

COLLECTION
FORMATION

Thierry ARDOUIN

INGÉNIERIE DE FORMATION

**Intégrez
les nouveaux modes de formation
dans votre pédagogie**

5^e édition

DUNOD

Nous tenons à témoigner nos sincères remerciements à :

Thierry Grumier pour sa collaboration, ses apports, les fiches pratiques et ses avis d'expert sur les dimensions budgétaires et financières tout au long de l'ouvrage.

Corinne Rouby pour les illustrations au début de chaque partie.

Illustrations : Corinne Rouby

Couverture : Hokus Pokus

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076942-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Partie 1	
L'ingénierie en question ou la question de l'ingénierie	5
Chapitre 1 ■ Vous avez dit formation ? Vous avez dit ingénierie ?	7
Chapitre 2 ■ L'ingénierie est l'art et la science de la reliance, et la traduction des contraires et des contraintes	21
Chapitre 3 ■ Les pièges et risques de l'ingénierie	47
Partie 2	
Analyser : une étape fondamentale	53
Chapitre 4 ■ Politique et diagnostic de formation	57
Chapitre 5 ■ Les besoins en formation	79
Chapitre 6 ■ Analyse de l'offre de formation	97

Partie 3

Concevoir, c'est être architecte de la formation 107

Chapitre 7 ■ Référentialisation et référentiels 109

Chapitre 8 ■ Contractualisation et cahier des charges 131

Partie 4

Réaliser la formation : la partie émergée de l'ingénierie 165

Chapitre 9 ■ Le plan de formation 167

Chapitre 10 ■ La veille documentaire 181

Chapitre 11 ■ Les tableaux de bord 191

Partie 5

Évaluer : une étape sans fin 207

Chapitre 12 ■ Qu'est-ce qu'évaluer ? 213

Chapitre 13 ■ Évaluation et formation 223

Chapitre 14 ■ Évaluation de la formation 233

Chapitre 15 ■ Pilotage de la fonction formation 257

Chapitre 16 ■ Le métier de responsable de formation 267

Conclusion 273

Liste des sigles en formation professionnelle 277

Glossaire 283

Bibliographie 293

Introduction



L'élaboration d'un projet de formation ne se réduit pas à la définition d'un contenu de stage et d'une pédagogie adaptée, mais nécessite de prendre en compte à la fois la situation des acteurs, la demande de l'organisation et son environnement. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche effective qui tienne compte des différentes dimensions d'une situation.

Depuis la loi de 1971 sur la formation professionnelle, cette dernière s'est fortement développée, quantitativement dans un premier temps – nombre de formations, de personnes et volume financier – puis qualitativement dans un deuxième temps – par des démarches intégrant les logiques d'entreprises, mais aussi les attentes individuelles. Ces aspects se sont trouvés renforcés par la loi du 4 mai 2004 avec les différents dispositifs qui la composent. La loi va chercher à susciter l'engagement dans la formation avec pour logique de « clarifier pour chacun ses droits et ses devoirs en matière de formation » en renforçant notamment les dispositifs d'information et d'orientation.

Cependant le système de formation est toujours sujet à nombreuses critiques, et les partenaires sociaux cherchent son amélioration en vue de renforcer la cohérence entre les objectifs nationaux et le contexte socio-économique. Ainsi les discussions entre les partenaires sociaux aboutiront à la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à « l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie ». Et, dernièrement, ce sont les lois du 5 mars 2014 relative à « la formation professionnelle, à l'emploi et la démocratie sociale » (Loi n° 2014-288) et du 8 août 2015 relative « au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels » qui impactent le secteur.

La formation est une réalité sociale et professionnelle de plus en plus présente et mouvante. C'est au cours de ce développement qu'est apparue l'ingénierie de la

formation, ou ingénierie de formation. Dans le même temps, le métier s'organise, se forme, s'outille techniquement et méthodologiquement, en un mot se professionnalise et fait reconnaître la spécificité de ses savoir-faire. Être responsable de formation en entreprise, responsable pédagogique, consultant ou formateur, bref professionnel de la formation et du développement des compétences, nécessite des connaissances particulières, des méthodologies appropriées et une appréhension pédagogique de l'adulte. La mission de l'ingénierie de la formation est bien cette mise en dynamique professionnelle.

