

UNE PRATIQUE D'ATELIER D'ÉCRITURE PROFESSIONNELLE

Marie-France FREY

Marie-France Frey, "chef de projet CRAPT", présente une action de formation qui a la double caractéristique d'être un atelier d'écriture destiné à des salariés amenés à écrire à propos de leurs activités professionnelles et un dispositif d'aide à l'écriture qui tout en s'inspirant des pratiques de l'AFL doit tenir compte dans ses démarches de la spécificité des écrits considérés.

Dans ce qui est, aujourd'hui, l'immense habit d'arlequin des ateliers d'écriture, sont traitées les pratiques d'écriture des adultes ou des jeunes en difficulté de lire et d'écrire, ou bien à l'opposé, les pratiques d'écriture d'écrivains, ou d'écrivains en herbe. Il est fait plus rarement allusion à des pratiques d'écriture plus quotidiennes, moins glorieuses ou héroïques, celles de salariés amenés à mettre en forme des écrits produits à propos des actions qu'ils mènent.

Ce sont ces pratiques d'écriture professionnelle qui nous intéressent ici, ainsi que la question du développement des compétences à écrire dans le contexte du métier que l'on exerce. Autre particularité, ces pratiques sont observées et décrites dans le cadre d'un organisme de formation ou d'un réseau de formateurs au plan d'une Région.

Il s'agit ici de parler d'une conviction, d'une démarche et d'une expérience d'un an de « cycle d'écriture professionnelle » pensé et mis en place à partir du CRAPT Ile de France Ouest, en appui sur le Centre Ressource de l'INFREP. Mais au-delà, c'est la volonté de théoriser une pratique qui s'ancre dans la mouvance des théories de l'AFL, retricotées dans un champ de références plus large : celle de C. Revuz, de la revue **Éducation Permanente** d'Yvon Minvielle sur la capitalisation, et d'autres encore...

Spécificités de l'écriture professionnelle au regard de l'acte d'écrire dans sa généralité

On sait bien que la lecture et l'écriture sont très inégalement partagées, et si l'on fait le tour des raisons que l'on a d'écrire, si l'on décrit ce qui fait les pratiques sociales d'écriture (Cf. *Apprendre à écrire, pas si simple*. Monique Maquaire AL n°27, Sept.89, p.48) on trouvera dans la boîte de Pandore les usages privés de l'écrit, à fois intimes et furtifs quand ils ne sont pas le fruit d'un statut professionnel "d'écrivain", des usages sociaux ou institutionnels souvent dramatisés les usages liés à l'obligation professionnelle du lire et de l'écrire - et ce dans de nombreux métiers - des usages liés à une implication sociale ou une volonté d'engagement dans une vie de quartier ou de ville.

Et on pourra conclure avec Monique Maquaire que *"la majorité de la production écrite éditée et diffusée est plus souvent affaire de techniciens que de créateurs constituant par le langage écrit de nouveaux rapports au monde et à ses discours.*

On est loin des représentations dominantes véhiculées par les médias, l'école ou la formation continue..."

Écrire dans le contexte professionnel d'un organisme de formation

Trois nécessités, au moins, au cœur de ces pratiques d'écriture :

- la nécessité de produire une écriture "normée", par la demande sociale et les appels d'offres, écriture dont on doit - au risque de ne plus se vendre - s'assurer qu'elle sera lue par le filtre des mots-clé du jour : qualité, professionnalisation, capitalisation, individualisation, stratégie, pour n'en retenir que quelques-uns !

- le besoin de formaliser, de décrire, d'organiser des programmes, des procédures, des savoir-faire qui ainsi témoignent de la compétence de l'organisme dans le champ de la formation

- la nécessité de s'engager dans une pensée sur le métier, de donner un point de vue sur le sens de l'action et son utilité, c'est-à-dire théoriser des expériences engagées qui laissent des traces d'identité personnelle ou collective et marque alors l'organisme, ou la personne, dans ce qui lui est propre.

