



**HAL**  
open science

# Le "projet G." : une ingénierie de formation. Conception et gestion d'un dispositif d'enseignement (le geste et l'effet)

Olivier Marty

## ► To cite this version:

Olivier Marty. Le "projet G." : une ingénierie de formation. Conception et gestion d'un dispositif d'enseignement (le geste et l'effet). 2012. halshs-00776590

**HAL Id: halshs-00776590**

**<https://shs.hal.science/halshs-00776590>**

Preprint submitted on 16 Jan 2013

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

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

# Le « projet G. » : une ingénierie de formation

## Conception et gestion de dispositifs d'enseignement (le geste et l'effet)

*Olivier Marty*, Centre de Recherche sur la Formation, axe 4

---

### Mots Clés :

Geste, effet, culture d'action éducative, actant

Ingénierie de formation, responsable de formation

### Résumé :

Le projet d'ingénierie de formation décrit consiste à développer une école de gestion en ligne, d'une durée de trois années, visant un public d'une soixantaine de néo-bacheliers, avec une équipe pédagogique d'une dizaine d'enseignants employés par le Ministère.

Décrire ce projet nous permet de présenter l'organisation et l'ingénierie de formation en utilisant à la fois les sciences de la gestion et les sciences de l'éducation. Nous montrons ainsi comment la gestion passe par des *gestes efficaces* d'actants partageant une culture d'action commune, c'est-à-dire des procédures et des formes institutionnelles.

---

La position de chercheur associé au Centre de recherche sur la formation (Crf) du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) nous permet de présenter, en spectateur averti, un projet d'ingénierie de formation dans le cadre d'une institution d'enseignement française opérant en Europe - dont nous sommes acteur.

Le projet d'ingénierie consiste à développer une école de gestion en ligne (anonymisée par l'appellation « projet G. »), d'une durée de trois années, visant un public d'une soixantaine de néo-bacheliers, avec une équipe pédagogique d'une dizaine d'enseignants employés par le Ministère de l'Education nationale.

Décrire ce projet, en cours de déploiement, va nous permettre de présenter l'organisation et l'ingénierie de formation en utilisant à la fois les sciences de la gestion et les sciences de l'éducation.

### Du geste à l'effet

Le *Dictionnaire étymologique et historique du français* Larousse (2001) dérive le mot *gestion* du latin *gerere* : le faire, l'action fondent la gestion<sup>1</sup>. Une histoire des sciences de la gestion s'enracinerait ainsi dans la phénoménologie de l'action du philosophe Maurice Blondel<sup>2</sup> au siècle de l'industrie, sortirait de terre avec les économistes praxéologues, dont l'illustre Ludwig von Mises<sup>3</sup>, et fleurirait au 20<sup>ème</sup> siècle<sup>4</sup>. Mais c'est l'épistémologie de la gestion qui nous retient, avec le *geste* et *l'effet* comme type causal premier de la logique de l'action.

Quels sont les bons gestes qui produisent les bons effets ? Les gestes efficaces et effectifs de l'employé confirmé ? Et non les gesticulations défectueuses du débutant ? En quoi certains actes de conception des experts relèvent de la gestation et produisent des effets gigognes ? Cette dialectique du geste et de l'effet est à l'œuvre dans le projet d'ingénierie de formation que nous exposons, nous soutenons que c'est un implicite de la pensée gestionnaire.

### Actes et actants : les routines de la gestion de formation

Quels sont les actants concernés par le projet d'ingénierie de formation ? Le projet compte d'abord des responsables de formation, c'est-à-dire des gestionnaires, qui agissent en coordonnant différents métiers au sein de l'institution d'enseignement. Production des supports pédagogiques, commercialisation des produits de formation, administration des inscriptions, innovation dans les dispositifs, appartiennent chacun à une direction métier et le responsable de formation, en charge d'un

---

<sup>1</sup> Voir aussi les travaux de la FNEGE pour centraliser les sciences de l'action

<sup>2</sup> Blondel Maurice, 1993, *L'action*, PUF Quadrige

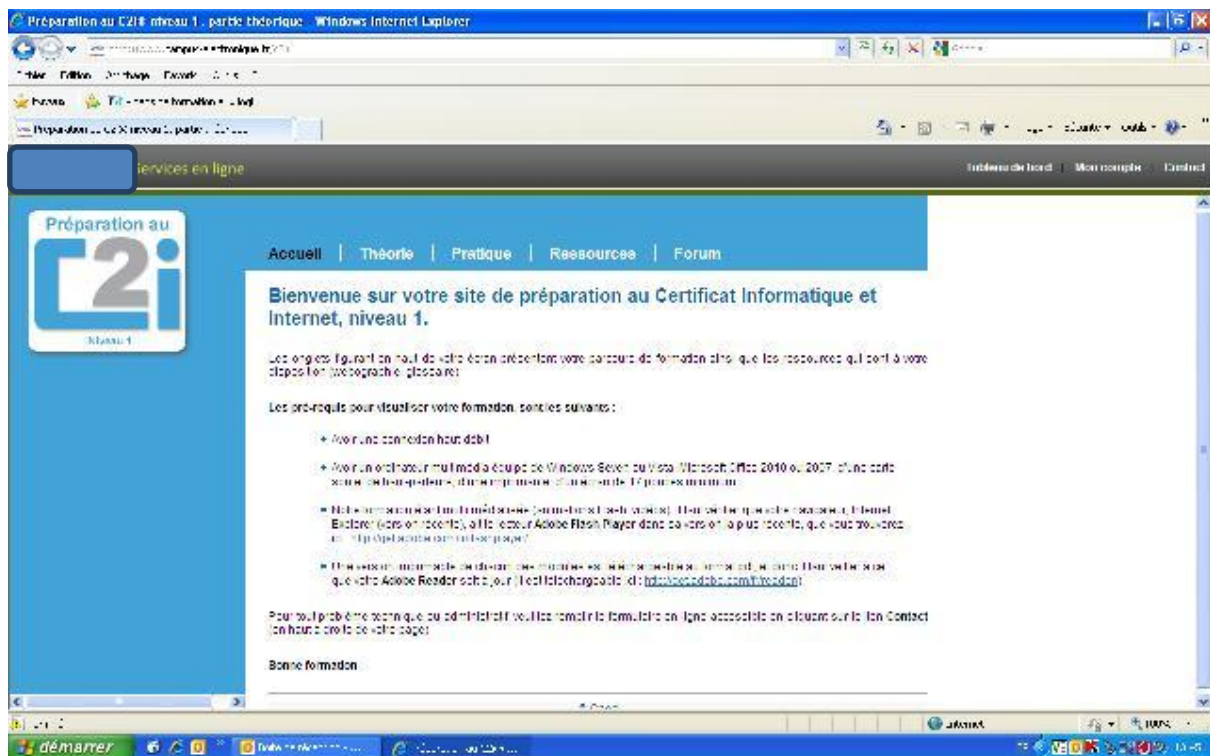
<sup>3</sup> Mises Ludwig von, 2004, *Abrégé de l'action humaine*, Belles Lettres

<sup>4</sup> Une histoire des sciences de la gestion dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle est esquissée dans Boltanski Luc, 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Le sens commun, Paris

ou plusieurs produits de formation, correspond avec des interlocuteurs dans chacune de ces directions métiers. En d'autres termes, il agit en chef de projet effectuant du management transversal.

