

## MODÈLES D'ENSEIGNANT, MODÈLES DE FORMATION UN PLAN DE FORMATION POUR LES DIRE ?

Michèle MÉTOUDI\*

**Résumé** *Plutôt que d'inventorier les modèles qui le traversent, cette intervention décrit comment le plan de formation de l'IUFM de Paris les a fabriqués et comment il les exprime, à travers des solutions articulées entre elles au sein d'un puzzle structuré pour répondre aux objectifs, à travers certains énoncés directifs d'apparence sibylline et par le truchement beaucoup moins maîtrisé de la réalité quotidienne.*

**Abstract** *Instead of making a list of the models devised by the training program of the Paris IUFM, this paper describes how they have been built and expressed by the IUFM; this has been done through solutions hinged to one another within a structured puzzle aiming to attain the objectives thanks to certain apparently instructional texts and with the far less controlled aid of daily reality.*

65

N'en doutez pas, les auteurs (1) et les rédacteurs (2) du plan de formation ont été animés par des « modèles d'enseignant », encore que les débats n'en aient jamais directement dessiné le portrait ; sans doute un lecteur attentif pourra-t-il les saisir à la lecture du document (3). Ces auteurs ont modélisé les formations, mais ils n'ont pas présenté leurs propositions sous la forme de « modèles » à proprement parler :

\* Michèle Métoudi, IUFM de Paris.

- 1 - L'ensemble des participants aux commissions qui ont préparé le plan.
- 2 - Ceux qui ont eu la charge d'animer les débats, d'en faire la synthèse et de rédiger les propositions retenues : essentiellement l'équipe de direction et les chargés de mission.
- 3 - Le plan de formation agréé est publié sous forme de livre destiné à tous les formateurs et partenaires de l'IUFM.

ils les ont livrés par le biais d'orientations générales (4), de modes de fonctionnement, de contenus de formation, etc. Plutôt que d'inventorier ces modèles que l'énumération banaliserait, cette intervention se demandera comment le plan de formation – celui de l'IUFM de Paris – les a fabriqués et comment il les exprime. Elle relatera quelques aspects du plan, quelques-uns des problèmes soulevés par son élaboration, quelques unes des solutions qu'il propose ; plus précisément, elle s'attachera à évoquer l'invention de formes et la négociation avec le réel qui séparent et relie la conception des formations et la mise en place des cursus qui les traduisent. En effet, les solutions pragmatiques et l'état des contraintes ont subrepticement façonné les modèles qu'ont esquissés les intentions premières.

## LA COMPLEXITÉ DE L'OBJET

Je tenterai de montrer comment l'IUFM de Paris a matériellement mis en place ses formations alors que les idées sur la formation des maîtres n'engendrent « spontanément » presque aucune forme spécifique d'enseignements, même si ces idées sont assez fortes, c'est-à-dire suffisamment débattues avec l'ensemble des partenaires et clairement énoncées. Réaliser un plan de formation aide à prendre conscience du fait que les possibilités d'organisation des cursus restent nombreuses quand les choix idéologiques et théoriques sont arrêtés et qu'aucun programme ne correspond immédiatement voire exactement à ces derniers. Réaliser un plan de formation aide à prendre conscience du fait que, réciproquement, les caractéristiques concrètes d'un curriculum n'énoncent pas les prémices qui ont présidé à son élaboration. Entre les fondements idéels de la formation des maîtres à l'IUFM et les programmes ouverts aux étudiants et stagiaires, des glissements d'une part, et des pertes de sens de l'autre, risquent de s'opérer.

66

4 - Les orientations générales dont nous sommes parties sont les suivantes :  
« L'objectif de l'Institut est de **former des enseignants**.

1. **Les principes de formation :**

- Une formation aux disciplines dans une optique professionnelle (...)
- Une formation articulant davantage théorie et pratique (...)
- Une formation à la distance réflexive (...)

2. **Les principes de fonctionnement pédagogique de l'IUFM :**

- Un renforcement de la cohésion des équipes d'encadrement (...)
- Une optimisation des partenariats (...)
- Une individualisation accrue des parcours de formation (...)
- Remarque

3. **Une formation de formateurs (...)** »

(Extrait du plan de formation, plan de l'introduction de la deuxième partie.)