La particularité de l'écriture professionnelle réside dans la nature du risque qui est pris dans le contexte de l'acte d'écrire : les projets, les bilans, les études, les points de vue d'évaluation témoignent de l'identité professionnelle de l'organisme, de l'équipe ou de la personne qui écrit. Et c'est sur la base de cette identité que le marché de la formation se fait et se défait, et les notoriétés des organismes ou des professionnels frémissent à partir de discours médiatisés et de traces données à lire...

S'il est vrai que l'on a l'écriture de son statut, un formateur qui écrit dans son organisme prend le pouvoir lié à cet engagement, et dans le même temps, représente plus que lui : un lien existe, fort, entre le degré d'adhésion ou de révolte vis à vis de l'organisme et le fait d'écrire ou ne pas écrire dans ce contexte.

C'est peut-être pour cette raison que statistiquement les cadres, les organisateurs de formation, les chercheurs écrivent plus que les formateurs ou les secrétaires ! La légitimité n'est pas ressentie de la même manière : le pouvoir de décider, de penser l'organisme et ses stratégies, la nécessité de convaincre un marché déclenchent- ils plus de raisons d'écrire que celles qui seraient liées au vécu de l'action de formation proprement dite ? Sans parler de la légitimité intérieure, plus sournoise, qui fait que l'on s'attribue ou non la possibilité d'écrire, et que l'on se cache alors derrière le "*je ne sais pas comment écrire tout ça...*"

Écrire, dans un contexte professionnel, c'est d'abord le signe d'une volonté politique de l'organisme de témoigner de son identité, de son histoire, et donc de garder des traces de ce qui s'engage et se tente dans l'espace et le temps qui le constituent.

Ainsi, dans l'expérience INFREP (ou dans celle du CRAPT), sur lesquelles s'appuient ces réflexions, l'écriture professionnelle est liée étroitement à l'existence d'un Centre Ressources qui est le lieu de cette capitalisation des écrits de l'organisme ainsi qu'un centre de documentation sur lequel peut s'ancrer l'écriture de chacun.

L'écriture, comme la lecture, est une activité référentielle. Ici, cette référence est double : l'acteur de formation qui est dans le besoin d'écrire pour témoigner, d'écrire ou convaincre, peut à la fois s'appuyer sur des livres et documents écrits et édités par le milieu professionnel de référence, et en même temps, s'appuyer et situer son écrit par rapport aux textes qui constituent la mémoire de l'organisme.

C'est aussi pour lui une manière de participer à la constitution de la culture de métiers, d'en « être », et donc de continuer à se qualifier dans son domaine.

Participer à la mémoire de l'entreprise, c'est pour un salarié, être placé dans la nécessité

d'écrire et de se situer par rapport aux orientations, c'est un pouvoir à prendre ; c'est aussi l'entraînement à des pratiques régulières l'écriture et de lecture qui ne peuvent à terme, que développer ces compétences, fondamentales dans les métiers de la formation et du conseil - et pas seulement, dirait la petite voix.

Les enjeux de l'écriture professionnelle peuvent donc se dire ainsi : l'important, c'est de formaliser, théoriser, convaincre, s'engager dans un point de vue, nourrir la mémoire de l'organisme, s'opposer et décider. C'est une autre manière de décrire le rapport au travail qui met l'accent cette fois sur le statut d'acteur plus que sur celui d'agent.

Et sans vouloir mythifier l'expérience, monter un cycle d'écriture professionnelle qui s'adresse à tout salarié d'un organisme, ce n'est pas complètement anodin...

Un cycle d'écriture professionnelle : ses hypothèses, sa démarche et son organisation

Le montage de ce cycle part d'abord d'un constat issu de l'expérience des centres Ressources fréquentés par des formateurs ou autres acteurs de formation.

