



**HAL**  
open science

## Sociologie des responsables de formation : travail, organisations, profession

Olivier Marty

► **To cite this version:**

Olivier Marty. Sociologie des responsables de formation : travail, organisations, profession. Master. RFIO, Aix-Marseille Université, France. 2023, pp.40. halshs-04319309

**HAL Id: halshs-04319309**

**<https://shs.hal.science/halshs-04319309>**

Submitted on 2 Dec 2023

**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.

Court document de 2023

notes préparatoires pour le

*Master Responsable de formation et intervenant en organisation*

Du département de sciences de l'éducation à l'université d'Aix-Marseille

# **Les responsables de formations des années 2010**

**Sociologies d'un travail, de ses organisations et de la profession**

Olivier Marty

Maître de conférences en sciences de l'éducation et de la formation

Ancien élève de l'École normale supérieure – l'École des hautes études en sciences sociales

*Revoir pour mieux prévoir*



Photographie de l'auteur en responsable de formations, 2013

Portrait d'un travailleur en chemise rouge, surpris devant son ordinateur de bureau, en pleine ingénierie de formation. Le ventilateur, orienté vers la tête de l'employé, est la marque estivale de l'immeuble, dans une industrie de l'éducation en fonctionnement normal : sans climatisation, mais avec une badgeuse pour compter les heures de présence. Les croquis à l'arrière-plan sur le mur sont des idées nocturnes, ou de jours fériés, sur la profession de ces années-là, dessinés pour le laboratoire des Arts et Métiers et repris dans les colloques, les documents scientifiques et les cours universitaires :

<https://cv.archives-ouvertes.fr/marty>

## Table des matières

<b>SYLLABUS .....</b>	<b>4</b>
INTRODUCTION : L'ENQUÊTE SOCIALE D'UN MÉTIER .....	5
<i>Des responsables de formations pluriels ?</i> .....	5
<i>Une enquête sociologique de terrain</i> .....	6
<i>Perspectives sur ces notes de cours datées</i> .....	6
LE TRAVAIL DES RESPONSABLES DE FORMATIONS : UNE IDENTITÉ .....	11
<i>La sociologie du travail : un art et un métier</i> .....	11
<i>Usages de la sociologie du travail : l'analyse des activités</i> .....	12
<i>L'identification à la figure des responsables de formations</i> .....	13
<i>La qualification du travail</i> .....	16
<i>Travail prescrit et travail réel : la question de l'implication</i> .....	17
LES ORGANISATIONS DES RESPONSABLES DE FORMATIONS : LE SYSTÈME .....	19
<i>Définition et illustration d'une organisation</i> .....	19
<i>Vers l'apprentissage organisationnel</i> .....	20
<i>L'organigramme, le sociogramme et l'architecture de l'organisation</i> .....	21
<i>Une théorie française de l'organisation</i> .....	23
<i>Les origines américaines oubliées : contingence et rationalité limitée</i> .....	25
<i>La culture organisationnelle</i> .....	27
<i>Vers l'autorité du professionnel en organisation</i> .....	28
LA PROFESSION DES RESPONSABLES DE FORMATIONS : LEURS SAVOIRS .....	30
<i>Métier ou profession ?</i> .....	30
<i>Les professionnalisations</i> .....	31
<i>Les carrières</i> .....	33
<i>Les conflits de savoirs : une question d'anthropologie épistémique</i> .....	35
DOCUMENTER LE TRAVAIL : VERS VOS RECHERCHES DE TERRAIN .....	39
BIBLIOGRAPHIE .....	40

## Syllabus

Le cours s'inscrit dans votre deuxième année de master, comme sociologie des responsables de formation. Il correspond à quatre heures en présence. Nous y exposons oralement le contenu en ponctuant notre présentation par des activités pédagogiques dans Ametice comme le glossaire interactif et collectif pour s'assurer de la bonne compréhension. Ainsi, au-delà du cours magistral, ce seront des outils de pédagogie active numérique qui seront mobilisés pour le travail dirigé.

Ce support de cours vous permet de préparer l'exposé et les activités en présence, ou d'aller plus loin par la bibliographie, c'est une façon de vous identifier au métier, d'approfondir vos connaissances puis de les réviser en revenant sur votre lecture active, avec annotations.

Les étudiants commençant cette année les sciences de l'éducation trouveront, via un moteur de recherche, le court document intitulé « Introduction aux sciences de l'éducation ». C'est une première approche lexicale et disciplinaire qui est réalisée pour les entrants en première année de licence.

La formation est basée sur les recherches de l'enseignant en sociologie et sciences de l'éducation : livres, articles scientifiques, supports de colloque. Elles sont accessibles à <https://cv.archives-ouvertes.fr/marty>

**Objectifs :**

- 1/ maîtriser des concepts clés de la sociologie : travail, organisation, profession
- 2/ s'identifier aux réalités de terrains des métiers de responsable de formations
- 3/ résoudre une situation professionnelle problématique par groupe

### Déroulé de la séquence pédagogique :

- 8h/ présentation de l'intervenant et des apprenants autour du support de cours
- 8h30/ bref diaporama exposant le court document
- 9h30/ glossaire collectif sur Ametice pour s'assurer de la bonne compréhension
- 10h/ Pause
- 10h15/ travail par groupes de trois étudiants. Comparer deux cultures, au choix : d'organisations ou de professions, éventuellement de nations.
- 11h00/ restitution de deux groupes et discussion
- 11h15/ travail par binômes. Analyse de la stratégie d'un responsable de formations.

Paul est responsable de formations dans le service des ressources humaines d'une banque internationale française. Il interagit régulièrement avec ses collègues : responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et responsable du recrutement. L'entreprise veut ouvrir plusieurs filiales à l'étranger. Il doit par conséquent assurer la formation des cadres de plusieurs pays. Décrire le système dans lequel il évolue. En tant qu'acteur, quelle est sa marge d'action par rapport à ses collègues ? Sur quelles incertitudes peut-il baser ses jeux de pouvoir pour imposer sa stratégie ? Dépôt du travail des binômes dans Ametice.

## Introduction : l'enquête sociale d'un métier

### Des responsables de formations pluriels ?

« Les responsables de formations » est un titre qui évoque plusieurs individus au travail dans des organisations, des professionnels qui sont là pour répondre – pas toujours : ils *peuvent* répondre, du fait du suffixe *-able* – de la transmission des connaissances et formes de l'emploi. Ils ont un lieu (le bureau), des moments (les jours ouvrés) et des outils de travail (l'ordinateur, le costume, des savoirs...), des manières qui sont celles de leur éthique professionnelle de leur déontologie de cadres intermédiaires. Un ensemble de normes, règles et valeurs qu'ils appliquent et qui ordonnent leur activité.

Le « responsable de formation » est un métier, qui se retrouve dans plusieurs nomenclatures et répertoires contemporains (RNCP, Onisep, code Rome, PCS, etc.). Des certifications professionnelles et des formations universitaires y préparent, comme ce master intitulé « Responsable de formation et intervenant en organisation » avec des savoirs particuliers, qui ont vocation à être employés (gestion de projet, carte mentale, écriture de mémoire, etc.). Par-dessus les réalités sociales qui font le quotidien des responsables de formations, il est donc une identité collective, une image fixe à laquelle ils peuvent s'identifier pour se rassembler les uns avec les autres ou trouver un point d'appui dans le flux des événements changeants. C'est la forme immobile « responsable de formation » sous laquelle chacun subsume son fond propre mobile, à laquelle tous se conforment et vers laquelle ce court document tend à vous préformer.

La question de la pluralité des responsables de formations et de la singularité du métier de responsable de formation se retrouve dans les modes mêmes de l'enquête sur le métier, ici relatée. L'auteur a en effet occupé plusieurs emplois rémunérés dans différentes organisations, publiques ou privées, récentes ou anciennes, de quelques dizaines d'individus à quelques dizaines de milliers, ce qui l'a amené à être lui-même responsable de formations et à en côtoyer un grand nombre, qui pratiquaient le métier différemment (ne serait-ce que parce qu'ils n'étaient pas aussi chercheurs scientifiques dans un laboratoire spécialisé dans la formation des Arts et Métiers, en complément descriptif et identitaire). L'expérience est donc singulière par l'individu qui la porte, plurielle par les positions d'observations et différents collègues responsables de formations fréquentés et décrits patiemment.

## Une enquête sociologique de terrain

Nous avons avancé une identité de chercheur depuis 2008, date de l'inscription en doctorat. Précisons celle de responsable de formations. Nos fiches de postes ne s'intitulaient pas toujours ainsi mais les activités et la carrière étaient bien telles : nous avons été chef de projet en organisme de formation professionnelle continue durant deux années, bientôt responsable d'une partie du catalogue de formations pour cadres des ressources humaines (2008-2010), puis « responsable de formation chargé d'ingénierie de formation » dans une institution publique d'enseignement à distance durant trois années (2011-2014), puis directeur de toutes les formations pré-doctorales d'une université pendant une année (2016) – avant d'obtenir un poste de sénior dans ces métiers à responsabilités dans le secteur de la formation, en 2017 ; poste de responsable sénior sur lequel nous reviendrons. Nous sommes actuellement, à titre de charge administrative, *responsable de la formation* de première année de licence dans l'université pour laquelle nous rédigeons ce court-document.

La méthode d'enquête sur le métier est bien sociologique. Il s'agit d'une observation-participante, qui a glissé petit à petit vers une participation-observante et le simple professionnalisme réflexif – avant d'être réhabilitée à un statut scientifique établi, prolongé par ce mémoire didactique. Plusieurs documents méthodologiques en sont issus (comment peut-on écrire sur « son » travail ?) ainsi que des descriptions de ce matériau sous différents angles (enseignement à distance, innovation pédagogique, etc.) – vous pourrez vous reporter à mes propres ouvrages de bibliographie. Cette méthode, dite de terrain, est celle apprise par l'équipe pédagogique de Florence Weber à l'École normale supérieure au début de nos études dans cette institution en l'an deux mille, puis pratiquée au Conservatoire national des arts et métiers dans le laboratoire supervisé par Jean Marie Barbier et qui a permis de maintenir le lien scientifique tout au long de l'enquête sociale, basée sur l'expérience professionnelle d'une dizaine d'années. L'opération a consisté à mettre en mots pour ne pas oublier (c'est le propre de la déesse grecque de la mémoire Mnémosyne), mots notés sur des fichiers informatiques, échangés lors de colloques et publiés sous forme d'articles et de livres scientifiques du champ éditorial fixé, fiché et affiché.

## Perspectives sur ces notes de cours datées

« Les responsables de formations des années 2010 » : nous datons l'enquête car le métier évolue. Sans faire l'histoire millénaire et pluri-civilisationnelle des responsables de formations à l'université ou de toute hiérarchie en institution éducative (gourou/ustad en Asie du sud, cheikh/moudarris en Afrique du nord), on remarque qu'il existe des ingénieurs des méthodes depuis

une centaine d'année, avec le taylorisme industriel qui permet d'optimiser le travail par la connaissance scientifique et la bonne gestion des connaissances. Et sous cette permanence séculaire, il faut insister sur l'avènement d'une économie des savoirs tertiariée, la multiplication de formes organisationnelles (la jeune pousse et les grands groupes complètent le paysage des administrations), l'irruption de l'informatique de bureau dans les années 1980 et de l'Internet en 2000, les plateformes pédagogiques et les réseaux sociaux dans les années 2010... quel sera la réalité des responsables de formations d'ici une vingtaine d'années, quand vous serez en poste et effectuerez le travail ?

Discutons l'origine et les limites de ce court-document à présent. Il nous a été demandé, en conseil de département universitaire en septembre 2023, un cours de quatre heures sur « la sociologie des organisations pour responsable de formation ». Intéressé par la thématique, nous avons entamé aussitôt notre prise de note pour préparer le cours. Les résonances avec une formation initiale précédemment évoquée étaient fortes, ainsi que par une expérience relatée scientifiquement. Mais nous avons eu rapidement envie de dépasser le cadre de la commande : une sociologie des organisations, qui nous avait passionnée, ne peut pas être détachée, en France, de la sociologie du travail. Et elle trouve ses prolongements dans la sociologie des professions avec laquelle nous travaillons actuellement dans le laboratoire statutaire. Et ce mouvement suit l'histoire et l'actualité scientifique des recherches en sociologie depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle : d'abord sociologie du travail, puis sociologie des organisations et aujourd'hui sociologie des professions – avec les revues, manuels et réseaux qui gardent traces sédimentaires de cette évolution. Ce qui éclaire bien les responsables de formations qui sont d'abord des travailleurs, localisés dans des organisations, où ils occupent une fonction professionnelle qui leur est propre. Ce ne sont pas des oisifs (ils sont actifs et souffrent au travail en utilisant une technique pour être rémunérés), ils sont bien dans un établissement (avec leurs collègues, leur statut, leur zone d'influence ou « périmètre ») où ils agissent en professionnels (ce sont des gens de l'art ou du métier, qui savent en parler et usent de savoirs qu'ils mettent en valeurs et qui les mettent en valeur).

