

L'ENTREPRISE FACE À CERTAINS CHOIX DE FORMATION : UN MARCHÉ DE DUPES ?

par François SIMONET

Pyrénées-Atlantiques, 1^{er} juin 2009

SOMMAIRE

- I. Le contexte général
 - a) Présentation du contexte de l'entreprise
 - b) A propos du choix de la formation P.N.L
 - c) Ma situation *dans* et *en dehors* de l'entreprise
- II. Le déroulement des faits.
 - a) Le contenu de la formation et ses objectifs
 - b) La position de l'intervenante
 - c) La position de la direction
 - d) La position des salariés
- III. La contestation
 - a) A propos de la PNL
 - b) La situation de l'organisme de formation
 - c) Les attitudes à noter
 - d) L'attestation de formation
- IV. Quelles réflexions sur ce type de situation particulière ?

Dans un souci de réduire les interprétations, ce témoignage ne s'appuie pas sur des ressentis, ni des impressions, mais sur des faits et l'analyse d'éléments dans le cadre de la mise en place d'une formation PNL (Programmation Neuro-Linguistique) auprès de salariés au sein d'un établissement géré par une association nationale.

Si ce type de formation dans le milieu de l'entreprise porte à caution par la raison de l'intrusion dans le domaine professionnel d'une démarche relevant plutôt du domaine privé, ce que je vais exposer vise à démontrer les procédés et la manière de faire particulière de l'entreprise même.

Ce n'est en effet pas sur cette formation P.N.L. que je veux porter la réflexion, car certains peuvent trouver un intérêt à la méthode, mais sur l'« attitude » institutionnelle dans la situation qui va être développée.

I – LE CONTEXTE GÉNÉRAL

1- Présentation du contexte de l'entreprise

Au sein d'une association nationale, l'établissement concerné comporte une vingtaine de salariés, répartis en 3 services, gérant l'accueil de demandeurs d'asile et l'insertion socioprofessionnelle de réfugiés.

Toute tentative de réflexion, de demande d'explications, que ce soit de la part des salariés comme des élus, est considérée par la direction comme logique contestataire, position de « résistance ».

2- À propos du choix de la formation P.N.L.

Un des responsables d'un service de l'établissement décide de programmer une formation P.N.L, en accord avec la direction ; formation qu'il a lui-même suivie dans une autre institution, avec la même intervenante.

Les motifs invoqués :

- 1) Dans un premier temps, la formation est présentée comme devant permettre de gérer les

- « la synchronisation » ;
- « la reformulation » ;
- « la calibration » ;
- « les systèmes de perceptions sensoriels » ;
- « le méta-modèle » ;
- « les niveaux logiques ».

Il s'agit :

- d'être plus à l'écoute ; de mieux s'écouter, de mieux échanger ;
- de mieux comprendre le fonctionnement du bénéficiaire : s'il est visuel, kinesthésique ; comment il fonctionne ? etc. ;
- d'éviter et gérer au mieux des situations conflictuelles ;
- de créer une relation de qualité et de confiance (la synchronisation) ;

Il est à noter que ce type de formation demande :

- Une connaissance éclairée de la méthode pour y adhérer ou non ;
- L'adhésion librement consentie de la part des individus ;

2- La position de l'intervenante

La formatrice a fait état de son profil : son parcours, ses études (jusqu'à une maîtrise de psychologie à Bordeaux III), avec une approche de la psychanalyse, puis a fait un master en PNL, avec l'IFPNL (Institut Français de Programmation Neuro-linguistique).

3- La position de la direction

Il y a deux niveaux de direction :

- 1) La direction locale.
- 2) La direction nationale.

La direction locale a adopté deux attitudes : dans un premier temps, il a été ouvertement question de formation P.N.L. Suite à l'interpellation du siège social (le D.R.H.) par le délégué du personnel, et malgré les éléments incontestables faisant état d'une formation P.N.L. : documents de la formatrice estampillés PNL par exemple, mail de la formatrice à propos des attestations, où elle parle de P.N.L (1.), la direction n'aura de cesse d'évacuer cette appellation, d'aucuns parleraient de déni d'« évidences », faisant plutôt état d'une « formation à des outils de communication », d'une « formation en communication ».

4- La position des salariés

- Tous les salariés de la « nouvelle organisation » évoquée, au sein du service, ne sont pas concernés par la formation ;
- Bien que faisant partie de cette « nouvelle organisation », le chef de service ne participera pas à la formation, sans pour autant que cela soit explicite ;
- Non consultés, encore moins informés de cette formation, les salariés n'ont pu émettre un avis au sujet de leur participation. Ce qui, compte tenu de ce type de formation dans le cadre professionnel, invite à s'interroger.