La fréquentation de ces centres documentaires spécialisés qu'ils soient propres à un organisme ou à un réseau régional de formateurs, d'orienteurs ou d'informateurs, n'est pas plus élevée que celle des bibliothèques ; les chiffres les plus optimistes affichent environ 15% du public potentiel, et l'existence habituelle du petit réseau de fidèles convaincus et actifs ne dément aucunement cette vision grise de la fréquentation. Les formateurs ne sont ni plus ni moins lecteurs que d'autres professionnels appartenant à la « classe moyenne ».

Du côté des pratiques d'écriture, le paysage n'est pas beaucoup plus vigoureux ! Bien sûr, chacun écrit des projets, des bilans d'actions, des canevas de dispositifs ou des comptes-rendus de réunions. Littérature grise souvent très codée qui côtoie, sur les étagères des centres de documentation, une inflation de textes théoriques - autant de repères nécessaires aux formateurs - et un rayonnage très fréquenté d'outils pédagogiques...

Les écrits qui accompagnent les actions de formation théorisés, réfléchis, et en distance, ceux-là se font rares ou discrets, mis parfois à l'abri d'un lectorat plus large dans le secret des armoires ou des tiroirs de bureau. Peu de capitalisation d'expériences qui permettent à un formateur ou un chef de projet d'inscrire son action dans une histoire collective. Peu de transfert de compétences, à la fois au sein d'un même organisme, et plus encore, d'un organisme à l'autre.

Le CRAPT a donc proposé **pendant un an, un cycle l'écriture professionnelle à raison d'un jour par mois**, aux adhérents, tous liés, conjonctuellement, au dispositif PAQUE.

A. Ses objectifs :

- offrir un lieu où, dans son temps de travail, on peut réfléchir et mettre à distance les actions que l'on induit : l'écrit fonctionne alors comme un outil privilégié pour penser l'action.

- proposer des aides à l'écriture dans le cadre d'un atelier individualisé mais en appui sur un groupe "porteur", à partir d'un contrat d'écriture finalisé par une production nécessaire à la personne et à son organisme.

- institutionnaliser un lieu d'aide à la capitalisation des pratiques, en appui sur des écrits présents au Centre de Ressources et produits par d'autres professionnels de la formation et du conseil

B. Ses hypothèses de travail : plus d'un lecteur des Actes de Lecture s'y retrouvera, sans doute !

- L'écrit est un outil de pensée qui permet une théorisation et une formalisation de l'action : on l'a déjà dit, mais c'est tellement vrai !

- on n'écrit pas dans un instant magique, hors contraintes et porté par un don mystérieux réservé à quelques-uns ; c'est au contraire dans des contraintes de temps de but à atteindre, d'effets à produire sur le lecteur, de lieux, de nécessité de dire et d'explicitier pour un destinataire précis et identifié, que les pratiques d'écriture se construisent et se développent.

- la mise à distance de l'action et la capacité à écrire sont facilitées par la présence d'un "tiers témoin" qui n'est ni le prof qui corrige, ni l'expert qui sait, ni un supérieur hiérarchique qui fixe les exigences... C'est le premier lecteur du texte visé, lecteur généreux et exigeant, le facilitateur dans l'acte d'écrire, et le garant de l'usage social du texte à produire.

Ce tiers témoin peut être l'animateur de la séance, comme un participant choisi pour son expérience de lecteur dans le domaine.

C. La démarche proposée : La séance est coanimée par une documentaliste et l'animateur, pour alimenter les va-et-vient entre le centre de documentation et les tables où l'on écrit.

- *Le premier temps* permet de formaliser le plus clair possible son contrat d'écriture : le thème prégnant, la nature du document, le destinataire visé, et un calendrier de travail.

- *Le deuxième temps*, c'est celui de la recherche documentaire qui porte sur des écrits déjà réalisés par d'autres et des textes de référence. C'est aussi celui de l'observation de ces écrits déjà produits : on observe comment ils fonctionnent, les effets qu'ils produisent, la langue choisie, le point de vue qui apparaît. C'est prendre conscience de la norme telle qu'elle a fonctionné dans un contexte précis, circonstancié, et se situer par rapport à elle.

