

Partie 2 - Chapitre 4

Produits-services éducatifs hors l'école

Yolande Combès

Yolande Combès est maître de conférences de sciences de l'information et de la communication à l'université Paris Nord et membre du LabSic. Ses travaux portent sur les usages des télécommunications mobiles, la convergence des médias et l'application de la théorie des industries culturelles aux téléservices dans la formation.

Au départ, un constat, une interrogation et une hypothèse, touchant aux conditions du développement du marché des produits éducatifs. Le constat est le suivant : si ce développement ne parvient qu'imparfaitement à se réaliser dans le secteur de l'éducation formelle, — et ce, parce qu'il y rencontre d'importantes résistances (ainsi que cela ressort de plusieurs chapitres de cet ouvrage) —, il conquiert en revanche beaucoup plus facilement d'autres champs, éducatifs eux aussi mais sur les marges et en dehors du secteur formel. Il faut toutefois, pour cela, à la marchandisation qui s'opère alors tenir compte des conditions de fonctionnement propres à ces champs, eux-mêmes très différents les uns des autres. Il s'agit en effet de la diffusion culturelle grand public et de la formation en entreprise.

Pour autant, sommes-nous en droit de nous interroger, cette marchandisation éducative reprend-elle, sans les modifier aucunement, les modèles traditionnels de la marchandisation culturelle ? Notre hypothèse est qu'en réalité, des modalités différentes doivent être inventées, entre les contraintes toujours prégnantes de la situation éducative et les exigences spécifiques liées aux contraintes de la reproduction des objets ainsi marchandisés et des publics auxquels ils s'adressent.

Telles sont donc ces modalités, différentes et relativement méconnues, qui font l'objet de ce chapitre : quelles sont-elles ? dans quelle mesure restent-elles marquées par la nature éducative de l'activité en jeu ? et, à l'inverse, que doivent-elles aux milieux où elles interviennent ?

Au constat initial s'en ajoute un second, qui le précise. S'agissant en effet d'industrialisation de l'éducation, les processus de marchandisation ne relèvent pas exclusivement des fonctions d'éditorialisation de contenus, connaissances et savoirs, en vue de leur enregistrement et de leur diffusion à grande échelle ; ils intéressent aussi et, en l'occurrence surtout, la conversion en services des activités de relation (maîtres-élèves), lesquelles, comme on le sait, sont au cœur de la formation. Or, cette conversion est problématique car, pour être commercialisés, ces services doivent bien évidemment être largement reproduits. Et l'on sait que la reproduction d'une relation pédagogique ne s'effectue pas aussi naturellement que celle d'un contenu de connaissance. Dès lors, dans les cas qui nous intéressent, les conditions dans lesquelles s'effectue la marchandisation éducative posent deux problèmes distincts : celui de l'industrialisation culturelle (à travers la question de l'éditorialisation) et celui de l'industrialisation des services (à travers la question de la reproduction élargie d'une relation pédagogique simulée).

La première a trait à l'élaboration de produits ayant des contenus culturels ainsi qu'à leur vente à l'unité auprès du grand public. A ce titre, elle correspond aux mécanismes de la logique dite "éditoriale" ou "de la marchandise culturelle". La seconde intéresse la standardisation de procédés, en ce qu'elle propose — ou entreprend de proposer — des services sous la forme de ce qui, encore services, tend néanmoins à évoluer vers des productions éditées et reproductibles. Pour en marquer le caractère hybride nous suggérons de désigner ces derniers sous l'appellation de "quasi-produits" ou, plus exactement encore, de "produits-services". Pourquoi ces "produits-services" sont-ils hybrides ? d'une part, parce que ces deux composantes et les modes d'industrialisation auxquels elles correspondent respectivement sont hétérogènes ; d'autre part, parce que leur cohabitation au sein d'une même structure ou d'un même produit fait problème.

Pour observer de quelle manière ce problème se pose et (éventuellement) se résout, nous procéderons à l'évocation de trois cas relevant simultanément ou complémentirement des champs de la formation, de la culture et de l'entreprise. L'intérêt de conjointre ces trois cas sera de nous permettre de mieux appréhender comment, dans chacun d'eux, sont favorisées, autour de ces produits-services, des relations de *self-service*, au sens que, dans le chapitre qu'il lui consacre, P. Mœglin donne à cette notion¹. Surtout, leur conjonction devrait nous montrer dans quelle mesure ces relations portent la marque de formes différentes d'éditorialisation. Dans le premier

¹ En insistant notamment sur le déplacement du centre de gravité de l'initiative, de l'amont vers l'aval de la chaîne de formation et en situant le *self-service* entre l'enseignement traditionnel et l'autodidaxie.

cas, il s'agit en effet de l'édition de produits éducatifs à vocation scientifique et technique, réalisée par la cité des Sciences et de l'Industrie, tandis que, dans le second et le troisième, il est question de l'industrialisation de services pouvant déboucher sur la réalisation de produits utilisables en auto-formation. Ces deux cas sont ceux d'organismes relevant davantage que le premier de la formation : le Cnefad², spécialisé dans la formation à distance, et la Cegos³, possédant une importante expertise sur la question de l'utilisation des technologies au service de l'acquisition de savoirs. L'analyse elle-même sera structurée en trois étapes, d'inégale importance.

Premièrement, nous examinerons brièvement ce que recouvrent la question et la notion d'éditorialisation et quels sont les présupposés idéologiques de la notion de *self-service*.

Deuxièmement, nous analyserons à travers les vecteurs de la rationalisation des services et la succession des formes de production comment, dans nos contextes, se structure l'organisation de l'offre, entre produits et services.

Troisièmement, nous relèverons les tendances qui poussent à la marchandisation des produits-services à travers des projets de plateforme éditoriale. Nous examinerons plus particulièrement dans quelle mesure ils sont susceptibles d'introduire d'autres formes de rationalisation.

La question de l'éditorialisation

A priori et d'une manière générale, c'est-à-dire sans tenir compte pour le moment des exceptions à envisager, nous proposons de définir l'éditorialisation comme le processus de standardisation visant à distinguer dans le schéma éducatif puis à y articuler des activités de "base arrière" et d'autres, de "base avant". L'éditorialisation vise donc à rationaliser la production des biens et des services en facilitant leur mise en marché.

Or, pour les produits-services de formation, la réalisation de cette éditorialisation ne va pas de soi.

« Que des services puissent être industrialisés ou qu'une production immatérielle puisse être reproduite va en effet à l'encontre des conceptions courantes qui insistent sur le fait que les services ne sont pas stockables, qu'ils supposent une relation-directe entre le prestataire et le client et qu'ils sont détruits une fois consommés. Or les activités communicationnelles nous offrent maints exemples ne correspondant pas à ce schéma,

² Cnefad : Centre National d'Enseignement et de Formation A Distance, est une structure déconcentrée de la Direction de la formation Afpa (Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes)

³ Cegos : Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique

manifestement dépassé. Ainsi certains produits marchands sont à la fois disponibles sur des supports matériels reproduisant une production immatérielle initiale (à la manière des marchandises culturelles éditées comme les livres ou les disques de musique enregistrée) et accessibles en ligne par l'interrogation de banques de données c'est le cas de jeux vidéo, de films "à la demande", de programmes mettant en valeur tel élément du patrimoine culturel ou d'informations professionnelles spécialisées que l'on trouve de plus en plus sur un support matériel (la variété des disques est grande) ou accessible via un réseau. ».

Bernard Miège, *La Société conquise par la communication 2- La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1997, p. 37.

