de la démarche. En effet, si ma formation provient de ma propre expérience, j'en reste l'auteur d'un bout à l'autre. Et si on considère surtout que la *formation professionnelle par l'expérience* est déjà réalisée, actualisée⁴⁷, nul besoin d'un formateur, l'essentiel est déjà fait ! Là encore, il s'agit de laisser la parole à une autonomie qui s'affirme dans l'épreuve certificatrice. L'accompagnateur marcherait donc aux côtés de l'aspirant à la reconnaissance que quelque chose s'est passée ou qui est passée par lui et l'a

⁴⁷ Nous reviendrons plus loin de manière plus précise sur la question de la nature même des différentes phases de la VAE.

transformé.

En ce dernier sens, remplir des fonctions d'accompagnateur, c'est abandonner la maîtrise du processus de formation : en effet, une formation individualisée de manière générale (sans parler seulement de la VAE) comprise comme une formation centrée sur un parcours singulier devient, par définition même, un processus fondamentalement non maîtrisable. Il faut donc laisser au « candidat » cette fonction de maîtrise (car elle en constitue sans doute l'acte formatif essentiel) et davantage maîtriser les modèles qui dominent les pratiques. Par suite, l'accompagnateur réprimera ou abandonnera un réflexe interventionniste selon lequel telle action ou intention pédagogique produirait tel ou tel effet.

Il s'agirait en définitive de viser un double effet réciproque : une personnalisation et une individualisation de la formation. En effet, selon la perspective donnée aux actions et selon les temps et les lieux de la formation, l'accompagnateur rencontre une complexité singulière dont il doit se résigner à ne pas connaître toutes les problématiques mais, dans le champ de sa propre professionnalisation toujours en construction, il doit être en mesure d'en dégager une pensée (et non plus une théorie normalisante) :

« Des métiers qui dès lors appellent une épistémologie de l'action, au sens d'une réflexion sur les catégories qui permettent de penser leur office sur un autre modèle que celui de la fabrication d'objets, de la normalisation et de l'obtention de résultats entièrement évaluables : non pas action *sur*, sur les sujets (et les masses), mais pari d'action « avec », avec l'autre, égal à parité jusque dans la dissymétrie des places. »⁴⁸

Par conséquent, c'est la question de l'évaluation même qui va cristalliser ces nouveaux enjeux, mais en comprenant ce terme d'évaluation dans un sens plus large. On peut imaginer une évaluation comme *dispositif* même de formation et comme *levier* de la démarche. Dispositif, car la prise en charge de la singularité consiste toujours à évaluer la pertinence de l'évaluation pour et avec la personne, en fonction d'un parcours et

⁴⁸ CORNU, Laurence, « Subjectivation, Émancipation, Élaboration », *Tumultes*, n°43, 2014/2 (biannuel) ; pp. 29-30.

des événements qui ne manquent jamais de survenir dans la vie de chacun (et donc dans une vie intérieure), des impératifs familiaux, des contraintes de lieux et d'argent...Et levier car l'évaluation par l'accompagnateur, de l'adéquation de la démarche avec le parcours, l'oblige à engager pour lui-même un questionnement sur son parcours de pratique évaluative. Il est alors nécessairement engagé aussi dans un processus d'autoformation singulière, posture paradigmatique et par conséquent garante d'une individualisation de la formation pour le stagiaire. Il se produit une symétrie des postures professionnalisantes dans une complémentarité des objectifs.

L'accompagnement résumerait bien ce qui est requis dans l'individualisation d'une formation : pas de rapport de savoir/pouvoir, pas de standardisation, pas de théorie de sciences pédagogiques toujours vraies, mais des autoformations parallèles marchant de concert.

9-2 Comment individualiser ?

Individualiser un parcours, geste initial fondateur de toute individualisation effective, signifie donc co-construire un déroulé de formation, dont on aura ordonné les phases, les temps et les lieux, dans le but de voir se réaliser (au sens de rendre réel) le projet original d'une personne, projet évidemment singulier. Les disponibilités, les souhaits, les changements, les contraintes de la personne s'insèrent nécessairement dans ce parcours qui change donc suivant les événements ou les non-événements de la vie de la personne.

L'article de C. Frégné et A.F. Trollat⁴⁹ énumère différentes définitions et interprétations de ce que recouvre l'individualisation de la formation, du point de vue pédagogique et organisationnel. Les auteurs de cette synthèse citent par exemple J. Vanderspelden pour qui l'individualisation de la formation est un terme générique qui désigne davantage une ingénierie organisationnelle, alors qu'une « formation individualisée » concerne davantage une orientation pédagogique.

⁴⁹ FRETIGNE, Cédric, TROLLAT, Anne-Françoise, « La formation individualisée : un objet de recherche ? », *Savoirs, Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes*, n°21, 2009.

Une deuxième approche, comme celle de D. Possoz, va opposer, comme nous l'avons suggéré plus haut, une individualisation particularisante, qui permet à un individu de s'insérer dans un dispositif préexistant « à vocation universelle »⁵⁰, à une personnalisation de la formation qui va s'attacher à une singularité, une personne dans sa globalité et non plus particularisée seulement par son projet de formation. En ce sens, on pourrait désigner le premier terme de l'opposition comme une formation individualisée : une formation qui ne sera pas adaptée à des profils différents, mais qui va offrir aux individus des possibilités d'adaptation, ce qui est sensiblement différent. En effet, la plasticité relative du dispositif est plus négative que positive, c'est-à-dire qu'elle ne va pas correspondre à un remaniement profond de celui-ci mais offrira éventuellement l'opportunité à l'utilisateur d'établir des liens entre son parcours de vie, ses contraintes, son projet, et le dispositif de formation. D'une certaine manière, toute organisation de formation continue pour adultes devrait *a minima* adopter cette configuration.

Au contraire, une individualisation de la formation va « faire passer » l'individualisation avant le dispositif, et le « sur-mesure » de son ingénierie organisationnelle et pédagogique sera garante de la prise en charge d'une singularité. Il s'agit bien d'un renversement pédagogique qui est bien entendu très difficilement adaptable dans un contexte de culture pédagogique fortement imprégnée des modèles de la formation initiale, avec dissymétrie des positions et formes didactiques strictes.

9-3 L'autoformation comme individualisation achevée

Selon notre première définition neutre de départ selon laquelle l'individualisation de la formation serait centrée sur une personne, et en la radicalisant, on peut suggérer que l'individualisation de la formation *tend* vers une autoformation⁵¹. Ce verbe vague de « tendre vers » est très riche de significations diverses. Essayons d'en dégager quelques unes, grâce à G. Pineau et sa théorie de la « formation expérientielle » :

Selon lui, toute formation pour un individu comporte toujours trois dimensions

⁵⁰ *Ibid.*, p.18.

⁵¹ PINEAU, Gaston, « Formation expérientielle et théorie tripolaire de la formation », in COURTOIS, Bernadette, PINEAU, Gaston, *La formation expérientielle des adultes*, Paris, La Documentation, 1991.

intimement liées : les autres (co formation), l'environnement (éco formation) et comment une personne s'approprie tout cela (auto formation).⁵²

Il distingue la formation instituée (école, centre de formation, lieux identifiés comme pourvoyeurs de savoirs) de la formation expérientielle, cette dernière étant «une formation par contact direct mais réfléchi ; par contact direct, c'est-à-dire sans médiation de formateurs, de programme, de livre, d'écran et même de mots et donc sans différé, à chaud, du moins pour sa genèse. »⁵³

L'expérience partirait donc d'un matériau brut, événementiel ou institué, duquel, par sa réflexivité, l'individu saurait tirer savoirs, bénéfices, ouverture des possibles...et cette expérience pourrait être, par cette opération réflexive, désignée comme auto formatrice.

Par suite, nous observerons que G. Pineau différencie deux champs distincts d'exercice de l'autoformation : celui de la formation instituée dans lequel la combinaison des trois dimensions constituera LE problème pédagogique et celui de l'expérience entendue comme événement, c'est-à-dire comme ce qui arrive sans s'annoncer, et qui modifiera celui qui voudra bien être modifié par lui c'est-à-dire qui pourra effectuer un travail de symbolisation qui est une des premières étapes réflexives de distanciation.

La référence à l'*Émile* de J.J. Rousseau introduit également l'idée de finalité, de fin vers laquelle toute formation au sens large doit tendre : nous devons éduquer et être éduqués selon la nature car elle seule peut nous imposer sa finalité, inscrite en nous. Par suite, elle sera directrice des deux autres éducations : celle pour soi et celle pour les autres. Car toute divergence entre elles serait source de malheurs et de vices.

G. Pineau déplore que l'institution scolaire ait véritablement tourné le dos à ces préceptes rousseauiste, à tel point que l'expérience des choses n'y figure pratiquement plus. Or, résident au cœur de toute expérience formatrice, trois maîtres : soi, les autres et les choses ; la dimension morale et politique de toute

⁵² PINEAU, Gaston, « La formation expérientielle en auto-, éco- et coformation », *Education Permanente* n°100/101, 1989.

⁵³ PINEAU, Gaston, « Formation expérientielle et théorie tripolaire de la formation », *Op. Cit.*; p.30.

formation étant toujours représentée alors comme l'instance régulatrice de l'action pédagogique.

Aussi, cette idée de « tendre vers » agite bien entendu la question de la finalité de l'action pédagogique.

Qu'apportent ces précisions à notre thème de l'individualisation de la formation ? Tout d'abord, que toute formation, qu'elle soit instituée ou non, nécessite une reprise, un traitement symbolique qui comprend lui-même des accidents et des détours. Nul doute que G. Pineau se souvient de l'« obstacle épistémologique » de Gaston Bachelard dans « La formation de l'esprit scientifique » : le philosophe des sciences y développe notamment l'idée selon laquelle la construction d'un objet de connaissance scientifique ne s'obtient pas dans la linéarité et la continuité. Des obstacles s'élèvent sans cesse entre un sujet et sa volonté de construction et de connaissance de son objet. Ces obstacles constituent des résistances à ce qui menace les acquis. Et c'est la raison elle-même qui élève ses propres obstacles parce qu'elle continue à penser à l'aide de ses anciennes certitudes. Il s'agit de réformer des notions qui, loin d'expliquer scientifiquement le monde, ne font que masquer l'ignorance qu'on en a.

Pour G. Pineau également, « Dans un premier temps, l'expérience est rupture de [la] continuité : l'introduction d'une discontinuité par le surgissement, l'événement en direct d'une nouveauté. »⁵⁴

Ainsi, tout événement d'une vie peut être assimilé et transformé en une expérience à condition que celui-ci puisse être intégré à une quotidienneté et donner du sens à un parcours de vie. Il s'agit donc de prendre en compte le point de vue subjectif de réception de la nouveauté jusqu'à son objectivation par l'incorporation à sa quotidienneté.

« Cette nouveauté n'est pas formatrice en soi, ni immédiatement. Elle est même d'abord déformatrice en faisant éclater la forme antérieure(...) ; de part la caractéristique « brut » du contact et de part la complexité du processus autoréflexif de dégrossissage, la formation expérientielle est périlleuse, aux

⁵⁴ *Ibid.*; p.30.

risques et périls de chacun (...). »⁵⁵

G. Pineau s'attache à une phénoménologie de ce processus de formation au contact des choses et des autres. Il décrit les oppositions, les rejets et aussi les métamorphoses profondes et douloureuses de tout travail de formation de soi, d'auto formation.

La réhabilitation de l'expérience comme source et ressource en formation redonne de l'eau au moulin de l'individualisation de la formation. Elle lui donne une assise théorique forte et lui ouvre des perspectives de travail pédagogiques enthousiasmantes.

9-4 L'autoformation tend vers une individuation

En effet, l'individualisation de la formation et la formation expérientielle assignent toutes deux de nouvelles places au sujet et à l'objet : comment, dans le processus d'autoformation, l'étrange et l'étranger deviennent un peu du « soi », et comment, en même temps, le soi s'objectivise.

De façon complémentaire, individualiser, c'est faire de la place et donner du temps à une autoformation, et c'est redonner au sujet la maîtrise de sa propre formation au sens large.

Enfin, nous pouvons postuler que cette individualisation extrême que constitue l'autoformation est toujours déjà là en exercice et que tout événement dans le sens d'un apport extérieur, même un cours magistral, est potentiellement une occasion de rupture puis de nouvelle formation d'un objet par le sujet. On ne cesse d'être en mesure de donner du sens et de lier ce qui arrive à ce qui nous est arrivé même quand nous sommes en situation...de devoir le faire (l'école, université ...). Mais il est formatif dans la mesure où il change nos représentations, nos manières de faire et de penser ; en un mot, il nous change. Nous abordons ici la frontière entre deux concepts forts et qui structurent ce travail : celui d'*individualisation* et celui d'*individuation*.

Nous aborderons un peu plus loin le thème de l'individuation de manière théorique et philosophique. Toutefois, à ce stade de notre exposé, il semble utile de remarquer simplement que les politiques d'individualisation de la formation et les dispositifs de formation pour le développement personnel dont nous avons parlé plus haut, mêlent étroitement et confondent ces deux concepts : l'individualisation faciliterait l'individuation, cette dernière considérée comme l'actualisation toujours en acte des potentialités grâce, d'une part, à une réflexivité toujours en éveil, et d'autre part, à la rencontre d'événements recyclés en expérience formatrice. Dans ce contexte, l'individuation est une visée et, en même temps, le support de toute individualisation.

Au préalable, et pour mieux appréhender cette question d'expérience formatrice très individuelle, nous devons continuer à « travailler » le concept d'individualisation en formation, en prenant appui sur l'exemple de la formation la plus individualisée qui soit, LA formation expérientielle par excellence, nous voulons bien-sûr parler de la Validation des Acquis de l'Expérience. La VAE constitue un genre de manifeste pour la reconnaissance de l'autoformation par l'expérience car selon ce point de vue et ce que nous venons d'en dire, toute expérience est, par essence, formatrice (cadre de la formation individualisée) et formation d'une subjectivité.

9-5 La nature de la VAE

Dores et déjà, nous ferons la remarque que la VAE n'est pas une formation, dans son sens académique ; en effet, et comme son nom l'indique, c'est une *validation* d'un parcours, un passage, un moment, une mise en demeure de produire la preuve qu'une formation professionnelle a eu lieu au travers d'expériences diverses, formelles ou informelles et que, par un retour réflexif sur ce parcours, cette personne a élevé ces expériences au rang universel que le diplôme brigué exige. En l'occurrence, l'expérience EST la formation et la VAE est l'é-preuve, la démonstration que ces expériences ont agi sur la personne au moins aussi bien qu'une formation professionnelle institutionnelle aurait pu le faire (bien que cette tournure passive ne rende pas compte du travail d'actualisation des compétences que suggère la formation expérientielle). On pourra alors considérer que le parcours de VAE correspond à un travail particulier d'administration de la preuve, un agencement intellectuel (donc

forcément réflexif) afin d'établir cette preuve. Il s'agit d'une publicité, d'une communication, au sens noble du terme bien-sûr. Nous pouvons distinguer alors deux temps de l'expérience au travers de notre distinction : le premier désignera le parcours du néophyte depuis ses premiers tâtonnements vers une habilité, ou même une expertise reconnue par tous. Il se sera déroulé, bien entendu, un remaniement important, des expériences déstabilisantes, difficiles et suivies bientôt d'une restauration ou re-stabilisation dans un ailleurs professionnel. Ce processus d'acquisition de la maîtrise par des expériences maintes fois répétées et tout de suite sanctionnées par le milieu du travail, constituera justement l'objet de la reprise intellectuelle que devra entreprendre le candidat à la VAE et cette reprise est le deuxième temps de l'expérience formatrice. Cette deuxième phase sera formatrice du fait de la traduction, c'est-à-dire de la mise en mots et en compétences, d'un fond opaque et indéterminé, d'éléments enfouis dans des habitudes quotidiennes, habitudes non encore reconnues en habilités, non encore objectivées. Et cette objectivation, comme nous le verrons dans le chapitre consacré à l'analyse de discours d'une candidate à la VAE, offrirait l'opportunité d'un recouvrement dynamique et mutuel entre une individualisation et une individuation.

9-6 Pédagogie et propédeutique

En termes pédagogiques, l'individualisation des parcours conduit nécessairement à remettre en question un des présupposés les mieux ancrés : celui d'une propédeutique induisant une naturalité du savoir. Selon cette évidence, les contenus eux-mêmes commanderaient naturellement et donc nécessairement, que l'acquisition d'un savoir soit absolument nécessaire comme condition de possibilité d'acquisition de savoirs plus complexes. L'élémentaire viendrait avant le composé ou le complexe. Bien entendu, traditionnellement, nous savons que Descartes est le grand théoricien de ce modèle élémentariste. *Les règles pour la direction de l'esprit* et le *Discours de la méthode* exposent une recherche épistémologique dont l'enjeu était de fonder en raison et métaphysiquement les connaissances scientifiques. Et sa méthode fût le doute.

En vue d'établir des idées justes, claires et distinctes, Descartes propose de «diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre.»⁵⁶ L'analyse consiste donc à « décortiquer » le composé afin d'en comprendre les éléments, compréhension qui permettra ensuite de transformer du complexe en un composé compliqué mais appréhendable facilement par l'esprit. De fait, nous considérons souvent l'objet de connaissance dans cette perspective mécaniste héritée de Descartes : comme une horloge ou un moteur à explosion, nous voulons connaître des principes et des éléments afin de comprendre un fonctionnement général.

La didactique de l'enseignement initial suit cette même logique et on nomme d'ailleurs la première école après le Cours Préparatoire, le Cours « Élémentaire ».

Citons à se propos un extrait d'un texte de Jacques Rancière qui, parions-le, nous fera nous remémorer nos souvenirs d'écolierFrance, et qui illustre parfaitement (bien que de manière un peu critique) cette question de la didactique élémentariste :

« On apprend quelques règles et quelques éléments, on les applique à quelques morceaux choisis de lecture, quelques exercices correspondant aux rudiments acquis. Puis, on passe au niveau supérieur : autres rudiments, autre livre, autres exercices, autre professeur... A chaque étape se recreuse l'abîme de l'ignorance que le professeur comble avant d'en creuser un autre. (...) Le livre n'est jamais entier, la leçon jamais achevée. Toujours le maître garde sous son coude un savoir, c'est-à-dire une ignorance de l'élève. *J'ai compris cela* dit l'élève satisfait. – *Vous le croyez*, corrige le maître. En fait, il y a là une difficulté que je vous ai pour l'heure épargnée. Nous l'expliquerons quand nous en serons à la leçon correspondante. *Que veut dire ceci ?* demande l'élève curieux. – *Je pourrais vous le dire*, répond le maître, *mais ce serait prématuré : vous ne le comprendriez point.* »⁵⁷

Pour l'écolierFrance, mais aussi pour l'adulte ainsi formé depuis l'enfance, la quête du savoir est jalonnée de frustrations, de rechutes programmées dans l'ignorance, au fur

⁵⁶ DESCARTES, René, *Discours de la méthode*, Paris, Classiques Garnier, Edition de F. Alquié, 1985 ; 2me partie, p. 586.

⁵⁷ RANCIERE, Jacques, *Le maître ignorant*, Paris, Fayard, Coll. 10/18, 2004 ; p. 38.

et à mesure de l'invalidation de ce qui avait été si rudement acquis. Car, paradoxalement, pour comprendre et assimiler un savoir, il faudrait le reformer, le dénaturer, le simplifier en éléments simples. Mais qui dit reformation dit déformation, et perte fatale d'intelligibilité.

La didactique analytique classique se livre à deux opérations : la première consiste à déconstruire, déformer les objets de la science puis, dans un deuxième temps, à les ordonner didactiquement selon le modèle cartésien. Elle est un discours de la méthode parfaitement intégré qui contient l'idée pliée selon laquelle un savoir doit tendre à se suffire à lui-même en tant que vérité auto-révélee ; la didactique idéale parviendrait à faire coïncider un objet de savoir et un sujet connaissant. Aussi, nul besoin d'avoir recours à la science pédagogique qui, de son côté, s'occupe de faciliter l'appréhension du savoir, jugé complexe et difficile ; ou plutôt le souci pédagogique ferait corps avec la reconstruction élémentariste de l'objet à saisir. En quelques mots, le présupposé de ce modèle est : si nous connaissons réellement les éléments, nous pouvons connaître le tout, car il y a constitution d'une coïncidence parfaite entre l'objet et le sujet connaissant. Nul obstacle épistémologique ne se dressera plus sur le chemin de la connaissance puisque celle-ci sera reconstruite à l'image de la fonction de connaissance.

9-7 le modèle systémique contre Descartes

La critique de cette idée de l'apriorisme logique de l'élémentaire sur le composé a donné lieu notamment à une approche opposée nommée la systémique (ou parfois systémie), qui a pour ambition de sortir du modèle analytique classique et de son puissant rationalisme posant la séparation totale entre sujet et objet, puis leur réconciliation dans l'acte de compréhension, - comme un des paradigmes essentiels de la science moderne.

Car la question est bien entendue celle de la convenance ou de la concordance d'une méthode scientifique appliquée à des objets toujours déjà construits que sont ceux des sciences humaines. Mais si, pour les sciences dures également, G. Bachelard puis G. Canguilhem démontrent que le non-rationalisme méthodologique et l'imaginaire nourrissent subrepticement les concepts les plus abstraits et scientifiques qui soient,

force est de constater que le chercheur en sciences humaines ne rencontre que du complexe et qu'il ne peut invoquer non plus une neutralité d'un regard et d'une pensée.

Car tout objet appréhendé par un observateur va modifier celui-ci et inversement. Plus précisément, la constitution d'un objet par une intentionnalité signifie que le sujet propose et expose un projet de constitution, et que tout objet est toujours déjà le résultat d'une volonté et d'un projet. Il y aura toujours constitution, par l'intentionnalité, mais jamais d'objet pur sans projet d'un sujet.

Le modèle systémique pose comme autre postulat découlant de ce qui vient d'être exposé, que ce ne sont pas les parties qui expliquent le tout, ni que le tout peut être simplement divisé en parties mais que ce sont les interactions entre les parties qui expliquent et modifient sans cesse le tout. Nous n'aurions donc affaire qu'à du complexe irréductible suscitant en nous le besoin impérieux d'y trouver un peu d'intelligibilité et de rationalité.

« Nous savons que le mode de pensée ou de connaissance parcellaire, compartimenté, monodisciplinaire, quantificateur nous conduit à une intelligence aveugle, dans la mesure même où l'aptitude humaine normale à relier les connaissances s'y trouve sacrifiée au profit de l'aptitude non moins normale à séparer. Car connaître, c'est, dans une boucle ininterrompue, séparer pour analyser, et relier pour synthétiser ou complexifier. La prévalence disciplinaire, séparatrice, nous fait perdre l'aptitude à relier, l'aptitude à contextualiser (...). »⁵⁸

Il nous paraît tout à fait pertinent d'introduire ces questions épistémologiques dans notre développement au sujet de l'individualisation de la formation en raison de la parenté qu'ils partagent : en effet, l'individualisation réelle entendue comme prise en compte de la complexité de la position de l'individu en formation semble hétérogène à des ordonnancements didactiques rationalistes (et non plus seulement rationnels). L'individualisation implique par définition davantage d'aménagements de temps et

⁵⁸ MORIN, Edgar, « Reforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'université », 1997, [Disponible sur <http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12c1.php>].

d'espaces propices aux déroulés des appropriations originales que des questionnements pédagogiques concernant les moyens de faciliter des assimilations de savoirs. Car, si l'on considère toujours l'autoformation expérientielle comme une réception d'une complexité et un travail réflexif de réaménagements ou de réagencement des représentations, nul doute que la question même de savoir ce que sont l'élément et le composé a perdu tout contenu. Et c'est aussi la raison pour laquelle l'accompagnateur a pris la place du formateur : la formation entendue comme autoformation ne peut plus se borner à une question de transmission d'un savoir entre deux protagonistes ; elle se *déroule* dans un for intérieur, en interaction modificatrice avec un milieu et des événements divers, dans une déconstruction et construction d'expériences et savoirs. Il s'agit alors pour un accompagnateur de tenir un rôle *d'alter ego*.

Nous voilà bien éloignés des questions de didactique et de pédagogie semble-t-il, et pourtant...nous sommes au cœur de la question paradigmatique soulevée par Edgar Morin : la didactique, comme mode rationalisant du savoir, sépare, identifie strictement, assigne des places bien définies dans un champ de savoir alors que le procès de formation individualisé établit des liens, change les représentations, fonctionne par analogies...

9-8 Le souci moral de toute pédagogie

Plus fondamentalement, ne pourrions-nous pas avancer que ce souci d'individualiser les formations, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue se trouve au cœur de tout projet éducatif et formatif ?

D'un côté, en effet, on pourrait considérer que les questionnements pédagogiques en constituent la preuve. Certes, il ne s'agira pas de « partir » de l'individu mais d'intégrer dans une réflexion pédagogique instruite que les processus de cognition peuvent emprunter des chemins souvent opaques, quelques fois indéchiffrables ou, en tout cas, singuliers. La question pédagogique admet implicitement que, quoi qu'on puisse espérer de l'éducation et de la formation en général, la transmission du savoir ne va pas de soi, qu'elle se déroule au sein d'une complexité intime, elle-même étant le miroir d'une vision du monde et d'une histoire de vie, et que le « former » ou

l'« enseigner » , paradoxalement, échappe heureusement à tout arraisonnement tout en réclamant toujours plus de raison raisonnable.

« Le problème se pose à partir des moments mêmes où l'on cherche à introduire quelque rationalité dans l'action éducative et politique, où on les pense, les pratique et les théorise comme des métiers, ayant leur rationalité et leur technicité propre. Agir pour un avenir, sur les hommes, en politique, en éducation, (...), c'est renforcer les conditions d'exercice d'un pouvoir. »⁵⁹

Ce problème évoqué ici concerne notamment le droit d'agir sur autrui et sa légitimité. Et cette légitimité concerne autant la « technicité » pédagogique que l'objet même sur lequel elle porte.

Car, de l'autre côté, si le savoir en tant que tel, en tant qu'il est une vérité sur le monde, se suffisait à lui-même et que, selon la tradition platonicienne, il ne nous incombait plus qu'à nous souvenir de cette vérité présente en nous-mêmes, la question pédagogique serait déjà réglée depuis longtemps.

Or, réfléchir les savoirs et la valeur de ces savoirs, ainsi que les savoirs sur la façon de transmettre ces savoirs, nous renvoie forcément à la question de la finalité du projet politique, de ce qui est visé par l'éducation et la formation. Le pédagogue ne peut pas ne pas se poser ces questions des finalités puisqu'il est de l'ordre de l'objet de la question pédagogique même que de s'interroger sur les finalités de l'éducation et de la formation et de ne pas perdre de vue l'une d'elle, à savoir l'autonomie du sujet (autonomie entendue alors comme fin ET comme moyen). Par conséquent, la question pédagogique ne pourra pas se résoudre et se réduire en l'établissement d'une technique ; car elle devra toujours affronter le paradoxe selon lequel il lui est demandé d'actualiser le pouvoir émancipateur du savoir pour un sujet alors même que cet exercice, cet art, prend l'humain comme objet.

Cependant, ce problème et ce paradoxe soulevés, il nous faut examiner maintenant ce qu'ils peuvent devenir ou ce qu'ils peuvent cautionner dans le contexte de la

⁵⁹ CORNU, Laurence, « Les métiers impossibles », *Le Télémaque*, n°18, novembre 2000.

formation d'adultes. Car loin d'assumer le paradoxe, de pouvoir le tenir, il semblerait nécessaire et légitime, de vouloir le dépasser et le résoudre.

9-9 qu'est-ce que l'émancipation ?

Soyons un peu impertinente avec Jacques RANCIERE qui définit pour nous l'émancipation comme étant le fait d'apprendre par soi, à être un homme égal à tous les autres, dans une société inégale. Or,

« La tâche à laquelle les capacités et les cœurs républicains se vouent, c'est de faire une société égale avec des hommes inégaux, de *réduire* indéfiniment l'inégalité. Mais qui a pris ce parti n'a qu'un moyen de le mener à bout, c'est la pédagogisation intégrale de la société, c'est-à-dire l'infantilisation générale des individus qui la composent. Plus tard, on appellera cela Formation Continue. »⁶⁰

Le philosophe prend ici l'exact contre-pied de l'idéologie laïque et républicaine construite sur l'idée de perfectibilité de l'homme et de l'homme social en particulier (c'est-à-dire l'individu). L'école et l'instruction publique dans son ensemble, instruments majeurs et survalorisés de la République dans la constitution du citoyen et l'avènement d'un homme nouveau, pérenniseraient la confusion ancestrale d'Ancien Régime, de l'inégalité sociale et de l'inégalité tout court...

Par suite, l'école ou toute autre institution à visée émancipatrice ne se donnerait pas *réellement* pour tâche d'émanciper l'individu et d'en faire un citoyen éclairé mais seulement de réduire son inégalité jugée primordiale, essentielle.

Encore une fois, vouloir émanciper autrui est une contradiction. L'émancipation ne se décrète pas d'un ailleurs du sujet mais elle prendrait sa source dans un désir singulier, ce désir étant l'expression d'une émancipation déjà en acte et projetant une désaliénation sociale.

Or, le projet républicain quant à lui, occulte la contradiction, tout simplement parce qu'il se donne pour objet une société, objet dont les éléments sont des individus. La réponse à l'inégalité évidente entre ces individus est celle d'une équité, c'est-à-dire,

⁶⁰ *Op. Cit.* p.221.

d'une redistribution imparfaite certes, mais qui redonne à chacun ce qui lui revient selon sa position, son mérite, ses capacités.

On pourrait opposer au reproche du postulat de l'inégalité foncière entre les hommes la position d'Auguste Comte d'un progrès de l'humanité et donc de chaque homme (sans différence de nature entre le tout et ses parties), grâce à la science, - d'une idée directrice mais dont on ne doutera pas de sa réalisation. La république et son école ne nieraient plus l'inégalité mais en accepteraient les évidences pour mieux reporter à plus tard, à un âge et un Etat scientifique, la question de sa dissolution.

Notre question est donc la suivante : l'individualisation de la formation d'adultes offre-t-elle un réel passage vers la reconnaissance de la nature individuelle du projet émancipateur ?

9-10 L'émancipation comme objet

Oui... puis non ! Au début de notre travail de recherche, nous avons défini de manière neutre ce que recouvrait la notion d'individualisation de la formation, c'est-à-dire comme la prise en compte des caractéristiques individuelles et, au mieux, des projets personnels. Les discours de la formation individualisée s'ordonnent toujours autour de ces questions d'autonomie, d'expériences, et semblent dénoncer les conséquences catastrophiques de la standardisation en formation initiale au vue d'une émancipation véritable.

Or, dans ce geste même de visée émancipatrice que se donne quelquefois la formation continue individualisée, se produit, un peu plus en deçà, une reconduite de l'imposture. Risquant à nouveau de nous répéter, l'émancipation ou l'autonomie ne semblent pas être des objets que l'on achète avec son DIF ! Là encore, nous touchons une limite du projet individualisant. L'individualisation de la formation ne recouvrirait-elle pas alors une impossibilité logique ? En effet, le projet formatif postule un avant et stipule un après. Il est engagé dans un contrat de développement, d'actualisation programmée d'une potentialité. A l'inverse, l'individualisation pourrait être entendue, en son sens premier comme une réappropriation, une conquête d'un sujet, d'un dés-assujettissement.

En somme, il y aurait toujours risque potentiel de basculement vers un contraire, dès qu'on propose de rendre systématique un cadre éthique à l'action. Peu à peu, incorporée à la mécanique de l'action et non plus raison de l'agir, la visée deviendra alors un moyen de rendre l'action efficace, alors qu'il s'agissait au contraire à l'origine, d'aménager les conditions d'expression d'efficacités singulières.

“ Or, la prise en compte d'une dimension de l'expérience « subjective » peut ici aussi être tout aussi bien un resserrement du maillage de surveillance à la Foucault qu'une prise en compte de la normativité selon Canguilhem. L'on est toujours à cette croisée : assignation à une « nouvelle identité », ou assumption d'une expérience de soi comme un autre, vivant (et peut-être dés-identification) ? (...)»⁶¹

L'individualisation, qui se donne comme fin et comme moyen, de libérer des subjectivités n'a-t-elle pas déjà passé la « croisée » pour s'engager dans la voie de l'efficace ?

« « Métiers impossibles », métiers du possible, à la croisée de modes de subjectivation plus en tension que jamais : possibilités de contrôles subtils *versus* émancipations. »⁶²

Y-a-t'il antinomie ou, au contraire, rencontre fructueuse et affirmation que, parce qu'elle est individualisante, toute formation viserait nécessairement comme condition de possibilité et, de surcroît, comme fin, l'émancipation de l'individu ? Pour tenter de répondre à cette question décisive dans notre travail, interrogeons-nous sur la fonction des formations de type développement personnel, censées aider chacun à savoir qui il est, pour lui, pour sa famille, mais aussi dans son travail. Sont-ce des formations individualisées ? Là encore, cela dépend des signifiés des vocabulaires pédagogiques. Elles entendent partir et parler des expériences des participants et visent un mieux être personnel. Ce type de formations répond aux questionnements des subjectivités :

« La perception de soi comme problème, l'inquiétude identitaire, le souci de

⁶¹ CORNU, Laurence, « Subjectivation, Émancipation, Élaboration », *Tumultes, Op. Cit.* ; p.29.

⁶² *Ibid.*, p.29.

savoir qui l'on est *vraiment*, sans constituer évidemment des inventions de la modernité, concernant aujourd'hui une majorité d'individus. »⁶³

« La société du travail sur soi mobilise des personnes, des mots, des services, mais aussi des institutions, et des dispositifs publics, développés pour éduquer, former, intervenir, évaluer, remédier, coordonner, soigner les individus, les accompagner et les sécuriser tout au long de leur parcours de vie. »⁶⁴

On remarque que l'intention est bien ici de travailler et de former directement les subjectivités : le sujet est censé se *connaître* en se *reconnaissant* dans des modèles, des typologies et, plus encore, il se voit indiquer un chemin, celui du questionnement sur soi, questionnement qui, non seulement, semble lui apporter des réponses pragmatiques et efficaces dans la conduite de ses interactions, mais qui lui apparaît authentique, naturel, allant de soi, comme une pratique qui ferait partie de son humanité même.

Ces formations prônant l'émancipation et la visant en tant qu'objet de (re)connaissance, et prétendant agir comme une individuation nous semblent évidemment s'éloigner de ce qu'elles proposent.

Nous aborderons un peu plus loin, avec M. Foucault le versant philosophique de la manipulation (sans manipulateur omniscient) des subjectivités. Mais, d'ores et déjà, remarquons qu'afin d'éliminer ce risque bien réel d'assujettissement et d'instrumentalisation (alors que sa dangerosité lancinante tient en alerte, en est un très bon garde fou), certaines techniques de développement personnel encouragent l'investissement individuel dans une quête standardisée d'un pseudo-véritable en-soi, promettent l'accroissement des capacités d'emprise sur le réel, d'efficacité et d'efficacité, bien qu'elles contribuent, finalement, à enrôler les subjectivités, à les engager dans un travail prophylactique d'expression de désirs singuliers.

Selon nous, la finalité émancipatrice de ce geste, loin de conduire à une individualisation et à une individuation réelles, les retourne en un de leurs contraires, à

⁶³ LE BART, Christian, *l'individualisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, coll. Références, Sociétés en mouvement, 2008 ; p. 210.

⁶⁴ VRANCKEN, Didier, MACQUET, Claude, *Le travail sur soi: vers une psychologisation de la société ?*, Paris, Belin, 2006. P. 21.

savoir l'individualisme.

Pour clore ce chapitre centré sur les questions pédagogiques et pour introduire notre éclairage philosophique, nous avons choisi d'établir un parallèle, une analogie (en espérant ne pas trop outrepasser ses limites interprétatives) entre notre problématique pédagogique et un point de vue politique célèbre, celui de Tocqueville⁶⁵, qui théorisa la notion d'individualisme.

Chacun sait que loin de remettre en question l'aspiration individuelle de se libérer du joug des pouvoirs tutélaires ou des traditions asservissantes, celle-ci conduit à un risque encore plus grand : l'individu envisagé comme seul maître de sa destinée s'offre à un assujettissement à un pouvoir potentiellement tout puissant car non délimité par un collectif organisé. D'un individualisme mélioratif, d'égalité et de liberté, on glisse rapidement vers un individualisme entendu comme enfermement dans la sphère privée et subjective. S'en suit le risque anti-démocratique du rejet de toute limitation de la liberté individuelle par des lois.

De cette analogie avec la philosophie politique de Tocqueville, retenons le mouvement d'une pensée qui obtient ce dont elle voulait se prémunir, d'un remède plus grave encore que la maladie qu'il devait combattre.

Le mouvement même de cet individualisme politique est similaire à l'individualisation inscrite au cœur même de la théorie économique du capitalisme :

« Le capitalisme avancé est pour lui [Ulrich Beck, *la société du risque*] essentiellement destructeur de la dimension *collective* de l'existence. (...) On assiste à une individualisation radicale qui fait que toutes les formes de crises sociales sont perçues comme des crises individuelles, toutes les inégalités sont rapportées à une responsabilité individuelle. Ce que U. Beck appelle des « agents de leur propre subsistance médiée par le marché » sont les individus « libérés » de la tradition et des structures collectives, libérés des statuts qui leur assignaient une place. Désormais, ces individus doivent

⁶⁵ De TOCQUEVILLE, Alexis, *De la démocratie en Amérique*, Tome II, Paris, Garnier Flammarion, 1981.

s'autoréférencer » ». ⁶⁶

Mais il est nécessaire à ce stade de notre réflexion d'examiner les présupposés que recèle la notion d'individualisation et le premier d'entre eux pourrait se dire de la façon suivante : qu'est-ce qu'un individu ? Question qui en entraîne logiquement une autre : Peut-on définir l'individu comme le contraire, le produit ou la condition de possibilité du collectif ? Car il nous semble primordial, dans notre travail de problématisation de l'individualisation, de dénaturer le mot pour y trouver des concepts et de montrer combien il induit une prise voire une emprise sur notre compréhension dans le milieu de la formation.

⁶⁶ DARDOT, Pierre, LAVAL, Christian, *La nouvelle raison du monde, Op. Cit.* ; p. 429.

10- L'invention de l'individu

10-1 l'individu moderne

L'individualisation est un processus historique. En effet, il serait inexact de penser que, de tout temps, l'individu ait existé. Non pas l'individu au sens d'un être biologiquement autonome, comme un organisme, et séparé de ses semblables. Mais, bien évidemment, le sens moderne que nous donnons à ce mot.

Et au lieu de considérer aussi ce processus comme un lent projet téléologique d'émancipation de l'individu par rapport au groupe, essayons d'examiner l'apparition de cette représentation actuelle de l'homme par lui-même.

« Ces sociétés qui commencent à devenir modernes au XVI^{ème} siècle et qui continuent de le devenir depuis, vont ajouter à l'universel anthropologique de la personne tel qu'explicité par la pensée scolastique, deux spécifications supplémentaires. La première est extérieure, elle est d'ordre juridique, politique, social ; les sociétés modernes vont faire de ces personnes des *individus*. La seconde est intérieure ; elle est d'ordre philosophique, intellectuel, éthique, esthétique ; elle concerne l'être affectif et psychique ; les sociétés modernes vont constituer les personnes en *sujets*. »⁶⁷

L'individu moderne se scinde en deux : en même temps que la transcendance religieuse se trouve remplacée par un autre type de transcendance, plus immanente (celle de la société au sens large et non plus seulement le groupe), le sujet moderne voit le jour. Celui-ci n'envisage plus son rapport à soi *via* le sentiment religieux, mais se considère d'abord comme un sujet c'est-à-dire un « centre » d'émotions, de sentiments, de désirs, de pensées qui lui appartiennent en propre et non plus produits par un dieu présent en toute chose ou en tout homme. Quant à l'individu considéré du point de vue politique et social, comme un égal de son prochain, il va devenir à la fois un objet scientifique et un sujet politique.

⁶⁷ GAUCHET, Marcel, QUENTEL, Jean-Claude, *Histoire du sujet et théorie de la personne ; La rencontre Marcel Gauchet, Jean Gagnepain, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2009 ; p.14.*

« Cette subjectivation de la personne s'opère parallèlement, donc, à l'instauration de l'*individu* dans l'ordre juridique, politique et social. L'individu, c'est-à-dire précisément un être abstrait défini par son égale liberté avec ses pareils et posé, en conséquence, comme support de toute légitimité. »⁶⁸

D'un côté, on assiste bien à une montée en force d'une normalisation au sens où l'individu devient un objet d'étude, de discours et de mesures. Etant l'objet social le plus petit, le plus élémentaire mais appartenant néanmoins à un tout, on voudra notamment reconnaître en lui un produit social pur⁶⁹, un être socialement déterminé.

D'un autre côté, il s'agit aussi de sauvegarder cette irréductible intériorité, cette puissance de négativité, d'invention et de normativité, qui, bien entendu, définit l'homme-sujet et non plus seulement l'individu.

Ce qui est assez intéressant à remarquer à ce stade de notre étude, c'est la naturalisation de cet objet à deux faces, c'est-à-dire la constitution d'un allant de soi, de l'individu abstrait et foncièrement déterminé mais néanmoins être singulier et unique, puissance de négativité.

10-2 L'individu et sa subjectivité

Cette définition de l'individualisation, comme processus historique d'apparition de la notion d'individu, requiert pourtant un nouveau dédoublement : c'est celui du regard que l'individu porte sur lui-même. « Il y a une réflexivité en acte de l'homme vis-à-vis de lui-même. Ce qui le fait homme, c'est qu'il n'a pas seulement des désirs mais qu'il a une position vis-à-vis de ses désirs. Il les refrène, il manifeste une négativité. »⁷⁰ L'individu a donc une *subjectivité* et celle-ci se fonde et se nourrit aussi d'une objectivation de l'individu, c'est-à-dire, de savoirs objectifs et scientifiques au sujet de l'homme : psychologique, sociologique, économique, politique...

⁶⁸ *Ibid.*, p15.

⁶⁹ *Le Suicide*, ouvrage célèbre d'Emile Durkheim, sert à démontrer quantitativement et scientifiquement, que l'évènement qui peut nous sembler le plus intime, le plus personnel, le plus éloigné de l'influence du groupe,- cet évènement éminemment secret et incompréhensible qu'est le suicide, constitue au contraire un fait hautement déterminé socialement et parfaitement déchiffrable pour peu que l'on sache prendre un peu de hauteur sociologique.

⁷⁰ GAUCHET, Marcel, QUENTEL, Jean-Claude, *Histoire du sujet et théorie de la personne*, Op. Cit. ; p.34.

L'individu privé, « certes libre en principe, mais aussi totalement dénué de repères tangibles et soumis à l'exigence infernale d'être soi »⁷¹, est une potentialité, un relais d'individualisation-normalisation. Refrénér ses pulsions, vouloir sortir de sa condition, mais aussi adopter la naturalité de point de vue sur des normes en vigueur au sujet de la santé, du travail, de l'éducation, de la bienséance ou de la folie... l'individu devient un agent en même tant qu'un objet d'un contrôle social :

« le contrôle social passe non seulement par la justice mais par une série d'autres pouvoirs latéraux [bio-pouvoirs] (les institutions psychologiques, psychiatriques, criminologiques, médicales, pédagogiques, la gestion des corps et l'institution d'une politique de la santé ; les mécanismes d'assistance, les associations philanthropiques et les patronages etc.) qui s'articulent en deux temps : il s'agit, d'une part, de constituer des *populations* dans lesquelles insérer les individus – le contrôle est essentiellement une économie du pouvoir qui gère la société en fonction de modèles normatifs globaux intégrés dans un appareil d'État centralisé - ; mais de l'autre, il s'agit également de rendre le pouvoir capillaire, c'est-à-dire de mettre en place un système d'individualisation qui s'attache à modeler chaque individu et à en gérer l'existence. »⁷²

M. Foucault considère ce détournement (sans auteur) de la subjectivité humaine comme une normalisation achevée car ce ne sont pas seulement les pulsions et désirs des hommes qui sont contrôlés ; il s'agit d'un détournement, d'une instrumentalisation, d'un phagocytage de leur puissance de normativité. Au fond, ce penseur de la production historique des normes, nous invitent à examiner comment des vérités absolues et *naturelles* sur le monde et sur nous-mêmes s'enracinent peu à peu en nous, pour ou contre nous, et surtout grâce à nous, dans l'histoire, et sont constitutives de ce nous nommons la subjectivité.

Néanmoins, cette naturalisation-normalisation sur laquelle se construit l'individualisation du contrôle de soi n'occupe pas seule le théâtre de la subjectivité : si

⁷¹ *Ibid.*, p.47.

⁷² REVEL, Judith, *Le vocabulaire de Foucault*, Paris, Ellipses, coll. Le vocabulaire de ..., 2002 ; p.16.

l'individu est bien un construit, un relais d'objectivation/subjectivation, il est aussi un être en devenir, en question, en auto-redéfinition constante par rapport à un monde qu'il ne pourra que projeter.

« En plaçant le monde en l'homme dans un mouvement d'inclusion anthropologique (...) la modernité implique une coupure par rapport au monde, pas seulement à l'égard de la nature mais à l'égard de tout ce qui était naturel, socialement naturalisé ; une coupure générale par rapport à la nature, à la surnature, la religion, mais aussi du même coup à la naturalité de la vie politique et sociale des autres, de tout autre, de soi-même, dont elle suspend les données de sens.(...) Ceci ne constitue pas en soi une individualisation (pas plus d'ailleurs qu'une collectivisation) de l'homme, même si cela peut y conduire et cela y a conduit, notamment. »⁷³

Cette suspension constitutive mais aussi *objet* de l'individu-éminemment déterminé et déterminable, requiert alors toujours une définition ou identification comme prise de position à l'égard d'un indéfini originaire.

Cette suspension évoquée serait donc incluse dans la constitution de notre être individuel et social.

Ainsi, l'individu moderne, subjectif et réflexif, est une invention. Il ne va pas de soi ou de lui-même ! La notion d'individu contient un pli : sa signification est fondée du dehors, par la raison, par la science, par la loi ; elle est pré-orientée : « ce qui fait l'intérieur le plus intime de l'individu n'est tissé que de la plus pure extériorité ». ⁷⁴L'individu ne préexiste donc pas à une société, il en est le plus pur produit. Or, les discours de l'individualisation sont souvent basés sur un dualisme individu/société et sur le progrès que l'individualisation constituerait pour la reconquête de l'individu par lui-même. Plus encore : l'illusion d'un tel dualisme cautionné par les institutions, tend à légitimer cette passation de responsabilité et de

⁷³ BRACKELAIRE, Jean-Luc, « Singularisme moderne et courts-circuits dans la transmission », in GAUCHET Marcel, QUENTEL, Jean-Claude, *Histoire du sujet et théorie de la personne : la rencontre Marcel Gaucher - Jean Gagnepain, Op. Cit.* ; p.124.

⁷⁴ BENASAYAG, Miguel, *Le mythe de l'individu*, Paris, La découverte, 1998 ; p. 29.

compétence de la collectivité vers l'individu ; ainsi c'est peut-être en croyant développer et renforcer notre propre autonomie que nous perdons peut-être le vrai sens de notre existence sociale et individuelle.

10-3 La psychologie positive, lecture scientifique et économique de l'individu en relation

Nous souhaiterions apporter un exemple de la performativité du couple conceptuel individu/collectif ; j'entends par « performativité », le pouvoir rationalisant et créateur d'une idée « naturelle » sur l'émergence d'un monde d'idées et de faits qui semblent en découler directement : lors de l'année universitaire 2013-2014, nous avons eu l'occasion d'être auditrice d'un cours (10 heures environ) de Psychologie Positive, dans le cadre de l'option « Anthropoformation » du SIFA.

Cette discipline a pris naissance aux Etats-Unis, et se revendique positive dans la mesure où, ne s'occupant plus des déviances ou pathologies de la psyché, elle porte son attention sur l'individu sain, sans pathologie, bien intégré, voire heureux ...

« La psychologie positive est « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions. » (Gable et Haidt, 2005, p. 104). Comme cette définition l'indique, il ne s'agit pas d'une conception égocentrique, caractérisée par la quête quasi exclusive de l'épanouissement et du développement personnel. Elle concerne également les relations interpersonnelles et les questions sociales, voire politiques. Ainsi, la psychologie positive peut tout aussi bien concerner l'épanouissement des élèves d'un collège, les bonnes relations au sein d'une équipe de travail ou encore le mode de communication entre diplomates élaborant un traité de paix. Voici une liste, non exhaustive, des thèmes abordés par la psychologie positive, en fonction de ces trois niveaux.

Niveau personnel	Niveau interpersonnel	Niveau social et politique
Autodétermination et sentiment d'efficacité personnelle	Altruisme	Bénévolat, action sociale et humanitaire
	Amitié	
	Amour	
Bien-être, satisfaction de la vie	Compétences psychosociales, intelligence émotionnelle	Bientraitance Institutionnelle
Bonheur	Confiance en autrui	Comportements éco-citoyens
Créativité	Coopération	Courage
Emotions positives	Empathie et compassion	Désistance (sortie de la délinquance ou de la criminalité)
Estime de soi	Gratitude et reconnaissance	
Humour		Empowerment et sentiment d'efficacité collective
Motivation et projets « flux »		Justice restauratrice
	Modestie	Organisations « positives »
		Prévention et résolution des conflits
		Psychologie de la paix

. »⁷⁵

Ce courant de la psychologie se réclame avant tout de la science dite dure, dans sa méthode d'abord : elle élabore des expérimentations en vase clos⁷⁶ et des protocoles d'expérimentation basés sur un raisonnement scientifique hypothético-déductif très rigoureux, dans le but de mettre en lumière des lois ou des invariants du

⁷⁵ LECOMTE, Jacques, *Introduction à la psychologie positive*, Paris, DUNOD, 2009 ; pp. 5- 6

⁷⁶ L'expérience célèbre de MILGRAM par exemple...

comportement des individus humains, de montrer et de démontrer des mécanismes d'actions et de création d'opinion. De plus, les conclusions auxquelles la psychologie positive aboutit, seraient donc universellement valides ET vraies, puisque la méthode d'expérimentation n'aurait souffert d'aucune distorsion interprétative (expérimentation scientifique).

Un des fondements ainsi mis en lumière par cette méthode consiste en la théorie dite « d'auto-détermination » :

« La théorie de l'autodétermination maintient que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui. L'*autonomie* suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle est elle-même agent qui réalise cette action de sorte qu'elle est en congruence avec elle-même et qu'elle l'assume entièrement. (...) Le deuxième besoin fondamental concerne la *compétence*. La compétence réfère à un sentiment d'efficacité sur son environnement (...). A elle seule, l'efficacité ne suffit pas toutefois à susciter le sentiment d'être compétent ; elle doit comprendre aussi le sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire. Pour ce qui est du besoin *d'être en relation à autrui*, le troisième besoin fondamental, il implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi. »⁷⁷

Ce postulat de la recherche vitale (indispensable à l'équilibre psychique et physique de l'individu) du maintien ou du rétablissement d'une certaine sécurité affective implique donc que, en cas d'échec, les individus vont tenter de *justifier*, par des discours ou par des actes, leurs mauvais choix, sources de souffrances, de dissonances, dans le but de rétablir une harmonie.

⁷⁷ LAGUARDIA, Jennifer, RYAN, Richard, « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°2, 2000 P. 285 et 286.

Après cette longue mais indispensable présentation de cette nouvelle branche de la psychologie, comment ne pas penser de suite à l'analyse de M. Foucault au sujet de l'application de l'intelligibilité économiste sur tous les aspects de la vie des individus ?

« Comment un jeu donné de stimuli va pouvoir, par des mécanismes dits de renforcement, entraîner des réponses dont la systématisme pourra être notée, et à partir de laquelle on pourra introduire d'autres variables de comportement, - toutes ces techniques comportementales montrent bien comment, de fait, la psychologie entendue de cette manière là peut très parfaitement entrer dans la définition de l'économie telle que la donne Becker . (...) Becker dit : l'analyse économique, au fond, peut parfaitement trouver ses points d'ancrage et son efficacité si seulement la conduite d'un individu répond à cette clause, que la réaction de cette conduite ne sera pas aléatoire par rapport au réel. »⁷⁸

La systématisme des réactions non « aléatoire(s) par rapport au réel » constitue l'élément clé qui nous ouvre la voie de la compréhension de ce modèle d'appréhension de l'individu : c'est celui de la loi (ou d'une régularité observée promue au rang de loi) ; loi de toute une économie de *fonctionnement* de l'individu humain, et règles de conduite qui en découlent, pouvant être bien entendu apprises par l'expérience mais surtout, systématisées dans une perspective d'efficacité de la vie.

