

# Séminaire "Ingénierie de la Formation"

Organisé par la DGER - FOPDAC  
du lundi 24 au mercredi 26 janvier 2005  
lieu : ENESAD -Dijon

## Professionnaliser, innover, expertiser : 3 enjeux pour la formation professionnelle

Françoise Clerc,  
Professeur en Sciences de l'éducation, Université Lyon 2

Pour introduire mon exposé, je vous propose trois remarques :

■ **Je** voudrais tout d'abord rappeler **l'origine de l'ingénierie de formation** en France.

Elle prend ses sources dans les années 1960 à 1970 dans l'expérience de transfert de technologies dans des pays émergents sur le plan économique du CUCES et de l'École des Mines de Nancy quand Bertrand Schwartz en était le directeur. De cette origine, l'ingénierie a gardé un vocabulaire (cahier des charges, plan de masse, mise en oeuvre etc.) mais aussi des représentations assez profondes pour être fondatrices (la dichotomie maître d'ouvrage/maître d'oeuvre par exemple) et des pratiques qui ont fortement marqué la culture de la formation (l'analyse des besoins de formation, les pratiques d'évaluation, la recherche des effets formation etc.). Cet héritage est encore très prégnant, puisqu'il a en partie inspiré les dispositions législatives et réglementaires fondatrice du droit à la formation et a, par l'intermédiaire des ingénieurs formateurs devenus chercheurs, contribué à construire les premiers concepts qui organisent le champ de la formation.

■ **Mais** l'ingénierie constitue **un ensemble de pratiques vivantes qui ont largement évolué** au cours du temps et se sont diversifiées selon les cultures professionnelles et les secteurs d'activité. Si bien que, s'il fallait dresser un panorama complet des pratiques d'ingénierie au seuil du 21ème siècle, il faudrait certainement bien plus de temps que nous n'en disposons et probablement faire appel à de nombreux spécialistes dans ces divers champs. On peut cependant identifier quelques courants dominants qui marquent à la fois une remarquable continuité et des ruptures dans les pratiques. Parmi les continuités, ou plutôt les approfondissements, je mentionnerai la tendance à individualiser les parcours de formation pour les ajuster aux projets, aux besoins des individus. En revanche, une rupture importante consiste à penser de plus en plus la formation comme relevant d'une « ingénierie des compétences » plus que d'une ingénierie de programmation. De même les professions de la formation se sont diversifiées au fil du temps et ont progressivement affirmé leur spécificité par rapport aux autres professions. Même si dans les faits, de nombreux « formateurs » sont encore et surtout de bons professionnels dans leur secteur d'activité, de plus en plus on attend des formateurs d'être des spécialistes de la formation. Or, depuis la fin des années 90 la formation perd de son autonomie. En référence au management par les compétences, elle tend à devenir un sous-ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines.

Je vous proposerai quelques réflexions au sujet des effets de la « professionnalisation » de plus en plus recherchée par les entreprises sous la double pression d'une optimisation des coûts de production et d'une exigence accrue de qualité.

■ **La diversification des métiers de la formation consacre la relative autonomisation d'un aspect des pratiques d'ingénierie : le pilotage des politiques de formation.** De plus en plus intimement lié au développement des activités des organisations, le pilotage des politiques de formation demande une expertise particulière qui ne se borne pas à l'audit ou à la consultation mais requiert une expertise de « consultant interne » au sein d'un système d'acteurs dont l'évolution ne peut se concevoir en termes de planification linéaire. Nous reviendrons sur cette question en fin d'exposé. Alors que de nombreux auteurs ont tendance à mettre en exergue les ruptures récentes dans les pratiques d'ingénierie, je voudrais insister également sur les acquis de l'ingénierie de programmation sans lesquelles il n'est pas possible de comprendre la formation actuelle. Il s'agit du bagage avec lequel de nombreux formateurs ont constitué leur expérience et, dans de nombreux secteurs d'activité, le passage ne se fait pas de façon continue et homogène. Dans de nombreux cas, les pratiques relèvent encore massivement de la « programmation ».