Cet ouvrage se veut une synthèse pour un positionnement critique de l'ingénierie de formation et un cadre méthodologique et pratique pour les professionnels et les acteurs de la formation.

L'ingénierie de la formation se situe bien dans une logique où la démarche professionnelle d'ingénierie se met au service de la formation dans sa perspective la plus large et la plus ouverte. La formation est bien la recherche du développement de l'individu dans toutes ses dimensions en adéquation avec son contexte et son environnement ; elle ne saurait être réduite ni à la seule acquisition de connaissances ni à l'application de compétences, c'est-à-dire à la transposition de capacités plus ou moins intégrées à la logique productive. La formation est bien *une transformation* qui est justement une combinaison des différentes logiques : individuelle, de l'organisation, de l'apprentissage et du travail. Nous positionnons l'ingénierie de la formation dans une démarche où nous découvrirons que quatre étapes sont nécessaires à son déploiement : analyse de la demande, conception du projet, réalisation et évaluation. Comme il s'agit à la fois de positionner des concepts et de fournir une méthodologie opérationnelle, les parties sont construites dans cette double perspective. Le lecteur trouvera pour chaque étape des « fiches pratiques » exploitables dans son activité professionnelle, comme une grille d'autodiagnostic et de pilotage de la formation dans l'entreprise et un chapitre est dédié au rôle et activités du responsable de formation en entreprise.

Proposition de guide de lecture

Acteurs	Attentes	Lecture des points spécifiques/attentes	Lecture approfondie
Responsables institutionnels, Dirigeants, DRH	Développer une vision stratégique de la formation	Chapitre 4 Chapitre 14	Partie 2 Partie 5
Responsables de formation	Optimiser la formation	Chapitre 4 Chapitre 5 Chapitre 8 Chapitre 9	Partie 2 Partie 3
Responsables de formation	Formaliser sa pratique	Chapitre 6 Chapitre 8 Chapitre 9 Chapitre 15	Partie 2 Partie 4 Partie 5
Consultants	Travailler avec les entreprises dans le domaine	Chapitre 4 Chapitre 5 Chapitre 9	Partie 2 Partie 3 Partie 5
Universitaires Étudiants	Cadre de recherche Concepts en jeu	Partie 1 Chapitre 12 Chapitre 13	Partie 1 Partie 5 Glossaire Sigles
Tout public	Démarche d'ingénierie	Chapitre 2 Chapitre 15	Partie 1 Partie 5
Tout public	Métier de responsable de formation	Chapitre 2 Chapitre 16	Partie 1



Pour accéder aux fiches pratiques et aux compléments en ligne rendez-vous sur la page du livre sur le site www.dunod.com

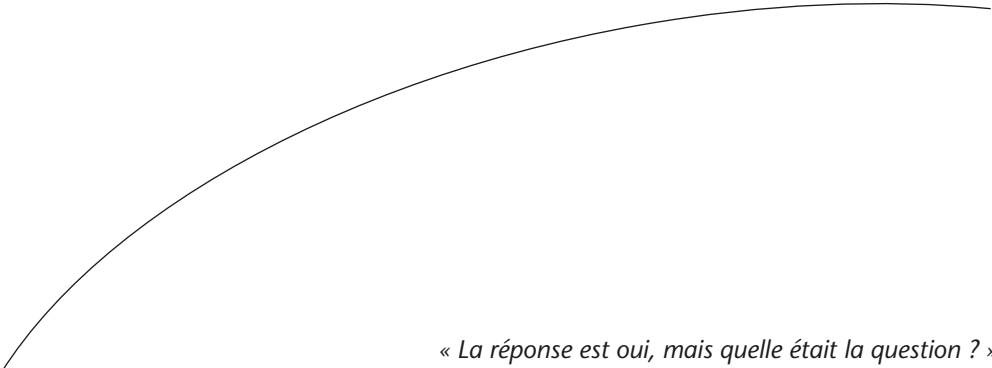
Partie 1

L'ingénierie en question ou la question de l'ingénierie



Chapitre 1

Vous avez dit formation ? Vous avez dit ingénierie ?