Les responsables de formation, dans le site de l'institution que nous observons, sont issus du personnel de l'Education nationale : certifiés ou agrégés dans leur discipline, ils ont évolué vers cette fonction à responsabilité après quelques années d'enseignement. Contrairement au personnel de direction classique, proviseur de lycée ou principal de collège, ils ne sont pas chef d'un établissement. L'ampleur de leur tâche est donc moindre, quoique les moyens d'action au service de l'innovation pédagogique soient plus nombreux : ils ont pour charge d'assurer l'ingénierie de formation, c'est-à-dire de proposer sans cesse de nouveaux dispositifs de formation dans leur périmètre d'activité.

Les responsables de formation œuvrent de leur chef et de leur main puisqu'ils agissent de la conception du projet jusqu'à sa réalisation et son suivi. Nous nous centrerons sur le chef-d'œuvre (la conception) mais n'oublions pas que les responsables de formation sont aussi main-d'œuvre : ils signent les attestations de formation, accompagnent la commercialisation en téléphonant aux apprenant pour mieux les comprendre, assurent la réponse aux questions pédagogiques sur les forums des sites Internet de formation, garantissent l'absence de faute dans les supports de cours par des relectures attentives.... Certes ils ne font pas tout : ils font faire une bonne partie du tout en déléguant. Mais la responsabilité leur revient toujours et ils sont amenés à vérifier sans cesse, à « attester du service fait » des nombreux personnels vacataires auxquels ils ont recours ponctuellement.

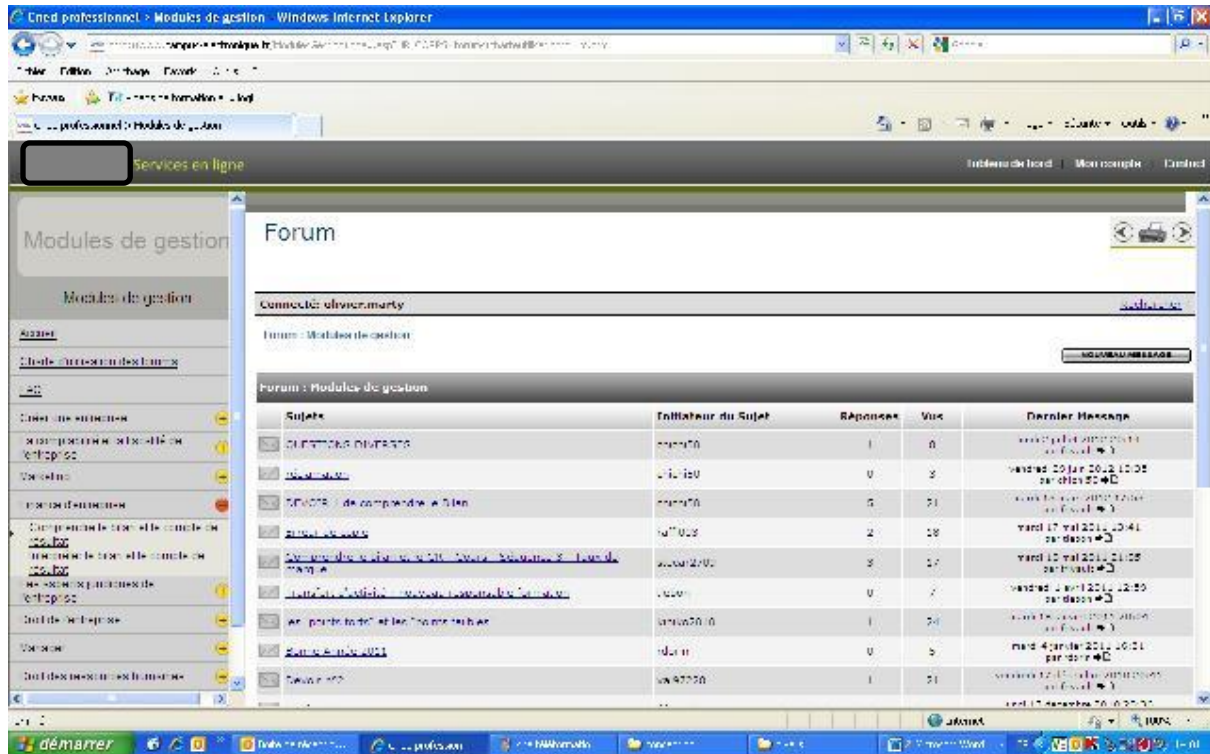


### Un exemple de site web de formation produit par l'institution

Comment s'effectue l'ingénierie de formation ? L'idée de nouveau dispositif vient rarement d'un seul responsable de formation isolé. Le retour par téléphone d'un inscrit, une direction des ministères dont dépend l'institution, une réunion informelle avec des collègues le temps d'une pause déjeuner, l'imitation d'un concurrent... sont autant d'éléments déclencheurs. La valeur ajoutée du responsable de formation chargé d'ingénierie pédagogique consiste alors à entrer dans les formes de l'institution pour se conformer aux méthodes de travail de ses collègues et donner ainsi une ampleur collective à ses projets.

Un geste créatif, la bonne idée, ne sera effectif que s'il a prise sur les réalités de l'institution. Une idée de formation n'est que du vent si elle est simplement prononcée au détour d'une conversation, à la pause déjeuner. L'idée de formation devient réelle si elle prend une forme assez dure pour durer. Cette forme solide peut être un document papier, qui laissera une trace dans les archives et revivra à chaque relecture ; ou encore un groupe de travail, avec un calendrier et des actes de réunion qui autorisent les décisions prises. Le geste trouve alors son effet : un effet solide dans le cas d'un écrit (c'est l'effet ricochet : l'idée rebondit dans tous les esprits qui la lisent), un effet instituant dans le cas d'une réunion (c'est l'effet boule de neige, l'idée comptant de nouveaux adeptes au fur et à mesure que le groupe de travail grandit).

La nouvelle formation est elle-même comprise comme un « dispositif » : c'est un ensemble de cours (sur support papier ou numérique), de procédures (d'inscription, de circuit des copies, d'évaluation notée) et de règles (interactions des apprenants avec les tuteurs par téléphone ou sur le site Internet) qui constitue un objet. L'emballage commercial (le marketing du public visé, prix affiché, promotion envisagée, lieu de vente) et institutionnel (discours sur le contenu, partenariats avec d'autres institutions) en font un produit de formation complet. Le responsable de formation n'encadre pas directement des enseignants et des élèves ; il s'ingénie à créer des objets physiques qui cadrent indirectement les actions humaines pour lui. L'institution, machine constituée de procédures et de formes écrites, autorise les actes du responsable de formation. En réglant la machine par des gestes précis et idoines, il s'assure qu'elle formatera les esprits des apprenants.