### **La gestion des (par les) compétences et la professionnalisation**

**L**e discours sur les compétences a envahi le paysage de la formation et celui du management.

Le CNPF en 1998 et notamment l'une de ses composantes, l'IUMM, a puissamment contribué à vulgariser la notion déjà très utilisée dans les sciences cognitives et l'ergonomie. Enthousiasmant les uns, choquant les autres, ce relais dans l'opinion a obscurci les débats en identifiant la notion de compétence à une idéologie particulière. Je distinguerai deux types de débats : un débat proprement scientifique sur la consistance de la notion, un débat social sur l'antagonisme entre deux modes de gestion des ressources humaines, l'un fondé sur les qualifications, l'autre sur les compétences. Ces débats prennent leur parenté dans un même problème : comment rendre compte de l'activité réelle des personnes au travail ? Les chercheurs ont une approche compréhensive des processus mis en oeuvre, les gestionnaires en ont une approche normative qu'ils utilisent dans les rapports de force économiques et les négociations sociales. Chacun est dans son rôle, mais le travail de l'ingénieur de formation n'en est pas facilité.

**I**l existe de larges recouvrements dans les définitions des compétences définies par les ergonomes et les sociologues du travail et des convergences importantes avec les cognitivistes. Les compétences sont finalisées, elles sont construites au cours de l'expérience ce qui les lie fortement à leur contexte d'élaboration. Elles doivent donc être identifiées au cours de démarches particulières et leur usage dans différents contextes professionnels ne va pas de soi. La construction d'une expérience professionnelle n'est pas automatique. Elle suppose des formes d'accompagnement et un environnement favorable. En particulier, il ne suffit pas de définir minutieusement les compétences, de façon abstraite, pour rendre compte de l'activité du professionnel. Guy Le Boterf dénonce la « folie analytique » des référentiels. Il faut intégrer l'idée qu'il existe plusieurs façons de réaliser une même tâche et que l'effet de groupe (équipe, culture d'atelier, d'entreprise ou de profession) est important. Les travailleurs que ce soit dans l'industrie, les services ou l'agriculture, sont de plus en plus confrontés, du fait de l'évolution des techniques de production, de la complexité des systèmes, mais aussi de la recherche de la qualité, à la nécessité de faire face à des situations variables, parfois inédites, voire critiques. La formation ne peut donc plus consister à transmettre un ensemble de réponses bien ajustées. Son ambition porte désormais à la fois sur l'amont des gestes

professionnels et sur leur récapitulation au titre de l'expérience, c'est-à-dire sur ce qui permet de mobiliser des connaissances, des procédures et de combiner les ressources en fonction d'une analyse de la situation, de réguler l'action et d'assurer sa cohérence avec l'environnement. Les caractéristiques contextuelles des compétences modifient l'appréhension que les entreprises ont de la formation. Il apparaît de plus en plus que les savoirs professionnels les plus stratégiques ne s'acquièrent pas dans les centres de formation, assez mal dans des dispositifs en alternance et bien mieux dans un contexte de travail.

L'effort de « professionnalisation » prend sa source dans ces considérations. Mais, il apparaît alors clairement que le risque est grand de subordonner trop étroitement les projets de formation aux projets des entreprises. C'est pourquoi, il faut examiner soigneusement l'autre versant de l'évolution des représentations de la formation : l'individualisation et la prise en considération de l'expérience dans les validations des acquis de l'expérience.

### **La prise en considération de l'expérience des personnes au travail et l'individualisation des parcours de formation**

L'individualisation des parcours de formation est une très ancienne préoccupation de la formation des adultes. À la fois pour des raisons d'économie (cibler les formations sur des besoins identifiés) et pour des raisons humanistes (accompagner le développement personnel), une part importante des pratiques d'ingénierie consiste à identifier les besoins de personnes et pas seulement ceux des organisations et à assurer un suivi le plus propre à accompagner les transformations des formés aussi bien sur le plan de la construction cognitive que sur celui de la construction identitaire. La prise en compte des projets personnels et la recherche des motivations, les modalités d'évaluation formatives ont été pensées pour mettre en évidence la particularité des itinéraires individuels. Mais ces pratiques butaient encore sur deux obstacles : la non-reconnaissance sociale des parcours individuels et la possibilité pour un individu de financer son projet de formation dès lors qu'il ne s'inscrit pas étroitement dans celui de l'entreprise.