« La réponse est oui, mais quelle était la question ? »

Woody Allen

Executive summary |

- ▶▶ **L'ingénierie**, un terme récent dans le champ de la formation.
- ▶▶ **La formation** est une activité éducative particulière dans un cadre social et législatif historique.
- ▶▶ **Le terme et l'usage de l'ingénierie** ont trois origines qui leur donnent tout leur sens et leur intérêt.
- ▶▶ **L'ingénierie de formation** s'inscrit dans un double axe individu/collectif et apprentissage/production mettant au jour les différentes dimensions de l'ingénierie.

Vous avez dit formation ?

Au départ était l'éducation si bien définie par Émile Durkheim¹ : « L'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que réclament de lui, et la société politique dans son ensemble et le milieu social auquel il est particulièrement destiné. »

Cette éducation sociale et d'acquisition de savoirs est mise en œuvre par le système d'enseignement qui n'a cessé d'évoluer dans un double paradoxe :

- former le plus grand nombre pour assurer la cohésion sociale et former l'élite pour le renouvellement des savoirs ;
- s'adapter à l'environnement socio-économique et garantir un développement et une indépendance culturelle.

Après guerre, dans une période de reconstruction, la formation des salariés est une nécessité qui, après consultation et négociation, deviendra un droit inscrit dans la loi. Il faut cependant rappeler avec Pierre Goguelin² que : « Le mot formation est actuellement employé de façon si courante qu'il est difficile d'imaginer qu'il n'était pratiquement pas utilisé avant 1950. De 1850 à 1960, aucun des dictionnaires ou encyclopédies consultés ne fait référence au mot formation, à une quelconque activité d'enseignement, d'instruction ou d'éducation. »

Les lois du 16 juillet 1971 ont permis le développement de la formation professionnelle continue dans un esprit volontariste et humaniste d'éducation permanente comme l'indique l'article premier : « L'éducation permanente constitue une obligation nationale. Elle a pour objet d'assurer à toutes les époques de sa vie, la formation et le développement de l'homme, de lui permettre d'acquérir les connaissances et l'ensemble des aptitudes intellectuelles ou manuelles qui concourent à son épanouissement comme au progrès culturel, économique et social. » (Loi n° 71-577 du 16 juillet 1971, d'orientation sur l'enseignement technologique).

La formation est un élément de l'éducation, au sens de la loi (art. L.900-1 du Code du travail) : « La formation a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. »

1 DURKHEIM E. (1922), *Éducation et Sociologie*, Paris, PUF, 9^e éd. 2005.

2 GOGUELIN P., *La Formation-animation, une vocation*, Paris, ESF Editeur, 1991.

Nous retenons avec Bernard Honoré¹ quatre aspects fondamentaux inhérents à la formation, à la fois différents et complémentaires :

- la formation comme droit de l’homme ;
- la formation comme condition du développement économique et social ;
- la formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux ;
- la formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

Ainsi, « la formation est une dimension de l’activité humaine, liée au changement, elle caractérise des phénomènes évolutifs et apparaît à notre époque comme une exigence »².

Dans cette optique, la formation s’inscrit dans un système à plusieurs éléments et à plusieurs niveaux qu’elle va chercher à mettre en synergie. Il s’agit bien en effet de combiner et d’intégrer le savoir – au sens général du terme – à la stratégie, individuelle ou collective, des acteurs dans une situation éducative particulière ; cette dernière étant elle-même inscrite dans une organisation ou institution participant du système socio-économique.

Dans ce sens, la formation est tout à la fois un produit, une situation, un processus et une institution :

- la formation est un *produit* en tant que résultat d’un travail d’appropriation avec un niveau de qualification atteint ou revendiqué ;
- la formation comme *situation* en tant que mise en relation de différents acteurs dans un cadre pédagogique donné ;
- la formation comme *processus* en tant que démarche d’apprentissage et de changement pour les individus ou les organisations ;
- la formation est aussi une *institution* comme un système organisé ayant une réalité sociale intégrée à la société.

On ne peut que difficilement penser la formation sans prendre en compte *a minima* ces différentes dimensions.

En définitive, nous dégagerons la définition suivante :

« La formation est l’action de se doter de moyens pour permettre l’acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d’atteindre un objectif. »

La formation apparaît comme un tout où les différentes parties sont difficilement dissociables entre :

- formation personnelle et formation professionnelle ;

1 HONORÉ B., *Vers l’œuvre de la formation*, Paris, L’Harmattan, 1992.

2 *Op. cit.*

- apprentissage théorique et appropriation pratique ;
- les temps spécialisés et les temps interprofessionnels ;
- la formation pour soi et la formation pour l'institution ;
- l'expérience et les connaissances.