Exemple d’actant contenant les gestes des acteurs : le forum d’un site de formation

Comme nous le voyons, les responsables de formation, acteurs humains chargés d’ingénierie de formation, sont insérés dans un réseau d’acteurs non-humains : écrits, groupes de travail (organisation, procédure), actes de réunion (formalités)... Il n’est pas anodin que la théorie de la traduction<sup>5</sup>, réunissant actants humains et non-humains, soit présente en annexe d’un ouvrage technique à destination de ce public<sup>6</sup>. Les professionnels de la formation reconnaissent que la bonne idée a plus de valeur si elle s’impose « par la force des choses » au lieu que de ne reposer uniquement sur la volonté des hommes. Les humains s’entourent d’inhumains pour que leurs gestes aient des effets surhumains. La gestion s’immerge dans le sociotechnique. Ou encore, la culture d’action<sup>7</sup> de l’institution mêle des hommes et des objets, elle est à la fois humaine et matérielle.

<sup>5</sup> Latour Bruno, Callon Michel, 2005, *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*, La découverte

<sup>6</sup> Annexe de "Outils de pilotage des systèmes éducatifs", séminaire de la Mafpen et de l’Iufm de l’académie de Lyon, 1995, textes coordonnés par Jacques Jumentier, CRDP de l’académie de Lyon

<sup>7</sup> Barbier Jean-Marie, 2010, « Cultures d’action et modes partagés d’organisation des construction de sens », *Revue d’anthropologie des connaissances*

### Une rupture innovante : transformations de la culture d'action éducative

Le projet d'ingénierie de la formation d'une école de gestion (« Projet G ») retient notre attention en tant que geste inchoatif. Nous sommes dans le cas des balbutiements d'une innovation : il ne suffit plus de s'assurer du fonctionnement de produits de formation existant, ou de répliquer une formation modèle pour en créer une nouvelle (de type BTS, licence ou master) mais bien d'innover par une formation atypique dans l'institution. A effet nouveau, geste nouveau : le projet G. signale plusieurs changements de fonds dans la culture d'action éducative de l'institution étudiée.

Comme la montré Jean Marie Barbier, la culture d'action éducative est d'abord partage d'un sens commun. Elle est, pour nous, manichéenne : elle sépare le « bon geste » du « mauvaise geste » d'un point de vue déontologique comme d'un point de vue pratique. Le « mauvais effet » est aussi bien la vision d'un mauvais geste que celle de ses conséquences. Opposant « ce qui se fait » à « ce qui ne se fait pas », voire à « ce qui ne *le* fait pas », la culture d'action éducative définit des obligations et des interdits. Comment opère-t-elle dans le cas du projet G. ?

Le responsable formation chargé d'ingénierie pédagogique est supposé faire preuve d'une éthique professionnelle vouée à la connaissance (trahie par le paradoxe du « je ne sais pas » comme réponse courante, qui signifie en réalité « je sais beaucoup de choses mais ceci je ne le sais pas »), désintéressée (on ne parle pas d'argent et de rémunération dans les couloirs de l'institution étudiée) et affichant le service public à tout va (la langue vernaculaire, proscrivant l'anglais international et prescrivant le français recherché, parle volontiers « d'apprenant », « d'inscrit » mais jamais de « client », à la différence d'organismes de formation privés).

Or le Projet G. est le signe d'une transformation de cette culture d'action éducative. Il est censé être rentable à court terme ; il se positionne sur un marché dominé par des écoles privées et doit donc adopter leur logique ; il est, enfin, mené par un responsable de formation qui a été formé dans une grande école de commerce privée. Là où les responsable de formation étaient quasi exclusivement issus de l'Education nationale, une nouvelle vague de recrutement a fait entrer dans l'institution un personnel issu de grandes écoles de commerce et ayant travaillé au préalable dans le secteur privé. A nouveau projet d'ingénierie de formation, nouvelle culture éducative.

Les hommes changent et avec eux les valeurs (l'argent, le profit s'introduisent subrepticement), les normes et règles de mesure (compter son « investissement » au plus près, rentabiliser). Ceci passe, au niveau de la direction générale de l'institution, par la création d'un service de « contrôle de gestion ». Ce nouveau service, en contrôlant la gestion des responsables de formation,

va faire plus qu'inspecter les gestes des uns et des autres : il introduit des manières d'agir et de penser propres au secteur privé. Les actions sont quantifiées, mesurées par des tableaux de calcul sous format Excel et finalement encadrées par cette nouvelle raison numérique<sup>8</sup>.

Le projet G. révèle la transformation vers un nouveau sens commun : des valeurs chiffrées, des mesures et des unités de mesure qui font sens (alors qu'elles étaient incomprises auparavant, insensées), des règles de calcul communes. C'est une nouvelle politique qui prend forme : l'établissement public hésitant dans son ensemble à passer du statut d'Etablissement public administratif à celui d'Etablissement public industriel et commercial. Le geste d'ingénierie du projet G. est donc un geste qui va dans le bon sens : il n'est pas à contresens de l'évolution de l'institution, il suit la direction du vent de l'histoire.

Geste complet, le projet G. mobilise les actants de l'ancienne et de la nouvelle génération (procédures, responsables, services, documents officiels) pour produire les bons effets : formation conforme à la culture d'action commune, aux représentations que l'institution se fait de ce qui doit être fait et de comment cela doit être fait. Ainsi le projet G. est en harmonie avec l'institution dans ce qu'il définit être les attentes des apprenants : ce qui mérite d'être appris (et qui s'inscrit dans cette culture gestionnaire chiffrée, internationale, du geste efficace), le niveau de qualité pédagogique espéré ou encore le prix qui doit être à la fois fidèle à la tradition de service public (abordable par tous) et rentable.

### Temps et procédures d'action

Le projet G. est un processus qui est scandé par des formes propres à l'institution. Chaque étape du développement du projet d'ingénierie de formation est marquée par un document qui doit être validé par le comité de direction idoine. Le produit de formation a ainsi un cycle de vie qui débute avec une fiche de proposition de nouvelle formation, suivie d'une fiche de conception de la nouvelle formation (impliquant les différents métiers de l'institution : production, commercialisation, scolarité, innovation) et ainsi jusqu'à une fiche de suppression de la formation. Le responsable de formation doit remplir la bonne fiche, geste qui lui permet de créer ou de modifier les produits de formation dont il est responsable.

---

<sup>8</sup> A cet égard, l'introduction de la bureautique et des tableurs pourrait constituer une raison numérique, ou une logique informatique, aussi importante dans ses effets que l'apparition de l'écriture décrite par Jack Goody dans *La raison graphique*, Editions de minuit, Le sens commun, 1979.



