HAL
open science

Les Alliances françaises en Chine à l'heure d'un fonctionnement d'entreprise dans une logique de réseau : émergence d'un " coordinateur/responsable pédagogique " nouveau genre ?

Pascaline Bazin

To cite this version:

Pascaline Bazin. Les Alliances françaises en Chine à l'heure d'un fonctionnement d'entreprise dans une logique de réseau : émergence d'un " coordinateur/responsable pédagogique " nouveau genre ?. Education. 2015. dumas-01585250

HAL Id: dumas-01585250

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01585250v1

Submitted on 11 Sep 2017

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 - NoDerivatives 4.0 International License

LES ALLIANCES FRANCAISES EN CHINE

A L'HEURE D'UN FONCTIONNEMENT D'ENTREPRISE

DANS UNE LOGIQUE DE RESEAU :

EMERGENCE D'UN "COORDINATEUR / RESPONSABLE PEDAGOGIQUE" NOUVEAU GENRE ?

UNIVERSITE DU MAINE

UFR Lettres, Langues et Sciences humaines

Département Didactique des Langues

2012-2015

Mémoire présenté pour l'obtention du Master 2 - Diffusion des langues

Pascaline BAZIN

Sous la direction d'Aude BRETEGNIER

Juin 2015

Je remercie ici chaleureusement toutes les personnes
présentes tout au long de l'élaboration
et la rédaction de ce mémoire :
mes anciens collègues de l'Alliance française de Pékin,
mes anciens collègues du réseau
des Alliances françaises en Chine.
Je remercie également ma directrice de mémoire,
Madame Aude BRETEGNIER,
pour ses conseils et son suivi.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES ILLUSTRATIONS 8

LISTE DES ABREVIATIONS 9

INTRODUCTION 10

MON TERRAIN DE RECHERCHE : LES ALLIANCES FRANÇAISES 10
MA POSITION EN TANT QUE PROFESSIONNELLE ET CHERCHEUSE 11
PROBLÉMATIQUE ET ARGUMENTS DE LA RECHERCHE 12
MISE EN PLACE DE LA RECHERCHE ET LIMITES 13
PLAN DU MÉMOIRE 14

1. CONTEXTE 15

1.1. Contexte international, européen et national 15
1.1.1. Acteurs publics en matière de diffusion du français 15
1.1.2. Références et perspectives pour les acteurs de la diffusion du français 16
1.2. De l'Alliance française à la Fondation Alliance française 17
1.2.1. Historique, philosophie et valeurs 17
1.2.2. Fonctionnement du réseau et vision actuelle de la Fondation AF 19
1.3. Les Délégations générales et les Délégués généraux des AF 20
1.3.1. Des Délégations générales 20
1.3.2. Des Délégués Généraux 22
1.4. D'une AF en général aux AF en Chine en particulier 23
1.4.1. Statut, rôle et structuration générale des AF 23
1.4.2. Spécificités des AF en Chine 25

2. UN CADRE THEORIQUE SOCIOLOGIQUE ET JURIDIQUE 26

2.1. Associations et entreprises : entre différences et rapprochements, des limites parfois ténues 27
2.1.1. Les associations 28
2.1.1.1. Principes fondamentaux de l'association 28
2.1.1.2. De quelques considérations juridiques de fonctionnement 29
2.1.1.3. De la gestion, comme l'une des problématiques actuelles des associations 30
2.1.2. Les entreprises 31
2.1.2.1. Éléments clefs d'une organisation entrepreneuriale 32
2.1.2.2. De la constitution d'une base de concepts explicatifs des « fonctionnements d'entreprise » 33
2.1.2.3. De la gestion comme l'une des problématiques actuelles de l'entreprise 36
2.2. La question de la coordination et de la coordination d'équipes 37
2.2.1. La notion de réseau 38
2.2.1.1. Définition générale et déclinaison fonctionnelle 38
2.2.1.2. Définition et éléments constitutifs du réseau intégré 39
2.2.1.3. Des modalités de fonctionnement d'un réseau intégré 40
2.2.1.4. La question de l'animation / la coordination d'un réseau (réseau intégré) 40
2.2.1.5. Eléments complémentaires autour de la notion de réseau 41
2.2.2. La coordination pédagogique 42

2.2.2.1. Eléments de cadrage de la législation française 43
2.2.2.2. Une multiplicité de dénominations et d'activités 44
2.2.2.3. Les compétences en coordination pédagogique 46
2.2.2.4. L'animation d'équipes multiculturelles 47

3- EXAMEN DE LA SITUATION DU RESEAU AF CHINE A LA LUMIERE DU CADRE THEORIQUE 48

3.1. La construction du réseau des AF en Chine 49
3.1.1. Positionnement et démarche de la Délégation Générale 49
3.1.1.1. Positionnement 49
3.1.1.2. Démarche de la Délégation Générale 50
3.1.2. Réalisations effectives 51
3.1.3. Réalisations du réseau AF Chine et poste de RP 53
3.2. Mise en place d'un fonctionnement issu des méthodes de l'entreprise 54
3.2.1. Positionnement et démarche de la Délégation Générale 55
3.2.1.1. Positionnement du Délégué Général 55
3.2.1.2. Démarche de la Délégation Générale 55
3.2.2. Réalisations effectives, en cours et implications sur le poste de RP 57
3.3. Rôle et mission des responsables pédagogiques dans le réseau des AF en Chine 59
3.3.1. La fiche de poste réseau 59
3.3.2. Le référentiel de compétences 60
3.3.3. Le vadémécum du RP 61
3.3.4. L'exemple de l'AF Pékin 62

4- PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE 65

4.1. Questions de recherche et formulation des hypothèses 66
4.1.1. Questions de recherche 66
4.1.2. Formulation des hypothèses 67
4.1.2.1. Des premières hypothèses aux principes de reformulation des nouvelles 68
4.1.2.2. Reformulation des hypothèses 69
4.2. Opérationnalisation du cadre théorique 71
4.2.1. La notion de « mise en place » 71
4.2.2. La notion de « nouvelles logiques » 71
4.2.3. La notion de « vision du poste de RP » 72
4.2.4. Les notions de « facilitation de la réalisation de leurs missions » et de « bon fonctionnement d'un service » 72
4.2.4.1. Critères concernant le bon fonctionnement d'une entreprise 73
4.2.4.2. Le vécu au travail 74

5- METHODOLOGIE DE L'ENQUETE 75

5.1. Positionnement en tant que chercheuse 75
5.2. Mise en place de l'étude quantitative : aspects formels et méthodologiques dans la construction du questionnaire 77
5.2.1. Généralités de mise en place 77
5.2.2. Elaboration du questionnaire 78
5.2.3. Opérationnalisation des hypothèses 79
5.2.3.1. Opérationnalisation de la notion de « vision / représentations » 80
5.2.3.2. Opérationnalisation des notions « AF » et le « réseau » 84

5.2.3.3. Opérationnalisation des notions de « modification de la vision initiale » et « unification de la vision » 86
5.2.3.4. Opérationnalisation des notions de « améliorer la réalisation de leurs missions » et de « perception d'amélioration dans le fonctionnement du service pédagogique des AF » 87
5.2.3.5. Les variables 87
5.2.3.6. Les questions restantes 90
5.3. Mise en place de l'analyse qualitative : construction et évolution du guide d'entretien 90
5.3.1. Mise en place du guide d'entretien 90
5.3.1.1. Construction et méthodologie de mise en place 90
5.3.1.2. Echantillonnage 91
5.3.2. Evolution dans la rédaction du guide : chronologie des apports successifs à la réflexion 92
5.3.2.1. Premier entretien avec A (f), responsable pédagogique 93
5.3.2.2. Analyse des questions ouvertes des questionnaires 93
5.3.2.3. Deuxième entretien avec B (h), directeur 94
5.3.2.4. Troisième et quatrième entretiens avec C (h), professeur et D (f), responsable pédagogique 96
5.3.2.5. Cinquième entretien avec F (f), responsable pédagogique 97
5.3.2.6. Sixième entretien avec G (f), directeur 99
5.3.2.7. Du septième au neuvième entretien 100
5.3.3. Technique de vérification de la qualité et de la pertinence du recueil de données 100

6- RESULTATS DE L'ENQUETE 102

6.1. Analyse de l'enquête quantitative 102
6.1.1. Eléments d'analyse globale 102
6.1.2. La vision de ce qu'est une Alliance française (question 2) 105
6.1.2.1 Résultats globaux avec catégorisations retenues 105
6.1.2.2. Résultats selon la profession / catégorie socio professionnelle (désormais « PCS ») 105
6.1.3. La vision de ce qu'est le réseau des AF en Chine (question 3) 106
6.1.3.1 Résultats globaux avec catégorisations retenues 107
6.1.3.2. Résultats selon PCS 108
6.1.4. La vision de ce qu'est, et devrait être, le rôle du RP (questions 5/6/8/7/9) 109
6.1.4.1 Résultats globaux : mise en parallèle des questions 5 et 6 109
6.1.4.2 Traitement des réponses à la question 6 112
6.1.4.3. Corroborations 116
6.1.5 Exploration des questions ouvertes 118
6.1.5.1. Complément à la question 7 sur l'intitulé du poste / autre intitulé (ou pas) et 118
6.1.5.2. Question 9 résumant le poste de RP 119
6.1.5.3. Complément à la question 10 sur le fonctionnement du service pédagogique (bon ou mauvais/ mieux, moins bien ou comme avant) 121
6.1.5.4. Question 19 : Aimeriez-vous / avez-vous aimé occuper ce poste ? 122
6.1.5.5. Question 20 : Quelque chose à ajouter ? 124
6.1.6. Conclusions de l'analyse quantitative 124
6.2. Analyse de l'enquête qualitative 126
6.2.1. Préalables à l'exposé de l'analyse 126
6.2.1.1. Choix opérés dans la présentation de cette analyse 126
6.2.1.2. Généralités sur l'ensemble des entretiens 128
6.2.2. Quelques constats généraux sur la profession de RP 129
6.2.2.1. Une profession difficile, forcément de court terme (?)… 129
6.2.2.2. Un poste représenté comme étant clef… 130
6.2.2.3.…mais qui interroge quant à son contenu… 131
6.2.2.4. …et la structuration de l'activité pédagogique… 132
6.2.2.5. Une logique de réseau importante mais à repenser ? 133
6.2.3. Evolutions de la profession dans un contexte commercial 134
6.2.3.1. De l'acceptation de la logique commerciale 135

6.2.3.2. Exposé d'un nouvel angle d'analyse du poste de RP 137
6.2.3.3. La priorité logistique face à la volonté pédagogique : stratégies actuelles de résolution du dilemme 140
6.2.3.4. Le rôle de manager : peut-on coordonner une équipe sans la manager ? 142
6.2.3.5. Des rôles de marketing et commercial… 145
6.2.4. Des manques à pallier 148
6.2.4.1. Le manque de réflexion globale sur ce poste et son intitulé 148
6.2.4.2. Le manque de temps 151
6.2.4.3. Le manque de professionnalisme et de cohérence 152
6.2.4.4. Le manque de formation et de continuité 153

CONCLUSIONS 155

PARTIE A – RÉPONSE SYNTHÉTIQUE AUX HYPOTHÈSES 155
PARTIE B – LES ÉTAPES DE LA RÉFLEXION 156
PARTIE C – QUELQUES DÉTAILS SUR LES OUTILS PROPOSÉS À CHAQUE ÉTAPE PRÉCÉDENTE 158

BIBLIOGRAPHIE 161

SITOGRAPHIE 162

ANNEXES 164

Annexe 1 – Fiche de poste et référentiel de compétences AF Chine + table des matières du vadémécum du responsable pédagogique

Annexe 2 – Démarche qualité appliquée aux activités des Alliances françaises – *Référentiel* / mars 2010 (extrait – Partie « pédagogie et enseignement »)
Annexe 3 – Eléments de présentation des informateurs
Annexe 4 – Notes d'entretien avec Monsieur Laurent Croset, Délégué Général de l'Alliance française en Chine / 2009 – 2013
Annexe 5 – Notes d'entretien avec Monsieur Jean-Luc Tissier, Délégué Général de l'Alliance française en Chine / 2014 à ce jour
Annexe 6 – Réponses écrites de Monsieur Gérald Candelle, responsable du recrutement Fondation Alliance française
Annexe 7 – Courriel du Délégué Général aux directeurs des AF en Chine / 2 juin 2014 : *Journées réseau 19/22 mai 2014 - Feuille de route 2014/2015 / Réunion des directeurs et Formation marketing*
Annexe 8 – Courriel du Délégué Général aux directeurs des AF en Chine – 21 novembre 2014 : *Membres des ateliers réseau et mise en place de la plateforme Basecamp*
Annexe 9 – Fiche de poste responsable pédagogique (et adjoint) Pékin 2010
Annexe 10 – Eléments de contrat de travail responsable pédagogique adjoint Pékin
Annexe 11 – Fiche de poste responsable pédagogique Pékin 2014
Annexe 12 – Fiche de poste responsable pédagogique adjoint Pékin 2014
Annexe 13 – Questionnaire de Karasek
Annexe 14 – Questionnaire d'enquête
Annexe 15 – Guide d'entretien
Annexe 16 – Tableau synthétique des enquêtés
Les annexes 17 à 25 se trouvent, en raison de leur volume, dans un livret unique présenté séparément
Annexe 17 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté A(f)
Annexe 18 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté B(h)

Annexe 19 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté C(h)
Annexe 20 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté D(f)
Annexe 21 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté F(f)
Annexe 22 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté G(f)
Annexe 23 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté H(f)
Annexe 24 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté I(h)
Annexe 25 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté J(f)
Annexe 26 – Tableau d'analyse de la question 2 du questionnaire d'enquête
Annexe 27 – Tableau d'analyse de la question 3 du questionnaire d'enquête
Annexe 28a – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête / directeurs
Annexe 28b – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête / responsables pédagogiques
Annexe 28c – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête / professeurs
Annexe 28d – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête / ex responsables pédagogiques)
Annexe 29 – Tableau d'analyse de la question 8 du questionnaire d'enquête
Annexe 30 – Tableau d'analyse de la question 7-1 du questionnaire d'enquête

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 Comparatif de fiches de postes RP – page 61

Tableau 2 Intitulés alternatifs à la terminologie « RP » et composantes – page 81

Tableau 3 Récapitulatif des variables proposées selon les catégories socio professionnelles – page 87

Tableau 4 Récapitulatif des variables proposées selon les catégories socio professionnelles (synthèse) – page 101

Tableau 5 Résultats globaux des représentations autour de la notion « Alliance française » – page 103

Tableau 6 Résultats, par PCS, des représentations autour de la notion « Alliance française » – page 104

Tableau 7 Résultats globaux des représentations autour de la notion « Réseau des AF Chine» – page 105

Tableau 8 Résultats, par PCS, des représentations autour de la notion « Réseau des AF Chine» – page 106

Tableau 9 Résultats globaux comparés aux questions 5 (quelles sont les tâches quotidiennes du RP de votre AF) / et 6 (quelles devraient être ses tâches quotidiennes) – pages 108 et 109

Tableau 10 Résultats, par PCS, des réponses à la question 6 sur ce que devraient être les tâches du RP – pages 110 et 111

Tableau 11 Résultats des propositions de changement de dénomination au poste de RP (question 7) – page 115

Tableau 12 Synthèse des réponses au complément à la question 7 portant sur une proposition d'un autre titre que celui de RP – page 116

Tableau 13 Synthèse des réponses à la question 9 portant sur une proposition pour résumer le poste RP – page 118

Tableau 14 Synthèse des réponses au complément à la question 10 portant sur le fonctionnement global du service pédagogique – pages 119 et 120

Tableau 15 Synthèse des réponses à la question 19 portant sur l'envie d'occuper le poste de RP – pages 120 et 121

Tableau 16 Synthèse des réponses à la question 20 portant sur d'éventuels commentaires supplémentaires – page 122

LISTE DES ABREVIATIONS

AF	Alliance française
CECRL	Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues
CIEP	Centre International d'Etudes Pédagogiques
COCAC	Conseiller d'Action et de Coopération Culturelle
CP	Commission Pédagogique (réunion bi hebdomadaire des AF en Chine sur la période 2009 / 2013)
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DELF DALF	Diplôme Elémentaire de Langue Française / Diplôme Approfondi de Langue Française
DG	Délégué Général
IF	Institut français
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MAEDI	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
PCS	Professions et Catégories Socioprofessionnelles
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
RP	Responsable pédagogique
RPA	Responsable pédagogique adjoint
TBI	Tableau Blanc Interactif

.

INTRODUCTION

Mon terrain de recherche : les Alliances françaises

L'actuel Ministre des Affaires Etrangères et du Développement International, Monsieur Laurent Fabius, introduisait par ces mots le dernier colloque international de la Fondation Alliance française[1] en janvier dernier : « *L'Alliance française, c'est, pour beaucoup de personnes dans le monde, l'un des visages de la France - parfois même le visage de la France.* [On ressent souvent] *un attachement profond pour notre pays* [et les] *deux missions essentielles qu'assume l'Alliance française sur tous les continents : faire résonner notre langue et faire rayonner notre culture*. »

Lors de ce même colloque, Monsieur Jérôme Clément, actuel président de la Fondation Alliance française[2], avait quant à lui cette formule : « *L'Alliance est à la fois une vieille dame et une jeune fille, puisqu'elle a été créée sous la forme d'une fondation en 2007* » mais existe depuis 1883.

Vieille dame discrète et souvent méconnue, en tout cas en France, elle était pourtant sur les ondes le 1er février 2015, par la voix de son président, dans le cadre de l'émission Soft Power de France Culture sur la politique culturelle de la France, qui questionnait notamment la double composition du réseau culturel français constitué, pour des raisons historiques, à la fois d'Alliances françaises et d'Instituts français[3], aux missions proches mais aux fonctionnements lointains. A la rhétorique d'écoles « d'excellence » et de référence que l'on peut lire sur de nombreux sites d'Alliances françaises ou de Délégations générales nationales[4], cette émission renvoyait à des représentations d'institution « vieillissante, usée, ayant besoin d'un nouveau souffle ».

Double mission, paradoxes, doublons… tels sont éléments constitutifs du fonds contextuel et structurel des Alliances françaises. D'autres contradictions pourraient d'ailleurs être mises en avant : Association et/ou entreprise ? Française et/ou locale ? En accord avec son temps et/ou véhiculant une image de France éternelle légèrement démodée ?

C'est plus particulièrement dans le cadre du paradoxe « association / entreprise » que

---

1 Ce colloque réunit tous les ans et demi les Délégués généraux et directeurs d'Alliance française
2 Nommé en juin 2014. Ex Président du Centre National de la Cinématographie et fondateur d'ARTE.
3 Voir ci après en partie 1 pour un bref résumé de cette histoire
4 Voir par exemple Paris / Ile de France : http://www.alliancefr.org/en/node/183 ou Délégations Générales du Pérou : http://alianzafrancesa.org.pe/red-de-excelencia/, du Canada : http://www.af.ca/fr/cours/, de Chine : http://www.afchine.org/spip.php?article3

viendra s'ancrer la présente recherche, effectuée dans le cadre des Alliances françaises de Chine, où j'ai travaillé d'avril 2010 à avril 2015.

Ma position en tant que professionnelle et chercheuse

J'ai en effet été, pendant cinq ans, responsable pédagogique adjointe à l'Alliance française de Pékin. Il s'agissait là de mon troisième poste contractuel en Alliance depuis 2004. J'avais d'abord été enseignante et responsable de centre d'auto apprentissage au Mexique pendant cinq ans, avant d'occuper ce poste en Chine, important dans mon parcours car le premier sur un poste de responsable d'un secteur de cours, avec toutes les interrogations que cela peut faire émerger chez une personne qui se retrouve, sans formation, à devoir gérer une équipe, organiser un secteur, communiquer très largement et diversement, mettre en place des processus et des procédures…

Au moment de choisir un sujet de mémoire pour le master de « Diffusion des langues », c'est donc relativement naturellement que j'ai envisagé de le réaliser en questionnant ce poste, avec toutes les difficultés de distanciation inhérentes au fait que je mêle profil de chercheur et titulaire du poste étudié dans le cadre de la recherche.

« Titulaire du poste étudié ». Je tiens d'ores et déjà à apporter une première précision à cette affirmation. En effet, l'Alliance française de Pékin comporte cette spécificité d'avoir à la tête de son secteur pédagogique deux personnes, le responsable pédagogique et la responsable pédagogique adjointe – désormais « RP » et « RPA » – dont la fiche de poste était initialement, en 2010, la même sur les principales missions. Or cette situation est exceptionnelle car s'est trouvé de fait partager un certain nombre de missions, incombant dans toutes les autres Alliances françaises – désormais « AF » – à généralement une seule personne. Je me suis longuement posée la question de savoir si cet état de fait était, dans le cadre de cette recherche, constitutif ou non d'un quelconque avantage ou inconvénient en termes de positionnement pour effectuer une analyse… A défaut d'avoir une réponse, je le mentionne en tout état de cause pour une meilleure appréhension de mon positionnement.

Dans cette même optique, je tiens à préciser plusieurs autres particularités quant à mon positionnement :

- La réflexion sur cette recherche – amorcée dès l'été 2012 – m'a accompagnée en filigrane pendant plus de la moitié de la réalisation de mon contrat ;
- J'étais, dans le réseau Chine, la seule RPA avec les mêmes fonctions que le RP chef de service ;
- J'étais l'une des rares responsables pédagogiques à ne pas avoir de charge de cours ;
- Au moment du test du questionnaire, j'étais en période de préavis ; au moment de l'envoi des questionnaires et des entretiens, j'avais quitté mon poste.

Problématique et arguments de la recherche

Après plusieurs essais de formulation, ma problématique s'est stabilisée autour de la formulation suivante : « **Les Alliances françaises en Chine à l'heure d'un fonctionnement d'entreprise dans une logique de réseau : émergence d'un « responsable / coordinateur pédagogique » nouveau genre ?** »

Elle cherche à questionner les représentations autour du poste de RP et, plus finement, l'impact de la mise en place de ce que j'ai identifié comme étant de nouvelles logiques dans les AF Chine sur les représentations quant au poste de RP**. C**es nouvelles logiques sont mentionnées ci-dessous - et leur nouveauté étant à comprendre d'une part dans le cadre traditionnel de ce qu'est une AF, à savoir une association de droit local ; d'autre part dans le cadre plus spécifique de ce qu'est initialement le « réseau » des AF Chine[5] - :

- Une logique de réseau, à comprendre comme le passage d'une juxtaposition d'AF travaillant individuellement, à la création d'un réseau, avec ce que cela implique et peut impliquer en matière de gouvernance, fonctionnement, mutualisation, et impact sur les missions et tâches des salariés…
- Un fonctionnement d'entreprise, à comprendre comme le passage d'un fonctionnement associatif à un fonctionnement d'entreprise, avec ce que cela implique également en matière de gouvernance, fonctionnement, et impact sur les missions et tâches des salariés…

Dans cette recherche, il est donc initialement plus précisément question de :

[5] Nous verrons en partie 3 comment ce réseau a évolué.

- cerner les différentes représentations autour du rôle de RP dans le contexte en pleine mutation des AF Chine, notamment en matière de professionnalisation d'une structure de type associatif ;
- comprendre les raisons d'éventuelles différences de représentations dans ce contexte;
- identifier les conséquences d'éventuelles différences de représentations dans ce contexte.

Elle pourra ainsi tenter d'établir s'il existe ou non une vision commune autour d'un des postes à mon sens fondamentaux au bon fonctionnement d'une AF. Au-delà, puisque c'est une recherche de terrain, elle pourra tenter, en conclusion toute provisoire, de proposer notamment des pistes pour permettre aux RP de « mieux » investir leur poste, de mieux se positionner. Pourront par ailleurs émerger d'éventuels éléments constitutifs de propositions pour un/e meilleur/e/ fonctionnement, communication et professionnalisation, réflexivité des équipes dans les AF.

Mise en place de la recherche et limites

Au moment de commencer cette recherche, les personnes à interroger ont ainsi été cernées : les RP, les ex RP, les directeurs et les professeurs. Le terme de RP a été choisi car c'est actuellement l'appellation la plus largement utilisée dans le réseau[6].

Deux options se sont par ailleurs présentées : mettre en place une recherche de type quantitatif et une recherche de type qualitatif. Comprendre leur différence, leur possibilité d'imbrication, les libertés autorisées ou non en termes de méthodologie ne m'a pas été aisé. J'ai considéré comme intéressant, après en avoir lu la possibilité dans les documents de conseils, d'aborder initialement cette recherche selon une double approche quantitative (questionnaire) et qualitative (entretiens semi directifs).

Toutefois, de nouvelles lectures méthodologiques ont fait surgir de nouvelles questions : le questionnaire que je souhaitais élaborer devait-il être constitutif d'une recherche quantitative à part entière ou de prémices à une recherche qualitative ? Les entretiens que je souhaitais réaliser devaient-ils être constitutifs d'une recherche qualitative à part entière ou d'un complément à une enquête post quantitative ? Quid des différences de

[6] Voir notamment la fiche de poste et le référentiel de compétences issus des travaux de l'ex Commission pédagogique des AF Chine (annexes 1) ainsi que les signatures dans les adresses courriels.

méthodologie entre ces deux types d'enquête (hypothético déductive pour l'une et empirico-inductive pour l'autre) et de leur parti pris (représentativité pour l'un / diversité pour l'autre) ? Mes hypothèses, d'un certain parti pris assez fort au départ, ont évolué puisque mon observation s'est déroulée in fine sur plus de trois ans, même si par intermittences… Ces deux types de recherches pouvaient-ils être menés parallèlement et éventuellement comparés ? Quel type de lien mettre en place entre ces deux types de recherche ? Ces questionnements étaient-ils pertinents en mémoire de Master 2 ? J'ai tenté de répondre à ces questions en partie 5.

Si ces questions méthodologiques sont constitutives d'une première limite, je souhaiterais en mentionner d'autres : tout d'abord la limitation en termes de temps, due à certaines contraintes professionnelles qui ne m'ont pas permis de dédier le temps que j'aurais souhaité à cette entreprise de recherche ; le manque de maitrise de certains outils ; la difficulté à prendre du recul ; le manque de documentation sur les AF et dans les AF, objet de peu d'études et inscrites dans une tradition encore très orale, ce qui a pu poser problème dans le cadrage théorique.

Plan du mémoire

Après plusieurs remaniements, et dans un souci de cohérence et de cohésion, j'ai finalement opté pour une présentation en 6 parties.

Dans un 1er temps, j'exposerai donc le contexte des Alliances françaises et le fonctionnement de ce système institutionnel. Dans un 2ème temps, celui du cadrage théorique, je développerai un certain état de l'art autour des notions d'association et d'entreprise, de réseau, et du poste de coordination pédagogique, afin de situer les débats et enjeux autour de ces notions. Le 3ème temps sera celui de la mise en relation de ce cadrage théorique avec le contexte et le fonctionnement des AF en Chine. Puis, après avoir exposé ma problématique et explicité mes hypothèses de recherche dans un 4ème temps, j'expliquerai en 5ème partie les méthodologies de recherche mises en place. Dans une 6ème partie enfin, je détaillerai et analyserai les résultats de ces recherches, avant de conclure.

1. Contexte

La diffusion du français et la francophonie constituent le champ d'intervention d'une multiplicité d'intervenants institutionnels, aux cultures, fonctions et fonctionnements différents. Cette première partie a vocation à présenter ces différents intervenants, particulièrement en Chine, afin ainsi de comprendre le contexte dans lequel se situe ma recherche et le cadre de travail dans lequel les RP des Alliances françaises évoluent.

1.1. Contexte international, européen et national

Les instances intervenant au niveau de la francophonie ou de la diffusion du français étant nombreuses, je me limiterai à présenter celles que j'ai estimé pertinentes dans le cadre de cette recherche, à savoir le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International – désormais MAEDI –, les Instituts français – désormais IF –, la Fondation Alliance française et les AF. Je développerai ensuite quelques brefs éléments de politique linguistique impliquant ces institutions.

1.1.1. Acteurs publics en matière de diffusion du français

Au sein du MAEDI, la Direction Générale de la mondialisation, du développement et des partenariats définit et met en œuvre la politique dans divers domaines sociétaux. Elle est ainsi en charge de développer l'action culturelle et artistique extérieure, ainsi que l'enseignement du français à l'étranger[7], notamment via la mission de la langue française et de l'éducation (DCUR/LFE)[8].

L'IF est l'opérateur de son action culturelle : l'Etat exerce ainsi sur ce dernier un contrôle direct, que ce soit au niveau stratégique ou financier. Il a été créé le 27 juillet 2010 en remplacement de Culturesfrance, initialement chargé d'actions en matière d'échanges

[7] Voir http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/organigramme-de-l-administration/article/direction-generale-de-la

[8] Voir http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Organigramme_DGM_Decembre_2014_avec_sigles_et_noms_directeurs_cle448e6f.pdf

artistiques. Il s'est vu déléguer de nouvelles missions, notamment celle de la promotion de la langue française à travers le département « Langue française, livre et savoirs ».

L'IF, comme nous l'indique la lecture du site Internet du MAEDI[9], agit « de concert et en soutien aux deux acteurs de l'action culturelle extérieure » que sont « l'IF » d'une part - ou plutôt les Instituts français hors de France ; la terminologie utilisée restant floue sur les sites mentionnés -, et « l'AF », institution privée, d'autre part, sur laquelle je m'attarderai plus longuement dans la suite de ce chapitre.

1.1.2. Références et perspectives pour les acteurs de la diffusion du français

Ma recherche ne se prête pas à un récit détaillé en termes de politique linguistique française. Afin cependant de la situer dans un contexte d'actualités, je développerai dans cette sous-partie des éléments tels que le programme présidentiel de 2012 ou le cadre de référence de toute institution enseignant le français langue étrangère, sans omettre certains développements quant au contexte chinois depuis 2012.

Comme le rappelle Louis-Jean Calvet dans un article paru dans le Huffington Post en mars 2012[10], deux engagements du candidat à la présidence François Hollande faisaient référence aux langues : l'engagement 56 sur la ratification de la Charte européenne des langues régionales ou minoritaires, et l'engagement 58 relatif à la relance de la francophonie. Ces engagements ont donné lieu à la rédaction de rapports, dont celui de Jacques Attali, remis en août 2014, intitulé « La Francophonie et la francophilie, moteurs de croissance durable ». Sans se faire apparemment d'illusion sur l'impact de ce dernier[11], qui met en parallèle, sur du moyen terme, les conséquences possibles d'un comportement proactif face à un immobilisme, J. Attali porte un projet global de cinquante-trois propositions, au sein desquelles les institutions du réseau culturel auraient un rôle à jouer, que ce soit en matière :

- de développement de « l'offre d'apprentissage du français professionnel » (proposition 7) ;

---

9 http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-culturelle-21822/le-reseau-culturel-francais-a-l/

10 http://www.huffingtonpost.fr/louisjean-calvet/

11 J. Clément, dans son intervention à l'émission « Soft power » précédemment citée, y indique que J. Attali, lors de son intervention au colloque de la Fondation AF de janvier dernier, mentionnait que « l'appareil d'Etat ne s'intéresse pas à la francophonie ».

- ou de développement de leur mission [celles des AF et des IF], en en faisant « les ambassadeurs du tourisme en France » (proposition 22).[12]

S'il y a donc des nouveautés dans les missions pédagogiques des AF, la pédagogie au sein des institutions du réseau culturel repose elle, depuis une quinzaine d'années, sur un document fondateur : le *Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECRL) : apprendre, enseigner, évaluer,* paru en 2001. Son impact a été particulièrement marquant en Chine depuis cinq ans, dans un contexte de très forte évolution des pratiques pédagogiques, communicationnelles, organisationnelles… et dans le cadre de la mise en place des diplômes du DELF DALF.

Ce contexte global posé, développons maintenant plus longuement le « système » AF.

1.2. De l'Alliance française à la Fondation Alliance française

L'Alliance française a fêté en 2013 les 130 ans de sa fondation. Je commencerai par la replacer dans une brève perspective historique (1.2.1) avant d'en développer le fonctionnement actuel via la Fondation (1.2.2), les Délégations générales (1.3) et les AF elles-mêmes, dont celle en Chine (1.4).

1.2.1. Historique, philosophie et valeurs

Créée en 1883 autour d'un futur ambassadeur et d'un géographe, l'Alliance française réunit dès son origine des hommes de tous horizons, confessions ou professions, ayant pour objectif de rendre à la France son prestige international après la défaite de Sedan, en créant une « association nationale de propagation de la langue française dans les colonies et à l'étranger ». « Affichant des prétentions civilisatrices qui font peut-être sourire aujourd'hui »[13], sa création s'insère dans un mouvement de progrès par l'instruction caractéristique de la fin du XIXème siècle.

[12] Au moment de mon départ de Pékin, la direction avait pris acte de cette proposition 22 et demandé à l'équipe pédagogique de commencer à réfléchir un produit allant dans le sens de la promotion touristique de la France. Ainsi ce type de rapport impacte-t-il parfois directement le travail des responsables pédagogiques.

[13] Jean-Claude Jacq, secrétaire général de la Fondation Alliance française / « L'Alliance française, petite histoire d'une grande institution » in *Alliance française - 130 ans* (livre édité à l'occasion de la célébration des 130 ans)

C'est dès lors la naissance d'une action organisée, à vocation mondiale – prémices à que l'on nommera ultérieurement la politique culturelle extérieure – et portée, fait surprenant dans un Etat centralisé comme la France, par une organisation non seulement non étatique mais étrangère puisque reposant sur des associations de droit local, animées par des nationaux « amoureux » de la langue et de la culture françaises. Ainsi l'Alliance française sera-t-elle chinoise en Chine, américaine aux Etats-Unis ou mexicaine au Mexique, l'Alliance de Paris n'ayant qu'un rôle moral, de garantie de cohérence et de continuité, et un droit de regard dans le recrutement du personnel d'encadrement, rapidement mis en place par l'Etat français en soutien à ces nouvelles associations locales.

Le nombre de créations, fin XIXème, est fulgurant. L'Alliance invente alors ce qui constituera de nombreux fondements de la politique culturelle extérieure : elle met en place des cours de langues, organise des tournées de conférences, met en place des actions de soutien au livre et des journaux, crée des bourses pour étudiants étrangers.

Des années 30 à la Libération, elle se trouve cependant confrontée à de nombreuses difficultés humaines, matérielles, financières et politiques, et l'idée de la mise en place d'un réseau culturel uniquement étatique se fait de plus en plus saillante. Toutefois, sous la direction de nouveaux comité et conseil d'administration, et bénéficiant d'une conjoncture économique favorable ainsi que du rayonnement émanant de grandes figures intellectuelles, l'activité redémarre pendant les « Trente Glorieuses » : une politique du livre et de nouvelles méthodes d'enseignement sont ainsi mises en place.

Si les années 1980 sont marquées par un soutien renforcé du Ministère des Affaires Etrangères, via l'envoi en détachement de nombreux fonctionnaires, souvent de jeunes professeurs, afin d'assumer les fonctions de directeurs, les années 90, dans un contexte économique en récession, marquent, elles, une phase de diminution des moyens alloués, qu'ils soient financiers sous forme de subventions, ou humains sous forme de mise à disposition de personnels expatriés. Cette situation perdure actuellement.

Face à ces évolutions historiques, certains éléments demeurent cependant immuables : la philosophie et les valeurs de l'Alliance française / Fondation Alliance française. Dès l'origine, elle se veut apolitique, et évoluant hors de toute considération religieuse ou idéologique. Son but de soutien à la diffusion de la culture et de la langue française cherche à dépasser tous les clivages. Ce positionnement reste aujourd'hui

identique, comme le rappelle son site Internet[14] qui indique que « chaque Alliance est gérée localement en tant qu'organisation indépendante à but non lucratif, dans un environnement étranger à toute préoccupation politique ou religieuse. »

1.2.2. Fonctionnement du réseau et vision actuelle de la Fondation AF

Réseau ne fonctionnant pas de façon hiérarchique mais « système neuronal, […] ensemble en interaction continue, chaque élément restant autonome et indépendant, à condition de s'inscrire dans le cadre de la Charte Fondation Alliance française »[15], la contrainte hiérarchique s'y veut faible et le statut d'égalité fort entre les AF.

Toutefois, comme le rappelle Jean-Claude Jacq dans ce même article, et que je reprends très largement, si « les missions historiques de l'Alliance, enseignement du français, échanges culturels, offre documentaire, constituent toujours le « noyau dur » de ses activités, [ces dernières doivent désormais prendre] en compte quelques réalités contemporaines, la modernisation de l'économie et du marché de l'emploi, qui demande des travailleurs de plus en plus qualifiés […] ».

C'est dans ce cadre, dans ce monde de « défis nouveaux d'organisation et de communication »[16], qu'a été décidée, en 2007, la création de la Fondation Alliance française. Pourquoi une fondation ? Parce que ce statut permet « l'affection irrévocable de biens, de droits ou de ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et sans but lucratif », ce qui lui permet de garantir une pérennité de son action.[17] La création de cette fondation permet de pérenniser le rôle de soutien moral, intellectuel et technique aux AF.

De nouveaux outils ont d'ores et déjà été mis en place par la Fondation : des plans de professionnalisation, un référentiel qualité[18] s'insérant dans un cadre d'amélioration et de

---

[14] A la page : http://www.fondation-alliancefr.org/?p=440

[15/16] Jean-Claude Jacq, secrétaire général de la Fondation Alliance française / « L'Alliance française, petite histoire d'une grande institution » in *Alliance française - 130 ans -*

[17] A noter que jusqu'en 2007, les activités de la Fondation AF étaient effectuées par un « simple » service de l'AF Paris, la Direction des Affaires Internationales, ce qui rendait son statut précaire puisqu'une décision de réorganisation interne aurait pu mettre fin à ses activités. Ceci est à replacer avec les velléités de réseau unique mentionnées précédemment.

[18] *Démarche qualité appliquée aux activités des Alliances françaises – Référentiel* / mars 2010 – Comporte une centaine de recommandations, obligatoires, très recommandées ou recommandées dans 7 secteurs d'activités : pédagogie et enseignement / centre de ressources et documentation / communication, marketing et relation client / ressources humaines / gestion comptable et financière / locaux / gestion des activités culturelles / gouvernance (Voir Annexe 2 pour le secteur pédagogie et enseignement)

standardisation des pratiques, une boite à outils thématiques[19]. Ils sont bel et bien révélateurs de ce changement d'état d'esprit, vers une plus grande professionnalisation et ce que j'appelle, et j'y reviendrai, un fonctionnement d'entreprise. Ce dispositif d'accompagnement figure désormais en bonne place à la page « Fonctionnement de la Fondation » du site Internet de la Fondation.

Parallèlement à ce dispositif, Jérôme Clément[20] a proposé, lors de son allocution d'ouverture au colloque de la Fondation Alliance française en janvier dernier, réunissant directeurs et Délégués généraux en poste dans le réseau, de nouveaux axes de travail et de développement autour de plusieurs pôles dont : le développement du français en Afrique, premier « réservoir de la Francophonie » ; le développement du numérique, que ce soit pour des projets pédagogiques, culturels ou la création d'un réseau social unique ; le développement des moyens de la Fondation, pour rendre davantage de services aux AF via l'expertise et la mutualisation de moyens et l'accroissement de moyens financiers ; la communication, afin de mieux faire connaître les AF et ce qu'elles font, pour notamment atteindre des mécènes.

1.3. Les Délégations générales et les Délégués généraux des AF

Je viens de mentionner les Délégués généraux, je vais détailler désormais ce dont il s'agit. A cet égard, mes déambulations sur Internet me paraissent intéressantes comme preuve du caractère « évanescent » des Délégations Générales, et je vais donc procéder à cette présentation via une brève narration de mes recherches.

1.3.1. Des Délégations générales

En tapant dans un moteur de recherche « Délégation générale Alliance française », apparaissent 3 propositions de pays : Etats-Unis, Brésil et Chine. En validant l'option

[19] On y trouve une sélection de textes théoriques et d'outils et documents de gestion clefs en main, dans les domaines du référentiel Démarche qualité précédemment cité.
[20] Pour rappel, nouveau président de la Fondation Alliance française, nommé en juin 2014.

« Etats-Unis », j'arrive sur une page au titre très clair[21] … mais du site Internet de l'Ambassade de France. La lecture de la page permet cependant de bien cerner la mission de la Délégation Générale, à savoir qu'elle « est au service de toutes les Alliances Françaises des Etats-Unis. Elle assure l'animation et une coordination des activités pédagogiques et documentaires en offrant aux Alliances conseil, soutien, étude de demande de subvention dans le domaine des écoles de langue, des formations de professeurs, des médiathèques-centres de ressources… Elle propose enfin une programmation culturelle et artistique annuelle à l'ensemble du réseau [et est le] représentant de la Fondation Alliance Française […] ». Animation et coordination de moyens, nous retrouvons bien là l'une des missions de la Fondation, déclinée à l'échelle d'un pays.

En cliquant sur les liens proposés pour le Brésil, j'arrive sur l'annuaire du site de la Fondation AF et de là sur un site à accès restreint. Troisième tentative avec la Chine et le site de la Délégation générale que je connais bien[22]. L'onglet « Présentation » - étrangement en troisième position - affiche une présentation de la Fondation Alliance française, suivi d'un historique sur la présence de l'Alliance française en Chine, dont l'avant dernière ligne mentionne : « Un Délégué général représentant la Fondation Alliance française a été nommé en 1999 ».

Ancienne du réseau mexicain, j'y entreprends une deuxième série de tests. L'ensemble des sites des AF a été regroupé sous un portail commun, dénommé « Alliance française Mexique »[23], constitutif en lui-même de l'idée de réseau. Après un long moment passé sur le site, je constate l'absence de mention de la Délégation générale. Je décide alors, au titre d'une troisième phase de test, de revenir à l'annuaire proposé sur le site Internet de la Fondation AF, présenté par ordre alphabétique de villes[24]. Je réalise de nombreux tests mais souvent soit aucune adresse DG n'existe, soit le lien est périmé ou bien l'information manquante.

