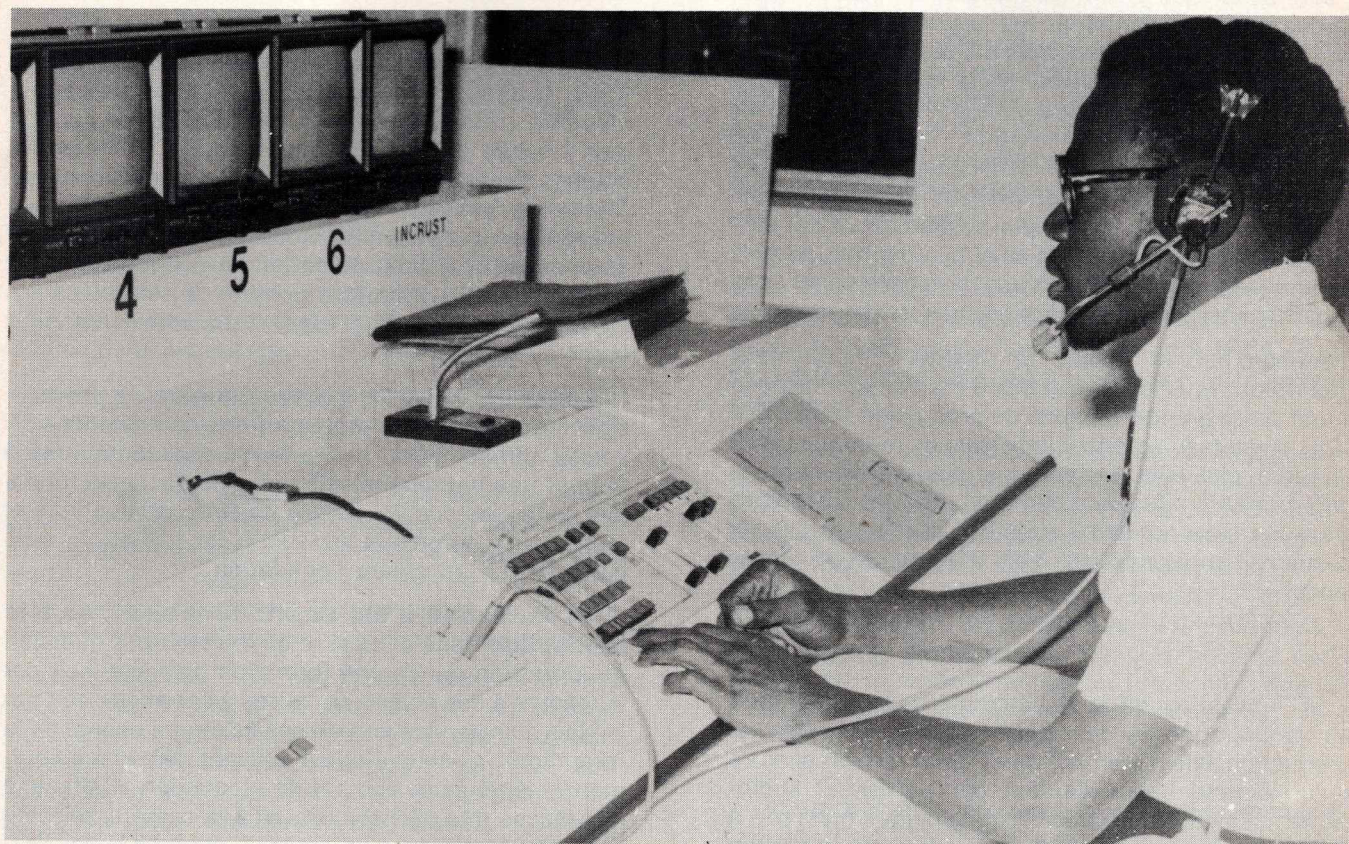


rationalisation de l'éducation et



Les technologies de l'éducation ont permis le développement d'un processus de rationalisation pour lequel la construction d'un système de formation professionnelle découle d'une démarche logique : une chaîne d'opérations permet, sur le papier, le passage de l'étude des situations professionnelles à la détermination d'objectifs professionnels, puis pédagogiques. Il est ensuite possible d'en déduire des stratégies, de mettre en place des structures de contrôle et d'évaluation... Tout cela correspond à un outil abstrait et tous ceux qui ont essayé de l'appliquer savent bien que les problèmes surgissent dès qu'il y a confrontation avec un univers professionnel concret.