Certains se sont exprimés clairement lors de la première journée, dont il ressort une incertitude quant à l'intérêt et au sens de la formation :

- * « on m'a obligé », « ça ne vient pas d'une demande de ma part », « ne connaît pas les objectifs de cette formation », « ne sait pas en quoi ça consiste », « ne sait pas dans quoi cela s'inscrit par rapport à nos missions », « croit savoir que c'est dans un cadre thérapeutique », « c'est une imposition », « l'intérêt de la formation : mieux se connaître ; travailler ensemble, différemment », « j'attends de

voir », « le besoin d'échanger plus », « la relation avec les usagers et les échanges entre nous », « je suis obligée de venir à cette formation, où je perds mon temps ».

- Ma position en tant que salarié :

Ma situation contractuelle me met dans une relation de subordination envers la direction. Etre présent à l'ensemble de la formation est une obligation à respecter, tout en me sachant directement concerné par mon intégrité morale.

Comme il est toujours délicat de contester *a priori* les intentions des personnes qui organisent un stage ou une formation, je n'ai pas souhaité afficher d'emblée mes réserves. Dans ce cas, il aurait été facile en effet de me reprocher un manque d'ouverture d'esprit ou d'avoir une propension à la critique expéditive, sans connaissance de cause, voire : de faire état de mauvaise volonté ou encore de résistance.

D'un point de vue aussi bien éthique que stratégique, il apparaît que ce n'est qu'à la condition d'avoir suivi la formation, et sans mettre d'obstacle à son déroulement, que je pourrai argumenter de ma perplexité vis-à-vis de ce type de formation dans l'entreprise d'une part (son contenu) et de la position du contexte d'autre part. Ce qui m'a donné l'opportunité de mener ma propre « enquête ».

Ainsi, compte tenu de l'ensemble des éléments que j'ai pu récolter, j'ai pu m'interroger sur l'intérêt et le sens d'une telle formation (ses techniques) dans l'entreprise, et sur les intentions même de l'entreprise: sur un plan éthique, professionnel, en terme d'efficacité pour les salariés.

Ce témoignage contient les éléments d'une analyse de cette situation.

J'ai donc assisté et participé à la formation la première journée. Par contre, en tout début de la seconde journée, j'ai exprimé que : compte tenu du type de formation, et pour mon intégrité morale, je ne souhaitais plus participer. Toutefois, du fait du caractère obligatoire de la formation, je restai présent, sans perturber son déroulement.

- Ma position d' élu :

Les modalités de mise en place de la formation, **de manière impérative, sans concertation, ni des salariés ni des délégués du personnel**, m'obligent, par ma position d' élu, à être attentif à cette situation, soucieux de protéger l'intégrité des salariés.

Plusieurs démarches ont été menées :

Dans le but de me documenter sur le sujet : ouvrages et ensemble de textes ; rapports des services ministériels (à propos des dérives sectaires : MILS : Mission Interministérielle de lutte contre les sectes, MIVILUDES).

Interlocuteurs et institutions sollicités en externe :

- Services administratifs, juridiques (aspects législatifs et réglementaires) ;
- Associations de prévention sur les phénomènes sectaires et de lutte contre les sectes ;
- Syndicats.

Interlocuteurs sollicités en internes :

- Le siège social de l' Association ;
- La direction de l'établissement (en réunion DP, CE, par courriers).

- Ma position en tant que docteur en Sciences humaines :

Les modalités de mise en œuvre de ce type de formation (la méthode sollicitée), dans le cadre professionnel, et tenant compte de la littérature existante sur le sujet, notamment celle faisant référence à de possibles dérives, me laissent perplexe.

Ma réflexion et ma préoccupation à propos de l'évolution actuelle de nos institutions est réelle. Les études sur la question du « management », de la « gestion » (que ce soit des ressources humaines comme des organisations de manière plus générale), du « coaching » (2), mettent en exergue des procédés, idéologiques, qui relèvent de l'endoctrinement et de la propagande.

Par exemple, ces institutions et organisations confient de plus en plus la gestion de leurs services, et donc des individus qui les composent, à des formations aux objectifs parfois opaques.

Je demeure interrogatif quant à l'opportunité d'une telle formation, qui vient appuyer un réel « management » basé sur des intentions qui portent à caution, plutôt que d'une réelle volonté d'apporter des ressources pragmatiques aux individus.

III – LES CONTESTATIONS

Salariés comme représentants du personnel sont mis devant le fait accompli : devoir assister à une formation P.N.L., de manière obligatoire.

1- À propos de la P.N.L.