J'arrête ici ma recherche sur les Délégations générales des Alliances françaises. Est-ce la matérialisation de leur absence d'existence juridique dans la plupart des cas ? Est-ce une volonté institutionnelle ? Est-ce un acte réfléchi ou un manque en matière de

---

21 http://ambafrance-us.org/spip.php?article340
22 http://beijing.afchine.org
23 http://www.alianzafrancesa.org.mx
24 http://www.fondation-alliancefr.org/?cat=6&act=recherche_avancee&zonegeo_id=3&pays_id=off&unit_search=Rechercher&statut_id=off&is_enseignante=off

communication ? Ne reste qu'à s'interroger sur cette, au mieux, hétérogénéité de présentation, au pire, absence complète, surtout lorsque l'on sait à quel point une Délégation Générale peut impulser une politique de réseau, être porteuse de projets et à ce titre nécessairement visible pour des partenaires sur les réseaux sociaux…

1.3.2. Des Délégués Généraux

En termes de recrutement, le choix d'un Délégué Général – désormais DG – fait l'objet d'un accord entre le MAEDI et la Fondation Alliance française, impliquant de fait une situation relativement inhabituelle puisque, officiellement recruté par le MAEDI – et donc y étant rattaché hiérarchiquement – le DG a en parallèle un mandat de la Fondation Alliance française pour accomplir sa mission.

Des divergences peuvent apparaître entre MAEDI et Fondation Alliance française lors du recrutement mais un point de convergence existe toutefois à l'heure actuelle, assumé par les deux parties : celui de la recherche d'un nouveau profil de DG moins « diplomate de carrière » comme cela était le cas quasi automatiquement jusqu'à très récemment, et plus « gestionnaire », que ce soit en matière financière, de marketing ou de ressources humaines par exemple. Ceci est par ailleurs corroboré par ce que l'on peut désormais lire dans la partie « Recrutement » du site Internet de la Fondation[25] qui mentionne que « les Alliances françaises étant devenues de véritables **entreprises** associatives, nous recrutons pour des **fonctions managériales** : […] les détachés doivent […] fédérer des équipes autour d'un **projet d'établissement** [en s'appuyant] sur des fonctions support, qu'il lui appartiendra de **piloter**. ». La recherche de ce nouveau type de profil, dont le vivier de recrutement habituel manque, implique une extension du champ de prospection pour le recrutement des DG.

Si les Délégations générales restent relativement fantomatiques pour les publics et les partenaires, dans le sens où peu visibles via les réseaux numériques traditionnels, le poste de DG fait lui l'objet d'une meilleure définition, celle d'animer et coordonner un réseau, tout en accompagnant les directeurs et membres du comité dans l'accomplissement de leurs missions. Je n'ai pas pu avoir accès à des fiches de poste complètes, seulement aux compétences générales requises qui impliquent ainsi, en termes de savoir-faire : « *Gestion*

[25] http://www.fondation-alliancefr.org/?cat=800

des ressources humaines - Diriger une équipe - Sens de l'autonomie - Travailler en réseau - Négocier, faire partager et adhérer - Analyser, évaluer, proposer - Communiquer avec aisance. »

J'ai également eu accès à la lettre de mission du DG Chine actuel, DG qui est par ailleurs directeur de l'AF de Pékin. Il est intéressant de noter que cette lettre, constitutive d'une feuille de route, fixant les axes de travail et décrivant les objectifs opérationnels que devra suivre cette personne, ne mentionne ceci qu'au titre de la direction de l'AF Pékin et non au titre de DG.

Il semble ainsi apparaître que fiche de poste et lettre de mission ne seraient être suffisantes, notamment dans le cadre de fonctions impliquant une palette de compétences notables[26]… Je citerai ainsi la phrase d'un DG que j'ai rencontré : « Il n'y a pas de mode d'emploi et les règles sont mal établies, notamment en termes d'aide à la gestion… d'où les difficultés rencontrées par certains DG qui n'ont pas cette expérience d'animation de réseau. C'est un rôle qui reste à réfléchir, qui devrait probablement se positionner comme un pôle de ressources. En attendant, on fait comme on peut avec sa personnalité ».

1.4. D'une AF en général aux AF en Chine en particulier

1.4.1. Statut, rôle et structuration générale des AF

Les AF ont, quel que soit leur pays d'origine – à l'exception unique et notable de la Chine, cas sur lequel nous reviendrons un peu plus tard dans ce chapitre – un statut associatif de droit local. Conformément à ce statut, il y a donc un comité constitué de personnalités locales francophones et/ou francophiles assurant le rôle de conseil d'administration. En parallèle, la structure exécutive se constitue d'un directeur, expatrié ou non, de divers responsables de services et d'employés sous leur responsabilité.

Si les missions des AF sont à géométrie très variable et dépendent fortement de leur contexte d'installation et de leurs moyens, elles se déclinent toutefois en trois missions principales : offrir des cours de français, dans un cadre individuel ou via des partenariats, en

[26] Voir à ce propos l'ouvrage collectif du Réseau Ecole et Nature : *Fonctionner en réseau. D'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, dont il sera question dans la partie 2 sur les réseaux, et particulièrement page 84 sur les compétences et qualités d'un animateur de réseau.

présentiel ou en ligne ; mettre en place et promouvoir des activités culturelles et d'échanges France / pays d'installation de l'AF ; offrir un centre de ressources de qualité.

Dans sa structuration fonctionnelle, une AF est classiquement constituée de plusieurs services, organisés hiérarchiquement sous la supervision de la direction, qui peut être à une ou deux têtes, notamment dans les AF de capitales :

- direction ou service pédagogique, dirigé/e par un/e responsable pédagogique secondé/e d'un ou plusieurs adjoints, assistants ou coordinateurs - les dénominations et les fonctions pouvant changer d'un contexte à l'autre - ainsi que de stagiaires. Ce responsable encadre généralement directement l'équipe enseignante ;
- direction ou service culturel/le, dirigé/e par un/e responsable culturel/le secondé/e d'un ou plusieurs assistants ou coordinateurs, ainsi que de stagiaires ;
- centre de ressources, dirigé par un/e responsable, secondé/e par un ou plusieurs assistants / médiathécaires.

Les services support sont en général les suivants :

- service d'accueil, dirigé par le / la responsable de l'équipe d'accueil, supervisant le travail d'un/e ou plusieurs réceptionnistes ou secrétaires. En fonction des contextes, il se trouve placé soit sous la direction du directeur, soit intégré à des services généraux plus larges, ou encore sous la supervision de la direction pédagogique ;
- service de comptabilité, dirigé par un/e responsable et soit placé sous la direction du directeur ou intégré à des services généraux plus larges ;

Et, en fonction de la taille des AF ou des choix stratégiques opérés par une direction :

- un service informatique, à vocation transversale, que ce soit pour le développement de la communication et du marketing, ou pour la mise en pratique de nouvelles pédagogies (TBI / intranet) ;
- un service de communication, de plus en plus nécessaire à la mise en place de plans de communications, que ces derniers portent sur l'offre de cours, les activités culturelles, ou tout autre désir de communication dans un but d'animation de la communauté ou commercial ;
- un service marketing, afin de définir au mieux les nouveaux publics, d'en cibler les attentes et de développer de nouveaux moyens de commercialisation ;
- des services généraux, pouvant regrouper par exemple les services accueil, comptable, la maintenance des locaux, les questions juridiques…

La majeure partie des employés est native du pays en question. Les Français ou francophones natifs se trouvent généralement aux postes de direction (générale ou pédagogique) et dans l'équipe enseignante.

1.4.2. Spécificités des AF en Chine

Comme indiqué précédemment, le cas de la Chine est particulier au sein du réseau mondial des AF, témoin par ailleurs de la capacité d'adaptation de ces dernières. En effet, le droit d'association n'existant pas dans ce pays, une autre forme de mise en place lui a été substituée : celle d'un partenariat avec des universités chinoises, ayant abouti à la création d'entités ayant statut d'école de coopération sino française, constitutive de département universitaire de l'université d'adossement.

Ce moyen, s'il a l'avantage de permettre aux AF d'exister en Chine, est à double tranchant. Tout d'abord le statut de l'AF va inexorablement dépendre de la renommée de l'université partenaire : plus celle-ci le sera et sera bien classée en Chine, plus cela rejaillira potentiellement sur l'AF. A contrario, être adossé à une université prestigieuse peut constituer un risque d'être dans son ombre et surtout de lui être peu « utile » en termes de rayonnement. Par ailleurs, le bon fonctionnement de l'AF est très largement tributaire du bon vouloir du directeur d'université, dépositaire d'un grand pouvoir en termes d'administration et de recrutement notamment.

Une autre particularité, conséquence directe de ce statut, est la double tête exécutive : pour chaque directeur français il y a un directeur chinois, et ce tandem doit s'entendre pour garantir une ligne d'actions cohérente à l'AF.

Je soulignerai enfin, à ce stade de la présentation, cette forme de paradoxe par laquelle à une forme de précarité statutaire - induite par les changements incessants de la réglementation chinoise concernant les « étrangers », et qui limite dorénavant à 5 ans non renouvelables les contrats dans certaines provinces, tout poste confondu - s'oppose un statut d' « expert » enviable dans la plupart des autres pays où sont installées les AF, puisqu'ils confèrent un statut de quasi fonctionnaire aux employés non Chinois de l'AF, avec avantages salariaux et sociaux à la clef.

Le contexte général de cette recherche est ainsi posé. Passons maintenant au cadrage théorique de cette dernière.

2. Un cadre théorique sociologique et juridique

Je reprendrai en préambule – préalablement à la partie 2.1, et pour guider le lecteur – certains éléments de cadrage déjà mentionnés en introduction, en les augmentant d'une part de questionnements à ce stade de la rédaction, d'autre part en introduisant brièvement les notions que je vais développer dans cette partie 2.

Il s'agit dans cette partie de développer un examen théorique de ma problématique et d'établir un « état de l'art » afin d'en montrer la pertinence théorique et contextuelle et d'en situer les débats et enjeux.

Un premier problème se pose car, d'après mes recherches, mon champ d'investigation (les RP, les AF) n'a fait l'objet de presque aucun développement conceptuel. Le second problème réside dans le fait que je doive faire appel à des théories sociologiques et juridiques que je maitrise mal puisque hors de mon champ de compétences, et potentiellement en décalage des contenus offerts dans les cours du Master. Comment exercer alors en plus une capacité de critique dans une telle situation ?

J'ai dès lors considéré que cet aspect critique résiderait dans les choix à opérer pour construire mon cadre théorique : en effet, ce dernier n'étant pas préexistant[27], la sélection des thèmes et des sources à traiter dans cette partie, la considération de leur pertinence de par cette sélection et leur agencement constitueront donc mon approche critique. Je me concentrerai ainsi plus spécifiquement sur une présentation de l'état de l'art quant aux termes clefs de mon sujet, à savoir : la logique de réseau, le fonctionnement d'entreprise et la coordination pédagogique.

La troisième difficulté, transversale à cette partie, réside dans le fait que les théories que j'y développe proviennent de la sociologie et du droit français…dans un contexte chinois… terrain de développements conceptuels, de cadre de réflexion et légaux différents. J'ai tenté de surmonter cette difficulté en considérant que ce sont des institutions françaises, MAEDI et Fondation, qui impulsent ces nouvelles logiques, s'inscrivant ainsi dans un cadre structurel français.

[27] Comme peuvent l'être par exemple les questionnements autour du plurilinguisme pour de nombreux mémoires.

Ainsi ai-je finalement organisé la présentation du cadrage théorique en questionnant, dans une première sous partie, la théorie et la sociologie des organisations autour du tandem « associations / entreprises », car si les AF sont désormais des entreprises associatives, que signifie « être une association » - statut légal des AF - et « être une entreprise » - nouvel esprit des AF ?

Interroger ces concepts est nécessaire dans une recherche où il est question de « fonctionnement d'entreprise », d'une part en ce que cela constitue un nouvel environnement de travail pour les RP, d'autre part en ce que la question se pose de savoir si ce RP doit lui aussi mettre en œuvre dans son travail des éléments de « fonctionnement d'entreprise ».

La deuxième sous partie questionnera, elle, la notion de coordination, d'abord à travers la question du « réseau » puis via la coordination pédagogique. Ces deux notions font par ailleurs écho à celles d' « association » et d' « entreprise » de par la réflexion sous-jacente en termes notamment de gestion des hommes qu'elles impliquent.

Interroger ces concepts est nécessaire puisque ma recherche pose la question d'un RP nouveau genre - alors qui est-il initialement ? - dans une logique réseau - qu'est-ce que cette logique ? Que signifie-t-elle?

Certains de ces quatre concepts attachera par ailleurs une certaine importance, après une première sous-partie exposant des bases théoriques, à présenter une difficulté actuelle inhérente à chacun, et dont l'exposé m'apparaît pertinent dans le cadre de ce sujet.

2.1. Associations et entreprises : entre différences et rapprochements, des limites parfois ténues

Le but ici n'est pas de brosser un portrait exhaustif de chaque type d'organisation mais de mettre en exergue des éléments pertinents dans le cadre de cette recherche, en essayant de faire une présentation sous forme de parallélisme entre les associations d'une part, par lesquelles nous commencerons, et les entreprises d'autre part.

Les limites entre les deux deviennent floues aujourd'hui, notamment dans le cadre souvent détourné de certains types de structures, permettant le contournement d'obligations légales contraignantes. En tout état de cause, ce que la novice en sociologie que je suis

observe avant tout, c'est l'existence d'une large réflexion en théorie des organisations - axée « entreprise », sociologie du travail - dans l'entreprise, sociologie des entreprises ou encore en matière de management, indiquant à quel point ces thèmes sont réfléchis et selon de nombreux points de vue, en contraste avec celui d'association, dont le champ me paraît largement moins exploré.

2.1.1. Les associations

2.1.1.1. Principes fondamentaux de l'association

La loi de 1901 définit l'association comme la « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». Préside donc à la constitution d'une association : un accord de volonté, une union d'efforts dans un but déterminé, un objet licite et une forme de permanence. En France le contenu de la liberté d'association est riche puisqu'il emporte liberté de constitution, de fonctionnement et dans l'établissement des modalités de rapports entre ses membres. Cette liberté a été érigée en France comme principe fondamental de rang constitutionnel en 1971[28].

L'association a ceci de particulier qu'elle peut s'intéresser à tout domaine et concerner tout le monde. Elle constitue un espace de sociabilité, la forme d'action collective la plus simple à mettre en œuvre et une sorte de mixité qui s'est constituée dans la société moderne entre les personnes publiques et les personnes privées.

L'élément de référence fondamental est le caractère non lucratif. Une association est un groupement qui peut certes viser les objectifs les plus divers mais avant tout d'une autre nature que ceux des sociétés commerciales puisqu'il n'y a pas de partage des bénéfices. Ils seront, s'ils existent, réinvestis dans son fonctionnement et son développement. Des ressources sont cependant nécessaires au maintien de l'activité de l'association.

D'une vitalité accrue, mais longtemps ignorées par les pouvoirs publics, ces derniers ont peu à peu développé des relations avec ces groupements. Ainsi la distinction initiale privée / public est-elle peu à peu tombée en désuétude, modifiant par ailleurs le rapport de ces associations à l'administration, qui exerce un pouvoir de contrôle de plus en plus accru.

[28] Il est par ailleurs consacré au niveau international par l'article 20 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Son application dépend ensuite de chaque pays.

2.1.1.2. De quelques considérations juridiques de fonctionnement

Pour posséder une capacité juridique élargie, les associations doivent se faire reconnaître « d'utilité publique ». Cette procédure de reconnaissance induit un contrôle de l'Etat sur le but de l'association, qui doit être d'intérêt général, sur l'ampleur de son action, qui doit être plus large que d'ordre local, sur ses ressources, qui doivent être suffisantes et stables, sur son ancienneté, d'au moins 3 ans et même sur ses statuts, qui doivent s'inspirer de statuts types définis par l'autorité publique. En contrepartie de ces contraintes administratives, l'association va pouvoir bénéficier d'aides diverses et de délégation d'exercice de mission de service public. Se pose alors la question de l'effacement de la liberté d'association au profit d'un contrôle étroit des pouvoirs publics mais ce sont des considérations dans lesquelles je n'entrerai pas ici.

Lorsque les associations bénéficient d'un régime particulier, les textes exigent certaines mentions dans les statuts ou la création d'organes spécifiques. Ainsi une association comprend-t-elle en général les organes statutaires suivants :

- Le Conseil d'administration (comité exécutif / comité directeur) : c'est l'organe de direction, en charge d'assurer le bon fonctionnement de l'association et veillant à la mise en œuvre des décisions prises par l'Assemblée générale. Ce conseil d'administration peut désigner en son sein un bureau avec un président, un ou des vices présidents, un ou des secrétaires et un trésorier.
- L'Assemblée générale : c'est l'organe souverain de l'association, comprenant potentiellement tous les membres du groupement, quel que soit leur type d'affiliation. Elle définit les orientations de l'action, approuve les résultats de l'exercice financier et vote le budget.

En France, le personnel des associations est dans la même situation que celui d'une entreprise privée : l'association est considérée comme employeur de droit commun et les 2 parties sont régies par le droit du travail. C'est justement cette question du personnel qui va nous intéresser dans la sous partie ci-dessous, en ce que cette problématique me semble applicable aux personnels des AF et peut être source d'explications de certaines difficultés, entrainant des problèmes de fonctionnement.

2.1.1.3. De la gestion, comme l'une des problématiques actuelles des associations

Les articles de recherche autour de la question du travail associatif auxquels je ferai référence ont principalement été produits entre 2007 et 2009. Et ce que l'on constate à travers nombre d'entre eux, c'est une forme de malaise associatif, dû à « la généralisation de l'adoption de techniques de marketing, de management, de gestion et d'expertise », certes nécessaires « au processus de légitimation [de] milieu[x] professionnel[s] encore en cours de construction [où] la gestion est considérée comme apportant nécessairement maîtrise, performance et rationalité […][29]» - et permettant l'accès aux fonds publics et privés - mais impliquant de nombreux bouleversements, dans un milieu où la logique militante était, par le passé, extrêmement présente.

Ce nouveau paradigme impose aux salariés d'effectuer des ajustements et notamment de transformer leur militantisme ou « engagement pour la cause » en un engagement plus « raisonnable », c'est-à-dire qui n'entre pas en contradiction avec les exigences gestionnaires, ce qui est loin, parfois, d'être évident.

C'est pourquoi, dans l'idée de positiver cette nécessité, des sociologues du travail[30] ont proposé aux associations, « le choix […] d'entrer dans la professionnalisation par le point de vue du travail, ce qui ne la fait plus relever d'une greffe imposée aux associations en vertu de logiques hétéronomes [à savoir les logiques de gestion imposées et développées plus haut] mais la fait voir aussi comme procédant […] d'une demande venant des travailleurs associatifs eux-mêmes [en tant que nécessité] pour affronter les obstacles du quotidien [et qui impliquent, en tout état de cause] une dose [nécessaire d'organisation] ».

Les auteurs constatent qu'observées de l'intérieur, les associations ont des problématiques identiques à celles des entreprises, en termes d'une part d'organisation, de communication et d'efficacité ; d'autre part du personnel devant s'acquitter d'une tâche [souvent complexe et demandant connaissance et expérience], à laquelle ils ont, certes,

---

29 Ribéraud Vonnick. Décembre 2009. Tribune fonda numéro 200. Management et engagement. «Usages de techniques managériales et transformation des modes d'engagement ».

30 Marie-Christine Combes et Pascal Ughetto. 14-17 avril 2009. « La professionnalisation des associations : une entrée par le travail ». Communication au troisième congrès de l'Association française de sociologie. Enquête menée au sein du Secours Populaire dont les objectifs sont relativement éloignés de ceux des AF, mais dont la situation y fait complètement écho selon moi.

choisi de se dévouer, mais qui n'en est pas moins, au moment de l'accomplir, une source […] de tensions, de stress, de difficultés […] ». Par ailleurs, la complexité que représentent souvent ces tâches nécessite connaissances précises et expérience individuelle, mais aussi « organisation collective, même si celle-ci est souvent occultée. Enfin, si l'engagement existe dans les associations, force est de constater que dans les entreprises, une forme d'engagement existe aussi, gérée par des leviers de motivation (incitations salariales, culture et « valeurs »).

Dès lors en estimant qu'une forme d'engagement d'une part, et qu'un souci d'une forme d'efficacité d'autre part existent, dans les associations et les entreprises ; et que par ailleurs une forme de travail existe dans les associations, travail dont la non organisation peut mettre à mal son exécution, alors ils considèrent que « association et entreprise ne feraient que pondérer différemment l'engagement dans le travail et l'engagement dans la cause » et qu'il faudrait « appréhender le travail dans l'entreprise et dans l'association plus sous la forme d'une continuité qu'en opposition et de faire de chacune, à tour de rôle, un éclairage utile pour l'autre. »

2.1.2. Les entreprises

Je me suis grandement inspirée, pour la rédaction de cette partie, des manuels de culture générale « Sociologie des entreprises et « Théorie des organisations ». Le premier reprend en page 18 la définition de l'entreprise selon l'INSEE, à savoir « toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands. »

Toutefois, il pose également le paradoxe provenant du fait que « certaines associations [sans but lucratif] sont aussi des entreprises, comme les entreprises dites associatives, entre calcul économique et désintéressement » et que « définir l'entreprise uniquement par son but lucratif est cependant réducteur. »[31] Mettre cette perspective en parallèle des éléments mentionnés en 2.1.1 risque de brouiller encore plus les pistes puisque j'avais retenu ce critère lucratif comme étant finalement l'un des - voire le - critères fondamentaux.

[31] Thuderoz Christian. *Sociologie des entreprises.* 2010. Que Sais-je ? PUF / p. 19

En tout état de cause, ce que je retiendrai donc de l'entreprise, c'est son irréductible, dans le sens de nécessaire, aspect organisationnel et gestionnaire qui ressort de tous les articles que j'ai pu consultés, et qui constitue selon moi une différence de réflexion avec les associations, dans le cadre desquelles cet aspect n'est pas « automatiquement » pensé.

2.1.2.1. Éléments clefs d'une organisation entrepreneuriale

Les entreprises se caractérisent par leur diversité[32] : de taille, des statuts, des structures de capital et de contrôle, des réponses organisationnelles, des mondes sociaux, des activités, des situations concurrentielles, des histoires, des valeurs, des stratégies, dont les combinaisons multiples donnent naissance à autant de variantes.

Depuis la théorie de la structure des organisations de Henry Mintzberg, la structure de base des entreprises repose très largement sur une **modélisation du fonctionnement organisationnel** à partir de 6 bases[33] : le sommet stratégique, organe de direction de l'entreprise et d'élaboration de sa stratégie, ayant une vue d'ensemble du système organisationnel ainsi défini :

- la ligne hiérarchique, composée de managers / cadres opérationnels chargés d'animer des équipes de travail directement productives et assurant la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
- le centre opérationnel, base de toute organisation, au sein duquel on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif ;
- la technostructure, composant le staff de l'entreprise réalisant des activités indirectement productives (marketing / informatique / direction financière / DRH…) ;
- le support logistique, fournissant différents services internes tels que nettoyage de locaux, cafeteria ;
- l'idéologie, très proche du concept de « culture d'entreprise », et qui se nourrit des traditions, normes et valeurs dominantes de l'organisation, la distinguant des autres et lui « insufflant » vie.

[32] Ibid pp 29-45
[33] Qui restent le fondement de nombreux travaux actuels sur la structure des entreprises

Ce modèle est doublé de la mise en évidence, pour que s'accomplisse une activité, d'une nécessaire mise en place de deux éléments fondamentaux et contradictoires : la division du travail entre différentes tâches et la coordination, ceci s'effectuant via divers mécanismes.

Des développements théoriques relativement récents conduisent « un regard renouvelé du comportement organisationnel par la prise en compte du rôle des institutions dans l'analyse des structures »[34] . Ainsi des chercheurs ont-ils constaté que, dans la mesure où les institutions constituaient un contexte fortement structurant, les entreprises évoluaient de fait dans un contexte entrainant une homogénéisation des formes organisationnelles, dans un but de reconnaissance de leur légitimité par ces institutions. L'un des exemples saillants en est la norme ISO 9001 qui impose - pour se voir octroyer cette labellisation - des normes de fonctionnement techniques et politiques, censées être efficaces et constitutives de « best practices » à adopter en matière d'activité de production ou de coordination des activités. On retrouve là un point commun avec ce qui avait été dit pour les associations, l'uniformisation pour octroi de subventions.

2.1.2.2. De la constitution d'une base de concepts explicatifs des « fonctionnements d'entreprise »

C'est donc dans cette perspective de « best practices » que je vais développer les divers concepts ci-dessous. En effet ma recherche parle de « fonctionnement d'entreprise » Il me faut donc constituer une base de concepts capables de concrétiser cette appellation.

C'est au sein de ces mécanismes de division et coordination – mentionnés précédemment avec Mintzberg - que vient prendre place le premier concept que je retiens, celui de « **processus managérial** »[35], et grâce auquel il est montré, dans les années 80, que l'accroissement de la performance économique passe par le développement de son potentiel humain[36]. S'ensuivent alors différents développements depuis les années 90, qui placent la qualité du management comme un facteur de compétitivité des entreprises. Je retiendrai la théorie de l'implication[37], pour laquelle Paula Morrow identifie cinq causes en situation de

[34] Plane Jean-Michel, 2013. *Théorie des organisations*. Dunod. pp 14-115
[35] Développé dès les années 60 par Douglas Mc Gregor
[36] Ibid page 97
[37] Développée depuis une quinzaine d'années en France, notamment par M. Thévenet qui l'analyse « sous l'angle du management et prend en compte dans ses travaux la personne dans son individualité et sa liberté, ainsi que l'organisation avec sa culture. »

travail : l'environnement de travail, les produits de l'organisation, l'entreprise ou l'organisation au sens large, le métier et la valeur travail[38], qui permettront de représenter la manière dont une personne place son travail, compte tenu de ses autres centres d'intérêt. Manager cette implication est complexe et M. Thévenot suggère alors aux directions des ressources humaines de mobiliser 3 grandes conditions pour favoriser l'implication des salariés : « - la cohérence du projet organisationnel avec les actions mises en œuvre - la réciprocité, c'est-à-dire l'échange social entre entreprise et salariés - l'appropriation, qui désigne le niveau de reconnaissance de soi des salariés dans les valeurs et les objectifs de leur organisation »[39] Aujourd'hui, les derniers développements autour du management dans une société dite « hypermoderne »[40] font des managers des « agents médiateurs, capable de développer des compromis entre des individus aux aspirations plus complexes imbriqués dans des projets aux contours souvent incertains. » Il s'agit donc d'un « management de la transformation et du changement »[41].

Les deuxièmes concepts auxquels je ferai appel sont ceux de **marketing et d'esprit marketing**. Les définitions sont multiples, je considérerai suffisante ici celle très générale de l'encyclopédie en ligne Wikipédia[42] : « Le marketing est une méthodologie concurrentielle de gestion de la compétitivité des marques d'une entreprise ou d'une organisation ; et, simultanément, de l'établissement d'une relation interactive de fidélisation à long terme, si possible à vie, par la cocréation de services pour ses clients et ses partenaires. » Il se compose de 3 éléments essentiels :

- L'esprit marketing, en tant notamment qu'état d'esprit orienté vers le client, ce qui signifie être à l'écoute des consommateurs, aux évolutions de la société, être réactif et se remettre en question. Cela implique aussi « l'apprentissage de cette méthodologie, son respect et son intériorisation par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. »
- Des techniques spécifiques telles que études de marché, études de bases de données, statistiques, études des consommateurs, communication…
- Des processus rigoureux d'analyse de la situation, d'élaboration de choix stratégiques, de planification des actions et d'évaluation des résultats.

---

38 Pour plus de détails sur ces 5 éléments, ibid. page 102
39 Ibid page 103
40 Voir infra la partie 2.1.2.3.qui développe ce concept
41 Ibid page 119
42 Wikipédia – article « Marketing »

Le troisième concept, amorcé ci-dessus, consiste en l'approche processus, développée et mise en œuvre depuis une trentaine d'années, à tel point que ce concept est intégré au projet ISO 9001-2000 précédemment cité et servant de modèles à des milliers d'entreprises au niveau mondial. La définition de Wikipédia mentionne que « La **gestion de processus** (ou management par les processus) représente les techniques d'organisation par la décomposition en différents stades de réalisation d'une opération économique. [Elle] a pour but de décrire de manière très précise le mode de fonctionnement de l'entreprise pour disposer d'une vision transversale de l'entreprise [c'est-à-dire au-delà des fonctions de management ou de l'activité dans son ensemble] [et de ses interactions, dont] va dépendre la performance organisationnelle de l'entreprise. »[43]

Le quatrième concept, qui s'insère dans les développements déjà anciens autour de la collaboration et de la coordination, a trait à ce que Philippe Zafirian, professeur de sociologie, appelle **l'organisation par projet**. Ainsi « équipes autonomes, travail en groupes, décloisonnement entre fonctions et services, organisation par projets ou par groupes multi métiers, nouveaux styles de commandement, réduction des lignes hiérarchiques, gestion par les compétences »[44] constituent les nouvelles donnes. L'organisation en mode projet tend à se développer de plus en plus, en ce qu'elle permettrait de mieux affronter et tirer parti des changements typiques de la société. Les définitions sont aussi nombreuses et je retiendrai pour cet exposé celle qui a le mérite d'être concrète et de mettre en évidence un nombre important d'éléments clefs de ce mode : « Après avoir défini l'objet du projet, ses motifs et les objectifs, travailler par projet, c'est planifier les étapes de progression, rassembler les ressources nécessaires, mobiliser l'équipe et distribuer les rôles puis anticiper sur les résistances en assurant ajustements et suivi pour garantir le meilleur résultat à l'échéance fixée. »[45]

Le cinquième concept que je retiens consiste dans les **ressources humaines**, avec la théorie de la connaissance qui se développe à partir de la fin des années 90. L'analyse de plusieurs expériences réalisées en milieu industriel montre qu'une logique de

---

[43] Lebeau Eric. 2013. « 2 petites histoires de l'approche processus ». In http://www.institut-numerique.org/2-petite-histoire-de-lapproche-processus-52ff72b3d992f
[44] Thuderoz Christian. *Sociologie des entreprises*. 2010. Que Sais-je ? PUF / p.12
[45] Bellenger Lionel. 2009. *Managez un projet avec succès*. ESF Editeur / p.119

développement organisationnel doit être axée autour de : « la mise en place de principes organisationnels fondés sur l'autonomie et la responsabilité / le développement du potentiel humain par des actions de formation / le développement du pilotage par la mise en place de tableaux de bord sociaux et instruments de gestion des compétences / la mise en place de dispositifs de communication et l'amélioration de la qualité du dialogue professionnel par des entretiens d'évaluation. »[46]. C'est dans ce cadre de réflexion qu'émerge ainsi la notion de « compétence », à la place de la notion de poste de travail traditionnel, et l'identification des compétences dans la fonction d'encadrement.

2.1.2.3. De la gestion comme l'une des problématiques actuelles de l'entreprise

Notre époque est qualifiée d'« hypermoderne ». Gilles Lipovetsky[47] parle de cette notion en ces termes : « Un peu partout nos sociétés sont emportées par l'escalade du toujours plus, toujours plus vite, toujours plus extrême dans toutes les sphères de la vie sociale et individuelle : finance, consommation, communication, information, urbanisme, sport, spectacles… » Dans ce contexte de société hypermoderne, une question se pose alors : comment se manifeste cette hypermodernité dans le travail ?

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) - établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé - et le réseau ANACT/ARACT (Agences Régionales) ont publié un dossier sur la prévention des risques psycho sociaux[48]. C'est un phénomène multiforme mal défini, regroupant des notions comme celles de stress chronique ou de syndrome d'épuisement professionnel, qui ont un point commun : des répercussions sur la santé des salariés.

Car aujourd'hui, si les salariés sont plus responsables et autonomes, ils rencontrent de nouvelles difficultés : contraintes liées à l'urgence, nécessité de l'immédiateté et de réactivité - que ce soit d'exécution ou de résultats -, exacerbation des rivalités et compétition entre les salariés, autant de symptômes de l'hypermodernité mentionnée précédemment.

---

46 Thuderoz Christian. *Sociologie des entreprises*. 2010. Que Sais-je ? PUF / page 106
47 Wikipédia – Article sur l'hypermodernité : http://fr.wikipedia.org/wiki/Hypermodernité
48 ANACT - http://www.anact.fr/web/reseau-anact/1_missions. La vocation de l'ANACT et des ARACT est « d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés »

Et l'ANACT de constater que ce sont souvent des problèmes dans l'organisation du travail qui constituent la cause des risques psychosociaux : manque de clarté dans le partage des tâches, mode de management inadapté, charge de travail trop importante ou mal répartie, ce qui en fait un parallèle intéressant avec les problématiques gestionnaires des associations mentionnées précédemment.[49]

In fine de cette partie 2.1 , je constaterai alors que si certains éléments constituent encore aujourd'hui une dissociation fondamentale entre associations et entreprises, comme le partage des bénéfices réalisés (entrainant des régimes juridiques différents), les éléments de rapprochement sont notables :

- la réalisation de bénéfices (seule l'affectation de ces derniers différant), la notion d'un intérêt (moral, personnel),
- une certaine forme d'engagement,
- la notion de travail,
- la nécessité d'organisation,
- les problèmes engendrés par le manque d'organisation ;

constituant dès lors non plus une opposition franche entre les 2 univers mais un continuum intéressant à questionner.

2.2. La question de la coordination et de la coordination d'équipes

J'ai choisi de réunir dans une même partie le cadrage théorique des questionnements de réseau et de coordination. Pourquoi ? Car ces deux questions – points névralgiques de ma recherche – peuvent selon moi être traitées simultanément en ce qu'elles gravitent toutes deux autour de la gestion du lien, des compétences nécessaires à cette gestion et des réflexions de mise en place de cette gestion en fonction de contextes et positionnements variés.

[49] Pour des informations complémentaires intéressantes sur la prise en charge de ces questions, voir :
- le modèle de Karasek utilisé par la DARES concernant l'identification de facteurs psychosociaux liés au travail et susceptibles de dégrader la santé physique et mentale ;
- le référentiel et l'indice de développement dit « Compétence, santé, employabilité (CSE) » de l'ANACT ;
- la démarche globale de prévention des risques sociaux en cinq étapes de l'ANACT, centrée sur le travail, à mener en concertation avec les partenaires sociaux et inscrite dans un processus continu.

2.2.1. La notion de réseau

H. Bakis cite dans son *Que Sais-je*[50] trois formes de réseau, dont deux nous intéressent plus particulièrement. Ce sont en premier lieu « des systèmes correspondants à la répartition en différents points d'une organisation, par exemple un réseau d'agences bancaires ou de satellites de télécommunication » ; en second lieu, « des liens entre individus, créant une situation collective faite de connexions et d'acteurs, par exemple des réseaux sociaux ou d'acteurs sociaux, qui existent depuis toujours et sont plus ou moins contraints et formalisés. » C'est cette seconde définition qui nous intéressera des parties 2.2.1.1 à 2.2.1.4 ; il sera fait référence à la première dans la partie 2.2.1.5.

2.2.1.1. Définition générale et déclinaison fonctionnelle

Fondamentalement, un réseau peut être défini via les quelques éléments suivants : « des liens entre individus créant une situation collective ; des relations interindividuelles ; un outil pour agir ensemble, selon des objectifs très variés »[51]. Outil protéiforme, il correspond à une demande sociale renouvelée dans une période de forte instabilité et peut être classé en 4 catégories :

- les réseaux verticaux intégrés : il s'agit d'organisations de forme pyramidale descendante dans lesquelles le pouvoir vient du sommet avant d'être déconcentré sur les terrains opérationnels ;
- les réseaux verticaux fédérés : il s'agit de construction en pyramide ascendante, où le pouvoir provient de la base ;
- les réseaux horizontaux contractuels : ils sont caractérisés par un lien contractuel via la signature d'un contrat où l'un des contractants offre un produit / service que l'autre contractant diffuse / transmet. Dans les faits, le pouvoir appartient généralement au premier ;
- les réseaux horizontaux maillés : il s'agit de réseaux d'échanges plus ou moins organisés, permettant la mise en commun d'informations et éventuellement la mise en œuvre d'actions. La place et la répartition du pouvoir y sont questionnées.

---

50 Bakis H. 1993. *Les réseaux et leurs enjeux sociaux.* Que Sais-je ? PUF

51 Réseau Ecole et Nature. *Fonctionner en réseau / d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement.* p.14

C'est cette dernière déclinaison qui nous intéressa plus particulièrement ici, en ce que cette notion constitue à mon sens une représentation intéressante des AF et une perspective de définition de la logique « réseau ».

2.2.1.2. Définition et éléments constitutifs du réseau intégré

J'ai ici largement fait appel à un ouvrage du « Réseau Ecole et Nature » intitulé *Fonctionner en réseau / d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, collectif qui a beaucoup réfléchi à cette problématique du réseau intégré, vécue de l'intérieur, et dont les analyses m'apparaissent très pertinentes dans le cadre de l'exposition théorique de ce qu'est un réseau.

Ainsi les rédacteurs de cet ouvrage considèrent-ils que la fonction essentielle d'un réseau est de créer du lien entre ses membres, quelle qu'en soit la finalité. Des communautés naissent, toujours sous tendues par des valeurs communes de référence mais selon, M. Maffesoli[52] qu'ils citent, « la communauté ne revêt pas un caractère nécessairement institutionnel ». Dans cette optique il s'agit d'une tentative pour éviter des structurations inutiles, manquant de réactivité et de créativité, car trop occupées à la gestion et à la répartition du pouvoir entre ses membres.

Claude Neuschwander pour sa part, dans son ouvrage intitulé *L'acteur et le changement : essai sur les réseaux*, affirme qu'un réseau est l'« antithèse d'un système hiérarchique parce qu'il se définit par sa capacité de communication - notamment via les technologies de l'information et de la communication -, sa capacité de démocratie, sa capacité d'observation des mutations de l'environnement et son intuition de l'avenir. »

Capacité de démocratie, cela signifierait ainsi absence de relation hiérarchique. Ce qui crée le lien, c'est la transmission et la diffusion des ressources dont dispose chaque membre du réseau, ce que Neuschwander nomme « capacité de communication » des ressources. Il est ainsi nécessaire d'inventer des règles communes favorisant la diffusion des ressources identifiées, pour agir ensemble efficacement.

Concernant ces ressources à communiquer, selon notre ouvrage, il est fondamental de faire la différence entre les ressources non déperditives, c'est-à-dire que leur transmission entraine leur partage, par opposition aux ressources déperditives (argent, bien matériel) qui

[52] Maffesoli M. 1995. « Le retour des tribus » in Sciences Humaines numéro 48.

n'entrainent pas de partage mais une perte, temporaire ou définitive, de l'un en faveur de l'autre. Dans un réseau, ce sont avant tout de ressources non déperditives dont il s'agit et qui se constituent du capital social créé par les rencontres, des ressources informatives ou documentaires et des ressources intellectuelles et pratiques (savoirs et savoir-faire).

Les auteurs constatent que les réseaux dynamiques sont ceux où existent notamment liberté d'engagement, organisation et moyens de communication souples facilitant les contacts et le travail collectif.

2.2.1.3. Des modalités de fonctionnement d'un réseau intégré

Mais ils nous informent aussi qu'il faut savoir prendre garde, car libre engagement et libre association ne veulent pas dire faire n'importe quoi. Et des stratégies doivent pouvoir être développées pour effectuer le travail collectif source de l'engagement. Sont ainsi considérés comme primordiaux dans cette perspective les éléments suivants : l'élaboration d'une charte - regroupant l'ensemble des valeurs et principes fondamentaux, objectifs et finalités, missions et projets et principes généraux de relation ; la fixation et intégration de règles de fonctionnement - attitude d'échange et mutualisation / principe d'égalité / fonctionnement proche de la démocratie participative ; la mise en place d'instances maîtrisées par les membres du réseau ; la clarification du rôle de l'animateur ; la définition de modalités de gestion de la dynamique réseau.

En tout état de cause, il est important de différencier le réseau de sa structure support : un réseau peut exister et existe souvent sans support ni statut officiel. En fin de compte, c'est surtout un état d'esprit, des logiques de fonctionnements et un animateur qui est compétent dans l'animation de ce dernier.

2.2.1.4. La question de l'animation / la coordination d'un réseau (réseau intégré)

Pour être crédible, un réseau doit être lisible par ceux qui n'en font pas partie. D'où le besoin, pour gagner en lisibilité et efficacité, de confier des tâches d'animation à une personne ou à un groupe de personnes, au service du réseau et qui va l'accompagner, dans le respect de ses valeurs et principes.

Ainsi les missions de base de celui que l'on nomme animateur réseau peuvent-elles être regroupées en 3 types d'action :

- relier, d'une part les membres entre eux et d'autre part le réseau à l'extérieur. En interne, il devra ainsi organiser la diffusion de l'information de manière égale entre tous les membres et se positionner comme personne ressource pour aiguiller les demandes des membres. Vers l'extérieur, il devra produire des documents de présentation du réseau, mettre en place accueil et information du public et représenter le réseau dans diverses instances ;
- activer le réseau, notamment en favorisant les échanges entre les membres, la mutualisation des ressources matérielles et immatérielles ;
- faciliter le cheminement des projets portés par les membres aux différents stades de la réflexion, la prise de décision et la mise en œuvre, tout en contrôlant la croissance du réseau.