Le projet G., au moment où nous le décrivons, a fait l'objet d'une fiche de proposition. Il a donc fallu verbaliser l'origine de l'idée, le public visé et le dispositif pédagogique dans ses grandes lignes pour le faire valider par la direction métier. Après cinq mois d'attente, la deuxième étape a été remplie avec la fiche de conception, beaucoup plus détaillée et impliquant la signature de toutes les directions métiers qui sont sollicitées pour donner une estimation des ressources (temps et moyens humains) nécessaires pour réaliser le projet. La reprise des supports de cours dans les différentes disciplines (management, finance, ressources humaines, droit, marketing, entrepreneuriat, comptabilité), de la création de services d'accompagnement (suivi de rédaction des mémoires des étudiants, informations trimestrielles sur l'actualité de la gestion, information sur les débouchés après le parcours de formation) des évaluations autocorrectives sur site Internet, des documents d'inscriptions,... doit être estimée pour obtenir l'accord final du comité de direction, autorisation formelle.

**Partie 1 Projet de formation et/ou service**

- I origine
- II présentation du projet
- III modalités organisationnelles
- IV programme de la formation et/ou service
- V dispositif pédagogique
- VI dispositif d'accompagnement / suivi administratif
- VII test
- VIII macro-planning du projet

**Partie 2 Modèles de revenus*****Validation intermédiaire CODIR*****Partie 3 Synthèse étude de faisabilité du projet**

- I Produits / production
- II modélisation économique
- III tarifs
- IV plan de commercialisation et de communication

**Partie 4 planning détaillé*****Validation d'étape Comité de validation***

[Aperçu de la fiche de conception du nouveau produit de formation \(sommaire du document\)](#)

Ne nous méprenons pas sur ce délai de cinq mois d'attente entre deux étapes de validation. Plusieurs temps s'enchevêtrent dans la vie quotidienne du responsable de formation : la frénésie du calendrier quotidien (courriels, réunions) ne doit pas être masquée par l'avancée trimestrielle des projets d'ingénierie (comme le projet G.), ni même annuelle des changements de missions et statuts du personnel, trisannuelle des recrutements (la rotation des responsable de formation est de trois ans en moyenne, elle renouvelle la culture d'action commune) et le temps long des réformes (délocalisation du siège dans les années 1990, réforme en directions métiers dans les années 2000). Les grands gestes des hauts niveaux se font avec ampleur et plus lentement, ils font longtemps effet. C'est la vision nietzschéenne du grand homme avec ses gestes graves et son déplacement majestueux<sup>9</sup>.

Le temps du projet d'ingénierie est donc variable selon la hauteur de vue que l'on prend. Ceci vaut aussi bien pour les acteurs humains que pour les actants non-humains. Nous opposons ainsi le stylo du responsable de formation qui vibre quotidiennement pour signer les attestations de fin de formation aux lentes rotations des machines de production de cette industrie de la connaissance<sup>10</sup> : elles nécessitent un temps plus important pour être achetées, installées et allumées ; mais alors elles produisent des milliers de fascicules par jour. Ce sont des actants au geste lent et à l'effet puissant.

Le formulaire à remplir par le responsable de formation peut être vu comme une procédure avec son temps particulier. Le délai de cinq mois n'est cependant pas fixé par la procédure. Il est lié au vivant informel de l'institution : les rapports de pouvoir entre acteurs laissent à moment donné une opportunité pour faire avancer le projet. Le responsable de formation sent en effet un moment opportun car il s'aperçoit que le directeur dont il dépend veut instrumentaliser le projet pour servir ses ambitions personnelles. Le responsable de formation réitère donc sa demande orale et presse ainsi la procédure de validation de la fiche. Une impulsion individuelle du directeur se transforme en décision collective et l'institution avance dans la production d'une formation qui aura des conséquences sociétales. Le projet d'ingénierie de formation prend ainsi de la hauteur : marche à marche, il gravit l'escalier institutionnel que construisent la procédure et ses documents empilés.

### Formalités et conformité : l'organisation de l'ingénierie de formation

Considérons à présent cette procédure et ces fiches comme des formalités. Les formes demandées (une fiche de conception de 17 pages, composée d'une centaine de questions qui sont identiques pour tous les projets d'ingénierie de formation) limitent les gestes du responsable de

---

<sup>9</sup> Nous avons soutenu une thèse de doctorat en philosophie sur les valeurs du combat chez Nietzsche.

<sup>10</sup> Cf. Les travaux de Jacques Perriault ou encore Moeglin Pierre, 2010, *Les industries éducatives*, PUF, Que sais-je ?

formation. Il doit répondre aux questions posées, mettre les formes, et non pas présenter librement son projet d'ingénierie.

Ce qui peut paraître une limite du geste s'avère être un amplificateur de l'effet. Car se conformer à la forme commune c'est permettre à l'institution de fonctionner. Les directeurs peuvent comparer les différents projets qui sont semblablement présentés, avec des critères stables, et peuvent décider d'allouer les moyens humains et financiers à tel ou tel projet. La forme est canalisatrice du fonds d'ingénierie : elle conduit et porte le flux d'idées pédagogiques dans le moulin d'administratif qui se met en branle. Sans ces rouages nécessaires la machine ne tournerait pas. A l'échelle du responsable de formation, il faut entrer dans la forme et se conformer (ressembler), à l'échelle de l'institution l'ensemble des formes individuelles se conforment (s'assemblent) en une figure unique.

En termes organisationnel, le responsable de formation doit être organisé, c'est-à-dire accepter de fonctionner comme un organe déterminé. Alors l'organisation peut prendre forme : ensemble d'organes similaires qui fonctionnent en harmonie. Le bon geste du responsable de formation qui remplit les formalités comme il convient et au moment idoine est le signe d'un agent organisé qui permet à l'organisation d'exister. Ce geste est alors amplifié par l'organisation qui lui donne sa force institutionnelle.

La professionnalisation du responsable de formation consiste à apprendre ces bons gestes, à s'identifier à ce travail bien fait pour se fondre dans la culture d'action éducative de l'établissement. Les compétences d'ingénierie de formation sont ainsi pour partie de nature administrative (remplir des formalités) – ce qui permet à l'institution de justifier progressivement le passage du recrutement de personnel enseignant à des personnels gestionnaires plus que pédagogues

## Conclusions

Le projet G. d'ingénierie de formation nous a permis de mobiliser les sciences de l'éducation pour comprendre le fait de gestion éducative. Nous avons maintenu une dialectique du geste et de l'effet pour comprendre cette gestion particulière. Ainsi nous pensons que le responsable de formation débutant gesticule sans effet. Puis il apprend à faire des gestes effectifs et devient novice. Suit l'expérience du confirmé qui fait beaucoup car sa gestion est un ensemble de gestes efficaces. Enfin, l'expert<sup>11</sup> est efficient, il se situe au niveau de la gestation de projet, de l'ingénierie de formation. Il maîtrise parfaitement les compétences de son métier et effectue beaucoup avec peu de gestes, car

---

<sup>11</sup> Cf. les travaux de Bernard Martory sur la gestion des ressources humaines. Martory Bernard, 2010, *La gestion des ressources humaines*, Dunod, Gestion Sup.

ceux-ci prennent les formes idoines et interviennent au moment opportun. Organe adapté à l'organisation, il en améliore même le fonctionnement par ses propositions.