Les différentes évolutions mises en œuvre depuis la loi de 1971, en particulier depuis le traité de Lisbonne en 1999 et le cadre stratégique « Éducation et Formation 2020 » en Europe¹ visent aussi une prise en main accrue du développement de leurs compétences par les individus eux-mêmes. La formation doit se développer en articulant les quatre dimensions précédemment identifiées.

Vous avez dit ingénierie ?

Le mot ingénierie se situe au confluent de trois origines concomitantes :

- Du français, *génie*, terme le plus ancien du XIII^e siècle, qui prend ses racines dans le domaine militaire.
- Du latin *ingenium*, issu des travaux des philosophes du XVII^e et XVIII^e siècle qui allie et relie connaissance, action et contexte.
- L'utilisation, à partir du XVIII^e siècle en France, du terme anglo-saxon, *engineering*, qui correspond à « la science de l'ingénieur ».

Cette origine multiple se retrouve dans le sens à la fois complexe et ouvert de l'ingénierie. Et si les dimensions de l'ingénierie se sont élargies et complexifiées, elles doivent, de manière encore plus importante, articuler esprit créatif, coordination interdisciplinaire et prise en compte du contexte et des acteurs.

Si le terme d'ingénierie est relativement ancien², son utilisation de manière commune date de 1970 lorsqu'il est employé dans le rapport du comité pour le VI^e plan. Son passage dans le domaine de la formation date des années 1985 (Pain 1989, Collardyn 1985, Le Boterf 1985, Viallet 1987). Cependant ce « passage » est loin d'être automatique et perçu comme une évolution pertinente de la formation.

1 http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_fr

2 Pour plus de précisions et un détour historique reprenant les grandes périodes de l'évolution de l'ingénierie, voir T. ARDOUIN, « La formation est-elle soluble dans l'ingénierie », *Éducation Permanente*, n° 157, 2003. T. ARDOUIN, « Ingénierie de formation » in JORRO A. (2014), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, Bruxelles, De Boeck, pp.165-168.

Jacky Beillerot¹ nous donne en effet sa perception de l'ingénierie : « L'ingénierie est à la mode ; on utilise le terme de plus en plus, y compris en matière de formation. Si on voulait dire que l'éducation mérite une attention aussi soutenue que celle que l'on déploie pour les objets manufacturés, ou bien que les activités de formation se développent dans des contextes sociaux et pédagogiques pour lesquels il est nécessaire de mobiliser réflexion, rationalité, organisation, moyens, il n'y aurait rien à redire, on se réjouirait même. Mais il ne s'agit pas de cela. Il s'agit de faire croire que des termes importés d'ailleurs font modernes. Que des termes d'ailleurs vont aider à résoudre les problèmes spécifiques de la formation, à la faire comprendre pour la maîtriser. Mode et imposture, bluff et misère de pensée : systémisme, ingénierie et autres analyses transactionnelles ne sont que des oripeaux du temps, chargés de la même besogne que l'astrologie : tromper et faire illusion. »

À l'inverse de cette position très marquée, nous trouvons Guy Le Boterf² qui situe : « l'ingénierie, comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication) en vue :

- d'optimiser l'investissement qu'il contient ;
- d'assurer les conditions de sa viabilité ».

Ainsi, « l'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation »³.

Entre ces deux positions, l'une très critique et polémique, l'autre pouvant apparaître comme technique, cette notion est de plus en plus prégnante et utile pour les professionnels et, pour notre part, nous la conceptualisons autour de *l'ingenium*.