Cet article voudrait rendre compte

de ces difficultés d'application. Il ne s'agit pas de nier l'intérêt d'un ensemble de méthodes qui, à condition de relativiser leur emploi, sont souvent d'une grande utilité pour appréhender les problèmes complexes de la formation professionnelle. Il s'agit plutôt de montrer que l'intérêt des démarches nées du développement des technologies de l'éducation tient plus à une souplesse de mise en œuvre, à une sensibilité aux questions soulevées par leur emploi, plutôt qu'à une utilisation systématique.

Le milieu professionnel pris ici comme illustration est celui de la télévision. L'intérêt d'un tel exemple tient à une double caractéristique rarement réunie : un ensemble de métiers

nettement orientés vers une activité de création et en même temps dépendant de techniques lourdes, à la fois coûteuses et en constante évolution.

Cet article est écrit d'un point de vue de non-professionnel. C'est l'analyse d'un spécialiste des problèmes de formation confronté à un milieu nouveau. Sans doute « les gens du métier » auraient une approche différente. L'expérience qui est en filigrane derrière ce texte est celle d'un établissement public, dont le secteur formation professionnelle organise, en particulier, des stages permettant d'acquérir des qualifications pour les principaux métiers de la télévision. Une part importante de ces actions de formation sont ouvertes à des stagiaires étrangers.

t réalité d'un milieu professionnel

les métiers de la télévision

Prendre l'exemple d'un ensemble de métiers précis présente un intérêt à condition de ne pas retomber dans les généralités sur la formation professionnelle. Quelles sont donc les caractéristiques particulières aux métiers de la télévision ? On va risquer là quelques remarques globales, critiquables car elles ne seront pas fondées sur une analyse rigoureuse, mais elles traduisent les impressions d'un non-professionnel au bout de quelques années de travail dans ce milieu. Ces quelques caractéristiques nous serviront ensuite de fil conducteur pour évoquer les problèmes rencontrés pour mettre en œuvre une formation à ces métiers.

Afin de garder au propos un caractère d'illustration, nous n'entrons pas dans des détails très techniques et nous envisagerons le plus souvent globalement «les métiers de la télévision». Disons rapidement que ce terme générique regroupe l'ensemble des métiers qui concourent à l'élaboration d'une émission, aussi bien l'assistant de plateau chargé de déplacer des éléments de décor que le réalisateur. Dans cet ensemble on trouve par exemple : les opérateurs de prise de vues ou les cadres (cameramen), les monteurs, les assistants-réalisateurs ou les scripts, les opérateurs de prise de son...

On peut associer à ces métiers quelques caractéristiques :

- Ce qui a de l'importance pour ceux qui les pratiquent ne tient pas tant à la maîtrise de l'outil technique, (caméra, table de montage...) qu'à la capacité à utiliser cet outil dans une démarche de création.
- La qualité du travail produit (l'émission) n'est pas déterminée par le respect des normes, bien que les exigences de qualité technique soient reconnues comme importantes, mais est évaluée en fonction de critères artistiques où la part de l'originalité, de l'innovation, de l'imagination et de la personnalité du créateur est grande.
- Pour aboutir à un produit fini, le travail suppose la mise en jeu de moyens importants et interactifs en équipements et en personnels. D'où deux conséquences :
 - le produit fini est coûteux ;
 - il est le résultat d'un travail d'équipe où les interdépendances sont particulièrement fortes.
- La reconnaissance professionnelle de la qualification ne pouvant s'établir sur la base de capacités à la création (sauf en de rares exceptions), et afin de protéger une exigence de qualité dans le travail, cette qualification est recherchée dans une spécialisation qui n'est pas toujours liée de façon évidente à des contraintes techniques.
- La compétence est plus affaire d'appréciation, de jugement du milieu professionnel que d'une maîtrise technique reconnue une fois pour toutes. Ce milieu professionnel n'est pas un tout homogène. Il est traversé par des contradictions : différentes conceptions artistiques ou idéologiques, divergences d'intérêt... D'où le fait que la reconnaissance de la compétence est toujours en jeu : il n'y a pas, ou rarement, de position acquise.

