



**HAL**  
open science

# Le Cned : administration ou industrie éducative ? Les valeurs et la culture éducative d'une institution en formation

Olivier Marty

► **To cite this version:**

Olivier Marty. Le Cned : administration ou industrie éducative ? Les valeurs et la culture éducative d'une institution en formation. 2012. halshs-00777012

**HAL Id: halshs-00777012**

**<https://shs.hal.science/halshs-00777012>**

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 Cned : administration ou industrie éducative ?**

## **Les valeurs et la culture éducative d'une institution en formation**

*Olivier Marty*, Centre de Recherche sur la Formation, Conservatoire national des arts et métiers

---

### Mots Clés :

Valeur – industrie – administration – culture éducative – valorisation – formation - Cned

### Résumé :

La description de terrain nous permet de saisir les réalités sociales et éducatives du Centre national d'enseignement à distance (Cned) et la transition d'une culture administrative vers une culture industrielle et commerciale. Nous montrons les valeurs (intérêt général, bien commun, service à l'apprenant) portées par la langue et les habitudes ainsi que la valorisation comptable et numérique des activités de formation en pleine évolution. Ceci nous permet d'esquisser une vision comtienne de la trajectoire sociale de l'institution.

---

Le Centre national d'enseignement à distance (Cned) est une jeune institution : créée en 1939, fille de la troisième République<sup>1</sup>, elle a fait ses classes sous les quatrième puis cinquième Républiques, par de nombreuses modernisations et changements d'appellation. Fascicules papier, téléphone, télévision, minitel, Internet,... l'organisation expérimente, puis industrialise<sup>2</sup>, les nouvelles technologies éducatives. La formation du Cned a donc été progressive.

Aujourd'hui la forme juridique de l'institution est celle d'un Etablissement public administratif (Epa) mais se pose la question d'un éventuel passage au statut d'Etablissement public industriel et commercial (Epic). Avant le Cned, France Telecom – et même Renault, dans le sens inverse – ont connu cette transformation de l'administration vers l'industrie et le commerce. Ceci est plus qu'un simple changement de droit : dans les faits, c'est toute une

---

<sup>1</sup> Nous nous référons l'histoire du Cned publiée sur le site Internet

<http://www.cned.fr/le-cned/institution/histoire.aspx>, consulté le 5 août 2012

<sup>2</sup> Au sens de production à grande échelle d'après les travaux de Jacques Perriault. Voir aussi Moeglin Pierre, 2010, *Les industries éducatives*, PUF, Que Sais-Je ?.

culture d'action<sup>3</sup> qui doit évoluer, avec le sens que les hommes et femmes donnent à leurs actions – leurs valeurs. Quelles sont les valeurs du Cned et en quoi leur devenir est-il signe de l'évolution historique de l'institution ?

Nous entamerons cet article par une analyse de l'évaluation du Cned : pour qui l'organisation a-t-elle de la valeur ? Ce sera l'occasion de montrer les différentes logiques quelle sert, et leurs valeurs différenciées : intérêt général, bien commun, service à l'apprenant. Puis nous nous appuierons sur un matériau issu d'observation participante dans deux sites : Vanves, en région parisienne, lieu historique puisqu'ancien bureau du recteur ; et le parc du Futuroscope, à Poitiers, siège actuel et moderne de la direction générale. C'est le quotidien des employés qui nous permettra de comprendre les changements humains sous-jacents à l'évolution statutaire potentielle : l'hybridation des cultures publique et privée qui se traduit par une évolution linguistique et une révolution numérique. Nous verrons ainsi les mutations dans les valeurs portées par le vocabulaire quotidien comme les outils de valorisation du contrôle de gestion.

