

Ingénierie de formation pour l'entreprise

Analyser
Concevoir
Réaliser
Évaluer

D.B.U. Gestion - SCD NANCY 2



DG38338

Thierry Ardouin

DUNOD

Déconstruire l'ingénierie pour la reconstruire

AU REGARD de notre approche, nous pouvons alors « déconstruire » l'ingénierie dans sa finalité, ses niveaux, ses acteurs, ses étapes et ses outils.

La finalité de l'ingénierie

Il ressort très nettement que la finalité première d'une démarche d'ingénierie, quel que soit le domaine, est la recherche d'une *optimisation de l'investissement*. Les objectifs, du point de vue de l'ingénierie en général, se situent dans une logique de renforcement de l'efficacité de l'action, voire de rentabilité. L'ingénierie cherche donc à se doter des moyens nécessaires et suffisants pour agir dans les meilleures conditions possibles compte tenu des contraintes de l'environnement.

L'ingénierie de la formation apparaît ici comme le moyen de réaliser cette finalité d'optimisation. Pour ce faire, l'ingénierie de formation construit une « architecture de la formation », mais aussi permet de donner du sens à celle-ci en la resituant dans son contexte culturel ou socioprofessionnel.

Les trois niveaux de l'ingénierie

Nous pouvons distinguer trois grands types d'ingénierie.

► L'ingénierie des politiques

Les systèmes de formation comme les pratiques pédagogiques prennent corps au sein de cadres plus généraux, qui renvoient à des décisions politiques, qui elles-mêmes témoignent de choix plus fondamentaux dans le domaine du social et des ressources humaines. C'est le niveau stratégique et décisionnel, c'est-à-dire le *maître d'ouvrage*. Le maître d'ouvrage donne les orientations politiques. Pour atteindre ces objectifs, la formation peut être un moyen intégré à un ensemble. Le maître d'ouvrage passe alors commande de « l'ouvrage de formation » à un maître d'œuvre qui fera appel autant que de besoin à différents fournisseurs ou prestataires de service. Cette commande est toujours une reconstruction entre la demande initiale et la réalité du projet. À cette étape, le maître d'ouvrage peut s'adjoindre des compétences d'experts, consultants ou conseillers pour guider sa réflexion. Ces différentes personnes peuvent se trouver à l'intérieure de l'organisation ou mandatées en externe.

► L'ingénierie des systèmes de formation

Il s'agit de la construction et de l'ossature du projet de formation traduit en dispositif et en action. Ce niveau désigne le système de l'apprentissage tel qu'il existe dans le cadre contractuel et juridique, en prenant en compte les objectifs du maître d'ouvrage, les réalités du contexte et les contraintes de l'environnement. C'est le niveau organisationnel qui correspond au *maître d'œuvre* de la formation. Le maître d'œuvre a pour fonction la réalisation partielle ou totale de l'ouvrage commandé. Il en assure la mise au point, l'architecture d'ensemble, le pilotage et la régulation de la réalisation à partir d'un cahier des charges. Il met donc en œuvre les différentes phases et étapes du projet, ou ouvrage.

► L'ingénierie des pratiques pédagogiques ou ingénierie pédagogique

Nous retrouvons ce qui caractérise le travail pédagogique : le choix des supports, des contenus, des formateurs ou intervenants, le choix des

logiques de transmission et des méthodes d'apprentissage. C'est le niveau pédagogique et opérationnel qui correspond aux *prestataires* ou aux *fournisseurs*. Ces différents prestataires ne sont plus seulement des centres de formation plus ou moins spécialisés, mais aussi un ensemble de prestataires qui vont intervenir à différents niveaux du processus d'apprentissage et/ou d'orientation professionnelle comme les centres de bilans, cabinets de conseils, de recrutement, centres de validation des acquis ou des sociétés de produits multimédia.