L'ingénierie, comme tous les termes nouveaux ou innovants, ne s'est installée que progressivement dans le monde de la formation. Ce terme, issu du génie et des métiers de *l'ingénieur*, a effectivement été « récupéré » de ces disciplines pour être incorporé puis digéré par ce secteur en expansion qu'est la formation. Mais, si cette importation peut toujours être critiquable, il est important qu'un corps professionnel utilise et adapte des termes issus d'autres disciplines pour définir et construire son langage. Comme Pierre Gillet⁴ pour

1 BEILLEROT J., *Voies et voix de la formation*, Paris, Éd. Universitaires, 1988.

2 LE BOTERF G., *L'Ingénierie et l'évaluation de la formation*, Paris, Éditions d'Organisation, 5^e éd. 2006.

3 *Op. cit.*

4 GILLET P., « Pour une écologie du concept de compétence », *Éducation permanente*, 1988, n° 135, p. 23-32.

la compétence, nous utiliserons l'idée du « concept-outil » comme « moyen d'aide à la conception (qui) fonctionne à l'aise dans le champ de la praxéologie ». L'ingénierie est ainsi usitée dans le domaine de la formation comme un concept-outil, c'est-à-dire partant de la pratique vers une conceptualisation, au risque de la logomachie tant décrite par Jean-Pierre Legoff¹. Il interpelle ainsi le lecteur : « La fascination pour l'entreprise va finir par vider la notion d'éducation permanente de son sens. Le mélange entre le jargon des formateurs et celui du management va atteindre son paroxysme. La pédagogie devient avant tout affaire d'« ingénierie », de méthodologies, de « boîtes à outils »... ».

Dans cette polémique, où les professionnels de la formation sont directement impliqués, voire mis en cause, il est donc important et nécessaire de nous arrêter sur ce « nouveau » terme d'ingénierie et d'analyser ses différentes composantes dans l'ingénierie de la formation.

Les différents champs d'intervention

Il existe un glissement dans l'utilisation de l'ingénierie. Ainsi, d'une définition générale centrée sur les projets industriels ou de construction, l'ingénierie se décline au fur et à mesure dans les différents aspects des sciences sociales :

- ingénierie de la formation (Le Boterf G., 1985) ;
- ingénierie pédagogique (Bouthors M., 1987) ;
- ingénierie de l'éducation (Danvers F., 1992) ;
- ingénierie des ressources humaines (AFPA, 1992) ;
- ingénierie sociale (de Gaulejac V., Bonetti M., Fraise J., 1995).

L'aspect économique est peu présent dans ces déclinaisons de l'ingénierie. On parle pourtant désormais d'*ingénierie financière*. Pour Pierre Gensse et Patrick Topsacalian² : « L'ingénierie financière propose un ensemble d'outils destinés à favoriser les opérations de haut de bilan. Discipline récente, elle se caractérise par l'utilisation de méthodes innovantes, élaborées, transversales, et par la recherche de solutions originales à des problèmes financiers qui touchent aux structures de l'entreprise en général et au capital en particulier. Ses techniques permettent de minimiser les apports tout en favorisant le maintien, voire la prise de contrôle. »

1 LE GOFF J.-P., *La Barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 1999, p. 90 (nouv. éd. 2003).

2 GENASSE P., TOPSACALIAN P., *Ingénierie financière*, Paris, Economica, 1999.

Nous retrouvons cette *fonction* « *d'ensembliser* » dans la recherche, la coordination, et la mise en œuvre de différents financements pour la réalisation d'actions ou de dispositifs de formation. Il n'est pas rare en effet de combiner divers financeurs et institutions dans le cadre du projet de développement en général et/ou de formation, comme les financements européens (Fonds Social Européen), les OPCA, les Régions, la DIRECCTE et l'entreprise.

Cette fonction de l'ingénierie financière sera d'ailleurs de plus en plus présente et demandée dans l'élaboration de projet et le montage d'action de formation.

L'ingénierie est passée du domaine du génie à l'industrie et au secteur du bâtiment travaux publics, au secteur tertiaire, notamment dans le montage de projets commerciaux, puis informatiques, pour s'étendre aux domaines des services, dont la formation. Son intégration dans le champ social, et plus spécifiquement dans la formation, n'est pas seulement un effet de mode. Cela, nous semble-t-il, renvoie à une réalité professionnelle et à la revendication légitime de savoir-faire professionnels particuliers. Cependant, si nous sommes favorables à cette importation lexicale et sémantique avec ce qu'elle comporte de nouvelle lisibilité professionnelle, elle n'enlève rien aux risques de « jargonage » et de « technicisation » comme nous le verrons au chapitre 3. Plus que jamais, cette revendication de l'ingénierie de la formation doit s'accompagner d'une vigilance dans la justesse des propos et dans les innovations proposées.