### Intérêt général, bien commun, service à l'apprenant

Quelle est la genèse des valeurs ? Dans un premier temps, une valeur est relative à celui qui évalue<sup>4</sup> : c'est son critère de jugement. Le preux Ulysse est valeureux car il sert Agamemnon et le camp des Achéens dans leur combat durant le siège de Troie. Agamemnon vante les mérites d'Ulysse en louant ses « mille ruses » et son « intelligence industrielle », c'est ce qui fait la valeur du héros en temps de guerre. Dans un deuxième temps, ces valeurs sont abstraites de l'évaluateur et de la situation pour être considérées comme des absolus : la ruse, l'intelligence stratégique deviennent des valeurs en-soi. Avant de se demander quelles sont les valeurs du Cned, il faut donc se demander qui sont ceux qui l'évaluent. Nous comprendrons alors leurs critères, leurs logiques, qui génèrent les valeurs de l'institution.

Le Cned est placé sous la double tutelle du Ministère de l'éducation nationale et du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. La première autorité tutélaire subventionne le Cned pour qu'il assure le service d'académie en ligne pour les publics ne pouvant pas être scolarisés jusqu'à l'âge légal. La finalité est alors de former tout citoyen français en lui donnant un socle commun de connaissance, sur lequel il sera libre d'ériger sa propre personne et de sculpter sa personnalité selon ses expériences individuelles. C'est une mission d'intérêt général codifiée par la loi (l'article L 111-1 du code de l'éducation fait de l'éducation la « priorité nationale »), rappelée par les élus de notre démocratie (par exemple les accords de Bologne puis de Lisbonne) et mise en œuvre par l'administration (dont le Cned). La valeur d'intérêt général du Cned est ainsi mesurée par des valeurs qui relèvent de

---

<sup>3</sup> Barbier Jean-Marie, 2010, « Cultures d'action et modes partagés d'organisation des construction de sens », *Revue d'anthropologie des connaissances*

<sup>4</sup> Nous avons soutenu en 2011, à l'université de Paris Ouest Nanterre la Défense, une thèse de doctorat en philosophie (éthique) portant sur la notion de valeur.

l'économie de la connaissance : niveau de qualification d'une classe d'âge, lien formation-emploi, compétitivité par rapport à d'autres territoires. L'intérêt général est un intérêt administratif et national. Quand il est international, c'est pour valoriser le territoire et la langue par rapport à ceux des autres nations. Il relève de la partie la plus administrative du Cned, dépendante du Ministère de l'éducation nationale.

Il en va autrement du deuxième co-tutélaire : le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Avec l'influence anglo-américaine d'éducation supérieure payante et de recherche plus proche des applications économiques privées, la demande faite au Cned est d'être à budget équilibré dans les enseignements supérieurs délivrés. La valeur de l'intérêt général national laisse donc sa place à un bien commun : celui de la monnaie. La rentabilité demandée est calculée à plus court terme et chaque formation est supposée dégager une marge positive. Ces valeurs économiques, qui l'apparentent aux industries et commerce privés, sont un bien commun mondial (au sens du « common good » anglais) : celui de la quantification des actions et de leur évaluation sous forme monétaire, avec une visée à plus court terme que celles des Etats. Nous allons montrer comment les valeurs industrielles et commerciales ont fait irruption dans le quotidien de l'institution avec la réforme des métiers en 2010.

Ces deux tables de valeurs : intérêt général administratif (qualification, emploi, compétitivité nationale) et bien commun industriel et commercial (quantification, monnaie, profit à court terme) se croisent sur un terrain commun et fertile. Le Cned est en effet l'hybridation de ces deux cultures et des valeurs qu'elles portent en germe. Public et privé, administration et industrie commerciale, s'unissent pour former le quotidien des employés. L'institution, qui était simple moyen au service de fins extérieures (les ministères) voit alors fleurir ses propres valeurs – celles de son secteur d'activité. Aux valeurs imposées par les autorités servies s'ajoutent des valeurs endogènes, liées à l'activité de l'institution. Qualité de l'enseignement délivré, autonomie et liberté de l'apprenant du fait de la distance, pertinence de la formation qui, tout au long de la vie, intervient au moment idoine et au format adapté... décrivons ces valeurs en actes avec les données issues de notre observation-participante<sup>5</sup>.

