

La Fabrique Professionnelle du Travail d'Ingénierie de Formation

Note de synthèse du dispositif

L'ingénierie de formation est un enjeu stratégique pour les établissements de l'Enseignement Agricole Public (EAP), dans un contexte de transformation et d'évolution de la formation professionnelle. Comme le montrent plusieurs rapports du CGEAR, de l'IEA ou encore de Centre Inffo, il est nécessaire de renforcer la capacité d'ingénierie au sein des établissements, qui ont de forts besoins en ingénierie transversale de développement, de formation et pédagogique à l'échelle de l'EPL pour étudier de nouveaux marchés et construire de nouveaux projets. L'accent est mis aussi sur le fait que, au-delà de la compétence individuelle de certains formateurs en ingénierie de formation, c'est l'organisation de cette mission qui est primordiale au niveau de la structuration de l'établissement.

Avec différents travaux menés par Eduter Ingénierie, comme par exemple ACTIF (Atelier Collaboratif [sur le / de] Travail d'Ingénierie de Formation), il est montré que le travail d'ingénierie de formation est distribué et requiert différents métiers présents dans un établissement et/ou en inter établissements, ainsi qu'avec des partenaires extérieurs ; et que l'ingénierie de formation se réalise au moyen d'un travail d'organisation.

Eduter Ingénierie propose de poursuivre le travail, pour consolider les hypothèses. Il s'agit d'apporter une meilleure compréhension du travail d'ingénierie de formation et de ses enjeux pour les établissements. Cette note présente le dispositif « Fabrique Professionnelle du Travail d'Ingénierie de Formation » mis en œuvre dans le cadre du Dispositif National d'Appui (DNA) et dans une perspective pluriannuelle : 2024 à 2026.

L'équipe projet est composée d'Elsa Guyard et Damien Déloge, chargés d'ingénierie à l'Institut Agro Dijon / Eduter Ingénierie, Thierry Blang et Alexandra Rosso, chargés d'ingénierie en EPLEFPA et personnes ressources pour Eduter Ingénierie et Sylvie Petitjean, cheffe du service "Organisation des établissements" d'Eduter Ingénierie. Le dispositif est mené en collaboration avec l'UR FoAP, et plus spécifiquement avec Youri Meignan, chercheur en sciences de l'éducation et de la formation et responsable de formation Master 2 IFPE (Ingénierie de la Formation Professionnelle et Psychologie Ergonomique) de 2011 à 2024.

Les intentions du dispositif

Le travail d'ingénierie de formation

Les ateliers ACTIF ont permis d'identifier quatre premières formulations de problématiques du travail d'ingénierie de formation, traversées par les questions des emplois des chargés d'ingénierie de formation :

- Participer à la conception de formation.
- Animer et organiser le travail collectif d'ingénierie au niveau d'un centre.
- Contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement des actions du centre.
- Collaborer et impulser des ingénieries de formation inter-établissement

Ce même dispositif a également confirmé que le travail d'ingénierie de formation dans un établissement est partagé et distribué entre plusieurs acteurs aux domaines de spécialisation complémentaires. Il s'agit donc d'un travail collectif, et intégré ou en rapport étroit avec plusieurs autres fonctions de conception et de production du service de formation.

Ainsi, nous proposons avec ce nouveau dispositif de l'ouvrir à la participation de tous ceux qui contribuent au travail d'ingénierie de formation. D'autres professionnels que les seuls chargés d'ingénierie de formation sont donc conviés à participer. En se focalisant sur le travail collectif d'ingénierie de formation, il s'agit de le rendre mieux caractérisable par les différents acteurs eux-mêmes, afin qu'ils puissent mieux le conduire, chacun individuellement dans ses actions et collectivement en maîtrisant les tenants et les aboutissants de ce à quoi ils œuvrent ensemble.