L'ingénierie de formation aujourd'hui

L'ingénierie de la formation s'est peu à peu imposée comme une nécessité dès lors que la formation est devenue une préoccupation pour les entreprises, dans la mesure où elle est apparue comme un facteur de développement de leur compétitivité. Cette conception de la formation et les dispositifs mis en œuvre amènent un recouvrement entre les notions de compétence et de performance. La compétence devient un enjeu stratégique pour l'entreprise dans la mesure où, grâce à elle, l'entreprise va pouvoir se différencier de ses concurrents. Et si la compétence est bien devenue un enjeu stratégique, la formation n'est plus une charge pour les entreprises en évolution, elle est reconnue comme un investissement, elle est un moyen d'assurer et de réussir cet enjeu stratégique. Dans cette perspective, la formation ne pourra être efficace que si elle est en permanence articulée avec l'organisation du travail.

Formation et organisation sont ensemble dans un processus dynamique où le développement des compétences est complètement lié au développement de l'organisation et réciproquement (on parle d'ingénierie des compétences collectives). Dans ces conditions, les personnes chargées de l'encadrement doivent être fortement impliquées, c'est un changement radical de leur mission que de se consacrer au développement de la compétence (on parle d'ingénierie des compétences individuelles). Il est par conséquent nécessaire qu'existe un lien très fort avec le référentiel du métier. L'objectif de la formation se déplace sur la professionnalisation des personnes afin qu'elles soient plus performantes au sein de leur organisation, mais aussi qu'elles disposent d'une qualification suffisante pour faciliter leur mobilité sur un marché du travail instable (on parle d'ingénierie des parcours ou de professionnalisation). Le travail et la formation ont donc une tendance de plus en plus affirmée à parfois se superposer pour les salariés en poste, mais aussi pour les jeunes en formation en alternance.

L'ingénierie de formation consiste ainsi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise, et toute organisation (ONG, collectivité, association, territoire), à évoluer et à devenir plus performante (on parle ici d'ingénierie de projet formation ou du plan), mais aussi pour que l'individu puisse progresser à l'intérieur de son projet.

Si comme nous l'avons vu, « la formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif », alors l'ingénierie de formation ne s'arrête ni à l'acquisition de techniques ou capacités, ni à la mise en œuvre de « recettes ».

L'ingénierie de formation regroupe les différentes actions et dispositifs liés au développement du savoir-faire de l'entreprise, de l'organisation et du territoire, tant au niveau individuel, d'équipe, collectif ou de l'organisation.

L'ingénierie de formation se développe en synergie avec l'ensemble des besoins de ses acteurs. Nous pouvons observer aujourd'hui que les textes successifs s'appliquant à la formation sont souvent issus d'accords nationaux interprofessionnels (A.N.I.) ou plus traditionnellement d'articles au sein d'une loi régissant les conditions de travail, ou encore de décrets d'application. La veille juridique du Responsable Formation devra de plus en plus s'exercer en continu. Plutôt qu'une lecture des derniers textes, dont certains sont déjà complétés ou remaniés, nous vous proposons d'établir un état des lieux des pratiques issues des textes suivant : loi du 5 mars 2014, décret du 30 juin 2015, loi du 8 août 2015 mais aussi des



lois « Macron », « Rebsamen », et aux plans locaux de la réduction du nombre de régions et des choix de chacune.

En s’inspirant des travaux de J.M. Luttringer¹, J. Wemaere², A. Hlusko³, Francis Mer⁴ et S. Rémy⁵, Thierry Grumier nous propose une grille permettant de suivre l’état de la réglementation et quelques pistes à surveiller sans préjuger de changements non prévisibles à ce jour.