Mais il serait aussi tentant de dépasser la sociologie. D'abord parce que nos études la spécifient en ethnographie du travail, anthropologie des savoirs, ethnométhodes de l'éducation... et la complètent pas une psychologie libre, le tout fusionné par une philosophie – celle de l'esthétique des éthiques professionnelles de notre thèse de doctorat. Auguste Comte, créateur du mot *sociologie*, n'invoquait-il pas une *physique sociale* laissant la part belle à l'expérimentation pour comprendre les balistiques de trajectoires professionnelles ? L'étiquetage scientifique de notre travail est donc multiple et ces terrains accompagnés d'activités scientifiques peuvent être labellisés différemment. Nous choisissons cependant de garder ce terme disciplinaire de sociologie, par respect discipliné de la commanditaire dont nous sommes disciple.

Nous voulons vous donner les valeurs des responsables de formations : la connaissance humaine et les savoirs de leurs organisations, la pédagogie et les relations éducatives, la gestion, la formation professionnelle. Ils sont là pour organiser la gestion des connaissances dans l'établissement : depuis l'analyse du travail, sa mise en référentiels de compétences, l'ingénierie de formation jusqu'à l'animation techno-pédagogique. Quoiqu'ils fassent faire plus qu'ils ne fassent eux même dans les organisations de grande dimension. Ces valeurs et compétences sont des attracteurs pour eux. Ce sont des croyances profondes dans lesquelles ils mettent leur cœur. Elles expliquent le suivi des règles et leur comportement dans leur environnement. Elles expliquent les adéquations entre des individus porteurs de ces valeurs et compétences et leur milieu, les meilleurs usages de soi possibles, appelant un effort de « renormage » (nous nous excusons pour cette cacographie qui a ses raisons techniques à l'université d'Aix-Marseille) minimal. On le lit : nous glissons vers l'ergologie, l'éthique professionnelle et la philosophie. Retrouver ces valeurs chez John Dewey ou Yves Schwartz serait un exercice propre à cet autre étiquetage. Mais comme le sociologue Luc Boltanski s'y est essayé pour justifier les différents ordres de grandeurs, conservons l'étiquette de la commande...

Un autre glissement nécessaire consiste à prendre du recul sur l'évolution des connaissances humaines pour situer notre travail. L'hominisation s'est accompagnée de savoir primitifs techniques (cueillette, chasse, pêche, feu, agriculture, élevage, etc.) qui se transmettaient dans la horde puis le groupe d'habitation. Mais aussi des savoirs médicaux (accouchements, atèles, etc.) ou juridiques (justice du dominant, conseil des sages). Les traces de ces savoirs peuvent faire l'objet de fouilles par les archéologues spécialistes de l'*anthropologie épistémique*. On trouve aussi, après l'apparition de l'écriture, des textes anciens sur le travail, comme *Les géorgiques* de Virgile qui chantent l'agriculture, de même que *Les travaux et les jours* d'Hésiode dans la Grèce archaïque. Dans les premières villes, les savoirs s'instituent en institutions, comme les écoles philosophiques des cités de la Grèce ancienne, en Europe. Platon fonde l'Académie, il y est responsable de la formation d'Aristote, qui partira fonder le Lycée et classera les savoirs (physique, politique, éthique, rhétorique, etc.) dans une œuvre scripturale majeure. D'autres auteurs comme Hérodote sont auteurs de l'histoire et la géographie. Ce sont des connaissances sur l'homme et son milieu de travail qui sont utiles au responsable de formation de notre civilisation, fut-il moderne et connecté (les œuvres sont disponibles gratuitement sur Internet). Après le travail médiéval et la fondation des premières universités au 11<sup>ème</sup> siècle (facultés de philosophie, droit, médecine et théologie), l'imprimerie de 1492 fait renaître les textes anciens et permettent à des institutions comme les jésuites de développer l'humanisme. Le dix-huitième siècle est celui des premières manufactures industrielles et filatures textiles, celui où les techniques sont mises en avant et s'appuient sur les travaux scientifiques. La Révolution Française qui clôt ce siècle est celle de l'institution des nouveaux savoirs disponibles

(sciences – mathématiques, physique, biologie, chimie – et lettres, modernes ou anciennes) dans les grandes écoles de la république en 1794 (École normale supérieure, École Polytechnique, Conservatoire national des arts et métiers, Muséum d'histoire naturelle, Observatoire, Institut des langues et civilisations orientales, etc.), pour former les fonctionnaires du nouvel État. Avec le 19<sup>ème</sup> siècle vient l'industrie à grande échelle et les savoirs de l'économie (première chaire d'économie en France au Cnam), mais aussi le colonialisme et la diffusion de l'ethnologie. Le vingtième siècle est celui de l'alphabétisation mondiale et de l'expansion exponentielle des savoirs. La sociologie et la psychologie s'y développent en disciplines universitaires. Pour ce qui nous intéresse, sociologues et psychologues commencent à se spécialiser sur le travail d'abord industriel et l'ethnologie reprend ses méthodes d'observations participantes et les applique aux professions. Après la seconde guerre mondiale, ce sont les sciences de gestion étudiant le travail des cadres, les sciences de l'éducation (et plus récemment de la formation) étudiant l'éducation et la formation professionnelle, différentes nouvelles ingénieries en application des sciences fondamentales qui font leur apparition – dont l'ingénierie de formation, compétence importante des responsables de formations.

Notre récit des connaissances humaines permet de situer ce court-document et la place des savoirs utiles au responsable de formation. Comme nous travaillerons en sociologue, nous utiliserons des concepts tels que socialisation, fonction, structure, carrière, culture... Nous exposerons le rapport au travail, aux organisations, à la profession. Mais aussi les réalités sociales qui personnifient chacun à une place particulière dans le cadre du droit, et la place des affects sous ce masque professionnel théâtralisé. Nous voudrions vous montrer les scènes et paysages, les outils et gestes qui font le quotidien des responsables de formations : badgeuse en industrie de la connaissance, grands hôtels parisiens pour l'introduction des formations de cadres du secteur privé, ordinateur portable et feuille de calcul pour leurs conceptions de formations, contrats de travail et procédure de promotion ou de rupture conventionnelle, costume coutumier de la cravate et les habits qui font l'habitude de cet habitat de bureau, cantine des collègues et restaurants de chinoiseries, recrutement de formateurs, présence dans des prix organisés pour les ouvrages professionnels, animation d'un comité de direction, négociation avec les syndicats, gestion d'une grève du personnel, etc. Car la course et longue et la carrière du responsable de formation est semée d'embûches.

Il va de soi que notre propre vision du métier est liée à ce que nous avons fait avant et ce que nous avons fait après : au préalable chef de projet de formation et, après les années de service comme responsable de formations à proprement parler, devenu directeur des formations. Mais cette carrière, en apparence réussie, repose sur des fondements plus profonds : les rapports familiaux de l'auteur avec l'éducation nationale et son investissement dans l'enseignement supérieur. Il convient à chacun de s'interroger sur ses valeurs profondes, sur sa socialisation primaire, pour vérifier l'adéquation avec

les valeurs du métier – qui pour la plupart sont une socialisation secondaire. De cette carrière comme de ces valeurs découlent une position et un document pour déterminer les savoirs légitimes pour la profession : ce qu'il faut connaître, reconnaître, manier, être pour y être dans un savoir-y-faire-agissant, sans trop s'en faire.

Nous pouvons ainsi tous nous comparer à des responsables de formations, nous sommes tous égaux face à cette appellation, c'est-à-dire que nous nous positionnons dans cette échelle, à un degré ou à un autre d'accomplissement. Et, pour rester dans une logique de classes sociales, ceux qui sont les plus avancés auront le souci d'aider les plus jeunes ou en difficultés pour progresser. L'idéal d'égalité appelle un souci de l'équité pour assurer l'unité de la profession.

Tous différents dans notre psychisme (cognitif, affectif, émotionnel, etc.) et notre sociologie (classe de richesse et de culture, âge, génération, genre, ethnie, nationalité, etc.) nous avons un parcours d'études et de travail distinct, un rapport aux savoirs et aux techniques, des ambitions et contraintes variées, mais le souci de nous identifier à cette forme universitaire autant que professionnelle : les responsables de formations.

La présentation de notre enquête sociale sur ce métier étant faite, déroulons notre sociologie en trois temps, qui sont aussi trois niveaux de focalisation : une vision macroscopique avec le travail, une vision microscopique sur l'organisation et un plan intermédiaire de la profession, certains diront méso-scopique, qui est à la fois dans l'organisation et qui la dépasse – voire dépasse le travail lui-même.

## Le travail des responsables de formations : une identité

### La sociologie du travail : un art et un métier

Il est curieux pour un ancien élève des Arts et Métiers (institution créée en 1794, où a été instituée l'économie et qui porte des laboratoires de sociologie du travail) d'annoncer la norme universitaire contemporaine française d'une sociologie du travail née au début du 20<sup>ème</sup> avec l'illustre Georges Friedmann, normalien de l'époque, à la fois philosophe et sociologue, qui a beaucoup écrit et organisé les recherches sur la civilisation technique, son rapport au temps et à l'espace (par opposition à la civilisation rurale), les industries et les savoirs dans les firmes internationales qu'il allait visiter de par le monde après la seconde guerre mondiale. Il a pensé l'homme au travail (après Virgile) au travers de son environnement outillé, machinal.

Ce sont les années folles et le travail trépidant à l'usine qu'a tout aussi bien caricaturé et cinématographié Charlie Chaplin dans *Les Temps Modernes*. Est-ce que le personnage principal de ce film souffrait d'un manque de formation à son poste de travail ? Où était-il tellement bien formé qu'il était réduit à une machine affolée ? On le voit, penser le travail c'est d'abord penser la technique, la machine, l'outil : le métier – et ses arts où façons de s'en servir.

La sociologie du travail des responsables de formations porte cette empreinte industrielle, celle, avons-nous écrit, de l'organisation du travail scientifique par un bureau des méthodes selon Charles Taylor. Des ingénieurs pensent, des ouvriers exécutent. Les responsables de formations, si nous devons faire un anachronisme sur l'utilisation de l'appellation professionnelle, sont là pour manipuler ces connaissances et faire en sorte qu'elles soient utilisées au mieux dans l'organisation. Ils aident *les gens du métier* (au sens de service autour d'un outil, comme le *métier à tisser*) à *avoir du métier* en formant les nouveaux membres de la communauté de pratiques aux savoirs utiles (leur instruction) et aux mœurs en vigueur (leur éducation). La formation inclut ainsi à la fois une instruction (scientifique, de connaissances utiles) et une éducation (morale, comportementale). C'est un enseignement, ou ensemble de signes (verbaux, expérientiels), complet.

La sociologie du travail contemporaine, telle qu'elle se lit dans la revue du même nom, qui est toujours active, compte des auteurs comme François Vatin qui aident à différencier le travail comme processus, du travail comme produit. Un responsable de formation est au travail quand il supervise le déroulement des formations (recruter ou promouvoir un formateur, l'aider à rédiger son premier programme de formation, décider ou non d'ouvrir telle session de formation étant donné le nombre d'inscrits) mais il peut considérer son travail achevé à l'issue de sa carrière, ou tout du moins à l'achèvement des objectifs qu'il s'était fixés. Comment mesurer le travail achevé ? Est-ce qu'il faut

quantifier en valeur monétaire le nombre de formations produites (coûts et bénéfices, seuils de rentabilité, valeur ajoutée pour la société, calculs financiers, etc.) ? Est-ce qu'il faut dater les principales étapes d'une ingénierie (durée de l'étude préalable, date de la décision d'ingénierie, dates des premières et dernières sessions de formation) ? Voir le nombre d'années total d'une carrière ? Est-ce que l'on doit estimer le coefficient de centralité dans les réseaux d'une organisation : organigrammes officiels ou sociogrammes informels ? Est-ce que tout doit être comptabilisé, mathématisé pour entrer dans une sociologie économique moderne ? La mesure a un autre sens qui est celui de la modération. Un responsable de formation de grande mesure serait alors modéré, prudent – à défaut de travailler beaucoup, par à-coups splendides.