Cette première difficulté est encore aggravée par le fait que les situations de *self-service* supposent et requièrent l'autonomisation et l'individualisation de la consommation, telle qu'évoquée dans de nombreux discours, laquelle est en contradiction radicale avec les dimensions collective et simultanée caractérisant les situations d'apprentissage et d'intégration des savoirs (voir sur ce point les chapitres de J. Deceuninck et G. Tremblay).

De là résulte la situation contrastée que l'on observe aujourd'hui. D'un côté, un marché *stricto sensu* de produits-services de formation ne s'établit, au moins pour l'instant, que sur des segments restreints, celui de l'autodidaxie notamment, tandis que se marque fortement la coupure entre production et diffusion (Coridian 1996 ; Fernandès 1996a). De l'autre côté, subsistent bien évidemment les prestations traditionnelles de formation, en présentiel et sans aucune coupure entre production et diffusion. Entre ces deux extrêmes, des prestations continuent à offrir des services tout en développant des produits en interne, sur supports papier, audiovisuel, logiciel, produits dupliqués pour les clients directs. Dans ces cas, qui sont les plus courants, l'on a donc bien affaire à une production de produits, mais sans que celle-ci ne s'accompagne d'une mise en marché.

De la brève différenciation qui vient d'être opérée entre trois types de prestations ressort déjà l'observation suivante : en matière de produits-services de formation, le processus d'éditorialisation n'est que très rarement mené à son terme. Y intervient en effet la dissociation, presque toujours maintenue, entre le stade de l'industrialisation et celui de la marchandisation dans le champ même de la formation. En particulier, il arrive fréquemment que les formes d'industrialisation conduisent à la production de quasi-produits mais n'aillent pas jusqu'à leur mise en marché. Comme le signale d'ailleurs P. Mœglin dans le chapitre X, cette situation doit

pouvoir s'expliquer, au moins en partie, par le fait que les structures de formation tiennent à conserver, en amont, le contrôle et la gestion de l'acte de formation, à travers ce qui justifie et détermine fondamentalement leur prestation, à savoir la fourniture d'un service.

A partir de ce premier constat, l'on est en droit de se demander quelles raisons pourraient conduire ces mêmes structures à prolonger l'éditorialisation jusqu'au stade de la marchandisation. Probablement, répondrons-nous, le souci d'une modernisation intervient-il assez fortement, loin d'être cependant actuellement érigé partout en impératif. Plus exactement, loin d'être érigé en impératif univoque.

Tout dépend en effet, selon nous, de la forme que revêt (ou revêtira) la modernisation en question. Notre hypothèse est à cet égard que, contrairement à ce qu'indique J. Gadrey (1994) lorsqu'il distingue rationalisation professionnelle et rationalisation industrielle⁴, ces deux rationalisations ne sont pas opposées. De l'une à l'autre, interviendrait plutôt une succession d'états, à base d'évolutions ou d'hybridations. Dès lors, ce serait à la lumière des croisements entre rationalisation professionnelle et rationalisation industrielle qu'il faudrait analyser les mécanismes de l'éditorialisation des produits-services éducatifs.

A cet égard, les trois cas choisis pour illustrer cette hypothèse sont représentatifs, chacun dans leur domaine, de formes différentes d'éditorialisation.

Nous nous attacherons à le montrer dans le point suivant en partant de critères clairement identifiés, pour mieux cerner ce qui les rapproche et les distingue. Indiquons cependant d'emblée quels sont ces critères : présence d'un catalogue, calibrage et standardisation des produits-services, caractère ponctuel ou continu de leur production, passage du sur-mesure au standard et inversement.

Pour l'heure, il convient également de ne pas sous-évaluer les présupposés idéologiques du projet de *self-service*. De fait, la vision idéale d'une autre façon d'apprendre, via le *self-service*, n'est pas seulement mise en avant par les approches macro ou méso-économiques, telle celles de Gershuny (1977) ou de Fourastié (1979).

Certes, elle intervient bien à la conjonction des deux hypothèses suivantes : d'une part, celle d'une société dans laquelle des services comme ceux de l'enseignement passeraient au premier plan (au même titre que ceux de la santé ou de la recherche) ; d'autre part, celle d'une conversion

⁴ Rappelons que, pour cet auteur, la première favorise l'amélioration des méthodes, en jouant sur la typification des cas, la proximité de l'exécution et de la conception et le développement d'une ingénierie professionnelle ; la seconde tend à mettre en oeuvre une standardisation des procédures, la production et la constitution de catalogues de quasi-produits, la division des tâches de production et d'exécution et le développement d'une ingénierie industrielle. Il convient cependant de remarquer que les analyses de J. Gadrey ne portent pas spécialement sur la formation, ce qu'il prend bien soin de signaler lui-même.

inéluçtable des services (assurés en présentiel et dans la simultanéité des deux fonctions de prestation du service et d'accès à ce service) en *self-service* (dissociant spatialement et temporellement les deux fonctions). Combinées, ces deux hypothèses débouchent toutefois naturellement sur une vision plus générale encore : la représentation (idéalisée) d'une société de *self service*, dont rien ne permet cependant d'accréditer la moindre trace de réalité.

Significativement, c'est également de cet idéalisation que se réclament les acteurs désireux de prendre pied dans le marché de la formation à distance. Par exemple, les responsables de la cité des Sciences et de l'Industrie se réfèrent spontanément aux valeurs et vertus d'une société devenue "pédagogique" ou "cognitive" pilotée par "l'espace de savoirs" (en référence explicite aux écrits d'Authier et Lévy). Se présentant comme organisateurs de nouveaux lieux de ressources et de transmission de savoirs, ils mettent l'accent sur les fonctions de "campus virtuel" ou de "musée virtuel" que leurs organismes auraient pour mandat de réaliser.

Force est cependant d'observer que ces idéaux sont plus souvent invoqués par les structures et organismes n'appartenant pas (encore) au champ éducatif que par les organismes qui y sont déjà fortement impliqués. Plus pragmatiques et vraisemblablement moins convaincus de la portée de la soi-disante "révolution du savoir", les responsables de ces derniers s'en tiennent en fait à des projets et visées moins ambitieux : ils tentent plutôt d'expérimenter soit des dispositifs, des méthodes et outils pédagogiques nouveaux (Cnefad), soit l'utilisation des technologies d'information et de communication dans des contextes qui s'y prêtent et qui répondent à une demande des entreprises (Cegos).

On peut toutefois supposer que la pression exercée par les discours appelant à la convergence et au développement du marché du savoir n'est pas tout à fait sans influence sur leur investissement dans des stratégies en vue de technologiser méthodes et produits de formation.

Entre produit et service, l'organisation de l'offre

A qui entreprend d'identifier la ligne de partage entre produit et service s'impose une double distinction : la première, entre ce qui relève du produit édité par rapport au service en présentiel ; la seconde entre ce qui correspond au sur-mesure et ce qui est susceptible d'être standardisé. Il apparaît cependant rapidement que, dans la réalité des pratiques, en particulier celles des organismes étudiés, ces options ne sont pas étanches. Au contraire, des passages s'opèrent de l'une à l'autre, soulevant du même des problèmes de cohérence au niveau de la globalité de leur offre pédagogique. D'où l'importance, au service de cette mise en cohérence, de ces vecteurs de

rationalisation que sont, notamment, le développement de l'ingénierie de formation et le calibrage des produits-services.