Ces deux derniers textes cités illustrent notre point de vue au sujet de la puissance performative, d'une part du dualisme individu/société, et, d'autre part, de l'apport du modèle économique dans la rationalisation des comportements de l'individu vis-vis de lui-même et vis-à-vis de la collectivité.

⁷⁸ FOUCAULT, Michel, *Naissance de la Biopolitique*, Op. Cit. ; P.274.

10-3-1 L'individu engagé dans le collectif

A la naissance de la subjectivité correspond l'émergence d'une science de la subjectivité et des liens profonds que cette subjectivité entretient avec le collectif. Comme nous venons de le voir dans la théorie de l'autodétermination en psychologie positive, le comportement humain et ses *motivations* ne se limitent pas à « une conception égocentrée, caractérisée par la quête quasi exclusive de l'épanouissement et du développement personnel. Elle concerne également les relations interpersonnelles et les questions sociales, voire politiques. » La psychologie positive établit des parallèles, des coïncidences, des liens de causalité entre l'individu et le collectif, de sorte qu'individualisation et individuation se confondent. Cela signifie que la subjectivité ne sera plus alimentée que par la relation économe au réel.

De plus, si nous essayons de lire entre les lignes la description des trois besoins fondamentaux exposés ci-dessus (autonomie, compétence, appartenance), il s'avère que subjectivité, intériorité et motivations ne sont pas véritablement distinguées ; la notion éminemment morale de *volonté*, la référence à l'exigence à caractère économique d'*efficacité*, et enfin, la dimension plus affective et culturelle du phénomène de *reliance* et d'appartenance à un collectif... nous signifient une confusion des items.

Cette confusion nous apprend bien-sûr que, pour la psychologie positive (mais pas seulement elle) l'individu ne peut être pris que dans sa globalité. Rien de plus louable sans doute. Mais l'individu peut aussi devenir un objet-sujet d'observations et de construction de lois générales à *partir* de son comportement et *sur* son comportement. Nous pouvons reconnaître la caractéristique principale et fondamentale de la systématisme de la réponse aux exigences du réel dont nous parlait plus haut M. Foucault. Et cette systématisme constitue le support d'authenticité véritable dans une positivité d'un savoir vivre et d'un comment vivre :

« La psychologie positive : un instrument de changement social »⁷⁹

⁷⁹LECOMTE, Jacques, *Introduction à la psychologie positive*, Op. Cit.; p.13.

« Les sujets bénéficiant de relations sociales à tonalité positive (amour, amitié, relations familiales ou sociales) présentent une moindre mortalité et morbidité (...). Même les situations difficiles de l'existence peuvent être source de croissance personnelle. Ainsi, il est possible de tirer profit de ses problèmes de couple. »⁸⁰

« Les *compétences psychosociales* relèvent du « savoir comment » plutôt que du « savoir que ». Elles comprennent la capacité à se faire comprendre et entrer en relation avec les autres, à savoir gérer ses émotions, avoir une pensée critique et créatrice, savoir prendre des décisions, etc. (...)»⁸¹

« Les émotions positives apportent de nombreux bénéfices sur le plan social. Les gens plus heureux sont plus sociables et mieux appréciés des autres. L'expression des émotions positives fournit à autrui des informations sur nos intentions amicales, l'invitant à se rapprocher. Les gens heureux ont ainsi davantage de chances de se marier et de le rester. »⁸²

Parmi chacun de ces derniers extraits de textes de psychologie positive, nous remarquons l'usage permanent d'un vocabulaire de gestion économique : *moindre mortalité, croissance, tirer profit, compétences, gérer ses émotions, savoir prendre des décisions, bénéfices...*

De surcroît, notons que chaque trait émotionnel ou affectif individuel est toujours relié à ses possibles retentissements ou prolongements sociaux. L'individu épanoui sera celui qui sera relié aux autres, ceux-ci étant essentiellement considérés comme les *moyens* de la fructification du bien-être et du bonheur ; il devra et saura démultiplier son capital de « positivité », le faire fructifier comme un portefeuille d'actions.

⁸⁰ *Ibid.* p.23.

⁸¹ *Ibid.* p.11.

⁸² *Ibid.* p.23.

L'individu doit donc *tirer profit* de son capital émotionnel, affectif, intellectuel, et contrôler l'impact de ses pensées et émotions sur son entourage proche et lointain⁸³, afin d'en tirer des bénéfices individuels :

« Communiquer et célébrer les événements positifs qui nous arrivent avec les autres est connu dans la littérature scientifique sous le terme de « capitalisation » (Langston 1994). Il s'agit d'un élément très important pour la régulation de nos émotions positives. En effet, partager les bonnes choses qui nous arrivent avec les autres augmente notre niveau d'affect positif journalier ».⁸⁴

Par conséquent, ce n'est pas seulement les subjectivités qui se trouvent subjuguées : les réflexivités aussi sont instrumentalisées par l'injonction à mener *stratégiquement* sa vie : l'individu doit se vivre et s'envisager comme un « entrepreneur de lui-même » qui gère au mieux son capital-compétence de vie et de travail :

« Dans le néolibéralisme – et il ne s'en cache pas, il le proclame-, on va bien retrouver aussi une théorie de *l'homo œconomicus*, mais *l'homo œconomicus*, là, ce n'est pas du tout un partenaire de l'échange(...), c'est un entrepreneur de lui-même, étant à lui-même son propre capital (...). »⁸⁵

Selon M. Foucault, il s'agit de reconnaître des formes de constitution de la subjectivité « à travers les techniques/technologies du rapport à soi ou (...) à travers ce qu'on peut appeler la pragmatique de soi »⁸⁶ : en effet les rapports à soi sont toujours médiatisés par des appareils de production de vérités et de normes. Néanmoins, et afin que ces vérités restent vraies, elles ne peuvent être *exclusivement* rapportées aux conditions

⁸³ « La psychologie positive ne prend pas seulement en compte la personne humaine en tant qu'individu, mais aussi en tant qu'être en relation avec les autres, inséré dans un tissu social. *Ce découpage est pratique*, mais il ne doit pas induire en erreur, car ces trois niveaux d'analyse ne sont pas disjoints, mais sont au contraire en interaction constante au cours de l'existence. » *Ibid.*, p. 9. Cette précision induirait que la relation que l'individu entretiendrait avec ses semblables serait de type organique... posture très naturalisante voire naturaliste.

⁸⁴ QUOIDBACH, Jordi, « Les émotions positives, à quoi servent-elles et comment les savourer », in LECOMTE, Jacques (dir.), *Introduction à la psychologie positive*, Op. Cit. ; p.29

⁸⁵ FOUCAULT, Michel, *Naissance de la biopolitique*, Op. Cit p.232.

⁸⁶ FOUCAULT, Michel, *Le gouvernement de soi et des autres. Cours au collège de France, 1982-1983*, pp.6-7.

de possibilités (au sens épistémologique et philosophique du terme) de leur production sous peine de faire chuter la subjectivité dans un relativisme dangereux.

Or, dans les cas de médiations que constituent les techniques d'optimisation et de rentabilisation du bonheur (ou du bonheur d'être soi...), ou encore celles du développement de soi, il n'y aurait plus à rechercher une origine extérieure au sujet lui-même, dans une culture par exemple ou dans une généalogie des formes historiques, bref dans une transcendance toujours suspectée d'assujettissement ; au contraire, on veut croire en des continuité, immanence et rapports immédiats (ou présentés comme tels) entre l'homme, son milieu, ses supposées lois naturelles de fonctionnement.... Et c'est en ce sens que nous pouvons parler ici de naturalisation : ce sont des médiations qui se trouvent légitimées par leur soi-disant naturalité, comme données irréductibles toujours déjà là et indépendantes de tout sujet de conscience ou de toute production culturelle contingente et historique. La psychologie positive revendique ce statut de savoir et croyance auto-révélés car l'expérience qu'elle propose est présentée en *elle-même* comme mode de véridiction ; le choix n'est plus à faire, le sujet *vivant* et *expérimentant* le savoir.

Dans une approche épistémologique, nous pouvons qualifier la position de la psychologie positive comme étant « continuiste », c'est-à-dire réfutant non seulement toute position culturaliste, point de vue qui introduirait une médiation entre le regard et son objet (le comportement humain en l'occurrence), mais qui rejette également la notion même de médiation : la nature humaine nous parlerait directement et il ne s'agirait plus que de lire et de systématiser ses paroles par la méthode scientifique, instance légitimée de véridiction.

« Il est pourtant absurde d'invoquer telle ou telle donnée scientifique, voire « la science », pour soutenir cette position « continuiste »- comme d'ailleurs la position « discontinuiste ». Les théories scientifiques (la biologie de l'évolution, d'un côté, le nouveau modèle naturaliste des sciences humaines de l'autre) sur lesquelles s'appuie le « continuisme », loin de le prouver, le présupposent. Car toute science, et même toute théorie, est une discipline du « en tant que » : c'est un « en tant que » qui détermine son objet et dont se déduit en partie sa

méthode. Nulle discipline n'étudie l'être en général, ou l'homme comme tel. Une science (et c'est là un de ses traits définitionnels) étudie l'être *en tant que* quantifiable (les mathématiques) ou *en tant que* matériel (sciences physiques), (...) ou *en tant qu'être* social ou historique, et c'est ce que font les sciences sociales. *On ne peut prétendre qu'une discipline ou une théorie puisse démontrer la thèse qui lui a servi de prémisse.* »⁸⁷

Cette lecture du sujet instaure d'emblée un projet de réforme des subjectivités, entre un sujet/objet naturel et sa subjectivité ainsi radicalement objectivée/subjectivée. Plutôt qu'une subjectivation qui retrace un processus de constitution d'une subjectivité, nous emploierons le terme de *subjectivisation* pour désigner cette nouvelle méthodologie naturaliste et pragmatique qui nous subjugue littéralement.

10-3-2 l'individu épanoui est-il un homo œconomicus ?

« La généralisation de la forme économique du marché, au-delà même des échanges monétaires, dans le néolibéralisme américain fonctionne comme principe d'intelligibilité, principe de déchiffrement des rapports sociaux et des comportements individuels. (...) une sorte d'analyse économiste du non-économique. »⁸⁸

Le principe d'intelligibilité économique (et que nous pourrions appeler « économiste ») du comportement humain, sert une double finalité : celle de l'intégration sociale de l'individu et son bonheur, deux notions souvent rapprochées dans les textes de psychologie positive, la première parfois comme cause de la deuxième et inversement.

Dans un premier temps, le repérage de la systématisme des conduites par rapport au réel (définition source de l'analyse économique) propose un socle incontestable de lois (comme celle de l'offre et de la demande) et fournit un levier *intéressant* au sens strict du terme, c'est-à-dire, qui peut « rapporter », aussi bien pour l'individu que pour le collectif, et ceci dans un cercle ou dans une spirale ascendante vertueuse : pour le dire

⁸⁷ WOLFF, Francis, « La question de l'homme aujourd'hui », *Le Débat*, n°180, 2014/3 ; p. 23-24. Nous soulignons la dernière phrase.

⁸⁸ FOUCAULT, Michel, *Naissance de la biopolitique*, *Op. Cit.* ; p. 249.

clairement, le changement social est visé à partir de motivations et d'actions individuelles qui font « boules de neige », et qui se répercutent positivement, en retour (effet *feedback*), sur l'individu.

Nous assistons à ce nous avons choisi de nommer dans ce travail la normalisation de l'individu par une naturalisation des catégories qui organiseront dorénavant ses pensées et ses conduites.

Encore une fois, écoutons M. Foucault :

« Est-ce que l'homo œconomicus, c'est un atome de liberté en face de toutes les conditions, de toutes les entreprises, de toutes les législations, de tous les interdits d'un gouvernement possible, ou est-ce que l'homo œconomicus n'était pas déjà un certain type de sujet qui permettrait justement à un art de gouverner de se régler selon le principe de l'économie- l'économie dans les deux sens du mot : économie au sens d'économie politique et économie au sens de restriction, autolimitation, frugalité du gouvernement ? »⁸⁹

L'individu-sujet détient sa propre gouvernementabilité et le contrôle social est totalement intégré : l'énonciation des vérités concerne des intérêts que l'individu devra pouvoir repérer seul et pour l'atteinte desquels il devra allouer le plus efficacement possible ses ressources rares. Il est ainsi convoqué à une gestion rigoureuse de son capital-compétences et renvoyé, *in fine*, à sa propre responsabilité d'entrepreneur de lui-même. Il n'est plus seulement partenaire socio-économique mais devient *incarnation* d'un centre de production de normes autorégulées. Ce qui reviendrait à postuler un passage, un saut entre un modèle mécanique à un modèle organique.

[10-4 « Quand la confiance rapporte plus que le contrôle »,
article du journal Le Monde du 7 novembre 2014](#)

Autre exemple concret de lecture économiste du non économique dans l'entreprise au travers d'un article (ci-dessous) d'un quotidien qui sous-titre : « Les entreprises doivent abandonner les outils de mesure du travail effectué fondés sur la défiance »

⁸⁹ *Ibid.* ; p. 275.

pour privilégier les outils de coopération. » ; et sa dernière phrase : « La confiance et la réciprocité *rappellent* beaucoup plus que le contrôle abusif. » Cf. Annexe n°3 p.258 et Annexe n°4 p.260.

10-5 Existe-t-il un ailleurs à la psychologie positive ?

Pour terminer l'analyse de cette approche économiste du non économique que constitue pour nous l'exemple de la psychologie positive, il nous paraît opportun de faire deux remarques plus personnelles à son propos :

La première porte sur l'impression de transparence et de fluidité provoquée par le traitement économico-scientifique des comportements individuels et collectifs : transparence et fluidité dues à la réduction des motivations, comportements et projets, à de simples calculs de coûts et de moyens. Il serait désormais futile et déplacé de vouloir réintroduire la question éthique qui engagerait la responsabilité de l'individu sur le terrain d'un examen des valeurs indépendantes ou non des conjonctures. Mieux : le questionnement sur des valeurs est, au fond, ce que fait toujours la psychologie positive mais il faut prendre le mot *valeur* pour ce qu'il signifie économiquement. Dès lors, la question de ce que vaut une action formatrice devient un instrument comme un autre et va pouvoir être incorporé tel quel au calcul fins/moyens.

La seconde consistera en une libre comparaison que nous nous permettrons d'établir entre, le modèle de la psychologie positive avec la psychologie classique d'une part, et la conception négative de la loi d'autre part.

En effet, la psychologie classique qui s'intéresse aux souffrances, aux psychoses et névroses de l'individu, à la lumière des théories freudiennes ou théories dissidentes, ne dit rien du bonheur ; sans doute parce que, en définitive, on ne peut rien en dire du *point de vue de la psychologie*. Un peu comme la loi (que l'on pourrait qualifier de négative), dans un état de droit, qui garantit le droit et la liberté, sans pourtant dire positivement *ce qu'est la liberté...*

Mais la psychologie positive se met en position d'affirmer non seulement ce qu'est un individu heureux mais comment il doit penser son action afin d'augmenter sa capacité d'être heureux, son capital-bonheur.

Ainsi, sans l'invention de l'individu, sans cette séparation ontologique naturalisée et incluse au centre même de nos vies et de nos consciences, point de psychologie positive.

Mais alors, si l'individu moderne n'est qu'un pur produit de l'histoire, qu'un simulacre d'autonomie vivant dans l'amertume de la connaissance de sa finitude ou dans l'illusion de pouvoir et de devoir s'inventer, de se dicter ses propres désirs alors qu'il est un agent actif de la reproduction des normes-, comment comprendre les changements et l'irréductibilité de la puissance normative qui caractérise l'homme individuel ?

Car il faut bien se rendre à l'évidence : malgré les injonctions de toutes sortes, les déterminismes et les normalisations qui figent les regards, l'individu moderne en formation s'engage dans un devenir qu'il compte bien construire à sa propre mesure. En effet, l'individu, conscient ou non d'être pétri de cette plus pure extériorité dont nous parlait plus haut M. Benasayag, est aussi un être qui change, qui devient, qui ne peut être défini une fois pour toute ; l'individu se définirait plutôt comme une *individuation continuée* et, en ce sens, il est malgré tout, source de normativité.

« L'activité humaine constitue le nœud de notre expérience qui brasse des savoirs et dialectise en permanence deux registres : celui des normes et celui de l'éprouvé, celui des concepts et celui du vivre. »⁹⁰

C'est la raison pour laquelle notre expérience de nous-mêmes et des choses, mais aussi notre connaissance comprise dans cette expérience, débordent toujours toute définition ou toute identification stable.

⁹⁰ MAILLOT, Stéphanie, *Penser les processus de changement à travers l'expérience de la mobilité professionnelle, de l'objet discursif à l'activité de transition*, Thèse de doctorat, sous la direction de Yves SCHWARTZ, université de Provence, Institut d'Ergologie, 2012, p V.

11- Le concept d'individuation

11-1 Individualisation et individuation : ressemblance et dissemblance

« L'individuation humaine est la formation, à la fois biologique, psychologique et sociale, de l'individu toujours inachevé. L'individuation humaine est triple, c'est une individuation à trois brins, car elle est toujours à la fois *psychique* (« je »), *collective* (« nous ») et *technique* (ce milieu qui relie le « je » au « nous », milieu concret et effectif, supporté par des mnémotechniques). Cet « à la fois » constitue en grande partie l'enjeu historique et philosophique de la notion d'individuation. (...)L'individuation n'est pas l'individualisation – et l'individualisation, au sens où l'entend l'individualisme consumériste, est une dés-individuation. »⁹¹

Il nous semble que cette problématisation que nous propose Bernard STIEGLER du couple conceptuel Individualisation/individuation illustre parfaitement le regard critique (dans le sens d'un examen qui cherche à dégager les présupposés des notions) que nous avons essayé d'adopter jusqu'ici. En effet, elle présente la tension, le dualisme qui semble traverser le statut d'individu : d'une part, la complexité et la mixité du processus d'individuation par l'individuel et le collectif et, d'autre part, ce en quoi il peut se retourner dès qu'il est repris, résumé, simplifié et instrumentalisé par ce qui se réclame du collectif.

L'individualisation de la formation doit-elle accompagner une individuation et, si oui, de quelle individuation parle-t-elle ? La notion de développement par exemple, dont nous avons déjà suspendu l'évidence, invoque-t-elle cette opération continuée de définition de soi, par soi et par rapport au collectif, de l'individuation ? En deux mots, y-a-t'il lutte ou continuité entre individualisation et individuation ?

Nous avons évoqué un peu plus haut dans ce travail, la confusion des deux concepts par l'industrie de formation spécialisée dans le développement de la personne, qui

⁹¹STIEGLER, Bernard, *L'individuation*. [Disponible sur : <http://arsindustrialis.org/individuation>]. Notons un air de famille entre cette définition de l'individuation et celle de la formation selon Gaston Pineau : auto, éco et hétéro formation.

voudrait y lire une congruence, d'une part, des *intérêts* socioprofessionnels de l'individu parfaitement intégré et d'autre part d'une aspiration jugée légitime et universelle de maîtrise de soi et de son devenir.

Nous avons envisagé aussi que cette confusion puisse produire des subjectivités subjuguées et normalisées, c'est-à-dire, comme le dirait Bernard STIEGLER, une « dés-individuation ».

Comme nous l'avons suggéré maintes fois, la notion d'individualisation est paradoxale, plurivoque, elle sert toutes sortes d'intérêts, car elle est tout d'abord, par essence pourrait-on dire, de *l'ordre du discours* ou de *la représentation*. En effet, l'action d'*individualiser* signifie d'abord une transformation et une *volonté* de transformation : on veut rendre quelque chose plus individuel qu'il ne l'est déjà ; il y a tension et programmation depuis un état subi, dont on voudrait *faire sortir*, vers une position projetée meilleure et conforme à une Idée. C'est la raison pour laquelle l'usage du mot est plus rhétorique que théorique ou pratique, le préjugé mélioratif qu'il permet ainsi d'entretenir masquant assez imparfaitement la paradoxalité de ses significations.

En revanche, le concept d'individuation, même s'il contient lui aussi l'idée de changement, évoque surtout la constitution organique d'un être ; il s'agit d'un mouvement d'intériorisation, d'une extériorité vers une intériorité, d'une organisation intime de l'indéterminé comme pure potentialité.

L'individualisation serait rhétorique et politique ; l'individuation, physique et métaphysique.

Par quels moyens alors parviendrons-nous à « faire fonctionner » ces deux notions, apparemment hétérogènes l'une à l'autre, dans une problématique propre à nous donner un nouvel élan et nous permettre de progresser dans notre recherche ? Et bien sans doute, en nous éloignant un peu (beaucoup) de ces catégories substantialistes et en donnant aux mots de nouveaux sens.

11-2 Dualisme irréductible ou continuité reconstruite ?

G. SIMONDON nous présente une conception de l'individuation en rupture avec la théorie de la forme et de la matière, deux substances, c'est-à-dire, deux êtres ontologiques. En effet, pas de matière qui ne soit déjà un composé et pas de forme qui ne comporte un peu de matière ; c'est pourquoi ces substances restent impropres à définir l'émergence d'un individu.

Pour ce philosophe, il y a un principe d'individuation plutôt qu'un individu-substance : c'est la relation comme processus qui donne sens à ce que nous nommons « individu ». Car l'individu ne cesse de s'individuer dans un milieu. Et si c'est cette relation qui le caractérise, on doit considérer que l'individu *comprend* (au sens de contenir) un milieu, en même temps qu'il est compris dans un milieu. Alors que pour les sciences classiques l'individu se définit au contraire par le fait de constituer l'unité fondamentale et stable, qui ne peut être divisée sous peine d'être détruite, et qui s'oppose par essence et substance au collectif-, pour Simondon, la frontière entre l'individu et ce qui n'est plus lui est éloignée et mouvante à la fois car il n'y a pas d'individu sans milieu dans lequel il continue à s'individuer toujours. Certes, cette approche ne se situe plus dans la famille habituelle de l'activité de connaissance à laquelle nous sommes habitués. C'est la raison pour laquelle on ne peut, à proprement parler, connaître objectivement l'individuation mais seulement saisir son mouvement, par analogie à la pensée réflexive, c'est-à-dire du rapport que la pensée entretient avec elle-même quand elle examine l'individuation ou la constitution d'une pensée. C'est donc un rapport d'information et de mouvement et non une construction de substances objectives telle que pourrait la concevoir la science qui sépare toujours un sujet connaissant et un objet de connaissance. La pensée réflexive est, en elle-même, une individuation et, par analogie avec cette individuation dans le sujet, nous pouvons saisir l'individuation des êtres.

Par suite, G. SIMONDON nous propose une définition de l'individualisation comme un dédoublement au sein de l'individu, la représentation psychique des différents moments de l'individuation :

« L'individualisation, qui est l'individuation d'un être individué, résultant d'une individuation, crée une nouvelle structuration au sein de l'individu ; pensée et fonctions organiques sont du vital dédoublé selon un clivage asymétrique comparable à la première individuation ; la pensée est comme l'individu de l'individu (...). Les structures psychiques sont l'expression de cette individualisation fractionnée qui a séparé l'être individué en domaine somatique et domaine psychique. (...) L'être individué n'a pas au début *une âme* et *un corps* ; il se construit comme tel en s'individualisant, en se dédoublant étape par étape. (...) L'individualisation est d'autant plus accentuée que le vivant se trouve soumis à plus de situations critiques dont il arrive à triompher en se dédoublant à l'intérieur de lui-même. L'individualisation du vivant est son historicité réelle. »⁹²

Nous retrouvons ici sous une forme théorisée, la question du dédoublement intérieur de l'individu que nous avons évoquée plus haut : sans retomber toutefois dans une définition substantialiste, il s'agit de séparer ce qui est de l'ordre de la vie de l'individu (individuation) et sa traduction comme autoreprésentation individualisante (individualisation). En ce sens, « l'historicité » sera éventuellement une mise en image mais aussi en mots d'un déroulement d'événements qui *originent* l'individu, unifiés dans une mythologie ou cosmogonie individuelle⁹³, non pas forcément organisés en un discours d'autojustification ou de revendication, bien que nous pourrions envisager celui-ci comme un moment continué et collectif de l'individualisation-, mais comme une expérience de soi dans un milieu, une expérience réflexive de formation de soi, en même temps qu'un témoignage, plus ou moins formalisable dans le langage, de cette constitution.

Selon la théorie de l'individuation comme processus de G. SIMONDON, il serait tout à fait inopérant et dénué de sens d'instaurer une frontière entre individualisation et individuation, compris comme des objets de connaissance. Au contraire,

⁹² SIMONDON, Gilbert, *l'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Grenoble, Million, coll. Krisis, 2013, 1^{re} édition, 2005 ; p. 261.

⁹³ Ici, le terme d'historicité n'entre pas nécessairement en conflit avec son contraire, c'est-à-dire, une mythologie, car le sujet change, certes, mais il demeure aussi, pour soi et pour autrui, un même.

l'individualisation est ce qui introduit une dimension temporelle, qui sépare et réunit tout à la fois l'individu et sa pensée.

Nous voici donc conviés à mieux comprendre la raison pour laquelle le concept d'individualisation tel que nous avons pu le décrire dans ses diverses manifestations ne peut atteindre l'individuation, mais peut-être même l'empêcher (dés-individuation) : l'individualisation normalisante est particularisante (et non singularisante) c'est-à-dire qu'elle installe l'individu dans une similarité *et* donc dans une solitude. Similarité, car les instruments d'individualisation sont standardisés, l'individu étant possiblement perçu par le biais de son comportement « non aléatoire par rapport au réel » ; solitude car, consécutivement, ce nivellement entre le sujet et son milieu n'offre plus un Autre (« Autre » entendu comme altérité-source pré-individuelle d'individuation continuée), mais un Même. Or, comme nous venons de l'apprendre, selon G. SIMONDON, toute individuation est psychique *et* collective.

11-3 L'individuation du sujet

Il nous faut aussi observer les conséquences de notre *a priori* philosophique du mouvement d'individuation et d'individualisation, sur le sujet lui-même. Car, classiquement, le sujet est l'instance du choix, choix qui engage l'individu dans sa singularité par rapport à lui-même et par rapport au collectif.

Comme nous l'avons suggéré plus haut⁹⁴, les notions de sujet et d'individu semblent constituer un seul et même « objet » à deux faces contraires bien que complémentaires ; mais si nous entreprenons sa désubstantialisation, nous appréhenderons dorénavant non plus un sujet mais des modes et un mouvement de subjectivation.

Pour Simondon, la première individuation n'épuise pas des potentialités d'individuation du pré-individuel ou du inindividuée.

« Cette charge de réalité inindividuée recèle un pouvoir d'individuation qui, dans le sujet seul, ne peut aboutir, par pauvreté d'être, par isolement, par

⁹⁴ Cf. p. 78 de ce mémoire, sur la question de la subjectivisation de la personne/instauration de l'individu.

manque de systématique d'ensemble. Rassemblé avec d'autres, le sujet peut être corrélativement théâtre et agent d'une seconde individuation qui fait naître le collectif transindividuel et rattache le sujet à d'autres sujets. Le collectif n'est pas nature, mais il suppose l'existence préalable d'une nature attachée aux sujets entre lesquels la collectivité s'institue en les recouvrant. (...) Le collectif n'est pas un milieu pour l'individu, mais un ensemble de participations dans lequel il entre par cette seconde individuation qu'est le choix, et qui s'exprime sous forme de réalité transindividuelle. (...) Ce n'est pas véritablement en tant qu'individus que les êtres sont rattachés les uns aux autres dans le collectif, mais en tant que sujets, c'est-à-dire en tant qu'êtres qui contiennent du pré-individuel. (...) L'être particulier est ainsi plus qu'individu ; il est une première fois individu à lui tout seul, comme résultat d'une première individuation, il est une seconde fois membre du collectif ce qui le fait participer à une seconde individuation. »⁹⁵

En plaçant notre analyse sur la question du sujet, de son rapport à lui-même et donc du processus de subjectivation dans lequel il ne cesse de se modifier, - si l'individualisation-normalisation vise bien une individuation, elle feint de s'adresser à un sujet-libre arbitre (c'est le choix de participation dont nous parle ci-dessus Simondon) censé cautionner cette quête, subjugué qu'il est de l'opérationnalité et de l'efficacité des vérités issues des techniques d'une esthétique de soi. Pourtant, cette pseudo-subjectivation est une objectivation d'une subjectivité, c'est-à-dire une invite (ou une somation déguisée en invite) à une conformité, à un consensus, à une reproduction d'un Même-, ce qui n'est pas une *participation* mais plutôt une adhésion. Car subjuguer signifie ôter toute possibilité de résistance et donc, orienter le processus de subjectivation dans les ornières de la *naturalité vérifiée* et *auto-vérificatrice* (et non plus de la vérité) d'un rapport à soi. On n'y reconnaît plus alors la rupture historicisante dont nous parlait Simondon, ou même encore ce « rapport à soi, qui est

⁹⁵ SIMONDON, Gilbert, *l'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Op. Cit. ; p. 301.

à la fois usage de soi et herméneutique, rapport de vérité, en résistance indéfinie aux formes toujours renouvelées d'assujettissement. »⁹⁶

Le sujet ne pourra donc jamais être un produit de l'individualisation-normalisation, l'antinomie de cette configuration sautant aux yeux. En serait-il alors la condition de possibilité ? Rien n'est moins sûr non plus car, précisément, ce vocabulaire substantialiste de la philosophie nous enferme dans un dualisme qui ne nous apprend rien du rapport entre individualisation et sujet.

C'est la raison pour laquelle il faut entendre à nouveau Simondon qui considère que «le collectif n'est pas *nature*⁹⁷, mais il suppose l'existence préalable d'une nature attachée aux sujets entre lesquels la collectivité s'institue en les recouvrant » : l'individuation collective constitue un mouvement à partir duquel se produisent deux individuations croisées : la première allant de l'individuel vers le collectif, grâce à une nature collective de l'individuel,- et du collectif qui « recouvre » l'individuel et qui correspond à cette seconde individuation. Le sujet est alors choix de participation et cette participation constitue une seconde individuation.

Peut-être devons-nous opérer un renversement (encore un autre) d'un allant de soi de la pensée, celui du primat ontologique et chronologique des objets puis, dans un temps ultérieur, des relations ou rapports entre ces objets. Les nouvelles conceptions de l'individuation collective et du sujet nous invitent pourtant à inverser cet *a priori* transcendantal, et de proposer, grâce à Simondon, des relations constituantes et non plus produites par des substances.

Que retenir encore, dans le cadre de ce travail, de cette philosophie qui renverse nos cadres habituelles de pensée ? Sans doute la chose suivante : si toute individuation est toujours psychique et collective, et que l'individualisation sépare l'individu de lui-même afin qu'il puisse nourrir un rapport à soi et pour qu'il se comprenne (dans les deux sens du moi) en tant que sujet, il faut considérer l'individu toujours engagé dans une configuration d'éléments hétérogènes (dimension collective) réinterprétés et coïncidant avec un désir (dimension psychique).

⁹⁶ CORNU, Laurence, « Subjectivation, Émancipation, Élaboration », *Tumultes, Op. Cit.*; p. 18.

⁹⁷ C'est nous qui soulignons pour mettre en lumière la naturalité qui fonderait un dés-assujettissement.

11-4 L'agencement de la multiplicité

C'est Gilles DELEUZE qui va nous fournir le concept adéquat pour penser cet être en mouvements qu'est devenu pour nous l'individu, et c'est celui d'agencement.

« Qu'est-ce qu'un agencement ? C'est une multiplicité qui comporte beaucoup de termes hétérogènes et qui établit des liaisons, des relations entre eux, à travers des âges, des sexes, des règnes- des natures différentes. Aussi la seule unité de l'agencement est de co-fonctionnement : c'est une symbiose, une « sympathie »(...)Un animal se définit moins par son genre ou son espèce, ses organes et ses fonctions, que par les agencements dans lesquels il entre.(...) Comment refuser à l'agencement le nom qui lui revient, « désir » ? (...)Ici comme ailleurs, c'est l'ensembles des affects qui se transforment et circulent dans un agencement de symbiose défini par le co-fonctionnement de ses parties hétérogènes.(...).».⁹⁸

L'agencement est le terme qui désigne cette organisation de la multiplicité qui nous traverse et à partir de laquelle nous nous constituons, nous nous individuons et individualisons. L'énonciation, les dire, ne chapeautent pas l'agencement mais le configure au même titre que les autres éléments : car dire, c'est entrer et faire entrer dans une configuration particulière par nature toujours agencée. Nous ne vivons, ni comprenons, ni disons des purs mais des mixtes et des compositions. « Il n'y a plus de sujets, mais des individuations dynamiques sans sujet, qui constituent des agencements collectifs. (...) L'unité réelle minima, ce n'est pas le mot, ni l'idée ou le concept, ni le signifiant, mais l'agencement.»⁹⁹

L'agencement ressemble, à certains égards, au milieu de Simondon dans lequel peuvent se produire des individuations, et celles-ci représentent aussi des potentialités d'agencements. Néanmoins, une des spécificités fondamentales de l'agencement de G. Deleuze réside dans le fait de n'être que le seul plan d'immanence possible : il n'y a pas un ailleurs de ce plan d'immanence, pas de transcendance par laquelle nous pourrions, par exemple trouver un sujet comme condition de possibilité de

⁹⁸ DELEUZE, Gilles, PARNET Claire, *Dialogues*, Paris, Flammarion, coll. Champs, 1996 ; p.84.

⁹⁹ *Ibid.*, p. 112.

l'individuation ou même évidemment du plan d'immanence lui-même. Tout doit être lu sur ce même plan, sans interprétation pré-déterminante (téléologique), sans dessein, mais seulement en considérant qu'en son milieu (le mot milieu pouvant se comprendre ici au sens pascalien comme moyen de parvenir à d'autres réalités) et en son centre, se dessinent des lignes de fuite, filant elles-mêmes vers d'autres agencements.

Les conséquences de ce qui vient d'être dit sont nombreuses : tout d'abord, l'individu ne peut trouver un ailleurs dans lequel il voudrait se voir non assujetti ; le sujet parlant est toujours *ipso facto* un sujet *défini et se définissant dans et par* un agencement machinique. Car il n'y a nulle part de raisons ou de motifs cachés entre lesquelles l'individu pourrait faire un choix d'être assujetti ou non, mais des éléments qui fonctionnent *machiniquement* les uns avec les autres et qui l'assujettissent d'emblée.

Et, c'est en cela aussi que ce plan d'immanence constitue un saut épistémologique radical par rapport aux formes de constitution de la subjectivité décrites par M. Foucault. Pour celui-ci, le rapport à soi est toujours permis, conditionné par des techniques de constitution de soi, celles-ci provenant de divers dispositifs de normalisation, supportés eux-mêmes par des savoirs et leurs modes de véridiction. Le sujet assujetti est sujet, puis, ou en même temps, sujet assujetti. Mais il y a un écart, un jeu possible, jeu qui rend possible de nouveaux savoirs et de nouvelles objectivations et de nouveaux modes de véridiction et, par suite, de nouvelles techniques de subjectivation/assujettissement. Le jeu normatif que la notion de sujet comprend, est donc constitutif des différentes productions de formes historiques des savoirs, des normes et des assujettissements par les techniques de rapport à soi. Et c'est grâce à cette « nature » philosophique et épistémique du sujet que celui-ci restera à déchiffrer au travers des formes socio-historiques, puisque la notion de sujet elle-même s'y modifiera au rythme des modifications de celle d'objet.

Pour Deleuze également, le sujet n'est pas réductible à une substance permanente, mais les conséquences philosophiques en sont plus radicales : il y a *uniquement* des agencements et des lignes de fuite. Sa philosophie est toute « resserrée » dans le mouvement même de l'agencement, et, de fait, c'est toute la *démarche*

épistémologique elle-même qui se trouve invalidée. En effet, si les énoncés font parties de l'agencement, comme des énoncés philosophiques par exemple, c'est la place surplombante du locuteur philosophe maniant des essences qui devient impossible à tenir ; car il n'y a pas un ailleurs duquel nous pourrions décrire ou parler de l'agencement :

« D'abord, dans un agencement, il y a comme deux faces ou deux têtes au moins. Des *états de choses*, des états de corps (...), mais aussi des *énoncés*, des régimes d'énoncés : les signes s'organisent d'une nouvelle façon, de nouvelles formulations apparaissent, un nouveau style pour de nouveaux gestes (les emblèmes qui individualisant le chevalier, les formules de serments, le système des « déclarations » même d'amour, etc.). Les énoncés ne sont pas de l'idéologie, il n'y a pas d'idéologie, les énoncés sont pièces et rouages dans l'agencement, non moins que les états de choses. Il n'y a pas d'infrastructure ni de superstructure dans un agencement ».¹⁰⁰

« Précisément chez Foucault, la surface devient essentiellement surface d'inscription : c'est tout le thème de l'énoncé « à la fois non visible et non caché ». L'Archéologie, c'est la constitution d'une surface d'inscription. Si vous ne constituez pas une surface d'inscription, le non caché restera non visible. La surface ne s'oppose pas à la profondeur(...) mais à l'interprétation. La méthode de Foucault s'est toujours opposée aux méthodes d'interprétation. »¹⁰¹

Le rapprochement de ces deux textes illustre la parenté de leur conception de l'énoncé : les énoncés ne sont pas des slogans ou des signes d'un déterminant caché entendu comme instrument idéologique d'un pouvoir : ils s'agencent eux-mêmes en lien avec des dispositifs normatifs, eux-mêmes supportés par des énoncés de véridiction. Ce qui n'est pas caché mais traité, rendu opaque par un processus de familiarisation, sera *rendu visible*. Nous postulons alors que la pratique réflexive de la VAE ressemble un peu à cette archéologie à la surface de l'expérience, par la recherche de son intelligibilité et de sa visibilité non cachée, elle-même portée par l'objectivation normative de la compétence.

¹⁰⁰ DELEUZE, Gilles, PARNET Claire, *Dialogues*, Op. Cit. ; p.85.

¹⁰¹ DELEUZE, Gilles, *Pourparlers*, Paris, Les éditions de minuit, 1990 ; p. 120.

11-5 individuation et individualisation : des relations

L'individualisation et l'individuation faisant également parties du même plan d'immanence, le sujet ne pourra « échapper » à une détermination agencée que par une autre détermination agencée (reconfiguration du désir). Le sujet ne sera pas un agent dont le rapport à soi resterait toujours à penser et à re-problématiser dans un lieu virtuel pur et suspendu mais toujours déjà engagé dans une configuration collective et hétérogène.

En un sens, grâce à G. Deleuze, nous entreprenons ici pour le sujet ce que nous avons déjà opéré pour l'individu : nous le remettons fondamentalement en question.

Grâce au concept d'agencement, il nous est possible maintenant de mieux saisir le mouvement même des individuations et individualisations qui se déroulent en formation et notamment dans la VAE : il ne s'agira plus de scruter des déterminismes d'individualités strictement séparées et stables, individuées une bonne fois pour toute, ou de construire des généalogies mais de rechercher l'agencement, lui-même peuplé de potentialités innombrables.

Il s'agira aussi de réfuter la notion de développement si souvent convoquée et toujours méliorative qui naturalise un processus supposé interne d'actualisation de potentialités, de puissance d'auto-détermination -, et qui véhicule cet allant de soi d'une intériorité individuelle substantielle, comme source, moteur, agent ou promesse de développement, et qui contient l'idée tapie en son cœur de la permanence d'un sujet en deçà ou au-delà de ses accidents ou des agencements dans lequel il entrerait.

Le concept d'agencement et ses lignes de fuites qui reconfigurent sans cesse de nouveaux agencements invitent à penser le mouvement des individualisations et des individuations, le changement :

« Une science humaine doit être *fondée sur une énergétique humaine*, et non pas seulement sur une *morphologie* ; une *morphologie* est très importante, mais une *énergétique* est nécessaire ; il faudrait se demander pourquoi les

sociétés se transforment, pourquoi les groupes se modifient en fonction des conditions de métastabilité. »¹⁰²

Ce vocabulaire nouveau (mouvement, agencement, plan d'immanence, lignes de fuite, pré-individuel...) est propre à une phénoménologie venant remplir un vide représentationnel des processus d'individualisation et d'individuation dans le quotidien même, dans cet espace sans délimitations fixes, sans début, ni fin, *contre* lequel mais aussi *grâce* auquel l'individuation et l'individualisation se forment, se révèlent tout en restant invisibles. Car si nous voulons comprendre des processus (et nous avons montré maintes fois que l'individualisation et l'individuation sont des processus) sans les réduire, les fixer par des substances, ce qui consisterait finalement à ne pas les saisir tels qu'ils se présentent-, et les observer au travers de discours, il nous faut construire les outils conceptuels adéquats à leur saisie.

11-6 Le milieu de la quotidienneté

Par conséquent, si les agencements sont des ensembles machiniques et hétérogènes à partir desquels nous nous individuons et individualisons, essayons de comprendre ce mixte qui nous déborde sans cesse et qui ressemble à un plan d'immanence au travers duquel nous nous (re)connaissons parfois comme sujet : nous voulons parler du quotidien. Celui-ci pourrait donc être la traduction familière de l'agencement ; ou plutôt, il figurerait le pan d'immanence de tous les agencements. Toutefois, introduire cette structure emboîtante contredirait la définition même du plan d'immanence. C'est la raison pour laquelle nous postulons que le quotidien (dans cet agencement que constitue notre travail) matérialise et représente pour nous, un plan d'immanence d'expression d'individuations et d'individualisations en formation et particulièrement en VAE.

Nous avons envisagé précédemment que notre vie quotidienne ne consistait qu'à traiter de l'hétérogène. En effet, notre individualité s'exprime dans un « monde de la vie » toujours mêlant du familier et de l'indéfini (du non encore individué) ; d'ailleurs,

¹⁰² SIMONDON, Gilbert, *l'individuation psychique et collective*, Paris, Aubier, coll. Philosophie, 2007 ; p.63.

l'individualisation de la formation considère que le « monde de la vie » constitue en même temps le contexte, le moyen, mais aussi l'objet visé à travers un projet formatif. Là non plus, pas de transcendance, mais le projet dont il s'agit est un projet d'intégration, de persévérance dans l'immanence en quelque sorte, cette immanence de la quotidienneté qui ...

« est le fait primitif de toute expérience humaine, la réalité commune et ordinaire en deçà de laquelle il n'est pas possible de remonter. (...) Je ne choisis pas de vivre quotidiennement, ni même d'ailleurs de vivre en dehors du quotidien. La vie est quotidienne, avant même que j'adopte un style de vie quelconque.»¹⁰³

La vie quotidienne est ce qui résulte en partie d'un processus continu et toujours déjà là de quotidianisation : « nous nommons *quotidianisation* ce processus d'aménagement matériel du monde incertain en un milieu fréquentable, ce travail de dépassement de la misère originelle de notre condition par la création de formes de vie familières. »¹⁰⁴

11-7 Le « travail » de la quotidienneté

« Ce que nous appelons quotidienneté, écrit Perec dans le « prière d'insérer » *d'Espèce d'espaces*, n'est pas évidence, mais opacité, une forme de cécité, une manière d'anesthésie ». ¹⁰⁵

Tout agencé qu'il soit, le quotidien reste comme le dit si parfaitement G. Perec un lieu d'opacité, dans lequel les forces et événements innombrables sont rendues invisibles et insensibles par le travail de la quotidianisation. Tout d'abord parce qu'il est un mouvement, celui des formations, déformations et reformations d'agencements. Mais aussi parce que n'ayant ni début, ni fin, ni cause, ni effet, il devient condition de possibilité de visées et d'énoncés relatifs à des débuts, des fins...etc., il est alors objet d'intentionnalités :

¹⁰³ BEGOUT, Bruce, *La découverte du quotidien*, Paris, Allia, 2010 ; p.42-43.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 225.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 23.

« Car avant de chercher à ruser avec les normes sociales, le quotidien a affaire à un problème plus urgent et plus vital : combattre l'incertitude originelle de toute expérience humaine et constituer une aire de familiarité où une action, qu'elle soit soumission ou subversion, soit possible. »¹⁰⁶

Ce plan d'immanence qui constitue notre quotidienneté présente alors un relief : des forces antagonistes s'y affrontent et s'y résolvent, pour former justement des expériences possibles de la vie.

« La vie quotidienne est réellement une vie dans la mesure où elle n'est pas entièrement quotidianisée. Tant qu'elle maintient un dialogue subtil avec l'étrangeté, elle rend possible un certain jeu, au sens mécanique du terme, avec les deux processus immanent et transcendant de normalisation. Ce qui signifie que le monde quotidien transcende sans cesse ce que la quotidianisation rêve d'en faire, puisqu'il laisse apparaître une certaine étrangeté de l'expérience que les diverses opérations de domestication de l'espace, du temps et de la causalité ont entrepris de circonscrire et de dominer. (...) La finalité de la quotidianisation consiste donc à produire un monde certain sur lequel l'homme puisse se reposer en toute confiance. »¹⁰⁷

Cette phénoménologie du quotidien nous offre une scène de la constitution de l'expérience singulière comme produit de ce « jeu » toujours dans l'effectuation entre une normalisation (plus ou moins aboutie dans le processus dual d'objectivation/subjectivation) des formes d'existence individuelle et sociale, et une normativité comme expression d'un désir :

« Car la vie quotidienne, en tant qu'elle accueille jour après jour l'étrangeté de l'être-au-monde, excède toujours et la normalisation immanente de la quotidianisation et les normalisations transcendantes de la société instituée. »

Ne prenons pas le terme « transcendantes » dans son acception classique de condition externe de possibilité mais plutôt comme un élément machinique de fonctionnement dans le plan d'immanence même du quotidien. En effet, ces forces de normalisations

¹⁰⁶ *Ibid.*, p.52.

¹⁰⁷ *Ibid.*, p.478.

ne sont là que pour faire exister ce à quoi elles s'opposent : l'énoncé « normalisations transcendantes » appelle l'énoncé « normalisation immanente », dans l'énoncé global ci-dessus. Et, en quelque sorte, cet excès d'étrangeté, ce quelque chose qui appartient mais échappe en même temps à la machinerie constitue la ligne de fuite qui excède toujours l'agencement et ses antagonismes dynamiques (mais non dialectiques), et qui permettra de *rendre visible* un autre agencement. Non pas là non plus, dans un rapport transcendantal mais dans une nouvelle forme d'individuation.

« Car chaque vie ordinaire parvient malgré tout à sauver l'essentiel d'un processus d'individuation qui, même s'il s'allie parfois sur le mode de la fausse conscience ou de la complicité lucide avec les identités supra-individuelles qui entreprennent de le conformer, poursuit son chemin ouvert et mobile. »¹⁰⁸

Aussi, il existe au cœur même de notre traitement de ce qui vient, une possibilité de normativité, de changement. Et l'individuation participe de cette entreprise :

« C'est certainement parce que la quotidianisation vivante est entre le familier et l'étranger qu'elle possède cette plasticité immanente qui peut effectivement s'exprimer, au niveau de l'individu, par une pratique singularisante. »

11-8 Intermède méthodologique : le bricolage conceptuel

Nous avons essayé de démontrer que les catégories d'objet et de substance restaient impropres à décrire et à qualifier les processus d'individualisation et d'individuation. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé des concepts homogènes à leur signification, ceux de mouvement, subjectivation, agencement, plan d'immanence, quotidianisation.... Cette énumération pourrait sembler artificielle si elle ne nous permettait pas de construire ou de *bricoler* nos propres outils pour analyser les discours portant sur le mouvement et la transformation dont nous postulons le déroulé dans la VAE.

Avant d'achever l'enrichissement de notre agencement conceptuel, à l'aide d'auteurs ayant tenté de comprendre par la description, les formes du mouvement, notons de

¹⁰⁸ *Ibid.*, p.491.

suite une coïncidence (espérons-la de bonne augure !) mise en évidence par ce terme ô combien prolifique de *bricolage*.

Dans le premier chapitre de *La pensée sauvage*, texte très célèbre de Claude LEVI-STRAUSS, le bricoleur s'oppose à l'ingénieur. Comme chacun le sait, le bricoleur n'a pas un projet mais il aménage les conditions du maintien d'opportunités d'usage : partant des moyens du bord, c'est-à-dire d'un ensemble fini et hétérogène d'éléments eux-mêmes d'usages plus ou moins indéfinis, il va privilégier les potentialités de relations ; en opposition au *projet* du génie, projet qui finalise et définit la fonction de chacun de ses éléments.

« D'ailleurs, une forme d'activité subsiste parmi nous qui, sur le plan technique, permet assez bien de concevoir ce que, sur le plan de spéculation, pût être une science que nous préférons appeler « première » plutôt que primitive : c'est celle communément désignée par le terme de *bricolage*. Dans son sens ancien, le verbe bricoler s'applique au jeu de balle et de billard, à la chasse et à l'équitation, mais toujours pour évoquer un *mouvement incident*¹⁰⁹ : celui de la balle qui rebondit, du chien qui divague, du cheval qui s'écarte de la ligne droite pour éviter un obstacle. »¹¹⁰

Cette étymologie ancienne du mot nous semble providentielle : c'est une tentative de nommer mais aussi de circonscrire un « mouvement-incident », cet événement qui oblige à faire un détour et qui appelle la description singulière. *Le bricolage intellectuel devient par conséquent nécessaire au traitement de ce mouvement-incident.*

Comment alors réunir, d'une part un *projet*, et tout ce qu'il suppose en termes de rationalisation, de « ligne droite », et, d'autre part, les accidents toujours susceptibles de survenir alors que, par définition même, ils restent et resteront par nature imprévisibles ? Peut-on intégrer l'imprévisibilité des événements dans le projet ? Et en quoi cette nouvelle habilité peut-elle se réclamer de la problématisation philosophique ? C'est ce que Hugues Choplin essaye de conceptualiser dans son ouvrage au titre théâtral : *L'ingénieur contemporain, le philosophe et le scientifique*.

¹⁰⁹ Nous soulignons.

¹¹⁰ LEVI-STRAUSS, Claude, *La pensée sauvage*, Paris, éd. Plon, 1983 ; p. 26.

Hugues Choplin dissout cette distinction paradigmatique en anthropologie entre bricolage et science par l'observation et la description de l'activité de l'ingénieur moderne à qui il est demandé de répondre du mouvement, dans le mouvement et, fondamentalement, de traiter l'hétérogénéité des variantes mouvementées dans un projet.

« Tout comme l'ingénieur, le philosophe a essentiellement affaire à l'hétérogène. (...) Articuler des termes contraires ou encore : *concilier des dimensions hétérogènes* : voilà donc un geste qui détermine aussi bien le philosopher comme tel que la conception de l'ingénieur (...). Le second point de rapprochement concerne spécifiquement l'ingénieur *contemporain* et l'épreuve du mouvement qu'il peut subir. En effet, de notre point de vue, *philosopher comme tel suppose* également une *épreuve* : un débordement du sujet comme tel ou encore de *l'humain comme tel*. Problématiser en philosophie (du moins depuis Descartes), c'est ainsi, selon nous, penser – ou concilier les contraires – au point même où l'humain comme tel est débordé ; c'est chercher en étant habité ou investi par ce qui irréductiblement nous déborde. »¹¹¹

Pour nous qui avons choisi d'observer le changement (ce qui, par définition, « nous déborde »), c'est-à-dire de privilégier la constitution des relations entre des éléments hétérogènes, relations qui sont la dynamique même des mouvements d'individuation et d'individualisation, nous avons réuni des concepts empruntés à divers univers philosophiques traitant de la question du changement, en accord formel avec le bricolage de la quotidianisation. La rencontre de ces éléments dont nous avons noté l'« air de famille » qui les relie, nous permettra d'élaborer (de bricoler) et surtout de nourrir notre analyse des discours, dans une perspective constructive, pour une herméneutique certes modeste mais attentive.

Cette parenthèse en forme de respiration méthodologique va nous permettre d'introduire un dernier élément théorique emblématique de ce qui vient d'être évoqué puisque cet élément détient sa puissance opératoire du fait même de son hétérogénéité conceptuelle : il s'agit de l'« identité narrative » de P. Ricœur.

¹¹¹ CHOPLIN, Hugues, *l'ingénieur contemporain, le philosophe et le scientifique*, Op. Cit. ; pp. 141-143.

11-9 L'identité ou l'individuation narrative

La philosophie de P. Ricœur se situe sur la ligne herméneutique qui problématise langage (forme, sens, manières de désigner...) et êtres philosophiques. Nous utilisons le mot « ligne » pour figurer et situer l'activité herméneutique, précisément en raison de la position qu'elle occupe aux frontières communes de champs théoriques et pratiques néanmoins habituellement séparés (éléments hétérogènes), et de la puissance que cette position lui confère pour lire chacun d'eux à la lumière de son Autre ou pendant respectif.