### Usages de la sociologie du travail : l'analyse des activités

La sociologie du travail des responsables de formations sert plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'analyser les activités. Pour former au métier de responsable de formations, encore faut-il connaître le métier, ses compétences indispensables et cela suppose de l'avoir pensé. Comment se passe cette description ? Soit le sociologue du travail est extérieur au métier, il vient pour le temps d'une enquête, sur Internet, par entretien, ou par observation participante de temps bref, en notant voire en filmant l'activité (*cf.* le centre Pierre Naville) ; soit le sociologue du travail décide de l'exercer lui-même (en se déclarant sociologue ou non sur le terrain), à titre bénévole ou salarié sur plusieurs années (mais qu'aura-t-il le droit de faire et de dire ? ne risque-t-il pas d'être déchiré entre ses deux identités de sociologue et de travailleur ?). Dans le premier cas, dit de l'extériorité, la difficulté sera d'approcher le travail, d'en comprendre le langage et les codes en oubliant ses préconceptions. Dans le deuxième cas, d'enquête depuis l'intérieur, la difficulté sera de prendre de la distance pour objectiver son travail et celui de ses collègues. Dans les deux cas, il faudra produire une analyse toujours contextualisée, par les théories sociologiques en premier lieu, mais aussi par le moment et lieu d'expression (en urgence ? dans un référentiel du ministère du travail ? pour une revue scientifique ?). Ce qui est vu et décrit dépend de la proximité à l'objet (le travail) mais aussi des circonstances du rapport, des lecteurs visés : le contexte d'écriture explique autant la description du travail que le rapport du chercheur au travail.

La sociologie du travail est utile au responsable de formation dans son quotidien – quoiqu'il existe toute une tradition de formateurs expérimentés issus du métier qu'il faut former à la pédagogie plus qu'au travail qu'ils connaissent bien. La sociologie du travail, par l'analyse des activités, peut servir de fondement à des référentiels métier et une ingénierie de formation, et ce que l'on ait pratiqué

l'activité (elle permet alors de relativiser son expérience et d'aider à s'en détacher) ou non (pour prendre connaissances de l'activité).

Nous présentons l'analyse de l'activité, comme sociologie du travail appliquée à la formation, selon deux grandes branches : d'une part l'analyse des pratiques et d'autre part l'analyse du travail. Une activité décrite par le prisme du travail permet d'en diffracter les couleurs psychiques : la souffrance au travail, les émotions, l'affect et la motivation profonde du travailleur. Mais aussi sa mise en scène dans un *pathos* du travail qui vise à émouvoir, être reconnu, qui appelle la compassion ou sympathie des collègues. Une autre analyse de l'activité est celle qui est basée sur l'analyse des pratiques : la praxéologie décrit plus simplement l'activité au travers des mots grecs le désignant. Elle comprend le *drame* et les compétences dramatiques, c'est-à-dire sociales et non nécessairement tragiques comme dans le *pathos* du travail, mais aussi la *poésie* ou innovation qui se fait par chacun dans sa propre activité. Drame et poésie constituent l'activité productive, qui est étudiée dans son ensemble par l'ergologie (plus précisément que *poiesis* et *drama*, *ergein* désigne l'activité productive). On aurait ainsi une analyse de l'activité bifaciale avec, d'un côté l'analyse du travail qui est psychique et plus particulièrement clinique et, d'un autre côté l'analyse des pratiques qui est sociale et économique (au sens moderne de productive).

On peut aussi définir l'analyse de l'activité au travers de trois types de composantes : les actes ou éléments visibles fondamentaux (on s'intéresse à ce qui est réussi et non à l'échec dans le geste ou la pensée), les activités qui sont des actes réguliers (ce qui est réussi ne l'est pas fortuitement mais par performance habituelle) et enfin l'action qui donne sens à l'activité (l'acteur a une intention sur le long terme). Analyser l'activité est alors à la fois décrire les actes fondamentaux et leur condition de réussite régulière, mais aussi remonter jusqu'au sens donné par l'acteur à son action dans son ensemble. Sens qui peut être changeant au cours de l'activité, ou perçu différemment par des spectateurs extérieurs : l'action est polysémique. Je peux commencer le métier de responsable de formation avec la volonté de devenir cadre des ressources humaines, puis je me réoriente vers une institution spécialisée dans la formation. L'activité reste la même, les actes du quotidien sont similaires, mais l'action change de sens à mon action.

### L'identification à la figure des responsables de formations

Cette notion d'action et de sens donné à l'activité nous rapproche d'un concept important en sociologie du travail et analyse de l'activité : l'identité au travail. Certes l'identité est au travail parce qu'elle est pensée par le sociologue (c'est son travail de sociologue), elle l'est aussi parce qu'elle peut changer au fil des années de travail (le travailleur change d'intention, de sens à son action et son

identité se transforme), mais c'est surtout que le travail détermine l'identité des individus dans nos sociétés. Renaud de Sainsaulieu, dans un ouvrage de sociologie du travail important, montre ces différentes identifications des individus à leur travail et la place que prend celui-ci comme modèle identitaire dans nos sociétés : le parangon n'est plus le citoyen libre, aristocrate contemplatif détaché du travail dans l'Antiquité, c'est au contraire la norme que d'être tous au travail et définis par celui-ci. Nous sommes d'abord, pour notre identité civile nationale comme dans notre for intérieur, des travailleurs, si ce n'est des travaillistes, qui nous identifions à notre activité quotidienne – déterminant aussi nos loisirs et nos pratiques de consommation.

Ainsi travailler comme responsable de formation c'est être un responsable de formation : se socialiser avec ses collègues (savoir-être) et fréquenter les lieux de cette classe sociale dans la ville ou le territoire, en porter l'habit et le rapport à la culture que la profession demande (lectures intellectuelles de pédagogues et professionnels liés au métier de son organisation, usages de l'Internet comme source d'information complémentaire ou principale selon sa génération), vivre le savoir au quotidien, dans ses moindres déplacements (apprentissage mobile) et fréquentations (lieux de loisirs et amitiés extra-professionnelles).

Quels sont ces savoirs, valeurs du travail de responsable de formation ? Nous avons évoqué l'ingénierie. Le terme d'ingénierie de formation est marqué par un rapport très français au prestige du titre d'ingénieur depuis le 18<sup>ème</sup> siècle des grandes écoles de la république, mais aussi au fait que, dans l'industrie, les ingénieurs sont ceux qui ont le pouvoir sur la technique au cœur de l'organisation. Se vivre comme ingénieur de formation c'est alors s'attribuer le double prestige du titre et du cœur de métier. C'est, dans les faits, le plus souvent un travail de conception de formations, de programmes, voire tout simplement une conception pédagogique pour quelques séances à animer.

Le management ou la gestion sont aussi vécus comme des valeurs importantes des responsables de formations : les ressources humaines (il faut recruter et accompagner des formateurs spécialisés), la comptabilité ou finance (il faut calculer des coûts de session de formation, estimer des bénéfices pour les formés et l'organisation, fixer des seuils de rentabilité d'une formation ou d'un catalogue, définir des minima de participants pour l'ouverture d'une session), la mercatique (le marketing et la communication permettant de cibler des catégories et un nombre de personnes à former et de les atteindre par des canaux et des messages publicitaires efficaces car adaptés), la logistique (il faut bien coordonner les services en charge de la réservation des salles, l'envoi des cours, voire la maintenance des plateformes pédagogiques), etc.

Le responsable de formation est d'abord normé au travail, capable d'y former de nouveaux venus, d'être le chef d'un projet de formation avec ces compétences de gestion. Il est donc capable

de saisir les parties prenantes qui ont un intérêt à une formation dans son organisation (directions, différents services ou autre profession dans son organisation avec qui il est en contact fonctionnel voire hiérarchique) comme au dehors (acteurs publics, privés, groupes d'intérêts) mais aussi de lisser dans le temps son projet : avec des outils comme le diagramme de Gantt ou de Pert, il en saisit la temporalité et le chemin critique, les ressources et acteurs nécessaires. Il sait rédiger un programme avec un titre compréhensible par le public visé, la définition de ce public pour qu'il s'y reconnaisse, recruter un formateur aux compétences adaptées, indiquer : les prérequis, le matériel, le lieu, la date et la durée, le programme des compétences qui seront apprises durant la formation et une ou des méthodes pédagogiques idoines pour transmettre au mieux ces compétences.

L'identité au travail se lit aussi, au-delà des valeurs et savoirs centraux, par des gestes professionnels : la rédaction de programme selon les standards de son environnement (il faut veiller à y être bien normé pour les appliquer en autonomie), l'ouverture d'une séance de formation importante pour laisser place au formateur, la lecture des évaluations des formations pour comprendre ce qu'il faut en améliorer... mais aussi la veille permanente sur l'actualité du droit de la formation, le conseil des formateurs pour être auteurs dans des éditions professionnelles, voire l'organisation de prix d'excellence pour reconnaître la performance de certains formateurs-auteurs dans leur domaine. Et ce que l'on soit responsable de formation dans une entreprise privée comme dans un grand établissement public.

Dans les années 2010, les choix techno-pédagogiques de telle ou telle plateforme, voire son paramétrage, sont capitaux. Ils déterminent l'espace possible des formations en ligne. La mutation informatique et les réseaux sociaux sont des métiers nouveaux qui appellent des arts particuliers, ils changent le travail en profondeur. Plus que la logique d'un logiciel, un choix d'appareillage informatique détermine ce que pourront utiliser les formateurs dans leur emploi, voire les modes d'interaction et de surveillance par le responsable de formation (suivi en ligne des performances d'apprentissage, des temps de connexion, etc.). Bien maîtriser l'ingénierie pédagogique multimedia est ainsi capital pour un responsable de formation. Il doit avoir un rapport positif aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Qu'en sera-t-il dans les années 2030 ? La formation au métier de responsables de formations se base sur une histoire récente et des faits présents. Mais c'est à vous d'inventer le métier de demain, de participer à ses évolutions. Vous entrerez en sachant du métier, avec une identité préformée grâce au rite de passage de ce master, d'autant plus fort et marquant qu'il est collectif et que le choix de votre « mémoire », ce dont vous vous remémorerez souvent, voire commémorerez avec vos collègues, sera pertinent eu égard à votre carrière. Vous avez à faire face à une *injonction de*

*subjectivation* : nous vous demandons de devenir vous-même dans ce travail, de vous y inventer et de vous y fabriquer une identité, dans la continuité de la formation initiale et de vos valeurs profondes.

## La qualification du travail

Vous aurez alors à affronter la *qualification* de votre travail qui déterminera votre identité professionnelle et sa valeur. Sur un marché des professions toujours fluctuant selon les équilibres économiques, technologiques et internationaux, il vous faudra faire reconnaître au mieux le travail de responsable de formations dans votre organisation mais aussi dans une économie des savoirs, basée sur la connaissance et sur la compétence. Cette qualification de votre travail est aujourd'hui, en Europe, soumise à un cadre des certifications en huit niveaux qui place le doctorat (niveau 8) au-dessus du master (niveau 7). Il est gage de compétences et savoirs plus avancés, innovants et, loin d'être réservé uniquement à l'université, a vocation à servir le travail de la formation au sens large. Un responsable de formation peut ainsi solliciter une thèse Cifre pour continuer son métier tout en menant un doctorat, partageant son temps entre l'organisation cosignataire qui l'emploie et le laboratoire de l'université où il effectue ses recherches. A l'issue de cette période de travail diplômante, il sera mieux qualifié et pourra prétendre à une meilleure position du fait de ses compétences reconnues par l'Etat (loi nationale de 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » appliquant le cadre européen des certifications).