L'animateur est donc en charge de faire faire plutôt que de faire. Perçu comme un garant, il doit connaître les principes et valeurs du réseau, le fonctionnement des instances décisionnelles ainsi que la culture et l'environnement du réseau. Ce rôle suppose par ailleurs des compétences multiples pour mener des tâches dont la définition est encore en cours.

2.2.1.5. Eléments complémentaires autour de la notion de réseau

Nous avons vu en introduction à cette partie sur les réseaux qu'il existe différents types de réseaux, dont je viens de développer la quatrième « sorte », celle des réseaux horizontaux maillés. Nous avons également constaté que réseau et support constituaient deux éléments distincts.

Force est cependant de constater que dans le cadre des réseaux verticaux intégrés et fédérés ainsi que les réseaux horizontaux contractuels, ces derniers sont généralement matérialisés par une structure support. Cet élément étant susceptible d'enrichir notre réflexion dans ce qu'est une logique de réseau, je le développerai donc rapidement.

Ces supports peuvent revêtir des statuts juridiques divers et variés. Dans le secteur non professionnel, il semblerait que les réseaux aient tendance à prendre des formes telles que fédération - d'essence plutôt verticale et thématique c'est-à-dire une vocation nationale déclinée sur le terrain + la réunion d'associations ayant les mêmes objectifs - ou union -

plutôt horizontale et géographique c'est-à-dire regroupement d'associations exerçant sur un même territoire, l'union assurant une représentant nationale.

Dans le secteur professionnel, les options sont multiples [53], parmi elles :

- La licence de marque : contrat par lequel une personne met à disposition d'une autre, sur un territoire délimité, une marque déposée en principe contre le versement d'une somme forfaitaire. Elle permet de doter rapidement le réseau d'une forte visibilité. Simple de gestion, elle ne peut pas véritablement imposer de discipline commerciale à ses membres. L'enseigne peut donc y perdre en cohérence.
- La franchise : mode d'organisation contractuelle qui peut être défini comme l'accord par lequel un opérateur appelé franchiseur concède, le plus souvent dans une zone géographique exclusive, à un commerçant indépendant appelé franchisé, le droit et le devoir d'utiliser son savoir-faire et sa marque ou enseigne et lui offre une assistance technique ou commerciale. Ce commerçant doit en contrepartie payer des redevances au franchiseur, parfois un droit d'entrée, et respecter la discipline du réseau.

En tout état de cause, ces types de structures impliquent généralement des différences fondamentales avec les réseaux horizontaux intégrés, notamment dans le secteur professionnel, de par : l'existence d'une organisation au-delà du simple réseau ; l'existence ou la tendance à la hiérarchie ; l'existence de relations de pouvoir, à gérer ; des liens juridiques ou matériels et ne reposant pas sur des convictions personnelles ou intellectuelles. Surtout, dans ces différents contextes, l'homme « de la base » (salarié, bénévole, membre) est a priori peu sollicité pour donner son avis, questionner et faire évoluer le fonctionnement de la structure.

Cet état des lieux sur la notion de réseau réalisé, passons maintenant à cette autre forme de gestion du lien qu'implique la coordination pédagogique.

2.2.2. La coordination pédagogique

Mes références dans cette partie seront constituées par des documentations officielles telles que fiches de poste, référentiels d'institutions publiques ou privées ayant trait au

[53] Ces présentations reprennent très largement les fiches de présentation du site Internet : http://www.placedesreseaux.com/Rubriques-pratiques/juridique/formes-de-reseaux-alternatives-3.html

secteur du travail et de l'emploi. Je suis tout à fait conscience des limites de ce type de cadrage, notamment de par sa connotation franco-française dans une situation internationale mais j'ai fait le choix de le maintenir dans la mesure où, de fait, ce sont des règles et outils d'inspiration française qui s'élaborent et appliquent dans la définition de nombreux postes en AF, par référence notamment aux fiches de postes du MAEDI.

2.2.2.1. Eléments de cadrage de la législation française

La législation française définit d'une part les catégories socio professionnelles (INSEE), d'autre part les familles professionnelles et les niveaux de qualification (Pôle emploi). Est actuellement en vigueur un document nommé la *Nomenclature des familles professionnelles. Version 2009. Table de correspondance FAP / PCS / ROME* [54]. Dans le cadre du ROME, Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, ce document mentionne que 7 modalités de qualification existent, dont je retiendrai les suivantes : « 6 - Employé non qualifié et employé qualifié / 7 ou 8 - Technicien, agent de maitrise et assimilé / 9- Ingénieur ou cadre » dans la mesure où ce sont celles que l'on retrouve dans les offres d'emploi en coordination pédagogique sur le site Pôle emploi.

La notion de « cadre » est relativement mal définie dans le droit français, et relève d'acceptions différentes en fonction du point de vue envisagé — que ce soit en termes de statut, de représentation sociale, de rôle dans l'entreprise ou de culture. Selon le site Internet Droit-finances.net[55], un cadre d'entreprise se définit par des responsabilités d'encadrement et de management qu'il exerce au sein de celle-ci. En termes d'échelons, le statut de cadre est situé au-dessus du statut d'employé.

Concernant les techniciens, agents de maitrise et assimilés, ces notions sont définies, secteur par secteur, par les conventions collectives.[56] Toujours selon le site Internet Droit-finances.net[57], cela désigne « un niveau de responsabilité attribué à des travailleurs affectés à des travaux nécessitant un certain degré de maîtrise. L'agent de maîtrise se situe entre l'employé et le cadre. Il dispose d'un savoir-faire spécifique, d'un degré d'autonomie

[54] FAP pour FAmilles Professionnelles / PCS pour Professions et Catégories Socio professionnelles / ROME pour Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois.
[55] http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition
[56] Accords passés entre un groupement d'employeurs et une ou plusieurs organisations syndicales de salariés, permettant de compléter les règles du droit du travail applicables aux salariés en fonction des caractéristiques propres à un métier, une branche professionnelle, une zone géographique, etc.
[57] http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/42365-agent-de-maitrise-definition-juridique

supérieur à celui d'un employé et peut occasionnellement être amené à manager des équipes. Il peut avoir différents niveaux de technicité. On retrouve parfois le terme ETAM - Employé / Technicien / Agent de Maîtrise - qui regroupe différents types de postes. Dans ce type de classification, on prend en compte le niveau d'études nécessaire, les connaissances et la place dans la hiérarchie. »

2.2.2.2. Une multiplicité de dénominations et d'activités

La fiche K2102 du Référentiel Pôle emploi vient encadrer non pas un métier à proprement parler mais un champ professionnel, celui de la « coordination pédagogique ». Ce document se compose de plusieurs parties dont je retiendrai les suivantes : les appellations / la définition générale du poste / les activités et compétences de base / les activités et compétences spécifiques.

Les appellations sont multiples et peuvent être regroupées en plusieurs différentiels :

- le différentiel concernant la première partie de l'intitulé de poste, qui comprend les concepts de « responsable » / « directeur » / « coordinateur » ; dénominations auxquelles correspondent presque autant de qualifications ROME différentes[58] ;
- le différentiel concernant la seconde partie de l'intitulé de poste, qui comprend les terminologies hétérogènes de « de formateurs » / « pédagogique » / « dispositif de formation » ou encore « centre de formation ».

Concernant le premier différentiel, j'ai fait appel au dictionnaire en ligne « Larousse » afin d'apprécier plus finement ces terminologies. Il apparaît ainsi que le terme de « directeur » fait référence aux actions de « diriger », « d'administrer », impliquant ainsi la gestion d'un service et d'une équipe, et autant d'outils et de compétences à mettre en place pour assurer cette mission de gestion. En termes de qualification et de statut, cette dénomination renvoie à la catégorie de cadre supérieur / dirigeant, ce qu'atteste la lecture d'offres d'emploi.

Le terme de « responsable » renvoie à une définition plus neutre, celle de « personne ayant en charge une fonction » et devant « rendre compte à une autorité » et généralement à un niveau intermédiaire d'agent de maitrise ou de technicien.

[58] Observations faite sur les annonces Pôle emploi sous la référence K2102 au mois de mai 2015.

Le terme « Coordinateur » renvoie quant à lui à l'action de « coordonner », c'est-à-dire à ordonner des actions ou des activités distinctes. Il met l'accent sur une pluralité de missions et, comme le responsable, ne renvoie pas à des fonctions de gestionnaire en charge d'un service. En termes de qualification, cette dénomination renvoie à la catégorie de technicien ou d'employé qualifié.

Concernant le second différentiel, on passe d'intitulé évoquant la gestion de personnes (« de formateurs »), à des notions centrées exclusivement sur la pédagogie, en passant par des notions telles que « dispositif de formation », faisant appel à des outils et techniques de pilotage, ou encore « centre de formation », impliquant dès lors la capacité de gestion globale d'un établissement. La vision d'un tel poste est donc potentiellement riche de potentialités et de divergences.

La définition générale du référentiel K2102 indique que le titulaire d'un tel poste « pilote le dispositif de formation, développe les moyens pédagogiques, procède à l'organisation et à l'accompagnement de la qualification des personnes en formation. [Elle] peut dispenser des actions de formation, concevoir et commercialiser un dispositif pédagogique. [Elle] coordonne et anime une équipe pédagogique de formateurs. » En termes d'activités de base, il est en charge de :

- « coordonner le dispositif de formation et l'adapter selon les évolutions pédagogiques, sociales, économiques, techniques…
- déterminer les ressources pédagogiques et les besoins de la structure, et mettre en œuvre les actions de développement des compétences, de recrutement, de formation…
- planifier et coordonner l'activité de l'équipe pédagogique […]
- effectuer le suivi pédagogique et administratif des stagiaires […]
- promouvoir l'offre de formation auprès de clients, prospects et développer les relations avec les partenaires
- suivre et contrôler la conformité administrative et financière des actions de formation
- suivre et mettre à jour l'information pédagogique, règlementaire, professionnelle, technique…
- concevoir, mettre en œuvre le processus d'évaluation de formation et réaliser des études. »

2.2.2.3. Les compétences en coordination pédagogique

A ces différentes tâches correspondent des compétences elles aussi étendues.

Il doit être capable d'une part d'appréhender son environnement et univers de travail, ce qui implique des connaissances dans des domaines tels que la sociologie des organisations et le droit du travail, et d'autre part d'appréhender le cadre de travail de ses interlocuteurs, d'où des connaissances en législation de la formation continue ou en gestion prévisionnelle des compétences et de l'emploi (gestion anticipative et préventive des ressources humaines).

Il doit avoir des compétences en ingénierie pédagogique et de la formation[59], qui consiste à étudier, concevoir, réaliser et adapter des dispositifs d'enseignement, des formations, ou des cours. L'ingénierie pédagogique suppose ainsi, et notamment, l'étude de projet sous ses aspects pédagogiques, techniques, économiques, financiers, monétaires et sociaux. Dans ce cadre, le RP doit être capable de mettre en place :

- Une conduite de projet, en ce qu'elle implique de préparation, de planification, de pilotage, de gestion de dynamique de groupe et de rôle de « chef d'orchestre » ;
- Des méthodes d'analyse des besoins de formation, telles que questionnaire, « focus group », entretien, analyse de tâches ou observations ;
- Des techniques de e-learning, c'est-à-dire des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance » (Commission européenne, 2001) .

Il doit avoir de plus en plus de connaissances et de compétences en marketing et techniques commerciales[60] afin d'être à même d'appréhender un marché et la manière d'y développer et vendre des produits ou des services.

Il doit enfin avoir des compétences en gestion des ressources humaines[61], qui se décline en participation à la gestion du recrutement et de l'intégration, à la gestion des carrières et des compétences, de la formation, de l'évaluation, et à la gestion sociale de manière plus générale, en ce sens qu'intervenant dans une entreprise il faut gérer un certain nombre de

[59] http://fr.wikipedia.org/wiki/Ingénierie_pédagogique
[60] Notamment techniques de questionnement, reformulation et implication, argumentation, traitement des objections
[61] http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

problématiques en termes de relations interpersonnelles notamment en termes de communication transversale entre services et processus. Cela pose alors la question de la compétence de ce dernier en termes d'animation d'équipe et de management.

2.2.2.4. L'animation d'équipes multiculturelles

J'ai développé précédemment, dans le chapitre concernant les entreprises, la notion de management. Dans le cadre de cette partie, je développerai un peu plus la réflexion autour des considérations de management interculturel. Il m'apparaît en effet intéressant d'en faire brièvement mention car qui dit animation d'une équipe, dit de plus en plus mise en place de techniques de management, et l'aspect interculturel me semble intéressant à traiter dans une recherche ayant pour cadre les AF.

Les questions de management sont anciennes ; celles de management interculturel ont émergé il y a une vingtaine d'années, dans un contexte de globalisation des marchés et de la concurrence obligeant les entreprises à s'allier, entrainant de ce fait de nouvelles réalités de travail pour les équipes et les collaborateurs. Sont alors apparues les questions de gestion des différences culturelles et organisationnelles des entreprises, essentiellement fondées sur la mise en évidence de leur impact négatif, avant que ne soient peu à peu construites une théorie et des pratiques d'un management interculturel, permettant de pallier à ces difficultés.[62]

J'ai ainsi pu lire que « la structure des organisations chinoises est simple et informelle avec un mode de prise de décision intuitif, unilatéral et autoritaire. »[63] Ou par exemple que : « leurs méthodes de management s'appuient davantage sur l'expérience et les réseaux internes, moins sur les standards et les procédures écrites. Leurs structures organisationnelles ont tendance à être cloisonnées et hiérarchiques, ce qui rend difficile le pilotage de processus matriciels et transversaux. Leurs processus de décisions reposent en grande partie sur le consensus et la responsabilité collective, alors que les pays occidentaux

---

[62] Pour des détails sur l'historique du management interculturel et l'étude de cas d'une mise en œuvre pratique réussie : Barmeyer Christophe. 2008. « Management interculturel et processus d'intégration. Une analyse de l'alliance Renault-Nissan. »

[63] mip-ms.cnam.fr%2Fservlet%2Fcom.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw%3FID_FICHIER%3D1295877017010&ei=tcp…

privilégient la responsabilité individuelle. »[64] Autant de différences avec nos procédures formalisées et nos modes projet.

A l'heure actuelle, on peut lire que « le management interculturel est […] une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions de l'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux. »[65] Il constitue la mise en commun de nos savoirs et de nos savoir-faire en entreprises et dans les organisations, pour notamment valoriser les spécificités de chacun, en allant au-delà des notions de « culture dominante » ou de « culture efficace »[66] et en permettant de prendre acte du fait qu'il n'y a plus que des solutions adaptées à des contextes spécifiques.

Des méthodologies, des formations au management interculturel existent aujourd'hui et s'avèreraient particulièrement utiles dans un contexte d'exercice comme celui des AF.

J'achève par cette suggestion l'exposé de mon cadrage théorique. La prochaine étape consistera dès lors à faire le lien entre les éléments théoriques discutés / proposés dans ce deuxième chapitre et le contexte des AF en Chine.

3- Examen de la situation du réseau AF Chine à la lumière du cadre théorique

L'analyse effectuée dans ce chapitre est la synthèse des sources théoriques exposées dans la partie 2, ainsi que de mes observations de terrain, croisées avec plusieurs sources informatives provenant d'une part d'échanges écrits avec le responsable du recrutement de la Fondation Alliance française[67], d'autre part des interviews des deux DG[68] de l'Alliance

[64] http://www.studyrama-pro.com/article.php3?id_article=16953
[65] Dupriez P. et Solange S. 2002. La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel. De Boeck. Bruxelles.
[66] Michalon Clair. 2012. « Le management interculturel, une boussole pour le temps présent ». Les Echos.
[67] Le courriel de réponses à mes questions figure en annexe 6.
[68] Les notes d'entretiens figurent en annexes 4 et 5.

française en Chine depuis septembre 2009. Une présentation rapide, afin de permettre de les situer professionnellement, figure en annexe 3.

L'exposé sera présenté en 3 sous parties :

- 3.1. sur la première étape de la construction du réseau, qui fera appel à une partie des notions développées à la partie 2 dans le chapitre sur les réseaux ;
- 3.2 sur la deuxième étape de la construction du réseau, qui fera appel aux notions développées à la partie 2 dans les chapitres sur les réseaux et les entreprises ;
- 3.3. sur le poste de RP dans le réseau AF Chine, qui développera d'ores et déjà quelques éléments existants dans le réseau des AF Chine, tels que les fiches de poste et le référentiel réseau, et fera appel aux notions développées dans la partie 2 dans le chapitre sur la coordination pédagogique. Tout ce qui concerne la mise en regard de ce poste avec les notions de réseau, association, entreprise et coordination pédagogique, étant l'objet même de la recherche, sera développé en parties 5 et 6.

3.1. La construction du réseau des AF en Chine

A partir des éléments contextuels de la partie 1 et théoriques de la partie 2, je vais maintenant pouvoir analyser, dans le cadre du réseau des AF Chine, d'une part la construction des logiques « réseau » et « entreprise » depuis 2009, d'autre part le poste de responsable pédagogique.

Pour les parties 3.1 et 3.2., trois éléments m'apparaissent comme étant les plus pertinents à présenter à chaque fois : le positionnement et la démarche de la Délégation Générale par rapport au réseau des AF ; ses réalisations, en ce qu'elles constituent une matérialisation de la logique réseau ; la place accordée à la réflexion sur le poste de RP.

3.1.1. Positionnement et démarche de la Délégation Générale

3.1.1.1. Positionnement

Ce positionnement est avant tout à remettre dans son contexte. En 15 ans (1995 / 2010), ce sont douze AF qui ont été créées sur le territoire chinois mais sans vision d'ensemble, la priorité étant au montage de chaque AF elle-même, avec pour but l'autonomie financière. La période 2009 / 2013 est donc marquée par un objectif fort : la

création / formalisation d'un réseau, ce qui signifie en constituer plusieurs réalités que je détaillerai ci-après.

Cette tâche s'est avérée importante dans un pays où chaque AF est attachée à son indépendance. Et c'est là le premier paradoxe par rapport à ce que l'on a pu développer dans la deuxième partie dans le chapitre sur les réseaux : construire, en y faisant adhérer, un réseau d'essence « intégrée» par un coordinateur imposé. Rappelons que le coordinateur d'un réseau intégré est davantage choisi dans le réseau et que l'esprit réseau est alors préexistant à la structuration.

3.1.1.2. Démarche de la Délégation Générale

Le premier enjeu pour celui à qui revient la charge de le construire réside donc dans l'acquisition d'une légitimité : dans l'esprit du DG d'alors, elle devait s'acquérir via la capacité d'initier des projets auxquels les directeurs et les personnels pouvaient se rallier, en menant – et je reprends les mots du DG – « une politique de décentralisation et d'intégration des directeurs à la réflexion ».

Ce faisant, il s'inscrivit parfaitement dans une volonté de « démocratie participative », ainsi que dans une première définition large « d'objectifs », deux principes directeurs des réseaux relatés en partie 2 dont je vais maintenant détailler la mise en place concrète. Dans un premier temps, il s'est donc agi de créer, à partir de ces hommes et de ces femmes, et de leurs AF de rattachement, une communauté humaine constitutive de ce réseau. Ceci a été concrétisé par la mise en place de réunions sectorielles - fonctionnant selon un principe démocratique - et de formations, avec, à chaque occasion, la favorisation des rencontres et des échanges entre personnels.

Dans le cadre du réseau des AF - car ainsi fonctionnent les réseaux d'Alliance, selon une charte qualité - cette communauté se devait de renvoyer une image unifiée, impliquant cohérence des entités et qualité identique des services constitutifs du cœur de l'activité des AF à savoir la pédagogie, les activités culturelles et l'accueil. Pour y parvenir, la qualité a constitué le mot d'ordre, l'objectif à atteindre, et la démarche qualité le moyen d'y parvenir, tout comme cette démarche a été le guide dans la définition des autres objectifs communs.

Le travail de définition de la communauté et des objectifs s'est accompagné d'actions ayant pour but de « relier » et « activer » ce réseau.[69]

Cela impliqua tout d'abord pour son coordinateur / animateur une action en interne, celle de se positionner, non seulement lui, mais aussi son équipe - puisque de fait existe en Chine un bureau de la Délégation Générale constitué de 3 employés - comme personnes ressources et accompagnatrices à disposition du réseau. C'est ce qui a été réalisé en recrutant, en investissant en ces termes le personnel recruté et en le responsabilisant auprès des directeurs d'AF. Cela impliqua en parallèle une action vers l'extérieur, afin d'y relier ce réseau en le faisant connaître, lui et son action.

Ces deux actions autour du lien ont été réalisées via la mise en place d'outils de communication et la tenue d'un discours fort et cohérent, passant par la mise en place d'éléments de langage repris abondamment, constitutifs de cadres identificateurs, que ce soit en termes de communauté « Maison France / famille AF » ; de gouvernance « école de coopération franco-chinoise » ; ou de pédagogie « école d'excellence ».

Enfin, dans son action de « facilitation », l'animateur se devait également de trouver des moyens matériels, humains et financiers pour accompagner les différents projets validés. Cela s'est traduit par la mise en place de groupes de travail, d'un plan de professionnalisation afin d'accompagner les personnels dans leur prise de poste ou encore la création d'un fonds commun.

3.1.2. Réalisations effectives

Ces réalisations constituent un bilan, une forme de matérialisation de ce réseau et sont intéressantes en tant que cadre conceptuel et de travail des RP des AF en Chine. Je m'intéresserai aux 3 éléments suivants : le développement des compétences et de la communauté humaine ; l'unification de la pédagogie ; la mise en place d'une identité « réseau ».[70]

Les développements des compétences et de la communauté humaine vont de pair. En effet, un plan de professionnalisation sectoriel sur trois ans a permis d'accompagner les personnels dans leur prise de fonctions ou évolutions de poste. Les RP ont ainsi pu

[69] Voir partie sur l'animateur de réseau en 2.2.1.4

[70] J'exclus donc les réalisations en termes culturels, même si cela a constitué l'un des chevaux de bataille de la construction du réseau des AF Chine, car peu pertinentes dans le cadre de ce mémoire.

bénéficier de plusieurs formations dites « réseau » sur les thèmes de la gestion et le pilotage d'un secteur de cours (2012), les ressources humaines et la gestion des conflits (2013). Parallèlement la Commission pédagogique des AF Chine, réunion de l'ensemble des RP, se tenait deux fois par an afin de faire le point sur les projets en cours ou à programmer, cherchant ainsi à mutualiser les efforts et les moyens. Formations et réunions, au-delà des acquis professionnels, ont ainsi constitué autant de moments de rencontres, constituant cet esprit et cette réalité de réseau autour d'échanges, de projets menés ensemble et de la constitution d'une histoire commune.

Au niveau des équipes enseignantes, ces dernières ont également pu bénéficier, dans les AF ou via le regroupement de plusieurs professeurs d'AF différentes, de formations variées leur permettant de développer leurs compétences tout en prenant aussi conscience du réseau dans lequel ils s'intégraient.

En termes de pédagogie, les réalisations ont été nombreuses[71]. Ont ainsi vu le jour entre 2010 et 2013 des projets pédagogiques assurant harmonisation des pratiques et socle commun de la qualité pédagogique : un vadémécum pédagogique - ensemble de documents permettant de mettre en place des observations de classe et les entretiens afférents ; une clef USB « TBI[72] », réunissant outils de phonétique, didacticiel et référentiel de compétences TBI permettant d'accompagner les enseignants dans l'amélioration de leurs pratiques ; une méthode commune de référence, identifiable et identifiée comme celle du réseau des AF, et bénéficiant d'adaptations pour le public chinois.[73]

Enfin, dernier point concernant les réalisations, celle de la matérialisation d'une identité « réseau » via la mise en place, le développement et la diffusion de trois outils de communication : une plaquette de communication institutionnelle de présentation du réseau et des AF ; un magazine trimestriel du réseau des AF en Chine à destination de partenaires et institutions extérieurs ; une ébauche de portail des sites Internet unifiant et reliant à celui de la Délégation Générale. Cela a peu d'impact direct sur les RP et les services pédagogiques,

[71] Probablement car de nombreux moyens ont été mis à la disposition de ce cœur de métier, principale source de revenus dans cet enjeu qu'est l'autofinancement pour les AF.
[72] Tableau Blanc Interactif
[73] Glossaire franco-chinois / table des matières et appendice grammatical traduits en chinois.

si ce n'est, en fonction des unes du magazine, la mise en avant et la diffusion des actions dans ce domaine.

3.1.3. Réalisations du réseau AF Chine et poste de RP

La question se pose de comprendre quel est l'impact plus direct de tout ce dispositif réseau sur les RP.

Le plan de professionnalisation - la série de trois formations coordonnées précédemment citée - des RP constitue la preuve d'une réelle attention au développement des compétences de ces derniers. D'après les enquêtes de satisfaction compilées en fin de formation, elles ont répondu à de réels besoins, que les formations initiales des RP ne couvraient généralement pas.

D'un point de vue plus organisationnel, des outils ont été élaborés dans le réseau Chine à la suite de ces formations, venant s'ajouter aux outils existants tels que le référentiel Démarche qualité. Ces documents, accessibles en annexes 1 et 2, viennent définir un cadre commun de travail aux RP de Chine et une certaine vision de leur travail.

La fiche de poste RP réseau fait ainsi apparaître 7 domaines d'intervention – gérer et développer l'offre de cours / gérer et développer l'offre de certifications / gérer le secteur des cours / former l'équipe enseignante / appuyer les services d'accueil et de médiathèque / communiquer en interne et en externe, et travailler en lien avec les autres services / travailler en réseau –, repris par le référentiel de compétences qui indique, pour chaque domaine, les connaissances, aptitudes et attitudes à mettre en œuvre. Conçus de manière liée et se voulant cohérents, ces outils ont vocation, au-delà de l'identification des compétences nécessaires pour assumer les missions/tâches/activités de RP, d'une part à harmoniser les pratiques professionnelles, d'autre part à être diffusés afin de faire partager ce système de référence, de culture commune aux RP, professeurs et directeurs[74].

Enfin, regroupant un ensemble des documents, aussi bien pédagogiques qu'organisationnels, dont ceux précédemment cités, estimés nécessaires au RP dans la prise en mains de son poste ou dans son quotidien, un vadémécum a été créé afin d'harmoniser et

[74] A noter à ce propos que ces documents sont méconnus. A titre d'exemple, à la question 4 du questionnaire d'enquête portant sur la connaissance de ces documents, presque 70% des interviewés indiquaient qu'ils ne les connaissaient pas.

de faciliter la gestion d'un service des cours[75]. Il est cependant dans les faits resté pratiquement lettre morte en termes de diffusion et d'utilisation.

En résumé, la période 2009 / 2013 marque celle de la volonté de l'établissement d'un réseau, dans ses composantes essentielles que sont la mobilisation de ressources humaines, matérielles, financières, de fonctionnement et la définition de projet, et surtout la conscience pour ces acteurs de l'existence de ce réseau, de son rôle. Sont institués également à cette époque des éléments de culture d'entreprise. Dans une vision que je qualifierai de stratégique et de politique, ce sont donc l'esprit et les grandes lignes qui sont posés.

Le changement de DG, le renouvellement des équipes de direction et de nombreux RP, la baisse du taux de croissance en Chine, la fin de la politique migratoire québécoise[76], favorable aux Chinois, et un nouveau regard porté sur la situation existante ont redéfini les enjeux et les manières de faire dans le réseau à partir de 2014.

Il s'est avéré, de fait, que de nombreuses réalisations, perçues comme conçues « par le haut », sans concertation, probablement mal calibrées, diffusées ou communiquées et mal ciblées par rapport aux besoins ou aux marchés, étaient difficilement mises en œuvre ou appropriées par les équipes, dont le « turnover » ne favorisait souvent pas la mise en place d'une politique continue et cohérente. La démarche qualité, si elle envisage bien une certaine forme d'objectifs à atteindre, ne définit pas de modalités de gestion concrètes. Enfin, les priorités avaient besoin d'être redéfinies dans un contexte de très forte baisse d'effectifs dans la quasi-totalité des AF.

3.2. Mise en place d'un fonctionnement issu des méthodes de l'entreprise

Au vu de ces éléments, il a donc fallu repenser le paradigme : Quel réseau ? Quel fonctionnement ?

Les informations recueillies pour cette sous-partie proviennent des mêmes sources, à la différence du changement de DG, poste assuré depuis janvier 2014 par Monsieur Jean-Luc Tissier, et dont les notes d'entretien figurent en annexe 5.

[75] Voir annexe 1 / Sommaire vadémécum RP pour une idée du contenu

[76] Le Québec avait en effet largement ouvert ses portes début 2011 aux immigrés chinois, qui pouvaient déposer un dossier en justifiant d'un niveau A2 en cours d'acquisition. Le gouvernement du Québec remboursait, une fois sur le territoire canadien, les cours de français pris dans ce but migratoire à hauteur d'un certain montant plafonné, si ces cours avaient été suivis dans une Alliance française.

3.2.1. Positionnement et démarche de la Délégation Générale

3.2.1.1. Positionnement du Délégué Général

Ayant réalisé une grande part de sa carrière dans des entreprises privées, la vision « réseau » du nouveau DG se différencie nettement des discours habituels. A son sens, l'AF constitue notamment une marque à protéger en tant que capital. Par conséquent les réseaux d'AF devraient être construits comme des franchises de marque, avec un cahier des charges fonctionnel à respecter en conséquence et reversement d'un droit, en l'occurrence à la Fondation, par les AF[77].

Dans cette optique, les Délégations générales devraient être positionnées clairement auprès des directeurs comme des centres de ressources pour les AF, leur mettant à disposition les personnels et matériels pour accompagner leur développement. Le DG serait, pour ce réseau, un animateur avec ce que cela suppose de formation et de compétences, modérateur, facilitateur de développement et de fonctionnement, et garant du fonctionnement des relations avec les partenaires, institutionnels ou privés.

Enfin les directeurs devraient, avant leur départ en poste, être sensibilisés au rôle des Délégations générales et à leur rôle de contributeur dans le cadre de ce réseau.

A défaut d'en être arrivé à ce stade, le nouveau DG a, depuis son arrivée, développé et mis en place de nouvelles manières de faire, empruntant aussi bien à la « méthodologie » réseau qu'aux fonctionnements d'entreprise précédemment cités, méthodes dont il était familier de par son expérience professionnelle antérieure.

3.2.1.2. Démarche de la Délégation Générale

D'après mes observations et les propos que j'ai pu noter depuis la prise de fonctions du nouveau DG, les changements de fonctionnement sont assez évidents en termes de :

- positionnement → redéfinition de celui du DG et de la Délégation Générale ;

[77] Voir partie 2.2.1.5. sur la licence de marque et la franchise.

- management → consolidation de l'esprit réseau par la mise en place de fonctionnements collaboratifs, responsabilisants et délégataires ;
- gouvernance → mise en place de nouvelles modalités de gestion se voulant concertées – notamment mode projet rationnalisé et expliqué / transversalité / nouvelle culture centrée marketing tout en étant adaptée aux spécificités de l'AF ;
- gestion → refonte des outils existants pour plus d'efficacité, notamment en matière de communication.

La mise en place de la démarche s'avère intéressante à observer en ce que, mise en regard avec celle de l'époque précédente, elle semble prendre acte de fait de certains « échecs » passés de mise en place, ayant entrainé un manque d'appropriation des réalisations. Un soin particulier a donc été apporté à la mise en place du réseau (esprit réseau) via des objectifs concrets (actions et buts définis) et des modalités de gestion – jusqu'ici inexistantes - à la jonction du réseau et de l'entreprise (travailler conjointement / en mode projet), le tout mis en mot par une communication soignée autour des actions en cours de mise en place.

Deux courriels témoignent de ce soin fondamental de mise en place, dont la négligence constitue à mon sens l'une des raisons de certains échecs passés.

Le premier – en date du 2 juin 2014, et qui figure en annexe 7 – est le message envoyé aux directeurs de réseau, et relayé auprès des responsables de secteurs dans chaque AF, faisant suite à la première réunion de directeurs sous la coordination du nouveau DG. Le simple fait que je l'aie en ma possession témoigne de deux changements : non seulement la mise en mots de ce qui a été discuté pendant cette réunion - en plus de la constitution d'un historique par le biais d'un document écrit - mais aussi un nouveau type de circulation de l'information via la diffusion de celles importantes et impliquant l'ensemble du réseau, au-delà des personnels directement concernés.

Sa lecture s'analyse sous deux angles, de fond et de forme. Sur le fond, je mentionnerai trois éléments. La première partie mentionne la fixation de plusieurs axes d'actions prioritaires, constitutifs d'une feuille de route élaborée en commun, preuve d'un nouveau mode de collaboration intégratif nécessaire à un réseau. Sa deuxième partie détaille les éléments de mise en place de chaque groupe de travail, découlant de ces axes prioritaires : elle fixe ainsi la modalité de travail sous forme de « projets », puis, pour chacun, la base de réflexion de chaque groupe de travail, ses enjeux, et sollicite la participation des personnels

du réseau. Sont ainsi mis à profit un élément de structuration des réseaux (le projet) et un élément de gestion des entreprises (le mode projet).

Au-delà du fond - qui synthétise donc des éléments « réseaux » dans la manière de se construire et des éléments « entreprises » dans les modalités de travail mise en place, la forme de ce message est en elle-même caractéristique des éléments indiqués plus haut dans le « positionnement ». C'est un discours d' « entreprise »[78] afin de faire face au changement – « mutation / changement / redynamisation » - en insufflant des méthodes de travail collaboratives – forte présence du « nous » tout au long du message / le champ lexical et l'« engagement » / de l'« implication » étant très présent. Autant d'éléments caractéristiques de ce que j'ai mentionné en partie 2 sur les entreprises et les réseaux.

Le second courriel – qui date du 21 novembre 2014, et qui figure en annexe 8 – vient matérialiser concrètement ce qui était annoncé dans le premier, d'une part en établissant la constitution de ces groupes de travail devant travailler en mode projet, d'autre part en nommant les responsables desdits projets ainsi qu'en fixant une réunion de lancement et de cadrage.

Toujours dans cette optique de matérialisation du réseau, de favorisation de la communication et des échanges et du partage de l'information – éléments fondateurs, nous l'avons vu en partie 2, d'un réseau - est proposé un outil de communication adapté : une plateforme communautaire pour gérer des projets communs[79].

3.2.2. Réalisations effectives, en cours et implications sur le poste de RP

Les réalisations sont en cours actuellement et un bilan relativement exhaustif à l'image de celui réalisé dans la partie 3.1 ne peut être dressé en l'état actuel des choses. Toutefois un certain nombre d'éléments a déjà été finalisé et peut être considéré comme des réalisations effectives.

[78] Présence répétée de mots tels que: « marketing / concurrence / fléchissement des activités / croissance / stratégie / plan d'action / ressources / talents / outils de développement et de gestion professionnels »

[79] Projets qui sont : 1- cadre de référence, stratégie, valeurs et objectifs / 2- outils de travail et bonnes pratiques / 3- gouvernance et partenariats / 4- communication web, site Internet et réseaux sociaux / 5- atelier pédagogique / 6- stratégie et programmation culturelle / 7- outils et formation en comptabilité et gestion

En premier lieu, la volonté de qualité dans la mise en place de la collaboration, explicitée en 3.2.1 ci-dessus, à défaut de constituer la concrétisation d'un projet, constitue à mon sens une première réalisation et non des moindres, celle d'avoir réussi à réellement faire exister l'esprit de réseau au-delà d'une simple communauté humaine, en communauté impliquée et fédérée autour de démarches et de projets.[80]

En second lieu, dans le cadre du plan de professionnalisation amorcé avant l'arrivée du nouveau DG, une troisième formation RP s'est tenue en mars 2014, autour des thématiques d'audit et de gestion de projets qui, bien que proposées en avril 2013 à l'issue de la deuxième formation, se sont vues bien coïncider avec les nouvelles perspectives de professionnalisation. Réfléchis lors de cette formation, plusieurs projets pédagogiques ont été initiés dans des domaines jugés stratégiques puis refondus dans le cadre des nouveaux groupes de travail développés précédemment (voir ci-dessous la note 79).

Par ailleurs, à la suite de la réunion de directeurs mentionnée précédemment, une formation « extraordinaire » en marketing a été mise en place dans tout le réseau durant l'été 2014, afin de sensibiliser les collaborateurs du réseau, tous postes confondus, à la nécessité d'envisager cette approche comme fondamentale, et transversale à nos métiers.

Cet esprit, centré autour d'une approche client, devra être adapté aux spécificités du public des Alliances, et notamment au rapport « étudiant / enseignant ».

Concernant plus spécifiquement le poste de RP, ces derniers, à ce stade de l'évolution, ne font plus l'objet d'un plan de professionnalisation spécifique ou de commissions et réunions dédiées. Le principe nouvellement mis en marche est transversal : ainsi les formations et les projets dernièrement proposés ont-ils vocation à s'adresser à tous, sans clivage de métier, dans l'esprit de coopération et de choix développé précédemment, afin de construire ensemble, dans une nouvelle perspective commune, une forme d'approche « client » propre aux AF.

A l'heure actuelle on peut donc, je pense, assister à l'émergence d'une véritable politique de réseau, reprenant des conceptions que je considère comme essentielles de ce que sont un réseau et une entreprise : culture d'entreprise / projet / coopération transversale / mise en valeur des compétences / pour le marketing, je suis plus réservée, cet esprit devant

[80] L'existence de ce réseau en tant qu'esprit et réalisation concrète apparaît dans de nombreux questionnaires et dans tous les entretiens.

faire à mon sens l'objet d'une redéfinition au vu des activités des AF. Cela suppose des mises en place en termes de gouvernance, de management, de définition de modalités de fonctionnement, de ressources à mettre à disposition, de suivi.

Restent maintenant deux perspectives :

- l'une très concrète de mesures des résultats de la mise en place de ces projets, et seul le temps et l'analyse des chiffres nous le diront ;
- l'autre, plus difficilement mesurable, qui consiste à tenter de définir l'impact d'une telle politique sur les personnels, ce qui constituera le sujet de la présente recherche, autour plus précisément des représentations du rôle des RP dans un tel réseau.

3.3. Rôle et mission des responsables pédagogiques dans le réseau des AF en Chine

Mon sujet s'interroge sur l'impact des nouvelles logiques sur les représentations quant au poste de RP. Pourquoi cette question ?

Tout simplement car il me semble que mon travail de RP a été impacté par ces nouvelles logiques et que je m'interroge sur son contenu et les missions d'un RP. C'est cet état de fait, dans la nouvelle logique mise en place et précédemment exposée, qui constitue les prémices de mon interrogation et ma volonté de poser cette question à l'ensemble du réseau des AF Chine.

Dans cette perspective, ce dernier chapitre de la partie 3 constituera un interface entre la fin de l'exposé théorique et situationnel, et le développement de la recherche, car j'y mentionnerai la manière dont les logiques réseau et entreprises s'insèrent d'ores et déjà dans l'environnement de travail du RP et l'influe, avant de faire naturellement la transition vers les interrogations au cœur de cette recherche, à savoir l'impact de ces nouvelles logiques en partie 4.

Dans ce 3ème chapitre, j'ai donc essayé de faire appel à une partie de la documentation existante encadrant le poste de RP afin d'établir une première photographie contextuelle.

3.3.1. La fiche de poste réseau

Premier élément fondamental, et mentionné précédemment : une documentation réseau AF Chine a été élaborée afin de permettre de cadrer le poste de RP. Cette élaboration a fait suite à la deuxième formation dans le cadre du plan de professionnalisation. Il y a donc bel et bien une influence du réseau sur le poste de RP, et le fait qu'existe cette dimension réseau a pu permettre l'élaboration de cette documentation, qui se constitue : d'une fiche de poste réseau, d'un référentiel de compétences et d'un vadémécum. Je l'ai déjà indiqué précédemment en note de bas de page mais il me paraît important de répéter ici que 70% des personnes qui ont répondu aux questionnaires d'enquête ont indiqué ne pas connaître ces documents.

La fiche de poste figure en annexe 1A. Très détaillée, elle a été élaborée par un groupe de travail constitué de trois ex RP. En substance, elle développe les missions suivantes :

- Gérer et développer l'offre de cours (offre de cours / partenariats)
- Gérer et développer des projets pédagogiques
- Gérer et développer l'offre de certifications et de diplômes
- Gérer le secteur des cours (gestion administrative / recrutement)
- Former l'équipe enseignante (développer des dynamiques et organiser la formation continue)
- Appuyer le service d'accueil dans la relation clientèle
- Appuyer le service médiathèque
- Communiquer en interne et externe
- Travailler en réseau (utiliser et faire utiliser les outils réseaux)

Elle s'inspire dans certaines lignes de la fiche ROME mentionnée en partie 2 et, comme dans cette dernière, on constate que les missions sont relativement larges, et toutes ici considérées comme pédagogiques dans le sens où elles se rattachent, d'une manière ou d'une autre, à un élément relevant de la coordination pédagogique.

3.3.2. Le référentiel de compétences

Ce référentiel a été produit par un ex RP, dans la foulée de la fiche de poste, qui a constitué une base préalable à ce travail d'élaboration de référentiel. Il figure en annexe 1B.

Il reprend un format traditionnel des fiches de postes MAEDI, qui incorporent ce type de référentiel.

Il a pour vocation à mettre en place « un système de référence et un outil méthodologique, dans une logique dynamique et évolutive, destiné à être partagé » et reprend cinq dimensions essentielles de la fiche de poste, parfois cependant nommées différemment, le rédacteur de ce référentiel ayant eu recours à du lexique plus technique :

- le pilotage du secteur des cours
- la gestion de l'équipe enseignante
- le lien entre les services
- la communication interne et externe
- le travail en réseau

Puis ont été déclinés pour chacune de ces dimensions les savoirs, savoir-faire et savoir être considérés comme essentiels au poste de RP.