Le problème de la traduction et plus encore de l'interprétation des textes ou des concepts tient, pour le dire rapidement et donc imparfaitement, dans ce mystère (devant donc être lui aussi interprété dans le sens de révélé) de la compréhension : que veut dire « comprendre » ? Que peuvent les mots et que veulent-ils signifier au regard de leur histoire de signifiants ? Quelles sont les conséquences philosophiques mais aussi politiques de telle ou telle interprétation d'un concept tel que celui d'« identité » ou encore celui d'« individualisation » ? ...

« L'individualisation peut être caractérisée, en gros, comme le procès inverse de celui de la classification, lequel abolit les singularités au profit du concept. Mais, si nous mettons l'accent principal sur l'adjectif « inverse », nous soulignons seulement deux traits négatifs de l'individu, à savoir qu'il soit un échantillon non répétable et de plus non indivisible sans altération ; ces négations nous ramènent en effet du côté de l'ineffable. (...) La visée individualisante commence là où s'arrêtent classification et prédication, mais prend appui sur ces opérations et, comme on le verra, les relance. »¹¹²

A partir de l'opposition entre classification et individualisation, P. Ricœur démontre rapidement et efficacement comment l'individualisation n'est pas seulement un inverse logique mais également un cas particulier et complémentaire de classification, conclusion à laquelle nous avons certes à peu près aboutie mais après moult détours et problématisations !

¹¹² RICOEUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Coll. Points Essais, 1990 ; p. 40.

Sa construction conceptuelle d' « identité narrative » dont il va s'agir de s'inspirer dans notre travail de recherche, pour l'analyse des discours relatifs au parcours de VAE -, va nous aider à saisir une *transformation* par sa *traduction* narrative, un passage d'une opacité à soi vers une individuation/individualisation.

Que signifie cette « identité narrative » ? Elle provient tout d'abord d'une distinction entre une identité comprise comme *mêmeté* et une identité comprise comme *ipséité*, le « soi ».

La première, en désignant non pas ce qui singularise mais ce qui particularise (distinction que nous avons déjà explicitée au début de ce travail), se rapporte davantage à une substance permanente, un même, une *mêmeté*, ce qui reste identique malgré les changements et les accidents. La seconde sera l'expression d'un soi singulier, d'une *ipséité*, du latin *ipse* qui signifie « soi-même ».

Mais, bien évidemment, et comme nous commençons à en avoir l'habitude depuis les concepts de G. Simondon, cette partition ou polarité n'offre non seulement aucune délimitation définitive, mais révèle une insistance de recouvrement de la première sur la seconde :

« C'est cette sédimentation qui confère au caractère la sorte de permanence dans le temps que j'interprète ici comme recouvrement de l'*ipse* par l'*idem*. Mais ce recouvrement n'abolit pas la différence des problématiques : en tant même que seconde nature, mon caractère c'est moi, moi-même, *ipse* ; mais cet *ipse* s'annonce comme *idem*. Chaque habitude ainsi contractée, acquise et devenue disposition durable, constitue un *trait* – un trait de caractère précisément -, c'est-à-dire un signe distinctif à *quoi* on reconnaît une personne, on la réidentifie comme étant la même (...). » ¹¹³

Nous postulons alors, conformément à cette dynamique ci-dessus décrite, que dans un parcours VAE, se produisent de manière incessante ces recouvrements, depuis une individuation, au cours de son processus même d'arrachement à une opacité (mais pas seulement opacité, comme nous le verrons) vers quelque chose (*idem*) de soi (*ipse*)

¹¹³ *Ibid.*, p. 146.

rendu visible. L'individuation pouvant « tenir le rôle » d'une ipséité essayant de se dire, d'exprimer sa singularité au travers d'une similarité individualisante, d'une objectivation/ subjectivation d'un parcours.

Cette distinction dialectisée ainsi posée, il nous reste à découvrir ce qu'« identité narrative » signifie : du fait de l'inconsistance substantiel de l'ipséité, c'est-à-dire de ce qui change et qui est du côté d'un devenir dans la dialectique métaphysique classique du Même et de l'Autre, la permanence d'une identité ne pourra être portée (et supportée) que par la parole de celui qui parle de son « moi ». Mais la parole elle-même réclame une dimension narrative et non pas seulement déclarative, dimension provenant de cette double condition d'un sujet parlant, qui dit « je » et qui, par cette auto-désignation, organise les événements qu'il vit et dont il se reconnaît être l'agent ; cette organisation, que nous venons de simplifier à l'extrême, constitue ce que P. Ricœur appelle « la mise en intrigue », opération de transformation possible de l'agent en auteur, auteur de son identité alors *essentiellement* narrative :

« L'ipséité peut échapper au dilemme du Même et de l'Autre, dans la mesure où son identité repose sur une structure temporelle conforme au modèle d'identité dynamique issue de la composition poétique d'un texte narratif. (...) A la différence de l'identité abstraite du Même, l'identité narrative, constitutive de l'ipséité, peut inclure le changement, la mutabilité, dans la cohésion d'une vie. »¹¹⁴

En vue de compléter la présentation du concept d'identité narrative, ajoutons trois remarques : tout d'abord, cette identité par le récit est essentiellement instable ; en effet, le récit et la narration, comme leur nom l'indiquent, demeurent des constructions, des agencements, des « mises en intrigue ». Par conséquent, ils sont susceptibles de modifications, constitutives de nouvelles individuations. Ensuite, et cela provient naturellement de l'instabilité du récit, l'histoire racontée ne pourra jamais « dire » la totalité d'un sujet ; mais, comme nous l'apprend P. Ricœur, « la pratique du récit consiste en une expérience de pensée par laquelle nous nous

¹¹⁴ RICOEUR, Paul, *Temps et récit, tome III, Le temps raconté*, Paris, Ed. du Seuil, Coll. l'ordre philosophique, 1985 ; p.355.

exerçons à habiter des mondes étrangers à nous-mêmes ». ¹¹⁵ Enfin, il suffit peut-être de nous inspirer de nos expériences de lecteurs pour reconnaître que, par des procédés littéraires *artificiels*, sont révélées parfois en un sens quasiment photographique des vérités jusque-là dissimulées sous le manteau opaque de la quotidienneté :

« Ne tenons-nous pas les vies humaines pour plus lisibles lorsqu'elles sont interprétées en fonction des histoires que les gens racontent à leur sujet ? Et ces histoires de vie ne sont-elles pas rendues à leur tour plus intelligibles lorsque leur sont appliqués des modèles narratifs –des intrigues- empruntés à l'histoire proprement dite ou à la fiction (drame ou roman) ? » ¹¹⁶

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 358.

¹¹⁶ RICOEUR, Paul, *Soi-même comme un autre, Op, Cit.*, p. 138, note 1.

12-Présentation de l'analyse des discours et sa méthodologie

12-1 L'hypothèse et l'entretien

Nous nous proposons de rendre opératoires les concepts et notions présentés dans la première partie de ce travail de recherche, c'est-à-dire de les faire *fonctionner* dans deux analyses qualitatives de discours. Le premier discours sera celui d'un Responsable de Service Formation d'une grande compagnie d'Assurance ; Le deuxième, d'une personne diplômée grâce au dispositif VAE.

Il s'agira de tester, par les analyses de ces deux discours, ***l'hypothèse selon laquelle la VAE pourrait constituer ce lieu d'individualisation/individuation au sens de Simondon, c'est-à-dire cet état de résonnance interne dans lequel se produit un « dédoublement en pensée et en corps » historicisant, ne se confondant pas avec l'individuation/individualisation des techniques de développement personnel (techniques de communication, de management, de gestion du stress...etc.) fondées sur une conception techniciste et économiste de l'humain, elle-même finalisée par un objectif d'accroissement illimité en droit de sa performance.***

L'analyse d'énoncés riches et argumentés recueillis au cours de l'entretien semi-directif, aura pour fonction d'inférer, c'est-à-dire de tirer des conclusions aptes à infirmer ou confirmer l'hypothèse ci-dessus.

L'entretien semi-directif consiste à construire des questions évidemment centrées sur un sujet précis mais suffisamment ouvertes et neutres (en ce qui concerne tout du moins les intentions de l'intervieweur) pour, d'une part permettre au locuteur d'élaborer un discours riche et personnel, et, d'autre part, pour que nous soit révélée une élaboration d'énoncés en même temps que les énoncés eux-mêmes. Car il nous a semblé que, quelque soit la précision et les prétentions qui président à la construction

du questionnaire d'entretien en fonction de l'hypothèse à tester, le locuteur exprime toujours les relations singulières qu'il entretient avec l'objet de ces questions. Il n'y aura pas, en définitive, de réponse à une question au sens strict mais appel à une narration personnelle, d'un sujet, et à une ou des façons d'habiter l'objet du discours proposé, de se créer soi-même à l'intérieur ou en fonction de cet objet de discours.

12-2 Problèmes et limites de l'analyse de contenu

« On peut dire que ce qui caractérise l'analyse qualitative est que l'inférence – chaque fois qu'elle est faite- est fondée sur la présence de l'indice (thème, mot, personnage, etc.), et non sur la fréquence de son apparition, dans chaque communication individuelle. »¹¹⁷

Nous avons donc procédé à un découpage structurel du texte retranscrit, chaque Unité de discours ainsi isolée présentant alors une ou des thématiques en rapport avec les concepts construits théoriquement.

Dors et déjà, nous souhaiterions introduire quelques remarques personnelles sur cet outil que constitue l'analyse des discours produits dans le cadre d'un entretien semi-directif :

1/ Nous avons affaire à des énoncés de personnes singulières ; aussi, nous devons inclure dans le traitement de leurs paroles les limites que toute communication intersubjective comporte : le mot, ou le groupe de mots, n'est jamais un neutre, il vient « armé », il comporte une charge affective qui nous sera toujours plus ou moins incompréhensible. De sorte qu'on ne pourra jamais être assuré que, premièrement, ce qui a été dit, est tout à fait conforme à l'intention du locuteur lui-même (opacité à soi) et, deuxièmement que ce que nous en avons compris soit tout à fait en accord avec ce que le locuteur a voulu dire (opacité à autrui). A nous de rendre visible ce que nous croyons être pertinent, du point de vue de la fonction globale d'enrichissement de nos concepts par rapport à notre hypothèse générale.

¹¹⁷ BARDIN, Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, Coll. Quadrige Manuels, 2011, p.148.

2/ En conformité avec cet incompréhensible au cœur même de toute compréhension, il faudra se garder, autant qu'il nous sera possible, d'« interpréter » des paroles comme un musicien interprète une partition : car toute interprétation se fait à partir d'un contenu d'une subjectivité, et celle du chercheur n'est pas exempte de préjugés. Certes, la subjectivité de l'analyste intervient inéluctablement, mais celle-ci devra s'exprimer dans les types de rapprochements auxquels elle procédera pour une « archéologie de surface ».

3/ Toutefois, et comme nous le verrons plus longuement dans ce même exposé méthodologique, il nous faut émettre une réserve quant à l'analyse de discours du Responsable de Service Formation. Expliquons-nous : conformément à notre hypothèse de départ, nous avons projeté de montrer comment l'individualisation de la formation pouvait signifier, par différents jeux de langage, la normalisation des subjectivités. Or, nous n'avions pas prévu que celle-ci nous soit tant *signifiée* qu'il nous fût obligatoire de procéder à une *interprétation*, c'est-à-dire, de désigner les intentions présidant aux paroles, de relier des signifiants à des signifiés extérieurs aux signifiants. Espérons que cette interprétation à laquelle la nature du matériau nous a conduite, fasse preuve de l'objectivité et de la rigueur avec laquelle nous nous sommes efforcée de construire nos concepts-thèmes.

12-3 Des concepts méthodologiques

Selon G. Deleuze, l'« archéologie c'est la constitution d'une surface d'inscription »¹¹⁸. Nous avons déjà cité dans notre partie théorique cette idée de non-emboîtement, de non construction transcendantale de sens afin de ne pas rebâtir de nouvelles substances abstraites, et pour rester sur le seul plan de l'agencement. Mais cette remarque nous éclaire également méthodologiquement : elle signifie que l'interprétation se place toujours au-dessus de l'énoncé, cet « au-dessus » étant à comprendre comme Raison du discours lui-même, produisant les conditions mêmes d'émission de l'énoncé et, en même temps, comme un « au dehors » du discours, un « au dehors » surplombant l'intention du locuteur.

¹¹⁸ DELEUZE, Gilles, *Pourparlers*, Op. Cit. ; p.120.

Or, pour M. Foucault, qui invente véritablement cette méthode archéologique d'analyse des énoncés de savoir, il s'agit d'observer comment des objectivations et des subjectivations et leurs rapports à des vérités, se construisent l'une l'autre, dans l'histoire. Il ne cherche pas un au-delà ou un au dehors des discours, il fait dire aux discours ce qu'ils disent déjà, le non caché et néanmoins non visible du discours.

« Dans l'analyse à caractère "structural", on ne travaille plus (ou plus seulement) sur la base du classement des signes ou des significations mais on se penche sur l'agencement des différents items, en essayant de découvrir des constantes significatives dans les relations (apparentes ou latentes) qui organisent ces items entre eux. »¹¹⁹

L'agencement dont il s'agit ici se borne aux énoncés eux-mêmes. Mais les énoncés peuvent être aussi, comme nous l'avons postulé grâce à P. Ricœur, des véhicules d'identités-individuations narratives. Par conséquent, les relations entre les énoncés et les thèmes de ces énoncés nous renseigneront au sujet des mouvements dynamiques entre individualisation historicisante et objectivante (séparation puis réunion) et individuation dans et par le récit.

Cette approche de type herméneutique, dans l'analyse de contenu, a l'avantage d'incorporer l'idée du changement et de la dimension fictionnel de tout récit autobiographique. De sorte que le produit de l'analyse ne se prend pas démesurément au sérieux : elle incorpore l'incertitude, elle n'est pas définitive, elle est une variation possible, comme le discours lui-même est déterminé par la contingence d'un temps et un espace, d'une posture dans un agencement narratif.

¹¹⁹ BARDIN, Laurence, *l'analyse de contenu*, Paris, PUF, Coll. Que sais-je, 1983, 3eme édition ; P. 210.

13- Présentation des personnes, des entretiens et des thèmes

Brice (pseudonyme)

Il m'a été facile de prendre contact avec un responsable de service Formation, puisque, dans le cadre de mon stage SIFA dans un organisme de formation indépendant, je devais rencontrer les commanditaires historiques et leur proposer de répondre à d'éventuels besoins de formation atypiques, pour lesquels aucune réponse existante n'avait pu convenir. J'ai choisi de retenir l'entretien de Brice à cause des similitudes que présentaient les deux entreprises auxquelles nous appartenions lui et moi. La cohérence de mon travail de recherche s'en trouverait, pensais-je, renforcée.

Je me suis présentée comme Ingénieure de formation stagiaire, et lui ai annoncé la double fonction de l'entretien : la première s'attacherait donc à entendre des besoins de formation déjà repérés ou pressentis mais pour lesquels il ne parvenait pas à trouver de réponse adaptée, puis à essayer de les satisfaire. La seconde me permettrait de recueillir son discours en vue d'une analyse de contenu dans le cadre de mon mémoire de recherche. Ma grille d'entretien comportait donc deux parties et j'annonçais explicitement le moment auquel nous passions de l'une à l'autre.

Brice est responsable du service Formation d'une importante société d'assurance. L'entretien s'est déroulé dans son très grand et très lumineux bureau.

13-1 Grille d'entretien semi directif – Responsable Service Formation

- 1/ Pouvez-vous me parler de formations significatives mises en place par vos soins et dont vous auriez envie de parler ?
- 2/ Est-ce que vous vous êtes dit : « Tiens, il faudrait inventer telle formation pour faire cette chose précise » ?
- 3/ Y-a-t-il des choses que vous pensez ne pas être résolues par la formation ?

- 4/ Les Obstacles pour l'atteinte des objectifs en formation : plus des raisons structurelles, ou plus des questions de personnes ?
- 5/ Est-ce que vous vous servez du DIF et comment cela se passe-t-il ?
- 6/ Pouvez-vous me parler de l'individualisation de la formation ?
- 7/ Que faites vous de la demande très individuelle ?
- 8/ Comment vous sentez-vous dans votre métier : technicien, créatif ... ?

13-2 Partis pris de construction de la grille

Connaissant bien les problématiques de formation dans ce genre d'entreprise, je me devais d'orienter le moins possible mes questions en fonction de ce que je connaissais mais en fonction de mon objet de recherche.

Comme nous l'avons déjà évoqué au tout début de cette partie méthodologique, nous avons beau construire notre grille d'entretien en fonction, d'une part, de l'hypothèse générale et, d'autre part, de ce que nous supposons des réponses elles-mêmes, le locuteur répondra toujours selon ses préoccupations du moment et ses expériences personnelles, qu'il parviendra à relier au sujet proposé ; ce qui, *in fine*, constitue bien le but de tout entretien de ce type.

C'est la raison pour laquelle j'ai choisi, par la première question, de lui laisser la plus grande liberté de parole possible et, ainsi, d'atteindre ce qui, pour lui, comportait le plus d'intérêt ou qu'il pensait avoir le plus d'intérêt pour moi.

Les questions 2 et 3 étaient censées révéler les rapports qui étaient établis dans son entreprise entre travail et formation, et comment la formation produisait soit

des normes via la subjectivité des employés, soit, éventuellement, pouvait faciliter l'expression de leur normativité.

La question 4 était une invitation à exprimer la façon dont étaient traitées l'incertitude et la non adéquation, si jamais elles étaient relevées. Car comment être sûr, dans un projet de formation, que telle ou telle action produira tel ou tel effet ?

La question 5, concernant le DIF me permettait d'exemplifier ce qui avait été abordé dans la partie théorique et autobiographique de ce mémoire, à savoir comment le DIF, dispositif de formation individuelle, illustre la coïncidence d'une individualisation et d'une normalisation d'entreprise.

En abordant de front, explicitement, le sujet de l'individualisation de la formation par les deux questions suivantes, sans pourtant la définir, il était laissé au locuteur la possibilité de le faire par lui-même ou bien de constater combien elle faisait (ou ne faisait pas) problème.

Enfin, en terminant l'entretien sur sa propre représentation de son rôle, pouvait être précisé le niveau de technicité qu'il entendait introduire dans sa pratique et ses projets.

13-3 Spécificités de l'analyse de contenu de l'entretien de Brice

Les résultats de l'entretien ont, d'une part, dépassé tout ce que je pouvais en attendre, du point de vue de l'illustration concrète et sans nuances apparentes de ce que pouvait recouvrir l'individualisation/normalisation de la formation au sein d'une entreprise.

Mais, d'autre part, et comme nous y avons fait allusion au début de cette partie méthodologique, l'analyse de contenu s'en trouvait alors partiellement invalidée. En effet, on peut aisément affirmer, sans être un spécialiste en techniques de communication, que le discours prononcé par Brice est typique de ce qu'on appelle un discours de communication d'entreprise, donc un discours convenu, fictionnel et par

conséquent, autoréférencé : les mots, les notions, les idées n'étaient jamais vraiment définis mais il s'agissait de jouer sur une charge émotionnelle censée gagner mon adhésion, et façonner ainsi la meilleure image possible de l'entreprise.

Je me suis souvent interrogée sur le parti pris qui a été le tien dès le départ de l'entretien : axer tout son propos sur les formations dites de développement personnel, pour les managers eux-mêmes et dans leur pratique managériale, sur les valeurs, comportements et autre « place de l'homme » ; jamais il n'a fait mention de formations-métiers, de difficultés réelles et singulières des employés ou des managers, mais est toujours resté dans le général et dans le flou sémantique au combien stratégique de nos jours de l' « humain ».

Je peux supposer plusieurs raisons à cette posture : la première tenait au fait que j'appartenais provisoirement, le temps d'un stage, à un Organisme prestataire de formations de type « Communication ». Il a pu supposer que je m'intéressais exclusivement à ce domaine, bien que, au préalable, je l'aie informé de mon objet de recherche.

La deuxième raison que je pourrais avancer tiendrait en quelques mots : il n'y aurait pas de possibilité de tenir un autre type de discours. Ces objets de discours et la généralité de la communication étaient maniés avec tant d'aisance qu'il m'a semblé que cette communication d'entreprise était systématiquement requise comme l'unique façon d'aborder les questions de formation, ou toute question managériale d'ailleurs.

Une troisième raison concernerait bien entendu l'obligation de réserve et de secret à laquelle tout employé se doit d'obéir pour sauvegarder l'image de son entreprise et la confidentialité de sa politique en matière de gestion du personnel.

Enfin, il fallait bien entendu s'interroger aussi sur la pertinence méthodologique de la grille d'entretien : laisser une telle ouverture d'expression ne correspondait pas peut-être pas à une stratégie adéquate ; afin de recueillir des propos plus personnels et plus problématiques, il aurait été préférable de rendre le questionnaire plus directif et d'aborder des sujets concrets et précis.

Par conséquent, et pour toutes ces raisons, nous nous sommes trouvée alors littéralement dans l'obligation d'*interpréter* l'utilisation de ce type de communication puisque ce *discours ne disait rien, mais il signifiait... C'est-à-dire qu'il montrait seulement quelque chose qu'il ne disait pas* ; il était un construit « du dehors ».

Etant un outil de management des consciences, les discours de communication d'entreprise fonctionnent notamment comme énoncé-instrument de mobilisation et d'implication dans le travail ; ils sont des outils de direction, c'est-à-dire de management.

Nous pouvons évoquer plusieurs fonctions à ce type de communication : marketing de l'image externe de l'entreprise, image censée refléter une culture d'entreprise ; communication et marketing interne à l'entreprise, vis-à-vis des salariés, véhiculant les mêmes images et valeurs et toujours rattachées à une culture d'entreprise ainsi réifiée ; intériorisation et individualisation standardisées des valeurs afin d'obtenir l'adhésion quant aux projets d'actions inspirées directement de ces mêmes valeurs.

Cette communication d'entreprise, comme toute action technicienne mise en place dans l'organisation, vise donc toujours plusieurs objectifs : de publicité au sens marketing premier, vis-à-vis des publics ou partenaires extérieurs, mais aussi vis-à-vis des employés eux-mêmes (continuité du discours). Il y a donc uniformisation, uniformatisation signifiant alors « transparence parfaite », la transparence étant un objet fondamental visé dans toute culture d'entreprise. Peu à peu, tout autre discours disparaît ; car, une des spécificités principales de toute communication réside dans l'idée que *dire, énoncer*, c'est déposséder l'autre du pouvoir de le dire autrement, de le construire, de l'agencer à sa manière. La surenchère de la communication tous azimuts sur ces questions des valeurs et la normalisation associée des expressions, constitueraient alors les moyens efficaces de tout manager dans l'entreprise : l'image, les hommes, les comportements, les subjectivités, les conflits... et alors, tout devient *managérial*.

La notion centrale, à laquelle ces discours reviennent sans cesse, est bien celle de l'homme. L'humanisme signifie, philosophiquement, que l'homme (son bonheur, son épanouissement, son développement personnel et intellectuel), est une fin en soi, et

qu'il ne saurait être instrumentalisé pour une fin autre que lui-même, par exemple le profit ou le pouvoir.

La communication d'entreprise joue sans cesse cette carte humaniste, bien que jamais personne ne soit totalement dupé par cette posture. Or, il faut bien se rendre à l'évidence : ce sont des discours qui fonctionnent, qui remplissent parfaitement leur fonction managériale. Bien entendu, le malaise ressenti sans cesse par l'employé ou le manager de proximité qui vit véritablement la contradiction entre cette *individualisation humaniste* et l'exigence toujours plus pressante de performance individuelle, concoure un peu plus à une souffrance elle-même re-traitée et passée à la moulinette de la communication d'entreprise afin de bien la tenir à distance de tout examen critique.

13-4 Les thèmes et sous-thèmes de l'analyse de contenu de l'entretien de Brice

Puisqu'il s'est agi pour nous de traiter un matériau standardisé, il nous été facile d'y reconnaître les grands thèmes que nous avons construits :

- Normalisation /Individualisation
- Rationalisation
- Capitalisation de la performance
- Normativité
- Standardisation
- Légitimation

Ainsi que les sous-thèmes dérivés :

- Dispositif d'efficacité
- Harmonisation
- Communication et marketing d'entreprise
- Fonctionnalisation du cadre éthique à l'action
- Transférabilité
- Objectivation
- Matérialisation
- Psychologisation

Aline (pseudonyme)

La prise de contact avec des personnes issues d'un parcours VAE s'est établie grâce à une accompagnatrice du GRETA de la région dans laquelle je résidais, qui a bien voulu jouer le rôle d'intermédiaire. Je ne l'ai jamais rencontrée mais je lui ai envoyé un e-mail lui exposant l'objet de ma demande, à savoir que je réalisais un mémoire de Master Professionnel, mémoire portant notamment sur l'individualisation de la formation très particulière que constituait la VAE. Elle m'a rapidement répondu que deux personnes qu'elle avait elle-même accompagnées dans leur VAE, acceptaient de me rencontrer.

J'ai pris contact téléphoniquement avec ces personnes (déjà prévenues de mon appel et de son objet par l'accompagnatrice du GRETA) et les entretiens se sont ensuite déroulés à leur domicile, lieu qu'elles ont préféré à tout autre.

J'ai retenu celui d'Aline. Celui de la seconde personne, que j'appellerai Claude (pseudonyme), comportait de nombreuses potentialités d'analyse mais il souffrait d'un défaut rédhibitoire en matière de déontologie et de méthodologie : la personne interrogée n'était pas seule. En effet, Claude se sentait constamment dans l'impossibilité d'exprimer ses idées et demanda systématiquement l'aide de son épouse pour finir ses phrases ou apporter une précision. Malgré mes assurances et mes réassurances au sujet de la pertinence de ses réponses, il s'en remettait sans cesse aux mots de son épouse. Bien qu'ayant insisté le plus courtoisement possible pour mener cet entretien à deux, elle m'a répondu que son époux tenait à sa présence.

Il y aurait sans doute beaucoup à dire de cette configuration d'entretien, et notamment de ce qu'elle révélait quant à la défiance que Claude éprouvait à l'égard de ses propres paroles mais il m'a semblé que je risquais de m'écarter largement de mon objet de recherche.

L'entretien avec Aline s'est déroulé un matin. Particulièrement ravie de raconter son expérience de VAE, elle considérait que cet entretien avait valeur de témoignage des potentialités d'enrichissement professionnel et personnel que le dispositif recélait.

Comme nous le verrons tout au long de l'entretien, Aline semble en avoir tiré de nombreux bénéfices.

13-5 Grille d'entretien semi directif – Parcours de VAE

L'avant :

- Quand avez-vous pensé que vous pouviez bénéficier du dispositif VAE ?
- Y-a-t'il eu un événement déclenchant ?
- Quand avez-vous eu la conviction que c'était la bonne voie ?
- A quoi aspiriez-vous le plus à l'aide de la VAE : une reconnaissance professionnelle, une promotion, un projet de mobilité professionnelle, une augmentation de salaire... ?

La démarche VAE :

- Si la VAE n'avait pas existé, qu'auriez-vous fait ?
- Qu'est-ce qui a été le plus éprouvant pour vous, dans cette démarche ?
- Qu'est-ce qui a été le plus enthousiasmant ?
- Avec le recul, qu'aimeriez-vous changer dans votre démarche VAE ?
- Comment définiriez-vous le rôle de votre accompagnateur VAE ?
- Quel regard portez-vous sur l'accompagnement dont vous avez bénéficié ?

L'après :

- Parmi les mots suivants, lequel, selon vous, est le plus important pour décrire votre démarche VAE : changement, formation, parcours du combattant, transformation, épreuve, formalité administrative...ou tout autre mot ?
- La VAE a-t-elle changé votre regard sur certaines expériences ?
- Cette démarche VAE, vous a-t-elle ouvert des portes, des perspectives que vous ne soupçonniez pas ? ou, au contraire, a-t-elle contribué à une fermeture ?
- Que conseilleriez-vous aujourd'hui à un candidat à la VAE ?

13-6 Partis pris de construction de la grille VAE

Il m'a semblé qu'il était nécessaire d'introduire le mouvement d'une temporalité pour m'accorder à l'idée principale de la VAE comme récit, comme épopée personnelle, et donc, figurant une individualisation qui, selon la définition de G. Simondon proposée plus haut, permet la constitution de l'historicité de l'individu individué. La difficulté qu'il est possible de deviner dès à présent, a consisté à bien distinguer deux temporalités distinctes dans l'analyse. En effet, et comme nous l'explicitons plus longuement dans le paragraphe suivant, se superposent deux récits : celui que constitue la VAE elle-même, comme mise en intrigue d'une identité professionnelle ; et celui du récit que je lui propose de produire à partir de cette expérience VAE.

De plus, il fallait montrer le mouvement (afin de mieux le comprendre), d'une individuation/individualisation dynamique et de sa normativité ; pour cela, proposer une mise en intrigue classique chronologique, avec un *avant*, *pendant*, *après*, engageait le locuteur dans son historicité et sa temporalité, lui offrait un chemin jalonné pour sa narration et sa mise en perspective.

Enfin, les questions elles-mêmes tentent de rester en accord avec l'idée d'une transformation de la personne et d'une modification de ses représentations,

modification censée illustrer le mouvement dynamique d'une individuation/individualisation.

13-7 Les thèmes et sous-thèmes de l'analyse de contenu de l'entretien d'Aline

De plusieurs lectures préalables de l'entretien, le thème « *Rendre visible* » me revenait sans cesse à l'esprit. Or, j'avais l'impression que ce thème n'en était pas un. Sa généralité le rendait inopérant, vague, exagérément métaphysique. En effet, nos vies ne se déroulent-elles pas toujours sur un arrière-fond d'indétermination, fond sur lequel et à partir duquel nous nous efforçons d'exister, c'est-à-dire de rendre visibles nos existences, pour nous-mêmes comme pour autrui, et de les faire ainsi exister (*exister* : littéralement être hors de soi) ?

Néanmoins, ce *Rendre visible* évoquait aussi deux conceptions philosophiques résonnant étrangement l'une avec l'autre dans notre travail :

D'une part, notre intentionnalité d'existants dans la quotidienneté élabore des récits qui, selon P. Ricœur, nous confèrent notre identité et *rendent visible* alors notre singularité et non plus seulement nos particularités. C'est ainsi que nous rendons visible, par le récit dont nous sommes l'auteur, le *qui* nous sommes.

D'autre part, G. Deleuze décrit la recherche de M. Foucault comme un travail archéologique : « L'Archéologie, c'est la constitution d'une surface d'inscription. Si vous ne constituez pas une surface d'inscription, le non caché restera non visible. ».

Par conséquent, nous pensons que le *récit révélateur d'identité* et la *surface d'inscription d'énoncés* fonctionnent sur deux plans qui se sont sans cesse superposés le long de l'entretien et, par suite, de l'analyse :

En effet, la locutrice raconte une histoire de VAE, elle produit un récit (semi-dirigé par nos questions) à partir duquel est rendue visible une individuation narrative, comme un déroulé d'une constitution identitaire dans le récit, récit auquel elle donnera valeur de témoignage.

Mais il y a un deuxième plan de visibilité, comme une mise en abyme, et qui est celui de la VAE elle-même, offrant cette surface d'inscription originaire et rendant visible le non caché de la compétence.

Quand la locutrice retrace cette « archéologie de surface » que fut pour elle sa VAE, elle produit un nouveau récit, une nouvelle mise en intrigue rendant visible, par exemple et comme nous le verrons, les potentialités d'individuation et d'individualisation d'une expérience douloureuse et toujours actuelle d'un échec scolaire.

Ce *rendre visible* correspondait idéalement à la visée de l'analyse : montrer le mouvement d'une individuation-individualisation et les recouvrements de l'une sur l'autre. De surcroît, de ce thème source, il devenait possible de proposer le thème dérivé de *traduction* (thème dérivé car donnant une figure analogique classique de la visibilité, c'est-à-dire celle de la *lisibilité*) : traduire une *expérience* en une suite de *mots* et termes professionnels, traduire un travail collectif en des compétences individuelles, traduire et objectiver une subjectivité comme une *opacité* à soi en une subjectivation individuante et individualisante (et donc objectivante car historicisante).

Cette traduction enfin se déroule toujours sur un fonds d'opacité, de soi à soi, de son passé, de son avenir...etc., et se déroule souvent aussi dans une conscience douloureuse de l'impuissance de mener à bien cette traduction, de se laisser déborder par son expérience opaque, collective et dispersée ; de ne pas savoir *maîtriser* soit les mots eux-mêmes (opacité des signifiants) soit le cœur même de sa pratique (opacité de l'expérience), au sein d'une subjectivité dont la réflexivité souffre de ne pas cesser de manquer l'essentiel.

Par ailleurs, il s'agissait de montrer comment, à partir d'un discours à propos d'une expérience, pouvait s'inverser la dualité objectif/subjectif. En effet, la VAE consiste bien à rendre objectives (visibles), c'est-à-dire, reconnaissables, des habilités et des compétences. La reconnaissance de celles-ci provient de leur objectivation.

Cette objectivation du travail est réalisée par une subjectivité qui, en s'objectivant elle-même (en prenant pour objet son parcours professionnel et ses actes professionnels

propres), progresse vers une autre subjectivité, enclenche une transformation et donc un processus de subjectivation ; l'objectivation, la mise en objet, reste celle d'une subjectivité, d'une conscience pourrait-on dire qui se constitue en même temps qu'elle objectivise des contenus. Enfin, nous verrons que la subjectivité est habitée par un « nous », et qu'à ce titre, elle demeure toujours partagée car collective ; le sens solipsiste de la subjectivité se trouvant dès lors dépassé par la multiplicité objective qui la constitue.

Par conséquent, se produisent des recouvrements dynamiques de processus se relançant sans cesse l'un l'autre, entre individuation et individualisation.

Pourtant, j'ai longuement hésité à utiliser comme thèmes principaux le couple conceptuel *individuation/individualisation*, que nous avons construit à partir de la philosophie de G. Simondon-, et le concept « bricolé » *d'individuation narrative*. Puis j'ai considéré, au vue de la progression de l'analyse elle-même, qu'ils jouaient le rôle de « sur-thèmes ». Je leur ai donc conféré un double statut, celui de concept majeur fondateur de la recherche et de thème organisateur *rendant visible* la confirmation pas à pas de l'hypothèse de départ.

Voici un récapitulatif des thèmes et sous-thèmes que nous avons construits dans l'analyse du discours « VAE » :

Thèmes :

- Individuation narrative (récit individuant et individualisant)
- Individuation/ individualisation (recouvrements dynamiques)
- Rendre visible
- Reconnaissance

Sous-thèmes :

- Traductions :
 - Du subjectif à l'objectif, d'une objectivation à une subjectivation
 - De l'expérience au mot
 - Du « nous » au « je »

- Opacité, à soi, à son expérience...
- Maîtrise du mot, maîtrise du parcours...

13-8 Analyses de contenu : Préambule et explications

- Les analyses de contenu qui suivent sont présentées sous forme de tableaux, avec séparations en unités de discours.
- Chaque unité de discours fait l'objet d'un traitement thématique puis de commentaires explicatifs de ce traitement.
- Il nous a semblé que cette organisation offrait plus de confort et d'intérêt de lecture qu'une énumération muette des thèmes et sous-thèmes.

13 9- Mini-Guide de transcription

- Les silences, les hésitations, les changements abrupts de sujet sont symbolisés par des points de suspension.
- Les crochets [] ont été utilisés pour décrire en toutes lettres les expressions non verbales du locuteur, comme certaines actions ou des rires.
- Les points d'exclamation signifient une intonation montante, un éclat, une intention allusive (parfois associé à des points de suspension pour une phrase non achevée mais lourde de significations ... !).
- Les points virgules ont été beaucoup utilisés pour l'entretien de Brice qui faisait de longues phrases explicatives ; le point virgule correspondait à des respirations et à des demi-temps entre deux expositions enchaînées. La lecture de l'entretien en est ainsi facilitée.

14-Brice, Responsible Service Formation

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires	
<p><u>b-1 :</u> <u>Pouvez-</u> <u>vous me</u> <u>parler de</u> <u>formations</u> <u>significat-</u> <u>ives mises</u> <u>en place</u> <u>par vos</u> <u>soins et</u> <u>dont vous</u> <u>auriez</u> <u>envie de</u> <u>parler ?</u></p> <p>Lignes 3 à 16</p>	<p>B-1 : « Alors, il y a eu des choses en intra, sur-mesure sur de la cohésion d'équipes d'assistantes, en fait. Des assistantes, chacune venant d'univers différents, chacune travaillant dans des lieux différents, avec des méthodes de travail différentes... il faut peut-être que je vous parle un peu d'ASSUREL, comment on fonctionne ? ASSUREL « Région 1 » c'est une entreprise régionale, qui appartient à un grand groupe qui s'appelle ASSUREL ; la particularité de notre organisation dans le groupe c'est que chaque entité régionale est complètement indépendante c'est-à-dire qu'on distribue des produits et des services sous une marque mais chaque région, chaque entité régionale à sa propre organisation, sa propre politique commerciale etc. Et on a nous, ASSUREL «Région 1», un rayon d'actions qui se situe sur huit départements, donc un grand rectangle. Voilà notre terrain de jeu [il me montre une carte] et sur ces huit départements on a ce qu'on appelle des sites de gestion, alors notre siège déjà est à « ville T » et on a des sites de gestion à « Ville Y » , à « Ville Z », à «Ville W » et à « Ville V ».</p>	<p>Normalisation</p> <p>Individualisation de chaque entité</p>	<p>Harmonisation</p> <p>Dispositif d'efficacité</p>	<p>-Entrée en matière qui permet de présenter ce qu'il est possible d'appeler une <i>épopée d'entreprise</i> c'est-à-dire un <i>récit fondateur</i>, qui illustre une mythologie.</p> <p>-Présentation de l'entreprise et de ce qui sera appelé à plusieurs reprises, la « culture de l'entreprise », c'est-à-dire, au sens ethnologique, son organisation, sa structure, le rapport aussi qu'elle entretient avec son histoire (histoire signifiante, structurante)...</p> <p>-Structure importante en envergure mais importance aussi donnée à l'indépendance de chaque entité : accent mis sans doute sur la proximité que cela suppose aussi en faveur des salariés.</p>	

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires	
b-1 Suite Lignes 16 à 22	B-1 Suite : « Voilà, donc 6 sites et 200 et quelques agences, c'est-à-dire que, particularité dans notre système de distribution, c'est que, contrairement à d'autres marques d'assurance, notre système de distribution est basé sur un réseau de salariés. C'est-à-dire que dans nos agences, derrière les gens, ont a des contrats de travail nous, contrairement à d'autres comme BBRA et autres qui ont des agents généraux. Donc nous on a 200 agences, 6 sites et donc au total 1400 collaborateurs dans l'entreprise. Après mes collègues d'ASSUREL-« Région X » peuvent être organisés différemment. »	Rationalisation	Discours fondateur de communication d'entreprise Proclamation d'indépendance et d'individualisation de l'organisation locale	-Spécificité du salariat, qui suppose une proximité, une possibilité de conception paternaliste de la gestion du personnel. -« Réseau de salariés » : tournure contradictoire, antinomique. Le réseau suppose indépendance et libre circulation, personnalisation, possibilités d'agencements et de collaborations multiples ; ce qui ne caractérise pas le salariat.	

b-1 Suite Lignes 23 à 30	B-1 Suite : « Pour bien comprendre aussi parce que ça va expliquer pourquoi on a mis en place des actions de formation, c'est que cette physionomie-là elle date d'une dizaine d'années mais qu'auparavant on avait 3 entités régionales qui constituaient ces territoires là. On regroupait, en 2003, ces 3 entités régionales, avec des cultures des histoires différentes ce qui fait qu'on a eu besoin d'harmoniser les pratiques, les cultures managériales et aussi de rendre un petit plus opérationnel tout ça en évitant que tout le monde fasse tout et partout : on a spécialisé par exemple nos sites de gestion par activités »	Normalisation Rationalisation par spécialisation	Harmonisation	-Exposé de l'histoire, de l'épopée de l'harmonisation grâce, d'une part, à une uniformisation des pratiques managériales et bureaucratiques et, d'autre part, à la spécialisation des entités par produit d'assurance.
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

b-1 suite Lignes 30 à 36	B-1 suite : « ici à « ville X », on gère les risques agricoles, quand on parle de risque en assurance, on parle des contrats depuis l'écriture du contrat jusqu'au règlement du sinistre quand il survient. Donc c'est tout ça la gestion ; donc Ville X est un site spécialisé sur le risque agricole, « Ville Z » est spécialisé sur les assurances auto, « Région Y » sur les assurances aux Personnes, les assurances des collectivités à « Ville W » et tout ce qui concerne les artisans commerçants en « Région Z », et « Région W » sur le marché des risques climatiques. »	Présentation de la rationalisation	Harmonisation	-Renforcement de la technicité par la rationalisation.
b-1 suite Lignes 36 à 43	B-1 suite : « Donc on a réalisé toutes ces opérations d'harmonisation entre 2005 et 2010, en gros, sur 5 ans ; on a pas mal organisé, bouleversé l'activité et rationalisé notamment l'activité de gestion. Ce qui nous a amené à accompagner un certain nombre de collaborateurs à un changement de métier. Et donc, on a eu recours bien sûr à des plans de formation relativement consistants sur des accompagnements de changements de métiers, des gens qui depuis, parfois depuis 15 ans sur un site de Ville Y faisait de l'assurance automobile et bien on leur a dit : « Et bien non maintenant, il faut faire autre chose. »	Normalisation	Harmonisation	- Suite de l'épopée de l'harmonisation par la rationalisation. - Accent mis sur l'accompagnement (deux occurrences du terme dans cette unité de discours) ; le terme d'accompagnement semble remplacer celui de formation ou changement de poste. -Idée douce et méliorative d'accompagnement de l'harmonisation : accompagner c'est rester bienveillant, non interventionniste, compréhensif. ➔ entreprise ici représentée comme « humaine ».

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>b-1 suite</p> <p>Lignes 43 à 54</p>	<p>B-1 suite : « Donc ça s’est traduit par des plans de formation relativement conséquents et on a eu ponctuellement à traiter des choses comme le frein au changement, des actions de formation ponctuelles et c’est là que j’avais sollicité ALC (homonyme) [Organisme de formation indépendant prestataire de formation] sur une action qui consistait à faire en sorte qu’un groupe d’une douzaine d’assistantes qui est sur nos différents sites puissent harmoniser leurs pratiques et surtout être un petit peu fédérées au travers de pratiques et de points communs. Ce qui nous a donc amené à accompagner un certain nombre d’équipes et à faire en sorte que ces gens, ces 12 assistantes qui travaillaient parfois depuis de nombreuses années avec des méthodes de travail qui étaient celles... historiques en fait, avaient besoin qu’on mette un petit peu d’harmonie dans tout ça. C’est important de connaître l’organisation. »</p>	<p>Harmonisation Normalisation</p> <p>Harmonisation Normalisation Uniformisation</p>	<p>Discipline à intérieuriser</p>	<p>- Figure idéale- typique, dans l’horizon conceptuel de la formation continue, du « frein au changement ». La formation, fondamentalement, traiterait le frein au changement et son rôle essentiel serait de le faire disparaître. Mais, le frein au changement est toujours plutôt le frein à <i>un</i> changement. Le « au changement » renverrait à un blocage structurel, irréfléchi et irrationnel de l’agent lui-même, alors que le « à un changement » rabat la question sur la valeur du changement particulier en rapport à des existences et des conditions de travail concrètes. Le 1^{er} est à bannir pour l’entreprise, renverrait à une réaction primaire de défense ; le 2eme, est à bannir aussi car renverrait à une discussion et une mise en question d’un parti pris organisationnel.</p> <p>-Harmonie : elle « fonctionne » sur l’idée d’<i>uniformisation</i> : ce qui est harmonieux, c’est ce qui s’insère bien dans l’ensemble, qui s’oppose à la dissonance, qui ne fait pas dissidence, qui fonctionne sur un « même » (« fédérées », « points communs », « harmoniser »).</p>

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p><u>b-2 : Est-ce que vous vous êtes dit : « tiens, il faudrait inventer telle formation pour faire telle chose précise » ?</u></p> <p>Lignes 57 à 62</p>	<p>B-2 : « Bon ça fait 10 ans qu'on travail là-dessus, il y a toujours... des vieilles rémanences d'histoires : « Ah ben nous dans le temps » enfin on a renouvelé quand même notre personnel mais « Nous au nord » ou « Nous au sud, on fait plutôt comme ça. » Faut savoir qu'il y a une grande phase en 2008 qui été l'harmonisation informatique. Ça a été un bouleversement car on avait 3 systèmes informatiques, il y a 10 ans, en 2008 on en fait plus qu'un ! Le grand changement il a été là. »</p>	<p>Harmonisation Rationalisation Uniformisation</p>	<p>Objectivation informatique de la nécessité de la rationalisation</p> <p>Objectivation par la technique informatique</p> <p>Changement harmonieux, souhaitable, mélioratif.</p>	<p>- Harmonisation informatique : autre grand classique marchant de concert avec celui du « frein au changement ». L'informatique est un instrument puissant du changement, en raison du fait qu'il semble encore pouvoir dicter ses exigences sans que quiconque puisse les remettre en question : les impératifs informatiques de stockage et de gestion de données restent prioritaires car obéissant à des contraintes matérielles (bien qu'informatiquement virtuelles) souvent présentées comme indépassables.</p> <p>- De plus, le traitement informatique du travail sous-tend l'idée diffuse mais toujours présente d'un outil technique de la modernité et du progrès, qui allège et simplifie les tâches, et donc qui libère l'homme de l'ingratitude du travail répétitif, qui, <i>ipso facto</i>, libère la créativité humaine.</p>

<p>b-2 suite</p> <p>Lignes 62 à 69</p>	<p>B-2 : « Et donc ça été assez compliqué mais ça s’est fait dans la douceur et non pas dans la douleur, on l’a accompagné par beaucoup de travail notamment auprès des managers, on a beaucoup, beaucoup misé sur cette courroie de transmission indispensable qui est le management et on les a accompagnés dans leur capacité eux-mêmes à gérer ces changements parce que eux aussi ont été concernés ! Il y a des managers qui ont été amenés à changer de métier aussi : parfois à manager des équipes plus importantes, moins importantes, sur des activités plus ou moins nobles ! »</p>	<p>Normalisation Managériale</p>		<p>-Nouvelle occurrence du terme « accompagné », qui fonctionne comme un synonyme de celui de formation : la formation est sans doute jugée trop interventionniste, trop manipulatrice, trop inhumaine→ Accompagné se fait «dans la douceur et non pas dans la douleur ».</p> <p>-Manager comme « courroie de transmission » : Le manager est celui qui va traduire, qui va jouer le rôle d’interface, et donc de représentation de la « culture d’entreprise » et de l’organisation. A ce titre, il comprend une certaine malléabilité, plasticité : il sait changer ...</p> <p>- Ayant vécu lui-même le changement, il transférera son expérience du changement pour ses employés. => manager semble être plus qu’une courroie ; en effet une courroie transmet, elle ne traduit pas.</p> <p>-Or, les managers ont été impliqués dans le changement attendu de la part des collaborateurs.</p>
--	--	---	--	---

<p>b-2 suite</p> <p>Lignes 69 à 78</p>	<p>Donc il y a eu tout ça, on a beaucoup accompagné les managers, par des plans de formation aussi très consistants aussi sur tout ce qui a touché... D'abord, on a écrit un référentiel de management qui s'appuie sur des valeurs et des comportements managériaux qui avaient été fixés et qui sont maintenant attendus donc déjà un outil, on a fait en sorte que les managers partagent cet outil, ce référentiel de valeurs et de comportements et puis on a mis en place derrière des actions de formation à leur encontre pour leur permettre de mettre dans leur activité ce référentiel c'est-à-dire, pas se contenter de dire : voilà, vous avez un truc , papier glacé, où il y a des valeurs et de comportements à encourager ; mais voilà ce que ça dit , concrètement ; donner du sens en fait. »</p>	<p>Normalisation des valeurs et comportements managériaux</p> <p>Normalisation des valeurs et comportements managériaux</p>	<p>Objectivation éthique</p> <p>Fonctionnalisation du manager</p>	<p>-« référentiel de management » : le terme référentiel désigne un ensemble de compétences dans le cadre d'un métier, d'une qualification, d'une profession. Le RNCP (Répertoire National des certifications professionnelles), Label national, liste ces compétences objectives dans des référentiels, et homologue les certifications attestant de l'acquisition effective de ces compétences. Le terme de référentiel renvoie à ce cadre strict et objectif.</p> <p>-Parler de « référentiel de valeurs et de comportements », c'est accorder une positivité et une objectivité de ceux-ci. Or les notions de « valeur » et « de comportement » sont essentiellement <i>relatives</i> et dépendantes.</p> <p>=> ce référentiel forme alors un <i>cadre éthique à l'action</i> et signifie alors moins une instrumentalisation de ces valeurs et comportements qu'une fonctionnalisation du manager : en effet, une instrumentalisation suppose que l'agent reste maître de l'instrument, que l'« outil » dont il a l'usage, est extérieur à lui.</p> <p>-Dans la fonctionnalisation, au contraire, l'outil est incorporé à l'agent. La malléabilité du manager va permettre en effet sa fonctionnalisation et son fonctionnement de traduction, de transmission de ce qui, dorénavant, le constitue.</p> <p>-Cela suppose qu'il y ait un nouveau maître de cet instrument intelligent qu'est devenu le manager, au dessus de celui-ci...</p> <p>-Les comportements et valeurs <i>fonctionnent</i></p>
--	--	---	---	--

				<p>ensemble...c'est-à-dire qu'un comportement sera le reflet d'une valeur et que chaque valeur déterminera un comportement : radicalisation de la normalisation et normativité impossible.</p> <p>-« donner du sens » : donner du sens, c'est empêcher qu'on puisse donner un autre sens=> cadre et discours éthiques à l'action normalisent les pratiques au lieu de leur donner un sens.</p>
<p>b-2 suite</p> <p>Lignes 78 à 86</p>	<p>B-2 suite : « On a beaucoup travaillé là dessus avec les managers. Je pense que ce qui nous aurait.... On a pas regretté ce qu'on a fait, on a mis beaucoup de temps, beaucoup d'argent là-dedans sur les 4 ou 5 dernières années et je pense que ce qui faudrait maintenant, maintenant que les managers ont une caisse à outils, on va dire ça comme ça : les outils du managers ils sont relativement denses et complets, la caisse peut devenir un petit peu lourde pour certains en se disant : « Avec quel outil, à quel moment » ...etc. Je pense qu'on a besoin maintenant, c'est peut-être un axe de réflexion dans notre plan de formation, c'est peut-être le moment de le faire, vous tombez bien, le hasard fait bien les choses ! »</p>	<p>Normalisation Ethique</p>	<p>Optimisation du cadre éthique à l'action</p>	<p>-Investissement important dans l'harmonisation qui a consisté à la conversion du manager-fonction (et non plus de la fonction de manager ; fonctionnalisation)</p> <p>-Métaphore filée de l'outil et de la caisse à outils, plus ou moins bien « rangée » : au lieu de faciliter l'action, de lui donner <i>du</i> sens, l'outil mal assimilé la suspend, la compromet. Cadre éthique à l'action qui, maintenant, l'empêche ou la rend inefficace. Etre empêtré dans le cadre éthique.</p> <p>-Celui-ci n'est pas remis en cause (beaucoup de temps et d'argent investis), ce sont les usagers-hôtes des outils qui, du fait de leur malléabilité, sont à réformer.</p>

<p>b-2 suite</p> <p>Lignes 87 à 93</p>	<p>B-2 suite : « Et donc l'idée c'est de se dire : les managers ont plein d'outils dans leur sacoche, comment ils utilisent tout ça, comment ils optimisent tous ces outils là ? Alors on a quelques idées sur ce qu'on pourrait appeler des groupes de réflexion, des échanges de bonnes pratiques qui permettraient de tirer tout le monde vers le haut en capitalisant sur des choses qui fonctionnent bien à certains endroits ! Donc je pense que c'est là l'axe sur lequel il faut qu'on se polarise en termes de management pour nos managers actuels. »</p>	<p>Normalisation managériale</p>	<p>Intelligibilité économiste : « optimisent », « bonnes pratiques », « capitalisant »</p> <p>Transférabilité c'est-à-dire : Matérialisable, objectivable</p> <p>Loi de fonctionnement non aléatoire par rapport à un faux réel.</p>	<p>-Utilisation, optimisation des « outils de la sacoche » : métaphore filée, forçant la raison à se plier à la symétrie de la signifiante ; image métaphorique plus simple, plus lisible, censée révéler ce à quoi elle se réfère et qui échapperait sans elle. Fonction (faussement) révélatrice, pour rendre visible. Mais qui empêche toute référence à un autre registre d'intelligibilité.</p> <p>- Autre topique du management : les « bonnes pratiques ». Idée selon laquelle on pourrait objectiver une pratique (supposée signifier « efficace et éthique ») et, ainsi, la transposer, la transférer, à n'importe quelle situation.</p> <p>- La « bonne pratique » sera pourtant qualifiée de « bonne » par rapport à la situation singulière qui l'aura réclamée. Or, la nature fondamentalement situationnelle de la pratique invalide toute éventualité de sa transposabilité, voire même de son exemplarité.</p> <p>- Mais, en l'occurrence, « La bonne pratique » ne recouvre pas le sens d' « efficace et éthique » absolument ; elle correspondra seulement à un « attendu » de l'usage des outils.</p>
--	--	---	--	--