Cette dialectique du geste et de l'effet s'amplifie si elle éclaire les professions de la formation en elles-mêmes : le geste formatif serait celui qui produit un effet formateur dans l'esprit de l'apprenant. Et cet effet produirait lui-même d'autres effets car l'apprenant voit et agit selon ce qu'il a appris. Ainsi l'ingénierie de formation serait acte de gestation à effets gigognes.

# Une organisation de la formation

## *La formation d'une formation : morphogénèse*

### *Note additive au projet G*

Nous allons représenter sous forme de schéma les opérations d'organisation de la formation que nous avons mises en œuvre au cours du projet G et dans la gestion quotidienne d'une formation de capacité en droit.

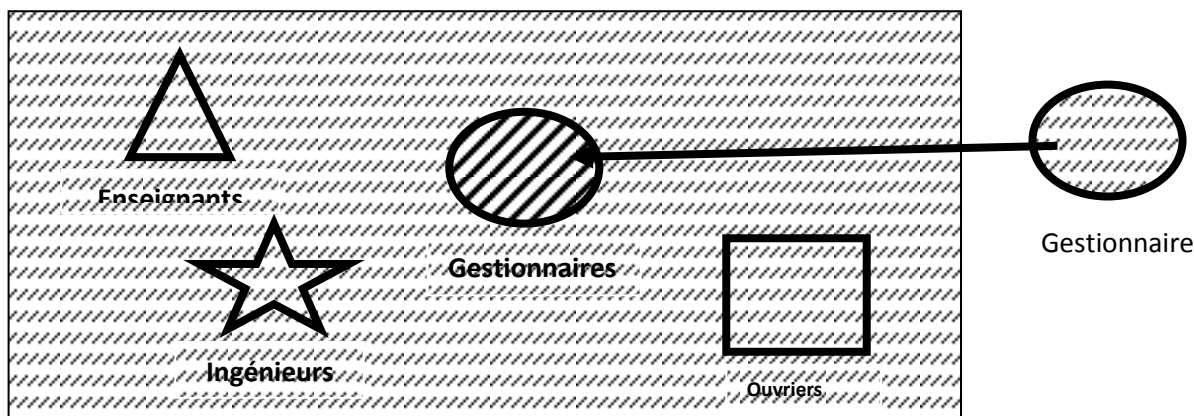
Nous désignons par le terme de *morphogénèse* ces opérations de gestion qui permettent la formation d'une formation.

Préformation .....	12
Transformation.....	14
Conformation .....	14
Agrégation des formateurs .....	15
Structuration de la formation .....	16
Formalisation du dispositif.....	18
Déformation et reformation .....	19
Métamorphose.....	19
Schéma d'un organisme de formation .....	20

## **Préformation**

La première étape a été de considérer que, parmi les professions, les gestionnaires étaient opportuns pour la création d'une formation, c'est-à-dire qu'une demande sociétale de jeunes formés à la gestion était importante. Il fallait donc préformer à cette forme professionnelle des jeunes gens.

Nous avons observé ce manque par une analyse de la demande de type économique : besoin des recruteurs directement exprimé ou par l'intermédiaire du discours politique et de Pôle Emploi.

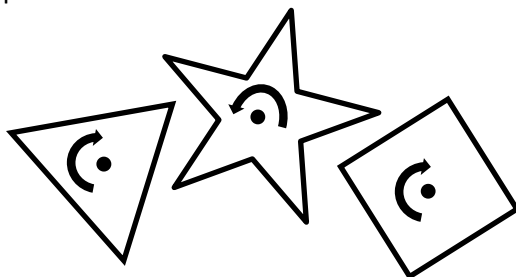


### Préformation à une profession

Notons que, dans le schéma ci-dessus, la forme finale prime sur le processus de formation<sup>12</sup>. Il s'agit d'un projet d'école de gestion et non d'une institution déjà reconnue. Nous avons donc eu un raisonnement formel et statique sur le modèle d'élève à atteindre. Il est possible que pour une école bien implantée, la formation soit plus un processus qui permette d'accéder au marché de l'emploi avec le bon label (« nous l'embauchons car il a été formé dans telle institution »), quitte à ce que la véritable formation se fasse « sur le tas », c'est-à-dire par l'expérience. Dans le projet G., nous avons adopté en partie cette logique en tentant d'impulser un dispositif de stage (qui a été refusé dans un premier temps) : les jeunes auraient dû accéder à la situation professionnelle par l'institution et se seraient formés ensuite sur place. Finalement c'est la solution endomorphe qui a été retenue, au détriment de la solution exomorphe : la forme professionnelle finale a été acquise par la formation elle-même et non par la situation d'arrivée, au contact de l'environnement professionnel.

Pour traduire ceci dans notre schéma, la flèche amenant le supposé formé vers le débouché professionnel (c'est-à-dire le passage en-soi, ritualisé par un diplôme) aurait été plus importante que la forme circulaire censée représenter toutes les qualités de la forme professionnelle du gestionnaire. La forme du gestionnaire acquise dans le puzzle des professions serait dite exomorphe, celle acquise au cours de la formation dans le projet G. endomorphe.

Enfin, remarquons que nous n'avons pas cherché à développer la capacité à interagir avec d'autres formes professionnelles, une fois en situation d'emploi, en développant des gestionnaires spécialisés à un secteur d'activité donné. Les formes professionnelles ne sont en effet pas isolées mais en dialogue et coopération permanente.

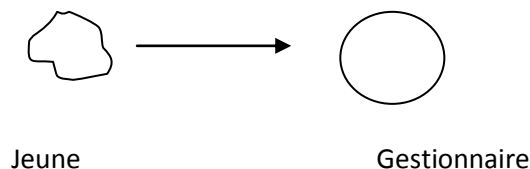


### Interactions des formes professionnelles dans les mondes du travail

<sup>12</sup> Il a été remarqué lors de la présentation le 25 octobre que, sous le projet de formation idéal et unique, une multiplicité de conditions empiriques des étudiants existait, avant, pendant et après la formation.

## Transformation

Nous avons ensuite considéré quels étaient les jeunes gens qui pourraient être formés à la gestion. Nous avons considéré que des néo-bacheliers avaient un profil qui leur permettait d'être facilement transformés pour rentrer dans la forme de la gestion.



### Transformation

La transformation est l'ensemble de ce que nous avons décidé d'ajouter (connaissances, compétences) ou gommer (mauvaises habitudes, ambitions divergentes) à un élève pour lui donner la bonne forme, recherchée dans la profession. Ainsi placer une image sur la page d'accueil du site Internet de la formation permet à l'apprenant de s'identifier et de transformer son mode vestimentaire pour imiter le modèle. La page du site Internet donnant une idée des débouchés professionnels possible permet de transformer ses ambitions pour les rendre adéquats à sa formation. Le vocabulaire et les exemples du cours transforment le langage et l'imagination des apprenants. Enfin, plus précisément encore, les exercices développent des habiletés cognitives particulières et transforment la pensée de l'apprenant.