Ces termes, maître d'ouvrage, maître d'œuvre, fournisseurs ou prestataires, sont relativement récents dans le domaine de la formation. Ils ont en effet été importés du secteur du bâtiment. Ils sont encore peu présents dans les écrits même s'ils sont de plus en plus utilisés. Marcel Lesne et Yvon Minvielle¹ nous disent : « Ces activités de maître d'ouvrage, maître d'œuvre et fournisseurs n'ont pas toujours été pleinement développées. Elles s'affirment aujourd'hui à un moment où les ouvrages de formation n'ont plus forme unique. » Cependant si « les activités de maître d'ouvrage, maître d'œuvre et fournisseurs se sont progressivement différenciées, elles ont peu à peu émergé, sans pour autant être attribuées à des acteurs sociaux précis ».

Parallèlement à ces trois niveaux, les différents acteurs concernés peuvent s'appuyer sur différents experts, consultants et/ou institutionnels qui sont autant de sources d'informations, avis et expertises dans l'aide à la prise de décision ou les modalités de réalisation.

Nous pouvons alors synthétiser ces trois niveaux en lien avec les types d'ingénierie, les acteurs et les principaux domaines d'intervention (tableau 2.1).

1. LESNE M., MINVIELLE Y., *Socialisation et formation*, Paris, Païdeia, 1990, p. 192.

Tableau 2.1 – Les niveaux et les domaines de l'ingénierie de la formation

Types d'ingénierie	Niveaux	Acteurs	Domaines
Ingénierie des politiques	Stratégique Décisionnel	Maître d'ouvrage	– Politique générale – Management – Politique sociale et salariale – Gestion du personnel et des emplois – Politique de formation – Politique de communication – Réglementation sociale – Politique Qualité
Ingénierie de la formation	Organisationnel	Maître d'œuvre	– Analyse des emplois et compétences – Analyse des besoins de formation – Montage d'actions, dispositifs de formation adaptés à la culture de l'organisation – Planification de la formation – Gestion du plan de formation – Logistique matérielle – Choix de prestataires – Recherche de financements complémentaires et montage de projets en multifinancement – Coordination des projets et formations – Évaluation de la formation
Ingénierie pédagogique	Opérationnel Apprentissage Pédagogique	Fournisseurs Prestataires Organismes de formation Centres de bilans Cabinets et centres spécialisés : recrutement, multimédia, conseil Centre de Validation des Acquis Prestataires de services	– Identification des prérequis – Recrutement des stagiaires – Évaluation des acquis – Préparation et mise en œuvre des démarches pédagogiques en lien avec les contraintes – Préparation et utilisation des contenus, supports et matériels – Coordination pédagogique – Recrutement des formateurs et animation de l'équipe pédagogique – Évaluation des acquis – Validation des acquis

Au regard du tableau 2.1, faut-il parler d'ingénierie ou d'ingénieries ? Pour Annie Ponchelet¹, « l'ingénierie ne serait pas plurielle puisque ses acteurs s'attacheraient conjointement au système de formation (infrastructure) et au système pédagogique (mise en œuvre) dans la perspective unique d'un service de qualité rendu à la fois aux entreprises et aux apprenants ». L'ingénierie est avant tout un processus qui, comme nous l'avons vu, prend en compte le maximum d'éléments pertinents d'un système.

Ainsi, nous pouvons dire que l'ingénierie (au singulier) renvoie à une démarche, tandis que les ingénieries (au pluriel) renvoient à des domaines et des pratiques comme l'ingénierie de l'alternance, l'ingénierie de l'insertion, l'ingénierie financière et bien sûr l'ingénierie de la formation.

Les acteurs

La démarche d'ingénierie nécessite, nous l'avons vu, de coordonner un grand nombre d'acteurs, individuels ou institutionnels. Nous présentons ici les différents acteurs avec lesquels l'ingénieur de la formation devra travailler, qu'il soit en entreprise, en centre de formation ou dans une structure institutionnelle (Ministère, Délégation de l'État, Conseil Régional...).