<p>b-3 : Et ce référentiel ? [il apporte une plaquette]</p> <p>Lignes 95 à 103</p>	<p>B-3 : « On a pas inventé l'eau chaude comme on dit ! Voilà, ça fait partie de la mallette du manager par exemple. Voilà, le référentiel se base sur 2 choses : les comportements managériaux et les valeurs d'ASSUREL. Dans les comportements managériaux, on trouve des choses qui sont dans les gènes mêmes du manager : l'exemplarité, l'initiative ! Déjà ça c'est ... bon après on trouve le fonctionnement par objectifs avec des déclinaisons, différents objectifs etc. ; l'accompagnement des collaborateurs pour leur succès, jouer le rôle de coach, être disponible. Des capacités à gérer, à organiser, à décider, à contrôler. Capacités à communiquer, et confiance et délégation ! on a rien... on a simplement écrit des choses.... »</p>	<p>Normalisation managériale</p>	<p>Psychologisation individualisante</p> <p>Cadre éthique à l'action</p> <p>Discipline Fonctionnalisation</p> <p>Individualisation</p>	<p>-Suite de la métaphore de la mallette, de la caisse à outils, puis, indication explicite de l'incorporation fonctionnelle de ces comportements : « les gènes mêmes du manager ».</p> <p>-« Comportements » censés refléter des « valeurs ».</p> <p>Notons que le terme de comportement, plus psychologisant, remplace celui plus attendu de compétence ou d'aptitude, dans un référentiel.</p> <p>-« exemplarité » : le manager incarne des valeurs, il les joue et les met en scène en vue de les transmettre à ses subordonnées (manager comme courroie de transmission sur différents régimes d'injonctions) ; dimension morale de l'exemplarité.</p> <p>-« initiative » : aptitude attendue classiquement dans les référentiels moins psychologisant ; dimension économique et éthique.</p> <p>-Utilisation du terme de « fonctionnement », et fonctionnement par objectifs : chaque action doit être clairement ordonnée et subordonnée à un effet attendu.</p> <p>-Fonctionnement par objectif exige une intériorisation de l'objectif, c'est-à-dire un agencement intérieur, un fonctionnement individuel soumis à l'atteinte de l'objectif : individualisation de l'objectif.</p> <p>-« accompagnement » pour « succès » : effacement de la subordination et de l'injonction du manager, nivellement, dans les discours, des niveaux hiérarchiques, mais l'« accompagnement » indique aussi une position de mentor bienveillant, soumis lui aussi à des contraintes objectives et objectivées (plus de responsable identifiable), et qui <i>aide</i> mais n'ordonne</p>
--	--	---	--	--

				plus. -Enumération des « capacités »-compétences.
b-3 suite Lignes 103 à 108	B-3 suite : « Après, en même temps, ça date de 2004, on a travaillé sur les valeurs de ASSUREL c'est-à-dire la question que s'est posée l'entreprise, quand je parle d'entreprise, c'est le comité d'entreprise qui a travaillé là-dessus, qui a produit ça, c'est de se dire : quelles sont les valeurs qui font que ASSUREL est ce qu'il est aujourd'hui et quelles sont les valeurs sur lesquelles on peut s'appuyer pour bâtir notre avenir ! »	Rationalisation des valeurs	Communication d'entreprise Renforcement de l'opérationnalité du cadre éthique à l'action	-Valeurs présentées comme les pendants des comportements attendus des managers. - La question des valeurs d'une entreprise : élément incontournable sur lequel se fonde la communication d'entreprise ; état des lieux, projection dans l'avenir... - éléments suffisamment fédérateurs propres à offrir une vitrine, une image de l'entreprise. Marketing communicationnel.
b-3 suite Lignes 108 à 116	B-3 suite : « et on s'est dit : il y a des valeurs qui sont celles de ASSUREL, c'est pas exemple la « mutualisme attitude » , quelque chose sur laquelle on s'appuie beaucoup chez ASSUREL et dans toute autre entreprise mutualiste, c'est la notion de proximité, la relation avec nos clients que l'on appelle nos sociétaires etc. L'efficacité économique : ce n'est pas parce qu'on est une mutuelle qu'on doit... au contraire ! Nos clients sont aussi nos employeurs quelque part ! La place de l'homme ! Dans notre structure mutualiste c'est important, on n'est pas une société de capitaux. Même si bien sûr on est là pour faire du business mais on est quand même une société de personnes. »	Normalisation Rationalisation communicationnelle.	Renforcement de l'opérationnalité du cadre éthique à l'action Instrumentalisation communicationnelle de l'humanisme	-« Valeur » en forme de slogan publicitaire (marketing, image) : « mutualisme attitude ! ». -En effet, le mutualisme s'oppose à l'organisation actionnariale de l'entreprise ; elle suppose le partenariat, la coopération à but non lucratif, la solidarité comme règle de fonctionnement. Elle implique aussi une organisation à échelle réduite... -« proximité » : être proche signifie être à l'écoute, en accord et en lien avec les préoccupations individuelles ; -« efficacité économique » élevée en exigence morale de gestion de l'argent d'autrui ; à rapprocher de la notion de service public, de bien public, qui appartient à tous : notion de responsabilité morale vis-à-vis des sociétaires. -« place de l'homme » : toute communication d'entreprise se doit d'évoquer la place de l'homme ;

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>b-3 suite</p> <p>Lignes 122 à 129</p>	<p>B-3 suite : « quoiqu'on a pas à en rougir, il est pas publique, je veux dire on ne l'affiche pas sur la place publique... et donc on a, à partir de ce référentiel et de ces valeurs, construit, je vous le disais, un certain nombre d'actions de formation ; on a fait des modules par exemple sur la délégation ... on a donné des outils pour ça ; aujourd'hui on a besoin de travailler sur toute cette caisse à outils, comment elle est rangée déjà ! Comment j'utilise tel outil à tel moment, l'optimisation des outils et donc on imagine quelque chose qui soit plutôt descendant même si n'a pas été que ça mais apporter des outils »</p>	<p>Normalisation par la formation</p> <p>Normalisation des pratiques</p>	<p>Fonctionnalisation du cadre éthique à l'action</p>	<p>-Souci exprimé de ne pas faire de ces référentiels des slogans publicitaires....</p> <p>-« Actions de formation »= formation à des valeurs, pour remplir le vide référentiel : conduites de management en lien avec des valeurs apprises, par exemple : « comment déléguer tout en sauvegardant la place de l'homme ? »</p> <p>-Métaphore de la caisse à outil, filée : rangement de la caisse à outils ? Est-ce une indication quant à une hiérarchisation possible de ces valeurs ?</p> <p>-Utilisation et optimisation des outils managériaux liés à des valeurs... => optimisation des valeurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problème provenant de la normalisation, c'est-à-dire ce qui est attendu pour chaque cas : <p>normes <-> Actions, dans la transparence.</p> <p>-Généraliser cette ascèse, cette éthique à tous les collaborateurs, idée d'exemplarité, qui ferait spirale vertueuse.</p>

<p>b-3 suite</p>	<p>B-3 suite : « mais maintenant voilà : on a apporté des outils, il y a des managers qui utilisent très bien ces outils, faisons en sorte qu'ils en fassent profiter d'autres pour tirer, vers d'autres managers. C'est la mise en place de club de réflexion ou de cercles de managers, ces rendez-vous du management, machin truc...qui permettraient sous l'égide d'actions de formation de développer cette culture managériale, parce que la géographie fait que, chacun dans son coin peut avoir des applications ou bonnes ou moins bonnes des différents outils, y a pas forcément d'harmonie, pas toujours, donc c'est.... On travaille avec la matière humaine et si tout le monde a les mêmes outils, tout le monde ne fait pas le même usage des outils. »</p>	<p>Normalisation managériale</p>	<p>Harmonisation managériale</p>	<p>-Force et faiblesse des métaphores !</p> <p>-« club », « cercle » : vocables qui font oublier le cadre du travail ; qui induisent que les managers travailleraient sur eux –pour eux, dans le plaisir des groupes de pairs, dans le confort du « même »=> Intériorisation d'un éthos du manager dont la subjectivité serait tout entière convoquée dans l'atteinte d'un objectif partagé avec l'entreprise.</p> <p>-Frontières entre le public et le privé abolies.</p> <p>-« culture managériale » : les managers se forment les uns les autres à systématiser leurs actions et donc à manquer la nouveauté, l'événement de l'occasion singulière.</p> <p>-Question : ceux qui ne savent pas se « servir des outils » sont-ce ceux qui inventent selon la situation ou ceux qui appliquent des procédures managériales à des situations diverses ? je n'ai pas eu la présence d'esprit de poser la question...</p> <p>-« on travaille avec la matière humaine.... » : deux significations possibles : soit reconnaissance qu'il est impossible d'harmoniser les « bonnes pratiques » du fait de la diversité des personnes, soit visée d'harmonisation malgré tout...¹²⁰</p>
<p>Lignes 129 à 138</p>		<p>Normalisation managériale</p>	<p>Discipline unificatrice : -privé=public -Individu=collectif</p> <p>Harmonisation du cadre éthique à l'action.</p>	

¹²⁰ « Les grandes proclamations sur l'importance du « facteur humain », qui pullulent dans la littérature du néomanagement doivent être lues à la lumière d'un type de pouvoir nouveau : il ne s'agit plus tant de reconnaître que l'homme au travail reste bien homme, qu'il ne se réduit jamais au statut d'objet passif ; il s'agit de voir en lui le sujet actif qui doit participer totalement, s'engager pleinement, se livrer tout entier dans son activité professionnelle. » DARDOT, Pierre, LAVAL, Christian, *La nouvelle raison du monde, essai sur la société néolibérale*, Op. Cit. p.409.

<p>b-3 suite</p> <p>Lignes 138 à 147</p>	<p>B-3 suite : « Et donc l'idée c'est de capitaliser ! On a un petit peu de recul maintenant, on a une entreprise qui fonctionne plutôt bien, qui a de bons résultats, qui se porte bien dans le paysage ASSUREL, voilà ! Il faut capitaliser sur ce qui marche bien. L'idée c'est de favoriser la mixité c'est-à-dire de faire en sorte que l'on ait des managers commerciaux, des managers de gestion technique, des managers comptables, je ne sais pas qui... de favoriser l'échange à tous les niveaux quoi ! Intersites aussi parce qu'il y a des distances entre tout ça, on a des gens qui font de l'assurance avec des artisans commerçants en « Département X », qui ont très peu de contacts avec leurs homologues même s'ils exercent le même métier dans la même entreprise mais à 200 km d'intervalle. »</p>	<p>Optimisation de la normalisation Managériale</p>	<p>Rentabilisation économiste :</p> <p>Capitalisation de la performance</p> <p>Substantialisation pour transférabilité de la compétence</p>	<p>-Traitement économiste de la compétence et de la pratique managériale. Application de la grille d'intelligibilité économiste pour du non économique. A de bons résultats financiers doivent correspondre, comme en miroir, de bons résultats, de « bonnes pratiques » managériales, idée d'accumulations du non matériel, de l'efficacité.</p> <p>-Mixité : présumé de la transférabilité de la compétence managériale, de la généralisation possible, avec la volonté d'échange, non pas pour inventer, mais pour homogénéiser et pour ne laisser aucune bonne pratique échapper à sa généralisation.</p> <p>-Capitaliser c'est substantialiser, faire fonctionner <i>réellement</i> une métaphore par exemple.</p> <p>⇒ Volonté de construire une véritable technicité managériale et de former à cette technicité.</p>

<p>b-3 suite</p> <p>Lignes 147 à 154</p>	<p>B-3 suite : « C'est un petit peu l'idée dans le plan de formation, j'étais en train de l'écrire hier ; les grandes orientations et les grandes actions, on a prévu une ligne sans trop savoir ce qu'on mettait dedans, qui serait : maintien des compétences managériales par l'échange des bonnes pratiques ! Voyez ! C'est très vague mais puisque vous me posez la question de ce qui pourrait être là-dedans, on a quelques idées vous savez il y a des techniques en co-développement qui permettent de faire émerger des bonnes idées mais on ne sait pas trop sous quelle forme, dans quel contexte, avec quels moyens. »</p>	<p>Normalisation éthique</p>	<p>Marketing publicitaire de communication d'entreprise et de culture d'entreprise.</p> <p>Fonctionnalisation du cadre éthique à l'action managériale</p> <p>Collectif d'Individualisation</p>	<p>-Slogan publicitaire vide, mais qui fonctionne bien et qu'il faut remplir ; d'abord le cadre éthico-managériale, positif, par rapport auquel on ordonne des actions, et on apprend à ordonner des actions. Ensuite, congruence des actions avec le cadre.</p> <p>-Co-développement : ressemble à une « analyse de pratiques » plus formalisée et qui produit des supports, des comptes-rendus- ressources, une « capitalisation » des « bonnes pratiques ». ¹²¹</p> <p>-Incertitude quant à une adaptation nécessaire d'un dispositif collectif à une culture d'entreprise et à ses normes managériales individualisées.</p>	
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires	

¹²¹ « Concrètement, ces groupes se composent de quatre à huit personnes. (...) Le groupe est accompagné par une personne-ressource compétente qui, par sa position extérieure au groupe, garantit une sorte d'objectivité très utile au groupe. Chaque rencontre est généralement divisée entre la consultation proprement dite. L'un après l'autre, les participants prennent le rôle de **client** pour exposer l'aspect de leur pratique qu'ils veulent améliorer ou les questions que leur pose l'évolution de leur projet, pendant que les autres agissent comme **consultants** pour aider ce client à enrichir sa compréhension (penser et ressentir) et sa capacité d'action (agir). Les échanges du groupe sont structurés par un **processus de consultation en six étapes...** » Disponible sur [<http://www.afcodev.com/codeveloppement.php>]

<p>b-3 suite</p> <p>Lignes 160 à 166</p>	<p>B-3 suite : « On est en train de terminer une dernière action de manager, et qui concerne : « mieux se connaître pour mieux travailler avec les autres ». Je parle pour les managers. C'est-à-dire qu'on part du postulat que quand je connais mieux mes propres fonctionnements, j'ai plus de facilités à travailler avec quelqu'un d'autre dont je vais pouvoir percevoir chez lui aussi ses stratégies ses façons de fonctionner. Donc on est en train de faire les dernières sessions, pour nos managers à la méthode « Arc-en-ciel. »</p>	<p>Normalisation des subjectivités</p>	<p>Substantialisation du moi</p> <p>Psychologisation, apports de la psychologie positive.</p> <p>Discipline</p> <p>Maîtrise de soi</p>	<p>-On remarquera ici que le slogan « mieux se connaître pour mieux travailler avec les autres » (ressemblance non fortuite avec le « Connais-toi toi-même ») se rapporte toujours aux compétences méta, ou transcendantales, c'est-à-dire qu'on ne parle pas d'un contenu de travail, objectif, mais qu'on tend plutôt à objectiver les subjectivités des managers.</p> <p>-Ces compétences psychologiques et personnelles, peuvent et doivent être améliorées, et sont des objets pour la formation du manager.¹²²</p>
	<p>¹²² « Différentes techniques, le coaching, la programmation Neurolinguistique (PNL), l'analyse transactionnelle (AT), et de multiples procédés attachés à une « école » ou à un « gourou » visent à une meilleure « maîtrise de soi », de ses émotions, de son stress, de ses relations avec les clients ou les collaborateurs, les chefs ou les subordonnés. Leur premier aspect est de se présenter comme des « savoirs psychologiques », possédant un lexique spécial, des auteurs de référence, des méthodologies particulières, des modes d'argumentation d'allure empirique et rationnelle (...) Il importe surtout de remarquer que ce sont des techniques visant la « conduite de soi et des autres », en d'autres termes des techniques de gouvernamentalité visant pour l'essentiel à accroître l'efficacité de la relation avec autrui. (...) La théorie psychologique mobilisée est toujours déterminée par l'usage pratique, si bien que l'on peut parler ici d'une <i>pragmatique de l'efficacité communicationnelle</i>. » DARDOT, Pierre, LAVAL, Christian, La nouvelle raison du monde, essai sur la société néolibérale, Op. Cit. p. 421, 422</p>			

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>b-3 suite</p> <p>Lignes 166 à 175</p>	<p>B-3 suite : « C’est une méthode qui, comme son nom l’indique est basée sur un référentiel de couleurs, « process-com. » ça vous dit quelque chose ? [Non ça ne me disait rien, mais j’ai fait des recherches : méthodes dérivée de l’Analyse Transactionnelle, avec typologies associées de personnalités et de communication]¹²³. C’est-à-dire qu’on a dans notre panel de fonctionnement, un certain nombre de valeurs et de comportements qui peuvent être identifiés par des couleurs ; exemple : la couleur rouge c’est tout ce qui touche des gens qui sont un peu sanguins, colériques, qui sont carrés, autoritaires. Le jaune, c’est plutôt le créatif, celui qui rêve, qui est dans l’empathie, qui est un peu dans sa planète. Le vert, ça va être plutôt le gentil créatif, organisé etc. ; le bleu, c’est le réglementaire, d’accord ! »</p>	<p>Normalisation des subjectivités</p>	<p>Psychologisation Typologisation</p> <p>Discipline</p> <p>Subjectivisation</p> <p>Substantialisation</p>	<p>-Formation ludique... en forme de test psychologique très en vogue dans la presse (là encore, frontières floues entre le travail et ce qui n’en est plus).</p> <p>-Nouvelle association « valeurs et comportements » : il s’agit encore de manière très claire de <i>travailler</i> le manager lui-même comme agent d’effectuation des valeurs au travers de son comportement.</p> <p>-Symbolique des couleurs qui aide à figer des traits de caractère, à substantialiser des personnalités, à représenter des types. S’en suit une systématisation de comportements stéréotypés (mêmeté).</p>

¹²³ « Le **Process Communication Model® (PCM)** est à la fois un outil de communication, et un modèle de découverte et de compréhension de sa propre personnalité et de la personnalité des autres. La compréhension des personnalités donne des clés pour développer des stratégies de communication adaptées, réagir de manière appropriée aux sollicitations de son entourage, construire dans le court terme des relations constructives et efficaces. La Process Communication a été progressivement développée par Taibi Kahler, docteur en psychologie, depuis les années 70, en s'appuyant sur ses observations des relations et du management des entreprises américaines. » Disponible sur [http://www.processcommunication.fr/discover/process_communication.htm]

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
b-3 suite Lignes 175 à 181	B-3 suite : « On a tous au fond de nous des types de comportements. Sachant qu'on a notre « vrai » et ce qu'on appelle « notre comportement adapté », c'est-à-dire que dans mon métier, même si je suis plutôt rouge, je vais un peu arrondir les angles, je vais être un petit peu bleu ! Donc on étudie tout ça, ça passe par un questionnaire qui permet de visualiser à titre personnel son arc-en-ciel et puis de se rendre compte qu'on est plutôt rouge, plutôt jaune, ça confirme d'ailleurs souvent ce qu'on pensait. »	Normalisation des subjectivités Rationalisation communicationnelle	Psychologisation Typologisation Substantialisation	- Typologie du « vrai » et de l' « adapté » : illusion de représentation du mouvement de la personnalité ; illusion car le choix des termes distinctifs et opposables de « vrai » et « adapté » fige encore plus la typologie. En effet, l'adaptation, est ce qui justement s'accorde, se transforme, change et comporte donc de l'imprévisibilité. Or, définir, identifier un comportement « adapté » ferme toutes les issues vers le changement ; définir et, dans ce geste même prévoir et conditionner, un comportement « adapté » n'est-ce pas une contradiction dans les termes ?

<p>b-3 suite</p> <p>Lignes 181 à 190</p>	<p>B-3 suite : « Et puis comme là on travaille en équipe, dans ces formations-là, on est plus dans la mixité mais sur des équipes c'est-à-dire que moi Responsable de la formation, j'appartiens plutôt à la DRH, je vais faire cette formation là avec mes collègues qui sont rattachés à la DRH managers, mes collègues responsable de la paye, de l'administration du personnel, le DRH... Et on va passer 2 jours ensemble où on va se dévoiler en disant : et bien voilà, moi je suis plutôt telle ou telle couleur dominante et en fait, une fois qu'on se connaît mieux, on va apprendre à travailler ensemble. Par rapport à la couleur dominante de l'autre, on va travailler sur les bons comportements à adopter pour mieux communiquer, travailler ensemble. Ça va ce que je vous raconte ?</p>	<p>Normalisation des relations</p>	<p>Typologisation de type Marketing</p> <p>Harmonisation des comportements</p> <p>Uniformisation des personnalités</p>	<p>-Ces techniques de perfectionnement de l'efficacité communicationnelle étaient à l'origine utilisées pour aider les commerciaux à améliorer leurs ventes. Il s'agissait plus de persuader plutôt que de convaincre, et donc, de pratiquer une manipulation des affects du destinataire du message, du client.</p> <p>- Application des techniques de vente au contexte de travail à l'échelle d'un service. Marketing relationnel.¹²⁴</p> <p>-« on est plus dans la mixité mais dans des équipes » : se connaître mieux peut être potentiellement dangereux, car risque de manipulation. N'est possible qu'à l'échelle d'un service. <i>Eviter les conflits, recherche de l'harmonie.</i></p>
<p>Questions</p>	<p>Unités de discours</p>	<p>Thèmes</p>	<p>Sous-thèmes</p>	<p>Commentaires</p>

¹²⁴ « Cet « humanisme » entrepreneurial a été soutenu de l'extérieur par tous les réformateurs bien intentionnés qui pensaient qu'un travailleur sécurisé et épanoui était un travailleur plus motivé donc plus efficace. D'où l'insistance sur l'harmonie dans le groupe, sur le « sentiment d'appartenance » et sur la « communication », avec ses vertus thérapeutiques et sa portée persuasive. » *La nouvelle raison du monde, Op. Cit. ; p.440.*

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<u>b-4 : Y-a-t-il des choses que vous pensez ne pas être résolues par la formation ?</u> Lignes 201 à 207	B-4 : « Alors je dirais que c'est un petit peu mon métier, finalement ... je dis souvent aux managers, à d'autres aussi, à la commission Formation du Comité d'entreprise que la formation n'est pas le remède à tous les maux , on s'en doute ; je peux prendre un exemple : un responsable d'équipe commerciale, un responsable de secteur commercial sur nos 200 agences là dit : « moi j'ai des soucis avec tel ou tel thème, ils arrivent pas à vendre ça » par exemple ; il vient vers moi en disant : « ils n'arrivent pas à vendre tel produit parce qu'ils connaissent pas le produit ! ». »	Normalisation	Rationalisation	<p>-Cette posture que l'on pourrait nommer « réaliste » semble illustrer les propos précédents relatifs à la place de l'homme, l'humain et sa complexité : l'irréductibilité de l'homme à certaines normalisations (bien que d'autres propos sur la formation aux valeurs et aux comportements attendus nous signifient le contraire).</p> <p>-Comment faire avec l'opacité de ce qui semble résister toujours aux normalisations...</p> <p>-L'éventualité d'un produit d'assurance non adapté, mal conçu, trop cher n'est pas envisagée ici.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce qui nous porte à croire que ces propos sont des éléments d'un discours bien rodé d'une culture/marketing d'entreprise. Discours permettant de « traiter » le problème lancinant de l'opacité (et de l'humain) par les catégories mécanistes et économistes de la « cause » et de la « motivation ».

<p>b-4 suite</p> <p>Lignes 207 à 214</p>	<p>B-4 suite : « J’ai tendance à lui dire : soit il y a sans doute besoin d’une formation produit mais as-tu fait le tour de toutes les problématiques qu’ils peuvent rencontrer ; ça peut être je sais pas quoi : c’est des gens qui ont du mal à maîtriser l’entretien de vente qui savent pas faire de rebonds ... enfin voilà ! On analyse ! Il y a plein de choses qui ne se résolvent pas par la formation, oui sûrement ; mais je dirais que ça c’est mon quotidien. Il y a rien qui me vient comme ça mais dans le plan de formation, il y a des choses qu’on a identifiées du domaine de la formation. »</p>	<p>Rationalisation</p> <p>Normalisation</p>	<p>Performance médiocre du collaborateur</p> <p>Performance et expertise dans la définition du besoin de formation</p>	<p>-Dans cette unité de discours, déplacement ou contradiction de la position repérée précédemment, de « réalisme », c’est-à-dire du constat et de l’acceptation que l’humain est irréductible : il envisage une situation dans laquelle la formation serait au contraire utile au vendeur dans une situation où l’humain semble dépassé, fait défaut (« du mal à maîtriser l’entretien vente, qui savent pas faire de rebonds »).</p> <p>- Partition simple, sans équivoque entre ce qui est du domaine de la formation et ce qui n’en est pas.</p> <p>-Pourtant, il existe des formations pour la vente : la formation à la vente a d’ailleurs inspiré, comme nous l’avons vu plus haut, des formations comportementalistes, dorénavant transférées au secteur management.</p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple mal choisi ou bien, pour lui, la formation ne recouvre plus qu’un sens plus littéral : formation de la personne, individuation de l’individu par la reformation de son comportement.
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p><u>b-5 : Les Obstacles pour l'atteinte des objectifs en formation ?</u></p> <p>Lignes 217 à 223</p>	<p>B-5 : « Des objectifs de formation ? Ça peut être..... En fait je n'ai pas trop de problèmes ! je suis un homme heureux, vous voyez ! En même temps quand il y a des problèmes, c'est souvent un manque... de ma part ou du manager, il y a toujours le management qui pour nous est une courroie essentielle de transmission ; qu'on a mal ciblé le besoin, on a mal ciblé le contenu de la formation, l'approche pédagogique etc. C'est souvent une responsabilité partagée entre le service formation et puis les acteurs, en particulier les managers ; »</p>	<p>Individualisation</p>	<p>Harmonisation Transparence</p>	<p>-Situation idéale, « homme heureux » : plaisanterie mais référence à l'épanouissement humain que confère le travail dans la transparence des normes. -Image positive de l'entreprise, dans laquelle il est possible de s'épanouir.</p> <p>-Nouvelle responsabilisation du manager, car milieu de travail organisé dans la transparence.</p>
<p>b-5 suite</p> <p>Lignes 223 à 230</p>	<p>B-5 suite : « et puis ça peut être aussi, ça peut venir aussi du prestataire de formation quand on a recours à un prestataire, où on a derrière ... derrière un contenu, vous savez bien que, l'objectif final peut largement varier dans son atteinte à cause de l'animateur lui-même ! C'est pour ça que j'aime bien toujours rencontrer l'animateur plus que le vendeur de formation. C'est une obligation de rencontrer l'animateur, d'échanger avec lui pour lui donner un petit peu de la culture de l'entreprise, ce qu'on attend, ce qu'on a déjà fait avec cette catégorie de personnes ... etc. »</p>	<p>Normalisation et culture d'entreprise</p>	<p>Discours normalisés, échanges commerciaux</p> <p>Objectivation et traitement de l' « Autre »</p>	<p>- Le partenaire-prestataire et l'animateur : éléments extérieurs, qui peuvent interpréter un contenu ; élément hétérogène, un « Autre » de la culture d'entreprise. -« culture d'entreprise » : objet toujours présent en arrière fond (valeurs) et ici évoqué explicitement ; elle est un objet du discours réglé et construit (avec les « valeurs ») de la communication d'entreprise. -Une culture d'entreprise est-elle identifiable à une culture au sens ethnologique ou même anthropologique ? La culture s'oppose à la nature. Mais elle désigne aussi dans un sens positif, des manières de se comporter, de penser, d'agir et d'interagir. Elle est prescriptive certes mais souvent implicite car intériorisée. Un jeu, c'est-à-dire l'expression d'une différence, d'un écart, est toujours possible. -La culture d'entreprise est fortement prescriptive (« ce qu'on attend, ce qu'on a déjà fait avec cette catégorie de personnes »), et, comme nous le</p>

				voyons, en voie d'intériorisation. Le jeu y est-il encore possible ?
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
b-5 suite Lignes 230 à 235	B-5 suite : Et puis on a une culture aussi, faut le dire et c'est pour ça qu'on a une bonne maîtrise je pense et qu'on a plutôt une bonne réussite en matière de formation ; je ne sais pas si je devrais dire ça ! Je suis pas le mieux placé pour le dire mais voilà ! On mise beaucoup aussi sur l'implication en interne, je reviens toujours au management : les managers sont très impliqués dans l'acte de formation, c'est à dire qu'ils sont partie prenante dans l'expression du besoin de formation ; »	Normalisation	Construction et remplissage d'une culture d'entreprise	<p>-L'objectivation d'« une culture d'entreprise », c'est-à-dire, la construction de cet objet permet ensuite de le <i>remplir</i> ; il est ce cadre dans lequel on place des valeurs et comportements prescrits, qui donne un sens, mais un sens unique : « bonne maîtrise », « bonne réussite ».</p> <p>-La Culture est <i>paradigmatique</i>, mais elle n'est pas objectivable sauf pour l'anthropologue et l'ethnologie qui construisent des <i>modèles</i> de fonctionnement des Cultures, mais non des cultures elles-mêmes.</p> <p>-La culture d'entreprise est une construction, au sens <i>pragmatique</i> du terme. On pourrait penser que la culture d'entreprise désigne des formes de penser, d'agir, d'interagir qui lui seraient propres. Mais, extraite de la thématique communicationnelle, elle désigne des variations (au sens musical du terme) des réalités de rapport de pouvoir plus ou moins aliénants, et des modes subtils de dépossession des moyens individuels et collectifs d'opposition.</p> <p>-« managers très impliqués » : en tant que « courroie de transmission » malléable, le manager est le rouage stratégique entre la direction et les employés (ou collaborateurs) ; son implication consiste en des traductions entre des protagonistes qui parleraient des langues étrangères ; il est « partie prenante dans l'expression du besoin de</p>

				formation », c'est-à-dire qu'il <i>identifie</i> un besoin de formation, il le repère, il le nomme, il le transmet.
b-5 suite Lignes 235 à 240	B-5 suite : je leur demande d'exprimer le besoin de formation en termes d'objectifs, d'objectifs pédagogiques : de quoi doit être capable votre collaborateur à l'issue de la formation, la question est posée exactement comme ça dans les... dans les outils ; et puis partie prenante aussi dans l'acte de formation proprement dit c'est-à-dire que bien souvent le manager participe à la formation de ses collaborateurs, à des formations-métiers. »	Normalisation managériale	Responsabilisation par l'individualisation de l'objectif	<p>-Importance stratégique de l'« objectif » : l'action du manager est normalisée, orientée par la puissance de l'efficace de l'objectif ; il est guidé tout le long de son action-traduction.</p> <p>-L'objectif, le sens de l'action, est un des outils du manager : une erreur, une incompetence→un constat et une identification de l'incompétence →traduction de l'erreur en manque et en besoin de formation →objectif, c'est-à-dire ce qui est visé comme travail conforme à une prescription après la formation→identification de la formation→choix du formateur→application, réparation, atteinte de l'objectif.</p> <p>- « le manager participe à la formation-métiers » : première occurrence d'une distinction entre formation-métier et formation comportementaliste (distinction que l'on retrouve en question b-7 : « adaptation au poste ou développement de compétences ») ; le manager semble être en position de responsabilité vis-à-vis de « ses collaborateurs » : il est présent et attentif au processus de formation, de transformation d'un collaborateur incomplet, en difficulté...</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p><u>b-6 : Est-ce que vous vous servez du DIF Ici ?</u> <u>Et comment ça se passe ?</u> Ligne 242 <u>b-7 : Sur le temps de travail ?</u> Lignes 244 à 251</p>	<p>B-6 : « Ça se passe bien ! »</p> <p>B-7 : « Oui ! Essentiellement ! Comment on s’y prend pour le DIF ? D’abord, la constitution de notre Plan de formation se fait à partir de l’entretien annuel qui a lieu, dans la période : 15 août... elle n’est pas idéale celle-là ! 15 août, 30 septembre ! 15 aout, 30 septembre, les entretiens annuels, qu’on appelle : « entretiens annuels d’évolution et de progrès » ; c’est à dire qu’il y a à la fois, dans l’entretien annuel, l’entretien annuel proprement dit et l’entretien professionnel. Qui vise à éclairer sur les évolutions professionnelles, etc. et dans cet entretien annuel, il y a une partie qui est constituée par le recensement des besoins de formation individuels. »</p>	<p>Normalisation</p>	<p>Harmonisation</p> <p>Transparence</p> <p>Mesure de la performance</p>	<p>-Image lissée de l’entreprise : coïncidence et congruence parfaites des intérêts.</p> <p>-DIF sur temps de travail : Cf lignes 313 à 318.</p> <p>-Plan de formation constitué à partir du recensement des besoins de formation, recensement effectué à la fin de l’entretien d’évaluation annuel « d’évolution et de progrès ».</p> <p>–Explication confuse : qu’est-ce que « l’entretien annuel proprement dit » ? si je le compare à ce qui était pratiqué dans mon entreprise assez similaire à celle-ci, cet entretien pourrait correspondre à un espace de parole « libre », dans lequel le collaborateur était invité à exprimer ses ressentis, ses frustrations, ses attentes...tout ce qu’il avait sur le cœur. On récoltait ses dires à propos de son travail, de ses collègues, de ses supérieurs hiérarchiques, de sa famille...etc.</p> <p>-L’entretien professionnel et le recensement des besoins de formations permettent un criblage fin et exhaustif, un état des lieux de la main-d’œuvre.</p> <p>-L’entretien annuel est un outil non dévoilé ici de gestion du personnel, gestion dans un sens comptable mais aussi économiste : le management est l’habillage <i>humanisé</i> de la gestion des populations de l’entreprise, au sens foucaldien.</p>
---	---	-----------------------------	---	--

				<p>-«Entretien d'évolution et de progrès » : slogan dont il y aurait beaucoup à dire... :</p> <p>-Vocabulaire de communication d'entreprise, concept à consonance et connotation forcément mélioratives, entrant en résonance avec la « place de l'homme ».</p> <p>-L'évolution fait référence à l'intériorisation des objectifs de production, de rentabilité ; et si une évolution, dans son sens neutre désigne le changement, elle évoque aussi le développement, l'amélioration, l'augmentation...évocations encore plus explicites concernant le terme de « progrès » ; notons la complémentarité et la redondance des deux concepts.</p> <p>-Ces entretiens sont des entretiens d'évaluation (consonance proche de celle d'évolution) et d'autoévaluation : on demande à l'employé de fixer lui-même ses attentes en matières de formation afin qu'il s'implique dans la recherche de moyens pour l'atteinte de ses objectifs.¹²⁵</p>
--	--	--	--	---

¹²⁵ « La mise en place de techniques d'audit, de surveillance, d'évaluation vise à accroître cette exigence de contrôle de soi et de performance individuelle. (...) L' «évaluation » est devenue le premier moyen d'orienter les conduites par l'incitation à la performance individuelle. », *Ibid.*, p.431-432.

<p>b-7 suite</p> <p>Lignes 251 à 256</p>	<p>B-7 suite : « On a une très forte culture du besoin individuel ce qui abouti à un Plan de formation où il y a quelque chose comme 900 lignes et ... On a 1400 collaborateurs, je ne sais pas si je vous l'ai dit, 900 lignes, voilà, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup de ... 900 lignes de besoins individuels, différents les uns des autres ce qui aboutit à une épicerie assez importante ! Bref voilà ! »</p>	<p>Individualisation normalisante</p>	<p>Culture d'entreprise dite à échelle humaine, individuelle</p>	<p>-« très forte culture du besoin individuel » : suite à l'entretien individuel, la récolte exhaustive des besoins permet d'établir un « état des lieux » précis, une prise de température, et de construire des dispositifs de gestion (aux différents sens du mot) adaptés ou de les améliorer.</p>
<p>b-7 suite</p> <p>Lignes 256 à 264</p>	<p>B-7 suite : « et donc c'est à partir de là, dans ce recensement des besoins que les managers avec leurs collaborateurs, classifient le besoin de formation et l'action de formation qu'ils demandent par rapport à la catégorie, à la bonne catégorie, c'est-à-dire adaptation au poste ou développement de compétences. Adaptation au poste ou évolution dans l'emploi, c'est ce qu'on appelle la catégorie 1 du plan de formation, ça doit vous dire quelque chose ! Dans cette catégorie là on y met tout ce qui touche les besoins indispensables à la tenue du poste et ça c'est très clair dans l'esprit du manager qui saisit le besoin, il met en catégorie 1 tout ce qui... et ça, ça fait l'objet de toute la valorisation du plan, l'arbitrage ; »</p>	<p>Classification normalisante</p>		<p>-La « forte culture du besoin individuel » est une culture de la <i>récolte</i> de l'expression du « besoin » ; la récolte exhaustive, « l'épicerie importante » est triée en deux catégories :</p> <p>1/ « Adaptation au poste » ou « Evolution dans l'emploi » : formation-métier, relative aux <i>procédures</i>, qu'elles soient informatiques, d'application des contrats, de relation et de communication avec la clientèle, des gestes commerciaux...etc.</p> <p>2/ « Développement de compétences » : tout ce qui n'est pas indispensable à la tenue du poste.</p> <p>-Je ne comprends pas : « et ça, ça fait l'objet de toute la valorisation du plan, l'arbitrage ; » : on peut supposer que la catégorie 1 est prioritaire par rapport à la catégorie 2...</p>
<p>Questions</p>	<p>Unités de discours</p>	<p>Thèmes</p>	<p>Sous-thèmes</p>	<p>Commentaires</p>

b-7 suite Lignes 264 à 268	B-7 suite : « et puis il y a toutes les formations qui sont un petit peu en marge du poste et qui consiste à développer des compétences transverses utiles à l'entreprise. Elles sont identifiées par le manager au moment du recensement comme du développement de compétences et là, on suggère, on demande au collaborateur, c'est le manager qui le dit, s'il souhaite utiliser son DIF ou pas. »	Rationalisation du besoin de formation	Individualisation	-Développement des « compétences transverses » : objet du DIF ; lors de l'entretien individuel « d'évolution et de progrès », entretien d'ouverture de son cœur, les aspirations personnelles, les centres d'intérêts sont forcément évoqués. L'employé est invité à exposer ce qui appartient à sa sphère privée et donc, implicitement, autorise le manager à piocher dans ce vivier potentiel de compétences, à utiliser ces renseignements en vue de les rendre « utiles à l'entreprise ».
b-7 suite Lignes 268 à 274	b-7 suite : « Et donc, tout ce qui est développement de compétences, exemple : je sais pas, euh...formation développement personnel par exemple « être à l'aise à l'écrit », c'est pas forcément toujours indispensable au poste sauf si c'est quelqu'un qui est rédacteur mais si c'est un gestionnaire qui saisit des trucs dans un outil informatique, bon, être à l'aise à l'écrit, améliorer son écrit c'est pas forcément indispensable au poste, il peut faire cette formation là à condition qu'il active son DIF. »	Normativité	Individualisation	-Tolérance qui semble assez haute, si on se souvient que le DIF se déroule sur le temps de travail (temps de formation rémunéré+coût résiduel de la formation à la charge de l'entreprise).
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p>b-7 suite</p> <p>Lignes 274 à 279</p>	<p>B-7 suite : « Et c'est quelque chose qui est, je dirais, complètement culturel dans l'entreprise, si sur ces formations là je n'active pas mon DIF ou je n'émet pas l'intention d'utiliser mon DIF, et bien je n'aurai pas accès à cette formation. C'est une façon de laisser la main, et que j'ai trouvé, de laisser la main au collaborateur, sur le fameux « touche pas à mon DIF ! » et qui lui permet d'accéder à des formations auxquelles il n'accéderait pas si il y avait pas le DIF. »</p>	<p>Normativité</p>	<p>Individualisation</p>	<p>-Nouvelle occurrence de la culture d'entreprise : toute action semble venir en droite ligne du « cadre éthique à l'action ».</p> <p>-Référence à un slogan que je ne connais pas... « Touche pas à mon DIF ! ». Attrait du slogan.</p> <p>-Cette tolérance à l'accès à la formation semble être très au dessus de la moyenne : jusqu'ici, il n'est fait aucune allusion à un intérêt commun pour le salarié et l'entreprise pour l'ouverture au droit du DIF...</p> <p>-Prise de conscience de l'avantage personnel, pour le salarié, de pouvoir disposer d'un Droit Individuel à la Formation.</p>
<p>b-7 suite</p> <p>Lignes 279 à 285</p>	<p>B-7 suite : « Ce qui fait qu'on a en prévision cette année, je crois, à peu près, 250 DIF, 247 demandes d'utilisation du DIF, c'est-à-dire des gens qui ont déjà eu l'intention d'utiliser leur DIF par rapport à une action de formation prévue au plan ; donc si vous ramenez 250 à nos 1400 collaborateurs, ça doit faire 18% à peu près des gens, vous referez le calcul ! C'est quelque chose entre 15 et 20 % des gens qui chaque année, utilisent leur DIF et on est plutôt contents ! »</p>	<p>Normativité</p>	<p>Expression d'une Culture d'entreprise humaine</p>	<p>-Pourcentage qui pourrait sembler assez faible, compte tenu des facilités allouées pour bénéficier du DIF, dans cette entreprise.</p> <p>-Fierté de pouvoir être reconnu comme facilitateur, participant à l'accès à des formations qui semblent constituer un enrichissement pour le salarié seul, sans demande de contrepartie par l'entreprise : image méliorative (l'image est très importante car elle fait partie de la communication d'entreprise et elle est un des rouages de la culture d'entreprise).</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p><u>b-8 : Les personnes émettent le souhait et le manager va arbitrer, dire oui ou non ?</u></p> <p>Lignes 287 à 293</p>	<p>B-8 : « Le manager arbitre, bien sûr si quelqu'un demande une formation... enfin, il n'arbitre pas ! On lui demande pas d'arbitrer, arbitrer dans le sens dire : « non pas cette formation là ! » Il émet un avis, il émet un avis favorable ou défavorable ! C'est-à-dire que moi je reçois toutes les demandes, ça m'intéresse ! Parce qu'il peut y avoir des demandes là-dedans qui peuvent être traitées par un dispositif autre que le plan de formation ; c'est-à-dire que le recensement des besoins de formation c'est vraiment un truc global ! Le manager, on lui demande de recenser. »</p>	<p>Normativité puis Normalisation</p>	<p>Objectivation du personnel</p>	<p>-Sous quels critères sont attribués les avis favorables ou défavorables par le manager ?...je n'ai pas eu la présence d'esprit de poser la question...</p> <p>-Intérêt affiché pour les expressions individuelles de demande de formation.</p> <p>-Le traitement normé de celles-ci n'en épuise pas toutes les potentialités de gestion managériale.</p> <p>-La manager est, ici, redevenu une simple courroie de transmission.</p>
<p>b-8 suite</p> <p>Lignes 293 à 302</p>	<p>B-8 suite : « Après, il va dire : avis favorable sur la catégorie 1 par exemple parce que c'est lié au métier et lui il connaît le métier de son collaborateur, moi je le connais pas, on doit avoir au moins 120 fiches de poste dans l'entreprise, moi, je les connais pas toutes. Donc c'est lui qui dit : « je suis favorable à la catégorie 1 » parce que ça correspond, hein, hein ! Si c'est en catégorie 2, développement de compétences, il est favorable aussi parce qu'il considère qu'il y a une plus value dans son IER ou pas ou il peut dire : « je suis défavorable », mais n'empêche que la demande va quand même remonter ici parce que s'il est défavorable en catégorie 2, ça peut très bien s'inscrire dans le cadre d'un CIF par exemple ou d'une VAE ou d'un bilan de compétences... »</p>	<p>Normativité</p>	<p>Objectivation du personnel</p>	<p>-Retour à la catégorie des formations au Plan, c'est-à-dire non éligibles au DIF, mais incluses dans la formation-métier, indispensable pour remplir sa mission : revalorisation du rôle du manager.</p> <p>-Sur la catégorie 2, allusion explicite à la question de l'intérêt, de la plus-value que l'entreprise peut tirer d'une formation non directement liée à la mission du collaborateur.</p> <p>-Cas de l'avis défavorable pour une formation de catégorie 2 : il entend néanmoins les souhaits des salariés ; la récolte des souhaits est un moyen de connaître de manière précise le degré de motivation, les centres d'intérêt, les projets professionnels : VAE, CIF, Bilan de compétences (bien que le Bilan de compétence est éligible au titre du DIF).</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p>b-8 suite</p> <p>Lignes 302 à 311</p>	<p>B-8 suite : « c'est toujours intéressant pour l'entreprise que d'avoir cette vision des souhaits des collaborateurs, ça peut aussi éclairer sur leurs projets et pourquoi pas, éclairer aussi sur notre GPEC. Donc le DIF oui, on en fait, on en fait plutôt bien, surtout sur du développement personnel, des langues, développement personnel langues ou montée en compétences pour quelqu'un qui veut vraiment améliorer ses connaissances sur la gestion financière alors qu'on lui demande de vendre des produits d'assurance vie basiques, qui veut monter en compétences sur la fiscalité machin, on va lui demander, enfin, on va le mettre en place s'il accepte d'utiliser son DIF. On est dans la notion de Co-investissement sur le DIF. »</p>	<p>Normalisation</p>	<p>Rationalisation</p> <p>Rationalisation, Rentabilisation de l'efficience de la formation</p>	<p>-...Le dit explicitement : « intéressant pour l'entreprise... »</p> <p>-GPEC : souci de constituer et d'entretenir un vivier de compétences à l'interne possiblement utile pour des formations ponctuelles. ; gestion rigoureuse, utilisation possible et à moindre coût des employés à la place de prestataires extérieurs, plus chers et surtout ne cadrant pas toujours avec la Culture d'entreprise.</p> <p>-Notion de co-investissement : la plus-value qui sera acquise par l'employé, grâce à l'utilisation de son DIF, la sera aussi potentiellement pour l'entreprise : d'une part, cela facilitera une promotion future (et l'employé aura déjà acquis certains aspects du nouveau poste par le DIF, ce qui limitera le coût d'une formation et du temps non productif d'adaptation au poste) ; d'autre part, il y aura, peut-être, constitution d'une dette vis-à-vis de l'employeur, si compréhensif, si facilitateur.</p>
--	--	-----------------------------	--	---

<u>b-9 : Et ce sera pendant son temps de travail ?</u> Lignes 313 à 318	B-9 : « Alors, à ce moment là, on est beaux joueurs, il a mis sur la table son DIF... il y a un intérêt partagé entre l'entreprise et le collaborateur ; si je reprends mon exemple du conseiller financier à qui on demande de vendre des produits basiques et qui veut se forger sur la fiscalité, la bourse, tous les produits financiers qui puissent exister, c'est toujours un plus pour l'entreprise, c'est un plus pour lui, il va être plus à l'aise et on va le faire sur le temps de travail. »	Normalisation	Rationalisation, Rentabilisation de l'efficience de la formation	-« Beaux joueurs » : reconnaissance de cette plus-value possible sur plusieurs tableaux ; évocation d'un troisième avantage, celui de la plus grande aisance acquise dans la fonction, grâce à l'accroissement des connaissances et des compétences. -Contextualisation de la plus value que constitue le DIF.
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<u>b-10 : Dans beaucoup d'entreprises, les compteurs DIF sont au maximum</u> ... Lignes 320 à 325	B-10 : « Oui, c'est dingue, même dans les grandes entreprises ; le DIF va disparaître, vous savez, au profit d'un truc dont on connaît pas encore la consistance et qui sera à peu près la même chose avec une gestion peut être plus...on en est arrivés là, on a donc entre 15 et 18 % des gens qui ont utilisé leur DIF, si on en est arrivés là , c'est parce qu'on a démystifié le DIF en disant : c'est un truc qui de toute façon, si vous l'utilisez, se recharge, automatiquement de toute façon à raison de 20 points par an ; »	Normalisation	Communication d'entreprise	-Semble étonné que l'utilisation du DIF soit difficile pour certaines entreprises... -N'évoque pas la nouvelle version du DIF : interlocuteur toujours sur la réserve : j'ai eu le sentiment qu'il voulait donner de l'entreprise une image la plus lisse et positive possible. Ne s'avance pas, ne porte aucun jugement ou ne tente aucune prédiction. -Rappelle encore une fois le pourcentage de DIF, chiffre dont il est très fier. -« on a démystifié le DIF » : communication, facilitation, adaptation.

