



**HAL**  
open science

## Préciser le rôle des responsables de formation pour les accompagner dans leur professionnalisation. Le rôle indispensable des responsables de formation, personne-clef des réussites étudiantes.

Jamila Al Khatib, Sacha Bensahel Mercier, Nathalie Jeannerod-Dumouchel, Charlotte Pourcelot-Capocci, Evelyne Rousselet, Sophia Nunes, Rana Challah

### ► To cite this version:

Jamila Al Khatib, Sacha Bensahel Mercier, Nathalie Jeannerod-Dumouchel, Charlotte Pourcelot-Capocci, Evelyne Rousselet, et al.. Préciser le rôle des responsables de formation pour les accompagner dans leur professionnalisation. Le rôle indispensable des responsables de formation, personne-clef des réussites étudiantes.. Les ressources éducatives au prisme de la professionnalisation dans l'enseignement supérieur, Oct 2022, Clermont-Ferrand, France. hal-04056853

**HAL Id: hal-04056853**

**<https://uca.hal.science/hal-04056853v1>**

Submitted on 3 Apr 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Communication au colloque "Les ressources éducatives au prisme de la professionnalisation dans l'enseignement supérieur", 17 et 18 octobre 2022, Clermont-Ferrand

## **Préciser le rôle des responsables de formation pour les accompagner dans leur professionnalisation. Le rôle indispensable des responsables de formation, personne-clef des réussites étudiantes.**

Al-Khatib J<sup>1</sup>, Bensahel-Mercier S<sup>2</sup>, Jeannerod-Dumouchel N<sup>3</sup>, Pourcelot-Capocci C<sup>4</sup>,  
Rousselet E<sup>5</sup>, Nunes S<sup>6</sup>, Challah R<sup>7</sup>

[jamila.alkhatib@univ-eiffel.fr](mailto:jamila.alkhatib@univ-eiffel.fr), [sacha.bensahel-mercier@univ-eiffel.fr](mailto:sacha.bensahel-mercier@univ-eiffel.fr), [nathalie.jeannerod-dumouchel@univ-eiffel.fr](mailto:nathalie.jeannerod-dumouchel@univ-eiffel.fr), [charlotte.pourcelot-capocci@univ-eiffel.fr](mailto:charlotte.pourcelot-capocci@univ-eiffel.fr), [evelyne.rousselet@univ-eiffel.fr](mailto:evelyne.rousselet@univ-eiffel.fr), [sophia.nunes@univ-eiffel.fr](mailto:sophia.nunes@univ-eiffel.fr), [rana.challah@univ-eiffel.fr](mailto:rana.challah@univ-eiffel.fr)

<sup>1</sup>Laboratoire Formation et Apprentissages Professionnels (Cnam)

<sup>2</sup> et <sup>3</sup> et <sup>5</sup> Institut de recherche en gestion

<sup>4</sup>Laboratoire Interuniversitaire des Sciences de l'Éducation et de la Communication (LISEC), Université de Haute-Alsace (UHA)

<sup>7</sup>Laboratoire CREAD (Centre de Recherches sur l'Éducation, les apprentissages et la Didactique), Université Rennes 2

**Résumé.** L'objectif fixé, depuis le Processus de Bologne, d'augmenter le niveau de réussite des étudiants en première année de licence à 50% d'une même classe d'âge, n'est toujours par atteint. Pour autant, de multiples recherches ont étudié le pilotage des établissements, les facteurs de réussite des étudiants, ou encore les dispositifs à mettre en œuvre. Cependant, peu de recherches portent sur les « pilotes » de la réussite universitaire. Dans le contexte d'un passage d'une « professionnalité de métier » à une « professionnalisation de l'organisation » (Evetts, 2009), ce témoignage vise à présenter la recherche en cours concernant le rôle et les missions des responsables de formation pour favoriser les réussites à l'Université Gustave Eiffel.