Il est intéressant de noter dans ce référentiel la mention d'éléments développés en partie 2 dans le chapitre sur les entreprises, éléments tels que le management d'équipes, le marketing et la communication, la conduite de projets pédagogiques, le développement de partenariats, des techniques de pilotage d'une équipe.

La question qui se pose est celle de son utilisation et de son interprétation, pour un document qui se voulait constitutif d'un système de référence partagé. Cette question me semble d'autant plus se poser que les personnes ayant répondu au questionnaire, lorsqu'ils connaissaient les documents réseau, faisaient essentiellement référence à la fiche de poste.

3.3.3. Le vadémécum du RP

Ce document étant assez important, seule la note de couverture figurera en annexe 1C. Rédigé par un ex RP et un RP actuellement en poste, et dans la même foulée que les documents précédents, il avait vocation à structurer l'existant et à établir des bases communes quant au poste de RP, cette fois-ci en procurant une série de documents clefs en main utiles à la gestion d'un service des cours. De nature évolutive, il avait vocation à être enrichi et se présentait initialement sous la forme de 7 dossiers :

- Organisation générale d'une Alliance

- Ressources humaines / Gestion de l'équipe enseignante
- Document administratifs de fonctionnement / Tableaux de bord
- Procédures de travail
- Certifications et diplômes
- Réseau AF Chine / Commission pédagogique
- Fondation AF

Ainsi, par exemple, le dossier « Ressources humaines », proposait-il une procédure de recrutement, une procédure d'accueil des professeurs, un modèle de tableau de suivi d'équipe ou encore la fiche de poste et le référentiel précédemment nommés.

Le dossier « Document administratifs de fonctionnement / Tableaux de bord » proposait quant à lui des modèles de fiche d'inscription, de conditions générales de vente ou de règlements intérieurs, ainsi que des tableaux de bord de différents types de suivis à effectuer.

Je pense pouvoir affirmer, sans que je puisse l'étayer outre mesure mais de par une connaissance empirique de la situation, qu'il soit peu, voire pas du tout, utilisé dans les AF du réseau Chine. La question de son mode d'élaboration, de son contenu, de son support, du suivi de son évolution se pose bien évidemment.

3.3.4. L'exemple de l'AF Pékin

Les fiches de poste et le référentiel sont à mon sens fondamentaux pour investir un poste, comprendre l'étendue de son poste. Trop souvent dans les AF, c'est un outil délaissé, tout comme le sont de nombreux documents de structuration de type entrepreneurial tels que procédures, documents types, tableaux de bord, outils qui pourraient, outre leur fonction structurante, être partagés et attester de faits ou de manières de faire, constitutifs ainsi d'une mémoire au moment d'un passage de relais.

Pour faire saisir d'une part l'ampleur de la tâche et de la manière différente que cela peut avoir quant à l'investissement sur et dans son poste, d'autre part les décalages entre ce qui est signé et une certaine réalité, il m'a semblé intéressant de présenter le tableau comparatif ci-dessous.

Tableau 1 / Comparatif fiches de poste RP

Annexe 9	**Annexe 10**	**Annexe 11**	**Annexe 12**
Fiche poste RP / RPA Pékin 2010	**Contrat de travail Pékin (2010-...)**	**Fiche poste RP Pékin 2014**	**Fiche poste RPA Pékin 2014**
Superviser l'accueil des étudiants	*Relation étudiants (tests positionnement et participation à l'accueil)*	*Mise en place d'une politique « client », rédaction de procédures, mise en place d'outils de gestion et indicateurs*	
	Prise en charge de projets pédagogiques	*Pédagogie (définition d'orientation, supervision et gestion des ressources)*	
	Gestion bibliothèque pédagogique	*Ressources humaines (recrutement, supervision procédures, suivi équipe enseignante et encadrement)*	
Suivre le travail des enseignants *Mettre en place des formations*	*Formation de l'équipe enseignante*	*Certifications / diplômes (supervision et gestion)*	*Certifications / diplômes (participation sur demande RP)*
Gérer le centre d'examen	*Participation examens CCIP*	*Gestion du secteur des cours (définition outils de pilotage et orientations / supervision)*	*Gestion du secteur des cours (organisation pédagogique et administrative des rentrées / rédaction procédures / mise en place outils de pilotage)*
Organiser le recrutement des professeurs *Animer et coordonner l'équipe* *Organiser les rentrées / sessions* *Mettre en place des indicateurs*	*Participation organisation des rentrées / sessions*	*Partenariat / cours hors murs (négociation, supervision et suivi)*	*Partenariat / cours hors murs (participation aux projets sur demande RP)*
Entretenir et développer des relations avec les partenaires extérieurs		*Communication et marketing (participation)*	
Communication		*Travail en synergie avec les autres services AF Pékin*	

On constatera à travers ces extraits que les document d'encadrement du poste qui devraient être à tout le moins harmonisés, ne le sont pas… notamment entre les éléments contractuels - relevant des directions - et les fiches de poste, rédigées par les RP eux-mêmes - au lieu d'être négociées avec la direction - et qui tentent une harmonisation avec la fiche de poste réseau existante.

On constatera par exemple que les éléments contractuels sont très lacunaires au regard des éléments figurant dans la fiche de poste réseau, n'en reprenant même pas les intitulés principaux. Certes dans les mentions légales d'un contrat de travail ne figure pas l'obligation de décrire les missions. Toutefois, dans le cas, comme ici, où il le fait, on peut se demander pourquoi cette description apparaît si dissemblable et lacunaire...

Faut-il y voir de la négligence, une méconnaissance du poste, un manque de professionnalisme, un manque de réflexion ou une volonté réelle d'en nier les tenants et les aboutissants ?

Ce fait, conjugué au constat du manque d'appropriation, de diffusion et d'information de ce qui devrait être une base commune, laisse présumer des représentations et pratiques probablement très différentes.

4- Problématique de la recherche

Mon sujet s'intitule « Les Alliances françaises en Chine à l'heure d'un fonctionnement d'entreprise dans une logique de réseau : émergence d'un « responsable / coordinateur pédagogique » nouveau genre ? »

Comme mentionné en introduction, cette recherche tend à questionner les représentations autour du poste de RP et, plus finement, l'impact de la mise en place de nouvelles logiques dans les AF Chine sur les représentations quant au poste de RP ; logiques et poste que j'ai exposés dans les parties précédentes.

Pourquoi ce questionnement ? Car selon moi, ce poste est loin de constituer une évidence en termes de définition. Or en tant que fonction centrale dans une AF, il est en première ligne de la mission de diffusion de la langue, et c'est en cela qu'il se rattache aux contenus de ce Master 2.

Comme je l'ai mentionné en fin de partie 3 et le reprends plus finement pour guider le lecteur, il s'agit de se demander : Quel impact a, ou non, la logique « réseau » mise en place dans les AF Chine sur les représentations quant au poste de RP ? Quel impact a, ou non, l'émergence de fonctionnements nouveaux dits d'« entreprise » pour les AF, engendrant le développement de fonctions support jusqu'ici absorbées par la direction ou la direction pédagogique ? Quel impact ont, ou non, des concepts tels que le mode projet, les processus managériaux quant aux représentations sur ce poste de RP ?

C'est dans le but de tenter de répondre à ces questions qu'a donc été élaboré le dispositif que je vais maintenant décrire en parties 4 et 5. La partie 4 « Problématique » viendra présenter les questions de recherche et la formulation des hypothèses (4.1)

4.1. Questions de recherche et formulation des hypothèses

Je développerai donc dans cette partie la manière dont j'ai décliné ce questionnement en questions de recherche (4.1.1) et hypothèses (4.1.2) ; la partie 4.2 viendra quant à elle expliciter l'opérationnalisation du cadre théorique.

4.1.1. Questions de recherche

Pour répondre aux questions de l'influence des nouvelles logiques et de l'émergence d'un RP nouveau genre, il m'est apparu que circonscrire cette recherche aux seuls titulaires d'un poste de RP limiterait la recherche. En effet, comme j'ai pu l'indiquer précédemment, le RP est un poste à mon sens de référence dans une AF, et si changement il y a quant à la représentation de son poste, il est dès lors intéressant de croiser les représentations relevant de ses interlocuteurs principaux : la direction d'une part, l'équipe enseignante d'autre part.

Les notions « d'émergence » et de « nouveau » font de fait référence à de possibles représentations différentes dans le passé. Il est donc important de constituer un groupe témoin, ce que j'ai fait par le biais du recours à des enquêtés n'ayant a priori pas vécu les nouvelles logiques mises en place puisqu'en poste auparavant. Contacter des professeurs ne m'est pas apparu comme la solution la plus intéressante puisque difficile, et surtout incohérente avec l'une de mes hypothèses (H4 ci-dessous, où je mentionne que leurs représentations n'ont pas changé avec les nouvelles logiques) et contacter d'anciens directeurs s'avéraient compliqué. J'ai donc choisi de contacter d'anciens RP pour constituer ce groupe, ce qui me semblait également le plus logique au vu du sujet.

Enfin, si ces représentations sont différentes, il est intéressant de prévoir un premier questionnement autour de la raison de ces divergences, laissant sous entendre qu'un ou des phénomènes y ont contribué.

De ces réflexions sont nées les questions suivantes :

1- Quelles représentations les RP des Alliances françaises en Chine ont-ils de leur poste?

2- De quelle manière les directeurs d'Alliances françaises en Chine envisagent-ils le poste de RP ?
3- De quelle manière les professeurs d'Alliances françaises en Chine envisagent-ils le poste de RP ?
4- Pour quelles raisons ces représentations sont-elles identiques ou différentes ?

Ces deux notions, « émergence » et « nouveau » font de fait appel à la prise en compte d'un facteur temps. Il est dès lors nécessaire de proposer un phénomène à l'origine d'une divergence de représentations ou d'un possible changement de représentations : ce sera celui des nouvelles logiques que j'ai précédemment mentionné. Emerge alors une nouvelle question :

5- Une fois en poste dans le réseau des AF Chine, les représentations des différents interactants évoluent-elles ? Si oui, pourquoi et comment ? Et dans quelle mesure les nouvelles logiques mises en place ont-elles impacté cette évolution ?

Enfin, si l'étude fait apparaitre un décalage de représentations, il peut alors être opportun, dans le cadre d'une recherche de terrain et en vue d'un éventuel apport de propositions, de se demander :

6- Quelles sont les conséquences de ces éventuelles différences / éventuels décalages de représentations sur le travail des RP ?
7- Quelles sont les conséquences de ces éventuelles différences / éventuels décalages de représentations sur le fonctionnement des AF ?
8- Est-il pertinent de les réduire / de les faire concorder et comment ?

4.1.2. Formulation des hypothèses

Afin de répondre à ces questions de recherche, il faut donc formuler des hypothèses. Je présenterai cette partie en deux temps : les hypothèses qui ont été les miennes jusqu'au début de 2015 puis celles validées et mises à l'épreuve via le questionnaire d'étude quantitative.

4.1.2.1. Des premières hypothèses aux principes de reformulation des nouvelles

Si mes questions de recherche ont peu changé depuis début 2014 (ajout de la question 5), ce n'est pas le cas des hypothèses.

Ainsi je posais début 2014, et par rapport à une première série de questions regroupant les quatre premières mentionnées ci-dessus, les hypothèses provisoires suivantes :

- H1 : Les RP du réseau AF Chine ont une vision claire de leur cadre institutionnel et de leur poste (cadre AF / évolutions des AF / multiplicité des tâches).
- H2 : Les représentations des directeurs et professeurs des AF Chine quant au poste de RP diffèrent entre elles et par rapport à la vision que le RP a de son poste.

Par rapport à une deuxième série regroupant les questions 6 à 8 ci-dessus, les hypothèses provisoires émises étaient les suivantes :

- H3 : Selon les RP, ces décalages de représentations peuvent impacter négativement leurs missions et le bon fonctionnement de l'AF.
- H4 : Selon les RP, réduire ces décalages de représentations permettrait un meilleur fonctionnement des AF.

Pour des raisons professionnelles, j'ai laissé ce travail de recherche en suspens pendant environ 9 mois. Avant de m'y immerger à nouveau début 2015, j'ai entrepris de reprendre la lecture de toute la théorie de recherche depuis le commencement, afin d'avoir en tête les paramètres méthodologiques et tenter de reprendre là où le bât avait précédemment blessé : la formulation d'hypothèses méthodologiquement satisfaisantes, plutôt de causalité, accessibles au sens, mettant en relation des variables, dont une indépendante ; constituant une réponse provisoire visant à corroborer ou falsifier, conformément à la démarche hypothético-déductive falsificationniste.

Au-delà de ces conseils méthodologiques, deux éléments ont contribué à l'évolution de la rédaction des hypothèses. Tout d'abord le fait de m'imprégner moi-même peu à peu de nouvelles logiques de fonctionnement et de ressentir des évolutions dans la situation de l'AF dans laquelle je travaillais - dues à la mise en place d'une nouvelle politique par le DG - m'a permis d'envisager différemment l'appréciation de certaines situations. Ensuite mon départ à venir - prévu à ce moment-là pour juin 2015 - m'a permis de relativiser certains faits et donc

d'opter pour ce que je qualifierai in fine de reformulation plus "neutre", moins engagée, plus centrée sur les représentations en tant que telles et non sur la mise à jour de problèmes de fonctionnement. Cela impactera mon dispositif de recherche, j'y reviendrai par la suite.

4.1.2.2. Reformulation des hypothèses

Cette réflexion aboutit à la rédaction, en mars 2015, des quatre nouvelles hypothèses suivantes :

→ H1 passe ainsi de « *Les RP du réseau AF Chine ont une vision claire de leur cadre institutionnel et de leur poste (cadre AF / évolutions des AF / multiplicité des tâches)* » à :
H1 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » unifie la vision que les RP ont de leur poste (H1a) et améliore la réalisation de leurs missions (H1b).

→ H2 passe de : « *Les représentations des directeurs et professeurs des AF Chine quant au poste de RP diffèrent entre elles et par rapport à la vision que le RP a de son poste.* » à :
H2 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » modifie la vision initiale que les directeurs ont du poste de RP (H2a) et unifient les visions actuelles des directeurs et des RP (H2b).

Et :

H3 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » n'a pas modifié les représentations initiales des équipes enseignantes quant au poste de RP.

→ H3 : « *Selon les RP, ces décalages de représentations peuvent impacter négativement leurs missions et le bon fonctionnement de l'AF.* » et
→ H4 : « *Selon les RP, réduire ces décalages de représentations permettrait un meilleur fonctionnement des AF.* » passent à :
H4 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » entraine une perception d'amélioration dans le fonctionnement du service pédagogique des AF.

Si je reprends Dépelteau, je considère ainsi - mais peut-être trop rapidement… - :

- avoir rédigé des hypothèses avant d'entreprendre ma recherche, conformément à la démarche hypothético-déductive falsificationniste ;
- avoir formulé mes hypothèses sous forme de réponses provisoires à corroborer ou falsifier ;
- avoir mis en relation des variables, dont une indépendante (« la mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise ») ;
- avoir rédigé des hypothèses simples de causalité (« unifie » / « modifie » / « entraine ») ;
- avoir recherché l'accessibilité au sens en interrogeant par exemple des personnes sur leurs visions du poste de RP, l'évolution de ces visions, la perception d'un changement ou non.

Pour expliciter ces reformulations, je soulignerai que l'émergence de ce que je considère être les nouvelles logiques tout au long de l'année 2014 me permettent dès lors d'identifier un « moment d'évolution » comme dénominateur commun à toutes mes hypothèses (« La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise »), dénominateur qui, il me semble, manquait dans la rédaction antérieure.

Par ailleurs, considérant personnellement ces nouvelles logiques comme constitutives de l'aube d'un changement positif à de nombreux égards, cette orientation vient justifier la rédaction vers plus de neutralité, voire d'optimisme.

La nouvelle formulation se distingue ainsi de la première dans le sens où elle oppose moins le RP au reste des équipes, le considère comme moins isolé dans la représentation de ce qu'il est par rapport au reste des personnels car à mon sens les nouvelles logiques mises en place renforce le tandem RP / direction.

Je noterai juste pour conclure sur ce point qu'il y a peu de recul sur ces mises en place, un an à peine après leur début. Aussi ai-je eu tendance à considérer ces hypothèses moins fortes, plus ouvertes. L'un de leur grand point fort selon moi, dans le cadre de cette expérience de recherche, étant aussi d'adhérer aux critères méthodologiques de rédaction. Je reviendrai sur ce point et ses implications dans la méthodologie de recherche en partie 5.

4.2. Opérationnalisation du cadre théorique

Je commencerai en reprenant le cours qui indique qu'« on rend une hypothèse apte à être testée empiriquement (et falsifiée) en opérationnalisant le cadre théorique qui la sous-tend. » Il faut donc expliciter le cadre théorique sous-tendant ces quatre hypothèses.

A mon sens, cela signifie donc cadrer les notions de : « mise en place » / « nouvelles logiques « (de « réseau » / d' « entreprise ») / « vision du poste de responsable pédagogique » / « facilitation de la réalisation de leurs missions » et « bon fonctionnement d'un service ».

4.2.1. La notion de « mise en place »

Il s'agit de fixer ici ce moment marquant le début de l'évolution dont je parlais précédemment, lorsque les lignes stratégiques, politiques, managériales sont perçues comme commençant à bouger. A défaut d'une date exacte, difficile à définir, quelques éléments me permettent de cerner le début de ce moment qui est à mon sens toujours en cours :

- janvier 2014 : prise de poste du nouveau DG / période d'observation de trois mois environ ;
- mai 2014 : réunion des directeurs du réseau AF Chine, animée par le nouveau DG ;
- juin 2014 : courriel[81] du nouveau DG de lancement de projets.

Cette notion de « mise en place » fera ainsi référence à toute la période qui court depuis juin 2014 environ et entre en résonance avec les notions d'« émergence » et « nouveau » du titre de la recherche : il y a émergence et nouveauté car volonté de mise en place de nouveaux paradigmes.

4.2.2. La notion de « nouvelles logiques »

Il s'agit des nouvelles logiques mises en place depuis juin 2014. Je les ai développées longuement en parties 2 et 3, en voici une rapide synthèse :

[81] Voir annexe 5

- Pour le fonctionnement d'entreprise : valeurs AF / esprit marketing / processus managérial / mode projet / transversalité ;
- Pour la logique réseau : démocratie participative / collaboration et implication / mode projet.

4.2.3. La notion de « vision du poste de RP »

Selon la nomenclature ROME vu à la partie 2, un poste de RP possède de nombreuses appellations et implique diverses compétences. Il peut donc s'analyser sous plusieurs angles et une coloration particulière peut y être apportée si l'accent est porté sur telles missions ou si un positionnement spécifique est établi.

Le poste de RP dans le cadre des AF Chine est à prendre en considération principalement via la fiche de poste réseau[82], tout en sachant que cette dernière n'est pas forcément reprise dans toutes les AF et surtout pas forcément connue de tous les enquêtés, même si elle devrait l'être[83]. Cette fiche de poste fait avant tout référence à des missions de nature pédagogique et logistique.

Je postule que la mise en place de nouvelles logiques a peut-être déplacé une vision initiale du RP en tant que pédagogue / logisticien - vision que je qualifie de « traditionnelle » - vers un RP plus manager / stratège / pilote de secteur - vision issue à mon sens de « fonctionnement d'entreprise ». C'est pourquoi j'ai défini dans le cadre de ce mémoire une typologie des missions du RP, regroupées selon plusieurs composantes : stratégique / pilotage / logistique / pédagogique / managériale / commerciale.

4.2.4. Les notions de « facilitation de la réalisation de leurs missions » et de « bon fonctionnement d'un service »

Ces dernières sont les plus difficiles à opérationnaliser car je n'ai pas réussi à trouver de théories ou de composantes / d'indicateurs à ce sujet. J'ai par contre trouvé des informations sur le bon fonctionnement d'une entreprise, sur la satisfaction au travail ou le

[82] Voir annexe 1
[83] Revoir point 3.3 à ce sujet

bien-être dans le cadre professionnel. J'ai également essayé, comme précédemment avec les dimensions du poste de RP, de développer mes propres composantes.

Ainsi, en partant du principe que l'homme au travail est rationnel et souhaite bien travailler - a priori c'est le cas de la plupart des gens, s'il y a un bon fonctionnement de service et la facilitation des missions, on peut estimer que d'une part cela vient du fait que l'entreprise fonctionne bien ou mieux ; d'autre part que cela aura un impact positif sur les personnes en termes de bien-être et de satisfaction au travail.

A défaut de mieux, je présenterai donc les indicateurs de ces deux notions avant de tenter une sélection de mes propres composantes. En tout état de cause, ces notions, appartenant à l'hypothèse H4, n'ont pas été intégrées dans le questionnaire d'étude quantitative en raison de ces difficultés d'opérationnalisation. Elles ont vocation par conséquent à être développées lors de la phase qualitative, via l'utilisation des notions présentées ci-après[84].

4.2.4.1. Critères concernant le bon fonctionnement d'une entreprise

Selon la méthode des 7 S[85], développée par l'entreprise de conseil en management McKinsey qui fait référence en la matière, les 7 facteurs clefs pour le succès d'une organisation sont les suivants :

- la stratégie : définir clairement l'orientation générale de l'entreprise est indispensable, en planifiant les ressources humaines et financières de façon optimale, en ce qui concerne l'environnement, la concurrence, les clients, les produits.
- la structure : adapter la structure au type d'entreprise et à sa stratégie. Elle peut être organisée en divisions centralisées et fonctionnelles, en divisions décentralisées.
- les systèmes : identifier et maîtriser les processus et les procédures de l'entreprise, telles que la gestion des coûts, la relation client, et les ressources humaines.
- le staff : cibler le volume et les profils du personnel dont l'entreprise a besoin pour fonctionner, afin de définir au mieux ses besoins en ressources humaines.

---

84 La phase d'analyse de l'étude quantitative me fera abandonner cette optique et je ne développerai pas finalement ces points dans l'étude qualitative. Voir infra pour la progression de la réflexion.

85 http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/12/21/cercle_41451.htm

- le style : la culture d'entreprise correspond à l'ensemble des règles propres à l'organisation. Les dirigeants de l'entreprise doivent définir le type de gouvernance, de culture d'entreprise qu'ils souhaitent installer.
- les skills (les compétences) : mettre en place une véritable gestion des compétences. En effet, les aptitudes et les compétences individuelles au service de l'organisation s'ajoutent aux profils des employés et sont des facteurs clefs de la réussite.
- les shared values (les valeurs partagées) : ce point est central. Les valeurs partagées correspondent à la représentation de l'organisation et ses croyances. L'entreprise a intérêt à développer une vision sur le long terme au service du développement à court terme, c'est-à-dire qu'elle doit se doter de caractéristiques stables et structurantes en ce qui concerne ses convictions et les attitudes qu'elle souhaite défendre.

4.2.4.2. Le vécu au travail

Le questionnaire de Karasek en annexe 13 évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail :

- la demande psychologique, évaluée via trois sous critères tels qu'ils sont ressentis par les salariés, qui sont la « rapidité / quantité » ; la « complexité / intensité » et le « morcellement / prévisibilité ».
- la latitude décisionnelle, évaluée via trois sous critères, renvoyant aux marges de manœuvres dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences ;
- le soutien social, évalué via des critères permettant de décrire l'aide dont peut bénéficier le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

Ce questionnaire a pour but premier de faire le lien entre le vécu au travail et les risques psychosociaux. A travers ces trois dimensions sont développés des sous critères qui peuvent à mon sens participer à la constitution d'un faisceau d'indices si l'on se place dans la logique précédemment mentionnée. Je les développerai au cours de l'étude qualitative[86].

[86] Même remarque que précédemment, à la note 85 : l'évolution de la recherche après l'analyse quantitative et au moment de la mise en place effective de l'étude qualitative m'ont fait exclure ces points initialement prévus.

5- Méthodologie de l'enquête

Cette 5ème partie viendra s'organiser autour de trois axes : dans un premier temps, j'exposerai un certain nombre de problématiques en termes de méthodologie puis la justification des choix méthodologiques.

5.1. Positionnement en tant que chercheuse

J'ai déjà énoncé à plusieurs reprises dans ce mémoire certaines difficultés que j'ai eu à résoudre : en introduction au sujet de mon positionnement, en partie 2 sur la construction du cadre théorique. Au moment de la mise en place du type et des outils de recherche, d'autres questions ont émergé.

La première concerne la compréhension de la méthodologie, qui s'est avérée beaucoup plus complexe que prévu pour la simple et bonne raison que je n'avais jamais mené ce type de travail et que j'étais complètement « enfermée » dans des formats « objectifs / résultats planifiés à atteindre » dû à mon activité professionnelle qui nécessite de mener à terme les projets décidés.

Intégrer la notion de « recherche » sans avoir à chercher à démontrer coûte que coûte à atteindre les hypothèses émises, accepter l'idée d'évolution permanente de la réflexion a donc été initialement difficile à intégrer.

La seconde difficulté a été celle de l'imbrication et/ou option entre approche quantitative et/ou qualitative. Début 2014, j'écris, lors de l'un de mes premiers échanges avec ma directrice, que je fais face à deux situations : celle des professeurs, au nombre d'environ 150 au niveau des AF Chine / celles des RP et des directeurs, une quinzaine chacun. Face à ce grand nombre d'interlocuteurs du corps professoral, et comme le document de démarrage de recherche en mentionne la possibilité, il m'a alors semblé intéressant de combiner les deux éléments de recherche : le questionnaire (approche

quantitative) étant envisagé comme une étape intermédiaire pour identifier les grandes tendances et ouvrir des pistes à exploiter dans les entretiens (approche qualitative). Toutefois, l'aspect quantitatif me séduisit particulièrement aussi en soi, en ce qu'il permettait potentiellement de « poser » les visions d'une population importante, et que le traitement de ce volume m'apparaissait très intéressant. Sa limite résidait dans le manque d'explications approfondies possibles via le questionnaire, c'est pourquoi j'avais dès le départ décidé de doubler cette étude d'une analyse qualitative.

A la reprise de mon mémoire, début 2015, je commençais à rédiger mon questionnaire, à le tester, tout en étant amenée à lire, en parallèle, plusieurs documents qui portèrent à m'interroger, notamment en ce qu'il y était mentionné qu'une recherche qualitative est indiquée pour les premières phases de projet de recherche, de par son côté plus exploratoire et favorisant une approche « intensive ». Cette lecture m'avait alors laissée entre perplexité et désarroi quant à l'imbrication des deux types de recherche, l'ordre dans lequel les mener et ceci d'autant plus que j'apprenais en parallèle l'impossibilité d'obtenir une licence d'utilisation du logiciel Sphinx, me condamnant temporairement à une seule étude qualitative.

Des lectures complémentaires, ainsi que des échanges avec ma directrice de mémoire, m'ont permis de revenir à ma vision première des choses (études quantitative + qualitative), dans une approche toutefois légèrement renouvelée puisque considérant mes nouvelles hypothèses moins « fortes » : en effet, comme indiqué en partie 4, j'envisage comme variable indépendante la « mise en place de nouvelles logiques réseau et entreprise » en raison de l'arrivée début 2014 d'un nouveau Délégué général issu du privé et initiateur d'une nouvelle dynamique de réseau que j'ai pu expliquer plus haut. Dans ce cadre, l'approche renouvelée a consisté dans le fait de réaliser pleinement l'apport d'une étude qualitative en termes de compréhension, la pertinence de se concentrer de plus en plus sur une analyse de ce type, particulièrement pertinente dans le champ des représentations.

Par la suite, il s'est avéré que mon questionnaire était difficilement exploitable pour une étude quantitative seule en raison d'un problème de calibrage entrainant difficultés d'exploitation – je reviendrai sur ces difficultés ultérieurement. En même temps, je lisais que

« l'intérêt d'une méthode n'existe pas en soi. Tout dépend de l'intérêt que les acteurs de la réception lui portent et qu'en recueillant « des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent (…) » les visions, l'entretien semi directif permet d'entrer pleinement dans le champ des représentations.

C'est pourquoi, comme vous le constaterez en partie 5 ci-après et en partie 6, je m'appesantis finalement plus sur l'analyse des entretiens.

En tout état de cause, j'ai donc développé un questionnaire qui me permettra une première orientation. Je vais m'attacher à détailler ci-après la manière dont je l'ai pensé et construit, avant de développer la construction de l'approche qualitative.

5.2. Mise en place de l'étude quantitative : aspects formels et méthodologiques dans la construction du questionnaire

5.2.1. Généralités de mise en place

L'un des points importants consiste en la détermination d'un échantillonnage de la population concernée. Pour ma recherche, la population théoriquement concernée est la suivante : l'ensemble des directeurs depuis 2009 - en moyenne deux par AF ; l'ensemble des responsables pédagogiques depuis 2009 - entre deux et trois en général ; l'ensemble des professeurs - chiffre très variable d'une AF à l'autre, avec une rotation parfois très importante.

Pour des questions de pragmatisme en termes de prise de contact, que j'ai développées à la partie 4, j'ai adressé le questionnaire à des personnes actuellement en poste, ainsi qu'à certains ex RP avec qui j'avais gardé contact.

Le questionnaire a été envoyé directement par mes soins aux directeurs et responsables pédagogiques. Pour les professeurs, dans la mesure où il s'avérait délicat de demander directement les adresses courriels de ces derniers aux différents RP, j'ai contacté ces derniers en leur demandant de transmettre à l'ensemble de leurs équipes un message pré rédigé expliquant ma recherche et si je pouvais me permettre de les contacter. Il semble que la majorité des RP aient relayé ma demande auprès de leur équipe. J'ai ainsi reçu un certain

nombre de réponses de professeurs de diverses AF m'autorisant à leur envoyer le questionnaire.

5.2.2. Elaboration du questionnaire

J'ai suivi ici d'une part les recommandations du cours, d'autre part celles du document de recherche de ma directrice de mémoire et enfin celles du livre *La méthode en sociologie* de Jean-Claude Combessie, recommandé par un collègue doctorant.

Je reprends ici, par souci de rigueur et de clarté, les principes qui ont guidé l'élaboration de mon questionnaire et explicite parfois dans quelle mesure ces indications ont été difficiles à mettre en place.

Pour des questions de ce qui m'a semblé être de la simplicité, j'ai opté pour un questionnaire unique à destination de tous les enquêtés. Cela a donc impliqué un soin rédactionnel des questions, dans la mesure où ces dernières devaient être intelligibles et applicables, quelle que soit la catégorie socio professionnelle du lecteur.

Une version vierge de ce questionnaire figure en annexe 14. Il est accessible via un lien placé dans un message comportant un texte d'annonce dans lequel, notamment, je me présente, ainsi que ma recherche et ses objectifs.

J'ai par ailleurs veillé à : commencer par les questions qui me semblaient être les plus au cœur du sujet ; graduer les questions du général au particulier ; diversifier la typologie des questions - choix dichotomiques des questions 4, 7 et 8 / choix multiples des questions 5, 6, 8 et 10 / classements des questions 2, 3 et 9 ; mettre en place des questions ouvertes malgré les probables difficultés de traitement. Cela m'a paru intéressant d'en maintenir un grand nombre de cette catégorie - compléments aux questions 4 / 7 / 10 ; questions 9 et 14 - afin de pouvoir constituer des pistes complémentaires à explorer lors des entretiens.

J'ai également cherché à mettre en place une dynamique de corroboration interne, que je détaille un peu plus loin dans l'opérationnalisation, et à terminer par le talon, c'est-à-dire les données constituant mes variables explicatives.

Au stade de sa rédaction, j'ai conscience d'un premier défaut dans l'élaboration de ce questionnaire : sa longueur. Elle aura pu entrainer un certain découragement, notamment

chez les enquêtés ayant eu, il me semble, le moins à s'interroger sur ces questions, à savoir les professeurs, notamment chinois, car je connais, de par mon expérience, propre et partagée avec mes collègues - dont des Chinois au premier chef - leur propension à peu questionner certains fonctionnements considérés comme acquis.

Une fois une première mouture élaborée, j'ai testé cette dernière auprès de plusieurs collègues, sélectionnés de par leur proximité géographique ou relationnelle. Ce questionnaire a ainsi été adressé à 2 ex RP, 2 RP actuelles et un professeur, dont les commentaires m'ont permis de modifier certaines questions, pour une meilleure compréhension et facilité de lecture.

J'ai ensuite utilisé une version gratuite du logiciel Sphinx (www.sphinxdeclic.com) afin de procéder à l'envoi auprès des directeurs et des responsables pédagogiques, puis je l'ai adressé aux personnels du réseau, de la manière précisée en début de cette section.

5.2.3. Opérationnalisation des hypothèses

A cette étape-là de la recherche, j'ai dû élaborer des questions qui opérationnalisent mes hypothèses. En plus de ce que j'ai déjà analysé dans l'opérationnalisation du cadre théorique, les hypothèses font apparaître les notions suivantes à transcrire via des indicateurs.

Voici d'abord pour rappel mes quatre hypothèses :

H1 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » unifie la vision que les RP ont de leur poste (H1a) et améliore la réalisation de leurs missions (H1b)

H2 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » modifie la vision initiale que les directeurs ont du poste de RP (H2a) et unifient les visions actuelles des directeurs et des RP (H2b).

H3 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » n'a pas modifié les représentations initiales des équipes enseignantes quant au poste de RP.

H4 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » entraine une perception d'amélioration dans le fonctionnement du service pédagogique des AF.

Dans ma compréhension de la méthodologie, il y a, au vu de ces quatre hypothèses, cinq notions ou groupes de notions à transcrire sous forme d'indicateurs pour permettre d'y répondre : la notion de « vision / représentations » ; celle « d'AF » et « réseau AF » ; celle de « modification de la vision initiale » ; celle de « unification de la vision » ; celles de « amélioration la réalisation des missions » et « une perception d'amélioration » qui renvoient à une notion d'« amélioration du travail ».

Je souhaite dès cette étape de la recherche, et avant de développer ces notions, faire part d'une difficulté et apporter certaines précisions qui m'apparaissent fondamentales. Contrairement à de nombreux sujets de mémoire, il me semble que la particularité du mien réside dans l'utilisation de notions dont le sens n'est pas forcément « partagé » par la communauté des enquêtés. Je pense par exemple au fait que de nombreux mémoires vont interroger sur des notions telles que l'approche communicative, le bilinguisme, le plurilinguisme, auprès de professionnels maitrisant a priori ces notions…

Mon souci principal est d'avoir eu d'une part à manipuler des notions - management / pilotage / stratégie - qui ne font pas partie du champ de notions professionnellement partagées par mes interlocuteurs, plus familiers des terminologies pédagogiques du FLE, et donc investis différemment ; d'autre part à construire un grand nombre de catégorisations de mon propre chef.

5.2.3.1. Opérationnalisation de la notion de « vision / représentations »

L'essentiel de la recherche tourne autour de ces deux notions, utilisées indifféremment ici, quant au poste de RP.

J'ai défini préalablement plusieurs composantes de ce métier : stratégique / pilotage / logistique / pédagogique / managériale / commerciale ; et la question est de savoir laquelle « prévaut » dans les représentations des personnels des AF en Chine.

Pour déterminer cela, et dans un but de corroboration, j'ai élaboré plusieurs questions, chacune comprenant plusieurs réponses, ces dernières étant elles-mêmes rattachée à l'une des composantes.

Ces mises en relations ne sont pas communiquées aux enquêtés dans le cadre du questionnaire où les items figurent par ordre alphabétique, dans un souci de neutralité de présentation.

Je présenterai ci-dessous l'explication de ces montages, question par question.

<u>La question 4</u> indique « Connaissez-vous la fiche de poste RP et le référentiel de compétences RP réalisés par l'ancienne Commission pédagogiques des AF Chine ?
→ Si oui, que pouvez-vous en dire succinctement ? Par exemple, à quoi servent ces documents ? A qui s'adressent-ils ? Sont-ils diffusés et connus au sein de l'AF où vous travaillez ? »
Comme indiqué dans l'opérationnalisation du cadre théorique, cette fiche fait explicitement référence à des missions avant tout de nature pédagogique et logistique. Une réponse positive à cette question tendra à me faire analyser que l'enquêté aura des représentations de ce type comme « toile de fond » au travail du RP.

<u>Les questions 5 et 6</u> comportent la même liste, constituant une série de tâches / missions incombant au RP. Ces dernières sont à comprendre selon le référencement suivant. J'ai ainsi catalogué :

*Comme étant de nature stratégique les items suivants : Définition de stratégies pour son secteur ou l'établissement / Définition des nouvelles orientations pédagogiques / Mise en place de partenariats / Réflexion marketing / Représentation à l'extérieur.

*Comme étant de l'ordre du pilotage: Appui aux autres services (accueil / médiathèque / culture) / Communication en interne et en externe / Gestion et animation de l'équipe enseignante / Gestion et développement de l'offre de certifications et de diplômes / Gestion et développement de l'offre de cours / Supervision de projets pédagogiques

*Comme étant de nature logistique : Etablissement des salaires / Organisation logistique (emploi du temps / salles / remplacements) / Préparation d'événements (coordination avec partenaires / mise en place) / Rédaction de procédures de gestion de son secteur et ou de l'établissement / Transmission d'information (de toute nature) à l'équipe pédagogique / Tenue à jour des tableaux de bords et indicateurs de gestion

*Comme étant de nature pédagogique : Conception de cours ou de programmes de type FOS / Conception de projets pédagogiques / Conception de formations / Donner des cours / Observation de classes et débriefing

* Comme étant de nature managériale ou RH : Entretien d'évaluation / Recrutement

* Comme étant de nature commerciale : Gestion de plaintes / règlement de litiges / Information à la clientèle / Prospection commerciale / Rédaction de contenus informatifs (site web, réseaux sociaux ou papier)

Ces catégorisations sont évidemment discutables. J'aurai d'ailleurs moi-même avec le recul, tendance à inscrire désormais la mission « Gestion et animation de l'équipe enseignante » dans la composante « Management » au lieu de « Pilotage ».

<u>La question 7</u> indique : « Au vu des tâches (que vous considérez comme étant celles) des RP, cet intitulé de poste vous semble-t-il adéquat ? → Si non, entre les différents termes ci-dessous, lesquels vous semblent le mieux refléter votre vision théorique du poste de RP ? Cochez une réponse dans la colonne de droite et une autre dans la colonne de gauche ».

Sont ensuite proposés différents intitulés pour le poste, à comprendre de la manière suivante, en référence à leurs définitions dans le dictionnaire « Larousse » - comme déjà mentionné par ailleurs en partie 2.3 :

- le terme de « Directeur » fait référence aux actions de « diriger », « d'administrer », impliquant la gestion d'un service et d'une équipe et autant d'outils et de compétences à mettre en place pour assurer cette mission. Il possède par ailleurs une connotation forte, établissant son titulaire sur le même plan que le directeur de l'AF ou la directrice adjointe. Je l'associe pour ces raisons aux composantes « Stratégie » et « Managériale » du métier de RP.
- le terme de « Responsable » renvoie à une définition plus neutre, celle de « personne ayant en charge une fonction » et devant « rendre compte à une autorité ». Cela ne renvoie donc pas, comme le terme de « directeur » à la gestion d'un secteur. Je l'associe pour cela à la composante « Pilotage».
- le terme « Coordinateur » renvoie à l'action de « coordonner », c'est-à-dire à ordonner des actions ou des activités distinctes. Il met sur l'interaction de missions et, comme le responsable, ne renvoie pas à une fonction d'administrateur en charge d'un service. Je l'associe donc à la composante « Logistique».

Ces appellations me semblent intéressantes dans leur mise en relation avec la suite du titre sachant que :

- le terme « pédagogique » fait référence avant tout à la composante pédagogique de la profession ;
- le terme « de cours » fait référence à un semble plus large, impliquant pédagogie et logistique ;
- le terme de « service (de cours ou pédagogique) » fait référence à la gestion d'un service et donc une organisation et une équipe - ainsi donc les composantes pilotage et managériale.

Ces associations étant ceci dit le fruit de mon élaboration personnelle, et les enquêtés n'associant pas forcément la définition du dictionnaire à ces différentes notions, je prévois de reprendre cette question dans les entretiens semi directifs afin de les faire expliciter.

Dans une tentative de visualisation de ma réflexion, je propose le tableau suivant - *Tableau 2 / Intitulés alternatifs à la terminologie « RP » et composantes* :

		Stratégie	Pilotage	Logistique	Pédagogique	Managériale	Commerciale
Directeur	pédagogique	X			X	X	
	du service pédagogique	X	X		X	X	
	(du service) des cours	X	X	X	X	X	
Responsable	pédagogique		X		X		
	du service pédagogique		X		X	X	
	des cours		X	X	X		
	du service des cours		X	X	X	X	
Coordinateur	Pédagogique ou des cours			X	X		
	du service pédagogique			X	X	X	

	Du service des cours		X	X	X	X	

<u>La question 8</u> est directe puisqu'elle mentionne explicitement les six composantes construites. Elle devra permettre de corroborer les questions précédentes. Elle implique par ailleurs un angle évolutif sur lequel je reviendrai ultérieurement en 5.3.2.2 ci-après. Voici la partie de question concernée → **Si oui, pour vous aujourd'hui, votre vision du poste est avant tout … (classez les réponses de 1 à 5 ; 1 étant la mission prioritaire) :**

□ stratégique □ de pilotage □ managériale

□ logistique □ pédagogique □ commerciale

<u>La question 9</u> est ainsi formulée : « (Facultatif) Pour vous, en une phrase, comment est-ce que vous résumeriez le poste du RP1 ? » Elle a pour but, outre une dernière corroboration, d'offrir la possibilité aux enquêtés de mettre leurs propres mots et faire surgir le cas échéant de nouvelles pistes, qui pourront être reprises lors des entretiens.

