

## L'INGENIERIE DE LA FORMATION, ENJEUX ET DEMARCHES

*« Il n'existe pas de tâches humbles dans une entreprise car toutes concourent à sa réussite »*

F. Mantione

### **Liminaire :**

Cette présentation à caractère introductif a pour objet de situer l'ingénierie de la formation.

Elle demande un approfondissement des notions au travers des cours (modules de base et modules appliqués), de l'ensemble des matières et de la bibliographie qui vous sera communiquée par chaque intervenant.

Pour ce qui concerne l'unité d'enseignement GRH dans son ensemble, un ouvrage de référence complètera et constituera le support essentiel pour la compréhension tout d'abord, des enjeux de l'ingénierie de la formation et nous guidera dans la mise en œuvre méthodique et rationnelle de cette démarche d'ingénierie. Il s'agit de :

- « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », d'André Guittet aux Editions ESF.

La bibliographie concernant la matière n'est en aucun cas limitative et vous encouragés à rechercher et à lire :

- « Manager la formation », d'Alain Meignant, 7<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons ;
- « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », de Guy Le Boterf, Editions d'Organisation.

L'ingénierie de la formation, s'inscrit dans la démarche générale d'ingénierie et obéit elle-même à des procédures, des méthodes à l'aide d'outils, dans des situations diverses pour favoriser la production.

La définition de l'objectif est donc nécessaire, mais la mise en œuvre et l'application revendiquent une appréhension transversale de cet ensemble de matières pour aboutir à une réalisation ou parfois à une création.

### **Enjeux et démarches**

S'il est acquis que la formation constitue un investissement de type immatériel, l'ingénierie de la formation, quant à elle doit donner du sens à la maîtrise des techniques de résolution de problèmes et de construction de la formation elle-même, sans céder à la tentation de l'utilisation de l'outil d'une manière irréfléchie ou mécanique.

S'interroger sur les enjeux et démarches de l'ingénierie de la formation revient à tenter de comprendre cette démarche d'ingénierie, d'en apprécier les avantages et d'en éviter les écueils.

Pourquoi donc une ingénierie de la formation et comment se réalise-t-elle ?

Nous avons à répondre à deux interrogations concernant l'ingénierie de la formation :

1. Pourquoi la mettre en œuvre ?
2. Comment la mettre en œuvre ?

Voyons **la nécessité de cette mise en œuvre.**

Favoriser la gestion des ressources détenues par l'être humain dans un contexte organisationnel tel que celui de l'entreprise peut constituer l'un des objectifs.

Entreprendre cette démarche de gestion des ressources c'est participer au développement des compétences de chacun et de l'ensemble en considérant les évolutions de l'entreprise (organisation), son contexte environnemental, sachant que les influences de l'un sur l'autre sont partagées et provoquent des effets qui eux-mêmes modifient cet environnement et inversement.

Ces pratiques réalisées dans un ensemble organisationnel mettent en parallèle les théories et les configurations organisationnelles avec la gestion des ressources humaines.

La GRH a une fonction missionnaire dans l'organisation.

Elle doit garantir la force de travail, la motivation et l'équité, favoriser l'employabilité des compétences, tout ceci dans la plus grande conformité aux textes qui réglementent le travail.

De fait, elle a pour mission : d'administrer le personnel, de favoriser le développement de l'entreprise à l'aide d'outils tels que la communication, la motivation, l'organisation et la formation, ceci dans le cadre de relations sociales et syndicales.

C'est donc dans l'environnement complexe de l'organisation de l'entreprise que se développe la politique de GRH et, par là, de l'ingénierie de la formation.

Dans cet environnement donné, notre premier travail est donc de présenter les différentes théories des organisations en partant d'un historique qui couvre essentiellement le 19<sup>ème</sup> et le 20<sup>ème</sup> siècle.

Nous nous référons ainsi à l'école classique avec Fayol, Taylor, Gantt, Gilbreth, Ford, ... et leurs théories descriptives des tâches, fonctions, organigrammes, mesure du temps, spécialisations... en passant par Weber et son concept d'autorité, puis nous parcourons l'école des relations humaines avec Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas Mac Gregor, Maslow, F. Herzberg, G. Friedman, en voyageant avec P. Drucker dans

l'école dite néo classique, ensuite les approches socio techniques avec J. Woodward et l'institut Tavistock, pour en arriver à V. Bertalanfy et le système et enfin Crozier et Friedberg avec leur approche sociologique.

Mais le plus important du développement de cette matière se renvoie à H. Mintzberg :

- aux cinq composantes fondamentales qu'il a identifiées dans les organisations,
- aux liens de coordination qui unissent les acteurs de cette composition,
- pour en arriver aux 7 formes d'organisation (entrepreneuriale ou structure simple, mécaniste, bureaucratie professionnelle, divisionnelle, adhocratique ou innovatrice, puis rajout de Mintzberg, missionnaire et politique).