Il est possible d'aborder les qualifications du travail de responsable de formations par différents niveaux d'analyses : macroscopiquement ce sont des cadres intermédiaires, qui relaient la direction d'un établissement vers ses agents récipiendaires des savoirs et compétences choisis. Ils suivent la direction et encadrent les formateurs. A une échelle méso ou intermédiaire, le responsable de formation est placé dans une grille de l'organisation pour laquelle il travaille : selon qu'il est jeune diplômé surévalué du fait de son titre scolaire qui le promet à une ascension plus rapide que la moyenne s'il joue le jeu que lui offre l'organisation, professionnel aguerri mais nouveau dans l'organisation et qui doit faire ses preuves pour convaincre, sénior mis de côté mais dont l'expérience est très importante en particulier pour intégrer les nouveaux entrants, etc. La reconnaissance se fera, à ce niveau intermédiaire, par les ressources humaines et ses grilles salariales. Enfin, d'un point de vue microscopique, la qualification de votre travail de responsable de formation dépend au quotidien de vos relations humaines avec votre responsable hiérarchique (directeur des formations ? responsable des ressources humaines ?), vos subordonnés (équipe de formateurs, prestataires de services), dont vous avez en partie le choix, et les relations avec vos collègues (autres responsables de formations en industrie de la connaissance, responsables recrutement ou GPEC dans un service

des ressources humaines, autres services fonctionnels : logistique, scolarité, etc.). C'est là où la notion de *personnel* prend tout son sens : sous le *masque* professionnel du travail (de la souffrance ? de la sympathie ? de la neutralité ? de l'activité normée ?) agissent les passions, affects, ambitions, envies, jalousies, satisfactions, fiertés, etc. de vos collègues, pas toujours choisies et avec lesquelles il faut composer au mieux. La qualité du travail dépendra alors des relations maintenues qui détermineront le jugement sur ce que vous êtes et de ce que vous faites. D'où l'importance de la connaissance de l'humain et de tous les jeux plus ou moins sérieux et intéressés auxquels se prêtent la vie au travail. La notion de *collègue* renvoie à des choix dans votre entourage proche sur le lieu de travail, qui déterminent la qualification journalière de votre activité.

### Travail prescrit et travail réel : la question de l'implication

L'identité au travail peut se voir aussi selon son intensité. Selon que le responsable de formations s'investit ou non dans son activité professionnelle, ce pour des raisons strictement professionnelles (perspective d'évolution dans la hiérarchie, risque de licenciement et pression de son environnement, rapport aux collègues plus ou moins dynamique, volonté de se reconvertir, etc.) ou personnelles (activités autres, familiales, de loisir, d'études, etc.). Les bonnes raisons annoncées sur l'implication au travail ne sont pas toujours les vraies raisons, soit que l'on ne le sache pas soi-même, soit que l'on ne le divulgue pas à son organisation.

Encore faut-il aussi différencier l'implication dans l'organisation (un établissement donné) de l'implication dans la profession (pouvant impliquer le détachement de certaines organisations) et l'implication au travail lui-même (des individus plus ou moins travaillistes ou au contraire vivant d'hédonisme, ceci pouvant être expliqué aussi pour des raisons de famille, ou de santé, ce qui implique une forme de souffrance au *travail* différente). On peut, au passage, se demander si le professionnel qui traverse plusieurs organisations est moins dépendant du capitalisme comme système marxiste. Agissant de son propre chef dans le métier, il acquiert la liberté du professionnel, à défaut du statut de professionnel libéral, avec une grande licence, ce alors qu'il est toujours employé, mais successivement, dans plusieurs organisations. Il capitalise sur son expérience et peut essayer de détenir des savoirs stratégiques, transférables, comme autant de moyens de production.

Ainsi, on le voit, il est différentes façons d'occuper le titre de « responsable de formations » et sous une même appellation on trouve des identités variées, jamais identiques les unes aux autres. Plus loin dans cette réflexion, l'identification au titre de « responsable de formation » peut varier dans le temps et les changements que chacun a dans son rapport au travail. Face au travailliste, on peut poser le sacre de l'amateur qui choisit un mode de vie plus qu'un travail, qui décide d'adopter l'éthique des

responsables de formations avec un rapport au savoir et à l'apprentissage professionnels très fort, une vie saine faite d'activités physiques et culturelles qui permettent de se sentir responsable de formation sans être présent au travail en permanence. Le travail prescrit par l'organisation et la profession est alors un cadre dans lequel s'insère le travail réel, dépendant de son identité et de son implication (c'est là une notion d'ergonomie). Il peut arriver que certains travailleurs ne puissent être encadrés, dépassent le cadre du travail prescrit, ce qui est peut-être le signe qu'ils ont besoin de plus d'espace pour travailler en grand.

Ceci nous permet de mettre en perspective les deux grands modes de financement de la formation professionnelle pour les responsables de formations : on a d'un côté le plan de développement des compétences (anciennement le plan de formation) et de l'autre le compte personnel de formation (anciennement le droit individuel à la formation). Soit que l'on décide d'accepter les contraintes et voies de son organisation pour se former, on investit alors dans les savoirs et compétences qui nous sont proposées pour se maintenir et progresser dans son travail, en toute transparence. Soit que l'on décide de se former soi-même, personnellement et sans en faire nécessairement part à son entourage professionnel, on est alors libre de choisir les compétences souhaitées pour se reconverter, voire pour tenter d'être valorisé dans le métier en concurrençant ceux qui ont bénéficié du plan de développement des compétences. On voit ainsi que le mode de formation montre le type de professionnel que l'on est : le financement montre si l'on se fie, pour son identité de responsable de formations, à l'organisation ou à la profession.

Détaillons à présent le concept d'organisation avant de voir celui de profession.

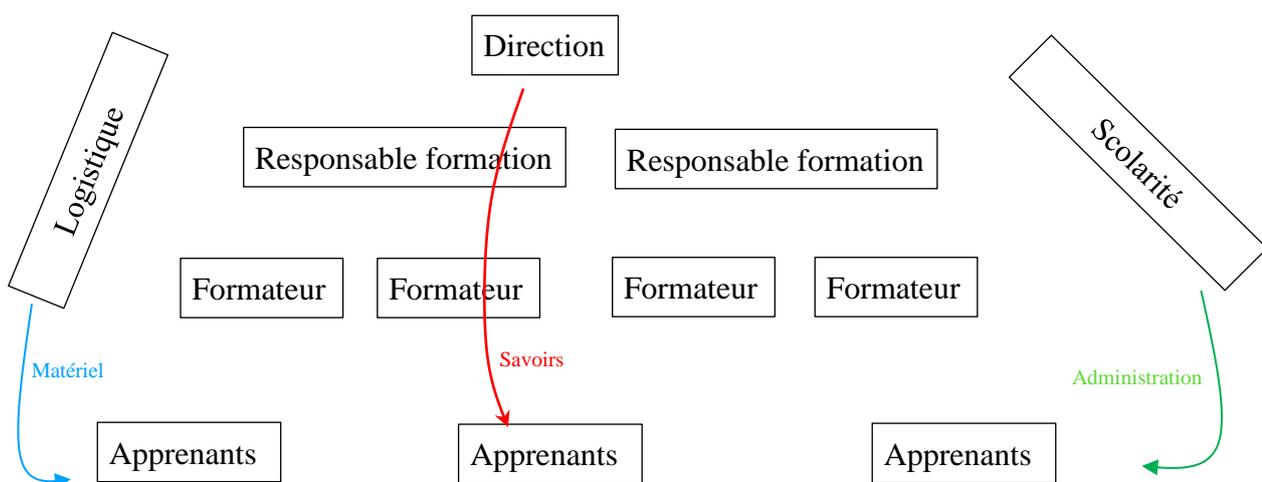
## Les organisations des responsables de formations : le système

### Définition et illustration d'une organisation

Les responsables de formations travaillent dans des organisations. Là où le travail renvoie en latin à un instrument de torture (*tripalium*), la souffrance, l'organisation est issue d'un terme grec (*ergein*) désignant à l'activité productive, avec le suffixe *-tion* qui appelle l'idée de continuité, de processus. Pourtant une organisation n'est pas un travail productif d'un individu mais désigne une institution, un établissement, une agence où se déroule son travail (et qui est elle-même productive). Ainsi un individu travaille dans une organisation.

Les sciences des organisations se sont développées outre-Atlantique dans la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, au croisement des sciences de gestion et des sciences administratives. Elles font intervenir plusieurs disciplines contributives comme la sociologie, la psychologie ou encore le droit, appliqués au travail.

Il existe plusieurs métaphores pour se représenter une organisation : soit qu'on la voie comme une mécanique, avec ses rouages plus ou moins bien huilés, un organisme aux organes interdépendants, un circuit intégré d'une machine informatique... Chacune de ces images, idées ou représentations des organisations donne lieu à une théorie particulière. Nous pouvons, fort de ce principe, dessiner un organisme de formations professionnelles continues avec la métaphore biologique :



L'organisation d'un organisme de formations

On y voit un ensemble de cellules ou organes de base, reliés par des flux divers et disposés avec les responsables de formation en leur cœur. L'organisme de formation réside dans l'interdépendance entre ces différents organes et la bonne transmission des informations entre les cellules.

### Vers l'apprentissage organisationnel

Cette métaphore de l'organisme vivant permet d'aborder la notion d'apprentissage organisationnel, selon Schön : l'organisation peut apprendre elle-même, au-delà des savoirs qu'elle transmet dans son fonctionnement habituel. Et c'est vraisemblablement la meilleure image qu'une telle organisation peut donner d'elle-même au grand public. L'organisme de formation peut se présenter comme une organisation apprenante, agile, en permanente évolution pour s'adapter et anticiper les changements de son environnement (et être toujours à la pointe des savoirs et des méthodes d'enseignement). Ceci permet d'attirer des personnes extérieures à l'organisation mais aussi de faire adhérer son personnel à une image positive de la société pour laquelle ils travaillent. Travailleurs du savoir, les employés s'identifient à une organisation qui elle-même apprend sans cesse. Ceci permet de fédérer des énergies (on retrouve la même racine grecque que dans organisation), de créer des synergies.

On pourrait même définir le responsable de formations comme celui qui doit aider son organisation à apprendre pour se renouveler et s'adapter à un environnement changeant. Il a la charge de la gestion des savoirs et doit déterminer qui (les formateurs) va donner quels savoirs (ceux des métiers) à qui (les apprenants) et comment (selon quelle méthode, à quel moment et où). Sa marge de liberté se trouve entre ces parenthèses, c'est là que ces choix portent à conséquence pour l'organisation. Il a à faire des choix de ressources humaines et de pédagogie pour l'économie de la connaissance interne à sa société.

Schön a développé l'apprentissage organisationnel en montrant comment des problèmes internes à une organisation pouvaient être ou non résolus, plus ou moins rapidement. Le responsable de formation peut certes participer à l'apprentissage de l'organisation pour laquelle il travaille : en intégrant de nouvelles méthodes d'ingénierie de formation, de pédagogie basée sur l'expérience, en calculant des seuils de gestion plus efficace... il peut se former à la gestion de projet de formation pour enrichir les savoirs et le fonctionnement de son organisation. Il peut former ses collègues à l'ingénierie pour apporter des apprentissages nouveaux, les intégrer dans les processus.

C'est en intégrant des formateurs variés, dissonants, qu'il pourra transformer les connaissances internes à l'organisation. C'est le risque de la rendre temporairement moins performante (car moins harmonieuse du fait des nouveautés) mais plus adaptable à long terme (elle a plus de réponses

possibles à son environnement changeant, en particulier en cas de crise). Le responsable de formation peut par exemple mêler des gestionnaires techniques aux pédagogues d'une discipline : il assistera alors à des conflits de savoirs, de déontologie, qui abaissent l'efficacité temporairement mais permettent à l'organisation d'être plus forte à long terme. C'est l'exemple d'une institution d'enseignement à distance que nous avons étudiée dans les années 2010 depuis un poste de responsable de formation (Marty, 2020), passant d'un statut d'établissement public administratif à celui d'établissement public industriel et commercial, avec un changement de personnel, de méthodes et de savoirs dominants. Les conflits de procédures, de langages, de mode de travail s'exprimaient dans le quotidien organisationnel (observable dans les bureaux, les couloirs) mais aussi sous les formes de conflits les plus instituées, entre les syndicats et la direction, pour la définition des nouvelles règles et statuts.

### L'organigramme, le sociogramme et l'architecture de l'organisation

L'image d'une organisation que nous avons dessinée, qui est, scientifiquement, une parmi d'autres (nous avons choisi l'image biologique mais il existe celle mécanique, neurologique, informatique : plusieurs métaphores explicatives existent), peut évoquer l'organigramme d'un organisme de formation. Celui-ci permet en effet de lire les différents organes de l'organisation et leur relations hiérarchiques et fonctionnelles. L'organigramme est une vision imposée par le pouvoir (le plus souvent la communication qui traduit la stratégie des ressources humaines) pour figer le mode de fonctionnement d'une organisation.

Le sociologue Mintzberg a dessiné de multiples types d'organigrammes comme autant de formes organisationnelles propres à tel ou tel secteur d'activité (services, industrie, etc. qui demandent une organisation différente). Nous rajoutons que certains psychismes sont adaptés à ces formes sociales : un organigramme avec beaucoup de niveaux hiérarchiques convient bien à quelqu'un de formaliste prêt à monter les échelons les uns après les autres. Au contraire, quelqu'un de plus ouvert au réseautage sera plus à l'aise avec un organigramme horizontal le laissant aller et venir entre plusieurs services non cloisonnés. Ainsi la forme juridique de l'organigramme solidifie une organisation sociale dans laquelle s'épanouira tel ou tel type de psychologie d'individu. Il détermine à la fois le relief et les formes de la carrière et à la fois le type de personnalité carriériste le plus adapté.