5.2.3.2. Opérationnalisation des notions « AF » et le « réseau »

Ce sont les questions 2 et 3 du questionnaire. Elles ont pour vocation d'enrichir la vision qu'ont les enquêtés du « système AF », dans le sens où les réponses à ces questions permettent de définir la vision / représentation que les enquêtés ont des structures de ce système, à savoir les AF elles-mêmes d'une part, et le réseau des AF d'autre part. Les envisagent-ils :

- plutôt comme des établissements privés, avec ce que cela implique implicitement en termes de fonctionnement d'« entreprise » ;
- plutôt comme des institutions publiques et associatives, avec les différences que cela implique traditionnellement en termes de fonctionnement par rapport au secteur privé.

Par ailleurs, les considèrent-ils plutôt comme des établissements à vocation culturelle ? D'enseignement ? De lien entre les peuples ?[87]

[87] Les trois missions traditionnelles des AF

Elles visent également, en cas de non corroboration avec tout ou partie des questions précédemment analysées, à avoir une idée des dispositions dans lesquelles peuvent se trouver les enquêtés par rapport au « système AF » : si, par exemple, ils répondent que les AF sont des entreprises (question 2) mais que dans les questions 4 à 9 prédomine la composante pédagogique du poste de RP, on pourra présumer que ces enquêtés peuvent être favorables à la mise en place de règles d'entreprise et à un repositionnement du poste de RP.

La question 2 permet par ailleurs de comprendre comment est perçu le réseau et si la vision de la Délégation Générale est relayée, comprise et/ou partagée.

Ainsi, <u>la question 2</u> indique-t-elle : « Dans la liste suivante, quelles sont les 3 expressions qui expriment ce qu'est une Alliance française selon vous ? Indiquez devant chacun de vos choix un numéro, de 1 à 3 ; 1 étant le numéro pour l'expression la plus représentative selon vous ». Huit réponses sont proposées, chacune étant pensée comme liée à des représentations de l'institution « AF », dont certaines reprises d'ailleurs des trois vocations affichées par la Fondation sur son site Internet :

- Représentation fondée sur le type d'établissement : « entreprise » ou « non entreprise », avec l'ensemble des règles de fonctionnement explicitées plus haut s'appliquant au modèle entreprise. Toutes les propositions, sauf celle d' « entreprise », font peu ou prou référence à un fonctionnement de type public (université / école).
- Représentation fondée sur la mission principale des AF : « culture » / « apprentissage de la langue » / « lien entre les peuples » :
    - Les propositions « établissement culturel » et « membre du réseau culturel français » feront référence à une représentation culturelle des AF ;
    - Les propositions « département universitaire » / « école de langue » et « école de coopération » feront plus référence à une représentation d'apprentissage et donc à la langue ;
    - Les propositions « association » et « école de coopération » feront plus référence au lien entre les peuples.

<u>La question 3</u> indique : « Dans la liste suivante, quelles sont les 3 expressions qui expriment ce qu'est « le réseau des Alliances françaises en Chine » selon vous ? Indiquez devant chacun de vos choix un numéro, de 1 à 3 ; 1 étant le numéro pour

l'expression la plus représentative selon vous. » Neuf réponses sont proposées, chacune étant liée à ce que j'ai défini comme trois grandes visions :

- celle rattachée à une entité abstraite, versus celle rattachée à une idée de construction concrète :
    - entité abstraite: « Un groupement institutionnel » / « Une vitrine de la France » / « Une entité lointaine »
    - construction concrète avec idée d'appartenance : « Des pôles de compétences » / « Un projet en construction » / « Une base de ressources » / « Une communauté humaine »
- celle rattachée à de l'action, versus celle rattachée à du statique :
    - action : « Projet en construction » / « Force d'action »
    - statique : « Groupement institutionnel » / « Vitrine de la France »
- celle rattachée à une vision « publique », versus vision « privée :
    - publique : « Groupement institutionnel »
    - privée : « Franchise de marque »

5.2.3.3. Opérationnalisation des notions de « modification de la vision initiale » et « unification de la vision »

*** Concernant la « modification de la vision initiale »,** deux questions nous permettront en principe d'opérationnaliser cette notion, figurant en H2a et H3.

C'est tout d'abord la première partie de la **question 8** - **Votre vision de la fonction de RP a-t-elle changée depuis que vous travaillez en AF ou dans l'AF dans laquelle vous êtes actuellement ?** qui pose directement la question de savoir si la vision du poste de RP a évolué ou non chez l'enquêté. Son complément tente d'établir par quel biais cette vision a changé mais devra faire l'objet d'un questionnement plus approfondi dans le cadre d'un entretien.

La variable « temps » figurant à la **question 18 « A- Pour tous sauf les ex RP, depuis quand travaillez-vous dans votre AF ? / B- Pour les « ex-RP » uniquement, combien de temps avez-vous travaillé en AF »** est rédigée de manière à essayer de faire apparaître s'il y a un « moment » dans la vie de l'institution où la vision de cette représentation change et viserait à tenter de permettre, en étant mise en relation avec les

questions 5 et 6 notamment, de corroborer la réponse à la question 8. Elle permettrait aussi, associée à ces mêmes questions 5 et 6, de voir si les nouvelles logiques mises en place ont bel et bien eu un impact sur les représentations des personnels en place avant et après ce « moment ».

***Concernant l'« unification de la vision initiale »**, figurant en H1a et H2b, ce n'est pas directement une question qui devrait nous permettre d'opérationnaliser cette hypothèse mais le rapprochement entre les réponses faites aux questionnaires - notamment aux questions 6, 7 et 8 – par d'une part les directeurs, d'autre part les RP et enfin les professeurs.

5.2.3.4. Opérationnalisation des notions de « améliorer la réalisation de leurs missions » et de « perception d'amélioration dans le fonctionnement du service pédagogique des AF »

Comme indiqué précédemment, ces deux notions font référence à une amélioration générale du travail, que ce soit à une échelle individuelle en H1b ou à une échelle du service en H4. Toutefois, comme je l'ai indiqué dans la partie 4- Problématique, il m'a été difficile de constituer des indicateurs pour ces notions.

La question 10 : « **Pour tous sauf les ex RP : A l'heure actuelle, diriez-vous que le service pédagogique / des cours de l'AF dans laquelle vous travaillez fonctionne… »** a cependant été rédigée de manière à pouvoir permettre d'y répondre, en proposant par ailleurs un complément sous forme de question ouverte. Toutefois là encore je prévois de reprendre cette question lors d'entretiens afin d'approfondir l'analyse.

5.2.3.5. Les variables

Elles figurent essentiellement entre les questions 11 et 18. Je les ai graduées de la plus générale et importante et la plus détaillée.

La question 11 – **« Quel type de poste occupez-vous / avez-vous occupé ? »** - permet de poser une variable socioprofessionnelle en faisant la distinction entre : Directeur / RP / ex RP et professeurs. C'est la variable la plus importante au vu des hypothèses que

nous avons posées, qui posent le postulat de rapprochement de visions à l'intérieur de certaines catégories ou entre certaines catégories socio professionnelles.

Le profil « ex RP » apparaît ici. Cette mention a pour vocation de faire apparaître un groupe témoin, qui aurait travaillé dans des AF avant la mise en place des nouvelles logiques notamment « entreprise » et de constater si oui ou non un différentiel apparaît entre eux et les enquêtés en poste depuis la mise en place de ces nouvelles logiques.

Entendue comme la variable essentielle, de base, elle s'applique donc à tous les enquêtés, contrairement aux autres variables.

Les questions 12 – « **Avez-vous eu une expérience antérieure en AF** ? » **–** et **13 – « Avez-vous déjà occupé un poste impliquant la gestion d'une équipe ? Où ? De quand à quand ? Sur quel type de poste ? Nombre (approximatif) de membres de l'équipe dirigée ? » -** ont pour objectif d'inclure dans une perspective plus globale la catégorie socio professionnelle des enquêtés. En effet, les enquêtés sont interrogés à un moment X de leur carrière. Toutefois je suppose que leur manière de voir le poste de RP pourra être nourrie de leurs expériences professionnelles précédentes, notamment dans une autre AF, quel que soit le poste occupé, ou sur ce type de poste RP mais dans un autre type de structure que les AF.

La question 14 sur la formation académique s'inscrit dans la même veine que les questions 12 et 13, à savoir repositionner le profil socioprofessionnel des enquêtés dans une perspective plus globale. En effet, les profils, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, sont extrêmement variés en AF, en raison des choix souvent affectifs qui portent vers une expatriation et aux réorientations professionnelles qu'implique souvent ce choix de vie. C'est pourquoi il me paraît important d'en prendre acte dans ce questionnaire. Pour donner une ampleur de cette diversité, et à titre d'exemple, l'équipe de professeurs de l'AF Pékin se composent de personnes ayant des masters en : psychologie, ethnologie, développement durable, commerce international, management des entreprises, droit, histoire…

La question 15 porte sur la nationalité. Elle sera pertinente dans la catégorie socioprofessionnelle car en effet, à l'heure actuelle, l'ensemble des directeurs, RP et ex RP interrogés dans le cadre de cette recherche sont Français. En revanche, les équipes de professeurs sont mixtes. Il pourra être intéressant de constater si des tendances se dégagent en fonction de ce paramètre.

La question 16 porte sur l'âge. Cette variable est insérée à titre plus indicatif. Elle pourra peut-être faire apparaître des différences de représentations, notamment entre les enquêtés ayant fait une grande partie de leur carrière au sein du MAE et les autres. A noter cependant qu'une grande majorité des employés des AF a entre 25 et 45 ans.

La question 17 porte sur l'AF dans laquelle travaillent les enquêtés et s'adresse à tous. Dans un souci d'anonymat, je la propose de manière facultative – car en croisant cette question avec la 11 par exemple, je peux deviner qui me répond – mais pourra être intéressante dans le sens où la taille de l'AF, et donc de ses effectifs, pourra affecter les représentations des uns et des autres, partant du postulat que dans une petite AF, tout le monde peut être amené à « tout faire » et que les champs sont moins bien délimités.

Au terme de ces explicitations sur l'opérationnalisation de mes hypothèses, voici un tableau synthétique qui propose de faire apparaître quelles variables intéressent plus particulièrement quelles catégories socio professionnelles, cette catégorisation constituant la variable de base et à ce titre l'entrée principe, en horizontal de ce tableau.

Tableau 3 / Récapitulatif des variables proposées selon les catégories socio professionnelles

Question 11 → votre poste :	**Directeurs**	**RP**	**Ex RP**	**Professeurs**
Temps (question 18)	X	X	X	X
Expérience antérieure en AF (question 12)	X	X	X	X
Expérience antérieure sur ce type de poste (question 13)	X	X	X	X
Expérience dans le privé /autres institutions que AF (question 13)	X	X	X	X
Nationalité (question 15)				X
Age (question 16)				X
Taille AF (question 17 - facultatif)	X	X		X

5.2.3.6. Les questions restantes

Les questions 19 et 20 n'ont pas vocation à opérationnaliser les hypothèses mais sont rédigées dans une perspective d'éventuels apports d'informations complémentaires et de pistes nouvelles pour les entretiens.

La question 19 vise à cerner l'attractivité de ce poste, de manière évidemment somme toute limitée mais il est possible qu'y apparaissent, en demandant aux enquêtés de s'y projeter, des indications supplémentaires sur leurs représentations.

La question 20 est la question typique d'élargissement, laissant la parole aux enquêtés. Les commentaires qui y figureront seront probablement difficilement traitables et c'est pourquoi ils constitueront davantage des pistes dans le cadre de l'enquête qualitative.

5.3. Mise en place de l'analyse qualitative : construction et évolution du guide d'entretien

La mise en place de l'étude quantitative exposée, je vais maintenant aborder dans cette partie la mise en place de l'analyse qualitative, via le guide d'entretien, en apportant certains détails quant à l'évolution de sa rédaction.

5.3.1. Mise en place du guide d'entretien

5.3.1.1. Construction et méthodologie de mise en place

En tant que chercheuse débutante, et sachant par ailleurs que je suis une personne qui a besoin d'avoir des supports écrits très détaillés, j'ai pris le parti de faire un guide relativement exhaustif, tout en ayant bien à l'esprit de ne pas devoir respecter ce guidage extrêmement précis à la lettre lors des interviews.

Au démarrage de la recherche en 2013, questionnaire et guide d'entretien ont été élaborés de concert, ou plutôt sans réelle distinction. J'ai ainsi, dans un premier temps,

couché sur le papier toutes les questions qui me venaient à l'esprit, avant de commencer à procéder à un classement thématique.

En mars/avril 2015, des remaniements des éléments du guide d'entretien ont eu lieu en raison de plusieurs événements se tenant en parallèle : la phase d'élaboration du questionnaire, la phase de rédaction des trois premières parties du mémoire, la phase d'analyse des réponses au questionnaire, la réalisation des entretiens eux-mêmes.

Les neuf entretiens réalisés se sont tenus du lundi 11 au mardi 26 mai 2015, par Skype, sans caméra. J'avais en ma possession lors de ces entretiens une documentation composée du guide d'entretien et, afin de pouvoir nourrir les échanges, du questionnaire de l'enquêté lorsque ce dernier s'était identifié et des résultats globaux des réponses au questionnaire. L'ensemble constitutif du guide d'entretien figure en annexe 15.

A ce stade, je souhaite revenir sur ce que je mentionnais dans la partie 5.1. à savoir le caractère faible de mes hypothèses et la démarche compréhensive de mon approche. J'ai pris de plus en plus de recul par rapport à ma variable de « mise en place de nouvelles logiques » et c'est pourquoi les insertions complémentaires au guide d'entretien tendent à se centrer sur d'autres types de questionnement, au-delà de l'émergence d'un RP nouveau genre.

5.3.1.2. Echantillonnage

Plusieurs principes ont guidé la constitution de mon échantillon. Le premier était de solliciter des personnes volontaires, dans la mesure où répondre à un entretien apparait selon moi comme un acte engageant, nécessitant disponibilité et une forme d'envie a minima des enquêtés, ainsi qu'une certaine réflexion quant au sujet en question. C'est pourquoi j'ai « réduit » mon champ de sollicitations aux personnes qui avaient répondu au questionnaire, et dans un premier temps à celles qui m'avaient laissé leur adresse électronique, à quelques exceptions près. Plusieurs éléments devaient ensuite être pris en compte :

- la catégorie socio professionnelle, dans la mesure où je pars du principe que RP, directeurs et professeurs n'ont pas forcément les mêmes représentations du poste de RP, de par justement leur fonction ;
- le temps d'exercice, puisque je pars du principe que des changements de fonctionnement ont été mis en place depuis 2014 ;

- les expériences antérieures, que ce soit dans d'autres AF ou dans d'autres secteurs d'activité, afin de considérer si le fait d'avoir toujours été en AF - secteur associatif / réseau culturel « public » - avait un quelconque effet ou nom sur les représentations ;

Je n'ai pas considéré comme révélateurs les critères de sexe, âge et nationalité.

Il importait initialement pour moi d'avoir donc une répartition équilibrée entre les catégories socio professionnelles ; entre les enquêtés ayant pris leur poste avant et après 2014 ; et entre les AF, que toutes soient représentées d'une manière ou d'une autre.

J'ai donc réalisé un premier tableau de synthèse des personnes questionnées à solliciter pour entretien. Certaines m'ont répondu positivement, d'autres non et il a donc fallu que je procède à deux nouvelles sélections et séries de relance. Ce que je retiens de cette épisode est d'une part la difficulté à obtenir au final les entretiens souhaités ; d'autre part la mise en évidence, dès le début de la réalisation de ce tableau de synthèse, du fait que de nombreuses personnes ayant répondu aux questionnaires sont dans le réseau des AF Chine depuis peu de temps, ce qui me met dans des dispositions de plus en plus relativistes par rapport à mes hypothèses puisque ces personnes n'auront pas forcément le recul initialement attendu entre « avant 2014 » et « depuis 2014 ».

Par ailleurs, dans la mesure où je contacte de nouvelles personnes au fur et à mesure des entretiens et que ces derniers font évoluer ma manière d'envisager la problématique, j'ai tendance à évincer les anciens responsables pédagogiques et à privilégier les personnes actuellement en poste. Le tableau définitif des personnes enquêtées figure en annexe 16.

5.3.2. Evolution dans la rédaction du guide : chronologie des apports successifs à la réflexion

Parce que cela m'apparaît important à la compréhension d'une recherche qui s'opère dans un cadre qualitatif, par essence évolutive dans ces hypothèses, j'explicite dans cette sous-partie en quoi les entretiens successifs et l'analyse des questionnaires ont fait progresser ma réflexion et entrainé de nouvelles formulations.

A la fin de chaque entretien, j'ai procédé à la transcription intégrale de l'enregistrement, en soulignant les propos selon moi les plus intéressants et à retenir. J'ai

ensuite classé ces derniers, pour chaque enquêté, dans un tableau de synthèse, reprenant les items clefs du sujet - poste de RP / association / entreprise / réseau - et finalisé par des conclusions, des remarques quant à ma manière de faire, et les nouvelles questions surgies au cours de cet entretien.

Les annexes 17 à 25 comportent chacune la transcription d'un enregistrement. Pour des questions d'économie et de taille du mémoire à rendre, il a été décidé, en accord avec la directrice de mémoire, qu'elles figureraient dans un livret unique présenté à part, en police de taille 11 / interligne 1 / recto verso.

5.3.2.1. Premier entretien avec A (f), responsable pédagogique

Les données et la transcription de cet entretien figurent en annexe 17. Les conclusions principales de cet entretien tiennent dans les considérations suivantes :

- questionner les futurs enquêtés autour de la différence entre « logique d'entreprise » et « fonctionnement d'entreprise » ; l'enquêté comprenant mon terme « fonctionnement d'entreprise » comme « logique commerciale / d'entreprise » et cette piste pouvant s'avérer intéressante ;
- faire envisager en quoi les approches « entreprise » et « associative » pourraient se nourrir et non s'opposer si l'enquêté semble avoir un positionnement opposé à cette notion d'entreprise ;
- faire réagir sur la question « jusqu'où aller dans une « démarche d'entreprise » ? »

Cela a entrainé les modifications indiquées en vert dans mon guide d'entretien.

5.3.2.2. Analyse des questions ouvertes des questionnaires

Le dépouillement des réponses au questionnaire a été mené dans le même temps que le premier entretien.

Certains points ont alors particulièrement attiré mon attention : le positionnement très pédagogique de la plupart des interviewés concernant les fonctions du RP ; les références au monde de l'entreprise principalement dans la catégorie « Professeurs » et « ex RP », alors que je les attendais dans les deux autres catégories…

Deux remarques ont par ailleurs retenu mon attention : la première est celle d'un directeur faisant référence à la taille de l'AF - questionnement que je m'étais par ailleurs posé - et à l'existence de deux réalités : celle des grandes AF avec un directeur des cours, celle des petites et moyennes AF où un coordinateur se justifie amplement. La seconde est celle d'un directeur faisant référence à la séparation entre fonctions pédagogiques et fonctions d'un service marketing / commercial.

Ces éléments, ajoutés à ceux issus du premier entretien, ont fait surgir un autre élément : le fait que ce je nommais « fonctionnement d'entreprise » soit compris comme « logique commerciale », avec, en conséquence pour moi, une nouvelle direction portant plus sur le degré d'impact / d' « acceptation » / de « prise en compte de cette notion d' « entreprise », plutôt que de considérer l'éventuel impact de nouvelles logiques. Cela a entrainé les modifications indiquées en bleu dans mon guide d'entretien.

5.3.2.3. Deuxième entretien avec B (h), directeur

Les données et la transcription de cet entretien figurent en annexe 18.

Dans le prolongement des réflexions exposées ci-dessus, l'entretien avec l'enquêté B (h) m'a permis de développer cet aspect « impact » de la notion d'entreprise car cette personne, directeur d'une petite AF, considérait que la taille de l'AF n'éliminait en rien le questionnement sur le positionnement du RP, ce qu'on pouvait / devait en attendre, et qu'à petites AF ne correspondait pas forcément un coordinateur pédagogique aux fonctions plus restreintes que celle d'un directeur des cours, que cette question de la mise en place d'un directeur des cours pouvait également se poser.

Ces considérations m'ont fait reprendre les éléments précédents pour repenser l'impact de cette notion d'« entreprise » :

- si cet impact n'est pas sur les missions du RP à proprement parler, est-il sur la manière de travailler du RP : mise en place de procédures, de modes projets, de technique de management ?
- est-il sur la compréhension de son environnement : attend-on de lui qu'il ait à l'esprit l'importance du marketing, de la vente et travailler dans ce sens avec un autre secteur ?

On pourrait résumer ces questions en se demandant où se place le curseur « entreprise » et le degré d'acceptation de ce que certains considèrent comme une « intrusion » ?

On serait donc là face au début d'une évolution du sujet sur les représentations autour du RP, qui consisterait à se demander le degré d'intégration / d'impact / d'acceptation de la logique « entreprise » dans l'association AF et par conséquent sur le rôle du RP.

Au niveau des tâches du RP et du fonctionnement du service de cours et de l'AF, on peut dès lors voir plusieurs interrogations en cascade se dessiner :

- Si l'on considère le RP comme devant assurer des tâches purement pédagogiques, quid de la prise en charge de la logistique ?
- Si l'on considère le RP comme assurant un rôle pédagogique et déléguant la logistique, quid de la prise en charge du rôle commercial ?
- Si l'on considère le RP comme ayant des tâches relevant plus du pilotage de secteur (commercial / développement pédagogique) impliquant donc moins de conception pédagogique, quid de la prise en charge de cette dernière ?

Et quand bien même un RP aurait un profil uniquement pédagogique (conceptions / définitions de nouvelles orientations pédagogiques / gestion et développement de l'offre de cours / gestion de l'équipe) si l'on reprend les items arrivés en tête de questionnaire – cf point 6.1.4.1), ne faut-il quand même pas que le RP ait des compétences avérées :

- en techniques de management et communication pour animer son équipe ;
- en techniques de marketing pour définir les nouvelles orientations et développer son offre de cours ;
- en techniques de gestion de projet pour mener ces derniers les projets de conceptions ?

Ces notions du monde entrepreneurial sont-elles compatibles avec les associations que sont les AF, sont-elles acceptées, intégrées et dans quelle mesure ?

En parallèle de ces questionnements de fond, ces deux premiers entretiens m'ont également permis de repenser certains points de déroulement de l'entretien :

- Par exemple, l'approfondissement des réponses au questionnaire allant dans le sens de l'« entreprise », en cherchant à considérer si les enquêtés investissaient cette notion de manière positive ou négative. Je partais en effet du principe que ceux qui

me mettraient « entreprise » dans les questionnaires y verraient un aspect positif et je me suis rendue compte que ce n'était pas automatiquement le cas…

- proposer à mes enquêtés une vision différente de la leur, émanant d'autres enquêtés, afin d'essayer de favoriser la parole et une prise de recul en partant d'une position différente de la leur ;
- demander, au-delà des différents contextes et puisqu'une logique commerciale semble établie, comment un établissement du réseau culturel compose avec, ou intègre cela, et comment le RP s'insère dans cela.

Ces modifications sont matérialisées par les questions en marron dans le guide d'entretien.

5.3.2.4. Troisième et quatrième entretiens avec C (h), professeur et D (f), responsable pédagogique

Il s'écoule quatre jours entre l'entretien avec B (h) et ces deux entretiens avec C (h) et D (f), journées pendant lesquelles je continue à travailler sur la rédaction des résultats de l'étude quantitative. Les données et la transcription de l'entretien avec l'enquêté C (h) figurent en annexe 19 ; celles de l'entretien avec l'enquêté D (f) en annexe 20.

Avant de commencer ces entretiens, je repose pour moi les éléments suivants :

- a priori caractère indéniable de la logique financière / commerciale, et ce quelle que soit la taille de l'AF, puisque c'est la base du financement ;
- les trois possibilités quant au niveau d'impact de la notion d'« entreprise » - impact actuel ou impact futur - sur le RP :
    - soit RP au sens de fonctions pédagogiques mais qui devra quand même avoir conscience de cette logique commerciale et accepter son impact dans certaines de ces décisions → impact sur la compréhension de son environnement ;
    - soit RP devenant de fait un pilote / manager / commercial, dont les fonctions évolueraient du fait du contexte et il faut en prendre acte → impact sur les fonctions ;
    - entre les deux, les méthodes d'« entreprise » qui s'insèreraient comme constitutive d'une boite à outils au service du RP, même s'il est centré sur les fonctions pédagogiques : outils de management / outils pour définir des

stratégies / outils de gestion de projet / outils de communication → impact sur les fonctionnements et l'aspect logisticien.

J'ai le sentiment, lorsque je pose les questions autour ce de que je nomme les fonctionnements d'entreprise, que de nombreux termes (management / marketing) sont certes connus mais mal maitrisés, ou investis différemment. C'est pourquoi je décide de prévoir des exemplifications. Ainsi, pour le management, je demande aux enquêtés s'ils pensent qu'il faut mettre en place un système de management, au-delà de la gestion d'équipe, avec un encadrement spécifique, des entretiens… Pour le marketing, je leur demande s'ils pensent que le RP doit savoir mettre en place des outils de veille concurrentielle, d'analyse de marché… Doutant cependant de la clarté de mes exemples, je prends le parti, avant le cinquième entretien, d'avoir une liste détaillée d'exemples de tout ce que je nomme « fonctionnement d'entreprise ». Ils figurent en rose dans le guide d'entretien. Ils sont révélateurs à mon sens de cette absence d'une terminologie partagée entre les différents acteurs des AF dont j'ai pu faire part précédemment. Quant à mes exemples, je constaterai in fine qu'ils peuvent enfermer maladroitement et les enquêtés dans certaines représentations restreintes.

Au terme de ces quatre premiers entretiens, la réflexion a donc évolué et j'essaie aussi de formuler les nouvelles hypothèses qui tendent à se dégager :

- la mise en place de logiques commerciales ne modifie pas les représentations initiales quant au poste de RP ;
- la mise en place de logiques commerciales implique une certaine dose d'intégration de « méthodes d'entreprise » dans les tâches du RP ;
- la mise en place de logiques commerciales implique une redéfinition du service des cours, du poste et du positionnement de RP et de son équipe ;
- la mise en place de logiques commerciales implique la maitrise de nouvelles compétences de gestion des entreprises chez les RP.

5.3.2.5. Cinquième entretien avec F (f), responsable pédagogique

Les données et la transcription de cet entretien figurent en annexe 21.

Je ferai la différence ici entre les apports de cet entretien quant à la conduite d'une part et au fond des entretiens d'autre part.

*Sur la conduite des entretiens

Au terme de ce 5ème entretien, je me rends compte que chacun m'amène à beaucoup de réajustements dans la manière de formuler les questions, en raison de l'adaptation à effectuer à chaque enquêté et à son positionnement, sa manière d'analyser ou de ressentir ce poste de RP, son vécu personnel, dans un but de fluidité de l'entretien… Et que malheureusement les reformulations précises que j'ai pu effectuées – et explicitées ci-dessus via les différents codes couleurs - sont difficilement réemployables d'une personne à l'autre car trop dans la continuité de l'entretien venant d'être mené.

C'est à partir de cet entretien que je décide donc d'adopter, avant chaque prochain entretien, un système de fiche synthétique reprenant les éléments essentiels des réponses au questionnaire de chaque enquêté, en ciblant quelques questions précises par rapport à ces questions et en notant uniquement les grands thématiques à aborder, sans vouloir absolument suivre le schéma initialement précis, que de fait je suivais très difficilement.

Je mesure pleinement aussi à quel point j'explore différemment les questions en fonction du récit des enquêtés, me laissant porter par ces derniers, « allant dans leur sens » privilégiant la fluidité à l'exhaustivité, pour explorer au maximum leurs représentations, les dimensions offertes par leur regard, et afin de laisser surgir le cas échéant de nouvelles interrogations et de nouvelles pistes de compréhension.

A ces impressions « positives », et dans le cadre d'une méthodologie globale dans laquelle je manque encore de repères, s'oppose toutefois la sensation de m'engager sur des voies sans issue et de ne pas trouver la juste mesure entre exhaustivité et fluidité, dans le guidage de contrôler mes entretiens.

*Sur le fond

Sur ce point, je commence à me rendre compte de l'ampleur potentielle du sujet en raison des différences d'analyse issues des enquêtés. Afin d'englober l'ensemble des réflexions qui ont pu surgir, j'en arrive à poser une nouvelle formulation du sujet, qui serait : « Les AF à l'heure d'une logique commerciale : compréhension, acceptation et intégration de fonctionnements d'entreprise. Le cas de l'impact sur le poste de RP », sujet qui se décomposerait en quatre questions : Quel degré d'acceptation de la logique commerciale ?

Quel impact sur le rôle actuel du RP : dans la compréhension de son environnement, dans ses fonctionnements ou dans sa fonction même ? Quel degré d'acceptation de cet impact : dans la compréhension de son environnement, dans ses fonctionnements ou dans sa fonction même ? Quelle réorganisation ?

5.3.2.6. Sixième entretien avec G (f), directeur

Les données et la transcription de cet entretien figurent en annexe 22.

Cet entretien marque une forme de tournant car il me permet de constater que si un enquêté semble avoir, selon ses réponses au questionnaire, une représentation pédagogique du poste de RP, cela ne vient en rien empêcher l'acceptation d'une logique commerciale et de méthodes d'entreprises, que le fonctionnement d'une AF et la représentation du poste de RP s'insère avant tout dans un « contexte ».

Dans une tentative de synthétiser toutes les données déjà compilées autour de la formulation d'une problématique commune, j'en conclus que le dénominateur de tous les entretiens n'est pas dans la mise en place de fonctionnement d'entreprise, ou même l'acceptation d'une logique commerciale et son degré d'impact, mais plus globalement dans le constat de la difficulté à exercer ce poste, par essence protéiforme, à enjeux et délimitations variables en fonction des besoins et des contextes, et souvent mal défini, comprenant une grande part de tâches et de compétences invisibles ou mal cernées elles aussi.

A la fin de ce septième entretien – apparaissant ici en 6ème position car l'entretien chronologiquement intervenu en 6ème position a été retranscrit et mis en position numéro 9 – apparaît dès lors un nouveau questionnement de la mention figurant dans le titre du sujet : « émergence d'un responsable / coordinateur pédagogique » nouveau genre. Ce questionnement prend la forme de la nécessité de poser une grille d'analyse de ce poste, de ses fondamentaux, de ses variabilités, de l'accompagnement dont il doit faire l'objet, dans une nouvelle centration autour d'un binôme directeur / RP dont la complémentarité s'avère comme l'un des points fondamentaux du bon fonctionnement d'une AF et au rayonnement de ses missions.

C'est autour des réflexions issues de ce nouvel angle de travail que sera développée en partie 6 l'analyse de l'étude qualitative.

5.3.2.7. Du septième au neuvième entretien

Les données et la transcription de l'entretien avec H (f), ex RP, figurent en annexe 23; celles de l'entretien avec I, RP, figurent en annexe 24 et celles de l'entretien avec J, professeur en annexe 25.

Ces entretiens viennent apporter des angles de vues à nouveau différents quant au poste de RP, mais qui tous viennent s'insérer dans le nouveau schéma conceptuel défini suite au 6ème entretien ci-dessus. Je ne les développerai pas outre mesure ici car ils n'apportent rien de fondamental en termes d'évolution, de compréhension ou de reformulation du sujet et des hypothèses.

5.3.3. Technique de vérification de la qualité et de la pertinence du recueil de données

Avant de clore cette partie méthodologique, il est fondamental de s'attarder in fine sur les quatre critères de validité des données.

Le premier critère, c'est celui de la diversité, celle des sources et des méthodes de recueil ou production de données, ainsi que la triangulation des résultats. Dans mon cas, la diversité provient du croisement des résultats entre ceux de l'étude quantitative et ceux de l'étude qualitative.

Le deuxième critère, c'est celui de la saturation. Bien que consciente de ne pas être parvenue au point de saturation quant aux apports des entretiens, j'ai fait le choix, notamment pour des questions de temps, de temps de réflexion, et en l'absence de réponses positives à mes dernières sollicitations d'entretiens, d'arrêter ces derniers au nombre de neuf.

Le troisième critère, c'est celui de la fiabilité. Les transcriptions figurant en annexes constituent à mon sens un premier gage, tout comme les extraits issus de l'analyse du logiciel Sphinx, également proposés en annexes. Les données sont de première main, recueillies dans un milieu je pense relativement informel et dans un climat de confiance, en ma seule présence. J'ai par ailleurs expliqué tout au long de cette cinquième partie la

progression de ma recherche, de mes questionnements et de mes hypothèses, troisième garant je pense de cette fiabilité.

Le quatrième et dernier critère, celui de la validation par les témoins de la restitution des données, me pose problème au moment de la rédaction de ce mémoire. En effet, il s'agit de ma première recherche et je m'imagine difficilement transférer l'analyse des résultats aux intéressés avant sa soutenance, et les commentaires qui pourraient être apportés lors de cette dernière. Ces résultats sont attendus par certaines personnes mais je souhaite les transférer après la soutenance.

C'est donc ainsi que s'achève cette partie 5, sur la mise en place de la méthodologie. Je noterai en guise de conclusion générale les éléments suivants :

- un sentiment de « manque de maitrise », non seulement du sujet mais aussi des techniques d'entretien et de la manière dont « doit » progresser la réflexion ;
- la mesure de la difficulté à maintenir la distance, lors des entretiens, avec les personnes dont la manière de penser va dans le même sens que la mienne ;
- la difficulté de rester centrée sur des objectifs, particulièrement lorsqu'émerge la sensation que ces derniers deviennent de plus en plus flous ;
- un renvoi inexorable vers mes toutes premières réflexions, en 2013, autour de la difficulté du poste de RP et comment la résoudre.

6- Résultats de l'enquête

La dernière partie de cette recherche exposera l'analyse des résultats obtenus par le biais des questionnaires (partie 6.1) et des entretiens (partie 6.2).

6.1. Analyse de l'enquête quantitative

Avant de présenter l'analyse des résultats, je commencerai par poser quelques considérations générales.

6.1.1. Eléments d'analyse globale

Au moment où j'entreprends l'analyse des questionnaires, je les considère dans une optique préalable à l'enquête qualitative ayant pour vocation à me fournir des premiers éléments de réponses, ainsi que des pistes rédactionnelles complémentaires pour mon guide d'entretien.

Dans le cadre de cette enquête, j'ai contacté directement 86 personnes via la messagerie intégrée au logiciel Sphinx utilisé pour le traitement des données. Sur ces 86 envois, les questionnaires de 37 enquêtés ont été validés ; 22 personnes ayant laissé le leur inachevé. Le taux de retour global est donc de 41 %, soit moins de la moitié de l'échantillon. Au total 7 directeurs sur 13 ont répondu ; 5 RP sur 13 ; 4 ex-RP sur 6 sollicités ; 19 professeurs sur l'ensemble des professeurs du réseau que j'estime entre 150 et 200. 2 personnes figurent dans les « non réponses » quant à cette catégorie socioprofessionnelle. La représentativité est donc faible.

A ceci s'ajoutent des non réponses, des erreurs ou des surprises dans la saisie effectuée par les questionnés[88] : un ex RP indiquant qu'il est RP, deux enquêtés indiquant n'avoir aucune des quatre fonctions proposées, un professeur – ex RP mais

[88] A noter que je connais personnellement presque tous les répondants et qu'il m'est aisément facile d'identifier les uns et les autres quand leur messagerie courriel n'est pas identifiée et donc de repérer certaines erreurs de saisie.

n'ayant pas été sollicité à ce titre - répondant finalement en tant qu'ex-RP. Sachant que pour toutes les catégories socio professionnelles sauf celle des professeurs, le champ des répondants est réduit (entre quatre à sept personnes), la moindre erreur de catégorisation socio professionnelle dans la saisie pouvant ainsi avoir un impact significatif sur les résultats de cette catégorie.

A cela s'ajoutent ensuite des imprécisions de ma part dans le calibrage, voire des erreurs. Certes je les range dans celles que commet probablement chaque chercheur débutant en termes d'utilisation d'outils mais cela n'en influe pas moins l'exploitabilité de mes résultats. Ainsi par exemple, pour les questions concernant ce qu'est une AF, un réseau, ou les composantes principales des missions du RP, qui toutes font l'objet d'un classement de 1 à 3 ou 5, je ne peux pas visualiser, pour chaque catégorie professionnelle, les réponses établies en première, deuxième, troisième… position.

Je reprends ci-dessous et de manière synthétique, le tableau 2, présenté précédemment au sujet des variables retenues, afin d'avoir un support pour indiquer en quoi mes erreurs de paramétrage vont influer ma possibilité d'exploitabilité de ces derniers.

Tableau 4 / Récapitulatif des variables proposées selon les catégories socio professionnelles (synthèse)

Question 11 → Poste de :	**Directeurs**	**RP**	**Ex RP**	**Professeurs**
Temps (question 18)	X	X*	X	X**
Expérience antérieure en AF (question 12)	X	X	X	X
Expérience antérieure sur ce type de poste (question 13)	X	X	X	X
Expérience dans le privé /autres institutions que AF (question 13)	X	X	X	X

En horizontal j'ai donc la catégorisation socio professionnelle, que j'ai placée à cet endroit en ce qu'elle constitue ce que j'appelle la variable principale de mes hypothèses initiales. Mon idée était de la croiser avec les autres variables retenues, à savoir celle de temps et d'expérience antérieure en AF ou dans le secteur privé, pour ensuite voir leur influence sur un troisième élément tel que la vision du réseau, d'une AF ou des tâches du RP.

Toutefois l'utilisation du tri croisé dans la configuration du questionnaire qui est la mienne s'est avérée difficile pour parvenir à ce but. Ainsi, par exemple, s'il peut me permettre de visualiser des résultats quant à ce qu'est une AF selon chaque catégorie professionnelle, je ne peux pas croiser avec un troisième élément concernant par exemple le temps passé en AF.

Par ailleurs les données relatives à l'expérience antérieure et/ou hors AF non seulement sont enregistrées sous forme de question ouverte, difficile à exploiter dans le cadre d'un questionnaire, mais en plus je constate que la beaucoup de répondants sont en poste depuis début 2014 ou fin 2013, n'ayant donc pas connu - ou peu - la période précédente à la mise en place des nouvelles logiques.

D'une manière générale, le dépouillement des résultats du questionnaire est pour moi l'occasion d'observer la difficulté de leur analyse et la nécessaire maitrise dans l'élaboration de tel produit.

C'est pourquoi, au vu de ces diverses mentions, j'ai pris le parti de dessiner ici une analyse à grands traits – bien que finalement volumineuse en raison de tableaux insérés, sans forcément m'appesantir longuement sur chaque point ou en mettant en corrélation tous les éléments initialement prévus, mais en me focalisant sur les données les plus globales, permettant d'avoir une photographie d'ensemble et d'ouvrir des pistes pour les entretiens. Je me suis donc particulièrement focalisée sur les résultats globaux, ceux de chaque catégorie professionnelle et les questions ouvertes.

J'ai également opté pour une présentation sous forme de tableaux volontairement simplifiés par rapport à ceux proposés par le logiciel[89] au vu du but recherché ici, à savoir des pistes.

Je divise mon travail ici en trois sous parties : la vision de ce qu'est une AF (6.1.2.), la vision de ce qu'est le réseau des AF (6.1.3), la vision de ce qu'est et devrait être le rôle du RP (6.1.4). Je présente à chaque fois une analyse globale des résultats puis selon les catégories professionnelles. A chaque tableau, j'explique la manière dont il faut le lire et termine par des conclusions.

[89] Que j'insère toutefois en annexe en guise de fiabilité

6.1.2. La vision de ce qu'est une Alliance française (question 2)

6.1.2.1 Résultats globaux avec catégorisations retenues

Les résultats totaux qui vont m'intéresser ici sont repris du tableau d'analyse figurant en annexe 26. J'insère dans ces résultats les éléments issus de l'opérationnalisation des notions figurant de la page 74 à 82, c'est-à-dire que je regroupe chacun des 8 items proposés dans le questionnaire (en bleu ci-dessous) d'abord en faisant la différenciation :

- entreprise (item « entreprise ») et tous les autres (items « non entreprise »)
- puis les 7 items « non entreprises » à l'une des 3 missions des AF (en rouge clair)

afin d'essayer de faire apparaître les tendances quant à la représentation de ce qu'est une Alliance française.

Tableau 5 / Résultats globaux des représentations autour de la notion « Alliance française »

<table>
<tr><th colspan="4">Représentation fondée sur le type d'établissement</th></tr>
<tr><td>« Entreprise »</td><td colspan="3">« Non entreprise »</td></tr>
<tr><td>12 occurrences sur 111</td><td colspan="3">99 occurrences sur 111 dont 3 pour « établissement public »</td></tr>
<tr><td rowspan="8"></td><td colspan="3">Représentation fondée sur la mission principale des AF</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Culture</td><td>« Etablissement culturel »</td><td>26</td></tr>
<tr><td>« Membre du réseau culturel français »</td><td>27</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Apprentissage de la langue</td><td>« Département universitaire »</td><td>1</td></tr>
<tr><td>« Ecole de langue »</td><td>35</td></tr>
<tr><td>« Ecole de coopération »</td><td>4</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Lien entre les peuples</td><td>« Association »</td><td>3</td></tr>
<tr><td>« Ecole de coopération »</td><td>4</td></tr>
</table>

On observe à ce stade que peu d'enquêtés considèrent l'AF comme une entreprise, même si toutefois 10% des enquêtés ont répondu par cet item, et dans 50% de cas en 3ème position.

Dans la catégorie « non entreprise », ce sont les missions culturelles (« établissement culturel / membre du réseau culturel ») et d'apprentissage de la langue qui dominent.

6.1.2.2. Résultats selon la profession / catégorie socio professionnelle (désormais « PCS »)

Le tableau suivant présente, toujours en se basant sur les résultats globaux, les réponses les plus fréquemment données, par catégories socio professionnelles, et par ordre décroissant.

Le chiffre entre parenthèses à côté de chaque PCS indique le nombre d'occurrences / de répondants pour cette catégorie.