Ingénierie de formation

Il est significatif de ce processus de rationalisation que, centrée sur les conditions d'accès aux savoirs, cette forme d'ingénierie tend à se substituer à une ingénierie pédagogique, attachée, elle, à la transmission de savoirs (Mœglin 1993). L'ingénierie de formation désigne en effet l'ensemble des activités intellectuelles visant à optimiser la conception, la mise en œuvre, la réalisation et la coordination des systèmes de formation. En tant que prise en charge globale d'un projet industriel, elle introduit donc le découpage de l'acte de formation en différentes tâches et fonctions, celles-ci constituant alors les unes par rapport aux autres une chaîne continue d'opérations, parmi lesquelles certaines peuvent être automatisées.

Directement lié au développement de l'ingénierie de formation, un tel découpage transparait très clairement des organisations respectives du Cnefad et de la Cegos. Il y entraîne en effet un partage de l'activité en trois fonctions distinctes : la fonction de conception, en amont, qui induit un certain calibrage des savoirs et l'élaboration de produits ; la fonction de service, en aval, qui assure la permanence de l'acte de communication entre formateurs et formés ; la fonction gestionnaire qui assure l'intégration et le contrôle de l'ensemble, tout en étant couplée avec la fonction de marketing et de commercialisation. Les règles du découpage et le poids accordé aux différentes fonctions varient cependant. Ainsi le Cnefad et la Cegos⁵ se distinguent-ils l'un de l'autre au niveau de la fonction de service : dans ses prestations classiques, la seconde continue à proposer des situations pédagogiques en présentiel, alors que la formation à distance du Cnefad suppose bien sûr le remplacement du formateur par du tutorat. Elle ne laisse subsister qu'assez marginalement des modes de regroupement. De part et d'autre cependant, l'objectif d'allègement des coûts de la fonction en aval est censé pouvoir être atteint par les trois solutions suivantes :

- la coproduction d'une partie du service par le formé, obligatoire dans le cas de la formation à distance et fortement suscitée dans le cadre des stages à la Cegos (comme moyen permettant de réduire autant que possible la durée du stage en présentiel) ;

⁵ Le travail d'enquête réalisé à la Cegos (Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique) a fait l'objet d'un mémoire de maîtrise : André C., 1994, "Le processus d'industrialisation de la formation à partir du cas de la CEGOS", mémoire de maîtrise, IUP option management socio-technique des technologies de l'information et de la communication, Université Paris-Nord.

Pour le Cnefad, nous avons utilisé le Guide des formations d'enseignement à distance, Direction des interventions et des études du Cnefad, 1994 et un interview réalisé en mars 1995 par l'auteur de ce chapitre auprès de M. Missenard, responsable du Cnefad.

- la création d'une catégorie de formateurs interchangeables et substituables, susceptibles d'être formés rapidement (application de méthodes élaborées par les concepteurs) et ne faisant pas systématiquement partie du personnel permanent de l'entreprise, ainsi que cela transparaît surtout de l'examen du fonctionnement de la Cegos ;

- la réduction maximale de la relation personnelle de service, surtout au Cnefad.

Aussi, en rapatriant au maximum les coûts aval vers l'amont, l'ingénierie de formation a-t-elle pour conséquences :

- la mise en place d'une structure faisant largement appel à la spécialisation des tâches et des fonctions (cas des concepteurs), allant de pair avec la déqualification de certains postes (tutorat, formation au contact) et de précarisation de l'emploi ;

- l'automatisation des modes de gestion et de commercialisation ; cette automatisation suppose le recours à une informatisation d'ensemble, impliquant notamment la constitution d'une base de données clients ;

- l'instrumentation et la médiatisation des échanges entre les différents interlocuteurs internes, ainsi que, pour le Cnefad, avec les formés.

- l'introduction d'une fonction prioritaire d'assembler (au service de la structure de commercialisation), articulant édition et service.

On notera cependant au passage que, contrairement à ce qui se passe dans des structures industrielles classiques, spécialisation et division du travail n'entraînent pas nécessairement de division systématique des tâches entre conception et exécution. En effet, dans les deux institutions qui viennent d'être évoquées, les concepteurs sont issus du milieu des formateurs, dont ils sont encore les représentants les plus compétents. De fait, ils continuent à assurer des prestations directes auprès des formés : fonction d'accueil, de bilan, de reconnaissance et validation des acquis ou de formation et d'accompagnement : tutorat, regroupement ou présentiel.

Calibrage des produits-services et processus de standardisation

Tout en s'appuyant sur la standardisation, l'ingénierie de formation se traduit également par une exigence de calibrage des services, dans la perspective de leur transformation (partielle ou totale) en produits. La standardisation prend toutefois des formes spécifiques au champ de la formation, non sans se différencier également selon les niveaux où elle intervient. Ainsi plusieurs

types de standard transparaissent-ils de l'examen des entreprises auxquelles nous nous attachons plus particulièrement :

- le standard général "produit-service" désignant le service offert au client et faisant l'objet d'une description détaillée sur catalogue ;

- le standard correspondant à des "modules de connaissance" (études de cas à la Cegos, ou notions au Cnefad), ou à des sous-ensembles de connaissances qui permettent l'élaboration de "produits-services" standard ou sur-mesure ;

- les standards relatifs aux procédures, standards de travail que chacun doit appliquer et qui se traduisent par un certain nombre de méthodes, elles-mêmes récapitulées dans des fascicules (nommés "bibles" à la Cegos) ;

- les standards donnant lieu à la constitution d'un nombre conséquent de livrets ou de classeurs de cours : "supports" utilisables par le formé lors d'un travail personnel et autonome, pouvant valablement être considérés comme ce qu'il y a de produit dans le "produit-service".

Ces différents niveaux de standardisation ne sont évidemment pas sans relation les uns avec les autres. Par exemple, les stages sur-mesure débouchent souvent, dans un second temps, sur des produits-services catalogués et/ou sur des études de cas standard. De même, le processus de production n'est pas uniforme, diverses formes y coexistant qui s'emboîtent les unes dans les autres. Ainsi la formalisation des cas conduit-elle à leur typification puis à leur établissement sous forme de nomenclature, laquelle aide à l'élaboration de supports et de produits-services standard (André 1994).

L'évocation de ces éléments de base suggère en tout cas que l'idée de standard, en relation avec le processus d'industrialisation de la formation, implique, entre autres, un travail de découpage des connaissances en modules. Ces modules, eux-mêmes encore décomposée en ensembles constitués en sous-modules standardisés, deviennent les "briques de base de connaissances". Par là, ils favorisent des formes variées d'architecture ou d'assemblage du savoir. C'est ainsi qu'à la Cegos, une étude de cas standard peut se retrouver dans cinquante "supports" différents. Aussi la constitution d'un fonds de briques de savoir est-elle un maillon essentiel du processus d'industrialisation, la standardisation garantissant l'homogénéité tandis que l'actualisation de l'archivage facilite la reproductibilité.

La standardisation telle que nous venons de la repérer aux trois niveaux, produit-service, module, procédure, favorise une certaine souplesse dans l'agencement pédagogique, et elle ne

permet pas moins de réaliser simultanément des formes de capitalisation variées, selon des rythmes ou des projets différents.

En soi, elle n'est toutefois pas originale. Au contraire, elle est importée des secteurs classiquement industrialisés, tels que la construction automobile. Dans ce secteur d'ailleurs, la possibilité offerte au client de personnaliser ses choix, par rapport à un certain nombre d'options lui sont proposées, ne signifie pas que le processus général soit moins standardisé. Au contraire sa standardisation s'accroît mais sous une forme différente de celle du régime industriel précédent : les voitures d'aujourd'hui résultent de l'assemblage de composants conçus de telle sorte qu'ils soient utilisables dans les véhicules de la gamme de la même marque, voire de marques différentes. Ce mécanisme de modularité et le réemploi corrélatif de multiples sous-ensembles déjà utilisés pour les modèles voisins ou précédents permet en effet de limiter les coûts de production.