1. PONCHELET A., « Ingénierie ou ingénieries ? », *Actualité de la Formation Permanente*, 1990, n°107, p. 29-37.

Tableau 2.2 – Acteurs et ingénierie

Niveaux	Acteurs externes	Organisation et hiérarchie	Acteurs internes
Ingénierie des politiques	État, Région Branches professionnelles		Comité d'entreprise Syndicats
	OPCA	Direction générale	
		Direction des Ressources Humaines	Directions administratives et fonctionnelles
Ingénierie de formation	Organismes de formation	Responsable de formation Ingénieur-formation	Cadres et responsables de services
	Prestataires de services	Collaborateurs et assistants	Personnels, salariés, publics cibles
Ingénierie pédagogique	Formateurs	Formateurs internes	Apprenants Stagiaires
		Autres établissements Autres responsables	

Le tableau 2.2 montre bien les interactions entre les acteurs et les niveaux. De même, la limite ou frontière entre les niveaux n'est pas

systématique ni toujours lisible. Les niveaux et les acteurs peuvent se superposer, être mouvants. Ce tableau doit donc être « lu » comme une grille d'analyse de l'environnement professionnel, dégageant la nécessité de prendre en compte ce dernier.

Repérer les acteurs en jeu est donc une nécessité pour l'ingénieur de la formation. Il a aussi à constituer son propre réseau au sein du système d'acteurs.

Dans ce système d'acteurs, chacun a ses objectifs et ses attentes, dictés tant par l'institution, la place dans l'organisation que par ses propres priorités.

Ainsi, chaque acteur se situe à un niveau ou à une fonction qui l'amène à positionner différemment la formation vis-à-vis de sa propre fonction.

Tout d'abord, chaque acteur a ses propres *enjeux* où la formation peut prendre une place et avoir un intérêt par rapport à la fonction occupée. L'analyse des enjeux permet de répondre en partie à la question « à quoi sert ou me sert la formation au niveau d'où je parle ? » :

- pour le niveau politique, l'intérêt de la formation est de maintenir et de développer les compétences actuelles et à venir au sein de l'organisation ;
- pour le niveau organisationnel, c'est d'être un levier de changement et d'accompagnement des ressources humaines dans les différentes unités de travail ;
- pour le niveau opérationnel pédagogique, c'est de favoriser l'apprentissage et le transfert des acquis.

Les différents niveaux d'une organisation ont donc un certain nombre d'intérêts vis-à-vis de la formation, cette dernière pouvant être un facteur d'accompagnement pertinent dans la gestion du travail. Mais si pour chaque niveau la formation correspond à des enjeux spécifiques, pour rendre celle-ci pertinente et en correspondance avec les enjeux, ces mêmes niveaux ont à produire des éléments qui abondent la formation. Ainsi chaque fonction a des « comptes à rendre » vis-à-vis de la formation. Ces aspects sont le plus souvent à travailler par, ou avec, le responsable de formation de l'entreprise.

Ainsi, chaque niveau, ou fonction, a un certain nombre d'*objectifs à réaliser vis-à-vis de la formation*, c'est-à-dire que chaque fonction doit intervenir dans le processus de formation. L'analyse des objectifs

permet de répondre à la question « que doit fournir mon niveau à la fonction formation ? » :

- pour le niveau politique, il s'agit de définir la politique de formation de l'entreprise ;
- pour le niveau organisationnel, il s'agit de développer les dispositifs de formation adéquats et d'assurer leur mise en œuvre optimale ;
- pour le niveau opérationnel pédagogique, il s'agit de réaliser le face à face pédagogique en adaptant les méthodes, les outils et les pratiques aux publics et aux contextes.

Enfin chaque acteur, en correspondance avec le niveau occupé, a ses propres attentes vis-à-vis de la formation et de la réalisation de celle-ci.

Le tableau 2.3 permet alors de dégager les attentes du système d'acteurs. Nous nous attacherons à repérer les enjeux des différentes fonctions vis-à-vis de la formation, les objectifs de production vis-à-vis de la formation et les principales attentes des acteurs dans une organisation.

Le travail sur les acteurs, leur position et leur stratégie amène à repérer plusieurs niveaux de relations entre les acteurs, et par là même, plusieurs types de « contrat ».

Les contrats en formation

Toute formation met en œuvre trois acteurs structurels : l'entreprise, l'organisme de formation et la personne en formation.