A partir de là, avec l'aide d'auteurs tels que Pichault et Nizet, et en nous appuyant sur la formation en particulier, essayons de comprendre les effets des pratiques GRH en fonction du contexte organisationnel.

Cette démarche nous renvoie dans la GRH de base telle que la gestion des effectifs, de l'intégration culturelle, de la formation, de l'évaluation, de la motivation, de la rémunération, de la gestion du temps de la communication et de la relation sociale... entre autres.

Ainsi, définissons la GRH comme l'ensemble des pratiques qui se réalisent dans un environnement organisationnel et qui permettent d'acquérir, stimuler et développer les compétences de cette organisation.

Et si avec P. Drucker nous avançons que l'organisation est « une machine à maximiser les forces humaines », nous concluons que la gestion des ressources humaines et l'organisation (en tant que structure, conception du travail, en terme de contingence et selon certaines typologies), restent le support de la démarche d'ingénierie de la formation.

Pour autant, s'il existe un support, l'objet mis en exergue sur cette toile de fond apparaît bien comme les démarches d'ingénierie de la formation et pédagogique **s'intégrant dans l'ingénierie des compétences.**

De fait, la gestion de ces pratiques dans l'ensemble organisationnel que constitue l'entreprise prend dès lors toute son importance.

Mais ici encore, poursuivons la réflexion.

En effet, l'organisation (entreprise) en terme de structure, obéit à certaines règles telles que la répartition des activités, des pouvoirs en fonction de relations et de liens qui les coordonnent.

Constatons alors qu'il s'agit là de règles d'organisation du travail qui s'intègrent dans la gestion des ressources humaines.

Si l'organisation est structure, elle est aussi un système répartiteur des tâches et de l'énergie dans cette structure...

Revenons aux **compétences**, et notamment au « cœur des compétences », celles qui sont rares, difficiles à imiter par les concurrents et qui procurent à l'entreprise un avantage comparatif considérable. Sous cet aspect, la formation prend un caractère stratégique.

Au **plan organisationnel**, envisageons maintenant les compétences en terme structurel. Cette vision implique la création d'outils tels que les référentiels, fiches de poste, la mise en œuvre de GPEC, de l'évaluation...

En matière d'**investissement** la dépense engagée ne le sera pas à fonds perdu...

Et **socialement**, le législateur n'a-t-il pas rendu la négociation incontournable ?...

Dans ce contexte, sommairement présenté et interrogatif, des acteurs ajoutent de la complexité à la situation.

Ainsi trois groupes émergent et développent des stratégies individuelles ou collectives qui ont leur incidence dans l'entreprise : les salariés, les managers et les dirigeants.

- Le salarié devient, avec les textes de 2004, acteur de sa propre carrière par la responsabilisation grandissante de la gestion de son parcours professionnel. La formation peut alors favoriser le développement des compétences, mais aussi remettre en cause les compétences existantes ...
- Le manager utilisera la formation comme outil de gestion de son unité de travail. La formation n'est-elle pas « désorganisant » en provoquant de l'absentéisme ?  
Ne peut-elle pas jouer l'outil de motivation ou de sanction dans certaines circonstances ? Ne peut-elle pas aussi être ressentie par le manager comme une remise en cause de sa légitimité ?...
- Pour le dirigeant, la formation entre dans l'arsenal de sa stratégie, tant dans le développement du capital humain que dans la négociation sociale...

Au-delà de l'environnement, des acteurs, la formation cristallise différentes pratiques.

Ainsi, Alain Meignant, distingue :

- la « formation impôt » qui répond à l'obligation légale,
- la « formation pactole », en recherche de financement,
- la « formation sécurité », outil de régulation sociale,
- la « formation développement » ou levier de la performance...

D'autres typologies sont envisagées. Il nous appartiendra de les découvrir !

Ces quelques réflexions autour du pourquoi de l'ingénierie de la formation n'ont pas pour objectif de décourager ou d'égarer mais de permettre l'observation suivante :

- nous entrons dans un univers complexe où les outils, les méthodes, les procédures ne sont pas les seules réponses ;
- il existe des acteurs en relation entre eux, alliances, conflits, négociations, etc. ;

- dans une structure qui n'a rien de figé ;
- elle-même en relation avec un environnement qui l'influence et qu'elle concourt à modifier.

Nous répondrons ensemble, après recherches et réflexions, aux commentaires soulevés par cette première question au cours des PID réservées à cet effet.

La mise en pratique et l'opérationnalité de l'ingénierie de la formation ne se cantonnent pas à l'étude de l'outil ou des procédures comme évoqué plus haut.

Nous entrons ici dans le savoir faire et les compétences de l'ingénieur de la formation.

Le module appliqué concernant le management de la formation sera le support clef de notre progression avec l'ouvrage d'A. Guittet référencé plus haut auxquels vous saurez ajouter vos recherches bibliographiques personnelles et conseillées par les différents intervenants à la formation.