Pourtant, sous l'organigramme officiel, il faut remarquer qu'il existe des sociogrammes labiles, fluides et informels : l'état des relations réelles entre les différents services et employés, qui se traduisent aussi bien par un fonctionnement facilité (deux responsables de formations échantent

beaucoup d'informations dans leurs relations de travail) que par des accointances à la pause-café ou par des sorties extra-professionnelles. Dessiner le sociogramme réel sous l'organigramme imposé est une affaire de sociologie des organisations. Il existe un *Mooc* sur *Coursera*, du professeur Farley à la *Stanford School of Education*, qui vous invite à dessiner, cartographier, les jeux d'alliances informels entre individus qui sont la marque de l'efficacité organisationnelle.

Là où l'organigramme est fixe (il change avec le pouvoir et met du temps à être modifié), les sociogrammes sont changeants et dépendent de l'histoire (il est une mémoire collective) comme des stratégies des acteurs individuels ou collectifs (selon leurs intérêts). Le sociogramme peut difficilement renverser un organigramme mais il peut expliquer pourquoi la structure fonctionne mieux à tel endroit qu'à tel autre, selon l'état des relations entre agents. Les liens faibles qu'il propose, informels, permettent des raccourcis dans les procédures, ou au contraire interdisent par des animosités le bon fonctionnement prévu par l'organigramme.

Ainsi, si un responsable de formations veut recruter un nouveau formateur, il aura probablement à s'en référer à sa hiérarchie (le responsable des ressources humaines). C'est là une affaire d'organigramme qui organise le fonctionnement quotidien. Mais il est tout à fait possible que notre responsable de formation soit lié à son collègue responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et ce qui expliquera qu'il l'invitera au processus de recrutement sans que cela paraisse nécessaire à la lecture des procédures découlant de l'organigramme officiel.

Si le sociogramme précise l'organigramme, l'architecture même du bâtiment, avec la place relative des différents services, permet de figer, réifier et imposer une vue d'ensemble d'une organisation. Ainsi, dans les années 2010, où le télé travail est encore limité, les responsables de formations sont équipés d'un ordinateur avec Internet, une messagerie électronique et une suite bureautique (essentiellement texteur et tableur). Ils ont un poste attitré dans un bureau partagé ou commun, ce qui n'appelle pas la même sociabilité. L'architecture donne alors à voir les hiérarchies fonctionnelles : la logistique est en bas de l'immeuble (au-dessus des archives qui sont dans les fondations), les responsables de formations occupent l'étage intermédiaire dit pédagogique, sous la scolarité (administration et direction) qui occupe la partie supérieure du bâtiment. Plus on monte dans les étages et les fonctions, plus la pression invisible et la liberté apparente augmentent. L'éthique de l'organisation est intégrée et il n'y a plus de contraintes extérieures pour l'imposer : elle est vécue en toute autonomie car les agents des étages supérieurs sont formatés. Les vêtements sont alors costumés et coutumiers : peu d'excentricité est affichée. Les collations de font dans les restaurants avoisinants ou celui de l'institution, lui aussi au bas de l'immeuble, en tant que fonction organique.

La communication fonctionnelle entre les services du bâtiment, dans l'immeuble, se fait par logiciels (imposant des appellations – apprenants ? inscrits ? usagers ? et des procédures : une logique), mails, téléphone ou en se déplaçant dans un bureau. Seule la fête du personnel réunit tous les agents. La liberté de mouvement est d'autant plus grande que l'on est haut placé, dans l'immeuble qui montre l'organigramme. Mais tous se surveillent et s'épient.

Reste à préciser une dimension psychique à notre tableau physique, organisationnel et social : le rapport de chacun à son poste et à l'institution lui donne plus ou moins un sentiment de liberté qui contrevient aux règles générales qui pourraient être attendues du fait de sa position. Un responsable de formation zélé qui veut appliquer toutes les règles et faire carrière dans l'organisation sera moins libre qu'un collègue aussi responsable de formation mais qui considère que, du fait de sa position socioculturelle, il mérite mieux et s'accorde tous les droits en contrevenant aux conventions liées à son statut dans l'organisation... Il est des règles et statuts organisationnels écrits, prescrits, et l'on constate des adaptations réelles très différentes, explicables par l'histoire des individus, leur psychisme et leurs propres projets.

### Une théorie française de l'organisation

La sociologie des organisations où travaillent les responsables de formation ne peut se faire sans évoquer plusieurs auteurs français de la génération précédente qui ont marqué ce domaine autour des années 1980.

Nous pourrions commencer par évoquer la théorie bourdieusienne du *champ*, appliquée à l'entreprise (ce n'est pas son application la plus connue). Un champ est une image à la fois agricole (c'est un terrain délimité), physique (le champ magnétique polarisé par des forces) et aussi un homophone du *chant*, ce qui est appris par cœur et récité musicalement. Un *champ* organisationnel se compose de *dominants* (la direction) et *dominés* (les responsables de formations), chacun ayant son *capital* propre, c'est-à-dire ses atouts (ici des connaissances et des savoirs particuliers) pour faire valoir son pouvoir dans l'organisation. Les dominés tendent à devenir dominants pour imposer leur capital. Ils auront alors la mainmise sur le jeu, ses règles et son enjeu : l'*illusio*. L'enjeu est l'illusion qui pousse à jouer et tous n'ont pas les mêmes motifs ou mêmes rêves qui les poussent à s'impliquer : certains responsables de formations ont une *illusio* pédagogique, d'autres une *illusio* gestionnaire, ce qui ne les pousse pas dans la même voie professionnelle. Enfin, cette sociologie bourdieusienne d'une organisation ne pourrait être complète sans évoquer l'*habitus* propre aux responsables de formations : leurs modes de perception, de pensée, d'action, qui sont incorporés au point de devenir une *hexis*. La tenue plus ou moins droite face à son ordinateur, le sentiment de liberté dans les couloirs (voire

entre les étages) sont des révélateurs de l'habitus de chacun (incorporation des règles de l'organisation en socialisation secondaire et manifestation des schèmes familiaux en socialisation primaire).

Ainsi un responsable de formation portera comme habitus les habits de son habitat social : son origine familiale détermine son capital culturel autant qu'économique (et donc sa dépendance et son positionnement vis-à-vis de l'institution qui le rémunère). Cet habitus prendra la forme de façon de s'exprimer en situation, de registres de langues plus ou moins soutenus et imposants, mais aussi dans une hexis corporelle dans le choix de prendre l'ascenseur ou l'escalier pour monter jusqu'à l'étage de la direction. Son capital dans l'organisation sera principalement ses savoirs mais il aura à accepter les savoirs en place pour faire allégeance auprès des dominants. Une fois le pouvoir conquis, il pourra mettre en œuvre ses savoirs et régner par des procédures et des logiciels qui y sont conforme. Cette recherche de la position dominante (de directeur des formations par exemple) ne va pas sans l'illusio propre aux métiers de l'ingénierie : le responsable de formation s'inscrit dans une hiérarchie administrative dont il veut gravir les échelons. Cette illusio est très différentes de celle de ses formateurs qui peuvent ne vouloir que briller pédagogiquement ou en tant qu'auteurs, lors des actes de formation et ne seraient intéressés par le poste de responsable de formation uniquement pour faire valoir leur vision pédagogique, leur capital pédagogique. Tout dépend donc du champ que l'on considère dans l'organisation et du niveau d'analyse.

Ce passage obligé par le *champ* bourdieusien n'est pas le plus attendu lorsque l'on pense à la sociologie des organisations française de cette génération. Michel Crozier, fondateur du Centre de Sociologie des Organisations à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, est l'auteur de référence, avec des collaborateurs comme Erhard Friedberg. Crozier importe des Etats Unis où il a étudié après-guerre le terme d'organisation et plusieurs des travaux connus de l'époque (Schön, Simon, etc.). Deux ouvrages fondamentaux sont *L'acteur et le système* puis *Le pouvoir et la règle*. Ils synthétisent sa thèse sur *Le phénomène bureaucratique* et préparent ses analyses circonstanciées ultérieures.

Une organisation est apparentée à un *système* ou cadre d'action dans lequel évoluent des *acteurs* élaborant des *stratégies* basées sur des jeux de *pouvoir*. Ces stratégies visent à optimiser leur position et augmenter leur marge de décision. Le pouvoir se base sur des *zones d'incertitude* qui leur permettent d'être imprévisibles à leurs collègues. Il existe quatre sources de pouvoir : *la technique, la règle, la communication, les partenaires extérieurs*. Ainsi les responsables de formations évoluent dans un système qui peut être celui d'un service des ressources humaines, avec une direction et des collègues (GPEC, recrutement, RH) dont il faut connaître les objectifs et les orientations, mais aussi dans une entreprise qui a un secteur d'activité et des évolutions macrosociales. Chaque responsable de formation va élaborer une stratégie pour augmenter son pouvoir en se rendant opaque à ses collègues. Il peut ainsi compter sur sa bonne connaissance des compétences techniques de ses

formateurs pour maintenir dans l'incertitude son collègue du recrutement quant à savoir si la ressource est disponible en interne ou s'il faut recruter. Il peut aussi compter sur sa connaissance du fonctionnement interne (communication entre collègues : le sociogramme ; règles de gestion comme les seuils d'ouvertures des formations) du service pour augmenter son pouvoir sur un nouveau responsable hiérarchique qui ne saura pas exactement comment fonctionne concrètement le service et devra s'en remettre à lui. Enfin, la bonne connaissance du secteur d'activité par le responsable de formation lui permettra de parler d'égal à égal et de négocier avec le responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, et non pas d'être dépendant de ses analyses à lui.

Cette *analyse stratégique* que nous venons de présenter peut se faire à tout niveau et à toute échelle. Ainsi on pourrait comprendre et expliquer les jeux de pouvoirs entre formateurs pour devenir responsable de formations, chacun possédant ses atouts propres (connaissance technique du métier versus connaissances pédagogiques, par exemple) à faire valoir pour se mettre en avant et prendre l'ascendant sur ses collègues.

### Les origines américaines oubliées : contingence et rationalité limitée

On le voit, la théorie des organisations de Michel Crozier s'appuie sur une vision très réductrice de l'humain, un *homo sociologicus* mû par son intérêt personnel et n'ayant que des zones d'incertitudes bien précises pour asseoir son pouvoir. Nous ne sommes pas loin de l'*homo economicus* de la théorie classique, qui cherche à maximiser son intérêt sur le marché.

Pourtant, Michel Crozier est influencé par Herbert Simon qui le précède aux Etats Unis. Celui-ci élabore une théorie de la *rationalité limitée* qui fait le lien entre l'économie classique et la théorie des organisations française. De fait, la stratégie de l'acteur crozérien est toujours relative à un système, à un environnement dans lequel se situent les jeux d'acteurs, avec des zones d'incertitudes bien précises. Il ne cherche pas son intérêt en général, mais l'intérêt qu'il peut tirer dans la situation particulière, *contingente*. Nous insistons sur cette contingence : le responsable de formations n'aura pas la même stratégie selon que son système est une entreprise industrielle aux savoirs figés et bien connus ou un groupe de conseil dans les services où les savoirs sont en changement permanents et au cœur de la stratégie de l'entreprise. La valeur du responsable de formations lui-même dépendra du système dans lequel il se trouve, de son secteur d'activité.

Herbert Simon étudie plus en particulier la prise de décision et son caractère situé : le nombre d'informations du décideur n'est pas parfait et peut évoluer dans le temps, interdisant un discours absolu sur la bonne décision. Ainsi, quand un responsable de formations prend la décision de maintenir ou d'annuler une formation il a des informations sur le nombre d'inscrits à tel moment

(mais ce nombre peut augmenter brusquement, rendant une décision d'annuler la session dommageable) et il ne sait pas exactement le degré de motivation du formateur et l'entrain qu'il mettra à l'animation – gage de sa réussite – si la session est maintenue. Il a des informations sur les compétences du formateur et le public de la formation, donc le degré d'adéquation, mais ceci reste imparfait et sera à préciser lors de la session de formation. Il est difficile de mettre en place une procédure d'annulation de session étant donnés ces différents paramètres : il faut souvent suivre l'actualité événementielle du secteur ou de l'entreprise qui peuvent déterminer, à telle date prévisible, le nombre d'inscrits et donc la pertinence économique de la formation (annonce d'une grève paralysant les transports et interdisant l'accès ? mise en place d'une nouvelle loi demandant la connaissance de procédures obligatoires ?). Quant à la qualité de la formation, qui peut compenser en partie une déficience du nombre d'inscrits, elle est difficile à apprécier plus finement avant chaque session. Le suivi d'un groupe avec un formateur permet d'ajuster selon les retours des évaluations pour prendre la décision d'annuler une session ou de la maintenir en demandant au formateur de s'adapter. Nous le voyons, la rationalité du responsable de formation est une *rationalité limitée*, ou encore *contingente*.