**Mots-clés :** Pédagogie de l'enseignement supérieur, Responsable de formation, Professionnalisation, Développement professionnel

### **Le rôle central du responsable de formation pour favoriser la réussite étudiante**

Face à l'augmentation des métiers à haute qualification, les universités européennes ont pour défi d'élever le niveau d'éducation. Depuis le processus de Bologne, et plus récemment le Traité de Fonctionnement de l'Union Européenne, l'objectif d'atteindre 50% de réussite en Bachelor en 3 ou 4 ans est réitéré, celui-ci stagnant à 40,3% en 2020 (European Commission, 2020). Pourtant de nombreux dispositifs ont été lancés en France, tant législatifs, par le Plan réussite en 2007 ou la Loi Orientation et Réussite en 2018 que l'apparition de projets « Nouveaux Coursus à l'Université » (NCU) en 2017, ayant pour objectif de favoriser la réussite des étudiants. De nombreuses recherches portent sur les facteurs de réussites ou encore sur les dispositifs efficaces pour les étudiants (Romainville & Michaut, 2012) mais peu de recherches portent sur le rôle des acteurs en charge de l'évolution des formations. Car la réussite étudiante est la résultante d'une relation de service entre des enseignants et des étudiants, co-concepteurs et co-producteurs du service au sens de Eiglier et Langeard (1987) ou Gadrey (2003). Cette relation est particulièrement orchestrée par un enseignant à qui l'on attribue une mission spécifique : le responsable de formation.

Une première revue de littérature (Etienne, Annot et Biaudet, 2018 ; Paivandi et Younès, 2019 ; etc.) portant sur la définition du métier de l'enseignement du supérieur a montré que les activités relevant de la responsabilité de formation portent un rôle important en matière de pédagogie. En effet, ils conçoivent la pédagogie, définissent les compétences et notamment les maquettes des cours, recrutent les enseignants vacataires, assurent les relations avec les entreprises dans le cas d'une formation en apprentissage, participent à la labellisation de la formation, assurent le suivi des tâches administratives, etc. En interaction avec de multiples parties prenantes (les équipes administratives, les étudiants, les enseignants, les entreprises), cette mission pourrait placer les enseignants dans une tension de rôle dans le cas où ils percevaient une difficulté voire une impossibilité à répondre à toutes ces attentes de façon

Communication au colloque "Les ressources éducatives au prisme de la professionnalisation dans l'enseignement supérieur", 17 et 18 octobre 2022, Clermont-Ferrand

satisfaisante (Royal et Brassard, 2010). De plus, le passage d'une université élitiste à une université de masse fait glisser les enseignants d'une « professionnalisation de métier », régulés par des pairs, des codes et des principes universitaires, à une « professionnalisation de l'organisation » (Evetts, 2009) qui tend à rendre pilote les enseignants responsables de la qualité, par des procédures standardisées et centrées sur l'évaluation. Ainsi, il semble primordial de mieux comprendre leurs activités afin de les accompagner dans un premier temps, dans leur développement professionnel, ce qui influence positivement la réussite des étudiants (Jorro et De Ketele, 2011) afin d'envisager dans un second temps, une professionnalisation à l'échelle de l'organisation (Wittorski, 2007, 2008). C'est pourquoi, nous envisageons de décrire l'activité réelle des responsables de formation pour effectuer une théorisation permettant d'inscrire et/ou de repérer la fonction de responsable de formation au sein de l'espace institutionnel de l'université. Et cette traduction nous permettra de restituer ces logiques à l'œuvre dans les fonctions précitées.

## **Le contexte à l'université Gustave Eiffel**

Au sein de l'Université Gustave Eiffel, le Centre d'Innovation Pédagogique et Numérique (CIPEN) a pour mission de valoriser l'investissement pédagogique des enseignants du supérieur. Dans le cadre de cette mission, son Observatoire des Pratiques Pédagogiques (OPP) porte depuis mars 2021 un projet de recherche en partenariat avec l'Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (INSPE) de Créteil : le projet Valoriser l'ENseignement Supérieur et ses Spécificités (VENUS). L'objectif général du projet est de valoriser le métier d'enseignant du supérieur et ses spécificités et particulièrement le rôle du responsable de formation, en tant que coordinateur de multiples activités favorisant les réussites des étudiantes, notamment dans sa relation avec les vacataires.