Ces cinq caractéristiques impliquent chacune des conséquences quant à la mise en place d'un système de formation professionnelle préparant à ces métiers.

Pour être précis, il faudrait situer ces conséquences dans le contexte institutionnel où elles se manifestent.

Cependant cela entraînerait l'introduction d'autres paramètres et risquerait de rendre moins clair les quelques éléments de réflexion qui vont suivre. Pour cette raison, nous proposons simplement à chacun d'imaginer des effets qui ne seront que suggérés.

l'important se situe au-delà de l'outil

L'analyse des situations professionnelles finales (qu'on les appelle «profils professionnels» – «fiches de fonctions» – «études de postes», etc.) constitue l'étape préalable indispensable à toute définition d'un plan de formation.

Cette phase qui, partant de l'analyse du métier, vise à définir une série d'objectifs professionnels comportementaux, est perçue dans tous les milieux professionnels comme dangereusement réductionniste. Ce rejet est particulièrement vigoureux dans le milieu de la télévision car même avec une application souple valorisant les attitudes créatrices et les manifestations de l'imagination et de la personnalité, la recherche de l'observable tend à privilégier le travail sur l'outil technique, au détriment de tout autre aspect du métier. C'est ainsi que, la plupart du temps, les tentatives menées pour aboutir à la définition de profils professionnels se heurtent à d'énormes difficultés et les résultats obtenus sont toujours considérés comme provisoires, incomplets, voire inutilisables pour les formateurs. En poussant le travail d'analyse, on peut aboutir à une définition d'objectifs pour une équipe de production prise globalement : le problème des spécificités professionnelles au sein de cette équipe étant traité en terme «d'organisation du travail de production». Cette

démarche dialectique nous renvoie plus loin au paragraphe : **Le produit du travail : collectif et coûteux.**

La distinction entre un métier analysé comme étant l'accumulation d'un certain nombre de savoir-faire techniques et un métier analysé en fonction de son insertion institutionnelle a toujours donné lieu à d'interminables et violentes discussions. Violence d'autant plus grande qu'elle traduit un débat idéologique de fond sur l'organisation de la division du travail. On peut, pour simplifier, considérer que les tenants de la première méthode analysent un métier en terme de «poste», alors que les tenants de la seconde parlent de «fonction».

Le technicien «à son poste» doit maîtriser un certain nombre de techniques, avoir les réflexes lui permettant de faire face à une série de situations professionnelles énumérées de façon quasi «exhaustive» sur sa fiche de poste. Il ne doit en aucun cas s'interroger sur la finalité de ses actes. Son champ de travail correspond à son champ de soumission hiérarchique.

Le technicien considéré comme exerçant une fonction, outre qu'il doit maîtriser l'ensemble des techniques liées au poste qu'il occupe, doit en outre prendre en compte la situation de celui-ci dans son environnement institutionnel. Il peut, s'il le veut, ou s'il a les moyens de le vouloir, s'interroger sur les finalités de sa production et y introduire ainsi sa dimension personnelle. Son champ de travail s'inscrit dans le champ de son analyse politique.

Cet écart entre «poste» et «fonction» est particulièrement significatif dans le domaine de la Télévision.

Ainsi, si nous analysons le métier de «monteur», quelques semaines suffisent à maîtriser l'utilisation de la table de montage et de la colleuse. Par contre, de longs mois, voire de longues années sont nécessaires à l'acquisition d'une aisance permettant, par le choix des rythmes et des raccords, de rendre une intention personnelle, suggérer une émotion, induire une réaction du spectateur.

Pour le professionnel expérimenté, mis en situation de formateur, la tentation est grande de mi-

nimiser la part d'apprentissage à la maîtrise des outils pour privilégier le second aspect, le plus valorisant, de la fonction. Cela entraîne parfois de grandes difficultés au démarrage des formations.

production, normes et création

La démarche dite «pédagogie par objectifs», définissant à l'avance ce à quoi on veut aboutir, est ressentie comme privilégiant l'aspect «normalisable» de la formation. L'argument mis en avant est le suivant : «Comment peut-on savoir a priori où aboutira une démarche créatrice ? »

Cette objection fondamentale aboutit, dans le cadre de l'établissement public auquel se réfère cet article, à une démarche pédagogique qui fait l'économie de la définition de l'objectif de production visé, reportant à la phase «évaluation» l'analyse du produit réalisé par rapport à l'objectif de formation.

