

2. Déconstruire l'ingénierie pour la reconstruire

Acteurs		Objectifs	Moyens*
Organisme de formation	Direction	Mettre en œuvre une relation de confiance, administrative et pédagogique	- Cahier des charges de la formation
	Formateur	Intégrer la culture d'entreprise et la dimension opérationnelle de la formation	- Programme de formation - Référentiels formation
Personne	Salarié	Développer une attitude formation au sein de l'entreprise	- Recensement des demandes - Référentiels emploi, compétences
	Stagiaire	Développer une participation active en formation	- Fiche d'évaluation de formation

* Ces différents moyens sont présentés dans les chapitres suivants.

Les étapes de la démarche

Comme nous l'avons vu précédemment, nous définissons l'ingénierie de formation comme une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou systèmes de formation, en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique).

L'ingénieur de la formation a donc à *coordonner et piloter* quatre étapes principales dans la démarche d'ingénierie dans deux grandes phases, en vue de mener une action, un dispositif ou un système de formation de manière optimale pour le développement des personnes et de l'organisation.

Tableau 2.5 – La démarche d'ingénierie

Phases	Étapes
Investigations	Analyser
	Concevoir
Mise en œuvre	Réaliser
	Évaluer

Examinons chacune de ces étapes.

Analyser

Cette étape est primordiale, et différencie notamment la démarche d'ingénierie d'une démarche seulement basée sur l'offre de formation et la déclinaison de l'action. Le passage par cette étape est une condition essentielle de la réussite de la démarche. Il s'agit de l'analyse de la demande et de son contexte. C'est une compréhension fine de l'environnement, du cadre socioprofessionnel dans lequel on se situe, et des enjeux ou objectifs des commanditaires. Nous pouvons rappeler ici que les besoins de formation n'existent pas en soi. Ils sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, ou souhaité, et un profit réel.

Le premier temps est pour le responsable de formation, ou le consultant en formation, de formaliser la demande ; de la faire passer d'une expression floue et désordonnée à un objectif opérationnalisable. Ce manque de clarté et de précision n'indique absolument pas un niveau d'incompétence de la part des dirigeants dans la formulation de leur demande, mais est bien la représentation de la complexité des situations et des entreprises et de la difficulté à cerner l'objet du travail. L'analyse doit rechercher à être la plus complète possible dans une approche systémique.

L'analyse s'appuie sur un ensemble de questionnements et de confrontations – vérifications qui permettent, comme pour toute intervention de conseil, de circonscrire l'objet et les moyens d'y répondre.

On s'attachera donc à comprendre l'organisation, son fonctionnement, les acteurs et leurs enjeux, les objectifs déclinés, voire les objectifs sous-jacents ou cachés. On tâchera aussi de repérer le climat social, le mode de management et le système de gestion des ressources humaines. Ce questionnement à l'égard de l'organisation et du contexte nous permet de prolonger notre investigation sur les conditions de travail et les relations sociales.

Bien évidemment, l'analyse de l'environnement est toujours nécessaire mais doit aussi être adaptée et dimensionnée aux contraintes. En effet, il ne paraît pas cohérent de réaliser une analyse de plusieurs jours si l'intervention envisagée ou programmée n'est que de deux ou trois jours. Ce temps d'analyse représente un coût et une charge de travail importante. Bernard Masingue¹, du cabinet Interface, lors du travail

¹ MASINGUE B., *Info Flash*, Centre Inffo, n° 479, juillet 1997.

mené pour le Contrat d'Études Prospectives, pose bien les questions de « qui va payer ? et qui va la faire (l'ingénierie) ? ».

Suite à l'analyse et à son diagnostic, l'ingénieur-formation est alors en mesure de définir les objectifs opératoires attendus et de les formuler en termes de résultats attendus. Un avant-projet se dessine alors.

On trouvera notamment dans ces avant-projets :

- l'identification du contexte ;
- les grandes orientations du projet ;
- la présentation des différentes étapes et leur planification ;
- la logique d'organisation ;
- la définition des moyens humains, techniques, matériels et financiers.

Ces éléments serviront d'ailleurs à l'évaluation en cours et en fin de formation en utilisant un cahier des charges de l'action. Cette étape sera développée, dans le prochain chapitre, au travers de l'analyse de la politique formation et du diagnostic de formation, les besoins en formation et l'offre de formation.

La deuxième étape peut alors être mise en œuvre.