### L'évolution linguistique

La culture éducative du Cned a été profondément bouleversée en 2010 avec une réforme qui a remodelé son organisation. Des directions métiers sont apparues : innovation, offre et services, commercial, scolarité, production ; direction métiers qui devaient collaborer quel que soit l'un des huit sites géographique d'implantation du Cned.

Cette réorganisation a été l'occasion d'une violence symbolique consistant à renommer plusieurs métiers de la tradition administrative en les rapprochant des appellations

---

<sup>5</sup> Nous occupons depuis 10 mois un poste de Responsable de Formation – Chargé d'Ingénierie de Formation, en charge de formations sur les sites de Vanves et Vinci (Poitiers).

du secteur industriel et commercial<sup>6</sup>. Ainsi, à la place des pôles et services administratifs, des lignes de marchés ont été créés et regroupés en unités d'affaires. Au plus haut niveau, le recteur a renoncé à ce titre de l'administration éducative pour se désigner comme directeur général, plus proche des appellations du privé ; le Cned étant ainsi dirigé et non plus régi<sup>7</sup>.

Le travail des chargés d'ingénierie de formation a été remodelé par la mise en place d'un processus du cycle de vie de l'offre. Chaque produit de formation est décrit les étapes de son cycle de vie : création, lancement, développement, suppression – selon le cadre marketing tel qu'il a été construit dans les Etats-Unis d'après guerre et tel qu'il s'enseigne dans les grandes écoles de commerce françaises où recrute en partie le Cned.

Une indécision de terminologie porte sur la « cible » visée : tantôt client (un service client est là pour répondre aux demandes ; la direction commerciale mène des actions pour fidéliser la clientèle), tantôt inscrit (pour la scolarité qui enregistre les dossiers et fournit les relevés de notes et attestation de fin de formation), tantôt apprenant (pour les responsables de formation qui personnifient la pédagogie ou les chercheurs de la direction de l'innovation qui améliorent la qualité technique des modes d'apprentissage).

Ce glissement sémantique du vocable de l'administration éducative vers des appellations du secteur industriel et commercial est toutefois limité. En effet, alors que le secteur privé français, dont celui de la formation et de ses nombreux organismes, est sensible aux discours anglo-saxons (« blended learning », « marketing », « benchmark »), l'établissement public suit les circulaires ministérielles sur l'emploi du français : on y parle ainsi de formation hybride, de mercatique (dans certaines formations) et d'étalonnage et d'étude de marché. Les exemples cités relèvent de la simple traduction, celle-ci n'est pourtant pas toujours évidente, comme dans le cas de la formation ouverte (le Cned dispose d'une école de l'ingénierie de la formation distance - Eifad) qui désigne en France une formation qui laisse ouvertes les portes de la classe et se fait donc à distance ; alors que, dans le monde anglophone, marqué par l'Open University anglaise et ses épigones indiens ou chinois, l'open education désigne une formation ouverte sans prérequis de diplôme.

Poursuivant notre analyse du vocabulaire et des façons de dire, nous constatons que certains non-dits<sup>8</sup> sont très parlants. Ainsi l'argent fait partie de ces réalités mises en valeur à force de vouloir les taire. Nous avons observé la vie quotidienne du Cned sur deux sites très distincts : le site de Vanves, ancienne lieu de direction, est resté très « vieille école » avec une population excessivement diplômée (le site est spécialisé dans les formations du supérieur) et possédant un capital intellectuel excédant leur capital monétaire. Les locaux sont en grande partie anciens : escaliers dont la peinture rappelle les couloirs de nos plus vieilles universités, moquette usée par les ans,... alors même que le site est de ceux qui reviennent le plus cher à l'institution car il est en région parisienne. A l'opposé, la direction générale nouvelle est

---

<sup>6</sup> A l'heure de la relecture de cet article, ce mouvement est atténué par un retour en arrière vers la tradition administrative et son vocable, ressac qui ne remet pas en cause le mouvement d'ensemble.