La législation a lentement évolué du congé individuel de formation au droit individuel à la formation, du contrôle continu (en cours de formation dans la formation initiale) à la validation des acquis professionnels à la validation des acquis de l'expérience. Les détails vous sont connus de ces dispositions, aussi ne vais-je pas les développer. Il nous suffira de remarquer que les droits acquis ne sont pas des garanties suffisantes. L'exercice de ces droits repose en grande partie sur l'habileté des ingénieurs de formation à concevoir des dispositifs ou à mettre en place des accompagnements prenant la vraie dimension de l'individualisation. Une autre partie des droits repose sur la volonté politique des organismes de formation à mettre en oeuvre les textes et à en respecter le sens

Au-delà de ces remarques, je voudrais souligner les aspects paradoxaux des implications de la politique d'individualisation, aspects qui risquent, si on ne les prend pas suffisamment au sérieux, de constituer un obstacle encore plus redoutable à l'exercice des droits individuels à la formation. Jean-Pierre Boutinet rappelle que le développement des d'accompagnement s'appuie sur l'invitation faite aux personnes d'élaborer un projet (professionnel ou de vie). Or, la capacité à se projeter dans l'avenir est très dépendante des conditions matérielles et affectives dans lesquelles se trouvent les individus. Entrer en formation, rechercher un emploi, commencer une reconversion, amorcer un tournant dans sa carrière etc. constituent autant de situations d'insécurité peu favorables à l'anticipation. Les obstacles à l'accompagnement interrogent profondément les pratiques d'ingénierie sociale et d'ingénierie de formation. À

mon sens, cet axe de travail, précisé lors du colloque de Fontevault sur « L'accompagnement et ses paradoxes » (2003) n'est pas encore suffisamment exploré.

### **L'ingénierie des politiques de formation et le co-pilotage**

**G**uy Le Boterf insiste sur le progressif effacement de la distinction entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre au profit de ce qu'il appelle « le pilotage partagé ». Même si ce relatif effacement ne va pas sans poser de nombreux problèmes - notamment au regard de la loi (comment distinguer ce qui relève de la formation et est imputable au titre des dépenses de formation et ce qui relève de la simple gestion des ressources et de l'optimisation de la production ?) mais aussi au regard de la liberté des personnes à construire un projet de vie autonome - les contraintes des fonctionnements économiques et notamment le rythme rapide des évolutions, ne permettent plus de penser les projets de façon linéaire. Intégrer l'incertitude (toutes les informations ne sont pas disponibles à la conception du projet), la complexité des interactions des projets entre eux, la mobilité induite par les fonctionnements en réseau imposés par les technologies de l'information, conduisent à penser l'activité de formation plus comme un pilotage opérationnel que comme la planification et l'exécution d'un projet. Les pilotes travailleront nécessairement en équipes pluri-professionnelles : spécialistes du droit du travail, spécialistes de la rémunération, spécialistes de l'ergonomie, spécialistes de la gestion des compétences.

**M**ême si tous les secteurs d'activité ne sont pas concernés au même titre, la taille et le domaine économique étant des critères distinctifs, les grandes tendances repérées dans les grandes entreprises du secteur concurrentiel influencent néanmoins les représentations et ont de plus en plus un impact sur les autres secteurs d'activité. On peut identifier quelques tendances qui contribuent à définir une forme d'expertise nouvelle :

- la veille du système et le diagnostic des besoins en compétences de l'organisation et des individus car on ne saurait se passer de l'adhésion des personnes au travail,
- le besoin accru de cohérence et d'anticipation sur le développement de l'entreprise induit l'idée d'un pilotage distinct de l'ensemble des politiques de développement,
- la définition et l'optimisation de règles communes pour le traitement des compétences,
- la promotion d'un environnement favorable pour au développement des projets individuels et collectifs de professionnalisation,
- la mise en réseau des compétences et la récapitulation de l'expérience acquise par les individus et les groupes, notamment dans les domaines les plus innovants de l'activité, la constitution d'équipes de projet.

### **Remarque finale**

**L'**une des critiques les plus fréquentes adressées à l'ingénierie de formation est l'accent mis sur la technicité des opérations qu'elle comporte. Aux yeux de ses détracteurs, cette technicité se ferait au détriment du respect des valeurs et au prix de la négation des relations qui s'établissent dans tout processus de formation. Si cette critique peut s'adresser, de fait, à certaines pratiques de l'ingénierie, il ne va pas de soi que la technicité soit exclusive d'une éthique et d'une attention aux personnes. Le danger est plutôt dans un discours totalisant sur les besoins économiques qui deviendraient la seule régulation des pratiques de formation. Il reste probablement à repenser, à la lumière des évolutions les plus récentes, le code de déontologie des professions de l'ingénierie.