<p>b-10 suite</p> <p>Lignes 326 à 332</p>	<p>B-10 suite : « moi je fais 2 jours de formation sur les écrits par exemple pour quelqu'un, il est content, là ça rejoint aussi la qualité de vie au travail, il est content, l'entreprise est contente parce qu'il a acquis une compétence supplémentaire, son patron est content ; ça a coûté un petit peu à l'entreprise parce qu'il faut savoir que les prises en charge de nos OPACS sur le DIF sont quand même inférieures au coût réel, bon, l'entreprise ne rechigne pas là-dessus parce que c'est utile à l'entreprise et ça contribue, je pense à la qualité de vie au travail. »</p>	<p>Normativité, puis ...</p> <p>Normalisation</p>	<p>Optimisation de la formation</p> <p>Discipline</p> <p>Biopouvoir</p>	<p>-Nouveau thème incontournable de la communication d'entreprise : La Qualité de Vie au Travail, nommée dans les entreprises la QVT : le DIF comme moyen de contrôle de l'humeur de l'employé et de sa QVT...</p> <p>-Explication très franche de l'instrumentalisation de la formation comme outil de communication interne : « il est content », « ça rejoint la qualité de vie au travail », « il a acquis une compétence supplémentaire, son patron est content » ; ce qui désamorce aussitôt toute opposition sur une instrumentalisation éventuelle : tout est dit, rien n'est caché, tout le monde y trouve son compte...</p> <p>-Coût réel, non pas de la formation mais de l'aménagement d'un climat de « qualité de vie ».</p> <p>-La QVT est aussi un élément qui a été très vite construit par les entreprises au moment où on a « inventé » <i>les risques psycho-sociaux</i>. Non pas que la souffrance au travail n'existe pas, bien au contraire, mais celle-ci a permis l'émergence de la réponse-remède de la part des entreprises (en même temps que par les commissions d'Hygiène et de Sécurité) qui se sont emparées de ce thème et l'ont incorporé à la communication et culture d'entreprise : faire en sorte de communiquer là-dessus, c'est montrer qu'on agit contre, que l'entreprise se mobilise, prend en charge la qualité de vie de ses employés... nourrit le cadre éthique à l'action.</p> <p>-Mais il n'en restera pas moins vrai <i>aussi</i> qu'un employé dont on dit s'occuper, que l'on forme, que l'on aiguille dans son projet individuel – est un employé potentiellement plus productif.</p>
---	--	---	--	---

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p><u>b-11 : le DIF est un moyen de rendre le travail plus facile... ?</u></p> <p>Lignes 334 à 338</p>	<p>B-11 : « Mais je pense que... on le mesure nous, la contribution à la qualité de vie au travail au travers d'un baromètre d'opinions tous les 2 ans, alors là c'est le groupe, c'est les 35 000 collaborateurs du groupe, répondent à un questionnaire et après on a les résultats par entité régionale et ASSUREL « Région 1 », on est plutôt sur les hautes marches du podium pour pas dire sur la 1ere marche du podium en termes de »</p>	<p>Normalisation</p>	<p>Communication d'entreprise/ Marketing</p> <p>Individualisation</p> <p>Mesure de l'implication</p>	<p>-Le baromètre d'opinion : une des mesures mises en place pour « gérer » la question des risques psychosociaux.</p> <p>-Dispositif de récolte des opinions : sert aussi d'aiguillon à l'esprit de compétition entre les entités du groupe ; la mise en concurrence s'institue dans tous les secteurs et alimente à son tour, la communication d'entreprise : « On est sur les hautes marches du podium, ... » ; fierté de pouvoir mobiliser les employés afin qu'ils répondent au questionnaire.</p> <p>N.B : dans mon entreprise, le taux de réponse était si bas la première année, que les managers ont été chargés de tenir un discours de type marketing, pour nous sensibiliser à l'importance, <i>pour nous</i>, de répondre à ce questionnaire ; ils nous permettaient même de prendre une pause supplémentaire de 10 minutes afin de le remplir, puis, nous félicitaient ensuite. Le taux de réponse est remonté en flèche !</p> <p>-A noter aussi que ce ne sont pas tous les résultats quantitatifs ou qualitatifs du questionnaire lui-même qui sont communiqués aux employés, mais seulement le pourcentage de réponse au questionnaire ; ainsi, quelque soit la nature des avis exprimés, les résultats révéleront un degré d'<i>implication</i> présenté aux employés, qui sont, <i>in fine</i>, les véritables destinataires du sondage : nous sommes dans une culture du sondage et c'est devenu une évidence, pour les journalistes politiques par exemple, que de reconnaître que les résultats des sondages ont une action performative sur les intentions de vote.</p>

				<p>-Le sondage, la récolte de l'opinion de l'individu-employé, va dans le sens déjà évoqué de l'écoute, et donc de l'attention porté à celui-ci, à ses ressentis, ses souffrances, ses idées. Le sondage est la concrétisation de l'individualisation : on s'adresse directement à l'individu au travail, on feint de lui accorder un droit à l'expression, un espace de liberté ... alors que la forme même « sondage » performe et normalise, et c'est d'ailleurs là sa fonction principale.</p> <p>-Le traitement du sujet de la QVT et de la prévention des risques psycho-sociaux, par le sondage, proviennent d'un management participatif appelé à l'origine « cercle de qualité » : les individus sont consultés sur des réalités qui les touchent de près et dont on dit qu'ils sont les seuls à les connaître si bien ; on leur confère un statut d'expert, on feint de les élever à un rang de spécialiste, d'analystes, de praticiens...</p> <p>-La mise en place d'ateliers d'amélioration de la QVT entretient l'illusion que l'individu va pouvoir modifier son environnement de travail, apporter des idées, sans soupçonner que ces idées serviront un renforcement de l'implication à l'augmentation de la rentabilité.</p>
--	--	--	--	--

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>b-11 suite</p> <p>Lignes 338 à 346</p>	<p>B-11 suite : « Enfin, les questions ne sont pas posées comme ça, au travers notamment de questions sur la formation, le dernier, les deux derniers d'ailleurs parce que ça fait 4 ans que ça dure, on va en connaître un autre bientôt ! Mettre ASSUREL «Région 1» sur le podium dans le groupe sur l'accès à la formation etc. C'est ce qui me fait dire que ça contribue quand même à ... sur la question : « pensez-vous que l'entreprise vous accompagne dans le développement de vos compétences ? » Et on est à quelque chose comme 8 de réponses positives sur 10 à ASSUREL «Région 1» alors que la moyenne doit être à 6 ½ ou 7. Donc on est content et on est persuadé que ça contribue à la qualité de vie. »</p>	<p>Normalisation</p>	<p>Marketing d'entreprise</p> <p>Objectivation du subjectif</p> <p>Communication d'entreprise</p>	<p>-Le coût de mise en place de ces sondages annuels est très élevé : signe que c'est un puissant moteur de mobilisation des individus et d'augmentation de la productivité.</p> <p>-L'épanouissement de l'individu, voire son plaisir, sont requis comme un des moyens possibles d'améliorer sa rentabilité.</p> <p>-En un sens le salarié est considéré comme un consommateur, un client. En effet, son opinion est récoltée, elle est précieuse, elle doit tendre à améliorer le produit, à fidéliser le client : en effet, si l'employé est à envisager comme un entrepreneur de lui-même, un partenaire économique à part entière, les relations que l'on construit avec lui seront de type commercial.</p> <p>=> Marketing d'entreprise.</p> <p>-La QVT alimente la QVT : « content » des résultats du questionnaire sur la QVT.</p> <p>-De surcroit, renforcement de l'esprit de compétition.</p>

<p><u>b-12 : Quel est le cabinet ?</u> 348 à 349</p> <p><u>b-13 : Et le taux de réponse ?</u> 351</p> <p><u>b-14 : Ça arrive sur la boîte mail des personnes ?</u> 353 à 355</p>	<p>B-12 : « C'est IPSOS. Oui, c'est une grosse enquête ça touche 35 000 collaborateurs ! Et après avec des méthodes d'analyse, statistiques machin. »</p> <p>B-13 : « 81% ! »</p> <p>B-14 : « Oui, personnalisé et confidentiel. Alors des fois, sur des petites équipes, ça tique un peu parce que ... vous avez un service de 3 personnes, service marketing, il y en a 2 sur 3 qui ont répondu tel truc ! On touche les limites du confidentiel. »</p>	<p>Normalisation de type marketing</p>	<p>Objectivation par la statistique</p>	<p>-IPSOS « est la cinquième société mondiale d'études, mais la deuxième société mondiale d'études publicitaires ». Disponible sur [http ://fr.wikipedia.org/wiki/Ipsos]</p> <p>⇒ Technologie du sondage à caractère marketing (« méthodes d'analyse, statistiques.. ») : dispositif explicite de contrôle et de mesure de la norme mais aussi producteur de normes.</p> <p>-Sans doute a-t-il voulu dire « individuel et anonyme » : personnalisé veut sans doute dire qu'il est adapté à la fonction et à la localisation ; s'il était personnel, il ne pourrait pas être anonyme.</p> <p>-« limites du confidentiel » : devient un moyen de contrôle explicite.</p>
<p><u>b-15 : Pouvez-vous me parler de l'individualisation de la formation ?</u></p> <p>Lignes 357 à 362</p>	<p>B-15 : « Alors je vous l'ai dit, c'est dans notre culture, par contre la mise en place d'actions de formation, là on refait le chemin inverse, c'est-à-dire que quand j'ai plusieurs demandes sur un thème donné, je regroupe par thèmes et on essaye de bâtir des modules de formation un petit peu collectifs, on essaye de redevenir collectif à ce moment là mais là c'est le travail du service formation, pour bâtir un programme qui puisse correspondre à tout le monde. »</p>	<p>standardisation et normalisation</p>	<p>Faux collectif</p>	<p>-Dans l'unité de discours suivante, il est précisé qu'il s'agit de programmes liés au comportemental : le traitement des besoins de formation récurrents et voisins , donc généralisables, est alors supporté par le plan de formation qui considère que la pratique métier peut être directement impactée par le stress, le défaut de confiance en soi...etc. ; les stratégies personnelles pour échapper à l'usure psychique sont fournies et donc maîtrisées par le service formation (d'où l'importance de fournir au prestataire « un peu de culture d'entreprise » cf. ligne 215)</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

b-15 suite Lignes 369 à 367	B-15 suite : « Parce qu'on peut avoir des expressions de besoins qui sont... qui paraissent disparates comme ça mais qui peuvent se recouper sur un thème commun. Quand j'ai des gens qui me parlent de gestion du stress, de confiance en soi etc., là il y a des thèmes qui peuvent être regroupés. Sous un vocable., alors après je fais un appel d'offres et on trouve un titre qui fédère tout ça. Et où tout le monde retrouve son compte. »	Normalisation	Standardisation Discipline Psychologisation	-Unification et psychologisation du besoin de formation : les employés sont amenés à se lire et à s'analyser comme des êtres dont les actions « <i>ne sont pas aléatoires par rapport au réel</i> » et doivent trouver la « <i>meilleure allocation possible de leurs ressources [psychiques] rares</i> » ; <ul style="list-style-type: none"> • construction et rentabilisation de ce qui s'est appelé le <i>savoir-être</i>. • L'être (=comportement) s'apprend. -Formation aux comportements attendus est un outil de contentement des employés, marketing relationnel : relation managée sur le modèle de la relation-client.
<u>b-16 : Que faites vous de la demande très individuelle ?</u> Lignes 369 à 374	B-16 : « Alors si c'est des thèmes un petit peu généraux du style : améliorer les écrits... alors exprimés un peu différemment dans les demandes de formation, là je vais le gérer par paquets en intra, on va privilégier la formation en intra c'est-à-dire faire venir le formateur chez nous, en disant : voilà, j'ai 10 personnes, il faut me les former sur tel thème, on se met d'accord sur quelque chose qui balaie un petit peu tous les besoins et puis voilà. Ça c'est du classique. »	Normalisation / standardisation de la formation	Formation-produit	-Au sujet des formations non comportementalistes, plus techniques (« améliorer les écrits »), co-construction avec le prestataire ; formations moins sensibles, plus neutres du point de vue managérial => la notion de culture d'entreprise n'est pas invoquée. -« individualisation » semble signifier : reconnaître dans la demande individuelle une problématique métier potentiellement partageable par tous, généralisable. La récolte des besoins ou des demandes de formation individuels permet l'harmonisation, la généralisation et, en plus, l'enrichissement de la représentation fine du travail de l'employé.
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

b-16 suite Lignes 374 à 378	B-16 suite : « Si j'ai une ou deux personnes qui expriment un besoin... vous savez les managers quelque fois qui expriment un besoin particulier sur un thème particulier validé par son propre manager qui dit : et oui, effectivement, j'aimerais bien qu'il s'améliore là-dessus, là on va soit feuilleter un catalogue et il y a des gros catalogue pour ça, on va bien trouver quelque chose »	Normalisation Standardisation	Formation produit	-La standardisation sera moins poussée pour le manager : l'expression ne sera pas standardisée mais la réponse le sera ; on va considérer que le besoin d'amélioration de sa compétence passera par une formation qui existe déjà : -La notion de catalogue renvoie au caractère commercial de la relation qui unit le simple employé ou le manager à son organisation ; avec, toujours, le « produit » que devient la formation, objet de transaction.
b-16 suite Lignes 378 à 385	B-16 suite : « ou alors je vais aller vers un partenaire-prestataire ou un prestataire-partenaire à qui je vais dire : voilà, j'ai deux personnes ou même j'ai une personne, j'ai 2,3 personnes, ils sont pas très à l'aise là-dessus à ce moment-là, on va faire un parcours ou un module adapté, personnalisé et le plus souvent aussi avec l'idée que ça doit s'inscrire dans la durée que ça doit être personnalisé, c'est-à-dire qu'on va y mettre un petit peu de coaching derrière, pour faire en sorte que ça soit pas une formation, en se disant : voilà, on a fait notre boulot, on l'a formé, il va plus nous embêter ! »	Normalisation managériale	Discipline	-Que signifie l'inversion « prestataire-partenaire » ? le mot partenaire signifie-t-il que le choix du prestataire sera très rigoureux ? -« Parcours adapté, personnalisé » : le formateur résoudra les problèmes réels du manager, mise en situation, analyse, apports théoriques ou pratiques, tests sur le terrain, en harmonie avec le cadre éthique à l'action. -« mettre un peu de coaching derrière ... » : on remarque que le poste de manager de proximité est particulièrement stratégique pour l'entreprise ; un manager qui rencontre des difficultés ou qui, éventuellement, entend se servir de ses « outils » différemment peut ne plus jouer son rôle de relais d'implication. -Managers dont on s'occupe, qui sont écoutés, accompagnés, étroitement formés... Pivot stratégique.
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p>b-16 suite</p> <p>Lignes 385 à 390</p>	<p>B-16 suite : « Mais de se dire que c'est quelqu'un qui est en difficulté, il faut qu'on l'accompagne et on rejoint la valeur : la place de l'homme ; j'ai quelques exemples comme ça de manager qu'on a accompagnés par des actions de coaching, qu'on appelle pas obligatoirement comme ça mais ça y ressemble bougrement avec les points à améliorer, diagnostic, actions, mise en place, et puis évaluation, suivi etc. »</p>	<p>Normalisation managériale</p>	<p>Valeur humaniste instrumentalisée</p> <p>Discours d'entreprise</p> <p>Discipline, réforme de la personne</p>	<p>-« place de l'homme » : l'accompagnement serait mis en place par souci humaniste.</p> <p>-« coaching » : le coaching est le degré supérieur à l'accompagnement : 1) dans le coaching, pas de limite précise entre la fonction et l'être de celui qui remplit cette fonction. Psychologisation de l'accompagnement ; les difficultés rencontrées dans la fonction découlerait même plus de l'individu que de l'organisation, à laquelle il ne saurait pas s'adapter. 2) individualisation-normalisation du coaching, intégration des valeurs et comportements plus efficace par le coaching, intériorisation plus efficace.</p>
<p>b-16 suite</p> <p>Lignes 390 à 397</p>	<p>B-16 suite : « On fait aussi des formations en ce moment sur les incivilités ! On a en 2011 conclu un accord d'entreprise avec les instances représentatives du personnel sur la qualité de vie au travail ! J'en parlais, c'est vraiment un sujet d'actualité, on a été une des premières entreprises, un des premiers groupes même à conclure un accord dans lequel il y avait plusieurs aspects en matière de formation il y en avait deux : 1^{er} aspect c'était sensibiliser donc former nos managers, toujours eux aux bonnes pratiques managériales qui contribuent à la qualité de vie au travail des collaborateurs. »</p>	<p>Normalisation de la vie</p>	<p>Prise en charge de l'individu :</p> <p>Individualisation</p>	<p>-Incivilités et QVT : associées dans cette unité ; l'entreprise s'occupe, se préoccupe du ressenti de ses employés afin qu'ils restent productifs malgré les agressions que constituent les incivilités.</p> <p>-Puis retour sur la question seule de la QVT : « 1^{er} aspect » : former=sensibiliser : équivalence intéressante ; signifier que cette question de la QVT est une question qui doit faire l'objet d'attention et de mise en place de mesures ; de plus, les bonnes pratiques managériales constituent une partie de la QVT ; deux bénéfices : 1) par les comportements du manager-courroie de transmission, les collaborateurs peuvent constater que la direction est sensible à leur qualité de vie au travail. 2) renforcement et précisions des comportements et valeurs attendus des managers.</p> <p>-N.B. : analysons ce terme de Qualité de vie au travail : jadis, on parlait des « conditions de</p>

				<p>travail » ; terme neutre, objectif, séparation maintenue entre sphère privée, intime et environnement de travail.</p> <p>- La notion de <i>Qualité</i> est méliorative et, de plus, largement utilisée pour désigner la vague des normalisations des procès de travail et leurs certifications, leurs authentications ; les Normes Qualité permettent, en somme, que dans toute relation de travail, qu'elle soit interne ou externe, les personnes vont s'accorder sur ce que désignent les termes employés, ce qu'ils recouvrent exactement au sujet des façons de faire, des façons de produire, des façons de contractualiser... Les certifications « qualité » sensibilisent à la « culture d'entreprise ». Que le mot « qualité » ait été choisi pour désigner ce souci d'éviter les interprétations et malentendus dues aux déformations induites par des savoir-faire singuliers, traditionnels, culturels, et donc un peu fermés sur eux-mêmes, difficile à déchiffrer, n'est évidemment pas fortuit ; il induit que grâce à cette harmonisation-normalisation communicationnelle et procédurale-, la rentabilité, la pertinence et la conformité du contrat seront garanties, les échanges seront de <i>bonne qualité</i>.</p> <p>-Que ce mot de « qualité » ait été choisi également pour désigner les conditions de travail n'est donc pas fortuit non plus : sa plasticité, sa plurivocité, sa puissance de mobilisation émotionnelle ...mais aussi la connotation « d'amélioration programmée », caractéristique déjà repérée pour le terme d'« individualisation », lui confère un pouvoir certain : on va vers un mieux, il y a une exigence de</p>
--	--	--	--	--

				<p>progrès inscrite en filigrane dans ces termes. Positivité du terme.</p> <p>- Parler de la Qualité de vie au travail, c'est, par conséquent, dire beaucoup...Tout d'abord, par rapprochement sémantique, musical, que cette qualité s'améliorera si la vie au travail est normalisée ; si, à l'image de la certification, elle adopte des normes, des façons de faire et de communiquer , comme autant de protections de la vie bonne au travail.</p> <p>-Autre écho sémantique : bonnes pratiques → bonne qualité : « bonnes pratiques managériales qui contribuent à la qualité de vie au travail des collaborateurs. »</p> <p>-Notons l'établissement du système d'équivalence : <i>bonnes</i> pratiques = préservation de la qualité de la vie et donc de la vie = performance des normes dans la préservation de la vie ; question d'efficacité morale (Cf. <i>biopouvoir</i>, M. Foucault).</p> <p>-Les « ateliers QVT », réunions entre collaborateurs et managers, constituent des espaces et des temps d'énonciation des souffrances au travail et aussi, d'établissement de normes propres à y remédier.</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p>b-16 suite</p> <p>Lignes 397 à 403</p>	<p>B-16 suite : « On a mis en place un module de formation pour les managers qui s'appelle, qu'on a appelé « Cap Management », « Cap » voulait dire Comprendre , comprendre ce qui constitue la qualité de vie au travail d'un collaborateur ; Agir, agir quand on est devant une situation de non qualité de vie au travail, qui souffre au travail ; et Prévenir, c'est-à-dire faire en sorte, et ça c'était l'essentiel du truc, que dans mon équipe j'ai pas de gens qui soient amenés à vivre des situations de souffrance au travail. »</p>	<p>Normalisation</p>	<p>Communication d'entreprise</p>	<p>-Nouveau slogan (communication d'entreprise de bonne facture !), très métaphorique, du navire qui garde le cap, contre vents et marées...</p> <p>-Dispenser une « formation » à la préservation de la qualité de vie au travail, c'est, <i>ipso facto</i>, dire, préférer ce <i>qu'est la qualité de vie au travail</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre : incorporer des discours convenus (partagés par un groupe d'experts autorisés et médiatisés ou par les nombreuses publications au sujet des risques psychosociaux) et psychologiques sur la souffrance au travail. • Agir : <i>réagir</i>, adopter un comportement non aléatoire par rapport à ce qui est dorénavant compris et repéré comme relevant d'une souffrance. Réponse stéréotypée. • Prévenir : <i>agir et pré-voir</i>, donc s'appuyer sur des connaissances assimilées, en lien avec des situations-types. Mais une situation-type est-elle encore une situation ? En tout cas, elle n'est plus un événement). <p>-Instaurer des normes de QVT et préférer des énoncés sur ce qui déclenche la souffrance au travail, c'est éviter d'énoncer ce qui devient un tabou : <i>le travail lui-même est source de souffrance ou le style de management fait souffrir</i>.</p> <p>Par voie de conséquence, l'organisation souhaite que le travail ait l'air d'offrir un lieu de bonheur, d'épanouissement, de qualité, de vie bonne.</p> <p>-Que signifie « souffrance » dans un cadre de travail ? Quelle est la spécificité de celle-ci ? Repérer</p>
---	--	-----------------------------	--	---

				<p><i>des souffrances, n'est-ce pas en laisser d'autres dans l'ombre ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Assignation d'une introspection psychologique comme mode de connaissance de soi. -Normaliser la notion de souffrance au travail, par la véridiction psychologique, n'est-ce pas une façon de déposséder les « souffrants » d'une interprétation personnelles plus en rapport avec les situations qu'ils traversent ? -Enfin, le thème de la souffrance au travail tend à dévitaliser et désamorcer le potentiel subversif, car inventif, du travail réel, dans son opposition au travail prescrit : le travail réel est producteur de stratégies personnelles, normatives.
--	--	--	--	--

<p>b-16</p> <p>Lignes 403 à 410</p>	<p>B-16 suite : « Donc ça c'était le 1^{er} aspect, on a traité ça en 2012, depuis 2012, tous les managers sont passés en formation sur ces thèmes là. Et on avait un autre aspect dans cet accord, c'était accompagner les personnels en Relation Clients qu'on appelle les sociétaires chez nous, en relation clients sociétaires, accompagner ces gens là qui sont en relation, la gestion des incivilités ! C'est-à-dire faire en sorte que chaque collaborateur qui est en contact, soit direct ou soit en relation téléphonique sur nos plateformes téléphoniques, soit armé pour pouvoir faire face à des situations relationnelles difficiles pour ne pas dire des incivilités. »</p>	<p>Normalisation des relations</p> <p>Standardisation et normalisation de la relation (normalisation au sens du normal, de l'acceptable, de la civilité normée)</p>	<p>Standardisation de la situation conflictuelle</p>	<p>-Nouvelles occurrences du verbe « accompagner ».</p> <p>-Harmonisation obligatoire : « tous les managers sont passés ».</p> <p>-Auto correction : « Relation Clients » est aussitôt transformé en « Relation Clients Sociétaires ».</p> <p>- « armer les collaborateurs » : jusque là, les normes du fonctionnement psychologique fonctionnaient seulement dans l'entreprise ; il suffit de les transposer à la relation client.</p> <p>-L'entreprise protège ses employés contre les facteurs de souffrances venant de l'extérieur : la <i>gestion</i> des conflits est une arme contre les agressions extérieures et donc, un moyen de diminuer les souffrances au travail, d'améliorer la Qualité de Vie au Travail. Positivité de l'amélioration, par l'entreprise, de la Qualité de Vie au Travail.</p>
---	--	---	---	---

<p>b-16 suite</p> <p>Lignes 410 à 420</p>	<p>B-16 suite : « On a appelé ça pudiquement : situations relationnelles difficiles. On n'est pas, comme dans certains métiers, avec des gens qui viennent nous menacer physiquement mais il arrive quand même, de part l'activité d'assurance, vous le savez bien ! Quand on annonce à quelqu'un qu'on va prendre en charge son sinistre, qu'on va appliquer une franchise, qu'on va lui dire : « ah oui, mais votre truc il était vieux », on va lui appliquer une vétusté.... Il y a des gens qui peuvent partir dans des machins... on connaît tout ça, c'est notre métier. Il se trouve qu'on est pas trop, de part notre structure juridique, pas trop encore concerné avec ça, structure juridique, milieu de travail aussi : on est très présent dans le milieu rural, c'est pas encore trop là qu'il y a le plus d'incivilités mais on sent bien que ça monte. »</p>		<p>Discipline, maîtrise de soi</p>	<p>-« Situations relationnelles difficiles » : formation à la situation et instauration de <i>procédures relationnelles</i> ; or, le propre d'une situation n'est-ce pas justement d'être non totalement formalisable ?</p> <p>-Procédure relationnelle : elle tend à indiquer, par défaut, que la norme d'une relation est sa facilité.</p> <p>-Prise en charge et gestion de ce type de relation : pour la Qualité de vie au travail et, donc afin d'impacter le moins possible la rentabilité.</p> <p>-« structure juridique »¹²⁶ : l'assurance, en tant que « <i>dispositif juridique de responsabilité</i> », est un dispositif de pouvoir, incluant une part d'arbitraire.</p> <p>-Spécificité de l'assurance : pratiques de la responsabilité et du risque, pratique normalisante, qui assigne des <i>valeurs</i>.¹²⁷</p>
Questions	Unités de discours	Thème	Sous-thèmes	Commentaires

¹²⁶ « C'est ce renversement des rapports droit-assurance (...) que l'on pourrait désigner comme processus d' « assurantialisation » de nos sociétés. Un processus qui ne désigne pas tant la multiplication et la prolifération en quelque sorte quantitative des institutions d'assurance que le fait que, secteur par secteur, on demande à l'assurance et à sa technologie de remplacer l'ancien dispositif juridique de responsabilité comme instrument de régulation sociale. » EWALD, François, *L'état providence*, Paris, Grasset, 1986 ; p.392.

¹²⁷ « L'assurance, c'est une des raisons de son succès, n'a pas eu seulement un effet dissolvant par rapport au dispositif juridique des responsabilités. Elle aussi porteuse d'un projet de régulation sociale qui présente toutes les séductions d'une rationalité technique que rien ne viendra plus limiter. Elle secrète sa propre utopie : le rêve d'une société d' « économie pure », où la valeur de toutes les valeurs serait déterminée par l'économie. Donc une société où tout pourrait être transparent pour tous ; » *ibid.*, 394.

b-16 suite Lignes 420 à 426	B-16 suite : « Et donc on a accompagné tout nos collaborateurs en lien avec nos sociétaires, sur une journée de formation sur la gestion des situations relationnelles difficiles. Pourquoi, je vous raconte ça ? C'était à propos de l'évaluation ! Je vous citais un exemple c'est-à-dire qu'après chaque session, alors on a formé nos 650 commerciaux, on a même étendu à certains back office, dans les services de gestion qui reçoivent des courriers ou des coups de fil. Des courriers ça va encore, se faire rouspéter par courrier... un coup de fil, ça fait mal, ça peut faire très mal »	Normalisation des situations	Standardisation de la situation conflictuelle Discipline, maîtrise de soi	-Nouvelle occurrence du terme « accompagné ». -« une journée de formation sur la gestion des situations.... » : 1/ est-ce possible d'être formé à ça en 1 jour ? ; 2/ techniques comportementalistes sans doute dérivées de l'Analyse Transactionnelle ; 3/ mise en place de procédures du comportement langagier ; sans doute utiles mais quand ces procédures ne sont pas adaptées aux situations, aident-elles réellement le collaborateur ? -extension du dispositif de formation ou de sensibilisation à la gestion des relations difficiles, à une partie du personnel non touché directement par les « incivilités » : dispositif opportuniste de normalisation + communication sur l'attention de la direction portée sur la Qualité de vie au travail.
b-16 suite Lignes 426 à 431	B-16 suite : « donc après chaque session, on a fait je ne sais pas combien de sessions, 50 ou 60 sessions jusqu'à maintenant, je fais une évaluation, je fais un retour aux managers, l'intervenant, qui est un intervenant externe me fait un petit point à chaque session en disant : « voilà ce que j'ai entendu... » même si ça reste confidentiel mais ça nous permet de faire une évaluation en continu. »	Normalisation	Contrôle	-« 50 à 60 sessions » : effort financier impressionnant pour le bien-être des employés, pour la prévention des risques, mais retour sur investissement sans doute attendu par une augmentation de la productivité. -« Intervenant externe me fait un petit point : Voilà ce que j'ai entendu » : Ce n'est pas une évaluation mais un contrôle. -« évaluation en continu » : contrôle et récolte du ressenti des employés avant et après la sensibilisation.
Questions	Unités de discours	Thème	Sous-thèmes	Commentaires

<p>b-16 suite</p> <p>Lignes 431 à 436</p>	<p>B-16 suite : « Pour ce qui est des incivilités, on a fait 2 jours pour les managers. Dans cette journée, il y a le même contenu que ce que leurs collaborateurs suivent, plus une journée consacrée à : « comment moi en tant que manager je fais vivre ça sur le terrain » ; et en fait l'idée c'est de faire prendre conscience que dans un certain nombre de cas potentiels d'incivilités, j'ai moi-même en tant qu'acteur en fait, soit commercial ou soit manager, je peux avoir un rôle à jouer en matière de prévention. »</p>	<p>Normalisation</p>	<p>Responsabilisation</p> <p>Intériorisation des conflits et des comportements de prévention.</p>	<p>-Le contenu de la 1ere journée n'est pas détaillé : équivalent sans doute à ce que j'ai moi-même vécu dans une session de formation intitulée « Gestion des conflits » ; => Intérêt porté sur le manager.</p> <p>-Responsabilisation du manager par la fonction de prévention. Le manager, en tant qu'expert et <i>élément-fonction</i> malléable, expert des valeurs, comportements et discours, va appliquer des méthodes de désamorçage de conflit.</p> <p>-Par défaut, dévoilement de la connaissance et de l'utilisation de la puissance et du pouvoir des discours construits pour obtenir quelque chose de son interlocuteur. Les techniques relationnelles et comportementales (reliées au cadre éthique à l'action) utilisées pour fabriquer le manager, vont servir à ce dernier pour « fabriquer » le collaborateur (manager-courroie de transmission) ou pour « fabriquer » le client.</p>
---	---	-----------------------------	---	--

<p>b-16 suite</p> <p>Lignes 437 à 443</p>	<p>B-16 suite : « C'est-à-dire, que mon propre comportement à moi, ce que je vais dire, le ton que je vais mettre à ma voix, la façon dont je vais me présenter ou je vais accueillir mon client dans une salle d'attente dans une agence, peut influencer aussi le comportement de mon client qui va être plus ou moins agressif ou plus ou moins sympa. Un gros chantier parce qu'on a fait 2 jours pour tous les managers et après les collaborateurs de ces managers suivent une journée de formation. Donc un gros chantier qu'on est en train de terminer.»</p>	<p>Normalisation comportementale de la relation au client</p>	<p>Responsabilisation</p>	<p>-Référence possible aux techniques relationnelles comme l'Analyse Transactionnelle. Remarquons que cette technique retrouve sa vocation 1^{ère} : aider le commercial à améliorer ses ventes, à rester maître du jeu...</p> <p>-Cette responsabilisation et cette focalisation sur le seul facteur comportemental, oblitère tout débat sur, par exemple, la pertinence de certaines procédures de gestion du risque, ou sur les effets que peuvent avoir sur les managers ou les collaborateurs cette responsabilisation même.</p>
<p><u>b-17 :</u> <u>Comment vous sentez-vous dans votre métier : technicien, créatif ... ?</u></p> <p>Lignes 445 à 453</p>	<p>B-17 : « Un peu tout ça... d'abord je travaille avec une équipe de quatre collaboratrices ici qui sont chargées de formation, chargées de gestion de la formation. J'ai l'impression qu'on est un petit peu tout ça à la fois, moi, je suis un peu plus coordinateur, je suis en relation avec la direction sur tout ce qui est politique de formation, nos valeurs, avec les partenaires sociaux, je travaille beaucoup avec les partenaires sociaux. Globalement, les partenaires sociaux dans l'entreprise sont des vrais partenaires, avec qui ont construit des choses, avec qui on bâtit ... pour la commission formation par exemple, je les réunis beaucoup plus de fois que ne le prévoit le ... on travaille beaucoup ensemble. »</p>	<p>Rationalisation et légitimation de la fonction</p> <p>Normalisation relationnelle</p>	<p>Discours d'entreprise</p> <p>Désamorçage des conflits</p>	<p>-« Quatre collaboratrices chargées de la gestion de la formation » : service formation est un service lourd, mobilisant beaucoup de moyens et devenu stratégique concernant la politique global du management dans l'entreprise, comme nous venons de le constater au travers d'une communication d'entreprise très bien construite.</p> <p>-« partenaires sociaux », « valeurs » : retour sur l'idée de collaboration et non opposition, au nom des valeurs humanistes.</p> <p>-Association des partenaires sociaux aux différents projets : désamorçage efficace des conflits sociaux éventuels ; Cf. management participatif, collaboratif.</p>

<p>b-17 suite</p> <p>Lignes 453 à 460</p>	<p>B-17 suite : « Je les fais ...alors chacun étant dans son métier ou dans ses missions, il est pas question qu'ils viennent valider un contenu de formation ou un je ne sais pas quoi, un prestataire ; on travaille de concert et on ne dit pas oui à tout ce qu'ils nous demandent, mais on écoute tout de ce qu'ils nous disent. Moi personnellement, je suis plutôt le coordinateur, entre la direction les partenaires sociaux sur les domaines de la formation. On est aussi très partie prenante dans les différents projets aussi ; je crois que c'est une des conditions... alors ce n'était pas vrai il y a encore 5,6 ans, on a travaillé un petit peu là-dessus. »</p>	<p>Normativité instrumentalisée</p>	<p>Formation stratégique</p>	<p>-« chacun étant dans son métier... » : réinstauration des limites hiérarchiques et professionnelles. -affirmation de la dissymétrie des positions.</p> <p>-« mais on écoute tout ce qu'ils nous disent » : contrôle, sondage, dévoilement des stratégies collectives des partenaires sociaux, prise de température...</p> <p>-Position devenue stratégique du service formation, lui-même présenté ici comme la courroie de transmission entre les partenaires sociaux (représentants du personnel) et la direction. -Stratégie mise en place après l'harmonisation et la rationalisation de l'activité du groupe.</p>
---	---	--	---	---

15- Aline, diplômée VAE

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>a-1 : <u>Quand</u> <u>avez-vous</u> <u>pensé que</u> <u>vous</u> <u>pouviez</u> <u>bénéficier</u> <u>du</u> <u>dispositif</u> <u>VAE ?</u></p> <p>Lignes 2 à 10</p>	<p>A-1 : « j’y ai pas pensé seule, hélas ! C’est ma direction qui m’en a parlé, puisqu’un poste s’est libéré au niveau secrétariat de direction ; j’étais secrétaire comptable à l’époque et je travaillais dans une association dans laquelle il faut avoir un diplôme pour accéder... pour une question de grille, donc il faut un certain diplôme pour accéder à un certain poste. Du fait de mes compétences, ils m’ont proposé le poste en me suggérant éventuellement la possibilité de passer mon BTS par une VAE. Donc, j’ai pris le poste, j’ai dit : je réfléchirai et euh...je me suis pas engagée du tout puisque c’est un choix personnel et de ce fait voilà, ça s’est fait comme ça voilà...j’ai accepté.... »</p>	<p>Reconnaissance/ non-reconnaissance</p> <p>Légitimité/ légitimation du statut</p>		<p>-Expression d’un regret de passivité vis-à-vis de son parcours, d’un manque de directivité : « hélas ».</p> <p>-Maîtrise ou non-maîtrise de son parcours personnel et professionnel. Représentation de sa non-maîtrise.</p> <p>-Poids de l’organisation.</p> <p>-Opportunité saisie : impératif statutaire qui se transforme en opportunité.</p>

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>a-1, suite et fin.</p> <p>Lignes 10 à 21</p>	<p>A-1, suite : « Au moment où j'ai pris le poste, je me suis retrouvée enceinte. Donc moi, j'avais dit : « d'accord mais pas tout de suite ! ». Donc, j'ai fait ma grossesse, ma première année avec mon enfant et ensuite j'ai commencé à chercher ce que c'était qu'une VAE, j'ai profité de mon congé maternité pour ça entre autre. Et puis je me suis dit : pourquoi pas, pourquoi pas ... j'ai aussi deux grands enfants qui étaient un petit peu en froid avec l'école, donc j'ai voulu aussi leur prouver que...et que il y a pas d'âge pour reprendre ses études et que les études sont importantes aussi parce que si j'avais été au bout de mon BTS avant, j'aurais pas eu besoin de la VAE quoi ! Parce que j'ai eu mon bac, j'ai fait une première année... la première année de mon BTS...et trop de difficultés et j'ai pas été admise en 2^{ème} année donc... voilà...j'ai pas voulu... j'ai décidé d'arrêter et comme j'ai trouvé du travail dans la foulée, j'ai eu la chance de ne pas connaître l'ANPE. »</p>	<p>Rendre visible.</p>	<p>Agencement familial</p> <p>Volonté de maîtrise, d'individuation d'une vie</p>	<p>-Cette lenteur relative, dans la quête de l'information et à la prise de décision est peut-être l'expression d'une passivité douloureusement vécue.</p> <p>-Souhait de reconnaissance et volonté de prendre la maîtrise de son parcours, en lien avec la famille.</p> <p>-Rendre visible différemment un parcours, donner un sens nouveau et surtout un sens à l'échec.</p> <p>-Liaison explicite entre une Raison scolaire et une Raison de l'expérience.</p> <p>-La VAE est perçue et vécue ici comme une contrainte et comme une conséquence directe de l'échec scolaire.</p> <p>-Mais cet échec est minimisé : elle n'a pas connu le chômage.</p> <p>⇒ Ambivalence de la position : VAE comme résultat de l'échec mais aussi comme moyen de l'atténuer sinon de le réparer.</p>

<p><u>a-2 :</u> <u>Quand</u> <u>avez-vous</u> <u>eu la</u> <u>conviction</u> <u>que c'était</u> <u>la bonne</u> <u>voie ?</u></p> <p>Lignes 23 à 28</p>	<p>A-2 : «J'ai eu la conviction que c'était la bonne voie quand j'ai obtenu mon diplôme ! [Rires] Parce que d'abord ça fait 20 ans que j'ai quitté les études ! donc le fait de reprendre comme ça, le fait de... me replonger dans les cours, de réapprendre, de faire un dossier....jusqu'au moment de l'examen, je me suis dit : mais c'est pas possible, c'est pas pour moi, je vais jamais y arriver, ce que j'ai fait c'est nul... enfin j'ai douté de moi, mais jusqu'au bout ! »</p>	<p>Objectivation de l'échec</p>	<p>Recouvrements douloureux d'une individualisation (conformité visée, performance) et une individuation (traduction difficile de l'expérience professionnelle)</p>	<p>⇒ Reprendre la maîtrise de son parcours en lui donnant un nouveau sens grâce à la VAE.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Première mais non dernière expression d'un manque de confiance en soi. -Liaison récurrente entre la formation initiale et la VAE -Difficulté de faire la preuve de la maîtrise du métier. -Retour sur soi sous le signe de l'échec. -Liaison récurrente entre la formation initiale et la VAE et sentiment que la non-maîtrise ancienne perdure. -Sentiment de regret suite à un échec qui semble agir encore et peser négativement sur tout le parcours. -Sentiment de non maîtrise du processus de VAE, en parallèle au sentiment de non maîtrise de la traduction du parcours (elle maîtrise son métier mais elle dit ne pas maîtriser la traduction de celui-ci en mot et en compétence.)
--	---	--	--	--

<p>a-2 suite</p> <p>Lignes 37 à 40</p>	<p>A-2 suite : « Que le fait de voir Madame M. régulièrement ça permettait... elle nous validait, elle nous disait : « Si si là, c'est bien » ou bien alors : « non, il faut rediriger comme ça.. ». Du coup, ça permettait d'aiguiller un petit peu et de se sentir rassurée sur le travail déjà fait. »</p>	<p>Valeur d'objectivité</p> <p>Individualisation /individuation</p>	<p>Traduction objectivante</p> <p>Subjectif aspirant à l'objectif</p>	<p>- Comment trouver la traduction adéquate entre des expériences plus ou moins éparses et des mots, des termes professionnels.</p> <p>-Comment, à l'inverse, relier des termes précis d'une profession, censée traduire une technicité, et en correspondance à une nomenclature, à un découpage de l'activité -, à des tâches qui, par définition, se trouvent prises dans une quotidienneté, une banalité des tâches à faire et à refaire.</p> <p>-Insécurité générée par la conscience de manquer l'objectivité ; insécurité qui se traduit <i>ipso facto</i> par le souci ou la croyance de non maîtrise de la langue.</p>
<p>a-2 suite</p> <p>Lignes 40 à 48</p>	<p>A-2 suite : « Et entre le moment où j'ai déposé le dossier et où j'ai passé mon oral, j'ai rien fait ! J'ai lâché prise totalement, j'ai mis tout ça de côté, par contre, je passais le 20 novembre mon examen oral, donc, à partir du début novembre, j'ai repris mon dossier et je l'ai relu ! Et j'ai rien fait parce que ... en fait dans ma VAE, on parle de 4 activités que l'on fait. Et alors aujourd'hui, avec le recul, je peux dire ça mais sur le moment, je le disais pas mais quand on parle de 4 activités que l'on fait, c'étaient quatre activités que je maîtrisais, que je connaissais donc pour moi ça a été juste relire des choses que je sais faire et que je faisais au quotidien. »</p>	<p>Quotidien qui rend non visible le non caché</p> <p>Rendre visible</p> <p>Individualisation, individuation</p>	<p>Retour rassurant à l'opacité du quotidien, à « cette sorte d'anesthésie »</p>	<p>-Il s'agit pour elle de revenir à ce qu'elle sait faire, sur ce qu'elle fait et non plus seulement sur ce qu'elle peut dire de ce qu'elle fait ; avec, en plus, la réassurance par l'expérience de l'écrit qui objectivise et double l'expérience des tâches.</p> <p>-En filigrane, insécurité générée par le doute toujours présent, le souci de traduction entre travail réel et sa description. Parler de son travail, est-ce forcément le maîtriser ?</p> <p>-La maîtrise de la langue, en l'occurrence est de faire coïncider signifiants expérientiels avec des signifiés codés relatifs à un référentiel métier.</p>

<p>a-2 suite</p> <p>Lignes 48 à 53</p>	<p>A-2 suite : «Ça m’a paru très compliqué, c’était juste la peur de ne pas trouver les mots pour expliquer. Comme tout oral...surtout, encore, 20 ans après avoir quitté les études, forcément, je me disais : est-ce que je vais réussir à trouver les mots, est-ce que je vais leur faire comprendre ce que je veux vraiment qu’ils comprennent ? C’était aussi ça le doute dans mon dossier : est-ce que les mots que j’ai écrits correspondaient vraiment à ma pratique ? »</p>	<p>Rendre visible</p> <p>Rendre visible l’habilité fine</p>	<p>Puissance ou impuissance d’objectivité du langage.</p> <p>Souffrance par la rencontre des limites de la traduction :</p> <p>Tenir le subjectif et l’objectif ensemble</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trois occurrences du mot « mot ». -Elle ne doute pas de ne pas savoir concevoir le discours censé faire la preuve de savoir faire son travail et de le connaître (d’en avoir une « théorie »), mais ce qui est en question ici c’est sa capacité de maîtrise suffisamment la langue afin de rendre explicite les subtilités et les détails qui seraient le signe d’une connaissance approfondie d’un métier. -Encore une fois, référence à l’oral de la formation initiale, précédent douloureux. -Postulat implicite qu’un bon professionnel manie aussi bien ses outils techniques que les mots décrivant ses savoirs faire. -Lien comme lieu de résistance entre objectivité et subjectivité, entre les mots et l’expérience ; traduction toujours synonyme de perte d’intelligibilité. -Deux obstacles : 1/ traduire une expérience individuée mais non individualisée, par des moyens langagiers qu’elle considère ne pas maîtriser (échec scolaire) ; 2/ redoublement de cette difficulté/souffrance par la perte d’intelligibilité de toute traduction du vivant par le théorique, de la richesse et de la multiplicité du subjectif par des termes professionnels décrivant du travail prescrit.
--	---	---	---	---

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
a-2 suite Lignes 53 à 57	A-2 suite : « ...Alors je l'ai fait lire à plusieurs personnes qui ne connaissaient pas du tout mon métier et certains qui le connaissaient. Du coup ça m'a permis d'avoir deux avis...ma sœur qui l'a lu m'a dit : oui, ça semble être ce que tu fais ... même si elle est pas tout à fait dans le même poste mais oui, ça semble pertinent... »	Rendre visible versus rendre public	Exercice du passage du « moi » au « eux » du jury. Administration de la preuve.	- Nécessité de relier une traduction d'expérience, de la mettre à l'épreuve du réel. - Crainte de ne pas pouvoir faire la preuve de sa professionnalité, car cette preuve doit passer par des énoncés qu'elle doute maîtriser, en souvenir de la formation initiale.

<p>a-2 suite</p> <p>Lignes 57 à 62</p>	<p>A-2 suite : « mais la difficulté que j’ai le plus ressentie, c’est le « je » ! j’avais énormément de mal à mettre « je » parce que au secrétariat où je suis on est une équipe et moi je pars sur ce travail d’équipe et... je suis rien toute seule et donc forcément, j’avais fait tous mes paragraphes avec du « nous » au départ et on m’a dit : « ben non.. ». Donc voilà ! j’ai tourné mes phrases avec ...euh...« En lien l’équipe, en collaboration avec l’équipe... ». »</p>	<p>Individuation psychique et collective</p>	<p>Passage de la subjectivité partagée à l’Objectivité simple.</p> <p>Nature collective de l’individuation et de l’agencement</p>	<p>-On aurait tort je crois de voir ici l’expression d’une modestie ou d’une mauvaise estime de ses capacités ; car toute expérience est un agencement selon Deleuze, c’est-à-dire, un mixte, une hétérogénéité qui toujours fuit, qui contient toujours son propre dépassement. De fait, réduire une expérience toujours déjà prise elle-même dans un agencement, à une seule détermination, trahit la nature même de l’expérience.</p> <p>-Traduction du « nous au je » : opacité et complexité de l’expérience qui demande 3 passages : 1/ du « nous » au « je ». 2/ de l’expérience au mot. 3/ du subjectif à l’objectif (et de la subjectivation à l’objectivation et de l’objectivité à la subjectivité)¹²⁸.</p>
--	---	---	---	---

¹²⁸ Si, selon G. Simondon, l’individuation est psychique et collective, il nous faut redéfinir et inverser ces trois couples d’opposés : le « nous » est subjectif, il est le reflet d’une multiplicité incorporée ; l’objectif est le « je », l’objet dans le sens l’objet « auteur » ou « agent » de l’expérience à objectiver dans une VAE. Par suite, la subjectivité et la subjectivation désigneraient une individuation continuée de l’expression d’un collectif ainsi individué.

<p>a-2 suite et fin</p> <p>Lignes 62 à 66</p>	<p>A-2 suite et fin : « J’ai toujours intégré l’équipe et je pense que c’est important...C’est d’ailleurs je crois le point qui a été souligné par le jury... à intégrer, à déléguer... voilà à faire participer les gens autour de moi. Mais je dis quand même que dans n’importe quel travail ... on travaille en équipe. »</p>	<p>Rendre visible la dimension collective, non cachée</p>	<p>Objectivation d’une subjectivité plurielle, collective, comme signe révélateur d’un aspect essentiel de la professionnalité</p>	<p>- Reconnaissance de la professionnalité comme incluant nécessairement la dimension collective : Etre un « professionnel », semble consister notamment à savoir travailler en équipe, à dire « nous », à collaborer ensemble à un objectif commun.</p> <p>-D’où, difficulté de dire « je » tout en rendant visible la dimension collective de l’expérience professionnelle.</p> <p>=> Cette objectivation, qui n’a pas perdu, dans sa traduction, l’agencement dans laquelle elle prend son sens,- constitue un moment fort de la VAE, et de l’individualisation que peut constituer une VAE.</p>
---	--	--	---	--

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>a-3 <u>A quoi aspiriez-vous grâce à la VAE : une reconnaissance, une promotion, autre chose... ?</u></p> <p>Lignes 69 à 76</p>	<p>A-3 : « «Alors, la promotion je l'avais déjà. L'augmentation de salaire, de changer de grille ça me donnait 9 euros donc...voilà ! Ça n'a rien changé du tout ! Par contre c'était plus un accomplissement de quelque chose démarré il y a 20 ans. J'avais toujours ce regret de pas avoir été au bout de mon BTS et alors...évidement, c'est ma promotion qui a déclenché ma VAE mais le fait de faire cette VAE, ça m'a quand mêmeouais, je suis fière de moi ! et ça m'a donné envie par la suite... mais du coup ça m'a vraiment... voilà, je suis contente, j'ai fait mon BTS, que j'avais entamé il y a 20 ans... »</p>	<p>Reconnaissance Légitimation</p> <p>Rendre visible</p> <p>Individuation/ Individualisation</p>	<p>Maîtrise de son parcours, cohérence du cheminement, entre formation initiale et VAE, achèvement d'une individuation</p>	<p>-Notons que cette réponse se trouve en contradiction avec ce qui est dit à la première question, à savoir la demande originaire institutionnelle. Il s'est donc produit une véritable appropriation du processus, qui a pris sa place dans un agencement familial, personnel, professionnel...</p> <p>-Historicité et individuation/identité narrative : la VAE, en tant que mise en intrigue d'un déroulé de vie, constitue un réagencement d'évènements douloureux qui fonctionnaient dans un agencement de l'échec, de la suspension d'un devenir professionnel, voire même familial.</p>

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>a-4 :</p> <p><u>Si la VAE</u></p> <p><u>n'avait pas</u></p> <p><u>existé,</u></p> <p><u>qu'auriez-</u></p> <p><u>vous fait ?</u></p> <p>Lignes 78 à 80</p>	<p>A-4 : « Ben ... je crois que j'aurais gardé ma première année de BTS toute ma vie ! Je pense que je n'aurais pas fait une autre...ce que je ne voulais pas c'était retourner sur les bancs de l'école ! la VAE, c'était idéal ! »</p>	<p>Individuation/</p> <p>individualisation</p> <p>relancées</p>	<p>Incomplétude,</p> <p>échec,</p> <p>détermination</p> <p>négative de la</p> <p>formation initiale</p> <p>toujours en acte.</p>	<p>-Pourquoi ne voulait-elle pas « retourner sur les bancs de l'école » ? Se serait-elle accommodée de sa situation de non légitimité ? Pensait-elle que cette légitimité était néanmoins acquise du fait de ses compétences avérées dans son organisation ? je n'ai pas demandé de précisions au moment de l'entretien, supposant qu'il s'agissait de la blessure de l'échec de la formation initiale qui agissait encore. Mais, à la relecture, l'intérêt de demander des précisions m'apparaît ...</p>

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>a-5 : <u>Qu'est-ce qui a été le plus éprouvant pour vous ?</u></p> <p>Lignes 82 et 83</p>	<p>A-5 : « Le plus éprouvant, dans l'écriture ça été vraiment de ...le «je», le « nous »...voilà, de ne pas autant intégrer que je le voudrais mon équipe. »</p>	<p>Individuation psychique et collective</p> <p>Individualisation objective de la compétence</p> <p>Le non caché ne peut pas être toujours rendu visible</p>	<p>Epreuve de la traduction, de l'Incomplétude, de la perte d'intelligibilité et d'authenticité</p> <p>Compte-rendu tronqué du travail réel.</p>	<p>-L'individualisation s'opère donc dans un milieu d'individuation ; la difficulté ressentie d'extraire le « je » du « nous » signifie encore un sentiment d'inauthenticité et d'incomplétude de la traduction, de l'objectivation de l'expérience.</p> <p>-Thème transversal de la traduction d'une expérience par définition agencée, complexe et toujours se débordant elle-même, en une représentation particulière et donc incomplète, insatisfaisante.</p> <p>-La traduction, la transposition du « nous » au « je », comme mise en intrigue, est vécue comme un échec. Elle considère que la compétence réelle est une compétence partagée, collective ; cette compétence est une condition nécessaire aux compétences jugées plus individuelles, aux habilités personnelles. Cette compétence collective est par conséquent un des « personnages principaux » de ce récit que constitue la VAE.</p> <p>-Sentiment de dette et de reconnaissance vis-à-vis de ceux qui ont contribué à la construction de sa professionnalité ?</p> <p>-Dette due peut-être au sentiment de non maîtrise de la langue, ce manque d'habileté langagière pour l'expression de cette multiplicité.</p>

<p>a-5 suite</p> <p>Lignes 83 à 87</p>	<p>A-5 suite : « sinon, d'un point de vue personnel, ça été le travail entre la maison etoui ! Ben j'ai trois enfants ! Dont un petit qui a aujourd'hui 5 ans, donc à l'époque qui en avait 4 et...du coup c'est quand même... c'est du travail ! C'est beaucoup de travail personnel, c'est beaucoup de recherches, c'est beaucoup.... »</p>	<p>Rendre visible dans la quotidienneté</p>	<p>Réagencement familial.</p>	<p>-Trois occurrences de « beaucoup » : révèle un fort investissement psychique.</p> <p>-Rendre visible, par la famille, l'investissement important et le réagencement de la vie que la VAE a représenté.</p> <p>-Processus d'individuation à l'épreuve de la quotidienneté.</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p>a-5 suite</p> <p>Lignes 87 à 91</p>	<p>A-5 suite : « J’ai un poste qui me prend du temps aussi, donc forcément, le travail a été difficile ! Ça a été 6 mois de ma vie ... le plus gros ça a été 6 mois où on a tout mis entre parenthèses ! Plus de sorties, plus rien... la nuit, la nuit le travail parce que je faisais ma journée de travail, ma journée de maman et après je faisais ma journée VAE... enfin plutôt ma nuit VAE [rires].</p>	<p>Echapper à la quotidienneté peuplée</p> <p>Rendre visible... dans la nuit !</p>	<p>-Suspension, stade premier d’un réagencement, Ligne de fuite</p>	<p>-Suspension de tout ce qui n’est pas VAE. Mais suspension aussi du regard habituel porté sur le travail.</p> <p>-Le silence de la nuit, la mise entre parenthèses, nous fait penser à l’aménagement d’un huis-clos.</p> <p>-Opacité... de la nuit ! Au-delà de la plaisanterie, hypothèse selon laquelle, inconsciemment, elle se place dans une ambiance d’obscurité, obscurité dont le pendant interne serait celui d’une opacité de soi à soi dans cette traduction de l’expérience en compétences acquises.</p> <p>-La mise en intrigue de la VAE, en comparaison à tout travail narratif, nécessite la rencontre et la confrontation avec la page blanche, et la mise au silence des anciennes déterminations.</p> <p>-L’opacité de la nuit, ou de la page vide, n’est pas la même opacité que celle de la quotidienneté : la première est uniforme, sans relief et elle invite à la narration ; la seconde est le produit des recouvrements des différents récits, elle nous déborde et elle est lutte des identités.</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p>a-5 suite</p> <p>Lignes 92 à 100</p>	<p>A-5 suite : « Mais ceci étant, c'était aussi un moment où ...euh ...bon je suis quelqu'un qui se lève très tôt, donc c'était de 5 à 7 le matin, j'étais sur ma VAE parce que au calme, parce que concentrée, parce que chez moi...y'a aussi eu des moments où à la maison c'était compliqué donc j'allais au travail et je m'isolais dans un bureau. J'étais à mon bureau mais isolée, sur mon lieu de travail et du coup ça me permettait vraiment d'être dans le ... dans ma bulle quoi ! Et puis d'être aussi auprès des documents parce que j'ai eu besoin de scanner certains documents pour faire des annexes et des choses comme ça donc... voilà ! Du coup, y'a des moments où j'ai travaillé plutôt là-bas et des moments ici mais du travail plutôt éprouvant. »</p>	<p>Rendre visible pour soi</p> <p>Rendre visible <i>in situ</i></p>	<p>Réagencement des lieux / réagencement des compétences</p>	<p>-L'horaire de travail des écrivains : qualité optimum de cet espace-temps pour la créativité ? Car si la VAE est une individuation narrative, elle est une pratique à la fois créatrice (de reconnaissance de la compétence) et individualisante, et créative (travail d'élaboration et de conceptualisation intellectuelle) et individuante.</p> <p>- Assignation nouvelle des espaces, faisant écho à une appropriation nouvelle des compétences les unes par rapport aux autres.</p> <p>-Lieu de travail= lieu ressources, dans les trois sens du terme : 1/ lieu ressources documentaires ; 2/ lieu ressource- silence par rapport au lieu familial bruyant ; 3/ lieu ressource, source et expression des compétences.</p>
---	--	---	---	---