Au demeurant, ce processus de modularité est également repérable à la cité des Sciences et de l'Industrie, où l'idée de musée virtuel conduit à imaginer les expositions comme un assemblage de produits interactifs, appelés ensuite à se décliner en autant de produits vendables, soit sur des services en ligne soit comme des produits édités à l'unité (Fernandès 1996b). L'exposition sera alors conçue comme un scénario de film : de manière syntagmatique, chaque module a une forme bien définie et prend sa place dans un fil conducteur unique ; d'autre part, de manière paradigmatique, chaque module pourra faire parallèlement et complémentirement l'objet d'une valorisation éditoriale.

Les trois situations sont-elles, dès lors, tout à fait identiques ? En réalité, si l'on compare la situation de la cité des Sciences et de l'Industrie à celle de la Cegos ou du Cnefad, on constate que, dans la première, la standardisation est motivée par l'objectif visant à diffuser des produits à travers une "plateforme éditoriale virtuelle". En revanche, dans les deux organismes de formation, elle s'inscrit dans le cadre d'un processus d'industrialisation affectant les services. En effet, la multiplicité des modules permet d'élaborer des "supports" plus personnalisés, tandis que le fonds de savoir favorise la conjonction des processus de standardisation et de personnalisation.

Du même coup, cette industrialisation ne débouche pas, comme dans le premier cas, sur une valorisation éditoriale. De fait, il n'y a pas vente de produits en tant que telle mais vente d'un service. En l'occurrence, le service n'est autre que le stage ou le suivi pédagogique personnalisé, par rapport auquel les supports ne sont que des éléments de la prestation de service.

De l'influence des successions d'évolutions productives sur la nature des prestations

Comment, dans chaque cas étudié, l'articulation entre produits et services se réalise-t-elle et quelles modalités chacun des organismes étudiés adopte-t-il pour mettre en cohérence son offre éducative ?

Pour répondre à cette question, il est utile de se référer d'emblée au double processus qui, selon nous, structure les évolutions en question : conversion de prestations immatérielles en production matérialisée ; passage d'une production de services standard à une production sur mesure. A partir de cette matrice, nous nous intéresserons plus spécialement aux croisements entre rationalisation professionnelle et rationalisation industrielle.

Comme on le sait, le passage d'un service à un bien tangible est considéré par J. Gadrey comme la forme la plus dure de l'industrialisation. De fait, cette conversion supprime la relation entre celui qui forme et celui qui apprend. Or, le principe même de la formation à distance est marqué par cette suppression, tout en n'empêchant pas que la part de service y reste encore importante.

« On atteint évidemment la forme la plus dure d'industrialisation lorsque l'organisation professionnelle non seulement standardise les procédés de travail de ses membres afin de vendre ou d'offrir une gamme de "quasi-produits standardisés mais va jusqu'à transformer ses professionnels en producteurs de biens industriels (ou de services d'information électronique) destinés à être vendus à la place de certaines prestations professionnelles afin d'être utilisés en "self-service". Cette production industrielle tend alors à échapper à la profession et à être prise en charge par d'authentiques firmes industrielles des secteurs de l'électronique, du matériel et des logiciels informatiques, etc. On peut penser à la vente de logiciels professionnels de comptabilité et de gestion, de diagnostic, de formation, d'aide à l'analyse des systèmes d'information, ou à la vente de l'accès à des bases de données professionnelles, ainsi qu'à la vente des infrastructures et des matériels correspondant. » (p. 134)

« Des trois principaux secteurs de services professionnels (l'enseignement, la santé, les services aux entreprises), c'est l'enseignement qui est le plus concerné par ces stratégies de substitution, peut-être parce que c'est celui où les interactions de service sont le moins personnalisées : la prestation s'adresse à des groupes et, dans bien des cas, de façon plutôt impersonnelle. » (p. 153)

Jean Gadrey, « La modernisation des services professionnels :
rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle »
in Séminaire Industrialisation de la formation (1994, pp. 139-175).

Mettant en pratique ce principe, la Cegos n'adopte cependant pas pour autant l'attitude plus radicale d'autres organismes, qui font en effet disparaître purement et simplement le mode présentiel. Ainsi de l'Afpa (et du Cnefad), passée de prestations de service présentes à la fourniture de produits édités, se présentant par conséquent sous la forme médiatisée de supports (essentiellement papier) et de services. En fait, pour ce qui concerne la Cegos, sa phase actuelle de développement la conduit à élaborer des formations à distance sur-mesure incluant produits standard et produits originaux. Mais la prestation de service en présentiel y reste prépondérante, même si la logique servuctrice est mise en œuvre à la marge. Jusqu'à maintenant, l'industrialisation ne repose donc pas sur le remplacement total du service présentiel par la fourniture d'un produit édité, mais sur une formule assurant la complémentarité des classeurs distribués aux formés (produits édités) et l'activité du formateur.

Cette situation est-elle appelée à perdurer ? La question se pose à tout le moins, lorsque l'on observe que, depuis quelques années, un service chargé d'ingénierie de formation multimédia et des opérations d'instrumentation de la formation réalise des *packages* pédagogiques, produits édités médiatisés sur mesure ou semi-standard destinés à être utilisés en *self-service*. Comme on s'en doute, ces produits n'ont plus qu'un lien ténu avec les services présentsiels. En revanche, ils sont suffisamment diversifiés pour que l'on puisse y retrouver les trois grands types suivants :

- produits édités sur-mesure, conçus à la demande d'entreprises à succursales, soumises à l'obligation de former rapidement un personnel nombreux et dispersé sur un territoire étendu sur une innovation quelconque (produit, procédure ou norme de sécurité), ou de répondre à un besoin de formation ponctuel concernant un public conséquent.

- produits édités semi-standard, destinés notamment aux PME-PMI, elles-mêmes peu favorables à la formule "stages", mais désireuses d'acquérir des cédéroms, par exemple, sur la gestion financière.

- produits devant être intégrés dans des systèmes opérationnels pour être utilisés en juste-à-temps au sein de l'entreprise⁶. Il s'agit d'exerciceurs, tutoriels, simulateurs⁷ et services de soutien, d'accompagnement ou de *coaching* instrumenté, dont les contenus sont structurés en micro-

⁶ A la Cegos, ces produits sont appelés, selon leur qualification américaine, des "*Electronic Performance Support System*".

⁷ Par exemple, pour un commercial il peut s'agir d'un modèle de calcul indiquant quel effet sur le compte de résultat du mois aurait la remise de tarif qu'il s'apprête à décider

modules, afin qu'au moment où il a besoin de les consulter, l'utilisateur soit en mesure d'y accéder sans difficulté.

Ce que ces produits ont d'éducatif tient en ce qu'ils favorisent l'acquisition de savoir-faire, mais dans l'action et sur le lieu de travail, ce qui justifie leur mise à disposition sur la base d'une formule de self-service (Leboulleux 1997).

La situation de la Cegos apparaît dès lors relativement ambivalente. D'un côté, sont présentes les directions chargées des services présentsiels, tandis que, de l'autre, intervient celle que l'on vient d'évoquer, investie de la mission de produits édités. Plusieurs indices, notamment les récentes réorganisations qu'elle vient de connaître, font penser que cette direction pourrait être amenée prendre une grande importance stratégique dans l'avenir. Coexistent en tout cas par conséquent dans les "productions" de la Cegos des services présentsiels standard et sur-mesure incluant des produits éditables ainsi qu'une gamme de produits édités, sur-mesure ou semi-standard.