L'hypothèse d'« écosystème » à explorer et vérifier

Compte tenu des travaux menés dans la cadre d'ACTIF depuis 2018, nous faisons le constat que le processus effectif d'ingénierie reste encore assez souvent méconnu. La conception d'un dispositif de formation, si on ne s'en tient pas aux seules procédures prescrites, engage une grande complexité de participations, avec de près ou de loin un grand nombre d'acteurs différents. L'ingénierie de formation conçoit et produit des dispositifs de formation et, pour réaliser cette conception, elle conduit ce faisant un travail d'organisation du travail collectif nécessaire à ce processus de conception. Il s'agit d'une division-coordination du travail, qui complexifie sa mise en œuvre et engage donc des enjeux de mobilisation, de régulation, de négociation des frontières et des contributions entre les différentes parties prenantes internes et externes à l'établissement.

Ce travail d'organisation se déploie simultanément à plusieurs échelles. Au niveau micro du « chantier » avec les acteurs directement impliqués, composant et inscrit dans l'organisation de l'EPL et/ou du centre FPCA (niveau méso), ce travail évolue également dans différents cadres institutionnels et de réseaux plus vastes (niveau macro).

Suivant les rythmes et phases des chantiers d'ingénierie de formation, il se met en place des organisations temporaires qui émanent de l'organisation habituelle de l'établissement, tout en la dépassant, s'y superposent provoquant un certain nombre d'interférences. Relative à la durée du chantier, ces organisations peuvent être éphémères et, parfois, se mettre en latence, apparemment disparaître et se recomposer différemment. Le cas échéant, cette organisation peut s'instituer, se pérenniser et modifier le fonctionnement structurel de l'établissement.

Pour embrasser ces différents fonctionnements, nous avançons la notion d'« écosystème organisationnel, productif et labile d'ingénierie ». Elle pourrait contribuer à mieux comprendre comment fonctionne l'ingénierie de formation. La proposition est une ébauche non stabilisée et cette hypothèse sera mise au travail avec ce dispositif de « Fabrique Professionnelle du Travail d'Ingénierie de Formation ».

Une « fabrique professionnelle »

Notre intention est de mettre en place un dispositif susceptible de constituer un espace de fabrication d'une culture professionnelle fondée sur le travail réel. Il s'agit également d'impulser une dynamique de construction professionnelle collective, par une circulation entre les niveaux individuel et organisationnel dans les établissements et de ce fait de participer à la construction du métier de chargé d'ingénierie de formation. Il s'agit de faire vivre ce processus de « fabrique professionnelle », en suscitant et soutenant des participations et des

contributions des professionnels, à partir de leur travail quotidien, dans trois dimensions : un conservatoire, un observatoire et un laboratoire, ainsi qu'avec la communauté du travail d'ingénierie de formation.

Les objectifs du dispositif et les participants auxquels il s'adresse

Le dispositif vise **trois objectifs généraux** :

- Expérimenter des modalités d'accompagnement professionnel fondées sur des investigations du travail réel et en s'appuyant sur un espace de fabrication, construction professionnelle individuelle et collective, la « Fabrique Professionnelle du Travail d'Ingénierie de Formation ».
- Participer au développement professionnel de l'ingénierie de formation dans l'enseignement agricole public.
- Produire de la connaissance sur le processus de développement d'une éventuelle « profession » d'ingénierie de formation.

Le dispositif s'adresse à **plusieurs groupes d'acteurs** :

- 1) Les équipes pluri-métiers d'établissements qui s'engagent dans une forme ou l'autre du dispositif.
Celui-ci n'est pas centré uniquement sur les chargés d'ingénierie de formation, mais élargi aux directions, aux coordonnateurs de formation, aux équipes administratives, aux acteurs qui agiraient d'une manière ou d'une autre aux activités d'ingénierie dans un établissement ou en inter-établissements.
- 2) Les personnes en charge plus spécifiquement de l'ingénierie dans leur établissement.
L'enjeu est de solliciter des chargés d'ingénierie de formation de l'EAP.
Il sera organisé différentes formes de temps de travail spécifiques strictement "entre pairs".
- 3) Les représentants institutionnels de l'enseignement agricole public.
La DGER, les DRAAF-SRFD, l'inspection, les représentants des CFA/CFPPA, les réseaux régionaux, les chefs d'établissements seront associés selon les cas, pour faciliter les travaux dans les établissements et les regroupements.