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p><u>a-6 :</u> <u>Qu'est-ce</u> <u>qui a été le</u> <u>plus</u> <u>enthousias</u> <u>mant ?</u></p> <p>Lignes 102 à 109</p>	<p>A-6 : « Et bien, je pense... toute personne devrait faire ça, de pouvoir mettre sur papier ce qu'il fait ! ça a été très intéressant, parce que j'ai vu la diversité de mon poste comme ça... on se rend pas compte, on fait tellement les choses dans l'automatisme que ...on fait ...je vais pas dire sans comprendre parce que je suis pas du genre à faire ça mais on...on fait ce qu'on a à faire, on le fait bien, on le fait avec professionnalisme mais là de l'écrire, de dire : ah oui, je fais ça, je fais ça... et oui, et puis je fais ça aussi !!! Voilà donc une....ouais, de pouvoir écrire tout ce que je faisais c'était bien ! »</p>	<p>Rendre Visible le non caché</p> <p>Individuation/ individualisation</p>	<p>Subjectif/ objectif</p> <p>Subjectivité/ objectivité</p>	<p>-La mise en mots, plus encore peut-être que le travail d'introspection et de traduction qui l'a produite, agit comme moyen heuristique de révélation individualisante et individuante.</p> <p>-Objectivation des pratiques professionnelles : révéler ce qui était enfoui dans l'habitude et la quotidienneté grâce à la délimitation du vocabulaire spécifique du référentiel : transformation d'une habitude subjectivée en une compétence objectivée, mise en relief.</p> <p>-Auto-reconnaissance de la diversité des tâches effectuées : cette reconnaissance pour soi et par rapport aux autres, d'une professionnalité constitue une individualisation au sens de Simondon, c'est-à-dire une historicité de l'individuation.</p> <p>-Sait-on jamais vraiment ce que l'on sait faire avant de l'avoir exprimé ? Question décisive concernant le statut même de la professionnalité de la compétence : un savoir-faire désignerait l'habileté qui agence des « normes et de l'éprouvé », mais aussi, la faculté de <i>professer</i>, de déclarer, de dire sur l'honneur et de narrer ses savoirs faire. La maîtrise du langage étant la maîtrise ultime...</p>

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p><u>a-7 : Avec le recul, qu'aimeriez vous changer dans votre démarche VAE ?</u></p> <p>Lignes 111 à 114</p>	<p>A-7 : « euh !... plus d'accompagnement comme je le disais tout à l'heure, je pense que c'est nécessaire...euh... alors c'est vrai qu'on faisait trois heures tous les 15 jours...sur 6 séances et... d'abord je pense que c'est pas assez ou alors il faudrait moins de temps ou alors 1 par mois... mais que dans la durée ça soit plus allongé. »</p>	<p>L'<i>alter ego</i> de l'accompagnateur</p>		<p>-L'<i>alter ego</i> de l'accompagnateur, qui évalue l'authenticité mais aussi la conformité du retour sur son expérience.</p> <p>-Selon l'analyse précédente en A-6 de l'historicité de l'individualisation, celle-ci peut être habitée par des personnages et des symboles : l'accompagnateur devient le support réel mais aussi symbolique de cette subjectivation qui se renforce grâce à l'objectivation de ses expériences. Origine collective et hétérogène de l'individualisation.</p>

<p><u>a-7 suite :</u></p> <p>Lignes 114 à 119</p>	<p>A-7 suite : « Et puis le début de la mise en place : c'est vrai que toute la partie administrative, ça a été un peu complexe ! Des dossiers qui revenaient, mal complétés, entre les OPCA et tout... j'ai trouvé que c'était lourd à mettre en place. La mise en place n'est pas assez éclaircie. Et après, pour moi, si c'était à refaire, non, je crois que je referais tout pareil !! [Rires] Tout pareil !! »</p>	<p>Individualisation</p>	<p>Opacité... administrative</p>	<p>-Opacité ... administrative ! Stade inverse d'une individualisation : il faut entrer dans les « cases » administratives.</p> <p>-Appropriation totale de la démarche même si aveux nombreux de la pénibilité de la démarche, de l'épreuve qu'elle fût.</p> <p>-Travail et processus nécessaire de l'épreuve, ressort de l'individuation/individualisation.</p>
---	---	---------------------------------	---	---

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-Thèmes	Commentaires
<p><u>a-8 :</u> <u>Comment</u> <u>définiriez-</u> <u>vous le rôle</u> <u>de votre</u> <u>accompagn</u> <u>ateur ?</u></p> <p>Lignes 121 à 127</p>	<p>A-8 : «Madame M., alors elle a été ...elle a été rassurante surtout, elle a été ... euh... alors d'abord rassurante dans les écrits, dans le contenu, surtout dans le contenu...elle est vraiment guide parce qu'elle arrive à nous... à nous faire mettre par écrit... en fait c'est ça : moi j'ai fait toute la partie entreprise, la première partie et j'ai fait une des activités avec elle ! Et du coup, le fait de faire cette première activité, et bien je savais faire les trois autres, parce qu'elle a mis en place un petit peu la méthode de travail. »</p>	<p>De l'Opaque à l'organisé</p> <p>Rendre visible par l'altérité</p>	<p>Objectivation / Individuation des activités.</p> <p>Traduction/ réorganisation individualisante</p>	<p>-Tout est pourtant déjà là : il ne s'agit plus que de tester des façons de rendre compte de son travail, de le développer , mais aussi de l'éprouver, dans les deux sens : exercice éprouvant, qui marque, qui fait souffrir ; et produire la preuve de la compétence ; rechercher dans sa pratique et en soi, ces habilités transférables qui autorisent la proclamation de la professionnalité ; épreuve au sens académique et institutionnel , « faire la preuve ».</p> <p>-La méthode heuristique apportée par l'accompagnateur est-elle plus une maïeutique (du côté de la singularité) qu'une technique (du côté de l'administration et de l'institution) ?</p> <p>-La maîtrise des mots, elle-même permettant la maîtrise du sens du parcours requiert l'intervention d'un <i>alter ego</i> qui va vivre lui aussi l'expérience de la traduction et qui va pouvoir confronter le résultat de cette expérience transformatrice à l'aune de ce que l'institution exige.</p> <p>-Institutionnalisation de l'exercice par la « méthode » de l'accompagnateur : le travail de traduction de l'éprouvé, du vécu vers un catalogage normé des habilités nécessite un entraîneur, un guide.</p> <p>-Trouver l'espace de traduction sur la « ligne » qui sépare l' « activité » de celui qui la pratique.</p>

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-Thèmes	Commentaires
<p>a-8 suite</p> <p>Lignes 127 à 133</p>	<p>A-8 suite : « Parce que c'est vrai, quand on démarre une VAE, on va un peu vers l'inconnu, on sait pas trop comment on doit...Formuler les choses, du coup, toutes ses explications, ça été vraiment... on travaillait seul, on était un petit groupe de 7,8 ; on était seul sur notre PC mais du coup, elle nous... elle venait, elle passait de l'un à l'autre tout le temps et de ce fait, on avait le temps de travailler un peu, elle venait, elle regardait...enfin, ouais, c'était vraiment ce guide qui nous a permis de ...enfin qui m'a permis en tout cas à moi d'écrire la suite. »</p>	<p>Guider hors de l'opacité</p> <p>Solitude peuplée</p>	<p>Subjectivation / Objectivation</p> <p>Individualisation</p>	<p>-La VAE représente un moment pendant lequel l'intime, le difficilement communicable, rencontre l'institutionnel, le positif, le tangible, les règles strictes, les définitions et les identités.</p> <p>-L'accompagnement (qui n'est pas obligatoire mais fortement conseillé) dicte des normes ; c'est un travail d'individualisation, de séparation et de réunification de la pensée.</p> <p>-Modèle de la formation initiale, modèle du professeur : qui guide, qui facilite, qui rassure, qui a confiance (dans l'idéal) !</p> <p>-Travail de traduction et d'éclaircissement qui nécessite un accompagnement pour des raisons de réassurance, de renforcement de la confiance en soi au fur et à mesure de l'exercice.</p> <p>-Maîtrise reconnue par elle-même dans son travail mais opacité qui résiste toujours au silence et au travail de la quotidianisation : l'accompagnatrice joue un rôle de repère tangible de l'apparition de la compétence, qui croit en la possibilité de l'objectivation et à la réalisation du projet de VAE.</p>

<p><u>a-9 : ...et ces quatre activités ?</u></p> <p><u>a-10 : Et l'oral justement, ça été une épreuve ?</u></p> <p>Lignes 135 à 145</p>	<p>A-9 : « Le référentiel contenait 8 domaines de compétences mais les quatre autres je les ai travaillés en transversal. Surtout à l'oral. »</p> <p>A-10 : « Ah OUI ! Terrible !! C'est horrible !! On nous avait informés : grand maximum 1 heure mais pour ma part ça a duré un peu plus d'une demi-heure. Mais dans la salle d'attente j'ai été ...en lien avec un homme qui venait pour passer le même BTS que moi, je l'ai vu arriver avec un classeur énorme et moi j'avais juste mon petit dossier ! Je me suis dis : bon ben Aline, c'est perdu d'avance !! Laisse tomber ! [Rires] et puis en fait non ! J'ai su après que lui il avait pas validé la totalité. Mais ceci étant, comme quoi, on peut se faire des films ! Alors du coup, je suis entrée dans la pièce en ayant un a priori un peu négatif ! »</p>	<p>Rendre visible</p> <p>Rendre public</p>	<p>Maîtriser des signes/ maîtriser des mots...</p>	<p>-Sont-ce les effets du souvenir de l'échec qui la poussent à interpréter des signes selon les représentations habituelles de la formation initiale ?</p> <p>-Recherche de signes objectifs ou de symboles de la compétence : « classeur énorme », un peu comme une encyclopédie ou un classeur, tous deux tendant à l'exhaustivité.</p> <p>-Une production écrite importante est interprétée comme un signe de maîtrise du savoir, de richesse, d'exactitude, d'exhaustivité...</p> <p>-Objectivation par ce que nous rendons visible, les preuves que nous avançons.</p> <p>-mise en place d'une situation d'échec, en répétition à l'échec de la formation initiale.</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-Thèmes	Commentaires

<p>a-10 suite</p> <p>Lignes 145 à 155</p>	<p>A-10 suite : « Les trois premières minutes ont été atroces ! Donc j'étais face à trois hommes, un professeur, quelqu'un du DAVA et puis un professionnel ! Et du coup, oui impressionnant ! et au départ j'ai senti les questions un peu pièges, un peu ...voilà... et puis très rapidement, j'ai parlé de mon métier qui me passionne... et alors là... j'ai répondu, je me suis pas sentie en difficulté, je me suis pas sentie... en danger, j'ai répondu avec moi, avec ce que je suis, avec ce que j'étais, et puis avec mon dossier ! Alors, il y a des moments où ils m'ont dit : « Ben, ça vous n'en avez pas parlé ? », et j'ai dit : ben oui, mais c'était tellement évident !! du coup, j'ai pu expliquer de façon simple, je me suis pas sentie....la peur, l'appréhension de l'oral mais je me suis pas sentie en danger au moment des questions. »</p>	<p>Rendre visible</p> <p>Opacité oubliée</p>	<p>Réagencement du sens de l'épreuve</p> <p>Individuation professionnelle narrative</p>	<p>-De l'instauration des conditions d'échec (« questions un peu pièges »), la posture s'inverse et traduit une maîtrise, une aisance ; se retrouver <i>comme chez soi</i> dans le discours sur son métier ; sentiment de sécurité.</p> <p>-Maîtrise du discours révèle une maîtrise de l'intelligibilité <i>pour soi</i> et pour autrui de sa profession=> individuation narrative= individuation/individualisation ; congruence, coïncidence, du « pour soi » et du « pour autrui (en soi) »</p> <p>-Par conséquent, la situation n'est plus vécue comme une évaluation orale de type formation initiale, mais comme un exposé, une description aisée. Elle n'est plus l'élève jugée mais une professionnelle traitant d'égal à égal avec des professionnels comme elle. Symétrie de la posture.</p> <p>-Appropriation de soi-même au travers de l'appropriation langagière de son habilité.</p> <p>-Individuation et individualisation explicites : « j'ai répondu avec moi, avec ce que je suis, avec ce que j'étais.. »</p>
---	--	--	---	---

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p><u>a-11 : Une question concernant votre regard sur votre accompagnement, vous y avez déjà répondu, mais des choses à ajouter ?</u></p> <p>Lignes 158 à 163</p>	<p>A-11 : « Sur des diplômes comme le BTS où le référentiel est quand même conséquent, peut-être adapter ! Parce que du coup, avec nous, on avait des CAP aussi qui peut-être, eux, avaient besoin de ces 6 séances seulement mais honnêtement, pour des diplômes où le référentiel est plus conséquent, je dirais qu'un accompagnement peut-être plus long ou plus adapté au diplôme et non pas à la méthode quoi ! »</p>	<p>Rendre visible un référentiel</p>	<p>Objectivation de type formation initiale</p>	<p>-Remarques fortement imprégnée des modèles de la formation initiale.</p> <p>-Pourtant, il ne s'agit plus de contenu (celui-ci étant supposé acquis par l'expérience), mais d'un travail individuel d'appropriation par les mots d'habiletés personnelles.</p> <p>-L'accompagnement soutient plus un cheminement vers l'objectivation d'un contenu tellement bien assimilé par l'expérience qu'il en devient presque « machinal », « évident », qu'une assimilation d'un savoir ; même s'il se produit une individuation/individualisation, une sortie de soi et une réunification du soi, et une véritable acquisition d'un savoir historicisant.</p> <p>-L'accompagnement est perçu à l'image d'une formation classique avec des savoirs à transmettre.</p> <p>-La quantité des savoirs devrait donc être proportionnelle aux nombres d'heures nécessaires à leur assimilation. Ainsi, un diplôme post bac nécessiterait plus de temps d'accompagnement qu'un CAP.</p>

<p><u>a-12 : Vous avez toujours douté ?</u></p> <p>Lignes 165 à 169</p>	<p>A-12 : « Oui, toujours douté parce que, pour moi le BTS...je pense que j'étais un peu restée un peu sur cet échec 20 ans auparavant et je me dis : si j'ai pas réussi ma première année, pourquoi est-ce que maintenant ça changerait ?... enfin vraiment, c'était une transposition avec cette époque là et de me dire : ben, non, si j'ai pas réussi il y a 20 ans, aujourd'hui, pourquoi plus ?! »</p>	<p>Expérience invisible</p>	<p>Incomplétude</p> <p>Echec historicisant, individualisant</p>	<p>-Le thème de l'incomplétude est d'autant plus central que la VAE est justement censée l'effacer, relativement à un échec scolaire, dans une poursuite de légitimité dans l'organisation.</p> <p>-Sentiment d'être une professionnelle tronquée, incomplète, incompétente.</p> <p>-Puissance des déterminations induites par la formation initiale et surtout celle de l'échec, qui continue à agir, à barrer des voies, à interdire un désir et donc à occulter, à renvoyer dans l'opacité, une habilité professionnelle reconnue.</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p>a-12 suite</p> <p>Lignes 169 à 177</p>	<p>A-12 suite : « Enfin ...même si j'adore mon métier, je dis peut-être que ce que je fais ça ne couvre pas tout parce que c'est vrai il y avait des parties où je... au niveau du référentiel où j'étais un petit peu en difficulté parce que tout ce qui est ...sur les RH... moi, je ne faisais que les éléments de salaire, je faisais pas la partie... tout ce qui est cotisations etc....du coup, je me disais « mais il y a des choses peut-être que je ne vois pas, que je ne maîtrise pas au niveau de mon travail professionnel, et que je devrais parler là et... ». J'avais peut-être pas assez d'éléments donc, je pensais...jusqu'au dernier moment, je pensais valider une partie mais pas tout. »</p>	<p>Rendre visible les lacunes non cachées</p>	<p>Incomplétude</p>	<p>-Puissance d'objectivité et de normalisation que constitue le référentiel, la Bible du métier...</p> <p>-Incomplétude, professionnalité partielle, savoirs jugés parcellaires → compétences davantage envisagées comme des savoirs et moins comme une transférabilité de l'habilité, c'est-à-dire celle de l'adaptation, de la formation expérientielle permise, rendue possible par la formation expérientielle intégrée, réfléchie, incorporée et individualisée de la VAE ; à l'inverse, en VAE, dimension de transférabilité de la compétence, plus que celle d'un savoir.</p> <p>-Sentiment d'être une professionnelle incomplète et donc partiellement incompétente ; sentiment d'usurpation du titre ?</p> <p>-Incomplétude par rapport à son échec scolaire.</p> <p>-Incomplétude par rapport au référentiel.</p>

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p><u>a-13 : Mais vous aviez votre expérience professionnelle qui aurait pu vous rassurer... ?</u></p> <p>Lignes 180 à 185</p>	<p>A-13 : « Oui, mais dans mon expérience, est-ce que ... chacune de mes tâches que j'effectuais couvrait tout le référentiel... ? Quand on voit, je vous dis encore, le monstre de...de référentiel que c'est... ! Je me suis dit : oui, ça, je le fais pas ! Alors, avec un petit stabilo, un petit truc tout bête, j'avais surbrillé tout ce que je faisais, ...y avait quand même du blanc ! Donc je me suis dit : bon, si jamais ils m'interrogent là-dessus, je maîtriserai pas et du coup ... voilà... et en fait... »</p>	<p>Opacité</p> <p>Le « blanc » est l'opacité.</p>	<p>Maîtrise incomplète</p> <p>Objectivité de l'incomplétude</p>	<p>-Objectivation jugée incomplète par rapport à l'objet référentiel : non-conformité à un modèle, celui des programmes de la formation initiale, jugés exhaustifs.</p> <p>-Le référentiel analyse et découpe des tâches mais ne présente pas les liaisons nécessaires entre ces tâches.</p> <p>-Mise à plat, impression de catalogue, alors que l'enchaînement réel des tâches est plus « organique ».</p> <p>-Opacité à soi : ne savait sans doute pas qu'elle connaissait certaines tâches du référentiel, ayant peut-être redistribué les tâches de manière plus subjective, dans une reconstruction singulière habile.</p> <p>-Le « blanc » dont elle parle pourrait correspondre à :</p> <p>1/tâches décrites à part entière dans un référentiel mais incorporée dans des tâches réelles englobantes ;</p> <p>2/lieu possible d'effectuation d'une transférabilité de compétences acquises.</p>

<p><u>a-14 : Parmi les critères suivants, lequel, selon vous, est le plus important pour décrire votre démarche VAE : changement, formation, (...) ... ou tout autre mot ?</u></p> <p>Lignes 189 à 194</p>	<p>A-14 : « J'hésite entre parcours du combattant et transformation [Rires]. Alors je dirais que c'est le parcours du combattant pour arriver à une transformation. Transformation parce que je pense très sincèrement que d'obtenir ce diplôme, ça a ...ça m'a pas transformée mais ça m'a apporté des choses, pleins de choses ! Voilà ! Ça m'a apporté déjà un diplôme déjà d'une part et ça m'a apporté confiance en moi, je me suis dit....moi qui doutais aussi dans mon rôle professionnel »</p>	<p>Individuation/ individualisation</p> <p>Rendre visible les compétences non cachées</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Objectivité du diplôme</p>	<p>-Reconnaissance/ réparation de l'échec en formation initiale.</p> <p>-Reconnaissance de sa valeur propre (confiance en soi) et de sa valeur en tant que professionnelle.</p> <p>-Légitimation personnelle, familiale, professionnelle par la certification : individualisation.</p> <p>-Remise en intrigue d'un parcours de formation et professionnel : identité narrative positive, par la légitimation maximum de la certification.</p>
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires

<p>a-14 suite</p> <p>Lignes 194 à 201</p>	<p>A-14 suite : « je suis quelqu'un qui aime bien que les choses soient bien faites et je suis très exigeante avec moi-même et avec les autres, du coup ! Voilà ! Une vraie satisfaction déjà et ... voilà ça m'a redonné confiance, je me dis qu'en fait, ce que je fais c'est bien. Enfin, je pense que ce que je fais c'est bien ! Vraiment ! Et puis l'obtention d'un diplôme je pense que ...au regard de mes enfants ! Mes enfants ont été fiers de moi ! Mais c'est difficile ! C'est un examen ! Enfin, je veux dire, on passe pas une VAE comme on passe un permis de conduire. C'est un examen...ouais, ouais ! »</p>	<p>Individuation/ Individualisation narrative</p> <p>Rendre visible une maîtrise</p>	<p>Objectivité de la mesure de la compétence</p> <p>Individuation familiale, collective</p>	<p>-Elle insiste souvent sur le travail et les grandes difficultés que la VAE a pu représenter : volonté de ne pas dévaloriser, déprécier le diplôme qu'elle a acquis par la formation de l'expérience et non par la voie classique. Ainsi, le prestige du diplôme reste intact. Il n'est pas déprécié du fait même qu'il n'a pas été acquis grâce aux normes de la formation initiale.</p> <p>-A nouveau, Reconnaissance de sa valeur propre (confiance en soi)</p> <p>-Reconnaissance de sa valeur professionnelle</p> <p>-Reconnaissance et fierté vis-à-vis de ses enfants : prolongement des bénéfices de la VAE dans le devenir de ses enfants.</p> <p>-Sentiment de maîtrise totale : de son passé, de son présent professionnel, de son avenir et, peut-être, celui de ses enfants.</p>
---	--	--	---	---

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<p><u>a-15 :</u> <u>Cette Vae</u> <u>a-t-elle</u> <u>changé</u> <u>votre</u> <u>regard sur</u> <u>certaines</u> <u>de vos</u> <u>expériences ?</u></p> <p>Lignes 203 à 207</p>	<p>A-15 : « Oui ! Oui ! Enfin, je pense que quand on a 20 ou 30 ans ...on fait son parcours professionnel petit à petit mais on ne regarde pas en arrière. Que cette VAE du coup, d'abord elle m'a obligé à regarder en arrière, qu'est-ce que j'avais fait depuis tout ce temps et ...de se rendre compte qu'on apprend. Et c'est important de se rendre compte que chaque jour qui passe, on apprend quelque chose.</p>	<p>Rendre visible, pour soi et pour autrui, son parcours de vie professionnelle</p>	<p>Subjectivation /Objectivation</p>	<p>-Le mot « apprendre » indique aussi combien elle souhaite donner à son expérience professionnelle une valeur formative et formatrice à part entière.</p> <p>-D'une opacité, parcours à rebours vers une intelligibilité de son activité et de soi-même au travers de son activité.</p> <p>-Cohérence du parcours, don de sens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1/Subjectivation par l'objectivation de son parcours professionnel : « qu'est-ce que j'avais fait depuis tout ce temps »... • 2/Objectivation par la subjectivation : « ...et de se rendre compte qu'on apprend. ». <p>-L'individuation qui se fait jour au travers de la « mise en intrigue » de la VAE, certes normée et visant une individualisation professionnelle mais néanmoins comprenant un traitement et une reprise singulière d'une longue expérience, est un mouvement, qui apparaît bien ici, entre des recouvrements successifs et réciproque entre une singularité, une vie, et une particularisation, une normalisation d'un diplôme, d'un référentiel, d'un métier.</p>

a-15 suite Lignes 207 à 212	A-15 suite : « Ce que je dis à mes enfants, d'ailleurs, maintenant ! Je leur dis : tout ce que vous vivez aujourd'hui c'est ce qui fera votre adulte de demain et je pense que c'est ça et la VAE m'a fait encore grandir un petit peu et...je pense qu'elle a apporté quelque chose de différent en moi et ...vraiment, une très belle expérience. J'en garde un souvenir...ouais je trouve que c'est un aboutissement de quelque chose »	Rendre visible Individuation / Individualisation	Maîtrise Exemplarité par l'objectivation	-Extrait de type : « leçon de vie » ou « leçon de chose » (« ce que je dis à mes enfants ») : Objectivation de sa vie, mise à distance, démonstration de la façon dont s'individualise une vie (témoignage). - Rendre visible et opératoire, ce qui est rendu partiellement non visible par le travail continu de la quotidianisation. -« aboutissement » : réparation du sentiment d'échec, individualisation par la réunion dans un ailleurs de ce qui était séparé (échec de la formation initiale/compétence professionnelle, amour de son métier, légitimité conférée par cette individualisation).
--	---	---	---	--

a-15 suite Lignes 212 à 218	A-15 suite : « Et ça m'a permis de porter un regard différent sur mon activité professionnelle d'aujourd'hui. Avant, je la faisais, comme je vous disais, pas de manière automate mais on fait parce qu'il faut faire et c'est notre travail même si on le fait avec cœur, hein, y a pas de soucis là-dessus, mais là, ça m'a permis de me dire : voilà, ça fait partie de certaines compétences que j'ai aujourd'hui et ...c'est beau ! Mais c'est dommage qu'il faille une VAE ou un diplôme pour se dire : on est compétent à ça ! »	Individuation professionnelle Rendre visible	Traduction douloureuse	-La VAE rendrait plus conscient, plus clairvoyant, plus perspicace ; la VAE serait formatrice dans la mesure où elle donnerait un surcroît de sens à la pratique professionnelle. -Rendre plus conscient serait-il forcément rendre plus compétent ? -Parcours VAE : d'une opacité muette, non cachée et non visible, à la mise en lumière et en relief des compétences ; « c'est beau ! » -Regret de ne pas avoir vu, par elle-même, ses compétences : l'institutionnalisation de la compétence au travers d'une VAE (et surtout du diplôme auquel elle aboutit), n'est-elle pas aussi l'institutionnalisation de la compétence <i>dans</i> un sujet : la VAE institue, c'est-à-dire fonde, ancre dans un sujet en même temps qu'elle l'institutionnalise par le diplôme. Regret de ne pas avoir le courage de s'auto-institutionnaliser = de s'auto individualiser... Mais est-ce possible suite à un échec scolaire traumatisant ?
--	--	---	-------------------------------	--

<p><u>a-16 : Vous pensez que, si vous aviez eu votre BTS en formation initiale, vous auriez manqué quelque chose avec la VAE ?</u></p> <p>Lignes 221 à 226</p>	<p>A-16 : « Oui ! Oui parce que de le passer comme ça, on a un autre regard quand même sur l'activité professionnelle. Si j'avais eu le BTS avant, d'abord je pense que j'aurais pas eu du tout le même parcours que j'ai là ; j'aurais certainement été proposée à un poste tel que celui que j'ai là mais d'entrée ! Du coup, j'aurais pas vécu l'expérience avant sur d'autres postes qui m'ont apporté aussi beaucoup ! Et qui ont enrichi mes compétences !</p>	<p>Individualisation Individuation narrative</p>	<p>Objectivation/ valorisation de l'échec</p>	<p>-Contradiction apparent avec ce qui vient d'être dit : elle regrette qu'il faille en passer par la VAE pour la reconnaissance pour soi et pour autrui, de ses compétences, mais elle reconnaît que sans VAE, et sans son échec au BTS, elle ne serait pas aussi compétente...</p> <p>-Elle adopte le point de vue VAE, qui consiste à valoriser les parcours, quels qu'ils soient.</p> <p>-Objectivation du parcours, et rentabilisation de celui-ci :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'un côté, perte due à l'échec en formation initiale. -D'un autre côté, compensation par la plus grande ouverture que permet parfois l'indétermination professionnelle. <p>-Non seulement meilleure maîtrise du métier grâce à la VAE, mais surcroît de compétences acquises par la mobilité professionnelle, la polyvalence.</p> <p>-Bien que très attachée au prestige et la légitimation que confère le diplôme, elle donne ici à l'expérience une place prépondérante.</p> <p>-Echec au BTS recyclé en chance : ambivalence de la posture, tout au long de l'entretien et ici plus particulièrement, par rapport à cet échec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soit regret, échec, fermeture... - Soit chance, ouverture des possibles, polyvalence, enrichissement des compétences... <p>-La mise en intrigue est une mise en perspective, elle permet</p>
--	---	---	--	---

				« d’habiter un monde » où l’échec devient une ouverture, des potentialités accrues, une chance => l’échec devient une chance.
Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<u>a-16 suite</u> Lignes 226 à 232	A-16 suite : « Puisque j’étais plus dans le domaine comptable, même si j’ai les deux tableaux hein, secrétariat et compta ! Euh d’avoir eu ce poste de compta avant, ça m’a permis de mieux comprendre l’association dans laquelle je travaille et de...et les travers et les...et du coup aujourd’hui j’ai l’impression d’être une personne qui est très polyvalente et du coup j’ai ce regard avec multi casquettes qui me permet d’avoir peut-être d’autres compétences que je n’aurais pas eu si j’avais eu mon BTS. »	Individuation Narrative Rendre visible	VAE : énoncés, lignes de fuite pour de nouveaux agencements	-Réappropriation et don d’un nouveau sens à son histoire par la transformation de choix par défaut en opportunités et capitalisation de connaissances. -Rendre visible ce peut être aussi « Voir » le travail long de la transformation ; le mouvement du changement n’est plus une succession d’événements. Ce qui passe un temps pour un événement, ce quelque chose de tout à fait inattendu qui casse la chaîne causale et prévisible de notre quotidienneté et à qui il est conféré un caractère de fermeture des possibles (un échec à un examen), reçoit, dans un second temps une interprétation qui le relie à une évolution de sa vie. En effet, notre intentionnalité traite alors cette rupture en un résultat prévisible après coup. Ainsi, l’événement « rapetisse » jusqu’à ne devenir qu’une occasion de nouvel agencement, de reconfiguration d’un désir.

Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
<u>a-17 : Cette démarche VAE vous a-t-elle ouvert des portes, des perspectives s que vous ne soupçonniez pas ou au contraire, a-t-elle contribué à une fermeture ?</u> Lignes 235 à 239	A-17 : « Là c'est une vraie ouverture ! D'abord parce que ... donc aujourd'hui, je suis secrétaire de direction et je ... ça m'a redonné goût aux études ! Ça m'a redonné goût aux études donc euh...pas tout de suite parce que mon fils est encore petit mais j'envisage, dans les 4 ou 5 ans à venir à peut-être passer un CAFERUIS* pour devenir chef de service. Voilà. » <p>* CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unités d'Intervention Sociale.</p>	Rendre visible un avenir Professionnel Individuation projetée, proférée, narrée...	Agencement nouveau	-Reconnaissance statutaire : importance du titre, reconnaissance institutionnelle de ses compétences, légitimité... -Visibilité de son devenir professionnel -Opacité dissipée et avenir rendu visible. -Projet prenant racine dans une conversion du regard permise par la VAE. -Le projet professionnel visé suppose une reconversion professionnelle : depuis le secrétariat, poste fonctionnel, au management de l'opérationnel => ouverture des possibles, lignes de fuite. -La VAE est-elle une normalisation ? Fait-elle entrer un peu de force dans les catégories des référentiels, les habilités originales et la créativité par définition plus agencée ? Ou bien, la possibilité « d'habiter » un nouveau personnage professionnel libère-t-elle des procédures rigides et libère-t-elle le désir ?

a-18 : Vous avez quel âge ? Lignes 241 à 245	A-18 : « J'ai 40 ans ! J'ai encore le temps ! [Rires] et puis même si ... je ne sais pas peut-être que ça n'aboutira pas mais au moins je me dis que j'ai ce projet, on verra bien ! Je me suis pas encore du tout renseignée. Je sais que ça se fait en école et que ça se fait en système de formation en alternance, on est beaucoup en stage. Je pense que dans l'association où je travaille, j'aurai les possibilités de faire ça ... »	Individuation professionnelle	Objectivation possible d'un avenir professionnel	-Projet, élan, désir... : individuation professionnelle continuée. -Repos dans l'opacité réconfortante de la quotidienneté anesthésiante. -Dit ne pas s'être renseignée mais en sait déjà beaucoup ; notamment que son lieu de travail pourrait continuer à être un lieu de formation à part entière (alternance). -Alternance : variation possible de la dimension collective de toute individuation.
.Questions	Unités de discours	Thèmes	Sous-thèmes	Commentaires
a-19 : La VAE vous a réconciliée avec l'école alors ? Lignes 247 à 249	A-19 : « Ça m'a réconciliée oui... j'étais pas très très fâchée hein ! J'étais déçue d'avoir raté, échoué...c'est l'échec qui maintenait cette déception mais j'ai toujours adoré l'école... »	Individuation dans l'incomplétude, malgré l'échec / Individualisation par l'échec		-Valeur et légitimité de la formation initiale restées intactes : c'est elle seulement qui assume l'échec. -Blessure d'autant plus douloureuse que l'école était attractive, objet de désir (un psy dirait sans doute qu'il y a eu blessure narcissique de l'abandon). -Soif de la légitimation donnée par l'école et le savoir en général. -Encore une fois, rapports très ambivalents avec la formation initiale : tantôt vécue sous le mode de la souffrance, du manque, de la déception, tantôt garante de l'objectivité et de la valeur des titres. Mais ambivalence n'est pas contradiction. -Détermination majeure, individuante, de la formation initiale, même sous un mode négatif.

<p><u>a-20 : Que conseillerie z-vous aujourd'hui à un candidat à la VAE ?</u></p> <p>Lignes 251 à 257</p>	<p>A-20 : « Alors ! J'ai déjà motivé deux personnes... [Rires] à faire une VAE ! Riche de mon expérience, ils ont vu à quel point ça m'a rendue radieuse, même si j'ai galéré, hein ! Mais voilà, ce côté aboutissement... donc j'ai une personne qui a... ça y est, entamé...Et l'autre est encore en questionnement mais je pense qu'elle va entamer aussi. Donc oui, je leur ai conseillé, je leur ai dit : c'est vraiment euh...prouver que vous êtes capables et puis mettre sur écrit les activités qu'on fait, je trouve que c'est vraiment ...quelque chose qui m'a apporté beaucoup. »</p>	<p>Individuation/ Individualisation</p> <p>Rendre visible</p>	<p>Nouveaux agencements collectifs</p> <p>Objectivation des tâches</p>	<p>-Gratification, prestige vis-à-vis de ses collègues : position d'expertise en VAE et d'aide éventuelle ; devient une personne ressources-VAE au sien de son association : ce nouveau prestige concoure à une individuation et individualisation.</p> <p>-« aboutissement » : individuation et individualisation, dans le cadre professionnel.</p> <p>-« radieuse » : ...alors que ce fut une épreuve.</p> <p>-Rappel récurrent des bénéfices mais aussi des difficultés de la VAE : le rappel de l'épreuve que la VAE a représentée, au sens d'un rite de passage, d'une conversion douloureuse du regard, permet aussi de valoriser l'institution du diplôme et, par conséquent, de valoriser ses compétences.</p> <p>-Epreuve au sens fort du terme, qui nous affecte mais dont on peut sortir d'autant plus triomphant.</p> <p>-« mettre par écrit » : objectivation, mise en relief de la surface du quotidien professionnel → subjectivation.</p>
<p><u>a-21 : Une chose à ajouter ? A-t-on fait le tour de la question selon vous ?</u></p> <p>Lignes 259 à 262</p>	<p>A-21 : « Et ben, j'ajouterai que je suis ravie de témoigner pour dire que Quand Mme M*. m'a téléphoné pour me demander si j'acceptais ...ah oui ravie ! Ravie, j'ai dit oui ! Communiquer son expérience qui a été si enrichissante.... Je trouve que c'est important que les gens sachent. »</p>	<p>Individuation dans un récit-témoignage.</p>	<p>Objectivation/ subjectivation du témoignage</p>	<p>La question du témoignage, qui consiste à se prendre pour objet exemplaire, signifiant quelque chose d'indépassable, d'absolu, contre le relativisme des positions de tels ou tels acteurs. Etre une preuve vivante, c'est dire que l'objet de référence est incorporé par le sujet : moyen de publicité, appel à être attentif à ce que chacun porte en lui-même ; une histoire singulière faisant sens collectivement.</p> <p>-Moyen de reconnaissance du témoignage, incarnation d'une vérité.</p> <p>-Cet entretien équivaut donc pour elle à un témoignage : ce témoignage est un récit qui narre une individuation, en l'occurrence elle-même construite par un type particulier de</p>

				<p>narration, de réagencement qu'est la VAE → redoublement et individuation continuée, par le recouvrement d'un récit par un autre.</p> <p>-Par conséquent, le témoignage consiste à faire sens par la totalité de son être, par sa vie narrée ; c'est une singularité qui, par le témoignage, par la parole vraie, accède à un collectif illimité. Le témoignage, c'est faire la preuve, par un récit, d'une conversion, d'une individuation, et on reconnaît aussi sa dimension collective dans le sens où, justement, il s'adresse à tous et à chacun ; il s'appuie sur la dimension collective de chaque individuation.</p> <p>- Un exemple du témoignage de conversion nous est donné par le récit <i>Les confessions</i> de St Augustin : certes ce témoignage a aussi une fonction d'aveu réparateur de la faute ; le fait de faire récit de sa faute, de la porter ainsi à la connaissance d'autrui, rétablit la relation à autrui que la faute avait coupée. Mais, plus généralement, le témoignage rend visible l'idée d'une vie animée, d'une vie meilleure, qui rend visible ce qui nous échappe toujours.</p>
--	--	--	--	--

*Madame M. est l'accompagnatrice VAE que j'ai contactée au préalable et qui a joué le rôle d'intermédiaire entre Aline et moi.

16- Confirmation de l'Hypothèse

Certes, tout semblerait nous faire croire que notre hypothèse trouve confirmation dans ces deux analyses de contenu :

Brice nous présente une image parfaite de ce que nous avons appelé une individualisation-normalisation, et une instrumentalisation d'un cadre éthique à l'action managériale. Le recours récurrent au rôle du manager indique clairement les deux chemins de l'individualisation dans l'entreprise : le premier conduisant à la fonctionnalisation du manager dont on voudrait contrôler chaque geste et chaque parole par l'intermédiaire d'un arsenal de techniques de développement de sa communication, de sa gestion des conflits...etc., techniques individualisantes dans la mesure où elles lui assignent des manières de penser, d'agir, de parler. Le deuxième chemin d'individualisation, passant par cette fonctionnalisation du manager désigné comme « courroie de transmission », doit atteindre le collaborateur lui-même afin qu'il puisse croire que, à ces discours, correspondent des prises en charge de sa qualité de vie au travail, de sa souffrance, de son avenir professionnel..., et que chaque individu de l'organisation est *compris*.

De plus, ce qui nous paraît le plus illustratif de ce mangement des consciences est ce recours incessant à la question de la valeur en rapport avec le comportement, et l'urgence de devoir « remplir » de sens ces valeurs-comportements par la formation. Car il s'agit bien de combler tout interstice vacant par des discours afin que des paroles singulières ne puissent s'y exprimer : dire, c'est circonscrire, définir, assigner des places, imposer des normes... C'est produire un seul sens en instrumentalisant les valeurs humanistes pour forcer bien entendu l'adhésion et fédérer les subjectivités. Dans un tel contexte, la conformité comme règne du « même » interdit toute individuation par nature psychique et collective.

Pris entre une individualisation managériale de plus en plus insidieuse, sous couvert de sollicitude, et des discours humanistes convenus qui saturent tout espace d'expression, l'employé et le manager ne peuvent que consentir à une plus grande implication dans leur travail. Ils se sentent redevables à l'égard de leur employeur, si explicitement et visiblement engagé dans l'amélioration de leur bien-être.

Nous aurions tort de nier toute intentionnalité dans ce dispositif discursif. Au contraire, les techniques du marketing et de la communication appliquées au monde de l'entreprise se révèlent très efficaces, en définitive, pour concentrer leur pouvoir managérial sur un seul point mais ô combien stratégique : celui des subjectivités.

Néanmoins, que faut-il croire de ces paroles construites ? Soit, effectivement, toutes les subjectivités, y compris celle de notre interlocuteur, sont occupées et normalisées, soit ces discours sont joués mais ne subjuguent pas totalement les consciences.... Hélas, cette question restera en suspens, les paroles récoltées n'offrant aucun élément tangible pour trancher cette question.

Il ne s'agit pas pour nous de comparer (entre identité et différence) ce qui ne peut être qu'opposable ; et nous avons choisi d'opposer, c'est-à-dire d'installer en vis-à-vis, deux conceptions étrangères l'une à l'autre de l'individualisation en formation. Néanmoins, remarquons justement que cette hétérogénéité se situe sur la question du mouvement : à une exigence fébrile de fixer des normes (les bonnes pratiques, la place de l'homme...etc.), et d'instaurer un cadre strict, s'oppose l'objectivation constitutive d'une subjectivité mobile.

Car rappelons que la norme, et la norme sociale ou psychologique en particulier, se modifie sans cesse par le jeu d'objectivation et de subjectivation qui la fait exister, ce qui rend possible tout devenir.

Dans un parcours VAE, nous avons constaté ce jeu mouvementé d'une individuation narrative elle-même toujours par définition provisoire mais non moins authentique, et d'une individualisation, c'est-à-dire d'une reprise objective des épreuves traversées :

« L'individualisation est d'autant plus accentuée que le vivant se trouve soumis à plus de situations critiques dont il arrive à triompher en se dédoublant à l'intérieur de lui-même. »¹²⁹

¹²⁹ SIMONDON, Gilbert, *L'individuation, à la lumière des notions de forme et d'information*, Op. Cit. ; p. 261.

Il nous semble bien que ce jeu de dédoublement a été rendu visible, aussi bien pour Aline qui l'a vécu pendant son parcours VAE que pour nous dans le discours qu'elle a bien voulu nous en donner. L'individualisation-individuation désigne alors ce mouvement normatif d'objectivation subjectivante et de subjectivation objectivante, toujours débordé par leur mouvement.

Notons à nouveau la valeur de témoignage que notre locutrice a conférée à l'entretien : comme nous l'avons évoqué au terme de l'analyse de contenu, le témoignage rend visible le lien constitutif entre l'individu et le collectif, non pas dans le sens sociologique, qui considère l'individu agi par la société, mais dans le sens de la philosophie de G. Simondon, pour laquelle l'individuation est toujours continuée dans un milieu psychique et collectif pré-individuel.

En effet, nous avons pu assister au cours de cet entretien à une reprise individualisante d'une individuation narrative élaborée dans le parcours VAE lui-même. Et se poser en témoin, donc en singularité exemplaire signifie bien, dans un même mouvement, objectiver un parcours singulier (celui de la VAE), cette objectivation entendue comme participation à une nature collective de l'individuation.

Témoigner c'est alors *s'individualiser* et *s'individer* en un même geste, relier l'individuel au collectif, puisque le témoin rend visible, par son « corps » triomphant de l'épreuve (individuation), d'une part, cette expérience singulière mais néanmoins considérée *commune* c'est-à-dire potentiellement comprise par tous, (dans le sens d'une participation collective à une nature pré-individuelle et une précompréhension comme condition de possibilité du témoignage lui-même), et d'autre part, une nouvelle individuation-individualisation puisque le témoin est *exemplaire*, dans les deux sens contradictoires du terme : tout d'abord, il est un spécimen parmi d'autres et partage avec ces autres un fond d'individuation commun (c'est le particulier) ; mais il est exemplaire aussi dans le sens de l'exception, du modèle à suivre, d'un guide de la normativité (c'est le singulier voire même l'*ipséité*).

Nous ne pouvions espérer une plus belle et plus pertinente illustration du nouveau sens que nous voulions donner de l'individuation-individualisation...

17-Conclusions

17-1 Préconisations... ou idées individuées

Comme nous avons pu l'observer au cours de ce travail de recherche, la notion d'accompagnement appelle bien des éclaircissements sur la chose *formation* : en effet, vouloir accompagner plutôt que former bouscule tout l'édifice des ingénieries de formations classiques et exige le remplacement des théories par des pensées sur les théories. Or, la question essentielle en l'occurrence nous semble se poser au sujet du contenu même de ces pensées et donc du comment penser la formation, si celle-ci questionne dorénavant la légitimité des positions dissymétriques, les valeurs absolues des savoirs ou encore la nécessité même de se former.

De surcroît, si la formation devient un instrument managérial comme un autre d'une société bientôt totalement managérial, quelle fonction l'accompagnateur remplirait-il ou, plus : serait-il encore un accompagnateur ?

En attendant ces jours sombres, si l'accompagnateur peut encore être un témoin des individuations toujours en mouvement, nous tenterons donc de réfléchir sa condition nouvelle dans le cadre de la quête (ou de la conquête ?) de notre propre professionnalité :

Lors de la conception de ce mémoire, j'ai pris contact avec des accompagnatrices VAE du GRETA de Nantes, qui ont bien voulu m'accueillir au cours d'un après-midi de travail avec des candidates à la VAE-, dans le but, bien entendu, de tester mes catégories de travail (individuation narrative-individualisation) mais aussi pour me constituer ce qu'il est convenu d'appeler un réseau professionnel. En effet, je projetais, dans un avenir professionnel proche, de collaborer à des dispositifs d'accompagnement, mais aussi contribuer à la constitution de la professionnalisation des accompagnateurs. Car cette pratique n'a pas encore obtenu une professionnalité et n'est donc pas encore visible dans l'horizon normé des professions.

Pourtant, ce souhait m'est apparu bientôt paradoxal, après avoir abouti à une conception de la professionnalisation comme un dérivé de l'individualisation-normalisation, quand la professionnalisation tend à conférer à la pratique et à

l'expérience un cadre instituant des relations strictes entre valeurs, situations de travail et compétences elles-mêmes instituées. Aussi, une question s'est imposée à moi : si la professionnalisation peut parfois trahir sa visée en technicisant son rapport aux valeurs, la pratique d'accompagnateur ne ferait-elle pas alors partie de ces « métiers impossibles » à professionnaliser¹³⁰, métiers qu'il faudrait à tout prix sauvegarder de la professionnalisation sous peine de les voir manquer leur professionnalité même ?

Tout dépendrait peut-être de la définition attribuée à la professionnalisation ; en effet, remarquons tout d'abord que le terme « profession » signifie « déclarer », « proférer » de manière solennelle une fidélité à des idées, des causes. Et c'est aussi un témoignage, dans le sens que nous lui avons donné dans le chapitre précédent, c'est-à-dire un mode de relation et donc aussi de reliance entre l'individuel et le collectif : un professionnel déclare sur l'honneur qu'en tant que représentant particulier du groupe auquel il appartient, il fait preuve néanmoins, au travers de son corps, de sa vie, mais aussi de sa parole vraie, de sa singularité. Par conséquent, être un professionnel, c'est d'abord, se reconnaître, se faire reconnaître et se déclarer tel grâce à la puissance de sa parole vraie.

Par ailleurs, nous avons postulé dans ce travail de recherche, que l'accompagnateur pouvait jouer un rôle d'*alter ego* dans le cadre d'une formation individualisée. En effet, un professionnel de l'accompagnement ne serait pas forcément celui qui détiendrait un pouvoir ou même une puissance supérieure en sa spécialité ; certes nous pensons habituellement que le professionnel a atteint un niveau de perfection supérieure, parce qu'il a bénéficié d'un enseignement supérieur également, et que cette supériorité lui conférerait un rôle légitime de guide et de maître. Pourtant, la puissance d'effectivité de l'acte professionnel d'accompagnement ne se trouverait peut-être pas logée *dans sa personne seule* et ne proviendrait pas directement de savoirs et de techniques spécifiques, mais s'exprimerait grâce à cette communauté d'être qu'il partagerait avec ses semblables et qui, sans recours systématique à un pseudo savoir éthico-technique, agirait d'abord par ce lien, éminemment collectif.

¹³⁰ Cf. CORNU, Laurence, « Les métiers impossibles », *Le Télémaque*, Op. Cit. ; Cet article nous a inspiré ce développement au sujet de la professionnalisation de l'accompagnement.

Cette réflexion au sujet de la professionnalité nous aide à sortir de l'ornière de la professionnalisation : en effet, celle-ci désigne un processus, d'un moins vers un plus, un changement ; or, au même titre que celui de d'individualisation, ce processus existe-t-il réellement dans sa définition même pour la professionnalisation de l'accompagnateur ? N'y a-t-il pas réification de ce qui s'ancre et se transforme d'abord dans l'expérience ? Faut-il vraiment rationaliser ce processus en le professionnalisant, et tenter d'agir sur lui, toujours dans ce souci lancinant d'efficacité ?

Si, par exemple, la VAE constitue ce parcours dans lequel le devenir-professionnel (l'individuation toujours continuée) peut garantir une véritable professionnalité, c'est-à-dire une professionnalité en mouvement, n'existerait-il pas, de manière symétrique, un devenir-accompagnateur ?

G. Deleuze définit le devenir non pas comme pure extériorité ou imitation mais comme un phénomène de double capture,

« pour former un seul et même devenir, un seul bloc de devenir (...). C'est comme les oiseaux de Mozart : il y a un devenir-oiseau dans cette musique, mais pris dans un devenir-musique de l'oiseau, les deux formant un seul devenir, un seul bloc, une évolution a-parallèle, pas du tout un échange, mais "une confidence sans interlocuteur possible" comme dit un commentateur de Mozart ». ¹³¹

Et, de fait, l'accompagnateur VAE est bien celui qui facilite la déterritorialisation des expériences opaques pour une reterritorialisation dans la compétence reconnue, sans rien connaître de ces territoires.

Le devenir-accompagnateur s'oppose alors à la professionnalisation de l'accompagnateur, dans le sens où la seconde limite plus ou moins les agencements d'ignorance facilitatrice du premier.

L'objectif de ce mémoire de recherche était bien entendu d'obtenir le titre d'Ingénieure de formation dans le but de me professionnaliser et d'obtenir ainsi une légitimité apte à faciliter mon accès à un travail d'accompagnatrice. Mais voilà que je

¹³¹ DELEUZE, Gilles, PARNET, Claire, *Dialogues, Op. Cit.* ; p.9

doute de la pertinence de ce projet à la lumière des résultats auxquels j'ai aboutis. Pourtant, il me plaît parfois de croire que mon devenir-accompagnatrice a réellement commencé pendant la réalisation de ce mémoire...

17-1-1 Perspectives pour un accompagnement philosophique

Aux origines antiques grecques, l'exercice de la philosophie était un moyen, celui d'atteindre un idéal de vie bonne et heureuse. Pour les épicuriens, par exemple ou, plus tard, les stoïciens, le sage avait donc atteint l'ataraxie grâce à l'exercice de la raison qui connaît ce qui est véritablement désirable pour vivre heureux c'est-à-dire sans peurs, sans regrets, sans désirs vains. Pour Lucrèce, auteur latin mais néanmoins disciple d'Épicure,

«(...) si en réalité les craintes des hommes, les soucis obsédants, ne craignent ni le bruit des armes, ni les traits cruels ; s'ils hantent audacieusement les rois et les puissants du monde, s'ils ne respectent ni l'éclat de l'or, ni la brillante splendeur d'un vêtement de pourpre : pourquoi douter que seule la philosophie ait le pouvoir de les mettre en fuite ? »¹³²

Mais la philosophie sert d'autres desseins : le sage et le philosophe se distinguent alors, le sage jouissant de la paix intérieure bien à l'abri, dans son jardin, de l'agitation de la cité et de ses idoles ; le philosophe-conseiller des puissants s'attachant au contraire à proposer une parole vraie bien que dangereuse car souvent subversive.