Concevoir

Cette étape de conception doit permettre d'imaginer des dispositifs innovants, de créer des actions spécifiques et adaptées à l'environnement étudié précédemment. Cette étape, et les différents éléments de réflexion et de construction, est négociée avec le commanditaire par le biais d'avant-projets.

Il s'agit pour l'ingénieur de formation d'expérimenter, d'imaginer des dispositifs innovants ou spécifiques, de proposer des réponses adaptées, de formuler les objectifs, d'expérimenter, d'accompagner les décisions, de planifier et coordonner le projet.

Ces négociations, et échanges instrumentés, rendent possible l'ajustement du projet au plus près des objectifs et de la réalité sociale de l'organisation. L'ingénieur-formation fournira un projet d'action, finalisé à partir du ou des avant-projets rédigés et discutés. Cette étape de conception et de formalisation du projet permet ainsi d'aboutir au projet final qui sera mis en œuvre.

Le projet comprendra :

- les objectifs généraux et opérationnels ;
- les acteurs concernés par le projet ;

- l'organisation générale de l'action ou du dispositif ;
- le calendrier et délais de réalisation ;
- les moyens disponibles et nécessaires à mettre en œuvre ;
- les résultats attendus (quantitatifs et qualitatifs) ;
- le dispositif d'évaluation aux différentes étapes avec les critères et les modalités ;
- l'évaluation finale.

La dimension conception sera vue au travers des référentiels, du cahier des charges et de la contractualisation en formation.

Réaliser

Durant cette étape, le responsable de l'ingénierie de la formation devra assurer trois grandes activités : l'animation, le pilotage et la communication.

L'ingénieur de formation assurera en effet *l'animation du dispositif* par un ensemble de fonctions :

- la mise en œuvre des partenariats ;
- le recrutement, la mobilisation et l'animation d'une équipe pluridisciplinaire ;
- la coordination des différentes parties du projet.

Il assurera aussi *le pilotage du projet* par la gestion, le contrôle et la régulation de celui-ci, notamment par :

- l'ajustement régulier des moyens aux buts ;
- la logistique matérielle et humaine ;
- l'optimisation de méthodes de travail et l'enchaînement des actions ;
- la création et l'utilisation de tableaux de bord ;
- le suivi et l'évaluation pédagogique, organisationnel et financier.

Enfin, la fonction *communication* a un rôle important dans la réalisation du projet. L'ingénierie ne doit pas être considérée comme une mise en œuvre technocratique et déshumanisée de décisions dirigistes. Les participants ne sont pas de simples objets d'une planification fonctionnaliste, mais les acteurs, partis prenants, du projet.

Il est souvent intéressant, voire nécessaire, de mettre en place un comité de pilotage, ou groupe de suivi. Le responsable en est alors souvent le conseiller technique. Par ce groupe et son travail personnel, le responsable de l'ingénierie de formation, organisera la circulation de l'information. La mise en place d'un tel groupe n'a de sens que pour

des projets à moyen ou long terme, d'un certain volume ou qui revêt un caractère stratégique important.

L'étape réalisation sera vue au travers du plan de formation, de la veille documentaire et des tableaux de bord.

Cet ensemble d'activités amènera à l'évaluation.

Évaluer

Comme nous l'avons vu précédemment, l'étape « évaluation » n'est apparue que récemment en tant que telle dans l'ingénierie de la formation. Cela ne veut bien évidemment pas dire qu'auparavant, il n'y avait aucune évaluation, mais celle-ci était le plus souvent peu existante ou déconnectée du projet.

L'évaluation peut se trouver pendant l'action dans le cadre d'une évaluation-régulation, c'est l'évaluation en formation ; et en fin d'action pour l'évaluation-contrôle, c'est l'évaluation de la formation.

De même, l'évaluation peut être tournée vers les personnes, le groupe, les objectifs ou vers le dispositif. L'évaluation peut être qualitative et/ou quantitative.

L'évaluation permet la comparaison, ou la confrontation entre les résultats attendus ou prévus et ceux effectivement atteints, en cours ou en fin de formation. Cette analyse des écarts constatés profite à la fois à l'entreprise et au responsable de la formation :

- l'entreprise peut apporter les ajustements nécessaires, en cours de formation, et les améliorations à moyen ou long terme dans la reconduction des formations ;
- le responsable de formation analyse et capitalise les données et son expérience renforçant par là même son professionnalisme et ses compétences.

Cette étape portera sur l'évaluation de la formation.

Nous pouvons représenter la démarche d'ingénierie et ses quatre étapes : analyser, concevoir, réaliser, évaluer, dans le schéma ci-après.