Tableau 1.1 – Réglementation et évolutions de la formation : état, pistes et vigilance (2017)

		Évolution	Rupture	Création	Stabilité
<i>droits et obligations employeur</i>	État actuel	– Bilan de parcours professionnel, entretien d’évaluation non obligatoire – Responsabilité juridique de formation du salarié – Liberté d’organisation des processus d’apprentissage si financés sur fonds propres	– Obligation de dépenser vers obligation de former – Se professionnaliser par un CQP ou un diplôme – Contrôle formation/progression tous les 6 ans	– Entretien professionnel – Adaptation des salariés à leur poste de travail, assurée par l’employeur, la formation en situation de travail (FEST), ou l’apprentissage (AST) ou la professionnalisation (PST)	Adaptation des salariés à leur poste de travail, maintien de leurs compétences
	Veille, réflexions, vigilance				
<i>droits et obligations salariées</i>	État actuel	– Nouvelles formes de travail – Nouveaux modes d’acquisition des savoirs	– Compte Personnel de Formation – Conseil en Évolution professionnelle externe		– C I F – Bilan de compétences – V A E

1 Chroniques de J.-M. Luttringer : <http://www.jml-conseil.fr/chroniques.html>

2 Blog de Jean Wemaère : <http://www.jean-wemaere.com>

3 Alexis Hlusko – 3^e édition des Entretiens de la formation professionnelle du Garf – <http://www.droit-de-la-formation.fr/vos-rubriques/actualites/la-reforme-au-quotidien/la-reforme-offre-de-nombreuses-opportunités-pour-le-responsable-formation-3eme.html>

4 Francis Mer, ancien ministre de l’Économie, des Finances et de l’Industrie (2002-2004).

5 Stéphane Rémy, Chef de mission DGEFP

		Évolution	Rupture	Création	Stabilité
<i>droits et obligations salariées</i>	Veille, réflexions en cours		– Nouveaux rapports au concept sur/ hors temps de travail		
<i>obligation financement et dialogue social</i>	État actuel	Pouvoir décisionnel des régions	– Mise en place d'un quadripartisme – Contribution unique		
	Veille, réflexions en cours	Élargissement des pouvoirs régionaux			Disparition de la distinction Apprentissage/ Professionnalisation en Alternance
<i>fonction développement des compétences</i>	État actuel	– Contributif, agile, ouvert – 3 challenges : pédagogique, institutionnel, évolutionnel	– Fin du Responsable de formation – Gestionnaire administratif d'un budget	– Organisateur de ressources internes, externes, présentiel, digital, multimodal – Directeur d'investissements	– Collaboratif – Rôle d'assembler
	Veille, réflexions en cours	– Pédagogique – Redéfinir la fonction développeur de compétence – Directeur d'investissements	Posture de pivot entre la GRH et la politique de développement de l'entreprise	– Apprentissage en CDI – Rapprochement CFA Lycée Prof.	

T. Grumier (2017)

L'activité du responsable de formation se situe dans une mise en perspective de deux grands axes :

- un axe individu/collectif ;
- un axe apprentissage/production.

Le responsable de formation se doit en effet d'ancrer son action, et la fonction formation, en tenant compte de ces quatre pôles :

- Au niveau *individuel*, la formation participe au développement et à la transformation des personnes, non seulement par l'apport de connaissances, mais aussi par la socialisation qu'elle permet. En définitive, la formation est tou-

jours mise en œuvre par l'individu qui seul apprend. Il reste toujours pertinent qu'elle soit aussi mise en œuvre pour l'individu.

- Au niveau *organisation*, en tant que collectif de travail, la formation s'inscrit dans une logique de développement des structures et de pérennité de celles-ci.
- Au niveau *production*, la formation a aussi pour objectif le renforcement de l'efficacité et une logique d'utilisation des savoirs dans le processus de travail en vue de son amélioration.
- Au niveau *apprentissage*¹, la formation a bien évidemment comme ambition première le développement des savoirs donc des apprentissages.

Le responsable de formation doit en effet intégrer dans le système formation de l'organisation les dimensions individuelle et collective, mais aussi permettre l'appropriation de nouveaux savoirs en lien avec le système de travail ou la production. Il s'agit de concilier apprentissage et production, niveau individuel et niveau collectif. Le croisement de ces axes permet une lecture globale de l'ingénierie où l'ingénierie de la formation est un ensemble coordonné de quatre domaines (figure 1.1) :

- ingénierie des compétences individuelles, entre production et individu ;
- ingénierie des compétences collectives, entre production et organisation ;
- ingénierie de parcours et de professionnalisation, entre individu et apprentissage ;
- ingénierie du plan de formation, entre apprentissage et organisation.