Pourquoi de nos jours philosopher ? Quel argument avancer pour promouvoir la fécondité de l'activité philosophique dans la conduite de notre vie ? De quelle nouvelle vertu pourrions-nous encore parer l'exercice philosophique ? Ou bien, essayer de rendre « attractive » la philosophie ne s'oppose-t-il pas à son esprit même ?

Nous pourrions tout d'abord affirmer que le mouvement réflexif peut, en puissance, être qualifié de philosophique. Sans entrer dans un débat épistémologique sur le statut ou la nature des pensées que nous formons, tout examen de sa pensée suppose de s'en extraire pour en questionner l'évidence, l'éloigner de soi pour mieux la

¹³² LUCRECE, *De la nature*, Paris, Les Belles Lettres, 1990, Ed. Bilingue, Livre II, §49-50 ; p. 44

comprendre ; cette mise à distance permettant de faire une place à une nouvelle production de pensée, à une nouvelle individuation d'une pensée.

Par ailleurs, au geste réflexif correspondent des objets que nous appelons quelquefois « vérités ». Traditionnellement, s'interroger sur une pensée c'est évaluer sa véracité et ses modes de véridiction : de quoi est-elle le reflet, d'où vient-elle, que signifient les mots qui la disent... Le geste philosophique examine donc réflexivement la véracité des objets de pensée. Mais, cette définition, nous pouvons aussi l'examiner et en évaluer la pertinence. En effet, pour G. Deleuze et F. Guattari « la philosophie est l'art de former, d'inventer, de fabriquer des concepts. »¹³³ Aussi, tout aspirant à la philosophie s'aperçoit alors que l'évaluation d'une pensée ou d'un discours n'est pas celle de sa fausseté ou bien celle de sa véracité, mais s'inscrit dans une compréhension de la construction des concepts, comme celui de *vérité* par exemple, cette activité de compréhension étant elle-même productrice de nouveaux concepts.

Pour la plupart d'entre nous, cet exercice réflexif ne se nomme « philosophie » que l'espace et le temps d'une année scolaire. S'offrent alors au professeur deux conceptions classiques opposées de la manière d'aborder la philosophie : soit il considère que chaque être pensant, possédant une raison, est constitutionnellement apte à philosopher, à réfléchir les catégories ; soit il est convenu qu'on ne commence à philosopher qu'à partir des pensées de l'histoire de la philosophie, qu'en acquérant une culture philosophique.

Mais comme tout apprentissage ou formation, peut-être n'avons-nous pas d'autre choix que de commencer à « faire semblant » de *savoir faire* ou *savoir penser philosophiquement* pour savoir réellement faire/penser philosophiquement un jour. Et d'ailleurs, ce « faire semblant » correspond-il à l'imposture qu'il évoque et que signifie-t-il vraiment ? Car « faire semblant », c'est faire quelque chose qui approche une autre chose visée, qui lui ressemble, mais c'est surtout faire *quelque chose* et, en l'occurrence, *vouloir* penser, « tendre vers » une pensée philosophique. Nous

¹³³ DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix, *Qu'est-ce que la philosophie ?*, Paris, Les Éditions de Minuit, Coll. «Critique», 1991 ; p.8

retrouvons ici cette idée de « tendre vers » évoquant un désir, une puissance et qui est un mouvement.

Or, à peine avons-nous eu le temps d'entrevoir quelquefois, le mouvement de notre pensée que le baccalauréat interrompt brusquement le renforcement de notre réflexivité philosophique.

Ainsi, nous ne bénéficions (ou ne subissons !) qu'une seule année scolaire d'enseignement de la philosophie. Une seule année pour prétendre à l'examen des concepts d'innombrables et illustres philosophes...

Par conséquent, peut-on envisager un accompagnement philosophique en formation d'adultes ? Est-il possible ? Est-il souhaitable ? Et en quoi consisterait-il ?

Si certaines écoles proposent aux plus jeunes des séances d'éveil à la philosophie, pourquoi ne pas proposer aux adultes des « réveils philosophiques » ?

Toutefois, l'entreprise semble périlleuse et les difficultés éthiques surgissent les unes après les autres : l'accompagnement philosophique ne doit ni imposer ni même proposer des contenus censés remplir des consciences qui doutent mais s'offrir comme support au questionnement. Il doit se placer dans une posture d'ignorance bienveillante. Il ne doit présenter aucun objet-vérité mais questionner collectivement des opinions. Il doit soutenir le désir de connaissance du « tendre vers » mais jamais vouloir en systématiser le recours, ce qui s'opposerait alors au désir même...enfin il n'a pas d'autre visée que celle du co-examen critique. Pour toutes ces raisons, il me semble que l'accompagnement ne peut se qualifier de philosophique car il y perdrait alors sa fonction même, qui est de questionner sans vouloir ni obtenir des réponses, ni surdéterminer des postures.

Ensuite, que penser de la question : « Quel bénéfice pourrait-on obtenir de l'activité réflexive philosophique ? » ? Il me semble que c'est une mauvaise question, c'est-à-dire une question qui soumet la réponse en lui assignant *ipso facto* une place. Du coup, la réponse perd tout intérêt. En effet, la philosophie et son exercice ne sont pas des objets ornementaux facultatifs et un peu superflus, et nous n'entretiens pas avec

eux un rapport de service ou d'usage. Au contraire, ils créent du désordre, dans la mesure où ils produisent des discours construits sur les décombres de nos opinions :

« Nous demandons seulement un peu d'ordre pour nous protéger du chaos. Rien n'est plus douloureux, plus angoissant qu'une pensée qui échappe à elle-même (...). C'est pourquoi nous voulons tant nous accrocher à des opinions arrêtées. Nous demandons seulement que nos idées s'enchaînent suivant un minimum de règles constantes, et l'association des idées n'a jamais eu d'autres sens que, nous fournir ces règles protectrices, ressemblance, contigüité, causalité, qui nous permettent de mettre un peu d'ordre dans les idées(...). Mais l'art, la science, la philosophie exigent davantage : ils tirent des plans sur le chaos. »¹³⁴

Nous pourrions alors revenir à l'idée invoquée au début de ce développement : la philosophie est un mode d'individuation, lui-même provenant d'une nature pré-individuelle, d'un chaos, de ce fonds d'indétermination à partir duquel nous nous efforçons d'exister singulièrement et collectivement. La philosophie c'est donc l'individuation toujours continuée de la pensée dans les concepts.

Cette définition ne répond forcément pas à celle d'un usage mais à celle d'une fonction, la fonction d'un sujet pensant.

Tout au long de ce travail de recherche, nous nous sommes efforcée de faire la preuve de l'opérationnalité du geste philosophique de déconstruction de discours postulant des vérités (comme celles de la psychologie positive ou du nouveau management participatif), ou de construction d'outils conceptuels pour tenter de décrire le mouvement des individuations/individualisations véritables. Mais si ce geste est opératoire, est-il nécessairement professionnalisable ?

¹³⁴ *Ibid.*, pp 189-190.

17-2 Rendre visibles des devenirs

Nous avons tenté de rendre visible, au-delà de deux représentations opposées de l'individualisation, combien la question de l'individu et surtout celle du sujet ne va pas de soi. Car si le sujet, doté d'une subjectivité, est bien cette instance décisionnelle, il est *produit* en même temps que *lieu d'émission* des discours tenus à son sujet.

Aussi, réinstaller l'individualisation dans ces problématiques mouvementées de constitution des subjectivités et donc, des normes, nous a conduit à bien des développements critiques mais aussi à nous souvenir combien des savoirs et des discours sur ces savoirs constituent l'essentiel d'un pouvoir normalisateur. Toutefois, ce mouvement dynamique des normes et des subjectivités nous rappellent aussi que l'individu est toujours engagé dans un devenir.

Ce devenir peut en effet prendre la forme d'une individualisation devenue le mot d'ordre de la société néolibérale dans le sens où l'échelle individuelle est bien l'échelle idéale du fonctionnement optimal des dispositifs d'efficacités décrits par M. Foucault : l'individu n'est plus un objet social à discipliner au travers de populations à administrer : il se considère gérable comme une entreprise libérale. L'individu se discipline tout seul, s'auto-fonctionnalise comme le fait le manager dans son entreprise ; il relaye un monde de valeurs et de profits (dans leurs deux variations sémantiques).

La formation peut-elle alors subvertir ce même monde, le déterritorialiser ? Un autre devenir-individu passera-t-il par elle ?

Nous répondrons par l'affirmative à cette question cruciale et ce, pour deux raisons : tout d'abord, nous espérons avoir démontré que le dispositif VAE, comme dispositif d'individuation continuée, ouvrait la voix non pas à un individu normalisé mais à des individuations collectives continuées et individualisées par des récits toujours filant vers d'autres individualisations à agencer, à narrer ; le devenir-accompagnateur du dispositif VAE pouvant être alors envisagé aussi comme un devenir-accompagnateur du formateur des dispositifs historiques.

De plus, il nous a semblé que la nouvelle ingénierie de formation se donnait pour tâche d'individualiser la formation dans un ailleurs de ce traitement économique du non économique : recours à l'interdisciplinarité, examen attentif de l'expérience, créativité par la systémie du groupe....

J'ai donc voulu moi aussi, modestement, contribuer à l'émergence d'une nouvelle figure de la formation en montrant, à travers ce mémoire, que la pratique des distinctions philosophiques pouvait redonner à certains acteurs la maîtrise du sens de leur professionnalité.

Toutefois, et comme nous en avons souvent décrit la mécanique au cours de ce travail, il serait dangereux et contre productif d'instituer comme cadre technique et intellectuel à l'action de formation la pratique obligatoire de la philosophie ! Car, toute institution tend à se fixer elle-même comme objet et comme fin.

Annexes

Annexe 1 : Entretien de Brice

1 **b-1 : Pouvez-vous me parler de formations significatives mises en place par vos soins**
2 **et dont vous auriez envie de parler ?**

3 B-1 : « Alors, il y a eu des choses en intra, sur-mesure sur de la cohésion d'équipes
4 d'assistantes, en fait. Des assistantes, chacune venant d'univers différents, chacune
5 travaillant dans des lieux différents, avec des méthodes de travail différentes... il faut
6 peut-être que je vous parle un peu d'ASSUREL, comment on fonctionne ? ASSUREL
7 « Région 1 » c'est une entreprise régionale, qui appartient à un grand groupe qui
8 s'appelle ASSUREL ; la particularité de notre organisation dans le groupe c'est que
9 chaque entité régionale est complètement indépendante c'est-à-dire qu'on distribue
10 des produits et des services sous une marque mais chaque région, chaque entité
11 régionale à sa propre organisation, sa propre politique commerciale etc. Et on a nous,
12 ASSUREL «Région 1», un rayon d'actions qui se situe sur huit départements, donc un
13 grand rectangle. Voilà notre terrain de jeu [il me montre une carte] et sur ces huit
14 départements on a ce qu'on appelle des sites de gestion, alors notre siège déjà est à
15 « ville T » et on a des sites de gestion à « Ville Y » , à « Ville Z », à «Ville W » et à « Ville
16 V ». Voilà, donc 6 sites et 200 et quelques agences, c'est-à-dire que, particularité dans
17 notre système de distribution, c'est que, contrairement à d'autres marques
18 d'assurance, notre système de distribution est basé sur un réseau de salariés. C'est-à-
19 dire que dans nos agences, derrière les gens, ont a des contrats de travail nous,
20 contrairement à d'autres comme BBRA et autres qui ont des agents généraux. Donc
21 nous on a 200 agences, 6 sites et donc au total 1400 collaborateurs dans l'entreprise.
22 Après mes collègues d'ASSUREL-« Région 2 » peuvent être organisés différemment.
23 Pour bien comprendre aussi parce que ça va expliquer pourquoi on a mis en place des
24 actions de formation, c'est que cette physionomie-là elle date d'une dizaine d'années
25 mais qu'auparavant on avait 3 entités régionales qui constituaient ces territoires-là. On
26 regroupait, en 2003, ces 3 entités régionales, avec des cultures, des histoires
27 différentes, ce qui fait qu'on a eu besoin d'harmoniser les pratiques, les cultures
28 managériales et aussi de rendre un petit plus opérationnel tout ça en évitant que tout
29 le monde fasse tout et partout : on a spécialisé par exemple, nos sites de gestion par
30 activités : ici à « ville X », on gère les risques agricoles, quand on parle de risque en
31 assurance, on parle des contrats depuis l'écriture du contrat jusqu'au règlement du

32 sinistre quand il survient. Donc c'est tout ça la gestion ; donc « Ville X » est un site
33 spécialisé sur le risque agricole, « Ville Z » est spécialisé sur les assurances auto,
34 « Région Y » sur les assurances aux Personnes, les assurances des collectivités à « Ville
35 W » et tout ce qui concerne les artisans commerçants en « Région Z », et « Région W »
36 sur le marché des risques climatiques. Donc on a réalisé toutes ces opérations
37 d'harmonisation entre 2005 et 2010, en gros, sur 5 ans ; on a pas mal organisé,
38 bouleversé l'activité et rationalisé notamment l'activité de gestion. Ce qui nous a
39 amené à accompagner un certain nombre de collaborateurs à un changement de
40 métier. Et donc, on a eu recours bien sûr à des plans de formation relativement
41 consistants sur des accompagnements de changements de métiers, des gens qui
42 depuis, parfois depuis 15 ans sur un site de « Ville Y », faisaient de l'assurance
43 automobile et bien on leur a dit : « Et bien non maintenant, il faut faire autre chose. »
44 Donc ça c'est traduit par des plans de formation relativement conséquents et on a eu
45 ponctuellement à traiter des choses comme le frein au changement, des actions de
46 formation ponctuelles et c'est là que j'avais sollicité ALC (homonyme) [Organisme de
47 formation indépendant prestataire de formation] sur une action qui consistait à faire
48 en sorte qu'un groupe d'une douzaine d'assistantes qui est sur nos différents sites
49 puissent harmoniser leurs pratiques et surtout être un petit peu fédérées au travers de
50 pratiques et de points communs. Ce qui nous a donc amené à accompagner un certain
51 nombre d'équipes et à faire en sorte que ces gens, ces 12 assistantes qui travaillaient
52 parfois depuis de nombreuses années avec des méthodes de travail qui étaient celles...
53 historiques en fait, avaient besoin qu'on mette un petit peu d'harmonie dans tout ça.
54 C'est important de connaître l'organisation. »

55 **b-2 : Est-ce que vous vous êtes dit : « tiens, il faudrait inventer telle formation pour**
56 **faire cette chose précise » ?**

57 B-2 : « Bon ça fait 10 ans qu'on travail là-dessus, il y a toujours... des vieilles
58 rémanences d'histoires : « ah ben nous dans le temps » enfin on a renouvelé quand
59 même notre personnel mais « Nous au nord » ou « N »ous au sud, on fait plutôt
60 comme ça. » Faut savoir qu'il y a une grande phase en 2008 qui été l'harmonisation
61 informatique. Ça a été un bouleversement car on avait 3 systèmes informatiques, il y a
62 10 ans, en 2008 on en fait plus qu'un ! Le grand changement il a été là. Et donc ça été

63 assez compliqué mais ça s'est fait dans la douceur et non pas dans la douleur, on l'a
64 accompagné par beaucoup de travail notamment auprès des managers, on a
65 beaucoup, beaucoup misé sur cette courroie de transmission indispensable qui est le
66 management et on les a accompagnés dans leur capacité eux-mêmes à gérer ces
67 changements parce que eux aussi ont été concernés ! Il y a des managers qui ont été
68 amenés à changer de métier aussi : parfois à manager des équipes plus importantes,
69 moins importantes, sur des activités plus ou moins nobles ! Donc il y a eu tout ça, on a
70 beaucoup accompagné les managers, par des plans de formation aussi très consistants
71 aussi sur tout ce qui a touché... D'abord, on a écrit un référentiel de management qui
72 s'appuie sur des valeurs et des comportements managériaux qui avaient été fixés et
73 qui sont maintenant attendus donc déjà un outil, on a fait en sorte que les managers
74 partagent cet outil, ce référentiel de valeurs et de comportements et puis on a mis en
75 place derrière des actions de formation à leur rencontre pour leur permettre de mettre
76 dans leur activité ce référentiel c'est-à-dire, pas se contenter de dire : voilà, vous avez
77 un truc , papier glacé, où il y a des valeurs et de comportements à encourager ; mais
78 voilà ce que ça dit , concrètement ; donner du sens en fait. On a beaucoup travaillé là
79 dessus avec les managers. Je pense que ce qui nous aurait.... On a pas regretté ce
80 qu'on a fait, on a mis beaucoup de temps, beaucoup d'argent là-dedans sur les 4 ou 5
81 dernières années et je pense que ce qui faudrait maintenant, maintenant que les
82 managers ont une caisse à outils, on va dire ça comme ça : les outils du managers ils
83 sont relativement denses et complets, la caisse peut devenir un petit peu lourde pour
84 certains en se disant : « Avec quel outil, à quel moment » ...etc. Je pense qu'on a
85 besoin maintenant, c'est peut-être un axe de réflexion dans notre plan de formation,
86 c'est peut-être le moment de le faire, vous tombez bien, le hasard fait bien les choses !
87 Et donc l'idée c'est de se dire : les managers ont plein d'outils dans leur sacoche,
88 comment ils utilisent tout ça, comment ils optimisent tous ces outils là ? Alors on a
89 quelques idées sur ce qu'on pourrait appeler des groupes de réflexion, des échanges
90 de bonnes pratiques qui permettraient de tirer tout le monde vers le haut en
91 capitalisant sur des choses qui fonctionnent bien à certains endroits ! Donc je pense
92 que c'est là l'axe sur lequel il faut qu'on se polarise en termes de management pour
93 nos managers actuels. »

94 **b-3 : Et ce référentiel ? [il apporte une plaquette]**

95 B-3 : « On a pas inventé l'eau chaude comme on dit ! Voilà, ça fait partie de la mallette
96 du manager par exemple. Voilà, le référentiel se base sur 2 choses : les
97 comportements managériaux et les valeurs d'ASSUREL. Dans les comportements
98 managériaux, on trouve des choses qui sont dans les gênes mêmes du manager :
99 l'exemplarité, l'initiative ! Déjà ça c'est ... bon après on trouve le fonctionnement par
100 objectifs avec des déclinaisons, différents objectifs etc. ; l'accompagnement des
101 collaborateurs pour leur succès, jouer le rôle de coach, être disponible. Des capacités à
102 gérer, à organiser, à décider, à contrôler. Capacités à communiquer, et confiance et
103 délégation ! on a rien... on a simplement écrit des choses....Après, en même temps, ça
104 date de 2004, on a travaillé sur les valeurs de ASSUREL c'est-à-dire la question que
105 s'est posée l'entreprise, quand je parle d'entreprise, c'est le comité d'entreprise qui a
106 travaillé là-dessus, qui a produit ça, c'est de se dire : quelles sont les valeurs qui font
107 que ASSUREL est ce qu'il est aujourd'hui et quelles sont les valeurs sur lesquelles on
108 peut s'appuyer pour bâtir notre avenir ! Et on s'est dit : il y a des valeurs qui sont celles
109 de ASSUREL, c'est pas exemple la « mutualisme attitude » , quelque chose sur laquelle
110 on s'appuie beaucoup chez ASSUREL et dans toute autre entreprise mutualiste, c'est la
111 notion de proximité, la relation avec nos clients que l'on appelle nos sociétaires etc.
112 L'efficacité économique : ce n'est pas parce qu'on est une mutuelle qu'on doit... au
113 contraire ! Nos clients sont aussi nos employeurs quelque part ! La place de l'homme !
114 Dans notre structure mutualiste c'est important, on n'est pas une société de capitaux.
115 Même si bien sûr on est là pour faire du business mais on est quand même une société
116 de personnes. Le rôle du collaborateur, le respect de la personne, la notion
117 d'ascenseur social pour le manager, les partenaires sociaux qui sont plutôt légitimes et
118 qui sont des gens avec lesquels on construit plutôt que des gens avec qui on s'oppose.
119 L'appartenance au groupe et à ASSUREL Région 1, la transparence dans ses relations
120 avec les autres, avec ses collaborateurs, avec ses pairs, avec ses responsables
121 hiérarchiques et puis le pragmatisme dans l'action : lucidité, efficacité, adaptabilité.
122 Voilà notre référentiel de valeurs sur lesquelles on a baséquoiqu'on a pas à en
123 rougir, il est pas publique, je veux dire on ne l'affiche pas sur la place publique... et
124 donc on a, à partir de ce référentiel et de ces valeurs, construit , je vous le disais, un

125 certain nombre d'actions de formation ; on a fait des modules par exemple sur la
126 délégation ... on a donné des outils pour ça ; aujourd'hui on a besoin de travailler sur
127 toute cette caisse à outils, comment elle est rangée déjà ! Comment j'utilise tel outil à
128 tel moment, l'optimisation des outils et donc on imagine quelque chose qui soit plutôt
129 descendant même si ça n'a pas été que ça mais apporter des outils. Mais maintenant
130 voilà : on a apporté des outils, il y a des managers qui utilisent très bien ces outils,
131 faisons en sorte qu'ils en fassent profiter d'autres pour tirer, vers d'autres managers.
132 C'est la mise en place de club de réflexion ou de cercles de managers, ces rendez-
133 vous du management, machin truc...qui permettraient sous l'égide d'actions de
134 formation de développer cette culture managériale, parce que la géographie fait que,
135 chacun dans son coin peut avoir des applications ou bonnes ou moins bonnes des
136 différents outils, y a pas forcément d'harmonie, pas toujours, donc c'est.... On travaille
137 avec la matière humaine et si tout le monde a les mêmes outils, tout le monde ne fait
138 pas le même usage des outils. Et donc l'idée c'est de capitaliser ! On a un petit peu de
139 recul maintenant, on a une entreprise qui fonctionne plutôt bien, qui a de bons
140 résultats, qui se porte bien dans le paysage ASSUREL, voilà ! Il faut capitaliser sur ce qui
141 marche bien. L'idée c'est de favoriser la mixité c'est-à-dire de faire en sorte que l'on ait
142 des managers commerciaux, des managers de gestion technique, des managers
143 comptables, je ne sais pas qui... de favoriser l'échange à tous les niveaux quoi !
144 Intersites aussi parce qu'il y a des distances entre tout ça, on a des gens qui font de
145 l'assurance avec des artisans commerçants en « département X », qui ont très peu de
146 contacts avec leurs homologues même s'ils exercent le même métier dans la même
147 entreprise mais à 200 km d'intervalle. C'est un petit peu l'idée dans le plan de
148 formation, j'étais en train de l'écrire hier ; les grandes orientations et les grandes
149 actions, on a prévu une ligne sans trop savoir ce qu'on mettait dedans, qui serait :
150 maintien des compétences managériales par l'échange des bonnes pratiques ! Voyez !
151 C'est très vague mais puisque vous me posez la question de ce qui pourrait être là-
152 dedans, on a quelques idées vous savez il y a des techniques en co-développement qui
153 permettent de faire émerger des bonnes idées mais on ne sait pas trop sous quelle
154 forme dans quel contexte avec quels moyens. Aujourd'hui, on a travaillé à la mise en
155 place d'outils communs, pour la délégation par exemple, on a profité de ces
156 formations-là pour mixer les groupes entre des responsables commerciaux, des

responsables de gestion d'assurance ! On voulait aussi favoriser la prise en compte du référentiel de management qui est le même si je suis manager commercial ou si je manage la formation quoi. Donc l'idée serait toujours ça, de favoriser les bonnes pratiques inter-métiers. On est en train de terminer une dernière action de manager, et qui concerne : mieux se connaître pour mieux travailler avec les autres. Je parle pour les managers. C'est-à-dire qu'on part du postulat que quand je connais mieux mes propres fonctionnements, j'ai plus de facilités à travailler avec quelqu'un d'autre dont je vais pouvoir percevoir chez lui aussi ses stratégies, ses façons de fonctionner. Donc on est en train de faire les dernières sessions, pour nos managers à la méthode « Arc-en-ciel ». C'est une méthode qui, comme son nom l'indique est basée sur un référentiel de couleurs, « Process-com » ça vous dit quelque chose ? [Non ça ne me disait rien, mais j'ai fait des recherches : Méthodes dérivée de l'Analyse Transactionnelle, avec typologies associées de personnalités et de communication]. C'est-à-dire qu'on a dans notre panel de fonctionnement, un certain nombre de valeurs et de comportements qui peuvent être identifiés par des couleurs ; exemple : la couleur rouge c'est tout ce qui touche des gens qui sont un peu sanguins, colériques, qui sont carrés, autoritaires. Le jaune, c'est plutôt le créatif, celui qui rêve, qui est dans l'empathie, qui est un peu dans sa planète. Le vert, ça va être plutôt le gentil créatif, organisé etc. ; le bleu, c'est le réglementaire, d'accord ! On a tous au fond de nous des types de comportements. Sachant qu'on a notre « vrai » et ce qu'on appelle notre comportement adapté, c'est-à-dire que dans mon métier, même si je suis plutôt rouge, je vais un peu arrondir les angles, je vais être un petit peu bleu ! Donc on étudie tout ça, ça passe par un questionnaire qui permet de visualiser à titre personnel son arc-en-ciel et puis de se rendre compte qu'on est plutôt rouge, plutôt jaune, ça confirme d'ailleurs souvent ce qu'on pensait. Et puis comme là on travaille en équipe, dans ces formations-là, on est plus dans la mixité mais sur des équipes c'est-à-dire que moi Responsable de la formation, j'appartiens plutôt à la DRH, je vais faire cette formation-là avec mes collègues qui sont rattachés à la DRH managers, mes collègues responsable de la paye, de l'administration du personnel, le DRH... Et on va passer 2 jours ensemble où on va se dévoiler en disant : et bien voilà, moi je suis plutôt telle ou telle couleur dominante et en fait, une fois qu'on se connaît mieux, on va apprendre à travailler ensemble. Par rapport à la couleur dominante de l'autre, on va travailler sur

189 les bons comportements à adopter pour mieux communiquer, travailler ensemble. Ça
190 va ce que je vous raconte ? Donc on vient de faire ça pour nos managers donc on a
191 travaillé sur la partie « outils transversaux » ; ils ont une caisse à outils sur la
192 communication, la délégation... enfin tout ça. Maintenant, on a à travailler sur la
193 connaissance personnelle et l'interconnaissance des gens à travers l'équipe et
194 maintenant on arrive à une autre étape qui est celle que je vous disais qui consiste à
195 dire : et bien voilà on aimerait capitaliser sur tout ça, savoir ce qu'ils en font et
196 capitaliser et échanger des bonnes pratiques etc. Donc c'est la mise en place d'une
197 action de formation qui permettrait d'être tiré vers le haut profitant des bonnes
198 pratiques des uns et des autres. »

199 **b-4 : Y-a-t-il des choses que vous pensez ne pas être résolues par la formation ?**

200

201 B-4 : « Alors je dirais que c'est un petit peu mon métier, finalement ... je dis souvent
202 aux managers, à d'autres aussi, à la commission Formation du Comité d'entreprise que
203 la formation n'est pas le remède à tous les maux , on s'en doute ; je peux prendre un
204 exemple : un responsable d'équipe commerciale, un responsable de secteur
205 commercial sur nos 200 agences là dit : « moi j'ai des soucis avec tel ou tel thème, ils
206 arrivent pas à vendre ça » par exemple ; il vient vers moi en disant : ils n'arrivent pas à
207 vendre tel produit parce que ils connaissent pas le produit ! » J'ai tendance à lui dire :
208 soit il y a sans doute besoin d'une formation produit mais as-tu fait le tour de toutes
209 les problématiques qu'ils peuvent rencontrer ; ça peut être je sais pas quoi : c'est des
210 gens qui ont du mal à maîtriser l'entretien de vente qui savent pas faire de rebonds ...
211 enfin voilà ! On analyse ! Il y a plein de choses qui ne se résolvent pas par la formation,
212 oui sûrement ; mais je dirais que ça c'est mon quotidien. Il y a rien qui me vient comme
213 ça mais dans le plan de formation, il y a des choses qu'on a identifiées du domaine de
214 la formation.

215 **b-5 : Les Obstacles pour l'atteinte des objectifs en formation : plus raisons**
216 **structurelles, ou plus des questions de personnes ?**

217 B-5 : « Des objectifs de formation ? Ça peut être..... En fait je n'ai pas trop de
218 problèmes ! je suis un homme heureux, vous voyez ! En même temps quand il y a des
219 problèmes, c'est souvent un manque... de ma part ou du manager, il y a toujours le
220 management qui pour nous est une courroie essentielle de transmission ; qu'on a mal
221 ciblé le besoin, on a mal ciblé le contenu de la formation, l'approche pédagogique
222 etc.... C'est souvent une responsabilité partagée entre le service formation et puis les
223 acteurs, en particulier les managers ; et puis ça peut être aussi, ça peut venir aussi du
224 prestataire de formation quand on a recours à un prestataire, où on a derrière ...
225 derrière un contenu, vous savez bien que, l'objectif final peut largement varier dans
226 son atteinte à cause de l'animateur lui-même ! C'est pour ça que j'aime bien toujours
227 rencontrer l'animateur plus que le vendeur de formation. C'est une obligation de
228 rencontrer l'animateur, d'échanger avec lui pour lui donner un petit peu de la culture
229 de l'entreprise, ce qu'on attend, ce qu'on a déjà fait avec cette catégorie de
230 personnes ... etc. Et puis on a une culture aussi, faut le dire et c'est pour ça qu'on a une
231 bonne maîtrise je pense et qu'on a plutôt une bonne réussite en matière de
232 formation ; je ne sais pas si je devrais dire ça ! Je suis pas le mieux placé pour le dire
233 mais voilà ! On mise beaucoup aussi sur l'implication en interne, je reviens toujours au
234 management : les managers sont très impliqués dans l'acte de formation, c'est à dire
235 qu'ils sont partie prenante dans l'expression du besoin de formation ; je leur demande
236 d'exprimer le besoin de formation en termes d'objectifs, d'objectifs pédagogiques : de
237 quoi doit être capable votre collaborateur à l'issue de la formation, la question est
238 posée exactement comme ça dans les... dans les outils ; et puis partie prenante aussi
239 dans l'acte de formation proprement dit c'est-à-dire que bien souvent le manager
240 participe à la formation de ses collaborateurs, à des formations-métiers. »

241 **b-6 : Est-ce que vous vous servez du DIF Ici ? Et comment ça se passe ?**

242 B-6 : « Ça se passe bien ! »

243 **b-7 : Sur le temps de travail ?**

244 B-7 Oui ! Essentiellement ! Comment on s'y prend pour le DIF ? D'abord, la
245 constitution de notre Plan de formation se fait à partir de l'entretien annuel qui a lieu,
246 dans la période : 15 août... elle n'est pas idéale celle-là ! 15 août, 30 septembre ! 15

247 aout, 30 septembre, les entretiens annuels, qu'on appelle : « entretiens annuels
248 d'évolution et de progrès », c'est à dire qu'il y a à la fois, dans l'entretien annuel,
249 l'entretien annuel proprement dit et l'entretien professionnel. Qui vise à éclairer sur
250 les évolutions professionnelles, etc. et dans cet entretien annuel, il y a une partie qui
251 est constituée par le recensement des besoins de formation individuels. On a une très
252 forte culture du besoin individuel ce qui abouti à un Plan de formation où il y a quelque
253 chose comme 900 lignes et ... On a 1400 collaborateurs, je ne sais pas si je vous l'ai dit,
254 900 lignes, voilà, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup de ... 900 lignes de besoins individuels,
255 différents les uns des autres ce qui aboutit à une épicerie assez importante ! Bref
256 voilà ! et donc c'est à partir de là, dans ce recensement des besoins que les managers
257 avec leurs collaborateurs, classifient le besoin de formation et l'action de formation
258 qu'ils demandent par rapport à la catégorie, à la bonne catégorie, c'est-à-dire
259 adaptation au poste ou développement de compétences. Adaptation au poste ou
260 évolution dans l'emploi, c'est ce qu'on appelle la catégorie 1 du plan de formation, ça
261 doit vous dire quelque chose ! Dans cette catégorie là on y met tout ce qui touche les
262 besoins indispensables à la tenue du poste et ça c'est très clair dans l'esprit du
263 manager qui saisit le besoin, il met en catégorie 1 tout ce qui... et ça, ça fait l'objet de
264 toute la valorisation du plan, l'arbitrage ; et puis il y a toutes les formations qui sont un
265 petit peu en marge du poste et qui consiste à développer des compétences transverses
266 utiles à l'entreprise. Elles sont identifiées par le manager au moment du recensement
267 comme du développement de compétences et là, on suggère, on demande au
268 collaborateur, c'est le manager qui le dit, s'il souhaite utiliser son DIF ou pas. Et donc,
269 tout ce qui est développement de compétences , exemple : je sais pas, euh...formation
270 développement personnel par exemple « être à l'aise à l'écrit », c'est pas forcément
271 toujours indispensable au poste sauf si c'est quelqu'un qui est rédacteur mais si c'est
272 un gestionnaire qui saisit des trucs dans un outil informatique, bon, être à l'aise à
273 l'écrit, améliorer son écrit c'est pas forcément indispensable au poste, il peut faire
274 cette formation là à condition qu'il active son DIF. Et c'est quelque chose qui est, je
275 dirais, complètement culturel dans l'entreprise, si sur ces formations là je n'active pas
276 mon DIF ou je n'émet pas l'intention d'utiliser mon DIF, et bien je n'aurai pas accès à
277 cette formation. C'est une façon de laisser la main, et que j'ai trouvé, de laisser la main
278 au collaborateur, sur le fameux « touche pas à mon DIF ! » et qui lui permet d'accéder

279 à des formations auxquelles il n'accéderait pas si il y avait pas le DIF. Ce qui fait qu'on a
280 en prévision cette année, je crois, à peu près, 250 DIF, 247 demandes d'utilisation du
281 DIF, c'est-à-dire des gens qui ont déjà eu l'intention d'utiliser leur DIF par rapport à
282 une action de formation prévue au plan ; donc si vous ramenez 250 à nos 1400
283 collaborateurs, ça doit faire 18% à peu près des gens, vous referez le calcul ! C'est
284 quelque chose entre 15 et 20 % des gens qui chaque année, utilisent leur DIF et on est
285 plutôt contents !

286 **b-8 : Les personnes émettent le souhait et le manager va arbitrer, dire oui ou non ?**

287 B-8 : « Le manager arbitre bien sûr si quelqu'un demande une formation... enfin, il
288 n'arbitre pas ! On lui demande pas d'arbitrer, arbitrer dans le sens dire : « non pas
289 cette formation là ! » Il émet un avis, il émet un avis favorable ou défavorable ! C'est-à-
290 dire que moi je reçois toutes les demandes, ça m'intéresse ! Parce qu'il peut y avoir
291 des demandes là-dedans qui peuvent être traitées par un dispositif autre que le plan
292 de formation ; c'est-à-dire que le recensement des besoins de formation c'est
293 vraiment un truc global ! Le manager, on lui demande de recenser. Après, il va dire :
294 avis favorable sur la catégorie 1 par exemple parce que c'est lié au métier et lui il
295 connaît le métier de son collaborateur, moi je le connais pas, on doit avoir au moins
296 120 fiches de poste dans l'entreprise, moi, je les connais pas toutes. Donc c'est lui qui
297 dit : je suis favorable à la catégorie 1 parce que ça correspond, hein, hein ! Si c'est en
298 catégorie 2, développement de compétences, il est favorable aussi parce qu'il
299 considère qu'il y a une plus value dans son IER ou pas ou il peut dire : « je suis
300 défavorable », mais n'empêche que la demande va quand même remonter ici parce
301 que s'il est défavorable en catégorie 2, ça peut très bien s'inscrire dans le cadre d'un
302 CIF par exemple ou d'une VAE ou d'un bilan de compétences... c'est toujours
303 intéressant pour l'entreprise que d'avoir cette vision des souhaits des collaborateurs,
304 ça peut aussi éclairer sur leurs projets et pourquoi pas, éclairer aussi sur notre GPEC.
305 Donc le DIF oui, on en fait, on en fait plutôt bien, surtout sur du développement
306 personnel, des langues, développement personnel langues ou montée en
307 compétences pour quelqu'un qui veut vraiment améliorer ses connaissances sur la
308 gestion financière alors qu'on lui demande de vendre des produits d'assurance vie
309 basiques, qui veut monter en compétences sur la fiscalité machin, on va lui demander,

310 enfin, on va le mettre en place s'il accepte d'utiliser son DIF. On est dans la notion de
311 Co- investissement sur le DIF. »

312 **b-9 : Et ce sera pendant son temps de travail ?**

313 B-9 : « Alors, à ce moment là, on est beaux joueurs, il a mis sur la table son DIF... il y a
314 un intérêt partagé entre l'entreprise et le collaborateur ; si je reprends mon exemple
315 du conseiller financier à qui on demande de vendre des produits basiques et qui veut
316 se forger sur la fiscalité, la bourse, tous les produits financiers qui puissent exister,
317 c'est toujours un plus pour l'entreprise, c'est un plus pour lui, il va être plus à l'aise et
318 on va le faire sur le temps de travail. »

319 **b-10 : Parce que dans beaucoup d'entreprises, les compteurs DIF sont à pleins...**

320 B-10 : « Oui, c'est dingue, même dans les grandes entreprises ; le DIF va disparaître,
321 vous savez, au profit d'un truc dont on connaît pas encore la consistance et qui sera à
322 peu près la même chose avec une gestion peut être plus...on en est arrivés là, on a
323 donc entre 15 et 18 % des gens qui ont utilisé leur DIF, si on en est arrivés là , c'est
324 parce qu'on a démystifié le DIF en disant : c'est un truc qui de toute façon, si vous
325 l'utilisez, se recharge, automatiquement de toute façon à raison de 20 points par an ;
326 moi je fais 2 jours de formation sur les écrits par exemple pour quelqu'un, il est
327 content, là ça rejoint aussi la qualité de vie au travail, il est content, l'entreprise est
328 contente parce qu'il a acquis une compétence supplémentaire, son patron est
329 content ; ça a coûté un petit peu à l'entreprise parce qu'il faut savoir que les prises en
330 charge de nos OPACS sur le DIF sont quand même inférieures au coût réel, bon,
331 l'entreprise ne rechigne pas là-dessus parce que c'est utile à l'entreprise et ça
332 contribue, je pense à la qualité de vie au travail. »

333 **b-11 : le DIF est un moyen de rendre le travail plus facile... ?**

334 B-11 : « Mais je pense que... on le mesure nous, la contribution à la qualité de vie au
335 travail au travers d'un baromètre d'opinions tous les 2 ans, alors là c'est le groupe,
336 c'est les 35 000 collaborateurs du groupe, répondent à un questionnaire et après on a
337 les résultats par entité régionale et ASSUREL, on est plutôt sur les hautes marches du
338 podium pour pas dire sur la 1ere marche du podium en termes de Enfin, les

339 questions ne sont pas posées comme ça, au travers notamment de questions sur la
340 formation, le dernier, les deux derniers d'ailleurs parce que ça fait 4 ans que ça dure,
341 on va en connaître un autre bientôt ! Mettre ASSUREL «Région 1» sur le podium dans
342 le groupe sur l'accès à la formation etc. C'est ce qui me fait dire que ça contribue
343 quand même à ... sur la question : « pensez-vous que l'entreprise vous accompagne
344 dans le développement de vos compétences ? » Et on est à quelque chose comme 88
345 de réponses positives sur 10 à ASSUREL «Région 1» alors que la moyenne doit être à 6
346 ½ ou 7. Donc on est content et on est persuadé que ça contribue à la qualité de vie. »

347 **b-12 : Quel est le cabinet ?**

348 B-12 : « C'est IPSOS. Oui, c'est une grosse enquête ça touche 35 000 collaborateurs ! Et
349 après avec des méthodes d'analyse, statistiques machin.

350 **b-13 : Et le taux de réponses ?**

351 B-13 : « 81% ! »

352 **b-14 : Ça arrive sur la boîte mail des personnes ?**

353 B-14 : « Oui, personnalisé et confidentiel. Alors des fois, sur des petites équipes, ça
354 tique un peu parce que ... vous avez un service de 3 personnes, service marketing, il y
355 en a 2 sur 3 qui ont répondu tel truc ! On touche les limites du confidentiel. »

356 **b-15 : Pouvez-vous me parler de l'individualisation de la formation ?**

357 B-15 : « Alors je vous l'ai dit, c'est dans notre culture, par contre la mise en place
358 d'actions de formation, là on refait le chemin inverse, c'est-à-dire que quand j'ai
359 plusieurs demandes sur un thème donné, je regroupe par thèmes et on essaye de bâtir
360 des modules de formation un petit peu collectifs, on essaye de redevenir collectif à ce
361 moment là mais là c'est le travail du service formation, pour bâtir un programme qui
362 puisse correspondre à tout le monde. Parce qu'on peut avoir des expressions de
363 besoins qui sont... qui paraissent disparates comme ça mais qui peuvent se recouper
364 sur un thème commun. Quand j'ai des gens qui me parlent de gestion du stress, de
365 confiance en soi etc., là il y a des thèmes qui peuvent être regroupés. Sous un

366 vocable.., alors après je fais un appel d'offres et on trouve un titre qui fédère tout ça.
367 Et où tout le monde retrouve son compte. »

368 **b-16 : Que faites vous de la demande très individuelle ?**

369 B-16 : « Alors si c'est des thèmes un petit peu généraux du style : améliorer les écrits...
370 alors exprimés un peu différemment dans les demandes de formation, là je vais le
371 gérer par paquets en intra, on va privilégier la formation en intra c'est-à-dire faire venir
372 le formateur chez nous, en disant : voilà, j'ai 10 personnes, il faut me les former sur tel
373 thème, on se met d'accord sur quelque chose qui balaie un petit peu tous les besoins
374 et puis voilà. Ça c'est du classique. Si j'ai une ou deux personnes qui expriment un
375 besoin... vous savez les managers quelque fois qui expriment un besoin particulier sur
376 un thème particulier validé par son propre manager qui dit : et oui, effectivement,
377 j'aimerais bien qu'il s'améliore là-dessus, là on va soit feuilleter un catalogue et il y a
378 des gros catalogue pour ça, on va bien trouver quelque chose ou alors je vais aller vers
379 un partenaire-prestataire ou un prestataire-partenaire à qui je vais dire : voilà, j'ai
380 deux personnes ou même j'ai une personne, j'ai 2,3 personnes, ils sont pas très à l'aise
381 là-dessus à ce moment-là, on va faire un parcours ou un module adapté, personnalisé
382 et le plus souvent aussi avec l'idée que ça doit s'inscrire dans la durée que ça doit être
383 personnalisé, c'est-à-dire qu'on va y mettre un petit peu de coaching derrière, pour
384 faire en sorte que ça soit pas une formation, en se disant : voilà, on a fait notre boulot,
385 on l'a formé, il va plus nous embêter ! Mais de se dire que c'est quelqu'un qui est en
386 difficulté, il faut qu'on l'accompagne et on rejoint la valeur : la place de l'homme ; j'ai
387 quelques exemples comme ça de manager qu'on a accompagnés par des actions de
388 coaching, qu'on appelle pas obligatoirement comme ça mais ça y ressemble
389 bougrement avec les points à améliorer, diagnostic, actions, mise en place, et puis
390 évaluation, suivi etc. On fait aussi des formations en ce moment sur les incivilités ! On
391 a en 2011 conclut un accord d'entreprise avec les instances représentatives du
392 personnel sur la qualité de vie au travail ! J'en parlais, c'est vraiment un sujet
393 d'actualité, on a été une des premières entreprises, un des premiers groupes même à
394 conclure un accord dans lequel il y avait plusieurs aspects en matière de formation il y
395 en avait deux : 1^{er} aspect c'était sensibiliser donc former nos managers, toujours eux
396 aux bonnes pratiques managériales qui contribuent à la qualité de vie au travail des

397 collaborateurs. On a mis en place un module de formation pour les managers qui
398 s'appelle, qu'on a appelé « Cap Management », « Cap » voulait dire Comprendre ,
399 comprendre ce qui constitue la qualité de vie au travail d'un collaborateur ; Agir, agir
400 quand on est devant une situation de non qualité de vie au travail, qui souffre au
401 travail ; et Prévenir, c'est-à-dire faire en sorte, et ça c'était l'essentiel du truc, que dans
402 mon équipe j'ai pas de gens qui soient amenés à vivre des situations de souffrance au
403 travail. Donc ça c'était le 1^{er} aspect, on a traité ça en 2012, depuis 2012, tous les
404 managers sont passés en formation sur ces thèmes là. Et on avait un autre aspect
405 dans cet accord, c'était accompagner les personnels en relation Clients qu'on appelle
406 les sociétaires chez nous, en relation clients sociétaires, accompagner ces gens là qui
407 sont en relation, la gestion des incivilités ! C'est-à-dire faire en sorte que chaque
408 collaborateur qui est en contact, soit direct ou soit en relation téléphonique sur nos
409 plates-formes téléphoniques, soit armé pour pouvoir faire face à des situations
410 relationnelles difficiles pour ne pas dire des incivilités. On a appelé ça pudiquement :
411 situations relationnelles difficiles. On n'est pas, comme dans certains métiers, avec des
412 gens qui viennent nous menacer physiquement mais il arrive quand même, de part
413 l'activité d'assurance, vous le savez bien ! Quand on annonce à quelqu'un qu'on va
414 prendre en charge son sinistre, qu'on va appliquer une franchise, qu'on va lui dire :
415 « ah oui, mais votre truc il était vieux », on va lui appliquer une vétusté.... Il y a des
416 gens qui peuvent partir dans des machins... on connaît tout ça, c'est notre métier. Il se
417 trouve qu'on est pas trop, de part notre structure juridique, pas trop encore concerné
418 avec ça, structure juridique, milieu de travail aussi : on est très présent dans le milieu
419 rural, c'est pas encore trop là qu'il y a le plus d'incivilités mais on sent bien que ça
420 monte. Et donc on a accompagné tout nos collaborateurs en lien avec nos sociétaires,
421 sur une journée de formation sur la gestion des situations relationnelles difficiles.
422 Pourquoi, je vous raconte ça ? C'était à propos de l'évaluation ! Je vous citais un
423 exemple c'est-à-dire qu'après chaque session, alors on a formé nos 650 commerciaux,
424 on a même étendu à certains back office, dans les services de gestion qui reçoivent des
425 courriers ou des coups de fil. Des courriers ça va encore, se faire rouspéter par
426 courrier... un coup de fil, ça fait mal, ça peut faire très mal donc après chaque session,
427 on a fait je ne sais pas combien de sessions, 50 ou 60 sessions jusqu'à maintenant, je
428 fais une évaluation, je fais un retour aux managers, l'intervenant, qui est un

429 intervenant externe me fait un petit point à chaque session en disant : voilà ce que j'ai
430 entendu...même si ça reste confidentiel mais ça nous permet de faire une évaluation
431 en continu. Pour ce qui est des incivilités, on a fait 2 jours pour les managers. Dans
432 cette journée, il y a le même contenu que ce que leurs collaborateurs suivent, plus une
433 journée consacrée à : « comment moi en tant que manager je fais vivre ça sur le
434 terrain » ; et en fait l'idée c'est de faire prendre conscience que dans un certain
435 nombre de cas potentiels d'incivilités, j'ai moi-même en tant qu'acteur en fait, soit
436 commercial ou soit manager, je peux avoir un rôle à jouer en matière de prévention.
437 C'est-à-dire, que mon propre comportement à moi, ce que je vais dire, le ton que je
438 vais mettre à ma voix, la façon dont je vais me présenter ou je vais accueillir mon client
439 dans une salle d'attente dans une agence, peut influencer aussi le comportement de mon
440 client qui va être plus ou moins agressif ou plus ou moins sympa. Un gros chantier
441 parce qu'on a fait 2 jours pour tous les managers et après les collaborateurs de ces
442 managers suivent une journée de formation. Donc un gros chantier qu'on est en train
443 de terminer.»

444 **b-17 : Comment vous sentez-vous dans votre métier : technicien, créatif ... ?**

445 B-17 : Un peu tout ça... d'abord je travaille avec une équipe de 4 collaboratrices ici qui
446 sont chargées de formation, chargées de gestion de la formation. J'ai l'impression
447 qu'on est un petit peu tout ça à la fois, moi, je suis un peu plus coordinateur, je suis en
448 relation avec la direction sur tout ce qui est politique de formation ; nos valeurs... avec
449 les partenaires sociaux, je travaille beaucoup avec les partenaires sociaux.
450 Globalement, les partenaires sociaux dans l'entreprise sont des vrais partenaires, avec
451 qui ont construit des choses, avec qui on bâtit ... pour la commission formation par
452 exemple, je les réunis beaucoup plus de fois que ne le prévoit le ... on travaille
453 beaucoup ensemble. Je les fais ...alors chacun étant dans son métier ou dans ses
454 missions, il est pas question qu'ils viennent valider un contenu de formation ou un je
455 ne sais pas quoi, un prestataire ; on travaille de concert et on ne dit pas oui à tout ce
456 qu'ils nous demandent, mais on écoute tout de ce qu'ils nous disent. Moi
457 personnellement, je suis plutôt le coordinateur, entre la direction les partenaires
458 sociaux sur les domaines de la formation. On est aussi très partie prenante dans les

459 différents projets aussi ; je crois que c'est une des conditions... alors ce n'était pas vrai
460 il y a encore 5,6 ans, on a travaillé un petit peu là-dessus.

Annexe 2 : Entretien d'Aline

1 **a-1 : Quand avez-vous pensé que vous pouviez bénéficier de ce dispositif VAE ?**

2 **A-1 :** « j'y ai pas pensé seule, hélas ! C'est ma direction qui m'en a parlé, puisqu'un
3 poste s'est libéré au niveau secrétariat de direction ; j'étais secrétaire comptable à
4 l'époque et je travaillais dans une association dans laquelle il faut avoir un diplôme
5 pour accéder... pour une question de grille, donc il faut un certain diplôme pour
6 accéder à un certain poste. Du fait de mes compétences, ils m'ont proposé le poste
7 en me suggérant éventuellement la possibilité de passer mon BTS par une VAE.
8 Donc, j'ai pris le poste, j'ai dit : je réfléchirai et euh...je me suis pas engagée du tout
9 puisque c'est un choix personnel et de ce fait voilà, ça s'est fait comme ça voilà...j'ai
10 accepté.... Au moment où j'ai pris le poste, je me suis retrouvée enceinte. Donc moi,
11 j'avais dit : « d'accord mais pas tout de suite ! ». Donc, j'ai fait ma grossesse, ma
12 première année avec mon enfant et ensuite j'ai commencé à chercher ce que c'était
13 qu'une VAE, j'ai profité de mon congé maternité pour ça entre autre. Et puis je me
14 suis dit : pourquoi pas, pourquoi pas ... j'ai aussi deux grands enfants qui étaient un
15 petit peu en froid avec l'école, donc j'ai voulu aussi leur prouver que...et que il y a
16 pas d'âge pour reprendre ses études et que les études sont importantes aussi parce
17 que si j'avais été au bout de mon BTS avant, j'aurais pas eu besoin de la VAE quoi !
18 Parce que j'ai eu mon bac, j'ai fait une première année... la première année de mon
19 BTS...et trop de difficultés et j'ai pas été admise en 2^{ème} année donc... voilà...j'ai pas
20 voulu... j'ai décidé d'arrêter et comme j'ai trouvé du travail dans la foulée, j'ai eu la
21 chance de ne pas connaître l'ANPE. »

22 **a-2 : Quand est-ce que vous avez eu la conviction que c'était la bonne voie ?**

23 **A-2 :** « J'ai eu la conviction que c'était la bonne voie quand j'ai obtenu mon
24 diplôme ! [Rires] Parce que d'abord ça fait 20 ans que j'ai quitté les études ! donc le
25 fait de reprendre comme ça, le fait de... me replonger dans les cours, de
26 réapprendre, de faire un dossier....jusqu'au moment de l'examen, je me suis dit :
27 mais c'est pas possible, c'est pas pour moi, je vais jamais y arriver, ce que j'ai fait
28 c'est nul... enfin j'ai douté de moi, mais jusqu'au bout ! En m'accrochant tout le
29 temps mais j'ai...eu beaucoup de soutien de la part du GRETA. Madame M.
30 [accompagnatrice] a été ...elle a su trouver les mots... à chaque fois qu'on la voyait...
31 d'ailleurs je trouve dommage qu'il n'y avait que 6 séances. Ça s'est terminé en
32 mars, avril, moi j'ai présenté mon dossier... je ne sais plus d'ailleurs...novembre...