<sup>7</sup> Ce qui marque un changement de la culture de l'honneur à la française qui ploie sous le poids des cultures mondiales, selon l'expression de Philippe d'Iribarne

<sup>8</sup> Nous faisons référence aux travaux du sociologue Pierre Bourdieu pour ces analyses sur ce que parler veut dire et sur les violences symboliques dans un champ scientifique.

placée sur le site du Futuroscope de Poitiers, distante de tout (sauf de Paris puisqu'une ligne de TGV dessert la gare du parc) est résolument moderne et orientée vers les techniques de l'image. L'architecture aux vitres teintées et à l'ambiance aseptisée rappelle les sièges sociaux des entreprises modernes de la Défense, ou encore des celui des cabinets de conseil.



Site de la direction, près du Futuroscope



Site de l'ancienne direction, Vanves

A Vanves, même parmi le personnel administratif de catégorie A, la tenue vestimentaire est décontractée et la hiérarchie informelle des responsables de formation est basée sur une sacralisation des parcours scolaires. Certaines disciplines valent plus que d'autres (car le concours d'agrégation est plus couru), l'adjectif « normal » revient assez souvent pour désigner ce que l'on fait et le couloir est placé sous l'autorité d'un ancien élève d'une université américaine (Harvard). Quand les titres scolaires ne suffisent pas, ou pour compenser quand le parcours est autre, c'est la course au partenariat renommé avec telle université ou telle maison d'édition en vue. Et dans ce cas on ne parle pas d'argent mais de prestige. Le silence sur la monnaie est parfois rompu par un cri : « fric » - ce dont on manque toujours et sans lequel on peut très bien faire.

A l'opposé, dans les couloirs de la direction commerciale, située au sein même du siège du Cned, les « benchmark » se multiplient et les offres promotionnelles sont proposées dans nombre de supports commerciaux pour appâter le chaland. On croise souvent des employés costumés et cravatés, l'expression « -20% pour une double inscription » est valorisante sur un document commercial et on compte en euros le prix de conquête d'un nouvel inscrit, avec entrain et réalisme. Plusieurs employés sont issus de grandes écoles de commerce et ont donc été formés à ces logiques marchandes et à un esprit capitaliste débarqué d'outre-océan avec la guerre économique.

Certes, cette description ethnologique<sup>9</sup> opposant deux sites est réductrice. Montrer c'est cacher car l'index qui pointe vers telle partie de la réalité délaisse le reste. Pour saisir la

---

<sup>9</sup> Dans la lignée des travaux des sociologues Erwin Goffman sur les cadres de l'expérience sociale et Howard Becker sur les acteurs sociaux et leurs interactions.

réalité sociale à pleines mains, il faudrait dire qu'à Vanves plusieurs employés ont été recrutés après des écoles de commerce pour aller dans le sens actuel de l'évolution de l'institution, de l'administration vers l'industrie et le commerce. D'autres sont purement administratifs et ont fait leur carrière dans d'autres organisations éducatives publiques. Et, bien sûr, il faudrait pouvoir comparer avec les six autres sites géographiques. Mais ils ne sont pas à portée de main de notre étude : nous avons sous les yeux un site quotidiennement et l'autre site mensuellement. A cette limite d'extraction de données de données de terrain, il faudrait rajouter enfin nos lunettes scientifiques issues des sciences sociales et de l'éducation. Comme pour le hors-champ des cinéastes, plusieurs éléments de réalité ne rentraient pas dans notre champ scientifique et n'ont pas retenu notre regard.