Construire un plan de formation, c'est donc à la fois :

- discuter et établir les principes de la formation,
- choisir les types de mise en œuvre les plus adéquats (ceux qui semblent les moins susceptibles de travestir les principes),
- décrire les contenus et modalités assez finement pour éviter les dérives et assez soupagement pour permettre à chaque enseignant de se les approprier dans sa pratique personnelle,
- réfléchir aux écarts entre théorie et pratique (à ce stade, il s'agit de l'écart entre les intentions et les propositions),
- et enfin ouvrir des lieux de réflexion collective (essentiellement réservés aux formateurs de l'IUFM) afin que le sens initialement induit ne se délite pas (et que les connaissances/compétences de chaque enseignant soient développées et renforcées).

Autant dire que la mise sur pied d'un plan de formation est une tâche complexe à divers titres : il s'agit de fixer des objectifs et d'inventer les moyens de les poursuivre compte tenu des obstacles complexes qui jalonnent le chemin.

Les objectifs centraux – aussi simples qu'ils paraissent – sont déjà marqués au sceau de la complexité.

• **Complexes**, ils le sont, parce que les principes génériques que la communauté énonce d'une seule voix contiennent les germes des connotations multiples que chaque enseignant (ou chaque sous-groupe d'enseignants) risque d'y ajouter. Le vœu unanime de « professionnaliser la formation », par exemple, renvoie à tout un kaléidoscope de certitudes individuelles qui menacent la cohérence des formations.

• **Complexes**, ils le sont par ailleurs, en s'inscrivant d'emblée sur plusieurs plans : ils finalisent la formation et s'intéressent à ses contenus en même temps qu'ils cherchent à créer les conditions institutionnelles nécessaires à leur mise en œuvre, pour citer les plus évidents.

## LA COMPLEXITÉ DES CIRCONSTANCES

À ces difficultés inhérentes à la tâche elle-même – concevoir et élaborer un plan de formation – s'ajoutent des écueils et complexités plus circonstanciels.

• **Complexité** née de la situation parisienne à laquelle le plan de formation de l'IUFM répond, tout d'abord. Le plan prend en compte (et s'appuie sur) la richesse universitaire de Paris : les étudiants de première année fréquentent quelques 40 UFR différentes appartenant à des universités prestigieuses ayant chacune sa tradition singulière. Cette réalité prend pour l'IUFM des formes très diverses : celle d'un fantastique creuset d'enseignants-chercheurs avec qui échanger et travailler, celle d'un dialogue plus ou moins difficile avec des institutions fières de leur histoire et des caractéristiques locales qui en découlent, celle d'un effectif très déséquilibré entre

étudiants et stagiaires, d'une part, entre premier et second degré, d'autre part... Partant, le plan de formation se confond avec une série de négociations afin de combiner pour chaque discipline un cursus cohérent, afin de concilier des emplois du temps pour le moins divergents, afin d'harmoniser des politiques de flux d'étudiants, etc.

- **Complexité** née des différents CAPES qui pilotent les formations, qui les édictent même en partie : l'IUFM doit conduire les préparatoires à la réussite et proposer des cursus adéquats étant donné cet objectif, quelle que soit l'opinion de ses membres quant à la capacité des concours à recruter des personnes aptes à enseigner et quelle que soit leur opinion sur l'adaptation des programmes et épreuves de concours compte tenu de ce que les candidats auront à enseigner ensuite. Cette nécessité absolue modélise les *curricula* et freine les élans novateurs (les recettes du passé ont le mérite d'avoir fait leurs preuves !), elle engendre même certaines frilosités chez ceux qui ambitionneraient d'inventer une formation « plus professionnalisante ». Le plan de formation, sur ce point, conjugue innovation et prudence, voire résignation.

- **Complexité** tenant aux peurs des stagiaires, peurs qui ne naissent pas au sein de l'IUFM, mais qu'il faut gérer : peur majuscule des classes ou des élèves réputés « difficiles » que la société véhicule. Les étudiants et stagiaires doivent être épaulés pour que cette crainte ne vienne pas fâcheusement grossir les difficultés concrètes qu'ils sont susceptibles de rencontrer au cours de leurs stages, pour que la classe ne soit pas fantasmée *a priori* comme un univers hostile ; ou peur de « l'Inspection » presque irréprouvable, que des générations d'enseignants ont tricotée au delà ou en dépit des vécus individuels. Le plan de formation sous ce troisième angle s'apparente à une stratégie d'accompagnement psychosocial : il invente des structures et/ou des moments d'écoute et se soucie de créer une ambiance telle que ces peurs puissent légitimement se dire... et être conjurées.