Dans le cas de la cité des Sciences et de l'Industrie, la situation est, par la force des choses, relativement différente. Dans cet organisme comme dans l'ensemble des institutions muséales du même type, l'organisation des expositions est en effet longtemps restée régie par "une économie de produits culturels temporaires à grande diffusion avec une économie de prototypes vouée à la fabrication d'un objet unique, susceptible d'itinérance" (Heinich, Pollak 1989, p.39). Cette "itinérance" n'est toutefois pas synonyme de mise en série. De fait, s'il est vrai qu'une certaine expérience peut être accumulée et réutilisée d'une production à l'autre, il n'y a pas de véritable standardisation ni des budgets, ni du personnel, ni des matériaux.

Or, la situation est en train de changer puisqu'actuellement le musée devient coéditeur, sur la base de choix éditoriaux liés en grande partie aux expositions qui y sont organisées. Aussi assiste-t-on à la mise en place de stratégies envisageant, dès l'amont, simultanément l'exposition et les supports éditables. Peut-être l'étape ultérieure sera-t-elle le "musée virtuel", qui ne fait en somme qu'élargir et systématiser le principe de cette préparation anticipée et corrélée de produits éditables et d'expositions à venir. Surtout, le plus important est qu'à travers ces évolutions, transparaît une tendance majeure susceptible de modifier le fonctionnement du secteur : le passage de la production d'un service prototypal à celle de produits édités médiatisés standard puis à celle de produits édités portables sur une "plateforme d'édition virtuelle". A nouveau, même si c'est par un autre biais, l'on assisterait donc à la redéfinition des modes de production du service et à son industrialisation.

Formes croisées : rationalisation industrielle / rationalisation professionnelle

Aussi différents qu'ils soient, ces exemples témoignent des transformations importantes affectant ou devant affecter les prestations de formation, propres aux trois organismes qui viennent d'être évoqués. Pour ce qui concerne le destinataire, les transformations ne sont d'ailleurs pas moins importantes, son apprentissage étant considéré soit comme un acte de consommation culturelle (cité des Sciences et de l'Industrie), soit comme une extension de son expertise, en entreprise ou à domicile, moyennant la mise en place d'un environnement adéquat (Cegos et Cnefad).

Comment, par rapport à ces phénomènes, interpréter alors les propos de J. Gadrey concluant à "l'improbable industrialisation de la plupart des services professionnels", après avoir observé toutes les difficultés et les multiples obstacles s'opposant à cette industrialisation : difficulté de typifier les problèmes à résoudre, impossibilité de standardiser la dimension relationnelle sans lui retirer toute valeur, incapacité de constituer des bases d'informations nécessaires à l'industrialisation, résistance des professionnels eux-mêmes ?

La réalité que, pour notre part, nous observons n'est pas tout à fait la même que celle de J. Gadrey et, du même coup, l'objection qu'il adresse aux partisans de la thèse de l'industrialisation nous semble devoir être interrogée, éventuellement critiquée.

Nous avons en effet nous-même noté toute une série de phénomènes témoignant de ce qu'il ne s'agit pas de passer radicalement et brutalement de la prestation immatérielle, sous la forme d'un service en présentiel, à une prestation matérielle à distance (dans le temps ou l'espace). Plus exactement, il y a continuité entre produits et services, et, comme on l'a relevé plus haut par exemple, le détachement des professionnels *seniors* à des fins de capitalisation ne les prive pas toujours pour autant du "contact" avec les apprenants. Quant à la spécialisation du travail (qui s'accompagne comme nous l'avons vu à la Cegos de la déqualification d'un certain type de personnel), elle n'introduit pas une division aussi forte qu'on pourrait le penser entre tâches de conception et d'exécution. Au demeurant, si la situation de *self-service* institue bien une séparation entre acteurs et temps de la production d'une part et acteurs et temps de l'usage d'autre part, il n'en reste pas moins que d'autres modes de formation subsistent. Enfin, la logique servuctrice est encore marginale à la Cegos et ne concerne qu'un seul créneau de développement pour l'AFPA.

Ce sont là autant de phénomènes et indices nous amenant à suggérer que, contrairement à ce que laisse supposer l'analyse de J. Gadrey, les institutions de formation — du moins celles que nous évoquons — ne sont pas engagées sur la voie de la substitution pure et simple

produit/service, mais plutôt sur celle de leur articulation. Dès lors, la forme d'industrialisation qui les affecte n'est pas nécessairement celle que cet auteur met en avant.

Au contraire, premier élément, c'est précisément contre le modèle "mécaniste" d'une organisation stable et rétive aux innovations que s'opèrent les transformations en cause. Ces transformations sont d'ailleurs à replacer dans un contexte plus général : celui où, comme le souligne un certain nombre d'auteurs (Coriat 1994 ; Durand 1993), le modèle taylorien ne semble plus être la référence pertinente. En réalité, la compétitivité joue principalement sur la nouveauté, l'innovation, la qualité, la variété de l'offre.

Sans, par conséquent, vouloir entrer dans le débat portant sur le fait de savoir dans quelle mesure émerge un nouveau modèle industriel — débat qui anime d'ailleurs la sociologie du travail et l'économie industrielle depuis 1990 —, nous considérons par contre que le modèle mécaniste industriel ne rend pas compte des situations à l'œuvre. Au contraire, les exemples de la Cegos, du Cnefad et même de la cité des Sciences et de l'Industrie montrent qu'il est possible de développer à la fois des cas-types et des cas sur-mesure en jouant sur les passages de l'un à l'autre de plusieurs manières. Loin d'être incompatibles, rationalisation industrielle et rationalisation professionnelle peuvent donc se combiner et se compléter mutuellement.

Deuxième élément, le passage d'un service à un bien tangible n'est pas systématique, sauf dans le cas de la formation à distance. Et même dans ce cas, la dimension du service reste encore présente, même si elle est réduite (Cnefad). A la Cegos, si certains services sont exclusivement convertis en produits, il n'en reste pas moins que cette conversion ne se traduit pas obligatoirement par un élargissement de leur reproductibilité. Au contraire, ils font l'objet d'une production sur-mesure, donc reproduits soit de manière limitée, soit en grand nombre mais sur des créneaux bien précis.

Troisième élément, le processus de servuction, susceptible d'être tenu pour une seconde industrialisation, n'en est qu'à ces débuts, et la phase actuelle reste celle où sont expérimentés plusieurs modèles : rationalisation professionnelle (mode de typification dans les bases de connaissances internes), industrialisation des services (standardisation des produits et méthodes), à terme éventuellement industrialisation logicielle (génie didactique).

De là vient qu'en lieu et place d'un modèle unique — qui plus est, mécaniste — se réalisent des combinaisons, chevauchements et hybridations entre différentes logiques industrielles, empruntant aussi bien à la rationalisation industrielle qu'à la rationalisation professionnelle. Telle est la situation que révèlent en tout cas les organismes évoqués.

Diffusion et marchandisation des produits-services

Ainsi que le signale P. Mœglin ici même, l'une des caractéristiques du champ de la formation tient à ce que l'industrialisation peut s'y produire, en amont, sans qu'intervienne en aval un processus de marchandisation élargi, voire de marchandisation tout court. De fait, il se confirme que les organismes de formation ici évoqués adoptent effectivement des formes industrielles de production, mais ne transforment que marginalement leurs produits-services en marchandises destinées à un vaste public. Quels sont donc les facteurs intervenant au moment de cette mise en marché ?