Dans la relation qui s'instaure, chaque structure ou acteur institutionnel est amené à se trouver dans des positions différentes ou à se situer dans des personnes différentes.

La personne en formation est un stagiaire dans sa relation avec le formateur, et un salarié dans sa relation avec la hiérarchie. C'est bien la même personne dans deux positions différentes qui l'amèneront à avoir aussi des postures différentes.

L'entreprise dans sa relation avec l'organisme de formation, mettra en jeu son responsable formation, ressources humaines, responsable achat ou la direction elle-même selon l'enjeu de la formation, la taille et la structuration de l'entreprise. Sa relation avec le salarié s'effectue par la hiérarchie.

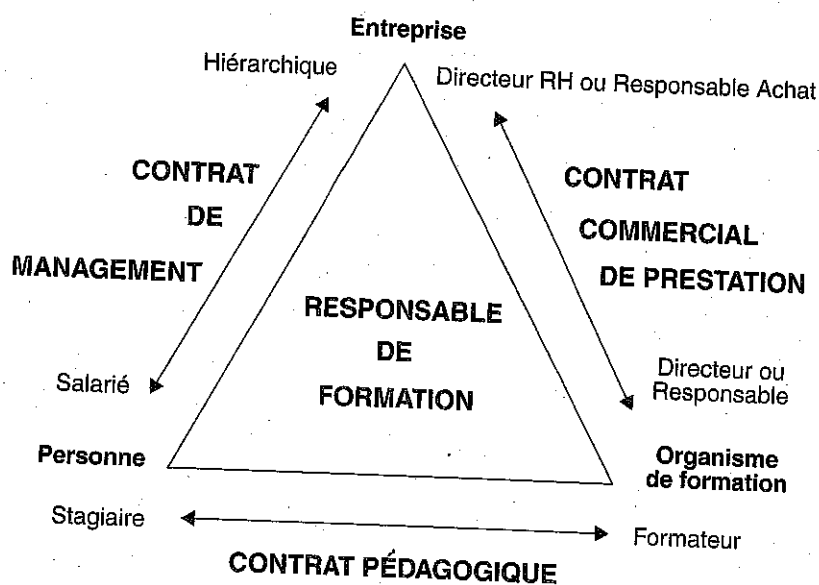
Tableau 2.3 – Enjeux et attentes des acteurs vis-à-vis de la formation

Niveau ou fonction	Enjeux de la formation dans la fonction	Objectifs de la fonction vis-à-vis de la formation	Acteurs	Attentes vis-à-vis de la formation
Ingénierie des politiques	Maintenir, renforcer et développer les compétences actuelles et à venir	Définir la politique de formation de l'entreprise	Direction générale DRH	Intégration et cohérence du système culturel et organisationnel de l'entreprise Retour de l'investissement
Ingénierie de formation	Être un levier de changement et un outil d'accompagnement de la fonction ressources humaines	Développer les dispositifs de formation Assurer leur mise en œuvre optimale et leur évaluation	Responsable de formation	Adéquation moyens/objectifs/besoins Rencontre et régulation avec les partenaires internes et externes Innovations Reconnaissance institutionnelle du professionnalisme
			Hiérarchique	Développer et anticiper les savoirs et compétences nécessaires à l'emploi Prise en compte des réalités professionnelles Concertation
Ingénierie pédagogique	Favoriser l'apprentissage et le transfert des acquis en situation	Réaliser le face-à-face pédagogique Adapter les outils et méthodes pédagogiques	Formateur	Cohérence et autonomie pédagogique Public adapté aux objectifs et moyens
			Salarié	Développement et valorisation des compétences et des acquis Intégration dans un projet personnel et professionnel Dynamique de groupe mobilisatrice

L'*organisme de formation* est en contact avec l'entreprise par le biais du directeur ou du responsable commercial, et en contact avec la personne-stagiaire par le formateur.

À partir de la figure 2.1, nous pouvons rapidement visualiser les acteurs, leurs postures et leurs liens contractuels.

Figure 2.1 – Les relations contractuelles en formation



Chacune de ces relations amène des contrats de nature différente.