### La révolution numérique

Après l'évolution linguistique qu'a introduite la réforme de 2010, décrivons un autre changement qui traduit le passage de la culture administrative à la culture industrielle et commerciale. Il s'agit d'un projet, en cours en 2012, consistant à instaurer un outil de contrôle de gestion de calcul des coûts sous forme de tableur et qui représente une véritable révolution numérique pour les responsables de formation. En effet, c'est un parachèvement de la logique industrielle de l'organisation scientifique du travail : des outils sont donnés aux cadres pour qu'ils puissent eux-mêmes calculer et optimiser leurs activités.

Dans le sillage des travaux sur la mesure de François Vatin<sup>10</sup> et de la sociologie économique telle qu'elle s'enseigne à l'Ecole normale supérieure, nous voulons montrer que ce calcul des coûts aidé par les outils du contrôle de gestion est un construit social. La création du contrôle de gestion, rattaché à la direction générale, est récente. Elle a fait l'objet du recrutement d'un employé issu du monde industriel privé. Celui-ci a été chargé de collecter les modes de calcul des coûts des différents métiers et sites du Cned avant de les intégrer tous dans un tableau tenant sur un feuille de calcul du logiciel Excel. Cet outil a ensuite été autorisé par la direction générale qui en a imposé l'utilisation à tous les responsables de formation, afin de cadrer leur activité de cadre en les obligeant à valoriser leur projets de formation : recettes escomptées mises en balance avec les dépenses engagées. Si le dispositif de mesure de la valeur a été critiqué par les employés une fois mis en place, force est de constater qu'ils ont participé à la construction de ce mode de calcul qui leur a ensuite été imposé.

Quelles furent les principales critiques ? Les points de mésententes étaient la difficulté à parler un langage commun entre les différents métiers et à trouver des unités de mesure

---

<sup>10</sup> Par exemple Vatin François (dir.), 2009, *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, PUM, Toulouse. On retiendra notamment la présentation de la thèse d'Alexandra Bidet concernant la métrologie et la construction sociale des normes de calcul. Cette approche historique des calculs peut être mise en perspective avec celle d'Olivier Godechot qui, dans sa sociologie des marchés financiers, rattache l'utilisation de telle ou telle méthode de calcul à l'origine sociale des traders.

stables. Une fois le tableau créé, il a fallu rentrer dans les cases du tableur et ceci est apparu compliqué : qu'est-ce qu'un « produit multimédia » ? Est-on sûr que l'estimation des coûts que le responsable de formation donne est la même que celle de la responsable de la production ? Lorsque l'un appelle l'autre pour vérifier, il apparaît que ce qui est demandé en coûts journée-homme d'un chef de projet multimédia dans le tableau du contrôle de gestion se mesure dans l'autre direction comme un coût à la page de site Internet... L'outil de calcul de la valeur pose des problèmes de qualification de la réalité tout autant que de quantification des coûts. Apprendre à compter la valeur d'une formation en euros avec cet outil de pilotage a constitué un changement culturel profond.

Ce qui est certain c'est que l'outil d'aide à la gestion objective les coûts. Au lieu que chacun ait une vision subjective, soumise à des données éparées, un objet est construit, identique pour tous, qui rassemble toutes les données et permet de prendre de la hauteur face à elles. La décision est alors facilitée, la gestion est aidée plus que contrôlée. Cet objet comptable est d'ailleurs une véritable machine à calculer : une fois que les responsables de formation acceptent de « rentrer dans les cases » en remplissant le tableau, ils voient apparaître automatiquement une image de la rentabilité espérée sur les premières années du projet. Plus qu'un tableau comptable, l'objet implique l'assimilation d'un nouveau paradigme : celui du tableur, de la raison informatique.