Dans le cadre du suivi de ce dossier, j'ai sollicité des acteurs avisés sur la question, pris connaissance de travaux, de documentations relatives à la PNL, de rapports ministériels. De nombreuses conclusions invitent à la vigilance et à la prudence.

Les documents relatifs à la PNL évoquent des caractéristiques, des positions sujettes à caution pour des interventions dans le cadre professionnel. Il est en effet question de :

- « thérapies », « soigner le relationnel avec la PNL » ;
- « l'hypnose et la PNL sont une seule et même pratique » ;
- «développement personnel», «parvenir à des changements personnels dans le sens d'un mieux être», etc.

2- La situation de l'organisme de formation

L'autorisation à exercer :

Interpellant le ministère du travail pour savoir si l'organisme qui a dispensé cette formation est immatriculé organisme de formation et a un agrément en cours, celui-ci me fait savoir que :

« ... (l'organisme) s'est bien déclaré comme organisme de formation dans les conditions prévues à l'article L 920-4 du code du travail et que le numéro d'enregistrement ci-dessus lui a été attribué le (date).

Cependant et toujours en application de l'article L 920-4 du code du travail, la caducité de sa déclaration a été prononcée par courrier du 19 septembre 2005.

Depuis lors (l'organisme) n'a pas effectué de nouvelle déclaration et par conséquent est supposé ne plus avoir d'activité en matière de formation professionnelle ».

Or, si l'organisme est supposé ne plus avoir d'activité en matière de formation professionnelle, celle-ci a bien eu lieu, pour un coût de plus de 1500 Euros, financée par UNIFAF.

Osons alors espérer que l'établissement qui a sollicité la formatrice et imposé cette action a pris ses responsabilités.

La lettre du président :

Par une lettre du 11 juin 2007, le président de l'association dont dépend l'organisme de formation écrivait à la direction de l'établissement locale pour lui exprimer que :

« Par souci d'honnêteté je souhaite vous informer que, suite à un oubli de suivi administratif, notre organisme a fonctionné quelques temps sous un ancien numéro d'enregistrement au répertoire des organismes de formation.

En 2005, nous aurions du renouveler ce numéro et nous avons omis de le faire. Cela n'enlève en rien la qualité de la prestation effectuée dans votre établissement ni sa valeur pédagogique. Nous sommes en contact avec la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la formation professionnelle en vue de réparer cet oubli et d'obtenir un nouveau numéro selon la procédure en vigueur ».

- Les conventions de formation :

En réunion CE du 11 mai 2007, les représentants du personnel demandent à la direction s'il est possible de prendre connaissance de la convention passée avec l'organisme de formation. Elle leur sera remise en fin de réunion.

Compte tenu du document remis pour le moins surprenant, le secrétaire CE interpelle la direction au motif que la convention de formation établie avec l'organisme de formation en date du 23 septembre 2006 **n'est signée par aucune des parties.**

Par la suite, un premier duplicata de la convention apparaîtra, signé par le seul chef de service de l'établissement, puis un second, avec la signature, cette fois, des deux parties.

3- Les attitudes à noter

- L'attitude de la formatrice :

Lors d'un premier bilan fait en présence et à la demande de la directrice en fin de troisième journée (le 12/12/2008), avec l'ensemble des participants, la formatrice dira explicitement que, bien que je n'ai pas accepté de participer aux exercices, elle « n'a rien à me reprocher ; qu'à aucun moment je n'ai pénalisé le déroulement de la formation ».

- L'attitude de la direction :

- Sur le plan local, la direction de l'établissement n'a pas été exhaustive dans l'analyse de son choix pour une telle formation et a fait preuve de peu de respect envers les salariés.

En fin de troisième journée de formation (le 12/12/2008), un premier bilan s'est fait en présence et à la demande de la directrice, celle-ci cherchant manifestement à ce qu'il soit fait état, de la part des salariés, de ce « problème » causé par ma position de ne pas participer.

- Sur le plan national, il s'est agi d'attirer l'attention du DRH (courrier LR/AR du 23/11/2006) sur la formation PNL dispensée de manière obligatoire, dans un des établissements de l'association, rappelant que les services ministériels, dans leurs différents rapports, ainsi que les analyses sur le sujet, faisaient état de possibles dérives liées à ce type de formation.

Qu'en tant que délégué du personnel, et conformément à mon mandat, je ne pouvais qu'être soucieux de protéger l'intégrité des salariés.

Aussi, compte tenu de ces éléments, je ne pouvais cautionner ce type de formation – dispensée sur des fonds publics.

Non seulement ce courrier n'aura jamais de réponse, mais aucun contact de la part du siège, visant à s'informer, n'aura lieu.