Et le responsable de formations est pris dans plusieurs actions. Il ne joue pas qu'un seul jeu : au-delà de l'intérêt économique de l'ouverture d'une formation (sera-t-elle financièrement rentable ?), il doit suivre la direction prise par les niveaux hiérarchiques desquels il dépend (l'orientation vers telle ou telle activité de l'organisation, qui peut conduire à annuler plus facilement un type de formations qui devient suranné) mais aussi les compétences de ses formateurs qu'il développe en les faisant travailler sur des sujets nouveaux. Une formation peut être maintenue uniquement parce qu'elle permet de tester ou d'aguerrir un formateur sur un sujet dont il n'est pas coutumier.

Ceci étant le champ des bonnes raisons pour maintenir ou suspendre une formation (c'est-à-dire les raisons légitimes, rationnelles, argumentables devant autrui) mais il ne faut pas oublier les vraies raisons personnelles, masquées derrière ces raisons rationnelles (une inimitié avec le formateur, un manque de motivation passager du responsable de formations qui ne peut faire face à la situation, etc.). L'affect, le moral, les passions sont aussi à prendre en compte dans les décisions du responsable de formations...

Ainsi l'acteur n'est pas toujours rationnel, fut-ce une rationalité limitée, et on ne peut pas réduire un acteur à une seule stratégie dans un système unique : il existe plusieurs stratégies en concurrence les unes avec les autres dans le système – et nous avons vu précédemment que le système lui-même, voire le champ, peut être défini de différentes façons. Il y a donc des analyses stratégiques contingentes et non l'analyse stratégique absolue.

## La culture organisationnelle

La sociologie du travail et des organisations a été influencée par l'anthropologie des managers : plusieurs études qualitatives et auteurs importants de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle ont mis en avant les recherches sur la langue au travail (parle-t-on le même langage dans différentes entreprises du secteur de la formation, selon qu'on est dans le public ou le privé ? les usagers sont-ils des clients ?), voire l'espace d'activité (la répartition du pouvoir qui se manifeste dans celle des bureaux, la scolarité étant au dessus de la logistique) et la diffusion de pratiques culturelles (la mode vestimentaire peut se diffuser en cascasant dans les étages d'un établissement, les responsables de formation reprenant l'habit de la direction).

Des auteurs étudient plus en particulier la *culture* (concept anthropologique) au travail. C'est d'abord une culture travailliste qui s'oppose à celle des oisifs, voire des décadents. Mais c'est aussi une culture qui est propre à une civilisation ou vaste ensemble géographique et historique. Ainsi E.T. Hall montre comment les rapports à l'espace (*la proxémie* : distances entre individus quand ils parlent par exemple) et au temps (les rythmes dans les prises de paroles) varient d'une culture civilisationnelle à une autre. Dans le monde arabe on coupera plus volontiers la parole qu'au Japon. Les européens sont plus sensibles aux signes hiérarchiques que les nord américains, etc. Le mobilier même est plus ou moins mobile (tables, chaises, etc.), avec des portes que l'on laisse ouvertes ou fermées entre les bureaux, sans que cela ait la même signification : une porte fermée peut vouloir dire la fin de toute communication dans une culture, ou simplement un besoin temporaire de se concentrer sur son activité dans une autre.

Précisant ce guide de comportement dans les affaires internationales (qui est intercivilisationnel), le français Philippe d'Iribarne mène au même moment une démarche similaire en comparant trois firmes industrielles de trois pays : France, Pays Bas et Etats Unis. Il en ressort trois cultures nationales de travail différentes, la France étant marquée par une logique de l'honneur toute hiérarchique et militaire où il convient de ne pas perdre la face et les signes d'autorité (il ne faut pas oublier que l'auteur est polytechnicien, plus particulièrement assujéti à ce type de logique), là où les Pays Bas sont le lieu du consensus et de la négociation et les Etats Unis sont le pays des contrats et des relations horizontales synallagmatiques : ce qui compte c'est alors que l'on s'entende pour *get the thing done*.

Hofstede poursuit ce type d'analyses culturelles et on peut, en France, opposer une culture organisationnelle du public à celle du privé. Nos propres études sur l'évolution du Cned montre le passage de l'une à l'autre, avec des mutations profondes dans les habitudes, traditions et normes en

vigueur. C'est aussi superficiel que les vêtements et costumes de travail et aussi profond que les parcours des personnes recrutées (issues d'un concours de la fonction publique ou d'une carrière dans le privé) et les savoirs qu'elles portent.

Plus précisément, une culture organisationnelle est propre à l'établissement dans lequel on travaille : ce sont ses valeurs profondes (qui sont parfois affichées sur le site Internet), les images de son métier premier (que l'on voit dans les plaquettes pour les parties prenantes) et le sens que l'institution donne à son action (la fonction qu'elle remplit dans la société). C'est certes une affaire de communication sur ce qui est dit au grand public, mais c'est aussi ce qui guide l'action de certains employés qui adhèrent à la culture de l'entreprise : ils y croient, y mettent leur coeur et s'impliquent en profondeur dans l'organisation. Plus qu'une simple raison sociale, la culture de l'organisation est alors porteuse de sens.

La culture organisationnelle peut dépendre de son secteur d'activité : une industrie s'identifiera au type de produit qu'elle fabrique et à ses machines, une société de services mettra en avant la valeur ajoutée de ses ressources humaines, une entreprise du secteur de la connaissance soulignera les savoirs dans l'économie actuelle... Passer d'une organisation à une autre dans le même secteur d'activité, en tant qu'employé successif, c'est alors garder la culture du secteur mais transformer certaines valeurs plus locales. Ainsi un *chef de produit de formation* dans le privé pourra devenir *responsable de formations* dans le public et requalifier son travail de *conception de formations* en *ingénierie de formations*. Dans une petite structure labile et évolutive du secteur privé, les titres et statuts sont moins marqués par le poids de la hiérarchie que dans une industrie éducative publique où l'on parle plus volontiers de "responsabilités" et d' "ingénierie".

Un salarié peut, enfin, travailler pour son organisation et en épouser les formes culturelles avec application, ou plus largement pour son secteur d'activité (quitte à changer d'organisation tout en gardant sa profession). On peut ainsi évoquer une *culture professionnelle* plus large que la culture organisationnelle. Soit que l'on travaille pour le bien commun de son organisation (être "corporate", aller "dans le sens de la boîte"), soit, plus généralement, que l'on travaille pour le bien commun de sa profession ("être un pro", un "grand professionnel", un "homme du métier").

## Vers l'autorité du professionnel en organisation

Le respect de la culture dans laquelle on travaille peut ainsi se faire au niveau de l'organisation ou à celui de la profession. Il est, idéalement, celui de sa profession dans une organisation. Ceci

permet d'atteindre une respectabilité ou autorité dans son travail. C'est l'idée d'*auctoritas* où ses actions et paroles sont amplifiées par la culture et les valeurs que l'on applique.

Ainsi, si pour l'analyse stratégique de Michel Crozier, l'autorité repose sur le pouvoir de l'acteur qui dépend de ses zones d'incertitudes dans un système, on peut mettre en avant que, au-delà de ce caractère fonctionnel, il est une autorité hiérarchique (celle de l'organigramme et de l'architecture des bâtiments) et une autorité sociale (celle du sociogramme). Vivre les valeurs de sa culture organisationnelle et professionnelle permet d'être reconnu par ses collègues au quotidien, et ce d'autant plus qu'ils appliquent eux aussi ces mêmes valeurs.

Il faut donc différencier l'autorité mise en spectacle et théâtralisée dans des cérémonies (remise de prix, de médailles, apparat de bureau et de costume, place et personnel à son service dans l'organigramme) de l'autorité vécue et ressentie du fait de l'adéquation aux valeurs et à la culture organisationnelle (charisme, centralité dans les réseaux informels, etc.). On remarque que, comme dans les champs du politique et du religieux étudiés par les anthropologues, le sacré, étymologiquement ce qui est mis de côté, peut à tout moment être remis sur le devant de la scène et porté aux nues alors qu'il était oublié ou délaissé. C'est souvent le cas avec les seniors qui n'occupent pas les postes hiérarchiques et qui pourtant sont subitement remis en avant lors de missions précises où leur expérience et leurs succès passés peuvent être valorisés.

Ces analyses sur la culture et l'autorité du professionnel en organisation nous amènent à un troisième concept sociologique, après celui de travail et d'organisation : le concept de professionnel.

## La profession des responsables de formations : leurs savoirs

### Métier ou profession ?

Nous avons vu que le travail de responsable de formations se faisait dans des organisations où ils représentent une profession particulière. Dans *l'écologie de professions*, le système des professions qui est toujours évolutif avec des espèces de professions qui émergent et d'autres qui disparaissent, les responsables de formations voient leur professionnalité évoluer. Ils étaient essentiellement des gestionnaires et se métamorphosent peu à peu vers des techno-pédagogues. Ils passent du management de formation à de l'ingénierie pédagogique et multimédia.

Leur fonction professionnelle reste pourtant la même : ce sont des cadres intermédiaires (c'est leur catégorie socio-professionnelle pour l'instance de statistiques nationale) qui ont vocation à contribuer à la formation du personnel aux arts de leur métier, soit, en langue moderne, aux compétences de leur profession. Ils se situent alors dans le service des ressources humaines d'une entreprise. Mais ils peuvent être aussi les acteurs centraux d'une société de la connaissance où ils contribuent à professionnaliser des apprenants : ils forment alors aux compétences de professions extérieures à leur employeur (cas des responsables de formations en université par exemple : les étudiants sont professionnalisés à des métiers extérieurs, ou à des compétences qui leur seront utiles pour un emploi).

Dans tous les cas ils ont le statut de cadre, ce qui, dans un jeu d'emboîtements, indique qu'ils suivent une direction et délimitent le périmètre de leurs agents. Les formateurs exécutent leurs missions dans le cadre que les responsables de formations leur fixent. C'est essentiellement un cadre d'action (les salariés sont rémunérés pour une activité, un savoir y faire) mais il ne faut pas oublier les relations interpersonnelles et les dimensions humaines (rapports de pouvoir, affects, frustrations, jalousies, ambitions, etc.) qui peuvent expliquer nombre de comportements. Certains formateurs ne « peuvent pas être encadrés », non pas pour des questions d'action ou de savoir mais pour celles d'attitudes, plus ou moins ouvertement reprochées légitimement par les responsables de formations (qui ont alors recours à des subterfuges masquant les véritables raisons de l'inimitié). Il est aussi à remarquer les jeux d'alliance et de pouvoir dans une organisation : le recrutement et l'allégeance de tel jeune diplômé peut lui servir pour la carrière qu'on lui promet et réserve s'il fait ses preuves, mais peut lui desservir au quotidien auprès de collègues moins titrés scolairement qui verront alors leur propre travail dévalorisé et développeront une forme d'animosité.

Encadrants, les responsables de formations contribuent à professionnaliser les agents par l'intermédiaire des formateurs. Leur profession consiste à gérer les connaissances. Ils peuvent exercer différemment leur profession : soit qu'ils insistent sur le management (compétence dramatique du travail) en tant que responsables ou chefs d'une partie d'un catalogue, soit qu'ils investissent la création (compétence poétique du travail) par une ingénierie ou une conception de formation plus développée que leurs collègues.

Travaillant pour partie dans le secteur de la formation professionnelle continue, on remarque, que cordonniers mal chaussés, les responsables de formation n'ont pas une *branche professionnelle* reconnue par le ministère du travail sous la forme d'une convention collective. Ainsi les emplois, grilles de salaires, qualifications et savoirs mobilisés par la profession ne sont pas reconnus officiellement. Il n'y a pas plus de corporation des responsables de formation (comme c'était le cas avant la Révolution Française et la loi le Chapelier) que de branche professionnelle reconnue par l'Etat actuellement.