68

On pourrait aussi décliner maints autres agents complexifiant la tâche et que le plan de formation affronte conjointement, évoquer le potentiel enseignant dont l'établissement dispose et qui borne partiellement ses ambitions, rappeler la tension forte qui oppose les emplois du temps collectifs (gestion des salles, gestion de l'année scolaire) et les emplois du temps personnels (ceux des formateurs et ceux des formés), penser aux héritages institutionnels (CPR et EN), ou parler du budget... Tous sont au centre de débats spécifiques, tous se résolvent par le truchement d'un choix ; ce dernier découle parfois d'une option « politique » qui hiérarchise les contraintes et tranche clairement entre divers points de vue ; mais ce choix résulte parfois d'un compromis plus incertain, la préférence allant à ce qui semble le plus performant ou le moins traumatisant.

Ainsi, les modèles de formation qui se traduisent dans le plan sont le fruit hybride des intentions initiales et des stratégies d'effacement des obstacles divers qui viennent d'être esquissés. Ils ne sauraient être décryptés qu'à travers la lecture des réponses – hétérogènes dans leur nature – qui sont avancées pour rester aussi fidèles que possible aux analyses et convictions qui ont fondé le plan.

## DES RÉPONSES ORCHESTRÉES

C'est en combinant toute une série d'actions, en les orchestrant que le plan de formation poursuit chacun de ses objectifs. Aucune décision en effet, qu'elle touche aux contenus enseignés ou qu'elle affecte l'organisation de l'établissement, ne saurait être pertinente à elle seule. Le plan est une dynamique parce qu'il tisse le fil rouge autour duquel s'articulent les propositions. Acte fédérateur, il met en tension un système : telle est la condition de son efficacité.

Un réseau de dispositions (5) fait donc écho à chaque objectif. L'exemple qui suit n'est décliné qu'à titre illustratif, il décrit partiellement comment l'IUFM compte atteindre son objectif premier : celui de former des maîtres compétents dès leur sortie de l'IUFM, d'une part, et capables d'améliorer leurs compétences jour après jour, d'autre part. La tâche est ambitieuse ! Elle serait mission impossible si aucun point de vue théorique ne permettait d'engager la réflexion, d'inventer des solutions et de les articuler entre elles pour que la formation proposée ait un sens. Le voici, trop rapidement brossé : la compétence d'un enseignant ne se résume en rien à une somme de connaissances utiles, connaissances dont la très longue liste (6) – difficile à établir – peut être « gonflée » jusqu'à l'infini, ou presque. Pour cette seule raison déjà, il serait aussi irraisonné qu'irréaliste d'envisager la formation initiale (7) comme la juxtaposition de tous les savoirs éventuellement requis. La compétence d'un enseignant tient à sa capacité à « capitaliser », au plan des savoirs et au plan de l'expérience : capacité à combiner ses savoirs, à tirer des leçons de son métier au quotidien, à analyser les résultats de ses enseignements, et à transformer ses pratiques, à la lumière de ses acquis théoriques ou pratiques, disciplinaires et extra-disciplinaires.

Partant d'une telle définition – réflexive – de la compétence, une formation est envisageable. Un plan de formation, en l'occurrence celui de l'IUFM de Paris, peut la construire et l'impulser.

5 - Une même disposition participe le plus souvent à plusieurs réseaux répondant à des objectifs différents : un autre mode de cohérence pour le plan de formation.

6 - Il est en effet impossible (et certainement inefficace) de dresser la liste exhaustive des connaissances éventuellement requises. Elle commence par des connaissances disciplinaires, incontestables, mais déjà difficiles à circonscrire, et continue avec les connaissances épistémologiques qui leur sont relatives, des connaissances didactiques, des connaissances en sciences humaines relatives à l'élève, à l'institution scolaire, à l'établissement scolaire, à la place et au rôle de l'école dans notre société..., des connaissances pédagogiques, des savoirs-faire très variés comme la manière de se servir de son corps, de sa voix, d'un retro-projecteur, d'un ordinateur... pour communiquer efficacement, etc. Très longue énumération, certainement inépuisable si l'on s'en tient à ce type de juxtaposition. Gageure que d'approcher la formation par cette voie !

7 - Ou la formation continue.



Côté connaissances, il propose des programmes. Il rend obligatoires certains cours, ceux que les auteurs du plan ont jugé essentiels : discipline par discipline au sein de chaque collège disciplinaire (8), et toutes disciplines confondues au sein des commissions transversales de préparation du plan (9) ; il rend les autres optionnels avec un triple projet :

- celui de présenter aux formés un large échantillon des champs de savoirs utiles au métier d'enseignant *via* le descriptif (10) des modules offerts,
- celui d'individualiser les *curricula*, tous les formés ne se ressemblent pas,
- et celui de faire entrer les formés dans une démarche de projet et d'appropriation personnels.