## Démarches

La Commission des titres d'ingénieur, en France apporte les précisions suivantes :

« Le métier de base de **l'ingénieur** consiste à **résoudre** des **problèmes de nature technologique, concrets** et souvent **complexes**, liés à la **conception**, à la **réalisation** et à la **mise en œuvre** de produits, de systèmes ou de services. Cette aptitude résulte d'un **ensemble de connaissances techniques** d'une part, **économiques, sociales et humaines** d'autre part, reposant sur une solide **culture scientifique**. »

**L'ingénierie** désigne l'ensemble des fonctions allant de la conception et des études à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle.

Retenons cette démarche ancrée résolument dans l'action. Elle restera l'esprit de l'ingénierie de la formation.

### La démarche d'ingénierie de la formation

Elle nous situe dans un contexte ou un environnement existant.

Cinq niveaux sont identifiables et nous propulsent dans l'action : l'anticipation, la préparation, l'opération, l'évaluation et la régulation.

### Niveau d'anticipation et d'analyse

La situation de travail est originelle. Elle conduit à l'**analyse** qui elle-même participe à la déconstruction d'un ensemble pour en faire sa connaissance.

- quelles sont les caractéristiques de l'environnement ? Quel constat ? Quelle motivation de notre intervention ? Analyse des causes...
- quels sont les objectifs d'évolution ? ⇒ anticipation, prospection et projection...
- comment doivent se renouveler, disparaître ou évoluer les compétences ?

- avec quels moyens : matériel, en organisation, en termes de ressources humaines, la communication...

### **Niveau préparation et de conception**

Pourquoi la formation ? ⇒ détermination des objectifs en fonction de l'analyse précédente :

- pourquoi faire ? ⇒ évolution des compétences ? recrutement ? mobilité ?
- comment ? Avec quels outils (entretiens, questionnaires, enquêtes...)?
- pour qui ? renvoi aux types d'organisations vus précédemment.
- quels besoins objectifs et attentes ? ⇒ écarts à partir de référentiels, dysfonctionnements, projets, évolutions culturelles, des emplois, des métiers, paix sociale...
- Quel budget ? Comment réduire les dépenses ?

### **Niveau de réalisation**

Dossier administratif et financement de la formation.

Réalisation du cahier des charges...

Départ des participants à la formation : ⇒ quel système de formation ? Quelle action pédagogique ?

### **Niveau évaluation**

Plusieurs types d'évaluations sont identifiés et reconnus en pratique et révélés par une littérature dense que vous saurez découvrir.

En synthèse nous retiendrons :

- l'évaluation de la satisfaction au terme de l'action de formation,
- évaluation des effets de la formation. Les participants se trouvent en situation de travail : on évalue les transformations résultant de la formation.

Cette action se réalise après un certain temps de mise en pratique.

La mesure des effets s'envisage par rapport à la situation d'origine.

La régulation suivra, si les objectifs, en terme de compétences acquises ne sont pas atteints.

### **Niveau régulation**

Il s'agit là de la phase de bouclage. Corrective, elle permettra des actions correctives ou de rattrapage eu égard aux objectifs envisagés par l'action formative initiale.

La formation et avec elle sa démarche d'ingénierie s'inscrit dans une d'investissement qui a des retombées économiques et sociales.

Elle a un coût qui doit être compensé par le service qu'elle restitue et devrait même rajouter une plus-value en termes de rentabilité et de performance pour l'entreprise.

C'est dans ce sens que nous l'envisagerons, sans négliger pour autant de nombreux autres aspects que nous avons évoqué précédemment.

Pratique GRH dans le sens où cela mobilise autour du plan de formation : la direction, l'encadrement, les agents, le responsable de la formation et les partenaires sociaux.

Pratique GRH parce qu'il s'agit d'un contrat entre les participants à la formation, le formateur, l'entreprise avec pour interface de ces partenaires le responsable de la formation.

Constatons alors que l'ingénierie ne se résout pas à une procédure mais doit être assortie de communications, de relations, d'organisation, d'échanges, d'oppositions, parfois conflictuelles, et de négociations, etc.

Elle obéit à des règles procédurales établies qui doivent s'adapter à une stratégie et des objectifs définis par des acteurs responsables.

C'est ce travail de gestion, d'adaptation aux situations diverses, souvent méconnues, dans un environnement favorable ou non, en relation avec des acteurs animés par une stratégie ou des attentes individuelles ou de groupe parfois contradictoires que devra réaliser, tel un chef d'orchestre, le manager ou l'ingénieur de la formation.

Ce module constitue une réflexion embryonnaire sur les enjeux et la démarche d'ingénierie de la formation.

Les PID auxquelles je vous invite à participer contribueront à éclaircir les points d'ombre qu'il nous appartiendra de dissiper.

Prenons conscience dès maintenant que le travail de fond se réalisera en nous appuyant sur les modules de base (introduction à l'analyse organisationnelle et GRH), le module appliqué (manager la formation en entreprise) et avec l'aide d'ouvrages réalisés par des auteurs de référence tels que Guittet, Meignant, Le Boterf... et d'autres que nous saurons trouver en progressant dans notre recherche et nos investigations.