Certains vont vouloir ressembler, d'autres prendre distance, d'autres encore refuser ou jouer avec de l'humour, de l'impertinence. Mais cette norme est repérée et c'est elle qui permet de faire des choix d'écriture...

Une réserve cependant : l'écriture n'a rien d'aussi mécanique ou organisée ! Heureusement les choses échappent aussi et l'on joue avec ses mots. Il faut plutôt le voir comme une toile de fond sur laquelle les textes vont venir s'ancrer.

- *Le troisième temps*, celui de la valse bien sûr, est celui de la première production d'un texte, dit "texte martyr" et qui ne fait pourtant pleurer personne ; c'est le texte que la personne est à même d'écrire au mieux de ses possibilités et dans les contraintes posées. Ce texte est du matériau de travail qui va vivre des transformations successives en fonction de la réaction des lecteurs ; le tiers-témoin comme la personne qui l'a écrit.

- *C'est le quatrième temps*, celui de la confrontation avec un lecteur privilégié qui se doit de lire, de réagir, et de s'engager lui aussi dans l'écriture - ou la réécriture - chaque fois que ce qu'il lit ne lui convient pas. À lui d'argumenter et d'expliquer le pourquoi de la transformation. C'est donc le temps de l'échange, du débat sur le fond et sur la forme du texte en lien avec le souci, porté en commun, du destinataire visé.

On arrive ainsi à un "état 2" d'écriture, première finition d'un ouvrage à la fois individuel et collectif - pour partie.

Ces "états 2" vont vivre ensuite les aventures classiques de la fabrication et de l'édition en circuits courts : ils sont diffusés aux destinataires prévus, et engrangés dans la "mémoire d'entreprise" quand elle existe, pour servir à leur tour de supports à d'autres pratiques, d'autres écritures à venir.

Mais tout n'est pas si limpide !

D. Quelques résultats, quelques questions encore en suspens...

Du cycle d'écriture professionnelle mené sur l'année 1993, on retiendra trois indicateurs de résultats qui permettront d'esquisser quelques recommandations :

- **Du côté de la fréquentation** : Ce cycle a concerné 120 personnes unies sur les 10 journées réalisées ... Avec une moyenne de 12 personnes par journée : ce qui représente environ 12% du public potentiel informé de l'existence du cycle. Éternel pourcentage, analogue au pourcentage de lecteurs fréquentant les centres ressources spécialisés : lecture/écriture, même combat ?

- **Les contrats de production** nous en apprennent davantage : la relecture de ces contrats, remplis systématiquement en début de séance font émerger la nature des documents visés et leurs destinataires : il s'agit, en très forte majorité, de bilans d'expériences (55), contre 11 projets d'action - ou offres de service - pour des destinataires représentant les directions des organismes et les institutionnels commanditaires des formations ; le reste, en faible quantité représentant des fiches pédagogiques des parties de mémoire ou dossiers de stages, des articles pour des revues internes, des comptes-rendus ou des lettres commerciales...

Deux remarques à ce propos :

- Les "écrivains" sont d'abord dans la volonté de prendre distance par rapport à leurs pratiques, de comprendre ce qu'ils y engagent, et d'ailleurs, déplorent dans le même temps la quasi absence de ce type d'écriture dans le champ de la formation continue .

- On circule beaucoup, avec ces textes en chantier, sur le marché de la formation : on veut témoigner, convaincre, vendre et rendre compte. Les préoccupations individuelles rejoignent ici les préoccupations des organismes tenus de démontrer la qualité de leurs prestations sur un marché fortement concurrentiel. Celui qui produit l'action de formation, qui est donc le mieux placé pour la décrire, l'analyser ou la théoriser, est aussi celui qui doit tenir l'image de la marque de l'organisme.

Ce double enjeu est très présent dans ce type d'écriture professionnelle et pose des problèmes de grille de lecture et donc d'écriture de ces actions. Le poids du destinataire influe ici directement sur le choix des mots, sur la vision que chacun porte sur le sens de son action.