Le chiffre entre parenthèses à côté de chaque item indique le nombre d'occurrences reçues, dans la PCS considérée.

Tableau 6 / Résultats, par PCS, des représentations autour de la notion « Alliance française »

Répartition des principales réponses par PCS			
RP (5)	**Directeurs (7)**	**Profs (19)**	**Ex RP (5)**
Ecole langue (5)	Ecole langue (6)	Ecole langue (19)	Ecole langue (3)
Etablissement culturel (5)	Membre du réseau culturel français (6)	Membre du réseau culturel français (14)	Membre du réseau culturel français (3)
Membre du réseau culturel français (3)	Etablissement culturel (6)	Etablissement culturel (11)	Etablissement culturel (2)
Entreprise (2)	Ecole de coopération (2)	Entreprise (8)	Entreprise (2)
	Association (1)	Etablissement public (3)	Ecole de coopération (1)
		Association (1)	Département universitaire (1)
		Ecole de coopération (1)	

On constate c'est que la notion « école de langue » qui apparaît en premier item choisi, quelle que soit la PCS. Arrive ensuite « membre du réseau culturel français » et « établissement culturel », en deuxième ou troisième position, toutes PCS confondues.

La notion d'« entreprise » apparaît en 4ème position dans toutes les catégories, sauf celles des directeurs, ce qui constitue d'ores et déjà, au vu des mes hypothèses de départ, une première constatation importante à noter. Dernier élément notable selon moi, la notion d' « association » apparaît uniquement chez les « directeurs » et les professeurs, et dans une proportion négligeable.

6.1.3. La vision de ce qu'est le réseau des AF en Chine (question 3)

6.1.3.1 Résultats globaux avec catégorisations retenues

Les résultats globaux figurant ci-dessous sont repris du tableau d'analyse figurant en annexe 27.

J'insère dans ces résultats les éléments issus de l'opérationnalisation des notions figurant de la page 74 à 82, c'est-à-dire que je fais correspondre à chacun des neuf items proposés dans le questionnaire - dans la colonne de gauche / par ordre décroissant selon le nombre d'occurrences - l'une des analyses présentées auparavant et synthétisées sous la forme de mots clefs en intitulés horizontaux.

Ainsi par exemple, 18 enquêtés ont répondu que le réseau était un « groupement institutionnel », soit une entité classée comme « abstraite », « statique » et « public ».

Tableau 7 / Résultats globaux des représentations autour de la notion « Réseau des AF Chine»

Sur les résultats globaux (111 occurrences)		**Entité abstraite**	**Entité concrète**	**Action**	**Statique**	**Public**	**Privé**
Groupement institutionnel	18	X			X	X	
Vitrine de la France	18	X			X		
Communauté humaine	17		X	X			
Franchise de marque	17						X
Projet en construction	12			X			
Base de ressources	11		X	X			
Des pôles de compétence	9		X	X			
Une force d'action	5		X	X			
Une entité lointaine	4	X			X		

Les résultats sont dispersés, notamment entre quatre items aux résultats proches mais dont aucun ne regroupe plus de la moitié des répondants - qui serait à 19.

Les notions de « groupement institutionnel » et « vitrine de la France », qui arrivent ex-æquo en tête, font référence à des « entités abstraites » et « statiques » en termes d'action. En troisième position arrive celle de « communauté », elle classée a contrario en « entité concrète » et « active ». Ex-æquo en troisième position apparaît également la notion de « franchise de marque » qui se situait elle dans un autre rapport, celui du privé (au public).

La vision générale ne semble donc unanime. Toutefois ces visions multiples peuvent se révéler complémentaires : ainsi le réseau peut-il aussi bien être une vitrine de la France, cela ne l'empêchant en rien d'être une communauté humaine par ailleurs. Certaines de ces réponses me semblent cependant faire apparaître des formes de contradictions ou en tout état

de cause des associations qui ne vont pas de soi : ainsi une franchise de marque n'est souvent pas analysée sous l'angle de la communauté humaine qu'elle forme. En tout état de cause, la référence au groupe apparaît aux première et troisième places ex-æquo, que ce soit sous forme d'institutions ou sous forme de communauté d'hommes.

A noter que l'item renvoyant à la plus grande abstraction - une entité lointaine - est la moins citée.

6.1.3.2. Résultats selon PCS

Le tableau ci-dessous présente la répartition des réponses par PCS et par ordre décroissant au sein de chacune d'entre elles.

Les chiffres entre parenthèses sont à comprendre de la même manière que dans le tableau de même nature pour les AF précédemment cité (6.1.2.2). Le tableau ci-dessous est simplifié ; les résultats complets se trouvent à l'annexe 27.

Tableau 8 / Résultats, par PCS, des représentations autour de la notion « Réseau des AF Chine»

Répartition des réponses selon PCS			
RP (5)	**Directeurs (7)**	**Profs (19)**	**Ex RP (4)**
Franchise de marque (4)	Communauté humaine (6)	Groupement institutionnel (11)	Groupement institutionnel (3)
Vitrine de la France (3)	Groupement institutionnel (3)	Vitrine de la France (11)	Franchise de marque (2)
Pôles de compétence (2)	Base de ressources (3)	Franchise de marque (10)	Communauté humaine (2)
Communauté humaine (2)	Vitrine de la France (2)	Communauté humaine (7)	Vitrine de la France (1)
Base de ressources (2)	Pôles de compétence (2)	Projet en construction (6)	Base de ressources (1)
Projet en construction (2)	Projet en construction (2)	Pôles de compétence (4)	Projet en construction (1)
Groupement institutionnel (0)	Force d'action (2)	Base de ressources (4)	Pôles de compétence (1)
Force d'action (0)	Franchise de marque (1)	Force d'action (2)	Entité lointaine (1)
Entité lointaine (0)	Entité lointaine (0)	Entité lointaine (2)	Force d'action (0)

De manière assez cohérente, plus les répondants appartiennent à la catégorie la plus investie au quotidien dans le travail du réseau - à savoir les directeurs, puis les RP puis les

professeurs -, plus la représentation de ce réseau prend une forme classée « concret ». On note ainsi qu'il s'agit d'une « communauté humaine » pour des directeurs amenés à travailler ensemble sous l'égide du DG ; d'une franchise de marque pour les RP - est-ce une résultante d'une logique commerciale qu'ils ressentiraient particulièrement ?- ; un groupement institutionnel, notion plus abstraite, pour les professeurs et ex-RP.

Les termes de « force d'action » et « d'entité lointaine » apparaissent en bas de tableau pour toutes les PCS.

6.1.4. La vision de ce qu'est, et devrait être, le rôle du RP (questions 5/6/8/7/9)

6.1.4.1 Résultats globaux : mise en parallèle des questions 5 et 6

Je propose ci-dessous un premier tableau de ma composition à comprendre selon les indications suivantes :

- Dans la colonne de gauche colorée figurent, à côté de chacune des tâches proposées, les occurrences de réponses à la question 5 (quelles sont les tâches du RP au quotidien ?), par ordre décroissant du nombre d'occurrences ;
- Dans la colonne de droite colorée figurent les occurrences de réponses à la question 6 (quelles devraient être les tâches du RP ?), par ordre décroissant du nombre d'occurrences.

J'ai ensuite opté pour un système de couleurs permettant de visualiser dans quelles catégories, parmi celles explicités dans les pages 74 à 82, a été classée chacune des tâches proposées.

En jaune figurent les tâches considérées comme « stratégique »
En bleu foncé, celles de « pilotage »
En vert amande, celles de « logistique »
En marron, celles de « pédagogie »
En violet, celles de « management »
En bleu clair, celles de « commerciale »

Ce tableau est une version simplifiée des résultats issus de l'analyse du logiciel. Toutefois, en raison de la taille des tableaux extraits, l'exportation en PDF s'avère être incomplète. J'ai donc choisi de ne pas les mettre en annexe. Ils peuvent toutefois être consultés à la demande.

Tableau 9 / Résultats globaux comparés aux questions 5 (quelles sont les tâches quotidiennes du RP de votre AF) / et 6 (quelles devraient être ses tâches quotidiennes).

Position	Réponses à la question 5	Nombre de fréquences		Réponses à la question 6	Position
1	Organisation logistique	18	22	Conceptions de projets pédagogiques	1
	Recrutement	18	21	Gestion et animation de l'équipe enseignante	2
3	Transmission d'informations de toute nature à l'équipe pédagogique	17	16	Gestion et développement de l'offre de cours	3
	Gestion et animation de l'équipe enseignante	17	16	Définition de nouvelles orientations pédagogiques	
5	Observations de classe et débriefings	12	14	Conceptions de formations	5
6	Supervision de projets pédagogiques	10	13	Conceptions de cours et de programmes FOS	6
	Gestion et développement de l'offre de cours	10	9	Supervision de projets pédagogiques	7
	Communication en interne et en externe	10	9	Observations de classe et débriefings	
9	Entretien d'évaluation avec les professeurs	9	8	Communication en interne et en externe	9
10	Donner des cours	8	8	Entretien d'évaluation avec les professeurs	
	Conceptions de cours et de programmes FOS	8	8	Recrutement	
	Conceptions de formations	8	6	Transmission d'informations de toute nature à l'équipe pédagogique	12
	Conceptions de projets pédagogiques	8	6	Définition de stratégies pour l'établissement et son secteur	
14	Gestion de plaintes / règlement de conflits	5	5	Organisation logistique	14
	Définition de nouvelles orientations pédagogiques	5	4	Tenue à jour des tableaux de bord et indicateurs de gestion	15
16	Gestion et développement de l'offre de certifications et de diplômes	3	3	Donner des cours	16
	Tenue à jour des tableaux de bord et indicateurs de gestion	3	2	Réflexion marketing	17
	Définition de stratégies pour l'établissement et son secteur	3	2	Prospection commerciale	
19	Rédaction de procédures de gestion	2	1	Etablissement des salaires	19
	Appui aux autres services	2	1	Gestion de plaintes / règlement de conflits	
	Représentation à l'extérieur	1	1	Appui aux autres services	
	Rédaction de contenus informatifs	1	1	Information à la clientèle	
	Prospection commerciale	1	1	Rédaction de procédures de gestion	

21	Etablissement des salaires	1	1	Mise en place de partenariats	
	Préparation d'évènements	1	0	Gestion et développement de l'offre de certifications et de diplômes	25
	Réflexion marketing	1	0	Représentation à l'extérieur	
27	Information à la clientèle	0	0	Préparation d'évènements	
	Mise en place de partenariats	0	0	Rédaction de contenus informatifs	

On peut retenir comme éléments significatifs de ces réponses :

- une représentation de la réalité actuelle (question 5) comme des tâches relevant de composantes très diverses : on a ainsi quatre catégories de fonctions différentes sur les cinq premières tâches - est-ce un synonyme de dispersion ? de redéfinition de tâches ? ;
- avec une priorité consacrée à des missions de nature logistique puis de pilotage et de management, le « bloc pédagogique » apparaissant ensuite ;
- une représentation « pédagogique » de ce que devraient être les missions des RP (question 6) : en effet figurent en haut de tableau toutes les tâches classifiées comme étant pédagogiques, venant ensuite de nombreuses tâches cataloguées « pilotage » et une tâche de « stratégie » ; celles relevant de la logistique arrivent ensuite seulement.

Si l'on regarde le haut du tableau, à savoir les dix premières réponses, on constate que ce sont des items similaires - avec des agencements différents - que l'on retrouve en réponses aux deux questions, à deux différences près :

- l'« organisation logistique », en première place des réponses à la question 5 et reléguée à la quatorzième place en question 6 ;
- la « définition de nouvelles orientations pédagogiques », qui apparait en troisième place en réponse à la question 6, mais seulement en quatorzième dans la perception de la réalité actuelle. En corrélation, on peut par ailleurs noter que la « définition de stratégies pour son établissement ou son secteur » apparaît dans la première moitié du tableau des réponses à la question 6, représentant un tiers des répondants (avec la question de quels savoirs faire connaître pour mettre en place des stratégies…)

On constate que dans les dix premières réponses à la question 6 figurent des items de toute composante sauf logistique et commerciale, et que ceux présents, s'ils concernent la composante pilotage / managériale / pédagogique ou stratégique, sont tous en relation

directe avec un cœur de métier envisagé comme étant la création pédagogique d'une part, la gestion de l'équipe enseignante d'autre part.

A ce stade, et en parallèle ce qui a pu relever du premier entretien, je prends conscience que mon sujet de mémoire découle du fait que j'ai aussi constaté ce que fait apparaitre la colonne de gauche mais que, à mon sens et à ce stade de l'analyse, cela doit entrainer un renouvellement de ce qu'est le RP parce que ces aspects seront de plus en plus importants et surtout inévitables : un recruteur / animateur d'équipe et donc manager ; un logisticien / communicant qui a donc des techniques, procédures en la matière ; le fait d'être en pilotage de secteur et donc savoir gérer les modes projet.

6.1.4.2 Traitement des réponses à la question 6

Le tableau ci-dessous représente, pour chaque catégorie socio professionnelle - avec le nombre de répondants entre parenthèses, les occurrences pour chaque proposition de réponse, par ordre décroissant.

Ce tableau est une version simplifiée et synthétique des tableaux figurant en annexes 28a / directeurs ; 28b / RP ; 28c / professeurs et 28d / ex RP.

Tableau 10 / Résultats, par PCS, des réponses à la question 6 sur ce que devraient être les tâches du RP.

RP (5)	Directeurs (7)	Professeurs (19)	Ex RP (4)
Conception projets pédagogiques (5 / 100%)	Gestion / animation l'équipe enseignante (4 / 57%)	Conception de projets pédagogiques (15 / 79%)	Gestion / développement de l'offre de cours (3 / 75%)
Gestion / animation équipe enseignante (4 / 80%)	Conception de cours / de programmes FOS (4 / 57%)	Gestion et animation équipe enseignante (11 / 58%)	Réflexion marketing (2 / 50%)
Gestion / développement offre de cours (3 / 60%)	Conception formations (3 / 43%)	Définition nouvelles orientations pédagogiques (8 / 42%)	Définition de stratégies pour son secteur ou l'établissement (2 / 50%)
Définition nouvelles orientations pédagogiques (3 / 60%)	Supervision projets pédagogiques (2 / 29%)	Conception de formations (8 / 42%)	Définition nouvelles orientations pédagogiques (1 / 25%)
Conception de formations (2 / 40%)	Gestion / développement de offre cours (2 / 29%)	Conception de cours / programmes FOS (7 / 39%)	Mise en place de partenariats (1 / 25%)
Observations de classe et débriefings (2 / 40%)	Définition stratégies secteur / établissement (2 / 29%)	Gestion / développement de l'offre de cours (7 / 39%)	Communication en interne et en externe (1 / 25%)
Conception de cours ou de programmes FOS	Définition nouvelles orientations	Communication en interne et en externe	Gestion / animation équipe enseignante

(1 / 20%)	pédagogiques (2 / 29%)	(6 / 31,5%)	(1 / 25%)
Supervision projets pédagogiques (1 / 20%)	Entretien évaluation professeurs (2 / 29%)	Recrutement (6 / 31,5%)	Observations de classe et débriefings (1 / 25%)
Définition stratégies secteur / établissement (1 / 20%)	Conception projets pédagogiques (1 / 14,5%)	Supervision de projets pédagogiques (6 / 31,5%)	Conception de projets pédagogiques (1 / 25%)
Transmission infos toute nature (1 / 20%)	Donner des cours (1 / 14,5%)	Organisation logistique (5 / 26,5%)	Tenue à jour des tableaux de bord et indicateurs (1 / 25%)
Tenue à jour tableaux de bord (1 / 20%)	Observations de classe et débriefings (1 / 14,5%)	Transmission infos toute nature (4 / 21%)	Etablissement de salaires (1 / 25%)
Recrutement (1 / 20%)	Appui aux autres services (1 / 14,5%)	Entretien évaluation professeurs (4 / 21%)	Gestion de plaintes / règlement de litiges (1 / 25%)
Mise en place partenariats (0)	Prospection commerciale (1 / 14,5%)	Observations de classe et débriefings (4 / 21%)	Prospection commerciale (1 / 25%)
Réflexion marketing (0)	Information à la clientèle (1 / 14,5%)	Donner des cours (2 / 10,5%)	Recrutement (1 / 25%)
Représentation extérieur (0)	Tenue à jour des tableaux de bord et indicateurs (1 /14,5%)	Rédaction de procédures de gestion (1 / 5,3%)	Entretien d'évaluation avec les professeurs (0)
Appui aux autres services (0)	Transmission infos toute nature (1 / 14,5%)	Tenue à jour des tableaux de bord et indicateurs (1 / 5,3%)	Conception de cours ou de programmes FOS (0)
Communication interne et externe (0)	Gestion/ développement offre certifications (0)	Gestion développement offre certifications (0)	Conception de formations (0)
Gestion /développement offre certifications (0)	Etablissement de salaires (0)	Appui aux autres services (0)	Donner des cours (0)
Etablissement salaires (0)	Organisation logistique (0)	Etablissement salaires (0)	Appui aux autres services (0)
Organisation logistique (0)	Rédaction procédures gestion (0)	Préparation d'évènements (0)	Gestion / développement offre certifications (0)
Préparation évènements (0)	Préparation d'évènements (0)	Prospection commerciale (0)	Supervision de projets pédagogiques (0)
Rédaction procédures gestion (0)	Recrutement (0)	Gestion plaintes / règlement litiges (0)	Information à la clientèle (0)
Gestion de plaintes règlement de litiges (0)	Gestion de plaintes / règlement de litiges (0)	Rédaction de contenus informatifs (0)	Rédaction de contenus informatifs (0)
Information clientèle (0)	Communication en interne et en externe (0)	Information à la clientèle (0)	Organisation logistique (0)
Prospection commerciale (0)	Rédaction de contenus informatifs (0)	Définition stratégies secteur / établissement (0)	Préparation d'évènements (0)
Rédaction de contenus informatifs (0)	Mise en place de partenariats (0)	Mise en place partenariats (0)	Rédaction de procédures de gestion (0)
Entretien évaluation professeurs (0)	Réflexion marketing (0)	Réflexion marketing (0)	Transmission d'informations de toute nature (0)
Donner des cours (0)	Représentation en extérieur (0)	Représentation en extérieur (0)	Représentation à l'extérieur (0)

*De manière générale

On observe une homogénéité entre les réponses des personnes actuellement en poste, à savoir les directeurs, les RP et les professeurs puisque les items majoritaires dans ces trois catégories relèvent des composantes « pilotage » et « pédagogie », en considérant à chaque fois comme étant les constituants principaux du poste la « gestion / animation de l'équipe enseignante » et de la conception pédagogique (de cours, projets ou formations).

La différence principale surgit avec les ex RP dont les réponses en haut de classement diffèrent, axant leur vision, à côté de la composante « pilotage », sur la composante « stratégique » : réflexion marketing / définition de stratégies de secteur.

Les réponses des RP et des professeurs font apparaitre trois items identiques pour les quatre premières réponses, avec, dans ces deux catégories, « conception de projets pédagogiques » comme réponse numéro 1 et « gestion / animation de l'équipe enseignante » comme réponse numéro 2, ce qui plaide en faveur d'une homogénéité de vision entre ces deux catégories.

La catégorie directeurs, si elle fait apparaître également de la pédagogie en haut de classement, le fait sous la forme de la réponse « conception de cours / programmes FOS », notion centrée à mon sens sur une vision pragmatique de la conception, répondant à des demandes ciblées, alors que les catégories RP et professeurs font elles apparaître la réponse « conception de projets pédagogiques », à mon sens plus centrée sur des aspects qualitatifs accompagnant les cours et les activités de l'AF.

Même en excluant la catégorie des « ex RP », qui fait apparaître un ordre de réponses « à part » par rapport aux trois autres catégories, on observe chez ces dernières, sur certains items, des différentiels assez importants d'une catégorie à l'autre. Ainsi :

- pour la « conception de projets pédagogiques » : première réponse chez les RP et professeurs, elle apparaît en dernier chez les directeurs ;
- pour la « gestion et le développement de l'offre de cours » : cette réponse obtient 60% de voix chez les RP mais seulement entre 20 et 40% chez les directeurs et les professeurs.

*Analyse de la colonne « RP »

Dans cette catégorie, tous les éléments de la composante « pédagogique » se retrouvent en haut de tableau, sauf « donner des cours » qui a d'ailleurs une place à part dans cette composante étant donné le contenu auquel cela fait référence, relevant plus des fonctions professorales, mais souvent de fait assumée par des RP.

On note que l'aspect « conception de projets pédagogiques » fait l'unanimité ; la « gestion de l'équipe enseignante » récolte 80 % des voix ; ceux de « gestion / développement de l'offre de cours » et de « définition de nouvelles orientations pédagogiques » 60%.

Les composantes « logistique » et « commercial » sont fortement reléguées en fin de classement et représentent 1/5ème de ces répondants, voire aucun. Il en est de même pour les éléments de la composante « stratégie » : ainsi « réflexion marketing », « représentation à l'extérieur » et « mise en place de partenariats » n'obtiennent aucune voix.

Entre les deux, de nombreux items récoltent une voix /5, donnant ainsi une coloration parfois plus pédagogique, logistique, managériale ou stratégique.

*Analyse de la colonne « Directeurs »

Dans cette catégorie, les éléments des composantes « pilotage » et « stratégie » sont très présents en haut de tableau.

On note qu'aucune réponse ne fait l'unanimité et que les deux premières occurrences réunissent tout juste la moitié des répondants de cette PCS, alors que les premières réponses dans les autres catégories recueillent entre 75 et 100% des réponses.

Les fonctions rattachées à la composante « logistique », contrairement aux PCS professeurs et RP, sont quasiment absentes des réponses données.

Par ailleurs, les réponses apparaissent plus réparties entre les différents items dans cette PCS que dans toutes les autres, avec :

- en bas de classement, autant de pourcentage de voix, 40%, pour des missions de pilotage, de stratégie ou de management ;
- en bas de classement toujours, autant de pourcentage de voix, 20%, pour des missions de pédagogie, de logistique ou commerciale ;
- 16 items sélectionnés, contre 12 par exemple chez les RP.

*Analyse de la colonne « Professeurs »

- les items « conception de projets pédagogiques et « gestion / animation de l'équipe enseignante » sont ceux qui obtiennent la majorité des voix ;
- ici aussi, on observe une répartition des items sur 16 réponses, comme pour les directeurs, mais sur un volume de 19 répondants alors que les directeurs étaient 7, donc a priori une plus forte rationalisation et homogénéité de représentation ;
- les deux tâches rattachées à la composante « managériale » apparaissent en tant que réponses, contrairement aux autres catégories ;
- les aspects « communication » – que ce soit par la transmission d'informations ou la communication en interne et externe – sont présents, et beaucoup plus que dans les autres PCS ;
- les réponses en troisième et quatrième positions font apparaître une coloration parfois plus pédagogique, plus stratégique ou de pilotage.

*Analyse de la colonne « Ex RP »

Les résultats de cette catégorie sont ceux qui diffèrent le plus, au regard des résultats globaux. Il apparaît en effet une vision stratégique beaucoup plus marquée, toute proportion gardée évidemment étant donné le petit nombre de répondants de cette catégorie.

Seule la première occurrence « gestion / animation de l'équipe enseignante » obtient plus de la majorité des voix. Les réponses en seconde position – « réflexion marketing » / « définition de stratégie pour son secteur ou l'établissement » – obtiennent 50% des voix.

Les occurrences en troisième position ex-æquo recouvrent 11 items différents et se raccrochent à toutes les composantes proposées.

6.1.4.3. Corroborations

J'aurais souhaité ici analyser les réponses à la question 8 (votre vision du poste est-elle… + classement entre « stratégique / de pilotage / managériale / logistique / pédagogique / commerciale / autre »), rédigée dans une idée de corroboration interne aux questions 5 et 6.

Mais, comme indiqué précédemment, l'analyse des résultats ne permet pas de visualiser, pour chacune de ces composantes, en quelle position elle est nommée, en

fonction des PCS. Les totaux sont peu révélateurs puisqu'il s'agissait de classer ces 6 composantes selon celles considérées comme étant les cinq principales et les totaux, ne différenciant donc pas les positionnements, sont relativement égaux entre chaque composante proposée. Seule celle de commerciale arrive nettement après les autres. A titre indicatif, on trouvera le tableau en annexe 29.

La question 7 - sur une nouvelle dénomination du poste de RP - figurait elle aussi en guise de corroboration. L'annexe 30 montre que sur les 37 répondants, 23 considèrent que ce nom est approprié. Cela corrobore a priori les résultats globaux puisque « responsable » avait été rattaché à « pilotage » et « pédagogique » à « pédagogie », qui sont les résultats qui apparaissent en tête de la question 6.

Pour ce qui est des 13 personnes considérant qu'il faudrait changer cette dénomination, ce sont presque exclusivement des directeurs. Je reprends ici, en la simplifiant, l'analyse proposée par le logiciel.

Les chiffres dans les cases indiquent le nombre d'occurrences pour la réponse proposée, selon la PCS. Je reprends entre parenthèses à côté des intitulés retenus les catégorisations de rattachement vues précédemment.

Tableau 11 / Résultats des propositions de changement de dénomination au poste de RP (question 7)

	RP	**Directeurs**	**Profs**	**Ex RP**
Directeur des cours (toutes les composantes)				**1**
Directeur du service des cours (toutes les composantes)		**1**		
Responsable des cours (pilotage + logistique + pédagogique)		**1**		
Responsable du service des cours (toutes les composantes sauf stratégie)		**2**		
Coordinateur du service des cours (toutes les composantes sauf stratégie)			**1**	**1**
Coordinateur du service pédagogique (logistique + pédagogique + managériale)			**1**	
Autres		**2**		

La question 7 laissait un espace libre permettant aux enquêtés de justifier leur nouveau choix quant à l'appellation du responsable pédagogique. Cela me permet ainsi de

faire la transition vers l'analyse des réponses faites aux questions ouvertes du questionnaire, en commençant justement par les réponses au complément à la question 7.

6.1.5 Exploration des questions ouvertes

Cette dernière sous-partie s'intéressera donc aux questions ouvertes du questionnaire, à savoir : le complément à la question 7, la question 9, le complément à la question 10, la question 19 et la question 20. Chaque question fait l'objet ci-dessous d'un tableau, proposant à chaque fois une tentative de classement selon différents points de vue envisagés ou PCS.

J'ai indiqué, en présentation de chaque réponse retranscrite, à quel numéro de questionnaire se rattachait la réponse ouverte + mentionné une lettre se rapportant : P à professeur / D à directeur / RP à responsable pédagogique / Ex RP à ex responsable pédagogique.

J'ai également surligné les éléments de réponse me paraissant pertinents à retenir.

6.1.5.1. Complément à la question 7 sur l'intitulé du poste / autre intitulé (ou pas) et pourquoi.

Tableau 12 / Synthèse des réponses au complément à la question 7 portant sur une proposition d'un autre titre que celui de RP

Justification au maintien du nom « RP »
Questionnaire 24 / D : On l'appelle coordinateur pédagogique, mais RP est aussi possible. Simplement, cela n'est pas "directeur des cours" ou "responsable du service des cours" car ses tâches n'englobent pas cette dimension.
En faveur de « Responsable du service des cours »
Questionnaire 4 / D : « Responsable du service des cours » parce que ce responsable fait plus que de la pédagogie. Le titre de coordinateur/responsable/directeur du service des cours valoriserait le reste des missions. **Questionnaire 20 / D** : « Responsable du service des cours ». Je pense qu'il y a 2 réalités très distinctes dans le réseau des AF de Chine. Pour les grosses alliances, un responsable ou même directeur du service des cours est indispensable. Pour les plus petites, un poste de coordination pédagogique est suffisant.

En faveur de la notion de « Directeur »
Questionnaire 35 / D : J'y ajouterai l'intitulé "Directeur pédagogique", la mission étant triple : conception de l'offre de cours, organisation des cours, ingénierie pédagogique **Questionnaire 31 / RP** : « Directeur des cours » Le RP a une influence directe sur les résultats financiers de l'établissement. Il est le seul à avoir des objectifs budgétaires à atteindre. **Questionnaire 34 / D** : L'appellation « Directeur des cours » choque les chinois (j'ai expérimenté ça à CCC), ce mot de directeur (et surtout sa traduction chinois Xiao Zhang) et à réserver au directeur français et au directeur chinois. Le terme de « directeur adjoint » est délicat également aux yeux de certains personnels pour un poste non-expat. D'où « Chef du service des cours (et des examens). L'appellation « responsable pédagogique » ne rend pas compte de la dimension managériale de ce poste (qui le différencie des postes « responsable culturel » ou « responsable administratif » ou « responsable accueil » par exemple dans la plupart des petites AF). Outre le directeur, le/la RP et le/la seul(e) à gérer une large équipe.

J'ai opéré une classification des réponses en trois catégories : celles justifiant le maintien de la notion de « RP », celles en faveur de « responsable du service des cours », celles en faveur de la notion de « directeur / chef ».

On peut noter ici :

- une forte mobilisation des directeurs (5 sur 7 ont apporté une précision), et presque exclusivement de ces derniers ;
- que dans cette minorité de répondants en faveur d'un changement (6 enquêtés / 37), est souligné le fait que la notion de RP n'est pas assez valorisante vu l'ampleur de la tâche, ou lui retire une certaine réalité managériale / pédagogique / commerciale, mieux couverte par la terminologie de « directeur / chef » ;
- est également pointée une différenciation entre grandes et petites AF.

6.1.5.2. Question 9 résumant le poste de RP

Tableau 13 / Synthèse des réponses à la question 9 portant sur une proposition pour résumer le poste RP

Définition en termes de fonctions
Questionnaire 32 / P : C'est la personne qui supervise l'équipe pédagogique.

Questionnaire 24 / D : Responsable de la qualité, du suivi, de l'encadrement et du développement pédagogique de l'AF **Questionnaire 7 / ex-RP :** Responsable du volet 'cours' d'un établissement culturel, encadrement de l'équipe pédagogique, mise en place et coordination de cours **Questionnaire 31 / RP :** Définition déploiement et pilotage de l'offre de cours et de certifications dans tous ses aspects y compris la communication, le marketing et la relation client / Manager de l'équipe enseignante / **Questionnaire 34 / D :** Personne qui doit mettre en œuvre, aux niveaux logistique, pédagogique et managérial, la vision stratégique de la direction pour le service des cours et des examens.
Définition en termes de positionnement
Questionnaire 31 / RP : Relais entre les différents services **Questionnaire 19 / P :** Il s'agit d'une personne qui va devoir faire le lien entre le contenu et l'organisation de l'offre de cours proposées aux étudiants et l'équipe pédagogique. **Questionnaire 33 / P** : Le RP est un commandant de bord de l'équipe enseignante, il veille au bien être des élèves, des professeurs et du suivi de la progression pédagogique **Questionnaire 2 / ex-RP** : Le responsable pédagogique est celui qui absorbe le stress de l'équipe des professeurs et qui l'oriente pour qu'elle soit efficace en classe. **Questionnaire 9 / RP** : Une nounou bienveillante mais ferme avec les enseignants, un couteau suisse pour le directeur et une image de pub pour les clients. **Questionnaire 1 / P :** Le RP est le 'pilote' en quelque sorte, il doit guider, gérer, être à l'écoute de tous les acteurs et être disponible, ce n'est pas toujours possible vu la charge de travail qu'il a à gérer au quotidien semble-t-il... **Questionnaire 35 / D :** C'est le N-1 (ou numéro 2) d'une Alliance. Il doit agir en parfaite complémentarité avec le directeur. Sa mission est primordiale au regard de la nécessité d'adapter continuellement l'offre de cours et de veiller à l'adéquation entre demande des publics et offre de cours. Il a sa part de responsabilité dans l'évolution des ressources financières de l'AF.
Définition en termes de compétences / organisationnels
Questionnaire 15 / ex RP : Multi tâches **Questionnaire 36 / RP :** Grande polyvalence en compétences pédagogiques, organisationnelles, administratives, marketing. **Questionnaire 8 / P :** C'est un poste qui nécessite beaucoup d'organisation et beaucoup d'investissement, il faut y consacrer beaucoup de temps...

J'ai opéré une classification des réponses en trois catégories : une définition en termes de fonctions, une définition en termes de position / positionnement, et une définition en termes de compétences.

Je note ici :

- l'apparition, sous la terminologie « positionnement », de dimensions qui ne sont pas forcément reflétées dans les questions :
    - celle de « guide » : « pilote/ commandant de bord / guide » (propos de P)
    - celle de lien : « relais / lien » (propos de P et RP)
    - celle d'affectivité, en dehors des relations professionnelles classiques : « nounou / veille au bien-être / absorbe le stress » (propos de P et RP)

- des expressions et des énumérations faisant référence à de la diversité : « multitâche / polyvalence / couteau suisse »

6.1.5.3. Complément à la question 10 sur le fonctionnement du service pédagogique (bon ou mauvais/ mieux, moins bien ou comme avant)

Tableau 14 / Synthèse des réponses au complément à la question 10 portant sur le fonctionnement global du service pédagogique

Réponses des professeurs
Questionnaire 1 / P : Nous avons maintenant la chance d'avoir comme RP un ancien prof, un ancien collègue qui connait nos problématiques et publics mais qui se retrouve aussi face à la réalité de l'administration, et des directives officielles, c'est un rôle compliqué et délicat pour lui je pense... Finalement, cela devient très politique... à l'échelle de notre AF bien sûr.
Questionnaire 19 / P : Deux éléments importants me laissent penser que le service de cours fonctionne plutôt bien. Les professeurs sont sollicités dans des réunions pour donner leurs avis sur l'offre de cours. Ils proposent éventuellement de nouvelles idées et font remonter d'éventuels problèmes qui ont une incidence sur la qualité de leurs cours. (Classes surchargées, problèmes de climatisation ou de chauffage ; pb avec le matériel informatique. Le service pédagogique reste assez réactif et répond rapidement aux demandes des professeurs. Cela signifie qu'il est très facile d'avoir un rendez-vous en cas de souci. Le responsable répond très rapidement aux emails.
Questionnaire 30 / P : Tout est très bien organisé: l'offre des cours, l'emploi du temps…
Questionnaire 32 / P : L'alliance tourne bien, il n'y a pas à ma connaissance de problèmes sérieux.
Réponses des RP
Questionnaire 13 / RP : L'offre s'est développée, les professeurs assure une plus grande variété de cours, la plupart en sont heureux. Il y a un véritable projet d'établissement qui se dessine et un travail de concertation efficace entre la direction et la pédagogie.
Questionnaire 31 / RP : Le service des cours de l'AF de CCC dispose de moyens humains et financiers accrus.
Réponses des directeurs
Questionnaire 5 / D : Le RP précédent avait avant tout un rôle logistique (organisation matérielle des cours : emplois du temps, occupation des salles, gestion du stock, etc.). Il me parait important que le RP apporte une vraie plus-value pédagogique à l'établissement, avec une mission de formation des professeurs et que l'une de ses missions soit plus commerciale et dirigée vers la relation clientèle afin d'une part de fidéliser le public, d'autre part de prospecter de nouveaux publics.
Questionnaire 20 / D : Lors de mon arrivée, le RP accomplissait principalement des missions d'ordre administratif/organisationnel, c'est à dire une partie des tâches relevant soit du directeur, soit de l'accueil (encadrement de l'équipe d'accueil, plannings, gestion des litiges...). Suite à un changement de RP le poste a été repensé et ne contient quasiment plus que des missions pédagogiques : nous réalisons combien la part "pédagogique" a manqué à l'AF (renouveau des activités en lien avec la médiathèque, expérimentation de nouveaux manuels, nouveau séquençage des cours...).
Questionnaire 24 / D : Séparation de la fonction commerciale/marketing de la fonction pédagogique est plutôt une bonne chose au regard de la formation des enseignants
Questionnaire 34 / D : Notre actuelle RP (qui nous quitte bientôt) a vraiment pris en main le service péda. L'équipe de profs a gagné en cohésion, en compétences et en motivation. Le suivi pédagogique et administratif des étudiants s'est amélioré. La satisfaction de l'équipe et des clients a progressé. Nous restons contraints par d'une part un problèmes de moyens (locaux, RH) limités par l'Université partenaire, et par des manques au niveau du service accueil dans le suivi du public.
Questionnaire 35 / D : Bonne synergie dans l'équipe / Fortes expertises et bonnes compétences des personnels

J'ai opéré une classification des réponses selon les PCS : apparaissent les réponses des professeurs puis des RP et enfin des directeurs. Les directeurs sont une fois encore les plus nombreux à se mobiliser sur cette question puisque 5 sur 7 apportent des précisions.

Je note ici que le bon fonctionnement :

- Côté professeurs, est mis deux fois en relation avec l'écoute de l'équipe des professeurs ; une fois en relation avec la qualité organisationnelle ;
- Côté RP, le bon fonctionnement est mis en relation avec une structuration du secteur et des outils : projet d'établissement / moyens matériels / moyens humains ;
- Côté direction, le bon fonctionnement semble reprendre ces deux grands aspects mentionnés précédemment et est mis en relation avec :
    - une amélioration en termes organisationnels ;
    - la constatation d'un bon fonctionnement en termes de personnel notamment (compétence / synergie / écoute) ;
    - ainsi qu'avec une centration sur le rôle pédagogique.

Dans cette dernière catégorie « directeurs », on remarque cependant, malgré l'importance donnée à la pédagogie, une différence de vue assez importante entre :

- un directeur excluant de fait toutes fonctions commerciales ;
- un autre estimant que l'une des missions du RP est commerciale ;
- un troisième sur un moyen terme, appréciant que la satisfaction client ait augmenté.

6.1.5.4. Question 19 : Aimeriez-vous / avez-vous aimé occuper ce poste ?

Tableau 15 / Synthèse des réponses à la question 19 portant sur l'envie d'occuper le poste de RP.

« Oui »
Questionnaire 4 / D : Très pluridisciplinaire : relations humaines, management, ingénierie, organisation du service ...
Questionnaire 19 / P : J'aimerais éventuellement occuper ce poste mais pas dans l'immédiat car je manque d'expérience. Je pourrais : faire des choix stratégiques qui auraient une incidence sur du long terme, développer de nouveaux projets comme la mise en place du DELF DALF. Selon moi, le RP a une bonne vision d'ensemble de ce qui se passe dans une AF. Il connait bien son équipe t a également un retour sur le ressenti des élèves.
« Non »

Questionnaire 17 / P : Il y a beaucoup de responsabilités pour un salaire qui n'est pas beaucoup plus intéressant que celui de prof. La médiation entre la direction et les professeurs n'est pas facile à gérer me semble t-il.
Questionnaire 9 / ex-RP : Je n'ai pas aimé ce poste uniquement en AF pour les raisons suivantes : - conditions de travail exécrables - peu de considération de la direction - des soucis pourtant connus de la DG n'ont jamais été pris en considération malgré plaintes et courriers - plus de 50 heures de travail par semaine, - peu de considération du personnel administratif chinois - être le laowai de service et servir de potiche, - subir les ingérences de mon directeur, son incompétence notoire, son insupportable pédantisme et mépris vis à vis des enseignants,
Questionnaire 27 / ex-RP : Le rapport entre le temps et l'énergie investis d'une part, et les bénéfices retirés d'autre part, pour soi-même, mais aussi pour l'institution, les collègues, les cours en général, est très insatisfaisant. Mes relations avec les supérieurs ont été, soit totalement improductives, soit très compliquées. L'absence de formation en amont de la prise de poste m'a fait faire des erreurs très bêtes et ne m'a pas permis de prendre toute la mesure de l'importance de ce poste.
Questionnaire 34 / D : La charge de RP est souvent épuisante car au confluent de multiples pressions contradictoires (équipe de profs, direction, public, etc.). Ayant été directeur des cours en milieu universitaire, j'ai toujours vu ce type de poste comme un passage, un tremplin vers d'autres postes. J'ai énormément appris comme directeur des cours mais si je n'avais pas obtenu de poste de directeur détaché, je ne serai pas resté plus de deux ans directeur des cours.... Je serai redevenu « simple prof ». Le RP est coupé de la joie de la classe, sans les satisfactions et valorisations du directeur.

J'ai opéré une classification des réponses en fonction des occurrences « oui » et « non ». Je note ici que :

- les tenants du « oui » justifient leurs réponses de plusieurs manières :
    - selon un angle très technique, en montrant une bonne conscience de la transversalité du poste ; ainsi le questionné 4 mentionnant le caractère « très pluridisciplinaire : relations humaines, management, ingénierie, organisation du service ... » ;
    - en termes de projets pédagogiques (questionnaires 7 et 19) ;
    - en termes d'action et de responsabilisation : « la variété des tâches » (7) ou sa « diversité » (15) « les responsabilités, les challenges quotidiens, la gestion de crises, l'organisation » (21) / « pour passer aux responsabilités » (16) ;
    - le fait d'être dans une position de rayonnement : « avoir une vision d'ensemble du secteur des cours dans l'établissement » (16) ; « Selon moi, le RP a une bonne vision d'ensemble de ce qui se passe dans une AF. Il connait bien son équipe de profs et a également un retour sur le ressenti des élèves » (19) ;
    - en termes d'enrichissement professionnel, d'une manière globale et abstraite : « changer un peu » (32) ; « développer mes compétences » (16) ;

« expérience de gestion d'équipe (28) ; le côté passionnant de coordonner une équipe (33).

- Les tenants du « non » (deux ex-RP + un directeur ayant eu un poste précédent équivalent à celui de RP + un professeur) font état de relations difficiles avec le supérieur hiérarchique, de la difficulté de l'activité de médiation et du caractère frustrant de ce type de poste.