4- L'attestation de formation

Le 15 mars 2007, des attestations étaient remises à des salariés, l'intervenante signant en tant que: « Thérapeute, formatrice en communication et ressources humaines ».

Sans attestation de formation, contrairement aux autres salariés, j'ai demandé au chef de service de m'en faire parvenir une.

Réponse le 19/03/2007 à cette demande

Le chef de service répond que : « *La formatrice ne m'a pas fait parvenir d'attestation vous concernant du fait de votre attitude de « témoin passif ». La seule attestation qui pourrait vous être rédigée ne pourrait aller que dans ce sens* ».

Intervention du DP auprès de la directrice (courrier du 03/12/2007)

En tant que délégué du personnel, j'interpelle la directrice, la priant « *de porter à ma connaissance les textes contractuels et juridiques* » qui ont appuyé sa décision selon le critère de « témoin passif ».

1^{ère} attestation remise le 17/01/2008

L'attestation remise stipule que : « *il est à noter que Monsieur SIMONET ayant refusé d'effectuer les exercices demandés je n'ai pu vérifier son niveau d'acquisition et de compréhension de ces outils de communication* ».

Face à un tel jugement personnel de la part du formateur, **le salarié a exigé et obtenu un document conforme.**

QUELLES RÉFLEXIONS SUR CE TYPE DE SITUATION PARTICULIÈRE ?

Les entreprises, que l'on dit être le dernier espace de la construction sociale, de la socialisation, sous couvert du bien être des salariés, devenus des « collaborateurs », s'appuient sur les aspects psychologiques pour obtenir leur adhésion à ses valeurs. Dans le cadre de l'« organisation » et de la « gestion » des ressources, le procédé est relativement efficace : il suffit de faire vibrer l'affectif, les besoins de considérations, d'estime de soi, de reconnaissance ; de jouer sur la naïveté, les ambitions, ainsi que les craintes et les peurs.

Le contrôle social passe par toute méthode participant de cette logique, qui n'en sera que plus performante selon les résultats obtenus. Un contrôle des pratiques qui semble une préoccupation permanente. À ce titre, les entreprises ne manquent pas d'idées ni de moyens pour surveiller et épier leurs employés, le plus souvent à leur insu, pour mieux les sanctionner. C'est d'autant plus vrai lorsque les dirigeants font reposer leur « autorité » sur des aspects d'ordre très personnel, affectif, à la limite du pathologique parfois.

Les manières de faire sont multiples et non moins subtiles dans leur apparence, réussissant ce bourrage de crâne aliénant. Qui ne connaît pas les « injonctions paradoxales » ? Au nom de cette idéologie de l'efficacité, les discours ne manquent pas de cynisme, s'appuyant sur un endoctrinement qui soumet les mentalités.

Par l'entremise de ses dirigeants-décideurs, l'entreprise impose sa vision du monde, servie par un semblant de démocratie, faisant fonctionner à plein régime la machinerie qui conditionne et formate les esprits. Entre les valeurs affichées et le fonctionnement de la société en général et des entreprises en particulier, ce ne sont que contradictions : face aux valeurs de *respect*, de *confiance*, de *dignité*, dans les faits, apparaissent la mauvaise foi, le mensonge, la fourberie, voire, la manipulation. Au bout du compte, c'est totalement démobilisateur.

C'est ainsi qu'un marché de dupes s'établit, implicitement. Entre une organisation et « ses » individus, rejoignant les croyances de l'une et des autres, la quête est la même, mais pour des raisons différentes. En écho aux attentes de chacun, l'entreprise pourra tableur de multiples manières sur un imaginaire leurrant, l'individu, infantilisé, s'en remettant entièrement à elle, sans aucune contestation, pourvu qu'il y trouve son

bonheur individualiste.

1. Mail du 08/03/2008, adressé à l'établissement : « Donc voici ce dont j'ai besoin : Les noms et prénoms des personnes présentes au séminaire de P.N.L. afin que je puisse leur faire une attestation... ». Comme autre document interne, l'affichage manuscrit, sur la porte de la salle de formation : « salle occupée - Formation PNL », suivent les dates. Affichage explicite quant au type de formation.

2. Roland Gori, Pierre Le Coz, *L'empire des coaches ; une nouvelle forme de contrôle social*, Paris, Albin Michel, 2006.

3. Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

4. Christian Salmon, *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, 2007.

5. Eugène Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, collection « Sociologie clinique », 1997

« L'entreprise face à certains choix de formation : un marché de dupes ? » par François Simonet (témoignage inédit mis en ligne le 11 juillet 2009)

URL : http://www.psyvig.com/doc/doc_51.pdf