

Vitalité de l'ingénierie de formation

Comprendre, partager et développer le travail collectif d'ingénierie de formation :
quels enjeux pour les établissements de l'Enseignement agricole public ?

Cette note problématique vise à poser les jalons de réflexion pour le séminaire national dédié à la **vitalité de l'ingénierie de formation au sein de l'Enseignement agricole public**. Elle s'appuie sur les constats et les ambitions portés par le dispositif « la Fabrique professionnelle du travail de l'ingénierie de formation » (FabPro) pour interroger les mutations du travail collectif d'ingénierie.

1. Un contexte

L'ingénierie de formation n'est pas une activité isolée mais s'inscrit dans une transformation systémique :

Des mutations réglementaires et économiques par la mise en tension entre :

- d'une part la réforme de 2018 qui impose une mise en concurrence, une marchandisation ; comme modalité de mobilisation des moyens,
- et d'autre part les enjeux de répondre aux besoins induits par la mise en œuvre des six missions de l'Enseignement agricole et par la mise en œuvre des politiques publiques (la LOSARGA, l'inscription/rénovation de certifications professionnelles et les politiques publiques éducatives et pédagogiques comme l'inclusion, etc.) ou territoriales et de rendre compte de la mise en œuvre et des produits de formation professionnelle (Qualiopi, France compétences, financeurs, etc.) ; l'ensemble participant à la définition des finalités.

Ces mutations font de l'ingénierie de formation une pièce maîtresse de la stratégie et de la gouvernance des établissements, tout autant que de la faisabilité et la réalisation des modifications et des créations de formation, du sens jusqu'à l'efficacité des apprentissages effectifs des apprenants, et cela dans des configurations économiques tendues pour les organismes et les acteurs.

L'évolution des objets de formation : le développement de la voie de l'apprentissage, de la Formation En Situation de Travail, de l'hybridation, de la numérisation et de la modularisation, dont les évolutions des cadres de la certification (qualification des formations), ainsi que les conceptions des références au travail dans la structuration et la mise en œuvre des formations (par exemple l'approche capacitaire), complexifient la conception des possibilités de formation et des parcours.

Ces transformations se concrétisent par des arbitrages dans chacun des chantiers de formation qui mobilisent de l'ingénierie de formation. Ces arbitrages ont des conséquences tant sur le maintien et/ou le développement :

- de certaines formations (diplômes et champs de compétences possibles),
- de certaines filières de formation (domaines professionnels couverts par les offres de formation)
- et de certains centres (enjeux territoriaux et socio-économiques).

2. Un flou organisationnel d'une fonction stratégique distribuée, voire dispersée

Malgré son importance, la fonction d'ingénierie de formation reste diversement définie et souvent floue dans les processus de transformation et/ou création de formation et structurellement dans les centres. Elle oscille entre des missions stratégiques, d'encadrement hiérarchique ou fonctionnel (y compris RH), commerciales et de communication, pédagogiques et technologiques, administratives, économiques et prospectives. Le point de départ qui suscite la nécessité du séminaire est ce qui apparaît comme un paradoxe :

- alors que, pour faire face à l'accélération des transformations des formations, les besoins en ingénierie explosent,
- les processus qui réalisent ces ingénieries sont peu identifiés, les personnels qui y contribuent et leurs organisations sont méconnus, les constructions de la légitimité nécessaire de leurs activités sont parfois négligées et les rôles spécifiques des personnels dédiés, notamment les "chargés d'ingénierie de formation", restent fréquemment à construire (ils ne représentent, au regard des enjeux, souvent qu'une part modeste des effectifs des personnels, souvent en quotient de service - environ 5 % des ETP).

3. Un enjeu central : dépasser la conception poste-individu pour appréhender et soutenir les « collectifs écosystémiques d'ingénierie de formation »

Loin d'être réductible à l'apanage d'une seule personne, dans la réalité, l'ingénierie de formation s'avère être un travail collectif, distribué, plus ou moins organisé, et composé de différentes contributions requises mais variables au fur et à mesure, sur la longue durée, des différentes phases des chantiers. Une des fonctions de l'ingénierie devient alors de les faire tenir ensemble et les faire converger, leur permettant de se constituer un sens commun. Les observations menées dans la FabPro nous amènent à étayer l'hypothèse que la mise en œuvre de ce travail collectif procède de la constitution et l'entretien « d'écosystèmes organisationnels, productifs et labiles » :

Une responsabilité partagée : l'imbrication de ses enjeux et objets implique les directions, les formateurs, les administratifs, les apprenants et les chargés d'ingénierie, ainsi que de nombreux partenaires de l'organisme, voire des réseaux complexes et étendus.

Des organisations temporellement adéquates : le travail d'ingénierie de formation se structure autour de « chantiers » (selon les projets et les existants : création de filière, réingénierie de formation) qui créent des organisations mouvantes et labiles, nécessitant des reconstructions itératives et une négociation permanente des coordinations et des frontières entre métiers. La conduite effective de ces « chantiers » interroge alors les pilotages des structures qui les supportent, et ceux des organisations émergentes ad hoc.

Des cultures professionnelles à combiner : les cas réels montrent que le travail collectif d'ingénierie de formation est le lieu de rencontres et de confrontations entre différentes cultures professionnelles, comme par exemple entre celle de la formation continue et celle de l'apprentissage, exigeant un « apprivoisement » réciproque pour collaborer sur le long terme.

4. La problématique du séminaire

Au regard de ces défis et des investigations conduites dans la Fabrique professionnelle du travail d'ingénierie de formation, la réflexion du séminaire s'articulera autour de la question suivante :

Dans un contexte de marchandisation, de complexification et d'accélération des transformations de la formation, comment peut-on concevoir dans les établissements de l'Enseignement agricole public une conjugaison du travail d'ingénierie de formation entre :

- les « bricolages » individuels des différents professionnels, qui appellent des repères techniques communs d'ingénierie de formation,
- et une habileté de production d'organisation collective continue spécifique aux différents chantiers, robuste et reconnue, dans le cadre d'une organisation structurelle du centre et de l'EPL qui la sécurise et la seconde ;

c'est-à-dire un travail collectif d'ingénierie, impulsé par les ingénieurs de formation, et dont la vitalité serait capable d'assurer l'intelligence technique et organisationnelle requise au sens, à la qualité et à l'efficacité des possibilités de création et de réalisation des formations ?

Identifier et caractériser ces modalités d'ingénierie de formation pourrait nous permettre de discuter :

- leurs variabilités selon les chantiers,
- les pistes de formation professionnelle de ses acteurs,
- les prérogatives des établissements pour les soutenir,
- des démarches d'appui aux équipes d'établissement dans la conception et la conduite des processus d'ingénierie de formation adaptés à leurs chantiers ;

et ainsi développer une démarche de professionnalisation de l'ingénierie de formation utile à la viabilité et au développement des établissements en vue de promouvoir une formation professionnelle à la hauteur des défis actuels.