La question de savoir si c'est une profession ou un métier reste alors entière. Tout dépend du sens que l'on met derrière ces mots. Les sociologues des professions ont fait remarquer qu'outre-Atlantique les *professions* étaient des professions libérales au statut social élevé et s'opposaient aux *occupations* d'ambition et de reconnaissance plus modestes. Un métier serait-il simplement une profession moins valorisée ? Comment comprendre les responsables de formations ? Est-ce que leur activité se professionnalise (se valorise) avec la mutation vers une société de la connaissance ? Est-ce que cette perception est individuelle et liée à l'histoire propre de chacun (et en particulier de l'activité des parents) ?

On peut aussi avancer que les responsables de formations se professionnalisent dans le sens où leur identité est de plus en plus reconnue et leurs savoirs se formalisent. Ainsi les masters formant des responsables de formation contribuent à la professionnalisation du métier et indiquent que des carrières sont ouvertes dans l'économie de la connaissance. C'est un des sens de la professionnalisation des responsables de formations.

## Les professionnalisations

On peut reprendre la notion même de professionnalisation et, en-deçà, celle de profession, qui implique pro-fesser, étymologiquement « parler devant ». Professer n'est pas confesser (« parler avec ») et cela incite à penser qu'une profession est un discours public à un sujet (celui d'un professeur, d'une profession de foi et d'une profession libérale). Professer un métier (ou une

profession, avec le pléonasme) revient alors à dire publiquement que l'on exerce telle activité. Se professionnaliser reviendrait à parler avec justesse de cette activité : qu'il y ait une identité entre l'activité et la communication, identité reconnue par l'auditoire et validée comme telle. Un professionnel serait quelqu'un qui parlerait avec justesse de ce qu'il fait régulièrement.

Mais la question de la professionnalisation est scientifiquement plus complexe que ce qui peut être déduit des étymologies. Richard Wittorski définit trois types de professionnalisation :

- La professionnalisation d'un métier qui est sa reconnaissance sociétale par le public : ainsi la profession de responsable de formations qui émerge au 20<sup>ème</sup> siècle, ou aujourd'hui les reconnaissances des professions par une convention collective entre patrons et syndicats signées au ministère du travail (ce n'est pas le cas pour les responsables de formation).
- La professionnalisation d'un agent qui apprend le métier : ainsi un responsable de formation qui apprend son métier durant un stage pour se perfectionner durant le master RFIO.
- La professionnalisation d'un agent organisé par une institution : ainsi les dispositifs de formation continue mis en place le master RFIO pour que les responsables de formations s'améliorent sans cesse dans leur métier.

On le voit, trois perspectives sont engagées : soit que l'on observe la société en son entier, soit que l'on observe les efforts d'un formé ou ceux d'une institution pour celui-ci.

A ces trois professionnalisations, on peut rajouter la professionnalisation conjointe car, dans les faits, un responsable de formation n'apprend jamais son métier seul. Il se professionnalise sur le terrain en interaction avec d'autres professions, ses formateurs par exemple. Il est difficile de dissocier ce qu'il apprendra de son métier de ce que ses formateurs apprendront du leur : les deux corps de métiers, voire les deux travailleurs, se professionnaliseront conjointement, l'un au contact de l'autre. Un dynamique co-évolutive se met en place.

Et Richard Wittorski de compléter l'appareillage conceptuel en indiquant les cas de « déprofessionnalisation » (un responsable de formations qui ne se formerait pas aux nouvelles plateformes techno-pédagogiques perd de la valeur dans son métier) et de « reprofessionnalisation » (le même responsable de formations, contraint par son employeur, peut se voir rattraper le retard de connaissances en se formant au multimédia). La professionnalisation, avec le suffixe *-tion* est une dynamique, un processus complexe, individuel autant que sociétal, où l'on peut prendre de l'avance comme du retard.

Et nous avons évoqué un écosystème de professions : certains se professionnalisent conjointement (responsables de formations et formateurs par exemple), d'autres sont en concurrence

pour imposer leur logique : ainsi les enseignants-chercheurs d'une université peuvent vouloir rendre subalterne la mission administrative de responsabilité de formations, ou encore, dans un service de ressources humaines, le responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences peut vouloir absorber la mission formation.

Ceci nous amène à étudier la profession de responsable de formation dans le temps, au travers du concept sociologique de carrière.

## Les carrières

L'étude des carrières professionnelles est à l'origine de la sociologie du travail nord-américaine. Elle a été définie par E. Hugues à l'université de Chicago dès les années 1940, puis prolongée par ses élèves (E. Goffman, G. Becker, ...) pour toutes sortes de carrières déviantes ou mineures : la carrière du musicien de jazz, du fumeur de marijuana, du malade mental, etc. Une organisation, voire une profession, est l'endroit d'une carrière-type, quoiqu'il puisse y avoir des carrières jugées déviantes : des sorties de course moins honorables. A cet égard, on peut se demander si un technicien dans une industrie peut considérer comme aboutie une carrière qui le mènera à un poste de directeur à forte responsabilité et comme carrière déviante une trajectoire professionnelle qu'il achève par des missions syndicales ou de formation des jeunes entrants dans le métier. Tout dépend du point de vue auquel on se place : pour le grand public et l'organisation en elle-même, l'aboutissement idéal est celui du poste à forte responsabilités du côté du patronat, en haut de l'organigramme. Mais il est tout à fait possible qu'un professionnel se réalise mieux et juge sa carrière plus aboutie d'après ses propres valeurs en empruntant la voie du contre-pouvoir syndical ou la voie horizontale du formateur transmettant son expérience.

Hugues (1966, p. 165) indique l'importance du « métier central » dans une carrière. En effet, un responsable de formation résume sa carrière à ce titre central. Mais il a pu, auparavant, être chef de projet, consultant ou encore formateur. Et après, il peut évoluer vers un poste de consultant indépendant, de directeur des formations dans un organisme pédagogique ou de responsable des ressources humaines dans une entreprise d'un autre secteur (il pourra être directeur des ressources humaines si la transmission des connaissances est fondamentale dans son secteur, comme dans le conseil par exemple). L'image centrale et grand public, qui sert son identification au long terme, du « responsable de formation » est vécue bien différemment selon ce que l'on a fait avant et ce que l'on fera après : ce qui nous a formé au métier et les intentions ou projections qui font qu'on y est différemment puisqu'on veut en faire quelque chose de distinct.

La carrière type d'un responsable de formations peut ainsi passer d'un formateur sur des cours techniques à celui d'un responsable d'une équipe de formateurs (n'assurant plus que la conception des formations et déléguant l'animation à des formateurs qu'il recrute) mais peut aussi le mener vers des structures professionnelles plus importantes avec une meilleure valorisation du métier, sous forme de reconnaissance symbolique autant que monétaire.

Il convient aussi de signaler le rapport de l'âge et de l'expérience au métier central. En effet, un jeune responsable de formation (« junior ») aura la fougue et les motivations du premier temps (ou au contraire se cherchera pour vérifier si c'est bien le métier auquel il aspire) mais pourra faire des erreurs par manque d'expérience. Un responsable de formation mûr sera le plus efficace et le « sénior » ou expérimenté manquera de motivation et de dynamisme. Pour autant, le sénior fait moins d'erreurs car il connaît le métier et il a abandonné les choses qui lui plaisent le moins. Ses perspectives d'évolutions fonctionnelles ou salariales sont moins favorables mais il peut se concentrer sur ce qui l'intéresse, à quoi il est performant et qui est utile aux autres comme à la société en son ensemble : le sénior a vraisemblablement trouvé son *Ikigai*, puisqu'il est encore en poste après toutes ces années.

Quel que soit son rapport d'ancienneté et d'expérience au métier, il existe plusieurs façons de se vivre comme responsable de formations, professionnel de la fonction : soit que l'on se considère comme pédagogue (avec ses méthodes didactiques et son rapport particulier au savoir savant), gestionnaire (manager, comptable, juriste...) ou même technicien (avec les nouvelles technologies informatiques et multimédia). Le titre « d'ingénieur de formation » sera convoité par certains pour des raisons de prestige, en particulier dans les grandes organisations industrielles – il n'a cependant pas à ce jour été validé par la commission des titres d'ingénieurs au ministère de l'enseignement supérieur et tout se fonde sur des activités d'*ingénierie* de formation, à défaut de statut national légal.

Une façon d'aborder la carrière est de la situer, non pas dans une organisation, mais dans une profession, en regardant l'évolution d'une organisation à une autre. Ainsi un organisme de formation filiale d'un groupe privé étranger peut sembler moins pertinent qu'une industrie publique de l'éducation voire, en bout de course, une université multiséculaire. L'image que l'on a de soi en tant que professionnel dépend alors du type d'organisation dans laquelle on travaille, de la définition de poste qu'elle impose au responsable de formation et plus largement de son rapport aux métiers. La hiérarchie des professions est située, elle est imposée au professionnel par son organisation autant que par sa profession et son secteur d'activité.

Une façon de comprendre la représentation qu'un professionnel se fait de son métier dépend certes de son organisation et de son expérience, mais elle dépend aussi de rapports sociaux de classe (en particulier le capital culturel voire scolaire de la famille du responsable de formations) et de

rapports sociaux de genre. Il a plusieurs fois été avancé que les métiers des ressources humaines étaient des métiers féminins. La voie de la formation en son sein le serait encore plus puisque les filles, meilleures élèves, y trouveraient la réalisation d'un rapport au savoir plus positif. C'est l'occasion de remarquer que le travail des femmes les libère de la dépendance économique au mari dans la famille mais les asservit différemment à une organisation. Au pire, c'est un double asservissement à des journées honorables mais longues (famille – si les tâches ne sont pas réparties différemment dans le couple ou en cas de famille monoparentale – et emploi, car il faut bien aller tous les jours sur son lieu de travail) au mieux c'est la possibilité de choisir entre deux types de contraintes.

Hugues (1966, p. 108) écrit : « Les professionnels professent. Ils professent qu'ils connaissent mieux que les autres la nature de certaines questions, et qu'ils connaissent mieux que leurs clients ce qui ne va pas chez eux ou dans leurs affaires ». Ainsi la sociologie des professions se fonde sur la question de l'expertise et des savoirs qui assurent la légitimité des professionnels. D'où des professions libérales avec un fort savoir académique reconnu à l'université (droit, médecine, théologie...) par opposition à des métiers ou corporations qui recrutent par apprentissage (au mieux : compagnonnage institué) et n'ont pas une forte valorisation de leurs connaissances (gestes de la boulangerie, de la charcuterie, etc.). Les ingénieurs d'Etat ou d'expertise utile dans le secteur privé sont liés à des titres et savoirs reconnus par la puissance publique et qui les positionnent comme professionnels dans des grandes organisations. Cependant, ces savoirs sont plus ou moins mobiles et il faut à tout instant les valoriser, avec la déontologie et l'éthique de son corps professionnel, pour les adapter à la réalité mouvante, faire allégeance au pouvoir en place (logique du capital dans le champ bourdieusien) et les imposer aux autres corps de métiers. Ainsi, dans une industrie éducative, les responsables de formations gestionnaires nouvellement recrutés doivent imposer la nouvelle gestion publique, avec sa comptabilité analytique et sa mercatique, à des responsables de formations de l'ancienne génération qui sont basés sur une expertise pédagogique et disciplinaire.

Ce sont là les conflits de savoirs entre professionnels travaillant dans une même organisation.

### Les conflits de savoirs : une question d'*anthropologie épistémique*

Avec ce chapitre sur les conflits de savoirs en organisations, nous sommes à la frontière entre la sociologie de la gestion et l'anthropologie des savoirs. Nous avons, dans notre habilitation, évoqué une *anthropologie épistémique*, qui s'intéresse à l'économie des savoirs en organisation. Comme indiqué dans notre introduction, ceci est une question d'étiquetage scientifique sur le marché des

connaissances académiques. L'originalité démarque mais prend le risque de passer inaperçue faute d'être rangée dans le rayon de bibliothèque adéquat, dans le département de formations idoïne. Ce qui nous paraît important c'est le Travail en Organisation et l'Usage des Savoirs (T.O.U.S.) : la méthode de terrain s'appuie sur la description des organisations éducatives formant à des savoirs qui sont ensuite mis au travail, employés dans une organisation professionnelle. Nous avons pu constater au fil de nos travaux (Marty, 2020) que tous n'acquièrent pas les mêmes savoirs dans une organisation éducative (car chacun a son projet personnel professionnalisé, son propre mémoire de ce qu'il y étudie) et que l'uniformité apparaît uniquement quand deux conformés sont recrutés dans la même organisation professionnelle : ils peuvent alors faire corps et défendre les savoirs qu'ils ont reçus en commun. Ils peuvent s'affilier aux anciens de la même organisation éducative et créer un sous-ensemble ou corps professionnel dans l'organisation.