La mise en œuvre du dispositif

Pour atteindre ces objectifs, la « Fabrique Professionnelle du Travail d'Ingénierie de Formation » s'articule autour de quatre dimensions : un conservatoire, un observatoire et un laboratoire et une communauté.

Dans une « approche située » du travail réel d'ingénierie dans les établissements

L'ensemble du travail se place dans une approche située, c'est-à-dire sur des situations/problèmes réels rencontrés dans les établissements. Il s'agit par l'enquête singulière d'interroger le générique.

Pour chacune des trois dimensions, un établissement (voire deux potentiellement pour le laboratoire) est mobilisé. Les situations sont définies avec le collectif d'acteurs de chaque établissement sollicité dans le dispositif, elles s'appuient sur des « chantiers » de formation

qui mobilisent de l'ingénierie. Les investigations menées en établissement et les analyses qui en résultent seront mises au travail avec les membres de la communauté, et ce plus spécifiquement pour la dimension conservatoire.

Par ailleurs, le dispositif s'appuie, comme pour ACTIF, sur l'analyse du travail réel. L'idée-force est que le réel du travail est tramé d'arbitrages délicats, de compromis temporaires, d'ajustements circonstanciels, pour faire face, malgré tout, à l'imprévu ou au complexe. Accéder à ces arbitrages permet d'appréhender les enjeux centraux d'efficacité, de sens tant du travail de conception que de celui de son organisation collective.

L'observatoire : caractériser

L'observatoire vise à objectiver le réel du travail d'ingénierie : le décrire, le rendre appréhendable, pour le comprendre. Il s'agit de regarder les activités de différents personnels dans un établissement (direction, chargé d'ingénierie de formation, formateur, personnel administratif...), ce que chacun produit et dans quelles mesures il y a complémentarité avec les objets des autres. L'orientation principale est ici d'examiner les dimensions potentiellement écartées par les conceptions convenues du travail d'ingénierie. Tout en prenant en compte les prescriptions formelles, il s'agit d'éclairer les zones du travail laissées dans l'ombre, les embarras, les évidences, les manières de se débrouiller des problèmes ordinaires...

Pour l'établissement enquêté, l'observation engage une démarche réflexive pour les acteurs, ce qui leur permet de conscientiser le travail d'ingénierie de formation et l'organisation de ce travail.

Le conservatoire : caractériser, capitaliser et réinvestir

En partant de situation singulière, le conservatoire procède de la recherche des expériences, non pas pour en faire un musée, mais pour en faire une capitalisation. Il s'agit d'identifier les expériences de conduite du travail d'ingénierie de formation qui justifient un effort de caractérisation et de formalisation, pour les garder comme des ressources explicitement mobilisables pour des actions futures, pour les partager, pour les transmettre ?

C'est un dispositif de professionnalisation, permettant de construire une appréhension :

- des habiletés acquises par l'expérience utiles pour conduire avec une certaine certitude et assurance les prochaines actions, les prochaines épreuves,
- et que la communauté estime pertinent de mettre au patrimoine commun.

Le laboratoire : caractériser et expérimenter

L'objectif du laboratoire est d'éprouver des manières dont l'ingénierie s'invente face à des problèmes méconnus, dans des configurations incertaines. Il s'agit de tracer le processus de problématisation, de caractériser les alternatives qui se présentent et les processus d'arbitrage des choix opérés (y compris ce qui est abandonné), les aléas dans la conduite du chantier par rapport au projet initialement prévu, et les ajustements éventuels relatifs à l'objectif poursuivi. L'enjeu principal est, ici, de constituer un espace relativement protégé de conduite réfléchie des tentatives et des essais. Il vise à permettre aux parties prenantes de l'ingénierie dans un établissement d'expérimenter de nouveaux outils ou manières de faire et ainsi de construire leurs connaissances et leurs conceptions.

La communauté

Les enjeux d'une communauté sont de développer les échanges entre les membres, faciliter l'entraide et le développement de plusieurs projets collectifs et collaboratifs, de partager de la ressource.