La progression d'un stage est rythmée par une succession de «chantiers de production». Ces chantiers sont des opérations réelles de tournage de reportages, de fictions, d'émissions de variété. Les chantiers sont délimités par des «cahiers des charges» négociés lors de la conférence de production et le visionnage final donne lieu à un débat critique sur le produit réalisé. Cette solution est évidemment une solution coûteuse financièrement.

Résoudre de cette manière le problème de l'objectivisation des formations reporte le débat sur le concept de progression pédagogique. L'idée même de programme semble, en effet, alors peu compatible avec la disponibilité nécessaire au développement d'une capacité créatrice qui est, elle, intimement liée à une démarche personnelle.

Face à cette nécessaire personnalisation de chacune des démarches des stagiaires, la tendance du professionnel formateur est de se situer par rapport à son stage comme un réalisateur par rapport à l'émission qu'il réalise. Laissant une large part à l'intuition et à la disponibilité créatrice, le stage court le risque permanent de divergences entre les objectifs de l'institution et

les objectifs des stagiaires. De plus, chaque stage est une aventure nouvelle et la capitalisation est particulièrement difficile.

L'honnêteté intellectuelle qui sous-tend cette volonté de privilégier la créativité et la personnalité ne serait que bonne conscience si elle ne prenait en compte le problème de l'environnement culturel et social des stagiaires.

Aux stagiaires étrangers qui viennent en France pour deux années, qu'offrons-nous comme source à l'imagination créatrice hors les foyers bruyants, les longues heures de transports en commun et les contrôles de police ?

le produit du travail : collectif et coûteux

Lorsque l'on sait que le coût minimum d'une production télévisuelle qui passe sur les antennes françaises est de l'ordre de un à deux millions de francs de l'heure, on peut imaginer ce que serait le coût d'une formation qui consisterait à créer, tout au long du stage, une série de productions en grandeur réelle.

Or, entre le formateur-professionnel qui, comme on l'a vu au point précédent, tend à concevoir son stage comme un grand chantier de production, et les contraintes financières de l'Institution, il n'est guère facile de mettre en œuvre des simulations (systèmes largement utilisés dans les formations professionnelles industrielles). En effet, d'une part le produit final ne peut être confronté à un public qui utilise des normes subjectivement déterminées par une pratique de télé-spectateur exigeant quant à la «richesse» du décor et de la forme, sinon du contenu. D'autre part, l'appareil de production télévisuelle ne peut être facilement modélisé (maquettisé) du fait de la faible importance relative du coût du personnel qui le met en œuvre.

La solution financière à ce problème réside alors dans un espace-temps des chantiers de production et un allègement des moyens humains mis en œuvre lors des tournages.

Cela crée une frustration d'autant

plus grande pour le formateur qu'il est lui-même rarement en mesure de faire la démonstration de ses propres compétences, car il n'est pas le réalisateur des produits de son stage. Il ne peut le démontrer que sur des tâches ponctuelles souvent liées à des maîtrises d'outil, et non pas sur son savoir-faire global ou son « talent ».

Comme il a été dit précédemment, le chantier de production met en œuvre un grand nombre de personnels dont les compétences se complètent et interagissent en permanence. Le processus de production qui ne permet pas une division chronologique du travail met en jeu à tout moment de nombreux facteurs complémentaires et contradictoires. Cela rend l'évaluation de productions réalisées particulièrement délicate, car il est difficile de distinguer l'apport de chacun dans le résultat final.