- Un regard *sur l'état d'aboutissement des textes* produits rend plus mitigés les résultats d'un tel cycle ! La contradiction est forte entre deux objectifs : produire des textes et/ou produire de la compétence à écrire dans un contexte professionnel.

Certes, plus de la moitié des documents visés aboutissent à un "état 1" d'écriture ; mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils iront jusqu'au bout de leur voyage, et qu'ils seront lus effectivement par les destinataires visés ! Plus positif est le résultat en terme de production de compétences à écrire, ou de développement de ces compétences. Les personnes en effet sont quasi unanimes à reconnaître les effets produits sur leurs pratiques d'écriture : *"On comprend mieux ce que l'on fait quand on qu'est produire un effet sur un lecteur donné", "J'ai pu observer des bilans déjà réalisés, leur fonctionnement et cela me permet de faire des choix, et de situer ma propre écriture" ...* ou bien encore, *"Ces journées me permettent d'expliquer ce que j'ai fait en formation, d'en prendre distance, et donc de choisir ce que je souhaite qu'il en soit lu"*.

Si l'on regarde ce qui se passe d'un peu plus près, on peut classer les états d'aboutissement des productions en quatre catégories, inégales par ailleurs :

- 30% des personnes vont d'une première idée à un réel contrat de production identifié

jusque dans ses moyens en temps et en soutien documentaire,

- 30% d'entre elles vont du contrat de production à un plan, à une recherche des idées à défendre, à l'identification des témoignages à faire, jusqu'à une observation de documents déjà produits : celles-ci n'ont sans doute pas beaucoup écrit mais sont prêtes à le faire si elles en ont les moyens sur leur site de travail.

- 40% d'entre elles passent de ce contrat à un "état 1" d'écriture,

- 20% enfin arrivent à un "état 2", qui se prolonge généralement hors de l'atelier par la réalisation concrète et la diffusion du document. Dans ce cas, presque tous les documents produits nous sont retournés en Centre Ressources, pour alimenter la mémoire collective.

Les outils ou les aides qui fonctionnent le mieux sont dits en priorité ainsi :

- l'importance d'un temps institutionnalisé pour l'écriture, véritable bol d'air et d'échanges autour des pratiques. Certains d'ailleurs ont mis en place sur le site de travail un prolongement en équipe pour aller jusqu'au bout de leur production.

- le support d'un centre de documentation, qui offre des références mais aussi la possibilité d'observer d'autres réalisations : la coanimation avec une documentaliste matérialise les allers-retours nécessaires entre le lire et l'écrire.

- la présence d'un tiers-témoin impliqué dans la lecture mais aussi dans la réécriture des textes.

Une remarque à ce propos : dans la situation d'écriture réelle, la réécriture, les transformations sur les textes ne font jamais problème ; ce n'est que dans des stages où l'on parle de l'écriture des faibles niveaux de formation que ces débats ont lieu : suspect, non ?

- les aides à l'écriture proprement dites pourraient être améliorées : par l'expérimentation du logiciel AFL sur la **Genèse du texte** par exemple, qui permettrait un travail moins empirique sur les écarts et ce qui s'apprend d'un texte à l'autre.

En conclusion

C'est une expérience très positive qui se vit dans un cycle d'écriture professionnelle ! On est sans doute encore bien loin des nouveaux écrits à produire pour changer la formation, mais c'est tout de même un lieu où se cherchent des points de vue, où se vit une distance par rapport à l'action quotidienne, où pourraient se lire, à terme, des documents écrits en accompagnement des actions de formation et du sens qu'elles se cherchent aujourd'hui.

L'entraînement à la lecture efficace en lien avec les métiers de la formation, l'accompagnement ressource au plus près des sites de travail et la capitalisation des pratiques, aidée par un cycle d'écriture professionnelle, développent, me semble-t-il, les compétences professionnelles des formateurs, et pourraient, ainsi regroupées, faire l'objet d'offres nouvelles cohérentes pour leur professionnalisation.

Marie-France FREY