Dans ce dispositif précisément, la communauté a pour objectifs de :

- Partager des ressources
- Échanger de l'information
- Collaborer et co-produire des ressources

Il s'agit de faire vivre un espace de et sur le travail d'ingénierie de formation. Elle prend la forme d'un espace numérique. Les activités de la communauté du travail d'ingénierie de formation ont particulièrement été pensées pour que la communauté soit viable et dynamique.

Les livrables

Les objectifs seront atteints d'abord, bien entendu, si des "fabriques professionnelles" sont mises en œuvre et qu'elles fabriquent effectivement de la "profession" selon ce que nous avons défini ci-dessus. Mais l'enjeu est aussi de s'adresser au fur et à mesure des travaux à une communauté plus large. Pour cela différentes formes de produits sont envisagées pour communiquer et faire traces des travaux réalisés. L'équipe d'intervenants se propose de :

- Tenir des "chroniques" régulières sur les étapes et des modalités de travaux réalisés. Il s'agit de témoigner, et non de restituer les contenus détaillés des travaux, ni de livrer des analyses approfondies.
- Créer une communauté apprenante des chargés d'ingénierie de formation, qui s'appuie sur un espace numérique, avec mise à disposition de ressources choisies et production de ressources à l'issue des échanges au sein de la communauté.
- Produire, à échéance des comités de suivi, un document de synthèse des travaux et des progressions réalisés et les premiers éléments d'analyse, pour chacune des trois dimensions (document d'environ 2 pages).
- Réunir les établissements enquêtés, dans un « regroupement inter-dimensions », pour que les participants du dispositif puissent partager et faire un retour sur leur vécu.
- Organiser un séminaire national de l'ingénierie de formation qui ponctuera ce cycle de trois ans. Il donnera à voir à l'ensemble des acteurs de l'EAP une meilleure compréhension du travail d'ingénierie de formation et de ses enjeux pour les établissements. Ce séminaire permettra aussi l'ouverture de nouvelles perspectives pour la « Fabrique Professionnelle du Travail d'Ingénierie de Formation ». Au-delà de présenter les différents travaux conduits, il sera fait particulièrement une place aux acteurs des établissements pour qu'ils fassent part de ce à quoi ce dispositif contribue au développement professionnel de l'ingénierie de formation.
- Réaliser des communications et/ou articles scientifiques et/ou professionnels à l'initiative des membres de l'équipe d'intervenants.

La comitologie

Le groupe chargé de conduire le dispositif s'appuie pour réguler l'évolution de ses mises en œuvre sur un **comité de suivi**. Ce comité n'a pas de rôle de pilotage mais un rôle de suivi de type "tenir conseil". Ce comité est composé de représentants de personnels d'établissements (chargés d'ingénierie de formation, directeurs d'EPL et directeurs de centre), d'animatrices

réseaux, de chargés d'ingénierie d'Eduter Ingénierie et de chercheurs de l'UR FoAP. Il peut se réunir deux à trois fois, sur la durée du dispositif.

Un **comité d'orientation** du séminaire national de l'ingénierie de formation est constitué dans l'objectif d'une part de définir les orientations du projet de séminaire, pour sa conception, son organisation, ses modalités de mises en œuvre, ainsi que pour valoriser les travaux conduits dans les "fabriques professionnelles", et d'autre part pour inscrire cette étape dans une perspective de développement de ce type de dispositif pour l'ingénierie de la formation professionnelle. Ce comité sera composé de représentants institutionnels de l'enseignement agricole public (IAD, DGER, Inspection, DRAAF-SRFD, ANDIRACCP...), des établissements ayant contribué aux investigations (direction, chargés d'ingénierie de formation, ...) et de membres du comité de suivi.

Il se réunit deux fois : une première fois lors de la dernière année, pour établir les orientations de conception du séminaire et une seconde fois, à l'issue de celui-ci, pour constituer un avis sur les orientations pour impulser des évolutions de l'ingénierie de formation.

La planification prévisionnelle

Le dispositif est pensé sur une durée de trois ans.