Par conséquent, la phase ultime de l'analyse critique du produit revêt une importance considérable : elle est l'aboutissement d'un travail difficile, le moment où le jeu des interactions doit être suffisamment éclairci pour permettre à chacun de situer ses propres apports, le moyen de contrôle de la pertinence de ses choix d'objectifs par rapport aux démarches et progressions individuelles. Inutile de préciser que ces séances de visionnage donnent lieu à d'âpres débats !

la qualification est recherchée également dans la spécialisation

La construction de plans de formation doit concilier à la fois des exigences de travail collectif et de spécialisation approfondies par métier. Cette dualité repose sur une particularité des métiers de production télévisuelle. En effet, d'une part, la qualité professionnelle est liée à la créativité et à la personnalité, nous l'avons vu plus haut, et se constate lors du visionnage du produit final, d'autre part, lors du tournage proprement dit, ce sont les qualités d'efficacité, de réflexe, de « professionnalité technique » qui priment.

Nous nous trouvons donc face à

des métiers dans lesquels il faut à la fois faire preuve d'une grande compétence technique (mesurée à tout instant lors du tournage), exercer cette compétence dans un travail d'équipe interactif, l'inscrire dans une finalité individuelle de créativité.

Cela amène à concevoir des plans de formation, assez exceptionnels en formation professionnelle, où plusieurs stagiaires se préparant à des métiers différents se retrouvent sur un même stage. Cette caractéristique passionnante pose de très gros problèmes pratiques.

Des problèmes de coût d'abord : un gabarit de seize stagiaires est le maximum acceptable pour toutes les activités communes. Lors du travail en spécialité, on arrive à des sous-groupes de quatre, voire de deux stagiaires ce qui nécessite un encadrement très important et très compétent.

Des problèmes de progression et de programmation concrète : plusieurs sous-groupes travaillent parallèlement, doivent cependant se retrouver pour les étapes communes, qui sont en général des chantiers de production. On doit donc concilier une progression globale (liée aux objectifs institutionnels et contractuels), des progressions individuelles et des progressions de sous-groupes professionnellement hétérogènes (quel point commun peut-il y avoir entre la progression d'un groupe de stagiaires opérateurs de prise de vue et un groupe de preneurs de son ?)

la compétence est liée au jugement des autres professionnels

Le contrôle des plans de formation, l'amélioration du système éducatif dans lequel ces plans s'intègrent, la mise à jour et l'adaptation des méthodes dépendent étroitement du système d'évaluation que l'on met en place autour des actions de formation.

La définition d'une politique de d'évaluation se heurte à la double difficulté que nous avons soulignée précédemment :

– Une évaluation centrée sur les

acquisitions en terme de « maîtrise d'outil » est perçue comme réductrice. Les séances de visionnage critique ont toujours tendance à glisser rapidement d'une analyse technique spécifique à une appréciation globale qui fait aussitôt intervenir des critères subjectifs artistiques ou émotifs qui ne concernent pas forcément de manière directe l'étape d'apprentissage dont le produit visionné devait être le résultat.

– L'appréciation globale du produit dans ses composantes artistiques comme objet de communication, tend souvent à une juxtaposition de jugements professionnels qui, pour apporter aux stagiaires concernés un recul critique sur leur propre travail, se situent plus souvent sur un terrain de confrontations esthétiques que sur celui d'une évaluation pédagogique.

La créativité, l'apport artistique, la personnalité (le talent ?), l'émotion communiquée sont autant de facteurs, de composants dont la marque dans l'œuvre télévisuelle, même si leur reconnaissance est affaire d'appréciation, est bien réelle.

A l'appui de la démonstration sur la validité de la théorie de la valeur travail, Marx employait la démonstration par l'absurde suivante :

La valeur d'un produit est entièrement déterminée par le coût de la qualité qui entre dans sa composition. En effet, imaginons un monde entièrement mécanisé, donc sans travailleurs. Les produits fabriqués uniquement par des machines auraient forcément une valeur nulle pour être accessibles à des personnes sans revenus (puisque sans travail).

N'en est-il pas de même de l'œuvre télévisuelle ? Personnellement, nous le pensons, ce qui nous engage à un double combat :

- un combat à long terme, qui vise à l'appropriation de l'œuvre de création par l'ensemble de la population (public et producteurs confondus) ;
- un combat quotidien tendant à préserver la qualité du travail réalisé par chacun des membres de l'équipe de production – combat qui passe par la qualité des formations que nous pouvons dispenser.

J.-P. Machart