Afin de rendre ce système efficace, le plan de formation prévoit des dispositifs d'aide aux formés pour leur faciliter la compréhension de l'offre et pour les épauler dans leurs choix. L'optionnalité n'a de sens que si les étudiants et stagiaires s'inscrivent à des modules adaptés à leur cursus antérieurs, à leurs projets et à leurs goûts. Au nombre de ces dispositifs : l'accueil individuel de tous les étudiants de première année, la constitution de groupes de formation pour les futurs professeurs d'école tenant compte de leurs itinéraires antérieurs, un tutorat pour les professeurs-stagiaires du secondaire, etc.

Côté compétence réflexive, le plan prévoit des séminaires obligatoires (séminaires de dossier en PE1, séminaires de mémoire professionnel, travaux de groupe autour de l'expérience de classe...) au cours desquels étudiants et stagiaires sont amenés à analyser leurs expériences (heureuses ou difficiles) à la lumière de connaissances théoriques (les leurs, celles de leurs collègues et celles qu'apportent les formateurs). Parallèlement, des formations de formateurs rassemblent les enseignants de l'IUFM pour qu'ils améliorent leurs interventions sur l'ensemble de ce dispositif.

70

Le plan s'apparente donc à un puzzle compliqué : des cours hiérarchisés, un catalogue (le livret de formation), des solutions administratives, des modes d'intervention pédagogiques (les séminaires) et un travail continu de réflexion collective. Pièces rassemblées autour de chaque objectif, objectifs articulés entre eux.

8 - L'IUFM est organisé en « collèges disciplinaires », sortes d'UF internes, qui regroupent tous les formateurs d'une même discipline.

9 - Cf. *Le plan de formation*, chapitre 3.1.1 : « Description des dispositifs ».

10 - Les quatre livrets de formation : PE1, PLC1-CPE1, PE2, PLC2-CPE2, qui décrivent tous les modules ouverts, sont édités et diffusés à cet effet.

## DIFFICULTÉS DE LECTURE, DIFFICULTÉS DE FOND

De ce puzzle, de l'entrelacs de ses perspectives, l'analyste extraira la plupart des modèles sous-jacents. Mais d'autres lui échapperont s'il ne lit ligne à ligne ces « petites » phrases qui dénotent un « esprit ». Le plan préconise, par exemple, qu'un enseignant doit respecter les normes qu'il souhaite insuffler à ses élèves. Il ne l'énonce pas comme règle, mais il le suggère fortement à travers l'un de ses « principes de formation » (11) : « *L'élève étant au centre du système, le souci premier de l'enseignant doit être plutôt que d'enseigner celui de se préoccuper de faire apprendre. Cette même préoccupation doit être celle des formateurs d'enseignants* » (12).

Lecture transversale macroscopique, lecture littérale microscopique qu'une lecture ethnographique devra compléter. La découverte des modèles ne peut faire l'impasse sur ce qu'on pourrait appeler la réalité ambiante. L'ouverture et la distance critique, le respect de la règle et la capacité à s'y adosser pour construire, appartiennent aux traits que nous souhaitons donner aux futurs enseignants, par exemple. Peu ou pas d'écrits sont réellement significatifs en ce qui les concerne. La source qu'il faut interroger se confond avec la vie de l'établissement : cette vie que les dispositifs de concertation laissent entrevoir mais qui, plus évanescence et plus essentielle, naît des vibrations browniennes de chaque jour. Car le plan de formation perdrait beaucoup de ses vertus s'il devenait le Règlement, non plus ce pôle de clarté et de stabilité qui permet d'avancer, mais un dogme qui stéréotype les échanges et muselle toute innovation. Si l'établissement cesse d'être un lieu d'invention, de critique et de dialogue, il renvoie les modèles les mieux construits à une lettre morte. La chasse aux modèles, partant, perd de son intérêt ou devient plus ardue : le lecteur le plus attentif ne les appréhendera pas sauf à quitter des yeux les mots pour regarder fonctionner l'IUFM. Car, c'est finalement dans le quotidien que prennent chair ou que meurent ces modèles... comme le plan.

11 - Ces principes - rédigés par l'équipe de direction - disent l'esprit du plan et donnent le cadre théorique et les règles de fonctionnement que devaient respecter les commissions d'élaboration du plan.

12 - Cf. Introduction de la seconde partie du Projet d'établissement.