La transformation que nous organisons est progressive : adaptée à l'état initial de l'apprenant, elle passe par des stades qui, de proche en proche, le conduisent sur le chemin de la connaissance jusqu'à l'état final (la forme professionnelle) voulue. Ainsi le programme de formation commence par des fondamentaux (opérations comptables courantes, bases du management, statistiques pour comprendre le marché) pour ensuite avancer vers des constructions plus élaborées (opérations comptables de fin d'exercice, techniques avancées de management, agir sur le marché). L'apprenant se transforme peu à peu en acquérant progressivement les connaissances.

Une fois la formation constituée, nous avons peaufiné la transformation individuelle en envisageant des parcours d'étudiant diversifiés au sein de la formation pour une personnalisation. Ainsi certains élèves avaient besoin d'anglais alors que d'autres non. La formation à gestion ne demandait pas les mêmes transformations de la part de tous les étudiants.

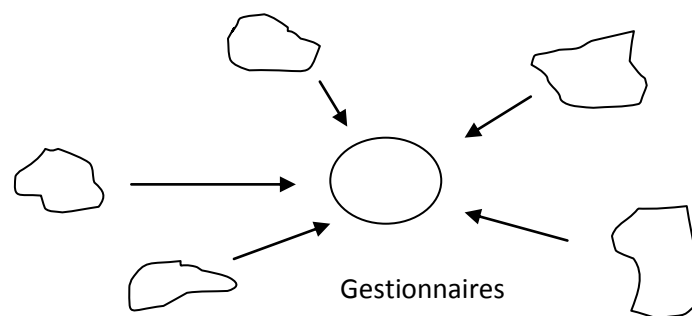
## Conformation

La transformation ne consistait pas à former un seul individu mais une classe d'individus. Ils allaient tous partager la même forme commune, qui leur permettrait d'avoir une unité sur le marché du travail des gestionnaires.

Les cours à distance ne permettaient pas les rassemblements collectifs (rentrée solennelle, suivis des cours en salle de classe, remise des diplômes comme rite de passage final) qui permettent une unification collective des individus hétéromorphes: habitudes de langue, mode vestimentaire, rêves et critiques partagées... Nous avons donc du nous concentrer sur la conformation officielle au métier de gestionnaire.

Le fait d'avoir les références d'une même classe, les mêmes classiques de la gestion, les mêmes connaissances de promotion, donnerait une force collective à leur formation. Cela donnerait une identité collective assez dure pour durer, malgré les mêmes déformations qu'auraient fatalement à connaître la promotion, du fait des aléas de la future vie professionnelle de cette génération.

Ce travail de conformation a projeté d'être amélioré par les exercices collectifs donnés à faire aux étudiants qui, collaborant en équipe, s'ajustent au plus près les uns les autres.



### Conformation

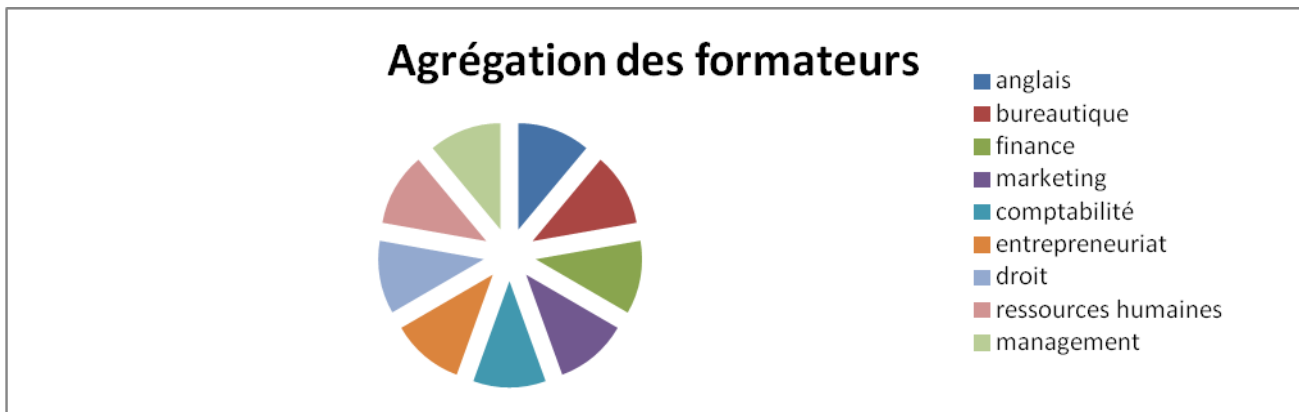
## **Agrégation des formateurs**

Nous avons ensuite découpé la forme à atteindre en unités de formation. Ainsi nous avons repéré neuf unités de formation : finance, marketing, ressources humaines, droit, bureautique, anglais, management, comptabilité, entrepreneuriat.

Pour ce découpage, nous avons à la fois regardé ce dont nous disposions comme unités de formations éparses (sous forme de formateur spécialisé disponible, voire de support de cours déjà rédigés) et ce dont la forme professionnelle finale avait besoin (formes et compétences utiles à l'exercice du métier).

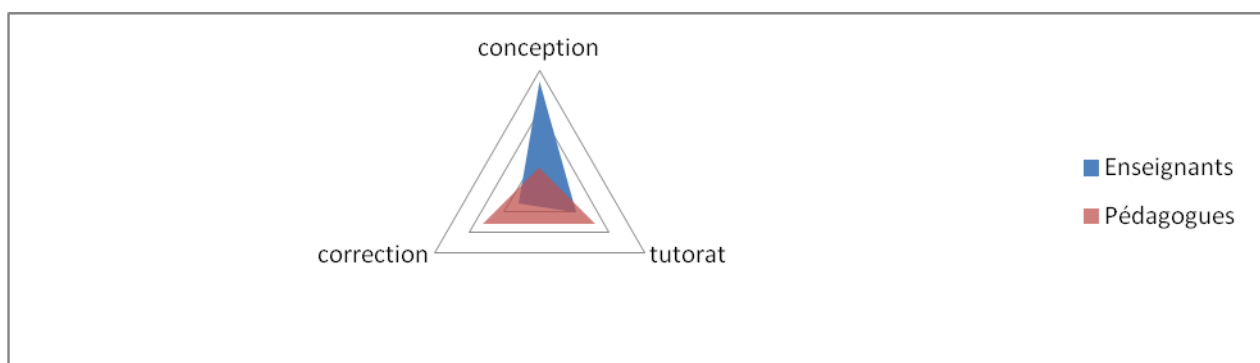
Nous avons alors agrégé les formateurs et les unités de formations qu'ils représentaient en une formation unique.





Ce modèle classique de formateurs agrégés pour constituer un corps enseignant uni (qui se retrouve, dans le vocabulaire de l'université, en disciples réunis autour d'un maître pour former une discipline), est ensuite amélioré en travail par équipes projet : telle compétence ou savoir-faire transversal à plusieurs unités de formation nécessite le travail en équipe d'un groupe de formateurs.