33 voilà ! Il fallait amener le dossier au plus tard pour le 30 août et donc de mars-avril
34 jusqu'à août, je me suis sentie un peu seule. Même si on pouvait par mail...on
35 pouvait communiquer avec elle, il avait pas de soucis mais du coup comme il y avait
36 plus cette obligation d'aller au GRETA, je me suis sentie un peu... mon doute a repris
37 le dessus. Que le fait de voir Madame M. régulièrement ça permettait... elle nous
38 validait, elle nous disait : « Si si là, c'est bien » ou bien alors : « non, il faut rediriger
39 comme ça.. ». Du coup, ça permettait d'aiguiller un petit peu et de se sentir
40 rassurée sur le travail déjà fait. Et entre le moment où j'ai déposé le dossier et où
41 j'ai passé mon oral, j'ai rien fait ! J'ai lâché prise totalement, j'ai mis tout ça de côté,
42 par contre, je passais le 20 novembre mon examen oral, donc, à partir du début
43 novembre, j'ai repris mon dossier et je l'ai relu ! Et j'ai rien fait parce que ... en fait
44 dans ma VAE, on parle de 4 activités que l'on fait. Et alors aujourd'hui, avec le recul,
45 je peux dire ça mais sur le moment, je le disais pas mais quand on parle de 4
46 activités que l'on fait, c'étaient quatre activités que je maîtrisais, que je connaissais
47 donc pour moi ça a été juste relire des choses que je sais faire et que je faisais au
48 quotidien. Ça m'a paru très compliqué, c'était juste la peur de ne pas trouver les
49 mots pour expliquer. Comme tout oral...surtout, encore, 20 ans après avoir quitté
50 les études, forcément, je me disais : est-ce que je vais réussir à trouver les mots,
51 est-ce que je vais leur faire comprendre ce que je veux vraiment qu'ils
52 comprennent ? C'était aussi ça le doute dans mon dossier : est-ce que les mots que
53 j'ai écrits correspondaient vraiment à ma pratique ? ...Alors je l'ai fait lire à plusieurs
54 personnes qui ne connaissaient pas du tout mon métier et certains qui le
55 connaissaient. Du coup ça m'a permis d'avoir deux avis...ma sœur qui l'a lu m'a dit :
56 oui, ça semble être ce que tu fais ... même si elle est pas tout à fait dans le même
57 poste mais oui, ça semble pertinent...mais la difficulté que j'ai le plus ressentie, c'est
58 le « je » ! j'avais énormément de mal à mettre « je » parce que au secrétariat où je
59 suis on est une équipe et moi je pars sur ce travail d'équipe et... je suis rien toute
60 seule et donc forcément, j'avais fait tous mes paragraphes avec du « nous » au
61 départ et on m'a dit : « ben non.. ». Donc voilà ! j'ai tourné mes phrases avec
62 ...euh...« En lien l'équipe, en collaboration avec l'équipe... ».J'ai toujours intégré
63 l'équipe et je pense que c'est important...C'est d'ailleurs je crois le point qui a été
64 souligné par le jury... à intégrer, à déléguer... voilà à faire participer les gens autour

65 de moi. Mais je dis quand même que dans n'importe quel travail ... on travaille en
66 équipe. »

67 **a-3 : A quoi aspiriez-vous avec la Vae : une reconnaissance professionnelle, une**
68 **promotion, etc..... ?**

69 **A-3 :** «Alors, la promotion je l'avais déjà. L'augmentation de salaire, de changer de
70 grille ça me donnait 9 euros donc...voilà ! Ça n'a rien changé du tout ! Par contre
71 c'était plus un accomplissement de quelque chose démarré il y a 20 ans. J'avais
72 toujours ce regret de pas avoir été au bout de mon BTS et alors...évidemment, c'est
73 ma promotion qui a déclenché ma VAE mais le fait de faire cette VAE, ça m'a quand
74 mêmeouais, je suis fière de moi ! et ça m'a donné envie par la suite... mais du
75 coup ça m'a vraiment... voilà, je suis contente, j'ai fait mon BTS, que j'avais entamé
76 il y a 20 ans... »

77 **a-4 : Si la VAE n'avait pas existé, qu'auriez-vous fait ?**

78 **A-4 :** « Ben ... je crois que j'aurais gardé ma première année de BTS toute ma vie ! Je
79 pense que je n'aurais pas fait une autre...ce que je ne voulais pas c'était retourner
80 sur les bancs de l'école ! la VAE, c'était idéal ! »

81 **a-5 : Qu'est-ce qui a été le plus éprouvant pour vous ?**

82 **A-5 :** « Le plus éprouvant, dans l'écriture ça été vraiment de ...le «je», le
83 « nous »...voilà, de ne pas autant intégrer que je le voudrais mon équipe...sinon,
84 d'un point de vue personnel, ça été le travail entre la maison etoui ! Ben j'ai trois
85 enfants ! Dont un petit qui a aujourd'hui 5 ans, donc à l'époque qui en avait 4 et...du
86 coup c'est quand même... c'est du travail ! C'est beaucoup de travail personnel,
87 c'est beaucoup de recherches, c'est beaucoup.... J'ai un poste qui me prend du
88 temps aussi, donc forcément, le travail a été difficile ! Ça a été 6 mois de ma vie ... le
89 plus gros ça a été 6 mois où on a tout mis entre parenthèses ! Plus de sorties, plus
90 rien... la nuit, la nuit le travail parce que je faisais ma journée de travail, ma journée
91 de maman et après je faisais ma journée VAE... enfin plutôt ma nuit VAE [rires].
92 Mais ceci étant, c'était aussi un moment où ...euh ...bon je suis quelqu'un qui se lève
93 très tôt, donc c'était de 5 à 7 le matin j'étais sur ma VAE parce que au calme, parce
94 que concentrée, parce que chez moi...y'a aussi eu des moments où à la maison
95 c'était compliqué donc j'allais au travail et je m'isolais dans un bureau. J'étais à mon
96 bureau mais isolée, sur mon lieu de travail et du coup ça me permettait vraiment

97 d'être dans le ... dans ma bulle quoi ! Et puis d'être aussi auprès des documents
98 parce que j'ai eu besoin de scanner certains documents pour faire des annexes et
99 des choses comme ça donc... voilà ! Du coup, y'a des moments où j'ai travaillé
100 plutôt là-bas et des moments ici mais du travail plutôt éprouvant. »

101 **a-6 : Qu'est-ce qui a été le plus enthousiasmant ?**

102 **A-6 :** « Et bien, je pense... toute personne devrait faire ça, de pouvoir mettre sur
103 papier ce qu'il fait ! ça a été très intéressant, parce que j'ai vu la diversité de mon
104 poste comme ça... on se rend pas compte, on fait tellement les choses dans
105 l'automatisme que ...on fait ...je vais pas dire sans comprendre parce que je suis pas
106 du genre à faire ça mais on...on fait ce qu'on a à faire, on le fait bien, on le fait avec
107 professionnalisme mais là de l'écrire, de dire : ah oui, je fais ça, je fais ça... et oui, et
108 puis je fais ça aussi !!! Voilà donc une....ouais, de pouvoir écrire tout ce que je
109 faisais c'était bien ! »

110 **a-7 : Avec le recul, qu'aimeriez vous changer dans votre démarche VAE ?**

111 **A-7 :** « euh !... plus d'accompagnement comme je le disais tout à l'heure, je pense
112 que c'est nécessaire...euh... alors c'est vrai qu'on faisait trois heures tous les 15
113 jours...sur 6 séances et... d'abord je pense que c'est pas assez ou alors il faudrait
114 moins de temps ou alors 1 par mois... mais que dans la durée ça soit plus allongé. Et
115 puis le début de la mise en place : c'est vrai que toute la partie administrative, ça a
116 été un peu complexe ! Des dossiers qui revenaient, mal complétés, entre les OPCA
117 et tout... j'ai trouvé que c'était lourd à mettre en place. La mise en place n'est pas
118 assez éclaircie. Et après, pour moi, si c'était à refaire, non, je crois que je referais
119 tout pareil !! [Rires] Tout pareil !! »

120 **a-8 : Comment définiriez-vous le rôle de votre accompagnateur ?**

121 **A-8 :** «Madame M., alors elle a été ...elle a été rassurante surtout, elle a été ... euh...
122 alors d'abord rassurante dans les écrits, dans le contenu, surtout dans le
123 contenu...elle est vraiment guide parce qu'elle arrive à nous... à nous faire mettre
124 par écrit... en fait c'est ça : moi j'ai fait toute la partie entreprise, la première partie
125 et j'ai fait une des activités avec elle ! Et du coup, le fait de faire cette première
126 activité, et bien je savais faire les trois autres, parce qu'elle a mis en place un petit
127 peu la méthode de travail. Parce que c'est vrai, quand on démarre une VAE, on va
128 un peu vers l'inconnu, on sait pas trop comment on doit...Formuler les choses, du

129 coup, toutes ses explications, ça été vraiment... on travaillait seul, on était un petit
130 groupe de 7,8 ; on était seul sur notre PC mais du coup, elle nous... elle venait, elle
131 passait de l'un à l'autre tout le temps et de ce fait, on avait le temps de travailler un
132 peu, elle venait elle regardait...enfin, ouais, c'était vraiment ce guide qui nous a
133 permis de ...enfin qui m'a permis en tout cas à moi d'écrire la suite. »

134 **a-9 : ...et ces quatre activités ?**

135 **A-9 :** « Le référentiel contenait 8 domaines de compétences mais les quatre autres
136 je les ai travaillés en transversal. Surtout à l'oral. »

137 **a-10 : Et l'oral justement, ça été une épreuve ?**

138 **A-10 :** « Ah OUI ! Terrible !! C'est horrible !! On nous avait informés : grand
139 maximum 1 heure mais pour ma part ça a duré un peu plus d'une demi-heure. Mais
140 dans la salle d'attente j'ai été ...en lien avec un homme qui venait pour passer le
141 même BTS que moi, je l'ai vu arriver avec un classeur énorme et moi j'avais juste
142 mon petit dossier ! Je me suis dit : bon ben Aline, c'est perdu d'avance !! Laisse
143 tomber ! [Rires] et puis en fait non ! J'ai su après que lui il avait pas validé la totalité.
144 Mais ceci étant, comme quoi, on peut se faire des films ! Alors du coup, je suis
145 entrée dans la pièce en ayant un a priori un peu négatif ! Les trois premières
146 minutes ont été atroces ! Donc j'étais face à trois hommes, un professeur,
147 quelqu'un du DAVA et puis un professionnel ! Et du coup, oui impressionnant ! et
148 au départ j'ai senti les questions un peu pièges, un peu ...voilà... et puis très
149 rapidement, j'ai parlé de mon métier qui me passionne... et alors là... j'ai répondu,
150 je me suis pas sentie en difficulté, je me suis pas sentie... en danger, j'ai répondu
151 avec moi, avec ce que je suis, avec ce que j'étais, et puis avec mon dossier ! Alors, il
152 y a des moments où ils m'ont dit : « Ben, ça vous n'en avez pas parlé ? », et j'ai dit :
153 ben oui, mais c'était tellement évident !! du coup, j'ai pu expliquer de façon simple,
154 je me suis pas sentie....la peur, l'appréhension de l'oral mais je me suis pas sentie en
155 danger au moment des questions. »

156 **a-11 : Une question concernant votre regard sur votre accompagnement, vous y**
157 **avez déjà répondu, mais des choses à ajouter ?**

158 **A-11 :** « Sur des diplômes comme le BTS où le référentiel est quand même
159 conséquent, peut-être adapter ! Parce que du coup, avec nous, on avait des CAP
160 aussi qui peut-être, eux, avaient besoin de ces 6 séances seulement mais

161 honnêtement, pour des diplômes où le référentiel est plus conséquent, je dirais
162 qu'un accompagnement peut-être plus long ou plus adapté au diplôme et non pas à
163 la méthode quoi ! »

164 **a-12 : Vous avez toujours douté ?**

165 **A-12 :** « Oui, toujours douté parce que, pour moi le BTS...je pense que j'étais un peu
166 restée un peu sur cet échec 20 ans auparavant et je me dis : si j'ai pas réussi ma
167 première année, pourquoi est-ce que maintenant ça changerait ?... enfin vraiment,
168 c'était une transposition avec cette époque là et de me dire : ben, non, si j'ai pas
169 réussi il y a 20 ans, aujourd'hui, pourquoi plus ?! Enfin ...même si j'adore mon
170 métier, je dis peut-être que ce que je fais ça ne couvre pas tout parce que c'est vrai
171 il y avait des parties où je... au niveau du référentiel où j'étais un petit peu en
172 difficulté parce que tout ce qui est ...sur les RH... moi, je ne faisais que les éléments
173 de salaire, je faisais pas la partie... tout ce qui est cotisations etc....du coup, je me
174 disais « mais il y a des choses peut-être que je ne vois pas, que je ne maîtrise pas au
175 niveau de mon travail professionnel, et que je devrais parler là et... ». J'avais peut-
176 être pas assez d'éléments donc, je pensais...jusqu'au dernier moment, je pensais
177 valider une partie mais pas tout. »

178 **a-13 : Mais vous aviez votre expérience professionnelle qui aurait pu vous**
179 **rassurer... ?**

180 **A-13 :** « Oui, mais dans mon expérience, est-ce que ... chacune de mes tâches que
181 j'effectuais couvrais tout le référentiel... ? Quand on voit, je vous dis encore, le
182 monstre de...de référentiel que c'est... ! Je me suis dit : oui, ça je le fais pas ! Alors,
183 avec un petit stabilo, un petit truc tout bête, j'avais surbrillé tout ce que je faisais,
184 ...y avait quand même du blanc ! Donc je me suis dit : bon, si jamais ils
185 m'interrogent là-dessus, je maîtriserai pas et du coup ... voilà... et en fait... »

186 **a-14 : Parmi les mots suivants, lequel, selon vous, est le plus important pour**
187 **décrire votre démarche VAE : changement, formation, parcours du combattant,**
188 **transformation, épreuve, formalité administrative... ou tout autre mot ?**

189 **A-14 :** « J'hésite entre parcours du combattant et transformation [Rires]. Alors je
190 dirais que c'est le parcours du combattant pour arriver à une transformation.
191 Transformation parce que je pense très sincèrement que d'obtenir ce diplôme, ça a
192 ...ça m'a pas transformée mais ça m'a apporté des choses, pleins de choses ! Voilà !

193 Ça m'a apporté déjà un diplôme déjà d'une part et ça m'a apporté confiance en
194 moi, je me suis dit....moi qui doutais aussi dans mon rôle professionnel, je suis
195 quelqu'un qui aime bien que les choses soient bien faites et je suis très exigeante
196 avec moi-même et avec les autres, du coup ! Voilà ! Une vraie satisfaction déjà et ...
197 voilà ça m'a redonné confiance, je me dis qu'en fait, ce que je fais c'est bien. Enfin,
198 je pense que ce que je fais c'est bien ! Vraiment ! Et puis l'obtention d'un diplôme je
199 pense que ...au regard de mes enfants ! Mes enfants ont été fiers de moi ! Mais
200 c'est difficile ! C'est un examen ! Enfin, je veux dire, on passe pas une VAE comme
201 on passe un permis de conduire. C'est un examen...ouais, ouais ! »

202 **a-15 : Cette Vae a-t-elle changé votre regard sur certaines de vos expériences ?**

203 **A-15 :** « Oui ! Oui ! Enfin, je pense que quand on a 20 ou 30 ans ...on fait son
204 parcours professionnel petit à petit mais on ne regarde pas en arrière. Que cette
205 VAE du coup, d'abord elle m'a obligé à regarder en arrière, qu'est-ce que j'avais fait
206 depuis tout ce temps et ...de se rendre compte qu'on apprend. Et c'est important de
207 se rendre compte que chaque jour qui passe, on apprend quelque chose. Ce que je
208 dis à mes enfants, d'ailleurs, maintenant ! Je leur dis : tout ce que vous vivez
209 aujourd'hui c'est ce qui fera votre adulte de demain et je pense que c'est ça et la
210 VAE m'a fait encore grandir un petit peu et...je pense qu'elle a apporté quelque
211 chose de différent en moi et ...vraiment, une très belle expérience. J'en garde un
212 souvenir...ouais je trouve que c'est un aboutissement de quelque choseEt ça m'a
213 permis de porter un regard différent sur mon activité professionnelle d'aujourd'hui.
214 Avant, je la faisais, comme je vous disais, pas de manière automate mais on fait
215 parce qu'il faut faire et c'est notre travail même si on le fait avec cœur, hein, y a pas
216 de soucis là-dessus, mais là, ça m'a permis de me dire : voilà, ça fait partie de
217 certaines compétences que j'ai aujourd'hui et ...c'est beau ! Mais c'est dommage
218 qu'il faille une VAE ou un diplôme pour se dire : on est compétent à ça ! »

219 **a-16 : Vous pensez que, si vous aviez eu votre BTS en formation initiale, vous**
220 **auriez manqué quelque chose avec la VAE ?**

221 **A-16 :** « Oui ! Oui parce que de le passer comme ça, on a un autre regard quand
222 même sur l'activité professionnelle. Si j'avais eu le BTS avant, d'abord je pense que
223 j'aurais pas eu du tout le même parcours que j'ai là ; j'aurais certainement été
224 proposée à un poste tel que celui que j'ai là mais d'entrée ! Du coup, j'aurais pas

225 vécu l'expérience avant sur d'autres postes qui m'ont apporté aussi beaucoup ! Et
226 qui ont enrichi mes compétences ! Puisque j'étais plus dans le domaine comptable,
227 même si j'ai les deux tableaux hein, secrétariat et compta ! Euh d'avoir eu ce poste
228 de compta avant, ça m'a permis de mieux comprendre l'association dans laquelle je
229 travaille et de...et les travers et les...et du coup aujourd'hui j'ai l'impression d'être
230 une personne qui est très polyvalente et du coup j'ai ce regard avec multi
231 casquettes qui me permet d'avoir peut-être d'autres compétences que je n'aurais
232 pas eu si j'avais eu mon BTS.

233 **a-17 : Cette démarche VAE vous a-t-elle ouvert des portes, des perspectives que**
234 **vous ne soupçonniez pas ou au contraire, a-t-elle contribué à une fermeture ?**

235 **A-17 :** « Là c'est une vraie ouverture ! D'abord parce que ... donc aujourd'hui, je suis
236 secrétaire de direction et je ... ça m'a redonné goût aux études ! Ça m'a redonné
237 goût aux études donc euh...pas tout de suite parce que mon fils est encore petit
238 mais j'envisage, dans les 4 ou 5 ans à venir à peut-être passer un CAFERUIS pour
239 devenir chef de service. Voilà. »

240 **a-18 : Vous avez quel âge ?**

241 **A-18 :** « J'ai 40 ans ! J'ai encore le temps ! [Rires] et puis même si ... je ne sais pas
242 peut-être que ça n'aboutira pas mais au moins je me dis que j'ai ce projet, on verra
243 bien ! Je me suis pas encore du tout renseignée. Je sais que ça se fait en école et
244 que ça se fait en système de formation en alternance, on est beaucoup en stage. Je
245 pense que dans l'association où je travaille, j'aurai les possibilités de faire ça ... »

246 **a-19 : La VAE vous a réconciliée avec l'école alors ?**

247 **A-19 :** « Ça m'a réconciliée oui... j'étais pas très très fâchée hein ! J'étais déçue
248 d'avoir raté, échoué...c'est l'échec qui maintenait cette déception mais j'ai toujours
249 adoré l'école... »

250 **a-20 : Que conseilleriez-vous aujourd'hui à un candidat à la VAE ?**

251 **A-20 :** « Alors ! J'ai déjà motivé deux personnes... [Rires] à faire une VAE ! Riche de
252 mon expérience, ils ont vu à quel point ça m'a rendue radieuse, même si j'ai galéré,
253 hein ! Mais voilà, ce côté aboutissement... donc j'ai une personne qui a... ça y est,
254 entamé...Et l'autre est encore en questionnement mais je pense qu'elle va entamer
255 aussi. Donc oui, je leur ai conseillé, je leur ai dit : c'est vraiment euh...prouver que
256 vous êtes capables et puis mettre sur écrit les activités qu'on fait, je trouve que

257 c'est vraiment ...quelque chose qui m'a apporté beaucoup. »
258 **a-21 : Une chose à ajouter ? A-t-on fait le tour de la question selon vous ?**
259 **A-21 :** « Et ben, j'ajouterai que je suis ravie de témoigner pour dire que Quand
260 Mme M.¹³⁵ m'a téléphoné pour me demander si j'acceptais ...ah oui ravie ! Ravie,
261 j'ai dit oui ! Communiquer son expérience qui a été si enrichissante.... Je trouve
262 que c'est important que les gens sachent.

¹³⁵ *Madame M. est l'accompagnatrice VAE que j'ai contactée au préalable et qui a joué le rôle d'intermédiaire entre Aline et moi.

[Annexe 3](#): Article du quotidien *Le Monde* du 7 novembre 2014.

Quand la confiance rapporte plus que le contrôle

Les entreprises doivent abandonner les outils de mesure du travail effectué fondés sur la défiance pour privilégier les outils de coopération

PAR JEAN-PIERRE BOUCHEZ

On ne peut manquer d'être saisi lorsque l'on observe, dans un certain nombre de grandes entreprises, le paradoxe entre l'annonce de gouvernances fondées sur la confiance coopérative et le partage, et l'usage permanent d'outils de gestion dont le carburant est... la méfiance.

Depuis quelques années, on assiste à une forme d'épuisement de l'usage, des modes et des modèles managériaux, à l'image du *reengineering* (« réingénierie ») ou du *lean management* (« management maigre »), tandis que se mettent en place une profusion de dispositifs de contrôle, qu'il s'agisse des multiples *reportings* (outils de mesure du travail effectué) ou du recours systématique à des indicateurs ou tableaux de bord, facilités par la sophistication des systèmes d'information. Cette instrumentation marquée des outils de gestion, à tous les échelons de l'organisation, crée une forme de méfiance, y compris parmi certains dirigeants.

Ce retour d'une forme de rationalisation, qui présente des analogies avec le *scientific management* cher à Taylor, développées il y a déjà plus d'un siècle, produit deux effets. D'une part, on peut observer, dans certains cas, que l'effet de seuil est dépassé en termes d'exigence et d'implication des personnes, générant des effets négatifs, notamment en ce qui concerne la productivité, le stress ou le désengagement. D'autre part, on peut se demander si la « main invisible » de cette gouvernance par les processus n'a pas pris en partie le pouvoir sur les hommes. Les pratiques de reporting abusives, assimilables à des dispositifs de justification quasi aveugles, contribuent souvent à affaiblir

l'autorité des managers intermédiaires, trop occupés qu'ils sont à renseigner les multiples tableaux de bord.

Ces phénomènes ne doivent pas être traités à la légère et renvoient à la tension entre rationalisation et innovation. Le chercheur Michel Berry avait relevé et anticipé ce phénomène dans un texte quasi trentenaire, où il fustigeait cette « technologie invisible », créant des choix mécaniques échappant aux acteurs (« *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* », Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, 1983). En dépit de ces excès, le contrôle est indispensable, mais il doit être raisonnable, raisonné, et donc « mesuré ».

FORME HYBRIDE DE GOUVERNANCE

Ayant rencontré dans le cadre d'une recherche une vingtaine de directeurs et responsables de management du savoir de grands groupes français, j'ai constaté la réalité de la pénétration et de l'usage croissant des réseaux sociaux. Mais, surtout, j'ai constaté une forme collaborative prometteuse, construite le plus souvent à la base du tissu du réseau social, souvent qualifiée de communauté de pratiques « pilotées ». Celles-ci tendent à se substituer aux communautés dites « autogérées ». Tout en ayant toujours pour dessein de rassembler des membres qui s'engagent dans des partages réciproques de connaissances et de pratiques à partir d'intérêts, de valeurs et de finalités communs, reposant sur des liens forts et une confiance réciproque. Ces communautés bénéficient des effets amplificateurs de l'interactivité liée aux technologies numériques « 2.0 » et, ainsi, d'une intelligence collective décuplée.

Cette forme hybride de gouvernance pilotée repose en réalité sur un équilibre managérial délicat et subtil, variable selon la culture, le style de management, la maturité numérique, etc. Cela se traduit par une complémentarité entre l'équipe de direction de l'entreprise et les communautés concernées, le plus souvent orientées business. Cela est facilité par la présence en leur sein d'un « sponsor », un représentant considéré comme légitime par la direction générale, capable à ce titre de soutenir sa commu-

nauté, de la promouvoir et de lui octroyer certaines ressources (notamment du temps). De manière complémentaire, le *community manager* participe à son animation au quotidien, lui donne une impulsion, coordonne et régule ses activités, etc. Mais, dans cette position hybride entre logique hiérarchique et logique communautaire, il importe qu'elle conserve l'esprit de cette dernière qui fonde précisément sa singularité et sa spécificité.

Unanimes, la vingtaine d'interlocuteurs de grands groupes rencontrés soulignent les bénéfices socioéconomiques associés à cette forme communautaire, qu'il s'agisse de l'accroissement de l'efficacité du travail collaboratif, de la coopération entre individus et groupes, du partage et de la capitalisation des meilleures pratiques..., y trouvant l'expression singulière, à l'échelle de l'entreprise, d'une économie fondée sur le savoir.

Mais l'essentiel est encore au-delà. Révons à peine : cette nouvelle forme de gouvernance hybride, en partie atypique, constitutive d'un appel d'air coopératif, ne pourra cohabiter durablement avec une gouvernance quasi procédurale. Elle entrouvre une fenêtre vers un nouveau « monde en partage », parfois qualifié de monde du « co » (coproduction, collaboration, coopération, codéveloppement...), qu'il s'agisse de biens ou de services matériels ou immatériels, fondés sur la confiance partagée et la solidarité. On retrouve des analogies étonnantes avec des pratiques ancestrales de partage, du don et du contre-don chères à l'anthropologue Marcel Mauss (1872-1950), remis au goût du jour par des chercheurs et praticiens chevronnés comme le sociologue Norbert Alter (Paris-Dauphine), auteur de *Donner et prendre. La coopération en entreprise* (La Découverte, 2009), ou encore le sociologue Alain Caillé (Nanterre) et l'anthropologue Jean-Edouard Grévy (Edhec), auteurs de *La Révolution du don* (Seuil, 256 p., 19 euros). La confiance et la réciprocité rapportent beaucoup plus que le contrôle abusif. ■



Jean-Pierre Bouchez est directeur de la recherche et de l'innovation au cabinet de conseil en management IDRH, chercheur associé au Laboratoire de recherche en management à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, auteur d'*Economie du savoir* (De Boeck, 2013), fondateur et dirigeant de la société de conseil Planète Savoir.

**LE CONTRÔLE EST
INDISPENSABLE, MAIS IL
DOIT ÊTRE RAISONNABLE,
RAISONNÉ,
ET DONC « MESURÉ »**

Le Nord de l'Europe 2016

Annexe 4 : Article du magazine hebdomadaire *Télérama* du 29 avril 2015.

AUTREMENT



Salariés, conciliez l'inconciliable!

Dans un monde où marché et coachs en management font la loi, les employés et les dirigeants sont submergés par les injonctions contradictoires. A en perdre la tête. Se soumettre? Se démettre? Des solutions existent.

«Soyons réalistes, demandons l'impossible.» Passé à la moulinette du management contemporain, le slogan fantaisiste de Mai 68 s'est trouvé propulsé de l'autre côté de la barricade. En catimini, il a atterri dans d'improbables cabinets de consultants chargés de standardiser les prescriptions de l'entreprise. Faire plus avec moins, avoir l'esprit collectif tout en se soumettant à des évaluations individuelles, renoncer à ses »

» valeurs professionnelles pour mieux se réaliser, être libre de travailler en permanence grâce aux ordinateurs et aux téléphones portables... Aujourd'hui, du cadre d'entreprise à l'employé administratif, de l'assistante sociale au salarié d'Orange, de l'infirmière à l'informaticien, tout le monde ou presque est sommé de concilier l'inconciliable. Au point que ces injonctions paradoxales pourraient bien finir par rendre tout le monde malade.

« Comment lutter contre ses pulsions schizoïdes et paranoïdes dans un contexte qui sollicite des comportements pervers ? », se demandent ainsi les sociologues Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique dans leur dernier essai, *Le Capitalisme paradoxant*. Fou, il y a de quoi le devenir. Les lieux de travail fourmillent d'équations inextricables à se taper la tête contre le bureau. « Dans un centre d'appel d'une grande entreprise du secteur banque-assurance où nous avons enquêté, on demande au salarié de répondre très vite aux appels : le temps écoulé défile sur un bandeau. Et en même temps, il doit fournir un travail de qualité, répondre à fond à la question, donner satisfaction au client, alors qu'il n'a même pas accès aux dossiers », raconte par exemple la sociologue Dominique Méda. Fiabilité et rapidité, coût et sécurité, qualité de la relation client et productivité...

Révéler par des psychologues de l'école de Palo Alto, en Californie, le maniement du paradoxe, d'abord cantonné aux multinationales, a fini par s'immiscer partout, jusque dans les institutions publiques – à l'université ou à l'hôpital, dans la police ou la justice. « Cette situation, nous l'avions diagnostiquée à IBM dès les années 1970 », précise Vincent de Gaulejac à propos de « l'autonomie contrôlée », notion aussi ancienne qu'usée à force d'avoir été pointée. « On demande aux individus d'être des canards sauvages apprivoisés ! Ils doivent être créatifs tout en étant conformes à ce qu'on attend

« Il faut être créatif tout en étant conforme à ce qu'on attend de nous. »

– Vincent de Gaulejac, sociologue

d'eux. » Ce mode de gestion né aux États-Unis s'est propagé en France dans les années 1990, avant que le débat ne prenne récemment une tournure plus politique. A l'heure des restrictions budgétaires, l'Etat lui-même impose à ses agents des orientations conçues par des « planneurs » mandatés pour produire des PowerPoint et raisonner en plans abstraits. Les nouveaux donneurs d'ordres, ce sont ces consultants extérieurs. Du coup, les conflits peinent à s'exprimer entre salariés et supérieurs hiérarchiques dans l'enceinte de l'entreprise. « L'ambition managériale d'aujourd'hui est de créer une communauté dans laquelle tout le monde rame dans le même sens. Au sommet trône le marché, tandis qu'en bas on retrouve pêle-mêle les dirigeants, les cadres, les salariés de base qui sont tous dans le même bateau », analyse la sociologue Danièle Linhart. « Pour que chacun accepte de s'appliquer à soi-même ces prescriptions, il faut mener

une action psychologique, en passer par une manipulation des subjectivités. » Résultat, les tensions sont intériorisées. Et c'est tout un équilibre intime qui s'en trouve chamboulé. Sans compter qu'« on exige en plus une qualité totale, une satisfaction absolue, un projet d'amélioration infini... Or nul ne peut être dans le zéro défaut. Prise au sérieux, la somme de ces prescriptions idéales fabrique un monde impossible, ajoute la sociologue Marie-Anne Dujarier. Les gens ne se sentent jamais à la hauteur. »

Mis au défi de s'adapter à des demandes insoutenables, chacun cherche cahin-caha à ne pas y laisser trop de plumes. Quelles ressources déployer pour désamorcer les effets dévastateurs de ce big bang managérial ?

Option numéro un : développer des mécanismes de défense pour ne pas virer dingue. Enfermer ses doutes dans les profondeurs de son inconscient, ne plus penser par soi-même, rationaliser, se noyer dans le travail, refouler son moi et faire « comme si »... Quand une partie de soi accepte de se couler dans le moule tandis que l'autre se cache pour ne pas se laisser capter, « les pys parlent de personnalités "as if" ». Ce symptôme de psychopathologie est aujourd'hui devenu un phénomène social », avance Vincent de Gaulejac. C'est en tout cas un jeu risqué qui peut même déboucher, dans les cas extrêmes, sur un sentiment de schizo-

Le maniement du paradoxe a fini par s'immiscer partout.



phrénie. Pas vraiment satisfaisant, donc, quoique moins coûteux à court terme qu'une résistance qui mobilise une énergie de tous les instants...

Option numéro deux : résister activement. Pour ne pas se laisser piéger, il faut pouvoir mettre à distance la violence institutionnelle par l'humour ou la dénonciation. Rire entre collègues de sa « médaille en chocolat », de « chiffres hystériques » ou d'« évaluation au doigt mouillé ». Désinvestir psychiquement le travail ou réinvestir des métiers qui font sens. Vénérer la lenteur plutôt que la vitesse, préférer la tranquillité au mouvement, renoncer à vouloir se dépasser... « Tous les jours, des individus résistent à cette mise en tension. Ces héros obscurs refusent la course narcissique à la performance et à la reconnaissance, ils inventent d'autres modes d'existence, entre petits boulots et marginalités installées. Mais ces réactions restent encore invisibles », souligne Vincent de Gaulejac.

L'espèce humaine n'a donc pas dit son dernier mot. Malheureusement, le bricolage individuel a ses limites. Il s'attaque aux symptômes mais ne soigne pas le mal à la racine. « La souffrance et la paranoïa viennent du fait que les gens ont l'impression d'être les seuls à subir pareilles difficultés. Il est pourtant peu probable de devenir collectivement fous ! » affirme Danièle Linhart. Les salariés le savent... et le for-

mulent. « Quand vous les interrogez, tous disent qu'ils ne demandent que ça, un espace pour discuter sérieusement de leur travail avec un supérieur hiérarchique. Un moment pas seulement destiné à les évaluer, mais qui leur permette d'aborder les difficultés qu'ils rencontrent... » C'était l'ambition des lois Auroux. Promulguées en 1982, elles espéraient donner le jour à des groupes d'expression. Raté. Il faut dire qu'à l'époque peu de monde en voulait. Les syndicats estimaient que c'était de leur ressort sans pour autant s'y coller, et les salariés étaient encore réticents à parler d'eux, de leur souffrance, dans le cadre du boulot. Un boulevard pour le patronat, qui a transformé ces espaces en « cercles de qualité » : importée du Japon dans les années 1980, l'idée était de réunir une poignée de salariés à intervalles réguliers pour souder les équipes, améliorer la communication et le savoir-faire...

Quarante ans plus tard, il est devenu impossible d'ignorer les failles d'un modèle qui se fissure de l'intérieur. Alors les entreprises ont décidé de prendre le taureau par les cornes. Confrontées au risque de burn-out, elles raffolent des grandes messes concoctées par des coaches en management, lesquels se targuent d'« humaniser » la gestion grâce à des séances de méditation parfois collectives. Elles organisent des dîners en silence ou

A lire

Le Capitalisme paradoxant.

Un système qui rend fou, Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, éd. du Seuil, 288 p., 21 €.

Le Management désincarné.

Enquête sur les nouveaux cadres du travail, Marie-Anne Dujarier, éd. La Découverte, 250 p., 18,50 €, à paraître le 15 mai.

La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, Danièle Linhart, éd. Erès, 158 p., 19 €.

Travailler au XXI^e siècle.

Des salariés en quête de reconnaissance, Dominique Méda (codir.), éd. Robert Laffont, 324 p., 20 €.

des séminaires de réflexion afin d'insuffler à leur personnel confiance en soi, maîtrise émotionnelle, optimisme, compassion et bienveillance. Solution miracle, la *mindfulness* (pleine conscience) séduit toujours plus de dirigeants. A commencer par ceux de Google, qui ont lancé le mouvement avec leur programme baptisé « Search inside yourself » et se félicitent, par ailleurs, d'autoriser leurs ingénieurs à consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels. Seulement voilà, comme les cercles de qualité, ces méthodes ne se lassent pas de faire miroiter une amélioration des performances et de la productivité. C'est la force du capitalisme, cette plasticité qui le rend capable de siphonner à la base le potentiel critique de certaines idées. Et de créer des outils sans cesse réajustés à un but qui, lui, reste inchangé.

« Créer des lieux d'échange véritable ne peut avoir de sens que si l'initiative part des individus eux-mêmes », estime Danièle Linhart. Ces derniers pourraient déployer leurs compétences et leur expérience pour contribuer à inventer de nouvelles organisations du travail qui ne les rendent pas malades. En attendant, certains prennent les devants, comme ce postier qui, après avoir assisté aux séminaires de Vincent de Gaulejac, a décidé de monter un groupe informel d'histoires de vie professionnelle à l'heure du déjeuner. A Radio France, c'est le personnel qui a sollicité le chercheur : « Les salariés ont beaucoup protesté contre le fait que les réformes avaient été conçues à l'extérieur, raison pour laquelle ils sont si remontés contre Mathieu Gallet, qui vient des cabinets ministériels. Au-delà du sauve-qui-peut généralisé, ils essaient d'inventer des espaces de délibération », observe Vincent de Gaulejac. La preuve que les mentalités commencent à évoluer... En espérant qu'un jour ces innovations finissent par convaincre un personnel politique focalisé sur la croissance, obnubilé par les prochaines élections, handicapé par sa flagrante inexpérience du monde du travail et dépourvu d'imagination. Aujourd'hui, c'est sur le terrain que tentent de s'inventer les formes d'organisation de demain. Le changement, c'est ici et maintenant. Mais, hélas, sans les responsables politiques. — **Marion Rousset**
Illustrations Yann Legendre pour Télérama

Bibliographie

- BARDIN, Laurence, *l'analyse de contenu*, Paris, PUF, Coll. Que sais-je, 1983, 3eme édition.
- BARDIN, Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, Coll. Quadrige Manuels, 2011.
- BENASAYAG, Miguel, *Le mythe de l'individu*, Paris, La découverte, 1998.
- BEGOUT, Bruce, *La découverte du quotidien*, Paris, Allia, 2010.
- BOURGEOIS, Etienne, Postface « Evaluation et développement professionnel » in, PAQUAY, Léopold, VAN NIEUWENHOVEN, Catherine, WOUTERS, Pascale, *L'évaluation, levier du développement professionnel ? Tensions, dispositifs, perspectives*, Bruxelles, De Boeck, 2010.
- CARRÉ Philippe, CASPAR Pierre, *Traité des sciences et techniques de la Formation*, Paris, DUNOD, 3ème édition, 2011.
- CHOPLIN, Hugues, *L'ingénieur contemporain, le philosophe et le scientifique*, Paris, Les Belles Lettres, Cool. Encre marine, 2013.
- CORNU, Laurence, « Les métiers impossibles », *Le Télémaque*, n°18, novembre 2000.
- CORNU, Laurence, « Subjectivation, Émancipation, Élaboration », *Tumultes*, n°43, 2014/2 (biannuel).
- DARDOT, Pierre, LAVAL, Christian, *La nouvelle raison du monde, Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009.
- DELEUZE, Gilles, *Pourparlers*, Paris, Les éditions de minuit, 1990.
- DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix, *Qu'est-ce que la philosophie ?*, Paris, Les Éditions de Minuit, Coll. «Critique», 1991.
- DELEUZE, Gilles, PARNET Claire, *Dialogues*, Paris, Flammarion, coll. Champs, 1996.
- DESCARTES, René, *Les méditations métaphysiques*, éd. Garnier-Flammarion, 1979.
- DESCARTES, René, *Discours de la méthode*, Paris, Classiques Garnier, Edition de F. Alquié, 1985.

- De TOCQUEVILLE, Alexis, *De la démocratie en Amérique*, Tome II, Paris, Garnier Flammarion, 1981.
- FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, Coll. Bibliothèque des Histoires, 1975.
- FOUCAULT, Michel, *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France, 1978-1979*, Paris, Gallimard-Seuil, Coll. Hautes Etudes, 2004.
- FOUCAULT, Michel, *Le gouvernement de soi et des autres. Cours au collège de France, 1982-1983*.
- FRETIGNE, Cédric, TROLLAT, Anne-Françoise, « La formation individualisée : un objet de recherche ? » in *Savoirs Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes*, n°21, 2009.
- GAUCHET, Marcel, QUENTEL, Jean-Claude, *Histoire du sujet et théorie de la personne ; La rencontre Marcel Gauchet, Jean Gagnepain*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2009.
- HAEUW, Frédéric, *Individualisation et nouvelles modalités de formation : quelles articulations, quel avenir ?*, *Revue : Actualité de la Formation Permanente*, n° 196 mai/juin 2005, [Disponible sur : <http://www.centre-inffo.fr/Individualisation-et-nouvelles.html>].
- LAGUARDIA, Jennifer, RYAN, Richard, « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°2, 2000.
- LAOT, Françoise, « Éducation permanente : trois éclairages sur l'histoire d'une idée », disponible sur [http://www.gehfa.com/images/archives/3_Publications/AFP180.pdf].
- LE BART, Christian, *l'individualisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, coll. Références, Sociétés en mouvement, 2008.
- LECOMTE, Jacques, *Introduction à la psychologie positive*, Paris, DUNOD, 2009.
- LEVI-STRAUSS, Claude, *La pensée sauvage*, Paris, éd. Plon, 1983.
- LUCRECE, *De la nature*, Paris, Les Belles Lettres, Ed. Bilingue, Livre II, 1990.
- MAILLOT, Stéphanie, *Penser les processus de changement à travers l'expérience de la mobilité professionnelle, de l'objet discursif à l'activité de transition*, Thèse de doctorat, sous la direction de Yves SCHWARTZ, université de Provence, Institut d'Ergologie, 2012.

- MORIN, Edgar, « Reforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'université », 1997, [[Disponible sur http ://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12c1.php](http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12c1.php)].
- PINEAU, Gaston, « La formation expérientielle en auto-, éco- et coformation », *Education Permanente* n°100/101, 1989.
- PINEAU, Gaston, « Formation expérientielle et théorie tripolaire de la formation », COURTOIS, Bernadette, PINEAU, Gaston, *La formation expérientielle des adultes*, Paris, La Documentation, 1991.
- PINEAU Gaston, « Rencontres interculturelles et formation », *Éducation Permanente*, n° 186, 2011 ; p.103.
- RANCIERE, Jacques, *Le maître ignorant*, Paris, Fayard, Coll. 10/18, 2004.
- REVEL, Judith, *Le vocabulaire de Foucault*, Paris, Ellipses, coll. Le vocabulaire de ..., 2002.
- RICOEUR, Paul, *Temps et récit, tome III, Le temps raconté*, Paris, Ed. du Seuil, Coll. L'ordre philosophique, 1985.
- RICOEUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, seuil, Coll. Points Essais, 1990.
- SCHWARTZ, Yves, *Le travail dans une perspective philosophique, conférence d'ouverture au séminaire international "Travailler, savoir, apprendre"*, organisé par l'Université Fédérale du Mato Grosso, à Cuiabà, 2003 [[Disponible sur http ://www.ergologia.org/uploads/1/1/4/6/11469955/0_schwartz.pdf](http://www.ergologia.org/uploads/1/1/4/6/11469955/0_schwartz.pdf)].
- SIMONDON, Gilbert, *l'individuation psychique et collective*, Paris, Aubier, coll. Philosophie, 2007.
- SIMONDON, Gilbert, *l'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Grenoble, Million, coll. Krisis, 2013, 2005.
- STIEGLER, Bernard, *L'individuation*. [Disponible sur : [http ://arsindustrialis.org/individuation](http://arsindustrialis.org/individuation)].
- VRANCKEN, Didier, MACQUET, Claude, *Le travail sur soi : vers une psychologisation de la société ?*, Paris, Belin, 2006.

- WITTORSKY, Richard, « A propos de la professionnalisation », in BARBIER, Jean-Marie, BOURGEOIS, Etienne, CHAPELLE, Gaëtane, RUANO-BORBALAN, Jean-Claude, *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*, Paris, PUF, 2009.
- WOLFF, Francis, « La question de l'homme aujourd'hui », *Le Débat*, n°180, 2014/3.

Table des matières

Sommaire.....	p.3
Introduction.....	p.5
1- Du trajet au projet.....	p.10
<u>1. 1 Les premières déterminations.....</u>	p.10
<u>1.2. L'entrée en SIFA et le malentendu.....</u>	p.12
2- Individualisation et Normalisation.....	p.16
<u>2.1 Normalisation et subjectivité.....</u>	p.16
<u>2.2 Individualisation et entreprise de soi.....</u>	p.17
3- Constitution d'une idée Problématique.....	p.20
4- Problématique et concepts.....	p.23
<u>4.1 Deux problématisations complémentaires.....</u>	p.23
<u>4.2 Ressources conceptuelles et paradigmatiques.....</u>	p.23
5- L'évidence de l'individualisation de la formation.....	p.28
<u>5.1 Point de vue historique.....</u>	p.29
<u>5.2 Changements conjoncturels et individualisations.....</u>	p.34
<u>5.3 La professionnalisation individualisée.....</u>	p.35
6- Formation et Travail	p.38
<u>6-1 La formation par le travail.....</u>	p.38
<u>6-2 une expérience... singulière.....</u>	p.39
<u>6-2-1 ...pour l'employé.....</u>	p.39
<u>6-2-2 ...et pour le manager de proximité.....</u>	p.42
7- Du Droit Individuel à la Formation	
Au Compte Personnel de Formation.....	p.46
<u>7-1 Dossier formation, dossier médical.....</u>	p.46
<u>7-2 Le jeu des mots.....</u>	p.47
<u>7-3 Le jeu des réalités et des stratégies.....</u>	p.49
8- Individualisation et modèle néolibéral.....	p.52

<u>8-1 La richesse de l'idée de développement</u>	p.52
<u>8-2 L'individualisation comme ré-enchantement du monde</u>	p.56
 <u>9- L'individualisation pédagogique</u>	p.58
<u>9-1 l'accompagnateur à la place du formateur</u>	p.58
<u>9-2 Comment individualiser ?</u>	p.60
<u>9-3 L'autoformation comme individualisation achevée</u>	p.61
<u>9-4 L'autoformation tend vers une individuation</u>	p.64
<u>9-5 La nature de la VAE</u>	p.65
<u>9-6 Pédagogie et propédeutique</u>	p.66
<u>9-7 le modèle systémique contre Descartes</u>	p.68
<u>9-8 Le souci moral de toute pédagogie</u>	p.70
<u>9-9 qu'est-ce que l'émancipation ?</u>	p.72
<u>9-10 L'émancipation comme objet</u>	p.73
 <u>10- L'invention de l'individu</u>	p.78
<u>10-1 l'individu moderne</u>	p.78
<u>10-2 L'individu et sa subjectivité</u>	p.79
<u>10-3 La psychologie positive, lecture scientifique et économique</u> <u>de l'individu en relation</u>	p.82
<u>10-3-1 L'individu engagé dans le collectif</u>	p.86
<u>10-3-2 l'individu épanoui est-il un homo œconomicus?</u> ..	p.90
<u>10-4 « Quand la confiance rapporte plus que le contrôle »,</u> <u>un article du journal Le Monde du 7 novembre 2014</u>	p.91
<u>10-5 Existe-t-il un ailleurs à la psychologie positive ?</u>	p.92
 <u>11- Le concept d'individuation</u>	p.94
<u>11-1 Individualisation et individuation :</u> <u>ressemblance et dissemblance</u>	p.94
<u>11-2 Dualisme irréductible ou continuité reconstruite ?</u>	p.96
<u>11-3 L'individuation du sujet</u>	p.98
<u>11-4 L'agencement de la multiplicité</u>	p.101
<u>11-5 individuation et individualisation : des relations</u>	p.104
<u>11-6 Le milieu de la quotidienneté</u>	p.105
<u>11-7 Le « travail » de la quotidienneté</u>	p.106
<u>11-8 Intermède méthodologique : le bricolage conceptuel</u>	p.108
<u>11-9 L'identité ou l'individuation narrative</u>	p.111

<i>12- Présentation de l'analyse des discours et sa méthodologie.....</i>	<i>p.115</i>
<i><u>12-1 L'hypothèse et l'entretien.....</u></i>	<i>p.115</i>
<i><u>12-2 Problèmes et limites de l'analyse de contenu.....</u></i>	<i>p.116</i>
<i><u>12-3 Des concepts méthodologiques.....</u></i>	<i>p.117</i>
 <i>13- Présentation des personnes, des entretiens et des thèmes.....</i>	 <i>p.119</i>
<i><u>Brice (pseudonyme).....</u></i>	<i>p.119</i>
<i><u>13-1 Grille d'entretien semi directif – Responsable Service Formation.....</u></i>	<i>p.119</i>
<i><u>13-2 Partis pris de construction de la grille.....</u></i>	<i>p.120</i>
<i><u>13-3 Spécificités de l'analyse de contenu de l'entretien de Brice.....</u></i>	<i>p.121</i>
<i><u>13-4 Les thèmes et sous-thèmes de l'analyse de contenu de l'entretien de Brice.....</u></i>	<i>p.124</i>
 <i><u>Aline (pseudonyme).....</u></i>	 <i>p.124</i>
<i><u>13-5 Grille d'entretien semi directif - Parcours de VAE.....</u></i>	<i>p.125</i>
<i><u>13-6 Partis pris de construction de la grille VAE.....</u></i>	<i>p.126</i>
<i><u>13-7 Les thèmes et sous-thèmes de l'analyse de contenu de l'entretien d'Aline.....</u></i>	<i>p.127</i>
<i><u>13-8 Analyses de contenu : Préambule et explications.....</u></i>	<i>p.130</i>
<i><u>13-9- Mini-Guide de transcription.....</u></i>	<i>p.131</i>
 <i>14- Brice, Responsable service Formation.....</i>	 <i>p.132</i>
<i>15- Aline, diplômée VAE.....</i>	<i>p.187</i>
<i>16- Confirmation de l'hypothèse</i>	<i>p.223</i>
<i>17-Conclusions.....</i>	<i>p.226</i>
<i><u>17-1 Préconisations...ou idées individuées.....</u></i>	<i>p.226</i>
<i><u>17-1-1 Perspectives pour un accompagnement philosophique.....</u></i>	<i>p.229</i>
<i><u>17-2 Rendre visibles des devenirs.....</u></i>	<i>p.233</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>p.235</i>
<i>Annexe 1 : Entretien de Brice.....</i>	<i>p.236</i>
<i>Annexe 2 : Entretien d'Aline</i>	<i>p.253</i>
<i>Annexe 3 : Article du quotidien Le Monde du 7 novembre 2014.....</i>	<i>p.263</i>
<i>Annexe 4 : Article de l'hebdomadaire Télérama du 29 avril 2015.....</i>	<i>p.265</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>p.269</i>

Résumé :

L'« individualisation de la formation », le « développement personnel », l'« employabilité », « la professionnalisation »...etc. Tout un champ lexical qui résonne comme un leitmotiv des états des lieux de la formation et des politiques de gestion des emplois, des compétences et des professions, - et qui entretient l'idée selon laquelle la voie de la réconciliation entre l'épanouissement personnel et les exigences du monde du travail serait enfin ouverte.

L'auteure a voulu se pencher sur les présupposés de ces nombreuses injonctions à l'implication des individus dans ce devenir dorénavant supposé commun.

Les premiers temps de l'Education Permanente promettaient le progrès social pour l'homme instruit, par l'homme instruit.

Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Quelle est la nature de ce qui semble avoir remplacé ces grands idéaux ?

L'individualisation de la formation et du travail, et ses modes associés de subjectivation et d'individuation, concourent-ils réellement à une actualisation de la puissance émancipatrice de la formation ou bien, au contraire, ne conduisent-ils pas, comme le regrette Jacques Rancière quand il décrit nos temps consensuels, à une résignation, une tyrannie d'un seul réel contre ce que chacun se plairait encore peut-être à imaginer, à agencer, à désirer... « Le réalisme qui prétend nous libérer de l'utopie et de ses maléfices est lui-même une utopie. Il promet moins, il est vrai. Mais il ne promet pas *autrement*. »¹³⁶

Mots-clés : Individualisation, Individuation, normalisation, changement, mouvement, agencement.

¹³⁶ Jacques Rancière, *les temps consensuels*, Paris, éditions du Seuil, coll. La librairie du XXIème siècle, 2005 ; p.25

Abstract:

"Individualisation of training", "personal development", "employability", "professionalization", etc... a whole range of lexical features that resonates as a leitmotif in the state of training and employment, skills and professions management policies, and that entertains the idea of a possible way to reconciliation between personal fulfillment and working world demands.

The author wished to look into the underlying assumptions of the numerous injunctions made to people so that they be involved in this supposed common future.

At the inception of Permanent Education, social progress was a target expected to be achieved for the well-educated man, through the well-educated man.

What about it today? Which is the real nature of what has seemed to replace these great ideals?

Does individualisation of training and work (and its associated ways of subjectivation and individuation) really contributes to actualize the power of emancipation through training? Or, on the contrary (as regrets Jacques Rancière when he describes our consensual times) does it not lead to resignation, tyranny of a one and only reality against what we probably would like to imagine, organize, desire... ?

"The realism which pretends to free from utopia and its evil is an utopia itself. It promises less, that is true. But it does not promise *otherwise*."¹

Keywords : Individualisation, individuation, normalisation, change, movement, organisation.

¹ Jacques Rancière, in *Les temps consensuels*, Paris, Seuil éditions, coll. *La librairie du XXI^{ème} siècle*, 2005, p.25