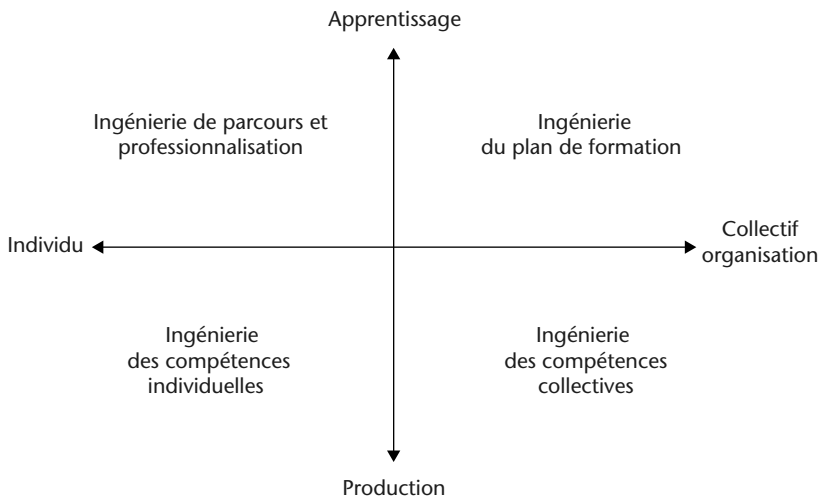


Figure 1.1 – Dynamique de l'ingénierie de la formation

¹ Dans les éditions précédentes, nous parlions de formation dans ce schéma. Nous préférons désormais utiliser le terme *apprentissage*, plus spécifique, et garder le mot formation pour son usage général.

Nous pouvons compléter cette approche en interrogeant et intégrant les dimensions juridiques et financières, en croisant deux autres axes (figure 1.2) où la démarche d'ingénierie de formation du responsable de formation doit prendre en compte :

- la gestion administrative/la gestion prévisionnelle,
- une orientation volontaire/une orientation obligatoire.

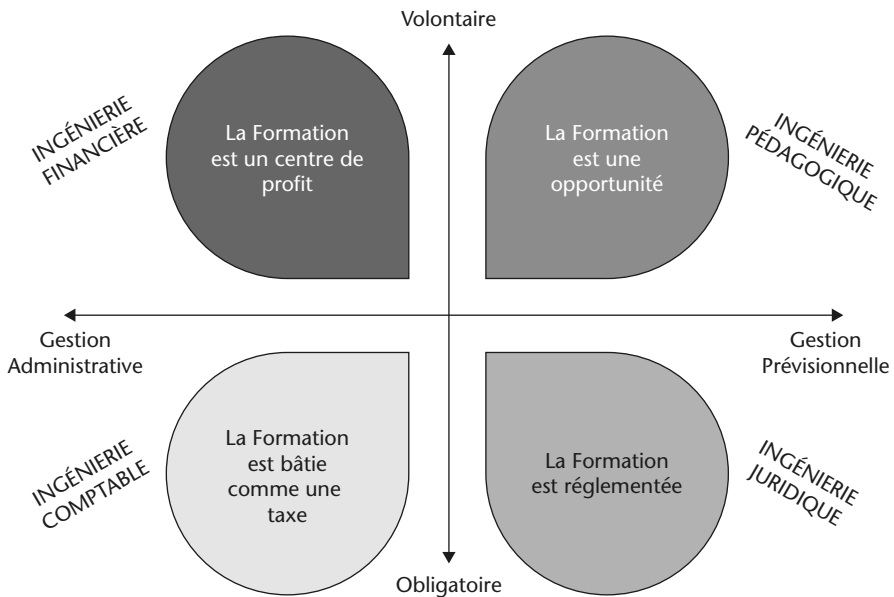


Figure 1.2 – L'ingénierie de formation fédératrice des ingénieries contributives

L'ingénierie financière a pour objectif d'optimiser les dispositifs financiers existants en combinant leurs avantages pour chacun des dispositifs mis en place.

L'ingénierie comptable a en charge de connaître et respecter les principes de bases de la comptabilité (régularité, sincérité, pérennité des outils et méthodes, prudence, indépendance des exercices) en tirant parti des dispositifs comptables existants dans la structure.

L'ingénierie pédagogique organise les dispositifs et actions liés au développement des savoir-faire de l'entreprise aux niveaux individuel, des équipes, du collectif ou de l'organisation.