Les formateurs impliqués dans la formation assuraient trois types de mission : la conception et rédaction des supports de cours, le tutorat électronique sur le site d'apprentissage et la correction des devoirs et exercices pratiques. Ils étaient au nombre de dix, se répartissant selon deux profils : les « pédagogues » qui s'occupaient en plus grande partie du suivi des étudiants (tutorat/correction) et les « enseignants » qui s'attachaient à concevoir les cours.



### Triangle des compétences formatives

## Structuration de la formation

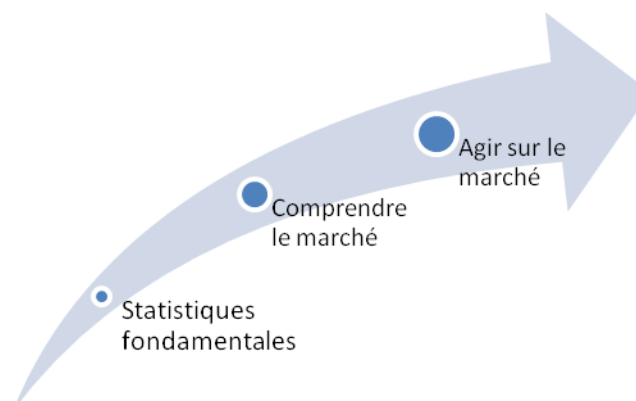
Chaque unité de formation a été divisée en trois parties : le savoir-être (*ethos*) implicite à la formation (affiché comme élément commun à toutes les unités de formation et central au dispositif : page d'accueil du site Internet, page de veille sur l'actualité), le cours (un discours ou vocabulaire à apprendre pour formaliser l'expression et la vision des apprenants) et les exercices (activités: devoirs, cas pratiques, pour que l'apprenant développe des compétences utiles à sa profession).

Nous avons ainsi, pour la formation dans son ensemble, trois cercles concentriques : l'éthique centrale et identitaire, la logique permettant de communiquer et voir le monde de la même façon et, enfin, la pratique périphérique qui permet d'agir sur ce monde selon les règles de la profession.



### Structure concentrique de la formation

La portion du cours est elle-même divisée en plusieurs étapes : le discours est progressif et les apprenants commencent par une initiation et un vocabulaire large dans la discipline enseignée, puis viennent des précisions dans des domaines plus spécialisés de la discipline et enfin des remarques sur des sujets de point qui leur permettra d'intervenir professionnellement avec leur forme d'esprit complète et bien affûtée. Le cours de marketing, par exemple, commence par des généralités statistiques, poursuit par une application sur comment comprendre le marché avec cette approche statistique et s'achève sur comment agir sur le marché. Le cours peut être comparé à un formatage puis à une programmation : comme dans le cas de l'informatique, les premières couches de codes sont simples et servent de support à une deuxième couche plus sophistiquée dans laquelle s'encastre enfin une dernière couche de programmation qui commande des actions en phase avec la réalité des utilisateurs. Les apprenants maîtrisent ainsi la logique professionnelle, depuis ses fondements généraux jusqu'à sa pointe technique. Ils sont prêts à interagir avec d'autres collègues qui possèdent les mêmes codes.



## Progressivité de la formation

### Formalisation du dispositif

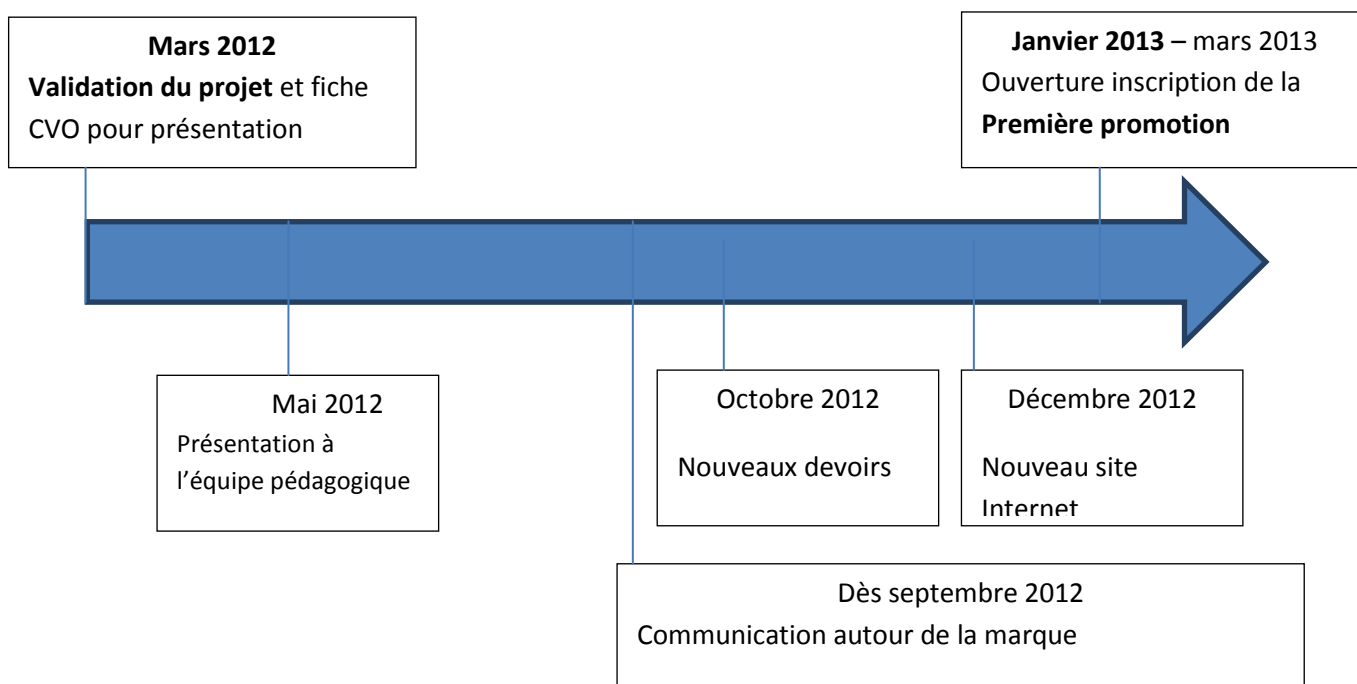
Le dispositif de formation s’est peu à peu mis en place. Il n’a pas été créé à partir de rien mais s’est inséré dans une structure (celle de l’institution à laquelle nous appartenions) qui exigeait une forme technique, administrative et commerciale particulière. Une fois cette mise en forme acceptée, l’institution a donné toute sa force au projet de formation. Les éléments de formalisation qui suivent sont extraits de la fiche de description du projet de formation (fiche de « cycle de vie de l’offre ») imposée par l’institution :

- la plateforme technique : un site Internet interactif présentant les supports de cours (sous format PDF) et des services : page d’actualité, page d’accueil et d’orientation professionnelle, forum et classe virtuelle sur la rédaction de curriculum vitae et de lettre de motivation.