Au sein de l'Université Gustave Eiffel, plusieurs projets se sont successivement lancés pour favoriser les réussites des étudiants et améliorer la qualité des formations. Ils relèvent un certain nombre de constats concernant les responsables de formation. Premièrement, on observe une très forte hétérogénéité des pratiques des responsables de formation menant à une surcharge perçue du travail. En effet, chaque nouveau responsable de formation se forme par lui-même, en échange avec les équipes administratives, parfois par l'ancien responsable de formation. Cependant, aucune formation spécifique n'est proposée. Deuxièmement, nous avons constaté de multiples tentatives de formalisation des activités du responsable de formation. Ces tentatives de formalisation ont souvent été abandonnées à l'échelle d'une composante de formation. Enfin, le manque de formalité du rôle de responsable rend flou le périmètre des activités avec les secrétariats administratifs et pédagogiques. En conséquence, le périmètre des activités des secrétariats se définit en fonction des actions menées par le responsable de formation. Dans ce contexte, quel est le rôle du responsable de formation à l'université ? Quelles sont ses activités ? En rapport avec les réussites, il convient aussi d'identifier, quel est le plus petit dénominateur commun des activités nécessaires pour favoriser les réussites étudiantes.

## **Méthodologie**

Afin de répondre à la problématique de recherche, nous avons souhaité réunir au sein du groupe projet VENUS, d'une part, une équipe de chercheurs en Sciences de Gestion spécialisés en Ressources Humaines et en pilotage de la performance et d'autre part, deux chercheuses en Sciences de l'Éducation et de la Formation. Cette approche pluridisciplinaire permet d'associer les connaissances et les méthodes nécessaires. Nous avons communément lancé une étude de cas centrée sur le responsable de formation. Dans un premier temps, une recherche documentaire a favorisé le recueil de référentiels internes et externes à l'université : les référentiels de compétences des enseignants-chercheurs mais aussi des différents documents plus ou moins formalisés par des enseignants-chercheurs de l'Université Gustave Eiffel. Ce recueil permet d'établir une première liste de tâches inhérentes à la responsabilité de formation. Dans un second temps, étant donné que la responsabilité de formation est rarement décrite par une fiche de poste institutionnelle et que nous ne disposons pas de référentiel qui listerait les compétences et les activités attendues. Nous avons choisi de recenser ces activités responsabilités directement auprès des responsables de formation de trois composantes pilotes de l'université Gustave Eiffel : une école d'ingénieur, et deux composantes de formation. Nous avons lancé une étude

Communication au colloque "Les ressources éducatives au prisme de la professionnalisation dans l'enseignement supérieur", 17 et 18 octobre 2022, Clermont-Ferrand

qualitative de 10 entretiens semi-directifs avec des responsables de formation de niveaux différents de BAC+1 à BAC +5 en Formation Initiale ou en Formation en Apprentissage afin d'établir une diversité de la population globale étudiée.

### **En conclusion**

Les premiers résultats laissent confirmer la professionnalité de l'organisation présentée par Evetts en 2009, par la mobilisation de compétences managériales. En effet, de nombreuses activités sont actuellement recensées, nécessitant en partie des compétences dites managériales dans un environnement public. La responsabilité de formation, en s'occupant du recrutement et de la gestion des relations avec les étudiants, du recrutement et de la gestion des relations avec les enseignants, de la gestion des relations avec les équipes administratives et avec les entreprises pour les formations en apprentissage, dépasse très largement la seule question de la pédagogie.

Ces multiples activités très chronophages sont indispensables et déterminantes dans les réussites étudiantes. Pour autant, elles sont peu accompagnées, peu valorisées et finalement peu connues par l'institution. L'auto-formation des enseignants, ou la formation par « compagnonnage », c'est-à-dire par les pairs, semble à la source d'une hétérogénéité des pratiques des responsables de formation. Le terrain de recherche, en cours, aura donc pour objectif de fournir une meilleure connaissance sur le responsable de formation à l'université.

### **Bibliographie**

Eiglier, P. et Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.

Etienne, R., Annot, E. et Baudet, P. (2018). Les enseignants-chercheurs débutants en France : L'urgence de la pédagogie. Dans Adé et Piot (dir), *La Formation entre universitarisation et professionnalisation Tensions et perspectives dans les métiers de l'interaction humaine* (p.1-16). Mont-Saint-Aignan : Presses universitaires de Rouen et du Havre.

European Commission (2020). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on achieving the European Education Area by 2025.

Evetts, Julia. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, (8), 247-266.

Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services*. Paris : La Découverte.

Jorro, A. et De Ketele, J.-M. (2011). *La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ?* Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Paivandi, S et Younés, N. (2019). *A l'épreuve d'enseigner à l'université*. Bruxelles : Peter Lang.

Romainville, M. et Michaut, C. (2012). *Réussite, échec et abandon dans l'enseignement supérieur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Royal, L. et Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôle afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, (35), 27-33.

Wittorski, R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris : L'Harmattan.

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36.