Mais mis à part le questionné 4, qui utilise des termes qui informent d'une certaine conscience de l'ampleur et de la technicité des tâches, les autres demeurent selon moi très abstraits et sans conscience justement de l'ampleur de la maitrise technique. Ce poste est beaucoup envisagé de manière « amateur », sans prendre en considération ce qu'on doit y apporter, bref sous l'angle très généralement d'un poste junior alors que la question de l'expérience se pose réellement, ou tout au moins une certaine préparation...

6.1.5.5. Question 20 : Quelque chose à ajouter ?

Tableau 16 / Synthèse des réponses à la question 20 portant sur d'éventuels commentaires supplémentaires

Questionnaire 8 / P : J'ai pu remarquer que bien souvent les RP ne remplissent pas entièrement leurs fonctions car ceux-ci sont débordés par les paperasses et démarches administratives, au final il n'y a plus rien de pédagogique dans leur travail mais il s'agit plus un travail administratif... ceux-ci le regrettent évidemment...
Questionnaire 35 / D : La dimension pédagogique n'est pas assez prise en compte à la Fondation AF et au SCAC. La somme des expériences et des expertises devraient être rassemblée et gérée au niveau international afin de permettre une capitalisation et une redistribution des bonnes pratiques dans toutes les AF. Cela constitue un "capital" et une richesse très importante en termes de savoir faire, de compétences et d'expertise.

Deux éléments sont mis en évidence :

- le constat d'une réalité de moins en moins pédagogique ;
- le constat d'un manque de capitalisation et redistribution des bonnes pratiques.

6.1.6. Conclusions de l'analyse quantitative

Initialement, cette partie de conclusion aurait dû me voir reprendre les hypothèses de départ et y confronter une synthèse des analyses précédentes. Toutefois je l'ai indiqué précédemment, mon mauvais paramétrage du logiciel m'empêche d'extraire des données permettant des réponses « claires » à ces hypothèses. Par ailleurs, j'ai également indiqué précédemment que la perspective de cette étude quantitative avait évolué, s'insérant comme des prémices à une étude qualitative.

Ainsi me paraît-il plus pertinent, en guise de conclusion, de reprendre les éléments les plus marquant découverts à travers les résultats, sachant que je renvoie également à la partie 5.3.2.2 qui explique comment l'analyse des questionnaires a fait évoluer la rédaction du guide d'entretien.

Je retiendrai ainsi :

- la vision « humaine » de ce que constitue une AF et un réseau ;
- le fort décalage entre ce qui semble être la réalité du poste de RP et ce qui semble être sa mission aux yeux des personnes questionnées ;
- la mise en évidence de dimension affective, pluridisciplinaire ;
- un besoin manifesté dans certaines catégories de renommer ce poste afin d'exprimer toutes ces dimensions et de le valoriser ;
- le fait que de nombreux répondants ne voudraient pas exercer ce poste et l'appréhendent de manière relativement abstraite.

Par ailleurs, je reprendrai juste brièvement qu'il est pointé à plusieurs reprises par les questionnés (questionnaires 8/ 9/ 10/ 12/ 17/ 27 et 34) et enquêtés (enquêtés B et H), comme trop insatisfaisant selon un ratio « responsabilités / salaire » (questionnaires 17 et 27) ou « responsabilités / reconnaissance » (questionnaires 9 et 34) ou « responsabilités / satisfaction » (questionnaires 9 et 27) ou encore vu comme « subtil à gérer entre la hiérarchie et la base » (questionnaire 1).

6.2. Analyse de l'enquête qualitative

Cette dernière partie vient, dans le prolongement de l'étude quantitative, proposer une analyse des neuf entretiens menés courant mai 2015. J'ai expliqué en partie 5 sur la méthodologie la manière dont j'avais organisé mon recueil et l'extraction de données. Je vais détailler ci-après la manière dont j'ai opéré l'organisation de ces données selon un plan.

6.2.1. Préalables à l'exposé de l'analyse

6.2.1.1. Choix opérés dans la présentation de cette analyse

A ce stade de la recherche, j'ai effectué relativement simultanément les trois étapes suivantes :

- l'organisation des données selon un plan qui pouvait reprendre à mon sens les principaux éléments mis à jour à travers l'ensemble des entretiens. On développera ce point en temps et heure, une fois les données recueillies ;
- la réécriture, au vu de ces données et de ce plan, de nouvelles hypothèses, auxquelles ce plan donnerait des réponses ;
- l'appréhension du titre de mon sujet selon une nouvelle perspective.

En éléments de conclusion, outre une synthèse finale, j'ai souhaité aussi proposer, au vu des éléments établis et selon ce que j'avais indiqué en introduction, des pistes de réflexions et d'élaboration d'outils.

Ainsi le titre posait-il la question : « émergence d'un « responsable / coordinateur pédagogique » nouveau genre ? » J'en suis arrivée à la conclusion que cette question n'était plus à envisager comme je le pensais au début : en effet, je n'ai pas pu répondre affirmativement à cette question en établissant l'émergence - comme j'en envisageais la

possibilité initialement - d'un nouveau modèle faisant l'unanimité, tourné vers un type « directeur de service ».

Toutefois cette question de l'émergence d'un RP nouveau genre me semble garder une forme de pertinence en ce qu'il existe bien des questionnements sur le rôle du RP, en fonction des personnes et du contexte - communication / marketing /commercial - et au regard, en tout état de cause, de la nécessité de définir un panorama de fonctions - fondamentales et variables - ainsi qu'un certain nombre de relations.

Comme je l'ai indiqué précédemment, mes hypothèses ont évolué au fil des entretiens. Ainsi une dernière version prendrait-elle la forme suivante, hypothèses auxquelles le plan proposé répondrait :

H1 : Le développement des impératifs commerciaux entraine une nécessité de clarification des missions du RP et de son positionnement.

H2 : Le contexte de chaque AF, dans le cadre du développement des impératifs commerciaux, implique la définition des relations entre RP, direction et autres services / entités de l'AF.

H3 : Le développement des impératifs commerciaux implique le développement d'un accompagnement du RP dans sa prise de fonctions.

H4 : Le développement des impératifs commerciaux implique la mise en place d'un système de pérennisation de l'accompagnement.

Et ainsi mon plan d'analyse problématisé proposera-t-il :

- Quelques constats généraux sur la profession de RP
    - Une profession difficile, forcément de court terme (?)…
    - Un poste représenté comme étant clef…
    - …mais qui interroge quant à son contenu…
    - …et la structuration de l'activité pédagogique…
    - Une logique de réseau importante mais à repenser ?
- Evolutions de la profession dans un contexte commercial
    - De l'acceptation de la logique commerciale
    - Exposé d'un nouvel angle d'analyse du poste de RP

    - La priorité logistique face à la volonté pédagogique : stratégies actuelles de résolution du dilemme
    - Le rôle de manager : peut-on coordonner une équipe sans la manager ?
    - Des rôles de marketing et commercial…
- Les manques à pallier
    - Le manque de réflexion globale sur ce poste et son intitulé
    - Le manque de temps
    - Le manque de professionnalisme et de cohérence
    - Le manque de formation et de continuité

6.2.1.2. Généralités sur l'ensemble des entretiens

J'ai remarqué de la part des enquêtés plusieurs éléments récurrents : tout d'abord l'utilisation de terminologies généralement impliquantes (je pense que / je trouve / pour moi) ; ensuite la relativisation des propos par de nombreuses références à son propre contexte, sans idée ou volonté de trop extrapoler ; enfin des interpellations par rapport à moi et à l'Alliance française de Pékin ; enfin, et en tout état de cause une vraie implication dans l'entretien et dans un poste qui tient à cœur, et une forme de contentement de pouvoir parler de ce sujet.

De ma part, je noterai tout d'abord une vraie difficulté avec la méthodologie de l'entretien, en cherchant à vouloir reformuler constamment, quitte à me perdre dans des précisions ou des tournures trop spécifiques, ceci provenant probablement d'une forme d'empathie assez naturelle chez moi, entrainant une réaction d'abonder dans le sens des gens et avoir du mal à leur « opposer » finement mes questions et mes hypothèses, tout en gardant une fluidité avec leur récit.

J'ai ainsi vécu des difficultés de positionnement et d'adaptation du questionnement, probablement dû à la faiblesse des hypothèses et avec des personnes face auxquelles soit j'ai eu du mal à expliciter certains concepts et qui ne saisissaient donc pas bien ce dont je parlais, soit ramenaient les fonctionnements d'entreprise à la logique commerciale et donc à une évidence non questionnable, soit excluaient de fait les questionnements de fonctionnement d'entreprise dans un cadre associatif où l'on en a pas besoin, soit

envisageaient mes questionnements comme des évidences, et les fonctionnements d'entreprise quelque chose d'intégrés.

Je dirai également que c'est uniquement au cours des 3 derniers entretiens que ma méthode et le guide sont devenus réellement pertinents à mes yeux ; peut-être le temps réel de l'appropriation…

Voici donc ci-dessous le plan dans lequel j'insère l'analyse des entretiens dans le cadre de l'étude qualitative menée. Je tiens à préciser qu'afin de préserver au mieux l'anonymat, je fais référence à tous les enquêtés et aux personnes auxquelles ils font référence avec l'utilisation du masculin.

6.2.2. Quelques constats généraux sur la profession de RP

6.2.2.1. Une profession difficile, forcément de court terme (?)…

Sur les cinq personnes interrogées directement concernées par le poste, il ressort une expression de satisfaction en termes d'expérience dans quatre cas sur cinq.

Ainsi l'enquêté A développe-t-il que « le bilan pour moi est positif par rapport à tout ce que j'ai pu acquérir comme compétences, elles sont larges, elles sont à la fois sur le plan pédagogique, sur le plan organisationnel, sur la plan logistique, relationnel donc c'est une sacrée bonne expérience » (A(f) page 7), là où les enquêtés F, H, I exprime une satisfaction – « passionnant » (F(f) page 9 / (I(g) page 10) ; « super expérience » (H(f) page 10) – toutefois mise en balance avec des « frustrations » (A(f) page 9), et le fait que ce soit un poste « impossible» (B(h) page 1), « dur » (I(h) page 10), « tentaculaire » (F(f) page 9), épuisant (G(f) page 8), incessant (H(f) page 9).

Le 5ème RP, l'enquêté D - (f) page 8 - exprime pour sa part aimer les fonctions de RP mais en ce qu'elles concernent le versant pédagogique et l'animation d'équipe, mais ni les aspects marketing, vente, communication ou management.

Aussi ce poste est-il sciemment envisagé dans la plupart des cas sur du court terme, comme un « marchepied » (G(f) page 8 et B(h) page 10) vers d'autres types de fonctions plus encadrées et rationnalisées, et restant à « valoriser » selon les propos des enquêtés B (h)

page 9 et G(f) page 9, car ne l'étant malheureusement pas dans les faits – il s'agit ici plus largement de la question de la gestion de carrière dans les AF que nous ne développerons pas.

6.2.2.2. Un poste représenté comme étant clef…

Plusieurs terminologies intéressantes et imagées sont utilisées pour signifier ou représenter cet aspect « clef ». Ainsi les notions de « pivot » (D(f) page 3) ; de « référent » (F(f) page 9), de « chef d'orchestre » omniscient, de « puits de savoir » (F(f) page 1), sont-elles utilisées.

L'enquêté G(f) page 9 pose « que ce sont des gens très importants [sur qui] on compte énormément » ; cette dernière mention d'attente étant reprise par l'enquêté D(f) page 9, qui mentionne cependant qu'en parallèle, « on lui donne peu » (ibid.)

L'enquêté I conclut quant à lui son entretien sur le fait que, dans le poste de RP, il faut faire « la part des choses entre 3 entités » (I(h) page 10). Le RP se situe ainsi à la croisée de trois relations, comme une sorte de pivot – clef de voûte : avec un public client – étudiant **;** avec les professeurs ; avec les autres services ; tous trois constitutifs d'angle d'analyse que nous détaillerons ultérieurement.

On est donc loin de l'idée de « prof + », à laquelle il est fait référence par les enquêtés B(h) page 5 et C(h) page 6, lorsqu'ils parlent de la représentation qu'ils pensent que les directions ont du RP dans une petite AF.

Il est intéressant in fine de remarquer que deux des enquêtés, directeur et ex RP de petites AF, s'interrogent justement dans ce cadre des petites AF sur la place du RP, et l'entrevoit comme une sorte de « co-directeur » (B(h) page 5), double du directeur en son absence (H(f) page 6), rejoignant d'une certaine manière la vision du Délégué Général des AF Chine qui indique en réponse à la question 9 du questionnaire résumant le poste de RP : « C'est le N-1 (ou numéro 2) d'une Alliance. Il doit agir en parfaite complémentarité avec le directeur. »

6.2.2.3….mais qui interroge quant à son contenu…

En premier lieu, il interroge de par les terminologies utilisées, caractérisant un champ d'activités immenses, « tentaculaire » - F(f) page 9 -, peu structurées – H(f) page 8 - parfois dans des termes très négatifs - « corvéable à merci » C(h) page 7 – idée à laquelle adhère l'enquêté H(f). Ceci étant à mettre en relation avec l'idée de « couteau suisse » mentionné par un RP actuellement en poste dans sa réponse à la question 9 du questionnaire sur la manière de résumer le poste de RP.

Il interroge ensuite en ce qu'il peut être considéré comme « flou » (J(f) page 4), la personne ne sachant pas ou mal ce que fait un RP malgré les observations qu'il peut faire du travail de ce dernier.

L'enquêté D(f) - pages 9 et 10 - observe quant à lui le fait d'avoir eu à lutter pour « trouver sa place », en tout cas comme il l'entendait, tout en s'interrogeant sur le fait de savoir s'il était normal d'avoir eu à mener cette lutte… Il est rejoint ici par l'enquêté H dont l'ensemble des propos semble refléter cette absence de cadrage des tâches et du but de ses fonctions. Dans les deux cas, le nombre d'heures d'enseignement imposées au RP constituait un problème central.

Plus globalement, l'enquêté B pose clairement la question du rôle du RP en indiquant qu' « [il a] l'impression que le RP tout le monde est à peu près sûr de savoir ce que c'est mais quand on dit ce mot-là, tout le monde a une réalité différente derrière…[…] tout le monde y voit quelque chose de différent… tous les RP du réseau font pas le même boulot… Tous les directeurs du réseau ne voient pas leur RP de la même façon… Tous les collègues profs, tous les étudiants, tous les collègues non profs ne voient pas les RP de la même façon » (B(h) pages 1 et 2). On penserait donc savoir ce qu'il en est parce qu'on a une fiche de poste… Ses interrogations l'amène à prêcher pour une réflexion, voire une harmonisation : « Ca me semble un poste qui demande vraiment à être défini, à être valorisé et qui peut couvrir des réalités différentes suivants les établissements même au sein du réseau AF Chine… [il est dépendant de] la vision des directeurs et des habitudes d'établissement, qui mériteraient d'être harmonisées… » (B(h) page 1).

Dans cette lignée interrogative mais dans un certain sens a contrario de l'enquêté B, l'enquêté G indique, quant à lui, la nécessité de prendre en considération le caractère forcément évolutif de ce poste en fonction de son contexte : « [le profil du RP] ça évolue au

fil de chaque recrutement […] c'est pas quelque chose qu'on peut graver dans le marbre ». (G(f) page 8). Il est rejoint dans cet ancrage contextuel par l'enquêté A(f) page 11.

Mais au-delà de cette apparente « opposition », ces deux témoignages se rejoignent dans leur volonté que soit mise en place une réflexion, que ce sujet soit mis « sur le tapis » (enquêté B(h) page 1), de réfléchir à mettre en place un « mode de management et une méthode de travail » (enquêté G(f) page 9) entre le RP et la direction.

6.2.2.4. …et la structuration de l'activité pédagogique…

Nous y reviendrons plus tard mais posons dès maintenant que l'activité pédagogique va dépendre de nombreux facteurs – contexte pédagogique, contexte économique, taille de l'AF, moyens à disposition – et que, dans ce cadre, les entretiens effectués offrent un large panel de sorts réservés à la « pédagogie », de la suppression de poste (mentionné par l'enquêté J(f) page 3) au service structuré (mentionné par C(h) page 4 / F(f) page 5), en passant par :

- la création d'un poste laissant trop de place à l'enseignement (H(f) page 1) ;
- un champ d'action et des moyens non définis, une place difficile à trouver (D(f) pages 2 et 9) ;
- un « service pédagogique / des cours » de fait puisque composé de deux personnes mais non nommé (I(h) page 6) ;
- un organigramme pâtissant de nombreuses omissions quant à la composition de la « pédagogie » (C(h) page 5 et J(f) page 4) et provoquant un manque de lisibilité.

Si la notion de « service » semble loin d'être admise, je reprendrai les paroles de l'enquêté B(h) pages 1 et 2 qui semble indiquer que ce n'est pas parce que l'AF est petite que cela la prive de la question du rôle / du poste de RP, et de cette activité.

Et ceci d'autant plus si l'on considère par ailleurs l'impact positif que semble avoir la présence d'un adjoint / assistant sur le RP. En effet, il se dégage à mon sens des propos et du ton des enquêtés A, F et I, qui exercent dans un pôle pédagogique comprenant au moins deux personnes, une certaine forme de sérénité ou de soulagement qui semble indiquer à quel point ce soutien est important - en termes de prise en charge de tâches ou d'échanges d'idées - face à la solitude éprouvée par l'enquêté D(f) page 8) au sortir d'une formation -

« quand je suis retournée à l'AF après voilà j'étais un peu seule et on n'a pas les moyens pour faire tout ça… » - ou ressortant de l'ensemble du récit de l'enquêté H.

Ainsi l'enquêté A, auprès de qui un assistant vient d'être nommé, d'exprimer qu'elle est « contente au final de travailler aussi en binôme avec quelqu'un, de pouvoir échanger des idées […] parce que sinon j'étais toute seule dans mon … enfin même si au quotidien y'a plein d'interlocuteurs … mais dans mon secteur vraiment, je suis seule quoi donc c'est vrai moi aussi je trouve ça plus sympa d'avoir quelqu'un » (A(f) page 5) ou l'enquêté I de mentionner qu'avec son assistant, ils peuvent échanger, être confortés.

La question du « service pédagogique », quelle que soit sa taille, sa géométrie, mérite a priori d'être posée, d'autant plus si l'on considère la nécessité de « professionnalisme » d'aujourd'hui – mentionnée par les enquêtés D(f) pages 6 et 7, H(f) page 8 et I(h) page 1– sur un poste ne pouvant « être assumé par une seule personne » (F(h) page 9).

6.2.2.5. Une logique de réseau importante mais à repenser ?

Dans ces postes, cadres et contextes loin d'être évidents, le réseau des AF constitue une tangibilité humaine que je qualifierai, même si les mots n'ont pas été prononcés, de rassurante.

Ainsi l'enquêté A fait-il mention de l'existence d'un esprit de réseau, matérialisé par des rencontres et une communauté, et constitutif d'une bonne intention (A(f) page 10). Cet esprit se caractérise par l'importance de l'humain, que tant que « communauté » (enquêtés D(f) page 9 / F(f) page 7 / G(f) page 1 / I(h) pages 9 et 10) ou « valeur » (G(f) page 2), réalité tangible jusque dans la catégorie professionnelle la moins en prise directement avec, à savoir les professeurs (J(f) pages 2 et 3).

Toutefois, certains éléments, généralement présentés par les enquêtés comme une forme de faiblesse, sont pointés. Certains sont flous : ainsi est pointé un manque de « plan stratégique » (A(f) page 9) et la nécessité de mettre en place un plan de développement – même si cet enquêté reconnait à demi-mot ne pas avoir le temps de suivre ce que fait le réseau ; l'enquêté G estime lui que « les priorités sont à redéfinir » (G(f) page 2), laissant peut-être supposer que celles de la relation RP / direction pourrait en constituer une ?

D'autres pointent plus précisément des manques, des axes ou un rôle à jouer par le réseau au regard de la pédagogie : ainsi l'enquêté D regrette-il le non renouvellement des commissions pédagogiques précédemment instituées (D(f) page 9), notamment leur apport en termes d'échanges au sujet des pratiques. L'enquêté F(f) page 8 y voit aussi un incubateur de mutualisation de pratiques pédagogiques, voire même de pratiques de gestion dans le cadre de l'activité du secteur pédagogique. Je noterai cependant que des mutualisations avaient déjà été réalisées mais qu'il semble qu'il y ait souvent un obstacle d'appropriation.

Il me semble comprendre, sans qu'aucun entretien cependant ne le mentionne expressément, qu'il appartiendrait à la Délégation Générale de prendre un positionnement sur le rôle de RP, dans un but d'une cohésion - à défaut d'une « harmonisation de pratiques » - des statuts et des pratiques, les différences d'une AF à l'autre, étant également mentionnées par l'enquêté H qui dénonce une forme de « 2 poids, 2 mesures » (H(f) page 10).

Ce qui est enfin pointé à demi-mot dans certains entretiens (A(f) pages 10 et 11 / G(f) page 9), c'est le caractère dommageable de pérennisation des bonnes pratiques dans un contexte de turnover important.

6.2.3. Evolutions de la profession dans un contexte commercial

Mon présupposé de départ était celui d'une évolution du poste de RP - vers des logiques de fonctionnements d'entreprise et des fonctions moins pédagogiques - et le fait que cette évolution soit entérinée par, d'une part les directeurs, d'autre part les RP, et en quelque sorte en opposition avec la vision des ex-RP et professeurs.

Le RP devenait à mon sens un directeur des cours, pilote, stratège et manager de secteur / service, un professionnel compétent et consciemment gestionnaire de secteur, avec un positionnement et des savoirs en termes de management, gestion de projets, organisation (procédures / process) voire même une formation solide au marketing, à la communication et au commercial. Dans ce cadre, pour la pédagogie et la logistique, qu'il contrôle, il devait être capable d'en déléguer l'exécution et la supervision quotidienne, dans le cadre d'un

service structuré. C'est dans ce sens que j'entendais l'expression « fonctionnements d'entreprise ».

6.2.3.1. De l'acceptation de la logique commerciale

La « réalité » est évidemment plus complexe et mon premier entretien m'a mis face à une première interprétation de « logique commerciale » là où je voyais des « fonctionnements d'entreprise ». Ce fait m'a donc amené à questionner ce point, qui m'a semblé être constitutif / fondateur de ce que j'estimais être le renouvellement de la fonction de RP.

J'ai ainsi interrogé sur la logique commerciale de l'AF. Elle s'est avérée comprise et intégrée par pratiquement toutes les personnes enquêtées. Ainsi est-elle mentionnée comme une nécessité, une pure logique pragmatique qui tiendrait en substance dans la formule : « une Alliance doit exister / « tourner » → pour tourner, elle doit avoir de l'argent → l'argent vient des recettes sur la vente des cours → nous devons donc vendre des cours » (type d'idées exprimées par C(h) page 1 / F(f) page 5 / G(f) page 3 / I(h) page 9 / J(f) page 9).

Au-delà de cette remarque globale, il m'apparait intéressant de s'appesantir sur les précisions qu'ont pu apporter les enquêtés ayant le poste de RP, notamment dans le soulèvement d'une forme de « dilemme ».

Ainsi l'enquêté A semble-t-il vivre la logique commerciale comme une forme d'opposition à celle pédagogique (A(f) page 4), engendrant des « pressions » (A(f) pages 2 et 11) dont le RP - qui pour lui est uniquement un pédagogue - devrait être épargné. Il en vient à regretter cette logique (A(f) page 7), même si au quotidien il compose avec, à l'image de l'enquêté D, à la recherche d'un équilibre à trouver entre les deux logiques, commerciale et pédagogique, le directeur de l'AF étant le tenant de celle commerciale et lui de la pédagogique (D(f) page 4). On entrevoit ici la recherche de consensus engendrée par ce dilemme qui confine parfois à de la gêne : ainsi l'enquêté C, faisant le récit d'une réunion au cours de laquelle le RP de son Alliance devait tenir aux professeurs des propos en faveur d'une attitude commerciale, ce RP s'avérant indéniablement mal à l'aise dans la transmission de ce message auprès de son équipe (C(h) page 2).

Cette forme de dilemme s'oppose à une attitude inverse, celle des enquêtés F et I, affichant une forme de décontraction face à cette nécessité commerciale (F)(f) page 6 / I(h) page 8), et même de l'intérêt, comme une forme de renouvellement de leur profession – tous deux concluent d'ailleurs avec le terme « passionnant » leur entretien.

Cette différence de ressenti est peut-être à rechercher dans le parcours de ces quatre RP ? Ceux en proie au dilemme ayant travaillé exclusivement dans des institutions publiques, là où ceux affichant une forme décomplexée sont issus du privé ou de petites écoles de langue indépendantes, et formés préalablement à leur prise de poste (formation préalable / période de tuilage).

En tout état de cause, si réserve il y a, elle revient généralement dans le cadre de la transmission de cette logique / de ce message commercial auprès des équipes enseignantes, ce dont j'ai déjà commencé à parler plus haut avec l'anecdote de l'enquêté C. Là encore, les situations sont variées et aucune n'est semblable : l'enquêté A pointe ainsi une forme d'inquiétude du côté de l'équipe enseignante (A(f) page 3), tout comme l'enquêté F qui estime que la transition vers la logique commerciale se fera « dans la violence » (F(f) page 5), ce qui peut rejoindre ce qu'indique l'enquêté B, qui tient déjà ce type de discours au sein de son équipe, conscient de casser en quelque sorte ce qu'il appelle l'« idéalisme » initial (B(h) page 8 - F et B étant a priori dans une perspective d'émergence d'un nouveau type de RP au sens où je l'entends.

Dans ce cadre de la transmission du message aux équipes enseignantes, il est intéressant de détailler dès lors certains propos des deux professeurs interviewés, qui viennent presque contredire les préoccupations mentionnées au paragraphe précédent. Si l'enquêté J n'a aucun complexe à estimer qu'il faut des fonds et fonctionner dans une logique commerciale (J(f) page 9), l'enquêté C vient lui détailler ce processus d'une façon d'autant plus pragmatique. Il explique ainsi que la logique commerciale constitue une évidence, sinon l'AF ferme et les professeurs se retrouvent au chômage. Il faut donc choisir entre ce qui est vu comme un mal et un pire, quitte à mettre le bon sens pédagogique de côté à certains moments (D(h) pages 3 et 4).

Côté « transmetteur du message », l'entretien avec l'enquêté C nous a montré que le responsable pédagogique peut se sentir mal à l'aise dans ce rôle, alors que nous avons vu que l'enquêté I, responsable pédagogique, l'assume sans trop de problème et a parfaitement intégré cette composante, qu'il manipule aisément dans des discours sans détour, en aimant

rappeler qu'il vient lui-même du privé. Entre les deux positions, l'enquêté F estime que la direction pédagogique peut en supporter la charge mais « être soutenue par la direction de l'établissement » (F(f) page 6), rôle par ailleurs déjà assumé pleinement par l'enquêté B, directeur, dans son AF, au sein d'une équipe jeune et renouvelée auprès de laquelle, comme pour celle de l'enquêté I, le message semble passer relativement sans problème désormais (B(h) pages 7 et 8 / I(h) page 8).

A noter in fine une remarque qui peut en dire long en termes de représentations : l'utilisation, par l'enquêté B, de l'expression « vendre son âme au diable » (B(h) page 3) pour parler du nouvel aspect commercial qu'il considère dans les fonctions de RP.

6.2.3.2. Exposé d'un nouvel angle d'analyse du poste de RP

En tout état de cause, cette logique commerciale permet de mettre à jour la complexité d'une profession, qui mérite, quelle que soit la taille de l'AF, que l'on se penche dessus. A cet effet, je vais partir de la conclusion proposée lors du dernier entretien que j'ai mené, par l'enquêté I, qui donne à mon sens un angle de réflexion global.

Comme indiqué donc au point 1.2, l'enquêté I mentionne que le RP est à la croisée de trois relations, que je vais reprendre ci-dessous en les développant en termes de types de compétences.

Le RP est d'abord en prise directe dans une relation avec une clientèle, elle-même difficile à nommer puisque les apprenants en AF – d'autant plus en Chine où les AF sont statutairement rattachées à des universités partenaires – ont longtemps été considérés comme de « simples étudiants », impliquant du responsable pédagogique un travail et une vision de ce dernier essentiellement pédagogique : suivi de l'étudiant, choix pédagogiques, mise en place de projets pédagogiques. Dans un contexte de baisse d'inscriptions remettant parfois en cause drastiquement la survie de certaines AF, la notion de « client » a fait son entrée depuis un peu plus d'un an dans le langage des AF, cette notion impliquant des interrogations sur les statuts de l'apprenant et des changements, au moins de fait, dans les fonctions du RP, ou à tout le moins de certains personnels administratifs. Dans cette relation client, et sans aller jusqu'à une redéfinition complète de son rôle, le RP devra a minima être à même de gérer une relation dite clientèle – en cas de réclamation par exemple –, justifier

des choix, faire des compromis, promouvoir des activités ou des cours auprès de la clientèle, veiller à ce qu'elle soit satisfaite et agir en conséquence, la fidéliser…

Le RP est ensuite, et de fait, le premier « gestionnaire » de l'équipe de professeurs car il assure la gestion et l'animation de l'équipe enseignante. Si certains enquêtés considèrent que ce rôle n'incombe pas au RP car relevant de la RH (G(f) page 6) et que d'autres envisagent cette relation avant tout sous un angle pédagogique (A(f) page 6 / D(f) pages 3 et 4), on constate avec la majorité des enquêtés (B / C(h) page 5 / F(f) pages 3 et 4 / H(f) pages 8 et 9 / I et J(f) page 8) que, dans ce cadre, c'est une relation de forme managériale qui est mise en place, même si elle n'est pas nommée et que toutes les conséquences n'en sont pas tirées, en termes notamment de formation préalable, de positionnement, ou de relation au quotidien avec les professeurs. Ce rôle semble évincé dans certaines petites AF qui semblent avoir à l'égard de ce terme et de ce qu'il recouvre soit une méfiance (A(f) page 6), soit une forme d'incompréhension de ce type de questionnement (D(f) page 4). Les relations ne sont pas envisagées sous cet angle et en ayant recours à ce type d'outils. Toutefois il est intéressant de constater que lorsque des conflits éclatent, l'absence de ces outils se fait ressentir, même dans les petites AF (enquêté H(f) pages 8 et 9, faisant le récit d'un conflit, impossible à gérer de par l'existence de relations purement affectives entre les personnes, hors de tout cadrage professionnel de type managérial).

A noter enfin, dans le cadre de cette relation RP / équipe enseignante, le maintien de l'importance des fonctions « pédagogiques » du RP, notamment en termes de conception et supervision de projets pédagogiques, développement de l'offre de cours et observations de classes, en ce que ces missions constituent une base nécessaire, un minima qui manquera si elle n'est pas assurée – voir enquêté G(f) pages 4 et 8, qui, devant changer de RP pour des questions administratives, a procédé pour le nouveau recrutement à un audit des besoins sur ce poste, le réorientant vers de la pédagogie car cette composante avait été mise trop à l'écart / voir enquêté J(f) pages 7 et 8, professeure ayant travaillé dans des AF sans RP et en pointant l'énorme manque en termes de pédagogie « pure ».

Reste alors à s'attarder sur le troisième angle d'analyse proposé par l'enquêté I: celui de la relation avec les autres services, dont la direction. Dans ce dernier cas, les compétences à

mettre en œuvre par le RP varieront en fonction du profil du directeur (FLE, commercial, culturel…) et du contexte. Pour ce qui est de la relation avec les autres secteurs d'activité (accueil / culture / médiathèque), l'aspect « logistique » m'apparaît dès lors important puisque travailler avec les autres secteurs requièrent mise en accord sur des modalités d'action ou de travail, échange d'informations, répartition de rôles… dans un but d'efficacité et de qualité des prestations.

L'aspect logistique qui apparaît dans les relations de ce troisième angle d'analyse – voir même dans le deuxième angle avec la logistique de tout ce qui touche à l'équipe enseignante - me paraît fondamental à développer in fine, en ce que les fonctions de ce type me semblent constitutives de l'essentiel du travail quotidien du RP mais complètement niées dans les faits: A(f) pages 6 et 9 qui n'a pas le temps de faire les « choses de fond » ; F(f) pages 1 et 2 qui gère du « flux », des « surprises » au quotidien, passant ainsi la pédagogie au « second rang » ; C(h) page 6 qui mentionne que le RP a l'air de passer son temps à répondre à des mails / J(f) page 7 qui pense que certains points de logistique ne devraient pas faire partie de ces tâches car c'est « lourd ».

A propos de la logistique, je souhaiterais citer une anecdote de l'enquêté I que je considère très révélatrice, sur une formation à laquelle il avait participé avant de prendre son poste actuel. Il s'agissait d'une formation pour des RP en poste, pour réfléchir sur leurs fonctions et la mise en place d'outils. Dans le cadre de cette formation, les stagiaires s'étaient « amusé » à répartir de manière statistique le temps passé à effectuer telles ou telles tâches : il s'était avéré que la gestion des tâches quotidiennes, ce que j'appelle la logistique (transmission d'informations ou de conseils, par des canaux différents à des interlocuteurs multiples, en interne – accueil / professeurs / autres services – ou externes – client individuel ou entreprise, partenaire institutionnel d'une part ; organisation d'une session de cours, emplois du temps, remplacements, gestion des salles notamment d'autre part) occupaient les ¾ de leur temps…(I(h) page3). Et cette gestion du flux est à mon sens généralement mal appréhendée, en termes de temps, de volume de travail et de compétences à mettre en œuvre, dans la définition du poste.

En bref, aux trois dynamiques étudiant/client, équipe enseignante, et collaborateurs/direction s'ajoute la dynamique de fonctionnement propre au travail de fait du RP, et qui elle réside dans la mise en œuvre de fonctions logistiques.

Nous en sommes donc, à ce point de la réflexion, à la mise en évidence de :

- un positionnement A dans un rapport de plus en plus commercial à une clientèle, impliquant des logiques commerciales, dont les conséquences sont plus ou moins établies en termes d'organisation et d'intégration selon les AF ;
- un positionnement B dans un rapport à l'équipe de professeurs, complètement différent du précédent :
    - de type pédagogique d'une part – qui constitue un positionnement indéniablement établi et implique une logique pédagogique de type démarche qualité ;
    - de type logistique d'autre part, à mon sens souvent mal compris dans tout ce qu'il implique en termes de temps de travail et d'organisation, et impliquant des démarches d'entreprise de type mise en place de procédures et de gestion de projet notamment ;
    - voire de type managérial, l'existence de cette dimension étant également établie différemment d'une AF à l'autre, aussi bien chez le RP que le directeur mais constituant à mon sens une dimension indéniable.
- un positionnement C par rapport à une autorité hiérarchique qui a souvent de fortes attentes et besoins, plus ou moins conscientes, et peut recouvrir l'une et / ou l'autre des réalités précédemment mentionnées en A et B.

Cet angle d'analyse exposé et ces jalons posés, nous allons approfondir ci-après ces différentes visions du RP.

6.2.3.3. La priorité logistique face à la volonté pédagogique : stratégies actuelles de résolution du dilemme

Je l'indiquais dans l'analyse des résultats de l'étude quantitative : la vision majoritaire du rôle du RP relève de missions rattachées aux composantes dites « pilotage » et « pédagogie » : gestion et animation de l'équipe enseignante, gestion de développement de l'offre de cours ; et « pédagogique » : conception de cours, de formations, de projets / supervision de projets pédagogiques.

Or la majorité constatait également qu'au quotidien, le RP faisait de la logistique – voir les réponses à la question 5 où l'organisation logistique arrivait en tête.

Face à ce dilemme, force est de constater que les stratégies de résolution sont multiples, et interrogent en soi, que ce soit en capacité d'adaptation et de réactivité pour ce qui relève de l'aspect positif, ou en termes de viabilité pour ce qui relève de considérations plus dubitatives.

Première option : la nomination d'un assistant. Cette dernière a été retenue dans 2 AF. La première est une AF de taille moyenne, celle de l'enquêté A(f), qui explique en page 5 qu'une professeure réalise depuis peu, sous sa supervision, des tâches logistiques afin de la décharger, car elle doit se concentrer sur du court terme sur une recrudescence de tâches pédagogiques, notamment des formations. La pérennisation de cette nouvelle réorganisation n'est pas fixée pour le moment et, en tout état de cause, la personne n'est pas officiellement investie de ces nouvelles missions. L'enquêté I procède de même par délégation de temps en temps (I(h) page 6). Cette option est également mentionnée par le professeur / enquêté C qui travaille dans une AF de grande taille. Il est cependant intéressant d'indiquer que la mention, dans son récit, de l'existence de ce « coordinateur administratif » – l'enquêté ne fait état d'aucune appellation officielle – intervient un peu par hasard au cours de l'entretien et que ce coordinateur ne figure pas dans l'organigramme de l'AF (C(h) pages 7 et 8). Il ne semble d'ailleurs pas connu de l'enquêté J, professeur dans la même AF que C(h).

Deuxième option : la délégation de l'essentiel des tâches pédagogiques. Il s'agit du cas de figure mentionné par F(f) et B(h) qui, face à l'ampleur et l'inévitabilité des tâches logistiques ou commerciales ou managériales, admettent que le pédagogique puisse être uniquement supervisé, et que la gestion quotidienne des tâches de cet ordre soit déléguée (F(f) page 1) ou effectuée de manière collégiale avec l'équipe enseignante (B(h) page 3).

Troisièmes options : d'autres formes de (ré) organisation. Ainsi, pour permettre au RP de se concentrer sur les fonctions pédagogiques, il a été procédé, dans l'AF de l'enquêté G, à une réorganisation des missions du RP à l'occasion d'un nouveau recrutement, de manière à répartir des charges de travail, lui incombant initialement, sur les postes de direction ou d'accueil (G(f) page 4). Autre option, celle de la rationalisation consciente : ainsi l'enquêté I qui a priori, après une formation l'ayant mis au fait du « phagocytage » par la logistique, se réserve désormais, après toutefois un laps de temps où il s'est attaché à la maitrise de la logistique, des plages de temps de travail purement pédagogique (I(h) pages 3 et 7).

En tout état de cause, un élément ne me paraît jamais mentionné, au-delà de ce fait logistique : le recours à la mise en place de procédures, de documents standardisés et la mutualisation de ces derniers, tout comme le cadrage de la gestion et délégation de projets, qui me paraissent constituer des évidences pour le bon fonctionnement d'un service pédagogique, quand bien même ce dernier plancherait essentiellement sur des projets purement pédagogiques. Les conséquences de ces absences sembleraient effleurer les enquêtés D et H lorsqu'ils parlent d'amateurisme (voir infra).

6.2.3.4. Le rôle de manager : peut-on coordonner une équipe sans la manager ?

Mis à part l'enquêté G, pour qui la gestion/ animation de l'équipe enseignante ne relève pas du RP (G(f) page 6), tous les autres enquêtés estiment que oui, mais selon des mesures et des considérations différentes.

Pour les enquêtés qui me l'ont qualifié directement, la gestion de l'équipe enseignante réside essentiellement à délivrer de l'information aux professeurs, que ce soit relatif au travail d'enseignement (organisation des cours et d'emploi du temps, contenus pédagogiques de certains cours) ou à la vie de l'établissement (A(f) page 6 / D(f) page 3). Ce faisant, le RP a un rôle de relais, de gestion de flux, d'encadrement pédagogique.

Plusieurs enquêtés estiment aussi que le RP a un rôle au niveau du recrutement des professeurs (G(f) page 5 / I(h) page 5 / J(f) page 5).

Mais que met-on derrière « gestion / animation de l'équipe enseignante » ?

La réponse de l'enquêté G peut se comprendre si l'on estime que la gestion de l'équipe consiste dans la mise en place d'une politique de ressources humaines. D'autre part, si les termes de management et de manager sont connus, ce qu'ils recouvrent semble être beaucoup moins tangible et en tout état de cause être embrassé selon un point de vue à mon sens limité. Au final donc, que signifie gérer et animer une équipe enseignante ? Peut-on le faire sans manager ? Qui le fait ou doit le faire ? L'enquêté I fait état de situations potentiellement problématiques en raison du « doublon » entre ses fonctions et celles de son directeur en la matière, nécessitant une coordination et une cohérence complémentaire parfois difficile à atteindre (I(h) page 5).

Le management est qualifié diversement selon les enquêtés. Il y a tout d'abord le parti de ceux qui considèrent que le RP n'a pas de management à faire. Il s'agit essentiellement de l'enquêté A qui indique ainsi que le management d'équipe n'est pas une « dimension à laquelle [il est] attaché » dans la mesure où il gère une petite équipe, au sein de laquelle il n'y a pas de problèmes relationnels, de mobilisation ou de coaching à faire, les professeurs étant « responsables » (A(f) page 6).

L'enquêté D voit quant à lui le management sous l'angle du conseil et de l'information à apporter aux professeurs, des entretiens d'évaluation et d'un certain recadrage si besoin à effectuer tout en insistant que le fait que le RP n'est pas là pour juger des qualités professorales du professeur, semblant ainsi « limiter » à ces champs sa compréhension du management (D(f) page 4).

Apparaissent ensuite des visions plus positives et/ou plus étoffées de ce qui est compris sous le terme de management. Ainsi l'enquêté C, professeur, vient-il mentionner que le RP doit « forcément un peu » être manager… et d'expliciter en quoi cela consiste plus précisément selon lui : « prendre les décisions », « être capable de garder une bonne ambiance dans son équipe enseignante […] être capable […] de prendre des décisions qu'il va falloir imposer, sans doute pas à la majorité mais au moins à certaines personnes… […] de pouvoir parler avec les gens, de diplomatie […] de meneur d'équipe quoi… […] avec tout ce que ça peut vouloir dire de conflits…de non-dits que lui doit pouvoir sentir peut-être… pour faire passer ce qu'il veut faire passer… […] sans tomber dans l'autoritarisme » (C(h) page 5). Il est intéressant de souligner que ce développement assez étoffé semble vouloir être atténué par la présence des adverbes « forcément » et « un peu », comme si là encore, cette terminologie n'avait pas toute sa place. L'autre professeur, l'enquêté J, vient corroborer cette vision plus positive en indiquant que « [pour lui] c'est important […] qu'il y ait un côté oui un côté manager […] plutôt dans les encouragements, dans les dynamismes, dans le fait de gérer des équipes [en raison tout simplement de leur nombre] » (J(f) page 8).