- les formalités d’inscription assurées par la scolarité : document papier à retourner complété au service des inscriptions

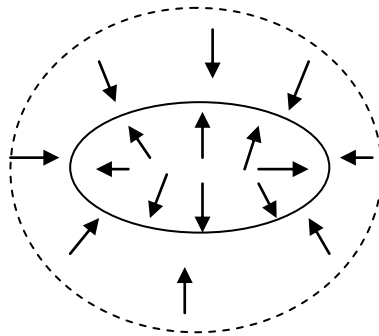
- les formulaires commerciaux : notice descriptive, plaquette institutionnelle, bannière publicitaire à insérer dans le site de l’institution pour informer les apprenants potentiels.

Le projet de formation a fait l’objet d’un premier calendrier (qui devait être amené à évoluer) détaillant la mise en place progressive des éléments :



## Déformation et reformation

Lors de la définition de la formation, nous avons référencé le travail collaboratif en équipe comme une compétence importante de la profession de gestionnaire. Nous avons aussi eu à anticiper les évolutions des nouvelles technologies et du travail à distance se développant rapidement. Ces changements du milieu de travail constituent des pressions déformantes (car poussant à l'individualisme) pesant sur la forme d'esprit que nous avons voulu mettre en place au travers de la formation. Nous avons donc imaginé des pressions inverses de reformation qui permettent de conserver la formation initiale et la compétence de travail collaboratif. Il fallait faire de la formation une forme assez dure pour durer et se reformer sans cesse malgré les pressions déformantes de l'environnement. Nous avons ainsi voulu mettre en place des exercices collaboratifs à distance : il était demandé aux étudiants de travailler par courrier électronique et par téléphone pour réaliser, par petits groupes, des exercices évaluatifs de bureautique. Ce afin de conserver la forme du travail d'équipe malgré les évolutions déformantes du télétravail.



### Pressions de déformation et reformation

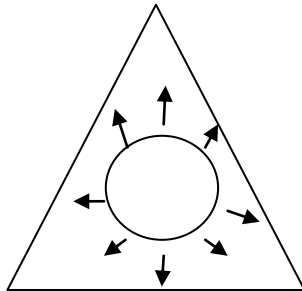
## Métamorphose

Nous avons enfin envisagé l'évolution possible des élèves et leur parcours professionnel, en pensant la réforme de leur formation lors du passage à un autre métier : soit en montant dans la hiérarchie de leur secteur d'activité, soit en changeant de secteur d'activité.

Ainsi, nous avons proposé une évaluation formative sous forme de mini-mémoire à réaliser : cette compétence qu'ils pouvaient développer dans l'unité de formation de leur choix avait pour but, non pas une adaptation immédiate au marché de l'emploi, mais la possibilité de s'inscrire dans l'économie de la connaissance. Ainsi nous avons pensé qu'ils pouvaient réformer leur forme d'esprit de gestionnaire de terrain pour évoluer vers des métiers de recherche et d'enseignement (éventuellement en n'intégrant pas le monde du travail directement mais en poursuivant des études supérieures).

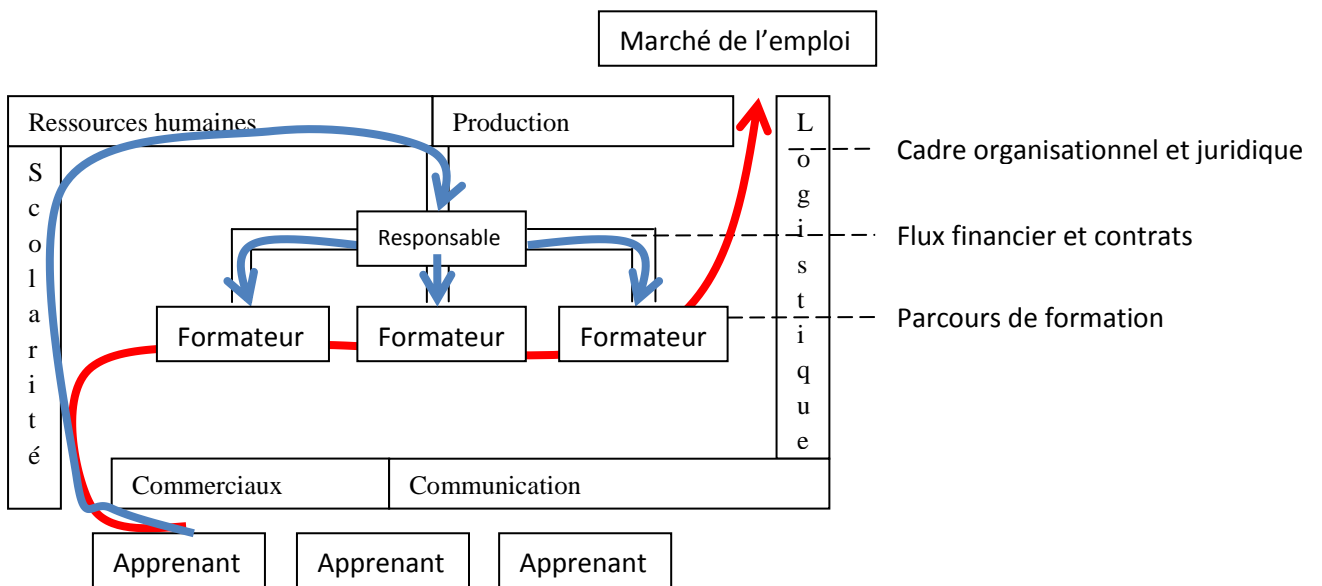
Le terme choisi pour décrire cette nouvelle transformation potentielle est celui de métamorphose, qui parachève la formation. Il fait référence au breuvage de Circé et désigne ces savoirs à la saveur particulière qui permettent aux marins d'Ulysse de se métamorphoser d'une forme humaine à une forme animale – et vice-versa La formation de la formation, ou morphogénèse,

s’accomplit ainsi quand la forme finale est ramenée à une étape intermédiaire qui permettait à l’apprenant de se métamorphoser pour changer encore une fois de forme professionnelle.



Métamorphose : gestionnaire devenant enseignant

**Schéma d’un organisme de formation**



Organisme de formation

L’organisme de formation est composé d’organes qui se regroupent en administratifs d’un côté (ressources humaines, scolarité, juridique, commerciaux, production matérielle des supports) et formateurs de l’autre (avec leur hiérarchie). Le travail des formateurs est divisé selon leur spécialité.

Ces organes ont des relations impliquant des flux financier et des contrats concernant les tâches à accomplir (flèches bleues). Les apprenants entrent dans l’organisation en s’insérant dans ce

cadre administratif : achat de la formation, signature d'un contrat et surtout par leur parcours de formation (flèche rouge).

La fonction principale de l'organisme est d'assurer la formation des apprenants, ce qui est la tâche individuelle de chaque formateur. L'analyse microscopique de la tâche du formateur relève de la didactique : méthode (enseignements) et pédagogie (éducatif) adaptées aux apprenants.

D'un point de vue macroscopique, les organismes de formation constituent une population qui est en concurrence quand leur utilisation des apprenants pour survivre. Certains se spécialisent dans les formations courtes (FPC), d'autres longues (licence, master), ou de tel ou tel secteur d'activité.