Le *contrat pédagogique* caractérise la relation entre le stagiaire et le formateur. Par ce « contrat », il y a clarification des objectifs, des attentes et des moyens de les atteindre. C'est une mise à plat des règles du jeu de l'apprentissage et des rôles de chacun. Ce « contrat moral » s'organise souvent en début de formation. Il permet aussi de repérer le niveau d'engagement des salariés et d'ajuster la formation. Il a une fonction de réassurance des participants et de régulation très importante. Il ne suffit pas en effet de mettre des personnes ensemble pour qu'elles aient envie de se former et d'apprendre.

Le *contrat commercial*, ou de prestation est le plus classique, puisque le plus ancien et le plus formel. Il s'agit de caractériser la relation, financière et pédagogique, de l'échange client/fournisseur.

Le *contrat de management* est sans doute le moins formel et le moins usité. Il permet d'inscrire la formation dans la logique de travail comme un continuum entre travail/formation/individu. Cette relation est rarement contractualisée même de manière orale. Elle est cependant très importante pour situer les attentes de l'entreprise vis-à-vis du salarié, mais aussi pour le salarié pour lui permettre de réexploiter les éléments acquis en formation. C'est inscrire la formation dans un jeu gagnant-gagnant.

Quant au *responsable de formation*, il se doit d'être en relation avec chacun des acteurs, de manière plus ou moins formelle, et dans un rapport de proximité plus ou moins important, en fonction de la nature des projets de formation à développer, comme nous le montre le tableau 2.4. Autrement dit, le responsable de formation est en relation avec les acteurs pour développer ses objectifs qui l'amènent à utiliser différents outils ou moyens.

Tableau 2.4 – Responsable de formation et relations contractuelles

Acteurs		Objectifs	Moyens*
Entreprise	Direction - DRH	Développer et formaliser la politique formation	- Diagnostic formation - Plan de formation - Veille documentaire
	Hiérarchique	Analyser les demandes et leurs transpositions en objectifs de formation Développer la formation dans les services	- Cahier des charges de la demande - Évaluation des formations - Référentiels emploi, compétences
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.

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 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 ;

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

- 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.

Les outils de l'ingénierie

Le responsable de formation en entreprise, comme le consultant externe, n'est pas sans ressources et a à sa disposition bon nombre d'outils. Par « outils », il faut entendre les moyens, documents, supports de tous types (informatiques, papiers, communicationnels) et les matériels. Si certains « outils » paraissent par trop évidents ou simples d'abord, ils n'en sont pas moins efficaces et pertinents.

Le tableau de synthèse que nous vous proposons (tableau 2.5) a été élaboré à partir de rencontres et travaux réalisés avec les responsables de formation de différentes entreprises ou institutions. La liste n'est pas exhaustive et doit être adaptée à chaque organisation et/ou situation de formation.

Ainsi, en reprenant la trame des tableaux précédents, avec les niveaux et les acteurs, nous pouvons situer les principaux outils, non seulement de l'ingénierie de formation, mais aussi ceux qui concourent à la démarche d'ingénierie.

Tableau 2.5 – Les « outils » en ingénierie de la formation

Fonction (ou niveau)	Acteurs	« Outils »
Politique	Direction générale DRH	– Projet d'entreprise, d'établissement, de direction – Bilan social et tableaux de bord – Politique et objectifs de formation – Budgets prévisionnels – Réunions de cadres, de concertation – Plan prévisionnel de carrières – Procédure d'achat – Organigramme
Organisationnelle	Responsable formation	– Veille réglementaire – Tableaux de bord de suivi de la formation – Budgets – Fichiers et catalogues des organismes de formation et des formateurs – Réseaux inter-institutionnels et professionnels – Plan de formation – Conventions et contrats de formation – Planification des inscriptions
	Hiérarchique	– Projet de service – Évaluation et retour en emploi – Visite et entretiens dans les services – Fiche de recensement de formation – Autorisation d'absence
Opérationnelle ou pédagogique	Formateur	– Évaluation des formations – Programme et contenu de formation – Fiche de présence
	Salarié	– Fiche de demande de formation – Fiche d'évaluation individuelle – Rencontres de groupe et entretiens