La perspective du club

Comme on voudrait le montrer, tout d'abord à partir des cas de la Cegos et du Cnefad, ces facteurs sont ambivalents. D'un côté, il y a bien un calibrage des produits-services, mais le calibrage en question renvoie davantage à l'idée de formule pédagogique qu'à celle de marchandise culturelle. De fait ces produits-services restent soit des prestations réalisées à la demande (produits édités sur-mesure), soit des supports intervenant dans la prestation d'un service (par conséquent *hic et nunc*), soit des produits édités semi-standard, dont la forme "semi-standard" tient au fait qu'ils sont vendus sans l'intermédiaire d'aucune structure de distribution extérieure. De l'autre côté cependant, l'inscription de ces mêmes produits-services dans des catalogues⁸ marque l'amorce d'une autre forme de rapport marchand. De même, la modification des situations d'apprentissage ainsi que des conditions dans lesquelles les savoirs sont intégrés (à travers le passage du service présentiel à la mise à disposition d'un outillage d'aide à l'action, par exemple) entraîne également un autre rapport aux ressources humaines et matérielles de formation. Un signe en est d'ailleurs que le savoir ne passe plus par la seule médiation humaine, mais aussi par celle, objectivée, de logiciels, par exemple.

Ces "objets" peuvent eux-mêmes être plus facilement porteurs d'une forme d'autonomisation de la consommation et d'un processus de marchandisation. En effet, cette matérialisation logicielle conduit au développement au sein des institutions éducatives de systèmes informatisés de gestion de la formation qui, au Cnefad par exemple, comportent tant les fichiers "clientèle" que la planification des envois, la mémorisation des actions, les fichiers

⁸ Ces catalogues portent la marque d'une production industrielle (reproductibilité possible) et se constituent comme le premier lien de médiation avec la clientèle, inscrivant une coupure fonctionnelle entre production et diffusion.

d'évaluation, le suivi personnalisé des formés et les premiers contenus se présentant sous forme logicielle⁹.

Ces systèmes informatisés articulent et intègrent donc des produits, du service et des fonctions de gestion. Le système informatisé devient donc une plateforme technique, susceptible, à terme, de regrouper l'ensemble des ressources et de mettre en relation la totalité des acteurs (usagers compris). Probablement faut-il voir dans cette plateforme technique un vecteur de cohérence de l'ensemble des composantes intervenant dans la formation à distance et articulant production et diffusion, produits et services. C'est encore de plateforme qu'il est question à la Cegos, où le développement de *l'Electronic Performance Support System* correspond à une tendance du même type. S'y manifestent en effet l'aspect intégrateur et l'articulation de la production et de la diffusion. Toutefois, l'objectif mis en avant dans cet organisme — "la formation par et dans l'action" (Leboulleux 1997) — conduit à investir la plateforme d'une fonction quelque peu différente. En l'occurrence, il s'agit en effet de permettre à un employé d'accéder à partir de son poste de travail à des systèmes opérationnels, intégrant outillage d'aide à la décision, connexions aux bases de données internes (système de base de connaissances ou de résolution de problèmes) et externes, micro modules de formation (tutoriels, simulateurs), *coaching* instrumenté. Ces différents outils peuvent être conçus par des entités de production différentes, ce qui conduit cette plateforme technique à assurer une fonction de cohérence, non plus d'un système de formation, mais du système d'information, de communication et de formation de l'entreprise.

Il convient en outre d'ajouter qu'à la Cegos, la mise en place de telles plateformes est largement facilitée par le fait que la numérisation des contenus, des procédures de travail et des systèmes de gestion s'effectuent à partir d'une matière déjà très formalisée et objectivée, que ce soit sur papier ou bases de données. A plus longue échéance, il y a donc lieu de penser que la possibilité d'accès externe via ces plateformes, permettra à la Cegos de toucher une clientèle qui n'est concernée ni par les stages, ni par les produits édités sur mesure.

Qu'en est-il cependant de la question de la marchandisation pour la cité des Sciences et de l'Industrie ? A la différence des cas précédents, le processus y semble bel et bien être, non seulement mené mais encore totalement abouti. La "multi-médiatisation" (Miège, 1997, p.22), pour commencer, y concourt grandement. Celle-ci concerne en effet, dans cet établissement, la déclinaison de contenus à partir de l'exposition initiale, sur des supports et pour des genres aussi différents que cédéroms, cassettes vidéo, livres, produits éducatifs interactifs, produits en ligne. Elle est donc utilisée comme l'occasion et le moyen d'élargir les modes de diffusion.

⁹ utilisation chez les formés d'un modem, l'Orditel, qui se couple au minitel et qui permet le téléchargement de programmes informatisés par Transpac.

Interviennent en outre des formules de coédition, favorisant des modes de financement multiples (par le mécénat ainsi que par la vente directe à l'utilisateur), pour des produits distribués dans les librairies et autres points de vente de l'édition classique (Fernandès, 1996a), d'où découle la constitution de catalogues. Parallèlement, ne concourent pas moins à leur diffusion et à leur éventuelle marchandisation les innovations portant sur la numérisation des signaux. Les réseaux large bande leur ouvrent en effet de nouvelles potentialités de distribution, du moins si l'on en croit ce qu'indique avec force G. Théry, président de la cité et auteur d'un rapport sur les autoroutes de l'information. La conséquence en est que des investissements importants ont été consacrés au lancement d'un projet — initialement intitulé "Cœur de réseau" —, situé dans la mouvance des autoroutes de l'information" et supposé déboucher sur la perspective d'un "musée virtuel" (dont il serait, en quelque sorte, l'acte de naissance).

Le principe en est que, via des services en ligne, le public aurait la possibilité d'accéder directement au musée et à ses expositions à partir de son domicile. Or, des organismes d'enseignement à distance, tels que la Télé-Université du Québec, développent en fait un principe similaire dans le champ de la formation, à partir de la notion de "campus virtuel". A nouveau s'y retrouve en effet l'idée d'offrir, grâce au réseau, un guichet unique aux utilisateurs. Il permet de fournir une même voie d'accès aux différents intervenants et usagers, selon un protocole d'accès grand public (le Web sur Internet par exemple). Un tel accès suppose la mise en œuvre d'un environnement, dont la modélisation favorise l'agencement intégré de supports matériels, logiciels et de réseaux (serveur, architecture logicielle d'ensemble, modem favorisant la connexion de réseaux, langage et protocole de communication) et assurant la disponibilité de tous les types de données : documents de formation, données gestionnaires et services d'accompagnement. Plutôt qu'à une forme de "virtualisation" — comme la désignent les références au "campus virtuel" ou au "musée virtuel" —, nous sommes en présence d'une "plateforme éditoriale", laquelle doit, à terme, assurer un rôle de passerelle entre les filières du matériel, du logiciel, du réseau et du contenu. En effet, les offreurs de contenus ont besoin d'établir des règles éditoriales qui garantissent la bonne répartition des gains acquis par les ventes et la rémunération de tous ceux qui auront été associés à la prestation du service ainsi que des normes de sécurité et de confidentialité. Or, le fait est que, pour le moment, ces règles éditoriales, nécessaires dans le cadre d'un mode de diffusion généralisé, font défaut. Incohérence momentanée ou refus de se plier aux règles de fonctionnement qui s'offre pourtant à ces organismes, ceux de la logique éditoriale et de la marchandise culturelle ? A cette question, la réponse qu'à titre d'hypothèse, nous formulerons est la suivante : le mode d'accès grand public pose à ces organismes un problème majeur, dans la mesure où ils sont soucieux de conserver des liens privilégiés avec leur clientèle et de ne pas