L'enquêté I vient lui aussi concrétiser et exemplifier le terme de management, et le fait qu'il ait une formation initiale en management n'y est sûrement pas étranger, même s'il assure avoir « tout appris sur le tas » à l'AF (I(h) page 5). Il indique ainsi qu'à son sens, le management est « une bonne partie de son travail » et est capable d'identifier qu'il s'agit par exemple d': « essayer d'intégrer les profs, […] essayer de développer un peu un sentiment d'appartenance à l'Alliance française qui est pas toujours facile, […] encadrer certains […]

aller parler aux profs […] essayer que l'équipe marche toute dans le même sens » (I(h) page 5). Il ajoute également que cela implique d'avoir un rôle dans le recrutement et la formation, de « gérer leurs compétences […] leurs talents » (I(h) page 7).

Les autres enquêtés ne développeront pas plus ce concept. Ils permettront juste de renforcer le camp des « pro-management », tout d'abord pour la simple et bonne raison que les RP repèrent et gèrent des « compétences », des « ressources humaines » (B(h) page 3 / F(f) page 4), même si l'enquêté F se pose la question de la taille de l'AF quant à cette question du management. En tout état, le RP n'est de fait, pour reprendre une expression de l'enquêté B, pas « responsable au même sens que les autres » responsables de secteurs car il est le seul en gestion d'une équipe en tant que telle (B(h) page 9), et j'ajouterai dans un management du quotidien et de proximité complexe.

Je conclurai en mentionnant les mots de l'enquêté H, ex RP d'une petite AF, qui considère que « si c'était à refaire, je pense quand même qu'il faut une certaine distance [que c'était trop basé sur l'affectif], être plus professionnel, de manager les gens, c'est-à-dire avoir déjà des connaissances, et là ça passe par une formation … parce que moi j'ai appris ça dans mes cours professionnels que je suis, donc sur les techniques, les différents courants de pensée de management, comment s'y prendre etc… et en fait moi j'ai rien vu venir comme c'était ma première expérience [en parlant d'un gros conflit vécu dans son AF]… » (H(f) pages 8 et 9).

Alors ces quelques représentations du management établies, que signifie « manager » ? Je me suis rendue compte, dès après la première interview, que je devais préciser ce terme et y confronter les enquêtés. Je pense malheureusement avoir manqué d'exemples pertinents. Ce n'est qu'à la rédaction des présentes lignes que je réalise une dernière recherche sur Internet, qui me permet de mieux, me semble-t-il, concrétiser ce terme. Ainsi, et par exemple car il n'est pas le seul, le site Internet http://www.180-360.net/8-roles-manager énonce-t-il que le manager a traditionnellement 8 rôles clefs :

- Anticiper les risques, les tendances, les opportunités…
- Décider ou faire des choix stratégiques ou tactiques, fixer les objectifs ;
- Organiser les ressources (ex : temps), les projets, les priorités, les normes (ex :

procédures) ;

- Animer, notamment tout ce qui est relatif aux RH : recruter, former, coacher, évaluer, recadrer, (faire) collaborer, motiver ;
- Communiquer : écouter, rédiger, parler, présenter, exploiter le feedback ;
- Résoudre des problèmes, des tensions, des conflits, des écarts ;
- Performer ou créer une dynamique grâce à certains leviers : le changement, l'innovation, la qualité ;
- Piloter - *la fonction qui fédère toutes les autres* - ou contrôler :
    - superviser (vérifier que "les boulons sont bien serrés"),
    - maîtriser (cf. le pilote qui a le contrôle de son véhicule),
    - diriger (ouvrir le chemin).

En tout état de cause, le rôle est large, et en aucun cas limité à un rôle autoritariste dans le cadre de fonctions de sanctions et contrôles, qui semble être, consciemment ou non, la vision dominante de certains enquêtés. Et des exemples cités par les enquêtés, nombreux sont ceux qui rejoignent ou s'insèrent dans l'une des catégories ci-dessus.

Pour conclure sur cette partie, je dirai ici aussi que cette question du management doit au moins avoir le mérite d'être posée, tant le RP constitue un « interlocuteur plus évident », notamment pour l'équipe enseignante (F(h) page 6), pour des questionnements allant au-delà de la pédagogique.

6.2.3.5. Des rôles de marketing et commercial…

Il s'agit ici de traiter si les enquêtés considèrent qu'une ultime étape est franchie. Nous avons vu que les représentations du rôle de RP sont évidemment pédagogiques et qu'il semblerait falloir prendre en compte le caractère indéniable de la logistique, voire du management.

Maintenant, qu'en est-il de ces nouvelles missions qui émergent au sein des AF depuis quelques années : faire de la communication, du marketing, de la vente ? A qui ces aspects, a priori de plus en plus saillants dans un contexte concurrentiel, incombent-ils selon nos enquêtés ? Ou comment envisagent-ils leur traitement au sein d'une AF ?

Là encore, les situations diffèrent largement selon les témoignages recueillis et selon :

- le thème abordé : la communication / le marketing / le commercial ;
- le ressenti exposé dans le cadre d'un certain contexte actuel ;
- la réflexion sur les titulaires de ces missions.

Le premier élément quasiment fédérateur est celui du caractère indéniable aujourd'hui de la promotion des cours, avec tout ce que cela implique de mise en œuvre en termes de communication et/ou marketing et/ou vente. Toutefois, l'angle de réflexion va parfois se déplacer : ainsi l'enquêté B attache-t-il de l'importance à l'aspect commercial (B(h) page 3) ; l'enquêté J insistant lui plus sur l'aspect communication (J(f) page9).

Ce qui est très divergent, c'est la personne à qui ces tâches incombent, et dans quelle mesure. Les enquêtés A, D et I, tous les trois RP, indiquent ainsi avoir certaines missions de type marketing / commercial / communication ; et il semble que l'enquêté D en ait dans de grandes proportions. Analysons ce qu'ils nous disent de cet état de fait.

L'enquêté D est RP dans une petite AF dont le directeur – l'enquêté B – a une vision très commerciale du poste, le RP devant selon lui assumer des fonctions de ce type. Ce RP se retrouve donc de fait en charge du suivi administratif des étudiants, de la promotion, du marketing, au détriment de ce qu'il considère comme son cœur de métier, la pédagogie (montage et suivi de projets, formations) et sans avoir forcément les clefs pour mener à bien ce type de missions (D(f) pages 3 et 8).

A contrario de ce sentiment, l'enquêté A, qui se retrouve également à faire de la prospection et de la promotion, considère que cela constitue une composante du travail en ce que ce dernier est de toute évidence multitâches. S'il admet n'avoir aucune formation ou expérience, il considère cela avant tout comme une chance de pouvoir se constituer une expérience dans le domaine, d'y développer ces compétences (A(f) page 9).

L'enquêté I, enfin, suit beaucoup l'accueil dans ses tâches commerciales et semble faire exécuter quelques tâches de marketing (veille concurrentielle). En tout état de cause,

estimant que la maitrise de la langue chinoise est nécessaire à ce type de fonctions, il s'appuie sur les équipes pour mener à bien ces fonctions (I(h) pages 6 et 7).

Ce décalage de vécu d'expériences, dans le cadre de demandes relativement similaires de la part de leur direction respective, est-il à chercher dans les exigences locales du marché, dans la relation du RP au directeur, dans leur décalage de représentations, dans leurs personnalités ? Elle semble en tout état de cause un élément à ne pas négliger.

Dans cette perspective, la dimension « formation » semble avoir une certaine importance. L'enquêté A mentionne ainsi ne pas avoir forcément la formation pour accomplir ce genre de tâches (A(f) page 8) ; l'enquêté D estime que l'excellence de la formation marketing suivi en août / septembre 2014 permet de comprendre la nécessité de mettre en place « plus de démarche entreprise » mais qu'une fois revenue en poste, « on n'a pas les moyens, moi j'avais pas les moyens en temps et en personnel pour les mettre en place… En une formation tu reçois tout ce qui est théorie mais après pour la mise en pratique, …pour la mise en pratique tu es seul… » (D(f) page 8). L'enquêté H, ex RP ayant suivi la formation de 2012 sur la gestion d'un service de cours, vient lui aussi insister sur l'importance de ce type de formation en ce qu'elle permet d'avoir une vision globale des éléments, du contexte, du marché dans lesquels s'insère son travail (H(f) page 6).

Dans cette perspective enfin, le travail en collaboration et en tout état de cause en cohérence, semble être un élément fondamental également. Ainsi l'enquêté F, qui admet avoir eu quelques gênes avec les considérations commerciales au début, estime qu'il y a peu à peu adhéré au vu de l'intérêt manifeste du projet de développement (communication / marketing) proposé, laissant entendre que la manière dont est porté, amené le projet est primordiale (F(f) page 6). Il y a donc cohérence et adhésion dans ce cas, tout comme celui de l'enquêté I pour qui le commercial est une évidence, partagée avec son directeur (I(h) pages 1 et 4).

Alors à qui incombent ces tâches, et dans quelle mesure ? L'enquêté C note de fait un certain rôle « commercial » du RP, dans la gestion des plaintes ou l'incitation à le vente

(C(h) page 2). Il apparaît aussi important que la pédagogie « garde un œil » sur le marketing selon les dires de l'enquêté F (F(f) page 6). Mais, comme le relève l'enquêté D (D(f) page 5), on ne peut avoir, dans chaque AF, un poste pour chaque mission. Pourtant c'est le choix opéré par certaines petites AF, d'avoir un responsable marketing[90]…

Quelle que soit la taille de l'AF, il apparaît fondamental en tout état de cause de définir ces champs et les besoins en marketing, communication et commercial, pour ensuite définir les personnes en charge de ces missions, et si besoin les accompagner dans la prise en charge de ces missions, ainsi que les modalités de travail s'il s'avère qu'une forme de collégialité doit être mise en place.

Au terme de ces deux premières parties, que j'envisage sous forme de bilan, je parviens donc à une conclusion générale qui pourrait être résumée de la manière suivante : le poste de RP, ce sont des fonctions mal envisagées / cadrées, un positionnement multiple et mal défini au vu de relations très diverses, des fonctionnements mal maitrisés, dans des contextes très évolutifs, en besoin d'adaptation renouvelée.

6.2.4. Des manques à pallier

A ce stade, il me semble qu'il est important d'achever l'analyse sous la forme d'un dernier bilan, celui des manques, notamment ceux établis tout au long des témoignages avant d'en présenter certains émergeant à mon sens du croisement de différents témoignages.

6.2.4.1. Le manque de réflexion globale sur ce poste et son intitulé

Le premier manque dont je ferai état, c'est celui de l'absence d'harmonie dans la vision du poste, dont il a déjà été fait mention auparavant à travers des extraits de l'entretien avec l'enquêté B. Pour rappel (B(h) pages 1 et 2): « tout le monde y voit quelque chose de différent… tous les RP du réseau font pas le même boulot […] Ca me semble un poste qui demande vraiment à être défini, à être valorisé et qui peut couvrir des réalités différentes

[90] L'AF de Chongqing a fait le choix depuis plusieurs années déjà d'avoir un responsable marketing

suivants les établissements même au sein du réseau AF Chine… [il est dépendant de] la vision des directeurs et des habitudes d'établissement, qui mériteraient d'être harmonisées… »

Mais ce qui est pointé ici, c'est aussi, et au-delà de la nécessaire flexibilité du poste de RP face à des contextes différents (G(f) page 8), sa flexibilité face au profil et à la vision - imaginée ou clairement définie de ce poste - du directeur. Si l'on part du principe, auquel je crois, de la nécessaire complémentarité entre ces deux personnes, clefs de voûte d'une AF, leur relation doit forcément être posée et pensée, et le rôle du RP, au-delà d'être pensé en soi, doit être pensé en parallèle dans cette optique de complémentarité.

Les intitulés actuels de poste illustrent bien ces propos - absence d'harmonie mais adaptation contextuelle, preuve à la fois d'une flexibilité face au contexte mais aussi peut-être de l'absence de réflexion et de consensus dans des pré-requis communs. Ainsi aujourd'hui, dans le réseau, les personnes en charge de ces postes s'appellent généralement « responsable pédagogique ». Certains titres ont toutefois évolué : ici « coordinateur pédagogique », ici encore « responsable des cours et des examens », là « directeur des cours ». Ils ont été repensés, et plus ou moins investis par les tenants du poste.

Ainsi l'enquêté G, qui travaille dans l'AF où il y a désormais un coordinateur pédagogique, s'explique quant à ce changement de dénomination: « quand j'ai recruté [le] 2ème responsable pédagogique, bien sûr je recherchais une expérience, une formation en FLE mais je recherchais des points très spécifiques […] chez nous l'option ça a été de passer d'un rôle à temps plein correspondant à peu près à un directeur des cours à un rôle de coordinateur pédagogique, puisqu'on a carrément changé l'intitulé car [il] a beaucoup d'heures de cours, [il] fait assez peu... enfin [il] fait aussi beaucoup d'administratif mais c'est pas un temps plein…. Donc on l'appelle [coordinateur] pédagogique… voilà et vraiment [il] est là uniquement pour la partie animation, accompagnement, coordination de l'équipe pédagogique. » (G(f) pages 7 et 4)

L'enquêté D quant à lui a vu le poste, dans l'AF où il travaille, évolué vers le titre de « responsable des cours et des examens », ce qui pose problème pour lui dans le sens où il ne sent pas responsable des cours de ce qui se passe dans les cours – cela fait d'ailleurs apparaître la connotation potentiellement négative du terme « responsable » - et que cela

occulte son rôle pédagogique et des fonctions plus larges au niveau de l'école de langue. C'est pourquoi il indique que « responsable pédagogique ou « responsable du centre de langue » serait plus adéquat. (D(f) page 3).

L'importance du titre n'est pas anodine. Il est à ce propos intéressant in fine de noter l'analyse développée par l'enquêté F, très satisfait de la refonte de son titre, selon lui véritable rempart de protection d'une part, et gage de positionnement et de reconnaissance de son travail d'autre part. Il s'exprime ainsi à ce propos : « je trouve que cette nouvelle appellation de directeur / directrice des cours englobe des choses qui ne sont pas dites dans le terme « responsable pédagogique » parce que un directeur des cours justement il est dans la définition de projets […] de formations, y'a la logistique, y'a pleins de choses… et il n'est pas juste résumé à de la pédagogie parce que c'est quelque chose qui peut être aussi reproché par les professeurs […] Responsable pédagogique oriente un peu trop les interlocuteurs à penser qu'on ne fait que ça, [et] peuvent nous reprocher de ne pas en faire… […] Ça pose vraiment les choses… il n'y a pas de mystère sur qui fait quoi... Et puis y'a pas, j'ai envie de dire, c'est presque triste à dire mais on ne déçoit pas les attentes […] ça protège la personne » (F(f) pages 2 et 3).

Pour achever cette première sous partie, un autre manque pourra être mentionné, dans le prolongement de ces questionnements autour de la vision du poste, celui de sa reconnaissance / valorisation. Ainsi l'enquêté B qui estime que « c'est un peu […] un poste impossible en fait […] insupportable au quotidien […] Ca me semble un poste qui demande vraiment à être défini, à être valorisé » (B(h) page 10) ou encore l'enquêté G qui analyse que « c'est vrai qu'on voit beaucoup d'exemples de gens qui se, qui se brûlent… enfin qui s'investissent énormément et qui reçoivent pas… c'est ingrat franchement… peut-être on fait pas suffisamment attention à les associer aux réussites auxquelles ils ont pu prendre part et puis tu vois ce que je veux dire… quand ça marche bien, c'est le directeur, quand ca marche pas, c'est le RP… Effectivement je trouve que c'est important de valoriser ce rôle-là » (G(f) page 9).

6.2.4.2. Le manque de temps

Au quotidien, c'est tout d'abord le manque de temps qui est relevé. Ce qui semble ressortir des témoignages, c'est l'impossibilité, faute de temps, pour le RP, de faire ce pour quoi il considère généralement avoir été engagé, à savoir de la pédagogie. Il court ainsi après le temps pour pouvoir essayer de mener des actions / projets pédagogiques, face à une logistique mal quantifiée et chronophage.

Le témoignage de l'enquêté A rend bien compte de ce dilemme en indiquant qu'il y a « plus une frustration finalement par rapport à l'ampleur des choses à faire et parce que, dans le job, pris dedans, on a envie de bien faire, on a envie de se donner à fond, de voir qu'on peut pas tout faire… c'était plus un problème de temps…oui plus un problème de temps et du coup de gestion de frustration […] y'a des choses faut les mettre de côté, y'a des priorités et que souvent, étant dans l'urgence de tous les jours, des problèmes à régler au quotidien… finalement les choses de fond on a pas le temps de… de se poser, de réfléchir dessus, d'avoir une prise de recul pour faire ces choses-là ». (A(f) page 9)

Et plusieurs enquêtés viennent corroborer ce fait. Ainsi l'enquêté D mentionne-t-il que « par rapport au temps qui [lui] était donné, qu'en fait trop de temps était pris par tout ce qui était marketing [...] et ensuite gestion administrative des étudiants…[qu'il avait] moins de temps pour tout ce qui est… purement didactique ou ingénierie didactique c'est-à-dire préparation de nouveaux contenus ou de programmes… ». (D(f) page 3)

Ou l'enquêté H répondant à la question de conclusion, sur des conseils à donner à un futur RP : « [mettre en place un vrai] Management et puis quantifier les tâches, quantifier clairement en termes de temps…Parce que même si on nous dit que les Chinois travaillent beaucoup et tout le temps, qu'on est ouvert 7 jours sur 7, psychologiquement c'est important je crois de savoir où on va… Donc essayer d'avoir euh… clairement… enfin clairement… même si c'est approximatif… plus ou moins combien de temps est dévolu à chaque tâche... oui ça je pense que ce serait pas mal. » (H(f) page 9).

Ou enfin l'enquêté I, moins généralisant mais mentionnant ce manque de temps lors de la prise de poste : « Et ce que j'ai retenu [d'une formation RP avant de prendre son poste] c'est que plus on prend du temps pour les projets ou pour faire autre chose que les tâches quotidiennes, mieux c'est évidemment et je m'en rends compte aujourd'hui que j'ai fait pareil du coup quand je suis arrivé, débordé par les tâches que je savais pas trop faire, du genre les emplois du temps ou l'organisation des sessions de TCF etc… qui prend beaucoup

de temps et du coup… bah du coup on a plus le temps de mettre quoi que ce soit en place… et depuis là un an et demi, j'ai plus besoin de trop de temps pour les emplois du temps qui sont fait à l'avance, les tests, les tests qui sont pas difficiles à faire passer, donc il reste du temps pour développer l'offre de cours, c'est de ça dont je parle… les projets» (I(h) page 3).

6.2.4.3. Le manque de professionnalisme et de cohérence

Le manque de professionnalisme est le troisième manque particulièrement souligné. Il est exprimé de manière très claire selon moi par l'enquêté D, relayé dans ses propos par l'enquêté H.

L'enquêté D offre ainsi le témoignage suivant : « En Chine, quelquefois, j'ai l'impression … pas de faire de l'amateurisme… mais on manque de professionnalisme quelquefois dans nos manières de nous y prendre dans certaines situations, alors peut-être que ça se voit pas, alors après de l'extérieur, mais voilà y'a des choses on ne sait pas faire, ou on ne fait pas de manière très professionnelle, très construite [elle donne l'exemple du montage d'un nouveau projet pédagogique stratégique, qui manque de structuration justement en termes de gestion de projet]. C'est…euh… c'est, comment dire… on construit le projet mais petit bout par petit bout, y'a pas un projet à long terme, à grande échelle] [et puis] Parce que les personnes qu'on a face à nous, les autres écoles, ils sont, je pense qu'ils ont des compétences au niveau, dans le domaine marketing que nous je pense qu'on n'a pas… » (D(f) page 6).

L'enquêté H poursuit dans la même veine, en racontant qu'il a dû, à un moment donné, organisé des événements VIP mais que « on n'était pas formé pour ça… tu vois encore une fois, tiens tu vas faire ça, allez hop tu vas faire ça… c'est toujours vite fait, c'est toujours un peu… amateur voilà… y'a pas de réflexion, y'a pas de formation et du coup faut faire… mais euh je pense que là-dessus y'a plein de choses à faire pour améliorer. » (H(f) pages 7 et 8).

Le quatrième manque que je mentionnerai à cette suite est celui de l'absence de cohérence. Ce propos est très bien illustré par l'enquêté I qui indique la difficulté à gérer de éléments « parfois très très contradictoire[s]… […] ça m'étonnait au début que ce soit à tel

point. [on] m'a dit c'est normal, […] que quand on gère une équipe, y'a les demandes de l'équipe, y'a les demandes des clients, et de la direction quoi… […] (I(h) page 10).

6.2.4.4. Le manque de formation et de continuité

Je développerai ici deux manques qui me semblent liés dans une perspective chronologique : il s'agit du manque de formation ou d'accompagnement dans la prise de fonction d'une part ; et du manque de continuité lors du changement de RP d'autre part.

C'est un fait indéniable : il y a une rotation de personnels importante dans les AF, et plusieurs enquêtés y font référence (voir infra ce que j'ai mentionné des récits des enquêtés A, B et G).

Autre fait indéniable parallèlement : la mise en place d'un plan de professionnalisation entre 2012 et 2014 pour les RP, afin de les accompagner dans leur poste et le développement de leurs tâches. La formation est souvent entrevue comme une solution face aux évolutions du métier, mais de fait elle se heurte à cette question de la rotation du personnel.

Le problème donc ? C'est le fait que les RP formés entre 2012 et 2014 sont pour la plupart partis de Chine, et qu'en tout état de cause les RP en poste aujourd'hui ont, dans le meilleur des cas, uniquement suivi la formation de 2014. Ajouté au fait que des périodes de tuilage sont rarement mises en place lors d'un changement de RP, il s'en suit une déperdition, en raison d'un manque de transmission, de l'expérience et des bonnes pratiques qui ont pu être mises en place, ressenti comme un manque d'accompagnement dans leur prise de poste par les nouveaux RP. Ainsi la boucle est-elle bouclée, un éternel recommencement d'absence de transmission et de capitalisation, particulièrement problématique dans un univers contextuel muable et concurrentiel et une profession à mon sens mal analysée.

6.2.4.5. 2 Identification du dernier manque

Le dernier manque que j'ai pu identifier au regard des entretiens effectués est issu d'une analyse que je qualifierai de plus personnelle, dans le sens où il ne m'a pas été

mentionné directement par les enquêtés mais émane de croisements et extrapolations réalisés à partir de certains propos et interrogations mentionnés au cours des entretiens. Je l'ai nommé le « manque d'appréhension et de compréhension du poste de RP dans son ensemble, et de ses implications », au moins en théorie.

L'identification de ce manque me semble intéressante dans la mesure où elle permet, à mon sens, de structurer des propositions de pistes de réflexion qui englobent l'ensemble des questionnements soulevé lors des différents entretiens.

Elle se décline notamment en termes de manque d'identification de l'ensemble des fonctions, des fonctionnements et des positionnements du poste de RP. Sur ce dernier aspect, je renverrai à ce qui a été établi dans la partie 6.2.3.2 identifiant différents types de positionnement mais en insistant ici sur justement le manque d'identification de ces différents positionnements à l'heure actuelle. Or ne pas les verbaliser ou les définir, c'est potentiellement entamer la légitimité et la crédibilité des RP qui doivent, dès leur prise de fonctions, gagner celles-ci sur tous ces positionnements, avec de nombreux paradoxes à gérer entre ces diverses logiques.

Le manque d'appréhension et de compréhension du poste de RP dans son ensemble, et de ses implications, au moins en théorie, met en évidence, au-delà de la nécessité d'adaptation à chaque contexte, de la définition d'un socle commun, défini, validé, approprié, de ce poste.

C'est donc sur cette dernière constatation que j'achèverai cette 6ème partie, car le reste n'est plus, face à ce constat, que pistes de propositions de résolution à ces manques, qui seront développées en conclusions.

CONCLUSIONS

S'il n'apparait pas qu'émerge un nouveau type de RP dans le réseau des AF Chine, à la suite de la mise en place de nouvelles logiques, il semble que la logique commerciale très présente en Chine interroge la manière dont est compris, considéré et positionné le RP, poste apparaissant comme un creuset de nombreuses problématiques.

Partie A – Réponse synthétique aux hypothèses

Si les termes du titre peuvent ainsi demeurer identiques à ceux initialement prévus, les modalités de questionnement et avec elles le contenu des hypothèses ont, eux, évolué. Les hypothèses sont ainsi passées de celles suivantes – auxquelles il n'a pu être répondu :

H1 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » unifie la vision que les RP ont de leur poste (H1a) et améliore la réalisation de leurs missions (H1b)

H2 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » modifie la vision initiale que les directeurs ont du poste de RP (H2a) et unifient les visions actuelles des directeurs et des RP (H2b).

H3 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » n'a pas modifié les représentations initiales des équipes enseignantes quant au poste de RP.

H4 : La mise en place de nouvelles logiques « réseau » et « entreprise » entraine une perception d'amélioration dans le fonctionnement du service pédagogique des AF.

A celles-ci :

H1 : Le développement des impératifs commerciaux entraine une nécessité de clarification des missions du RP et de son positionnement.

H2 : Le contexte de chaque AF, dans le cadre du développement des impératifs commerciaux, implique la définition des relations entre RP, direction et autres services / entités de l'AF.

H3 : Le développement des impératifs commerciaux implique le développement d'un accompagnement du RP dans sa prise de fonctions.

H4 : Le développement des impératifs commerciaux implique la mise en place d'un système de pérennisation de l'accompagnement.

Auxquelles il peut être répondu positivement, et en réponses auxquelles les conclusions ci-dessous proposent d'apporter des pistes de réflexion et des outils.

Partie B – Les étapes de la réflexion

Ces propositions de pistes de réflexions se décomposent en quatre étapes.

1ère étape : la décision, portée par une entité légitime, de mettre en place un processus du type de celui proposé ci-dessous, permettant de poser, clarifier le rôle de RP et d'accompagner les titulaires de poste dans l'investissement de leurs fonctions. Ce type de décision ne peut être porté qu'au niveau du réseau des AF Chine. Il implique de fait un important renversement dans la manière d'envisager les choses car il viserait à réellement faire prendre acte de la dimension réseau et devrait poser une autre question, celle de la place de la conception pédagogique dans les fonctions du RP. J'ai pu remarquer jusqu'à présent un réel souhait des RP de mutualiser ou de concevoir des projets, des outils en commun, par exemple la fiche de poste RP, le référentiel de compétences RP ou les cours jeunes publics. Mais force est de constater à chaque fois que soit il y a eu problème d'appropriation - de par un manque de collaboration au moment de la conception / un manque de diffusion / un manque d'appropriation, soit une absence de mise en œuvre effective.

Ce que je pense au-delà de ces difficultés, et cette réflexion est toute personnelle, c'est que les RP sont recrutés en tant que pédagogues et doivent donc rendre acte de cette composante, développer leurs produits même si cela s'avèrerait plus pertinent de le faire à une autre échelle. Il n'y a pas le réflexe d'aller demander aux autres les projets pédagogiques réalisés, voire de solliciter le transfert de montage ou de projet et les documentations afférentes, probablement parce que cela serait perçu comme un manquement à la réalisation de ce qui est considéré comme le cœur de travail, la conception pédagogique. Mais je pense que cette question devrait être réellement pensée.

2ème étape : la réalisation d'un panorama global de ce qu'est le poste de RP, avant, dans un second temps éventuellement, d'en extraire un socle / cadrage commun au poste de RP

dans le réseau des AF Chine, à défaut d'un profil type de RP global, ou de l'émergence d'un nouveau genre « unique » comme j'avais pu en faire l'hypothèse initialement. Ce socle permettrait dans un premier temps à chaque interlocuteur (directeurs / RP / professeurs) de partager un langage commun et global (théorique) quant aux missions, caractéristiques, fonctionnement et fonctions globales et potentielles de ce poste. Dans un contexte interculturel et transversal, il serait opportun que toutes PCS et nationalités soient investies dans un groupe de travail attelé à ces tâches.

3ème étape : une fois développé un 1er outil visant à « pallier » ce manque de compréhension / appréhension globale du poste, il s'agirait de veiller à combler le manque de mise en évidence de la nécessité d'adaptation à chaque contexte. Il me semble qu'une attention devra être particulièrement portée au moment du recrutement du RP et, dans ce sens, soit développé un outil qui permette d'extraire, en fonction des besoins de chaque AF à un moment X, les pré requis pour une meilleure adéquation aux besoins.

4ème étape : préalablement et au moment de la prise de poste, il me semble alors important de mettre en place un dispositif qui permettrait à chaque interlocuteur de prendre la mesure du poste dans le contexte en question, de transmettre les bonnes pratiques - afin de pallier d'une certaine manière au « turnover » et aux pertes engendrées - et de régler la relation avec la direction. Car à la rédaction de ce mémoire, je me suis étonnée d'un fait : si les directeurs et professeurs sont accompagnés dans leur prise de poste - les premiers par la Fondation et les seconds par les RP, quid de l'accompagnement des RP, qui pourtant semblent constituer un centre névralgique dans une AF ?

Ce dispositif se constituerait des éléments suivants, permettant de cadrer ensemble le poste, de prévenir certains risques et de se poser dès le départ des questions fondamentales tout en ayant un certain recul :

- un document cadrant les relations RP / direction : attentes et priorités du poste et des tâches en fonction du contexte ; méthode de travail ; mode de management ; répartition des tâches en doublon ; nom du poste, communication auprès de l'équipe en termes de fonctions ;
- tout un dispositif d'accompagnement comprenant a minima RDV skype ou période de tuilage, stage d'observation dans une autre AF, vadémécum du RP, référent(s) réseau, formation réseau itinérante…

Certains documents seraient donc à usage exclusif du RP mais la plupart, ainsi que certaines actions, impliqueraient une connexion avec le directeur ou le réseau. C'est pourquoi un support de la DG dans la promotion de l'utilisation de certains outils constituerait un préalable nécessaire, notamment au regard de ceux impliquant une utilisation directe par les directeurs.

Partie C – Quelques détails sur les outils proposés à chaque étape précédente

Il s'agirait donc ici de procéder à la mise en place de ressources non déperditives, à l'image du guide *Fonctionner en réseau. D'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*, dont je faisais largement mention en sous partie 2.2.1.2; ce type de ressources étant celles principalement constitutives d'un réseau.

* **Le 1er outil** consisterait en la réalisation d'un panorama / état des lieux exhaustif du poste de RP. A cet effet, un certain nombre de documents antérieurement élaborés, telle que la fiche de poste, mais aussi le référentiel de compétences, format largement sous exploité à mon sens, pourraient constituer une base de refonte.

Ce panorama devra notamment veiller à présenter un état des lieux selon les composantes du poste et ses différents positionnements (les établir toutes et tous permettrait de les faire reconnaître de fait, de ne pas les nier ou les occulter au moins sur le principe).

- Selon les composantes (A chaque fois, liste des tâches + savoir + savoir-faire)
    - Dimension logistique
    - Dimension pédagogique
    - Dimension pilotage
    - Dimension stratégique
    - Dimension commercial / marketing / communication
- Selon les types de relation (professeurs / clients / étudiants / direction) et donc de positionnement :
    - Avec les professeurs : positionnement selon curseur pédagogique - managérial
    - Avec les étudiants / clients : positionnement selon un curseur pédagogique - commercial

    - Avec la direction : positionnement managérial
- Selon les démarches à mettre en œuvre :
    - Dans le cadre logistique : procédures / procès
    - Dans le cadre pédagogique : gestion de projet
    - Dans le cadre commercial : outils marketing

* **Le 2ème outil** serait constitué d'une base documentaire comprenant des ressources bibliographiques sélectionnées et des outils de gestion :

- du secteur de cours (tableaux de bord / audit / démarche qualité)
- de gestion de projet (dont délégation)
- de gestion de la relation client
- de gestion d'une équipe (management JLT / mener un entretien)
- marketing
- communication

Cette base documentaire pourrait être proposée à la lecture avant ou au moment de la prise de poste.

* **Le 3ème outil** consisterait en un dispositif pour le recrutement et la prise de poste :

- Trame d'analyse des besoins pour le recrutement ;
- Trame de la relation direction / RP : les questions à se poser + les limites à définir en termes de fonctionnement de ce binôme, en termes de répartition des tâches, en termes de RH ;
- Vadémécum du RP de prise en main du poste comprenant témoignages, liste de bonnes pratiques ;
- Guide des options d'accompagnement dans la prise de poste.

A partir de ces éléments négociés, élaborés et mis en place au niveau du réseau, diffusés et communiqués automatiquement à chaque prise de poste, chaque direction d'AF pourrait constituer un outil, son propre guide du poste de RP évolutif au gré des contextes, des besoins, du profil de la direction, du profil du RP… mais qui pourrait donc se baser sur les

éléments définis en commun / au niveau du réseau au niveau du panorama global, et dont toutes les dimensions auraient été prises en compte.

Chaque RP serait formé, investi et accompagné au mieux dans ses missions, ces dernières étant comprises et partagées de tous.

Un cercle vertueux de mutualisation de bonnes pratiques pourrait dès lors être amorcé, et avec lui probablement une meilleure diffusion du français.

Vaste utopie ?

BIBLIOGRAPHIE

Alami Sophie, Desjeux Dominique, Garabuau-Moussaoui Isabelle. *2013. Les méthodes qualitatives*. Paris. PUF. Que sais-je ?

Attali Jacques. Août 2014. « La francophonie et la francophilie, moteurs de croissance durable ». Rapport à François Hollande, Président de la République française.

Barmeyer Christophe. 2008. « Management interculturel et processus d'intégration. Une analyse de l'alliance Renault-Nissan. » Cairn.

Bellanger Lionel. 2009. *Managez un projet avec succès*. Management les Guides. ESF Editeur

Biondi Yuri, Chatelain-Ponroy Stéphanie, Eynaud Philippe, Sponem Samuel. 2010. « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? Politiques et Management public ». Institut de management public, 27 (1), pp.3-8. <halshs-00502671>

Calvet Louis-Jean. 1996. *Les politiques linguistiques*. Paris. PUF. Que sais-je ? pp 99-111

Calvet Louis-Jean, 20 mars 2012. « Quelle politique linguistique pour la France ? » in Huffington Post.

Clément Jérôme. 26 Janvier 2015. « Colloque international de la Fondation Alliance française – Allocution en ouverture du 36ème colloque international de l'Alliance française »

Collectif Fondation de l'Alliance française et Alliances françaises. 2013. *Alliance française – 130 ans.* Nouvelles éditions de l'Université.

Collectif ANACT. Novembre / décembre 2010. Revue de la qualité de vie au travail. Travail et changement, quels indicateurs de la qualité de vie au travail. Numéro 334.

Collectif Réseau Ecole et Nature. 2002. *Fonctionner en réseau. D'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement*.

Collectif UNAAPE 1996. Région Ile-de-France. Associations autonomes des parents d'élèves : « Union ou fédération ? Quelle définition ? Quelle différence ? »

Commission pédagogique AF Chine. 2013. Fiche de poste Responsable pédagogique / Référentiel de compétences Responsable pédagogique / Vadémécum du Responsable pédagogique.

Combes Marie-Christine, Ughetto Pascal. Avril 2009. « La professionnalisation des associations : une entrée par le travail. » 3e congrès de l'Association française de sociologie, Paris, France. <halshs-00373103>

Combessi Jean-Claude. 2007. *La méthode en sociologie*. Editions La Découverte. Collection Repères. Paris.

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi / Ministère du Travail, des Relations Sociales, de

la Famille, de la Solidarité et de la Ville. 2008. *Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003*.

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi / Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. 2009. *Nomenclature des familles professionnelles. Version 2009. Table de correspondance FAP / PCS / ROME*

Debbasch Charles / Bourdon Jacques. 2006. *Les associations*. Paris. PUF. Que sais-je ?

Esnault Nathalie. 2005. *Le manager développeur de compétences*. Management les Guides. ESF Editeur (10)

Fabius Laurent. 26 Janvier 2015. « Colloque international de la Fondation Alliance française - Discours d'ouverture du 36ème colloque international de l'Alliance française » (07)

Fondation AF. Mars 2010. *Démarche qualité appliquée aux activités des Alliances françaises. Référentiel.*

Genève Marc. 2007. « Gouvernance associative : de l'affirmation d'une spécificité à la recherche de ses caractéristiques. » In La tribune fonda 183. pp 97-102

Gomel Bernard. 2009. « La professionnalisation des associations et la crise. » In La tribune fonda 200. pp 24-28

Lebeau Eric. 2013. « 2 petites histoires de l'approche processus ». In http://www.institut-numerique.org/2-petite-histoire-de-lapproche-processus-52ff72b3d992f

Martel Frédéric. 1er février 2015. « Francophonie : à quoi servent les Alliances françaises ? ». In émission de France Culture « Soft power ».

Neuschwander Claude. 1991. *L'acteur et le changement : essai sur les réseaux*. Seuil

Plane Jean-Michel. 2013. *Théorie des organisations*. Dunod.

Pôle Emploi. Référentiel ROME K2102

Ribéraud Vonnick. 2009. « Usages de techniques managériales et transformation des modes d'engagement : le cas d'une association de solidarité internationale. » La tribune fonda 200. pp 45-50

Roselli Mariangela. « Le projet politique de la langue française. Le rôle des AF. » In: *Politix*. Vol.9, numéro 36. Quatrième trimestre 1996. pp. 73 – 94

Thuderoz Christian. 2010. *Sociologie des entreprises*. Edition La Découverte. Repères.

SITOGRAPHIE

Agence professionnelle des centres de français de France : http://www.fle.fr

Agent de maitrise :
http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/42365-agent-de-maitrise-definition-juridique

Ambassade de France aux Etats-Unis : http://ambafrance-us.org/spip.php?article340

Cadre d'entreprise :
http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition

Délégation générale AF Chine : http://beijing.afchine.org

Fondation Alliance française : http://www.fondation-alliancefr.org/?p=440

Gestion des ressources humaines : http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

Hypermodernité : http://fr.wikipedia.org/wiki/Hypermodernité

Ingénierie pédagogique : http://fr.wikipedia.org/wiki/Ingénierie_pédagogique

Marketing : http://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing

Méthode des 7S : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/12/21/cercle_41451.htm

Portail des Alliances françaises du Mexique : http://www.alianzafrancesa.org.mx

Programme présidentiel 2012 / politique linguistique :
http://www.huffingtonpost.fr/louisjean-calvet/

Réseaux :http://www.placedesreseaux.com/Dossiers/creer-reseau/formes-juridiques3.htm et http://www.placedesreseaux.com/Rubriques-pratiques/juridique/formes-de-reseaux-alternatives-3.html

Réseau culturel français : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-culturelle-21822/le-reseau-culturel-francais-a-l/

ANNEXES

Annexe 1 – Fiche de poste et référentiel de compétences AF Chine + table des matières du vadémécum du responsable pédagogique
Annexe 2 – Démarche qualité appliquée aux activités des Alliances françaises – *Référentiel* / mars 2010 (extrait – Partie « pédagogie et enseignement »)
Annexe 3 – Eléments de présentation des informateurs
Annexe 4 – Notes d'entretien avec Monsieur Laurent Croset, Délégué Général de l'Alliance française en Chine / 2009 – 2013
Annexe 5 – Notes d'entretien avec Monsieur Jean-Luc Tissier, Délégué Général de l'Alliance française en Chine / 2014 à ce jour
Annexe 6 – Réponses écrites de Monsieur Gérald Candelle, responsable du recrutement Fondation Alliance française
Annexe 7 – Courriel du Délégué Général aux directeurs des AF en Chine / 2 juin 2014 : *Journées réseau 19/22 mai 2014 - Feuille de route 2014/2015 / Réunion des directeurs et Formation marketing*
Annexe 8 – Courriel du Délégué Général aux directeurs des AF en Chine – 21 novembre 2014 : *Membres des ateliers réseau et mise en place de la plateforme Basecamp*
Annexe 9 – Fiche de poste responsable pédagogique (et adjoint) Pékin 2010
Annexe 10 – Eléments de contrat de travail responsable pédagogique adjoint Pékin
Annexe 11 – Fiche de poste responsable pédagogique Pékin 2014
Annexe 12 – Fiche de poste responsable pédagogique adjoint Pékin 2014
Annexe 13 – Questionnaire de Karasek
Annexe 14 – Questionnaire d'enquête
Annexe 15 – Guide d'entretien
Annexe 16 – Tableau synthétique des enquêtés

Les annexes 17 à 25 se trouvent, en raison de leur volume, dans un livret unique présenté séparément

Annexe 17 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté A
Annexe 18 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté B
Annexe 19 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté C
Annexe 20 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté D
Annexe 21 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté F
Annexe 22 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté G
Annexe 23 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté H
Annexe 24 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté I
Annexe 25 – Transcription de l'entretien avec l'enquêté J
Annexe 26 – Tableau d'analyse de la question 2 du questionnaire d'enquête
Annexe 27 – Tableau d'analyse de la question 3 du questionnaire d'enquête
Annexe 28a – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête (réponses des directeurs)
Annexe 28b – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête (réponses des responsables pédagogiques)
Annexe 28c – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête (réponses des professeurs)
Annexe 28d – Tableau d'analyse de la question 6 du questionnaire d'enquête (réponses des ex responsables pédagogiques)
Annexe 29 – Tableau d'analyse de la question 8 du questionnaire d'enquête
Annexe 30 – Tableau d'analyse de la question 7-1 du questionnaire d'enquête