Le formatage des activités des responsables de formation par le contrôle de gestion a en effet donné lieu à une formation aux outils informatiques. Pour se servir du tableau de calcul des coûts il a fallu se former au tableau et au logiciel-même permettant l'existence du tableau. Cette révolution ne va pas sans rappeler celle que Jack Goody<sup>11</sup> a appelé la révolution de la raison graphique. Comme l'apparition de l'écriture a transformé les façons de penser, l'utilisation de l'écriture informatique change profondément la façon de penser des responsables de formation. Certes le tableau existait avant : croiser une ligne et une colonne dans une cellule n'est pas une opération mentale nouvelle pour les responsables de formation qui l'ont déjà appris sur du papier. Mais que les cellules soient liées entre elles et que l'une s'additionne à l'autre pour instantanément donner la somme dans une tierce cellule, ceci est révolutionnaire. Le dynamisme de l'écriture numérique est la principale nouveauté. Elle se retrouve dans les graphiques – là aussi opération connue des responsables de formation – qui se mettent à jour instantanément. La courbe de rentabilité change de tracé lorsque l'on fait varier la quantité de fascicules de cours à imprimer. Emmerveillés devant l'outil, l'ancienne génération des responsables de formation apprend ce que les plus jeunes connaissent depuis le lycée.

En-deçà même de la logique du logiciel, c'est la raison informatique qui s'impose. La décomposition des informations en unités très fines qui se recomposent en langages qui s'enchâssent (du binaire fondateur à l'interface du tableur décrit) permet à l'information d'être retraitée et valorisée à différents niveaux. Et cette raison informatique formate les pratiques de formation : elle permet de penser en unité de formation fines que l'on recompose selon celui que l'on veut former (ce dont il a besoin et dans quel ordre) et donne les moyens

---

<sup>11</sup> Goody Jack, 1979, *La raison graphique*, Editions de Minuit, Le sens commun



techniques de le faire. Les unités d'enseignement sont en effet réparties en modules qui, en quelques clics, peuvent être agencés pour construire une formation adaptée.

## Conclusion

Comprendre la trajectoire du Cned, de l'administratif vers l'industriel et commercial, peut déboucher sur une physique sociale, selon le mot d'Auguste Comte<sup>12</sup>. Celle-ci permet de voir l'institution comme un corps mobile, corps doté d'une inertie et sur lequel s'appliquent des forces. L'inertie est composée de traditions sociales (de recrutement ou de hiérarchie valorisant les diplômes, de certains tabous quant à l'argent) et d'habitudes (des façons de compter, un vocabulaire et les valeurs qu'il implique). Cette inertie est d'autant plus importante que l'institution est grande (« c'est partout pareil ») et vieille (« on a toujours fait comme ça »). Les forces qui s'appliquent sur l'institution mobile seraient l'attraction pour les savoirs que l'on prononce avec gravité, les technologies de la communication qui électrisent le marché de l'enseignement et enfin la puissance atomique de la fusion en une seule cotutelle des deux ministères. Ainsi les mouvements du Cned seraient suscités par des forces plurielles et freinés par une inertie complexe.

C'est ce solide humain que nous avons voulu décrire : les formes profondes qui se forment avec le temps et font ainsi l'identité de l'institution sous ses transformations superficielles. Habits valorisés, habitats de travail, habitudes de langue : les hommes collaborent en une réalité sociale assez dure pour durer et mobilisée par des forces plurielles.

La physique sociale est une hypothèse fondatrice de la sociologie. Ce qui est certain c'est que la vaste institution du Cned connaît une division du travail poussée qui n'est pas sans rappeler la manufacture d'épingles d'Adam Smith. Privée ou publique – ce n'est jamais qu'un changement de droit applicable – la réalité sociale est celle d'une usine à savoirs, digne de celles de l'âge industriel. Sous l'éventuel passage d'un statut public à un statut privé, passage qui se ferait brutalement sur le papier, un lent glissement culturel s'opère : celui des hommes et de leurs compétences.

---

<sup>12</sup> Créateur français du mot « sociologie » et ayant hésité avec l'appellation « physique sociale »