réduire leur prestation à une simple marchandise, délivrée une fois pour toutes. Aussi cherchent-ils à établir un autre mode de fonctionnement et de relation. A cet égard, le modèle du club, au croisement d'une logique éditoriale et d'une logique de flot (télévision), tel que défini par G. Tremblay et J.-G. Lacroix (1991), pourrait bien constituer une solution intéressante. De fait, l'organisation en club, telle qu'on la voit régir l'économie de la câblodistribution, suppose un abonnement, autorise à la fois une approche ciblée et une approche grand public et n'exige aucun déplacement du consommateur vers le point de vente puisque l'accès se réalise via le réseau (Tremblay 1997). Sans exclure par ailleurs le maintien des formes diffusées et distribuées selon les modes traditionnels, le club ne serait-il pas, au moins en partie, pertinent dans le cadre de la formation ?

Récapitulation et considérations méthodologiques

Sans pouvoir malheureusement, dans les limites imparties à ce chapitre, creuser davantage cette question et la réponse qui lui est proposée, nous souhaitons revenir sur ce qui ressort des analyses jusqu'à maintenant. Il apparaît en effet que c'est aux difficultés que provoque la réalisation de l'articulation entre produits et services qu'il faut imputer les phénomènes qui viennent d'être observés et notamment la modularité des contenus, selon les processus qui ont été décrits. L'organisation de l'offre se structure selon une articulation variable en fonction des cas étudiés : produits standard et produits sur-mesure, produits édités et services. Il semble toutefois que la résolution du problème posé par l'inéluctable conjonction de l'industrialisation culturelle, nécessaire mais insuffisante, et de l'industrialisation des services passe par une modalité organisationnelle inédite, que l'on ne rencontre ni dans le champ de la formation (sous ses formes traditionnelles), ni dans celui de la culture.

Au vu de nos observations, l'organisation de l'offre de produits-services consiste par conséquent en une gamme stratifiée de produits et de services, dont les contenus sont modulés en sorte de favoriser l'articulation de multiples fonctions et activités : développement de produits éditables voire édités, mise en place d'environnements logiques favorisant un mode de distribution nouveau, susceptible d'être considéré comme un processus de "virtualisation de l'édition", lui-même rendu possible par les réseaux ("musée virtuel" et "campus virtuel"), maintien de prestations de face à face et développement des prestations médiatisées. Quoique disparates et hybrides, ces diverses activités semblent bien pouvoir s'inscrire dans une organisation relativement stable appelée à constituer, éventuellement, une voie pour la distribution de produits-services de formation. En tout état de cause, ce sont des facteurs en amont (stratification, modularité) qui déterminent l'organisation de l'aval, selon les contextes

ainsi que l'a fait ressortir la description des trois cas considérés. Reste un point de méthode à préciser : le fait que l'investigation a essentiellement porté sur l'organisation de l'offre tient à deux raisons. D'une part, l'organisation de l'offre est première par rapport à l'ensemble des activités organisées de la filière et, *a fortiori*, par rapport à la mise en marché. D'autre part, l'analyse des conditions dans lesquelles la filière s'organise et celle des modalités de la mise en marché auraient réclamé des analyses socio-économiques qui n'étaient pas prévues dans les orientations méthodologiques initiales.

Hybridation des modèles industriels

L'observation des phénomènes en cours a permis de repérer les axes structurants qui se dessinent et de noter des indices de mise en cohérence de l'organisation de l'offre. On a ainsi pu identifier, à travers l'analyse des trois cas, à la fois une matrice commune (la stratification des différents produits et services et leur cohabitation dans une même offre) et des facteurs spécifiques (les formes d'éditorialisation ou de rationalisation internes, à chaque fois dissemblables). Chaque organisme élabore donc des relations qui lui sont propres entre les différents éléments de son offre. Revenons-y brièvement.

En ce qui concerne la cité des Sciences et de l'Industrie, l'activité principale de cette institution est de produire et réaliser des expositions, comme autant d'événements s'apparentant au spectacle vivant. Plus exactement, l'éditorialisation prolonge un processus amorcé avec l'édition de produits liés aux expositions. Tout se passe alors comme si, selon nos investigations, une relation circulaire s'établissait entre l'événement — exposition — et l'activité éditoriale : l'édition prolonge l'exposition dans le temps, tandis que l'événement "exposition" gagne un retentissement médiatique dont l'édition profite commercialement.

La production éditoriale a d'ailleurs d'abord consisté en la déclinaison de l'événement sur des supports éditoriaux classiques (livres, cassettes vidéo, cédéroms, produits éducatifs interactifs), puis le principe de la virtualité a permis d'envisager d'autres formes d'accessibilité et de mise en mémoire. Dans ces conditions, l'exposition pourrait devenir, dans un avenir plus ou moins lointain et plus ou moins complètement, une prestation de service de type virtuel. L'édition, puis l'éditorialisation, conduisent donc à la reproductibilité d'un prototype et à son inscription dans des temps et espaces différents.

Toutefois, une telle projection, visant en quelque sorte à conférer à un événement une portée au-delà de sa matérialisation première, transforme la nature de cet événement ainsi que son mode de production lui-même. En effet, si le processus de modularité et de stratification des contenus

est à la fois une conséquence de cette projection et la cause de l'industrialisation, l'éditorialisation qui se met ainsi en place emprunte des voies assez inédites, dans la perspective d'une industrialisation des services. L'événement est, en effet, rendu reproductible par le biais de la stratification des contenus, de leur modularisation et de la multimédiatisation dont a vu précédemment qu'elle favorise la déclinaison d'un même contenu sur des médias différents. De tout cela ressort alors l'idée selon laquelle l'industrialisation des services (stratification, modularité) est, en l'occurrence, l'aboutissement du processus d'industrialisation culturelle et, plus particulièrement, de l'éditorialisation.

En ce qui concerne les organismes de formation, Cnefad et Cegos, l'on a vu également qu'ils visent une adaptation de leur offre à de nouvelles configurations industrielles et sociales. De fait, l'objectif est que les modes de formation qu'ils mettent en œuvre répondent aux besoins de réactivité et de flexibilité qui se font jour au sein des activités productives. A cet égard, le processus de modularité qui consiste à fractionner les savoirs en notions de base et études de cas, participe de la mise en œuvre d'une certaine flexibilité et souplesse de programmation. Du coup, il devient possible de mettre rapidement en place des formations de durée variable utilisant des formules pédagogiques différenciées (présentiel, tutorat, autoformation etc.). Pour ces deux organismes, c'est donc l'industrialisation du service qui intervient en premier lieu.

Pour le Cnefad par exemple, le passage d'une production de service standard en présentiel (à l'Afpa) à celle de produits-services utilisables dans le cadre de formations à distance constitue le point de départ. Cela n'empêche cependant pas un processus d'édition d'intervenir parallèlement, l'indicateur le plus prégnant de cette industrialisation étant la séparation instituée entre produit édité et service.

Sont donc mises en place une ingénierie de formation, une standardisation et une fragmentation des contenus, la constitution d'un fonds de notions et d'exercices structurés et classés ainsi que la production de produits éditables médiatisés. Le fonds permet la reproductibilité de bases de connaissances et il favorise d'abord la constitution de produits éditables et de services médiatisés standard, donc de produits-services catalogables, puis celle de produits-services sur-mesure, eux-mêmes rendus possibles par le processus de modularité en réponse aux besoins précis des entreprises.

