

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 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 trouvent 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.

La formation est une réalité sociale et professionnelle de plus en plus présente. 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 méthodologi-

quement, en un mot se professionnalise et fait reconnaître la spécificité de ses savoir-faire. Être responsable de la formation en entreprise 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.

Mais, comme nous le verrons, l'ingénierie de la formation ne se réduit ni à un manuel de recettes ou de procédures à appliquer, ni à un ésotérisme militant, mais à une réelle construction 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. C'est à la fois un point d'étape et un point de départ.

Point d'étape parce que cet ouvrage est le fruit d'un aller-retour incessant entre les travaux de recherche sur la relation emploi-formation, où la question de la compétence est omniprésente, et les interventions directes en situation avec les professionnels de la formation : chargés de formation, responsables de formation, formateurs, et ce dans différents secteurs professionnels. Le lecteur y trouvera donc des points d'ancrage théoriques et des exemples de situations ; le praticien aguerri y verra une certaine formalisation de sa pratique.

Point de départ parce que ce travail n'a de sens que dans l'action et pour l'action, c'est-à-dire qu'il a vocation à être un outil au service des acteurs de la formation. Les documents, fiches et réflexions proposés sont d'ailleurs directement issus de la pratique et transposables en situation. Point de départ donc pour agir ou pour ré-agir, en fonction de son propre parcours et de sa propre situation professionnelle.

Il s'adresse à tous les professionnels de la formation qu'ils soient en entreprise, en organisme de formation, dans des institutions ou services publics.

Nous prenons ici le parti de situer l'ingénierie de la formation dans les organisations. Dans ce cadre, le plan de formation revêt une grande place et les différents aspects abordés, en amont et aval de celui-ci, sont donc directement utilisables par les responsables formation et les directions des Ressources Humaines. Cependant, cette approche est à la fois nécessaire et complètement transférable et exploitable par les formateurs-consultants, les responsables de formation d'organismes de formation et les institutionnels. Ces différents acteurs et professionnels

sont en effet en prise plus ou moins directe avec les entreprises et doivent pouvoir appréhender la démarche d'ingénierie 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. La formation est à la fois un vecteur de la compétence mais va au-delà de la compétence. Ce positionnement de l'ingénierie de la formation est l'objet du premier chapitre où nous découvrirons que quatre étapes sont nécessaires à son déploiement : analyse de la demande, conception du projet, réalisation et évaluation. Après un positionnement socio-historique de l'ingénierie en formation, les quatre étapes sont présentées et instrumentées. Chacune des différentes étapes fait alors l'objet d'une partie spécifique.

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 Guide » exploitables dans son activité professionnelle.

Enfin, le dernier chapitre propose une grille d'autodiagnostic et de pilotage de la formation dans l'entreprise. Le pilotage apparaît comme point focal de la démarche d'ingénierie de formation et se traduit ici par un outil adaptable aux acteurs de l'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 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 Conclusion	Partie 1 Conclusion