Le chercheur de terrain pourra alors décrire, outre la formation à des savoirs qu'il reçoit, l'utilisation de ces savoirs dans l'organisation (comment les connaissances sont opérationnalisées, les compétences sont professionnalisées, les arts mis sur le métier) et les pratiques de ses collègues : les tricheries qui supposent une bonne maîtrise des savoirs (la manipulation d'une analyse financière sur la rentabilité d'une formation par exemple), les jeux d'influences pour imposer à ses collègues, via la direction, les savoirs et procédures issus de son corps de métier (un nouveau statut des apprenants dans le logiciel "copies en ligne" qui détermine les liens avec la scolarité). Faut-il tout voir au travers de formulaires officiels impliquant des notions de gestion : description marketing du client de la formation, scénario comptables et prospective financière, détermination d'un prix, gestion d'un projet avec les outils Pert et Gantt, etc. ? Comment les experts de la pédagogie, y compris les responsables de l'agrégation de mathématiques, verront ces feuilles de calcul ? Quels arguments mobiliseront-ils pour défendre leurs propres pratiques ? Comment imposer le discours commercial à des responsables de formations en lettres, qui avaient déjà du mal à accepter des "usagers" et qui se voient assaillis par des "besoins des clients" ?

Les responsables de formations agissent dans une économie du savoir et leur matière première est l'humain. Il est donc aussi indispensable que les responsables de formations soient formés à la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, l'histoire, etc. toutes les sciences humaines qui leur donnent une sensibilité à la perception des formateurs par les apprenants, aux ressorts de la motivation et de l'apprentissage, aux déterminismes psychosociaux d'une carrière, à la compréhension des moteurs, freins et valeurs de ses directeurs – toute connaissance qu'il mettra à l'épreuve selon ce qu'il est venu y faire et ce qu'il pourra en faire après l'expérience. Mais peut-on l'imposer lors de la formation d'un responsable de formation ?

Les représentations même d'un corps de métier vers un autre sont importantes : comment les responsables de formations voient les "chargés" de logistique ? la "direction" de la scolarité ? Et vice-versa. Quel est le vocabulaire employé, plus ou moins stigmatisant ou élogieux ? Avant que ces rapports ne s'inscrivent dans des logiciels, ce sont des mots échangés dans les couloirs, au réfectoire, voire dans les tracts syndicaux. Quelle est la perception de "la direction" par les responsables de formations ? De leur "apprenants", "étudiants" ou "élèves" ? Sont-ils conscients des origines de chacune de ces appellations et de leur histoire chargée de sens ?

Cette analyse des représentations peut déboucher vers une réflexion sur l'agir organisationnel, ses gestes et ses effets. Qu'est-ce que qui est considéré comme un bon geste, légitime, pour le professionnel d'une organisation ? quels sont les effets reconnus et comment se mesure, au-delà de l'effectivité, l'efficience ? La forme d'action est liée à la formation professionnelle, elle se lit dans les formulaires de bureautique où il faut décrire selon des termes imposés ce qui a été, ce qui est et ce qui sera. On se pose souvent la question du faire faire en organisation. Mais encore faut-il s'accorder sur ce qui peut être considéré comme fait, voire ce que *faire* désigne. Et par là pouvoir juger ce qui est bien fait, mal fait, à défaire, à refaire voire simplement ce qui y est une affaire.

Ceci est décrit dans les fiches de postes et référentiels où sont listées les activités et compétences. Mais celles-ci sont impersonnelles et ne disent rien sur les sujets de l'activité : est-ce un individu singulier, le pluriel collectif ? une première ou une seconde personne, un cas général ? Le travail doit être fait, mais on ne sait pas par qui. C'est de cela que le responsable de formations doit pouvoir répondre : les formations doivent être conçues, programmées, animées, évaluées. Par qui ? C'est à lui de définir s'il fera ou fera faire. Et ce qu'il fera savoir en communiquant à ses collègues, profession de son travail pas toujours exacte mais qui sert beaucoup à son évaluation. Quant à la formation du responsable de formation, elle n'est pas toujours simple : faut-il avoir fait soi-même pour faire faire par autrui ? A quel niveau de performance ?

Nous l'avons écrit, tout ceci est fixé dans une fiche de poste des ressources humaines (le supérieur hiérarchique du responsable de formations participe à sa rédaction) voire dans un référentiel national du métier. Ce cadre légal prescrit le travail et les compétences, chacun y inscrit son travail réel, peint son portrait personnel dans ce cadre, avec une grande diversité d'activités. Ce cadre, comme l'organigramme, est déterminé par le pouvoir hiérarchique ou les seniors, mais il évolue très lentement, bien moins vite que les réalités de l'emploi. Au-delà de la diversité du travail réel dans ce cadre légal du possible et du souhaité, il faut donc tenir compte des mutations permanentes de l'emploi, qui rendent le cadre bientôt obsolète. Il faut alors le réactualiser et ce sont des luttes de pouvoir, des conflits et des négociations pour aboutir à la nouvelle règle commune (Marty, 2023) – c'est la vie légale, sur le papier, de la profession avant qu'elle ne soit dissoute ou disparaisse au profit

d'autres de son écologie. Nous avons pu observer ainsi les ingénieurs en gestion et pilotage (ingénieurs d'études et de recherche), qui sont chargés, à l'université, des missions d'ingénierie de formation : ce sont des métiers qui évoluent lentement dans un cadre légal de quelques dizaines d'années. Plus largement, le cadre européen des certifications a été adopté en France par la loi de 2018, mais combien d'années faudra-t-il avant que toutes les institutions historiques (ainsi que celles plus anciennes que l'Etat républicain, comme le Conseil d'Etat) adoptent définitivement la supériorité professionnelle du doctorat sur le master ? Ce sont les nouvelles règles du jeu professionnel pour votre génération (le lien formation – emploi), mais il faut le temps que tous les acteurs (parents, entreprises, institutions publiques...) les mettent en pratique et abandonnent leurs anciens réflexes. Cela fera partie du travail et de l'identité professionnelle en organisation des responsables de formations des années à venir.

## Documenter le travail : vers vos recherches de terrain

Nous voulons vous laisser avec pour mission d'inventer le travail des responsables de formations de demain, dans les années 2020 et au-delà. Pour cela, vous acquerez des savoirs ergologiques propres à l'université d'Aix-Marseille. Des compétences à la fois dramatiques et poétiques qui font votre pragmatisme. Une ergologie qui ne soit pas uniquement des sciences de la gestion pour cadres mais qui prenne en compte la sociologie, la psychologie, l'anthropologie et des savoirs de toutes les sciences humaines. Des sciences du travail complètes.

Une fois en poste, où même lors du cheminement pour y parvenir, vous aurez à documenter la réalité du travail, par des carnets de terrain (papier, numérique, en ligne, audiovisuel, etc.), des articles dans la presse professionnelle (dont les sites Internet), des articles scientifiques (avec les sciences participatives ?). Vos réflexions auront différentes valeurs : il vous faudra différencier la conception de formation et la réflexion sur cette conception de formation. Et chaque genre descriptif ou conceptuel aura son public et ses lieux. Gardez à ne pas vouloir faire valoir un article scientifique dans une organisation professionnelle : il sera méprisé, mal pris car non adapté. Et, de même, la science peut être condescendante envers les retours d'expériences. Des violences symboliques seront à traverser jusqu'à trouver le juste lieu d'expression de vos différentes analyses.

Votre identité même sera mise au travail, selon la part laissée à vos pratiques et celle à vos recherches. Ce sera à vous de placer le curseur entre observation participante (en tant qu'étudiant ou chercheur) et participation observante (en tant que *professionnel réflexif*). Et vous pourrez vous appuyer sur les acquis méthodologiques de l'anthropologie de l'éducation appris dans votre formation pour comprendre les limites de l'expression au travail : le lien de subordination dans le contrat de travail qui interdit de dire ce qu'est la réalité à la place de son responsable hiérarchique (du moins dans l'organisation), les difficultés à être plus que le statut conféré par son travail, etc.

La partie gratifiante est celle de créer des concepts, dans son environnement de travail ou pour son mémoire professionnel, une *conceptualisation ordinaire*, qui prendra plus de force si elle s'appuie sur la conceptualisation académique, pour compléter et conformer vos propres perceptions par des concepts bien établis. Avec vos idées reçues de l'université, vos lunettes augmentant votre acuité, vous pourrez vous faire une idée, plus précise, plus personnelle sur le terrain même. C'est là le sens d'une *théorie* qui consiste à voir au travers des observations de ceux qui vous ont précédés : nous vous encourageons à pratiquer et développer des théories disciplinaires des responsables de formation.

## Bibliographie

- Aristote, (2017) *Œuvres complètes*, Arvensa Editions.
- Barbier, J.M. (2017), *Vocabulaire d'analyse des activités. Penser les conceptualisations ordinaires*. France : PUF, Formation et pratiques professionnelles.
- Bidet, A., Vatin, F., Pillon, T. (2000), *Sociologie du travail*, LGDJ.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski, L. (1982) *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Les éditions de minuit : le sens commun.
- Bourdieu, P. (1989) *La noblesse d'état. Grandes écoles et esprit de corps*. Les éditions de minuit : le sens commun.
- Charles, C., Jeanpierre, L. (2019) *La vie intellectuelle en France*, Tome 3. Seuil : Points Histoire.
- Chester B.I. (1938), *Functions of the executive*, Harvard University Press.
- Condorcet, N. (1993), *Cinq mémoires sur l'instruction publique*, Gallimard Flammarion.
- Condorcet, N. (1998), *Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain*, Gallimard Flammarion.
- Crozier, M. (2014), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Points Essais.
- Desrosières, A., Thévenot, L., (1992) *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte.
- Dubar, C., Tripier, P., (1998) *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin.
- Mc Farland D. (2017) *L'analyse organisationnelle*, Mooc de la Stanford School of Education sur Coursera.
- Friedberg, E., (1997) *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*. Points Essais.
- Friedmann, G. (1978) *Où va le travail humain ?* Gallimard. Collection Idées.
- Hall, E.T. (1990) *Guide du comportement dans les affaires internationales*. Seuil.
- Hésiode, (2001) *Les travaux et des jours*. Folio, Classique.
- Hofstede, G. (2010) *Culture and organization, the software of the mind*. Mc Graw Editions.
- Hughes E. (1996) *Le regard sociologique*, Éditions Ehess.
- D'Iribarne, P. (1993) *La logique de l'honneur. Gestion de entreprises et traditions nationales*. Points Essais.
- Linhart, R. (1981) *L'établi*. Editions de Minuit.
- De Lescure, E., Frétygné, C. (2010) *Les métiers de la formation. Approches sociologiques*. PUR.
- Mallet, J. (2001) *L'entreprise apprenante*. Presses de l'université de Provence.
- Morgan, G. (2006) *Image of organizations*, Sage publications.
- Marty, O. (2023), *Lire Mauss dans les premiers cycles*. Mauss : figures inspirantes de l'éducation.
- Marty, O. (2023) *Les académiques. Terrains dans l'enseignement supérieur*. Bruxelles : Peter Lang

- Marty, O. (2020) *Enseignements à distance. Anthropologies d'une organisation éducative*. Bruxelles : Peter Lang. Thèses postdoctorales.
- Marx, K. (2007) *Critique de l'économie politique*. Editions Allia.
- Méda D., (2022) *Le travail*. PUF, Que sais-je ?
- Menger, P. (2016) *Les professions et leurs sociologies*. Editions de la MSH.
- Monjaret, A., Gibert, M.P. (2021) *Anthropologie du travail*, Armand Collin, U.
- Naville, P. (2012), *Essai sur la qualification du travail*. Syllepses.
- Perrenoux, P. (2014), *La sociologie des organisations*. Points Essais.
- Reynaud, J.D. (2000), *Le conflit, la négociation et la règle*, Triades.
- Sainsaulieu, R. (2019), *L'identité au travail*. Les presses de Sciences Po.
- Schon, D., Argyris, C., (2007) *Organizational learning : a theory of action perspective*. Addison Wesley Longman Publishing.
- Schwartz Y. (1998) *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. PUF, Le travail humain.
- Simon, H. (1997) *Administrative behavior. A study of decision making*. S & S International.
- Tanguy, L., (2011) *La sociologie du travail en France*. La découverte, Recherches.
- Vatin, F. (1993) *Le travail*. France : PUF.
- Virgile (2023) *Les géorgiques*. Flammarion, GF.
- Weber, F. (2009) *Le travail à-côté*. Editions de l'EHESS.