Ces prestations sur-mesure exigent l'élaboration d'éléments originaux. La demande évolutive des entreprises conduit donc le Cnefad à exploiter l'articulation entre produits standard et produits sur-mesure pour inventer très vite des prestations originales à partir du fonds. Autrement dit, le sur-mesure s'inscrit dans le cadre d'une véritable chaîne de reproduction. A la

lumière de ce qui vient d'être dit et des liens tissés entre éléments standard, éléments originaux, prestations cataloguées et prestations sur-mesure, produits édités et services, l'on perçoit mieux ce qu'ont d'inédit les formes d'industrialisation et d'édition hybridées qui se mettent en place.

L'élargissement des modes d'accès, que l'éditorialisation entraîne, ouvre d'autres perspectives pour la formation à distance. Si le Cnefad ne s'est pas encore inscrit sur ce créneau, "le campus virtuel", projet en cours de réalisation actuellement à la Télé-Université du Québec, en montre une préfiguration.

Le "Campus virtuel", en tant que système informatique intégré accessible par Internet, met en relation un réseau d'acteurs et de ressources diversifiés. Les conséquences d'un tel développement seront probablement importantes, particulièrement en termes d'industrialisation¹⁰, en termes d'éditorialisation ainsi qu'en termes de cohabitation de produits et de services standard et/ou personnalisés. De plus, il devrait faciliter aussi bien une approche grand public qu'une approche ciblée. Comme l'exposition, la prestation de formation deviendrait un service virtuel où produits et services ne seraient pas deux types de modes d'accès différents pour le public mais des éléments complémentaires d'une même prestation, de plus en plus personnalisée.

En ce qui concerne la Cegos, l'hybridation entre industrialisation du service et industrialisation culturelle n'emprunte pas le même schéma que précédemment. La prestation de service en présentiel reste prépondérante, et elle ne débouche actuellement que de façon encore marginale sur la production de produits édités, sur-mesure ou semi-standard. S'il n'y a pas généralisation d'une prestation de self-service comme au Cnefad, le processus d'industrialisation de la formation démarre, en revanche, très tôt. Il consiste à importer des États-Unis l'ingénierie de la formation et des stages standard, à adapter ces derniers à la culture française et à standardiser progressivement certains stages sur-mesure. Ainsi se constitue un fonds d'études de cas dans différents domaines. L'évolution de la Cegos suggère en outre une articulation forte et continue entre produits-services standard et produits-services sur-mesure. Comme au Cnefad, le procès d'industrialisation vise la mise en place d'une prestation sur-mesure néanmoins inscrite dans une chaîne de reproduction.

Un deuxième niveau d'industrialisation permet toutefois d'envisager le remplacement du service par un produit. Comme on l'a vu en effet, les produits édités sur-mesure sont conçus à la demande des entreprises à succursales en vue d'un accès instantané, dans l'action, ou pour

¹⁰ nous en voulons pour preuve le développement actuel par la Télé-Université du Québec d'un atelier de génie didactique qui a pour objectif d'automatiser la conception pédagogique, avec, pour conséquence la transformation en profondeur des modes de production.

démultiplier rapidement une formation ; les produits édités semi-standard, quant à eux, doivent leur développement à la préexistence d'un fonds d'études de cas et de notions qui facilitent la médiatisation et par là une autre forme de valorisation des savoir-faire de l'institution. Ces produits correspondent à des demandes répétées mais difficiles à contenter dans le cadre classique des stages.

L'utilisation de plateformes techniques est envisagée depuis peu, une ingénierie de formation spécifique étant développée à cet effet, susceptible d'articuler sur des plateformes en entreprise, systèmes de bases de connaissances des entreprises, de manière à favoriser la formation par et dans l'action en entreprise. Mais la numérisation des contenus et des procédures, menée parallèlement à la mise en place d'un système informatisé permettant la mise en réseau interne des accès externes, pourrait être la préfiguration d'une "plateforme éditoriale virtuelle", ce qui conduirait alors la Cegos à se positionner comme éditeur.

Difficultés inhérentes à l'hybridation des deux formes industrielles

L'utilisation de la notion de produit-service pose la question de l'articulation problématique de l'industrialisation culturelle et de l'industrialisation des services et de l'industrialisation des services par rapport à l'industrialisation culturelle. Que peut-on donc avancer, quant à la manière dont s'organise la structuration de l'offre à l'articulation de l'une et l'autre de ces deux formes industrielles ? Dans les trois cas considérés, on a constaté qu'au niveau des procédures d'industrialisation, la séparation des fonctions de "base arrière" et "de base avant", la fragmentation des savoirs, la standardisation des procédés et des produits-services conduisent à la mise en place d'un processus de modularité qui permet d'établir des prestations sur-mesure ou personnalisées, tout en les inscrivant dans une chaîne de reproduction.

Au niveau des modes de diffusion, la solution du catalogue de services ou de produits, jusqu'ici adoptée dans les trois cas, risque d'être concurrencée à terme par des "plateformes éditoriales virtuelles" accessibles depuis leur domicile par les utilisateurs. De fait, celles-ci offrent l'avantage de faire cohabiter sur une même offre (et selon un même mode d'accès) produits et services standard et personnalisés. Dans le cas de la cité des Sciences et de l'Industrie, la recherche d'autres modes de valorisation et de diffusion des savoirs est l'objectif premier, tandis que, dans le cas des deux organismes de formation, celui-ci consiste en l'industrialisation du service. A travers cette inversion, nous sommes conduits à voir comment se croisent les deux formes d'industrialisation.

Le premier problème concerne le point d'articulation. En effet la tendance propre à l'industrialisation des services prépare peu à celle de la culture, et inversement. Les institutions axées sur les services ont donc du mal à intégrer les modalités relatives à la marchandisation culturelle et elles préfèrent maintenir le plus longtemps possible la dissociation entre le stade de l'industrialisation et celui de la marchandisation de produits édités. En effet, appliquée à l'industrialisation des services, l'industrialisation culturelle peut remettre en cause la prestation de service elle-même. Or, plusieurs raisons pousseraient les prestataires à rester en partie conformes à la définition première du service, à savoir la relation directe entre le prestataire et le client : la relation formateur-formé en présentiel paraît encore dans bien des cas la solution la plus adéquate, la transformation du service en produit risquant d'ouvrir la porte à d'autres formes de concurrence (ingénierie logicielle). A l'inverse, axée comme l'est sur la création de marchandises culturelles relatives aux expositions, la cité des Sciences et de l'Industrie se préoccupe assez peu de la rationalisation du travail productif et de la reproductibilité.

Le second problème tient à ce que chacune des deux tendances ont de problématique en soi. En effet, le fait d'aller vers des quasi-produits modifie profondément la nature de la prestation. La transformation du service en produit suppose par exemple de prévoir, dès le stade de la conception du produit et de sa production, la prise en compte renouvelée de l'usage et de l'utilisateur (Mayère 1990, p.277). Or, cette logique de servuction, qui implique la coproduction du produit par l'utilisateur, n'est pas facile à mettre en œuvre et elle ne convient que dans des cas spécifiques (formation à distance, cas particuliers de formation). Cet état de fait pourrait donc expliquer le faible développement des produits de formation édités, du moins jusqu'à aujourd'hui.

La bibliographie fait l'objet d'un dépôt isolé :

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01387355>