

VERS QUELLES RECOMPOSITIONS DE "L'ARCHIPEL DE L'INGENIERIE DE LA FORMATION" ?

Loïc BREMAUD

*maître de conférences en sciences de l'éducation,
directeur de l'UFR sciences humaines de l'Université de Rennes 2,
membre du laboratoire Cread (Centre de Recherche sur l'Education, les Apprentissages et la Didactique)*

INTRODUCTION

■ Que s'est-il passé depuis vingt ans sur ce que l'on a pu considérer longtemps comme le continent de l'ingénierie de la formation, disposant un temps de sa cohérence propre, de définitions en voie de stabilisation, d'un corpus théorique évolutif, d'auteurs de référence, de formations universitaires formant aux fonctions de ce champ d'activité reconnu ? Plusieurs auteurs dès la fin des années 1990, notamment lors du colloque de Dijon en 1997¹, constatent son éclatement. Sur quoi reposerait cette position, quels seraient alors les facteurs enclenchant des forces centrifuges, quel processus socio-historique mènerait à cet apparent éclatement. Assiste-t-on à une décomposition d'un champ débouchant sur une dilution de ses lignes de frontière, prémices d'une phase anomique et annonciatrice de sa disparition ? Nous dirigeons nous au contraire vers de nouvelles recompositions, un nouvel ensemble plus complexe, non plus continent, mais archipel, c'est-à-dire monde composé de plusieurs entités, formant configuration (Elias, 1981), faisant système ? En reprenant une citation de l'inclassable et controversé Jünger "pendant la mue, le serpent est aveugle". Comment dépasser cette apparente opacité et brouillage des repères signalé depuis dix ans. Quel constat opérer aujourd'hui, quel état des lieux procéder pour tenter de donner sens à cet ensemble ? Quel cadre théorique semble se dessiner autour de ce que Ardouin définit comme "concept-outil partant de la pratique vers une conceptualisation ?" (2003, p. 12)

¹ Colloque "L'ingénierie de la formation, inventaires". Enesad, Dijon, les 4 et 5 juin 1997.

QUELLES DYNAMIQUES TRANSFORMATRICES EN COURS ?

DES TRANSFORMATIONS INDUITES PAR QUATRE GRANDES CONFIGURATIONS

Avec l'entrée dans la nouvelle ère de l'hypercomplexité (Demorgon, 2008), de l'élargissement des interdépendances (Elias, 1997), semble s'engager une nouvelle étape de l'ingénierie de la formation en ce début de nouveau siècle et poussant vers de nouvelles reconfigurations.

- La première reconfiguration est liée aux nouveaux rapports entre formation formelle-formation informelle. Les dispositifs de formation classiques ne peuvent plus se penser seuls comme moyens de développement culturel et des apprentissages des organisations, au sein de collectifs de plus en plus interactifs, d'où le développement de la thématique des compétences collectives dans la fin des années 1990. Le Boterf aborde dès 1997 la nouvelle ingénierie de la professionnalisation, où les apprentissages ne peuvent se limiter aux bénéfices de la "formation que l'on paie", mais supposent leur combinaison avec les formes originales d'apprentissage dans l'action repérables dans tout collectif de travail, comme l'encouragement à la participation à des projets transversaux, à la mobilité professionnelle, au développement des ateliers d'analyse de pratiques, au travail coopératif avec des consultants internes et externes... Il s'agit également de sortir des conceptions techniciennes, programmatiques, applicatives, voire *injonctives* de certains modèles prégnants de l'ingénierie de la formation (Clénet, 2010). Avis partagé par Leguy (2005, p. 237) qui enrichit ce point de vue aux effets du développement de la discontinuité des parcours professionnels qui se développent dès les années 1990. Il définit l'ingénierie stratégique de formation comme "la conception, la construction, le pilotage et l'évaluation d'un système complexe d'apprentissage dans les situations formelles et informelles prenant en compte, de manière concourante les logiques et stratégies collectives et individuelles, les parcours socioprofessionnels et les contextes d'activité des acteurs-auteurs impliqués".
- Une deuxième reconfiguration majeure revisite le mode de relation entre le champ de la formation et d'autres champs, hier bien séparés. Elle est illustrée par Caspar (1999, p. 494) qui précise que les frontières, hier bien marquées entre des champs complémentaires mais séparés, vont simultanément s'estomper comme l'information, la documentation, la communication et la formation. Les vertus de souplesse attribuées dans le champ managérial au décloisonnement et à la flexibilité vont s'appliquer, selon lui, tout autant à la formation, tant pour les modes d'accès aux savoirs, que dans les moments d'acquisition et d'appropriation à ces savoirs.
- Une troisième grande reconfiguration est en cours, et repositionne la formation dans un processus plus large amont et aval. Les nouvelles formes d'emploi plus instables et éloignées du modèle du salariat, l'injonction faite aux employés de développer leur employabilité, la fortune de la notion de flexsécurité née d'économies soumises à des mouvements en dents de scie, imposent d'aborder, selon Masingue (2003, p. 51) les questions de la formation et de son ingénierie dans le cadre d'un triptyque : orientation,

formation, validation. Selon cet auteur, la complexité des enjeux de la compétence est devenue telle qu'il est illusoire de penser que chacun peut être "entrepreneur de lui-même" dans la création, le maintien et le développement de son employabilité. D'où la nouvelle combinaison et association de l'orientation (en amont), et de la validation (en aval) avec la formation proprement dite.

- Enfin, une dernière reconfiguration marque l'entrée dans la spécialisation des dispositifs de formation qui doivent répondre à des logiques et attentes spécifiques. Elle se déroule au sein de l'ingénierie elle-même, par l'émergence de ce que Pineau (2005, p. 15) nomme l'ingénierie des spécialistes. Ainsi, selon lui, elle ne semblerait plus vouloir rendre compte du travail à faire pour concevoir, mettre en place et piloter des dispositifs de toutes sortes qui enserrant l'acte pédagogique stricto sensu. Les fonctions annexes et connexes de la formation devenant des dispositifs à part entière, chacun semblant justifier une ingénierie qui lui soit propre. Les ouvrages spécialisés qui se multiplient l'attestent. La première dissociation a concerné la formation et l'insertion, mais aussi une ingénierie des formations en alternance, des formations ouvertes et à distance, plus récemment de l'e-formation et de la validation des acquis de l'expérience et celle des certifications. Toutes nouvelles ingénieries spécifiques de formation qui doivent se penser en écho à des contextes économiques et sociaux peu prévisibles et une mobilité professionnelle qui déborde aujourd'hui largement des espaces des Etats-nations.

L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE CATEGORISATION, SOUS LA PRESSION DE NOUVELLES REALITES

Des transformations peuvent être aussi repérables *in vivo*, au cœur des pratiques professionnelles des ingénieurs formation. Afin de percevoir la complexité mouvante des situations vécues par des représentants de cette catégorie, une étude² sur une population de quatre-vingt-douze ingénieurs formation, anciens étudiants a été menée d'octobre 2008 à janvier 2009 et visait principalement à repérer les fonctions occupées par ces professionnels : celles qui rentrent dans la pratique de l'ingénierie de la formation, celles qui s'en distinguent. Elle avait également pour but de repérer les nouveaux espaces occupés par ces anciens sur les années 2006 à 2008, et identifier les formes professionnelles émergentes. Cette étude confirme les positions de Masingue (2003, p. 150) qui définit les activités de l'ingénieur par une démarche ou un métier, mais pas encore véritablement comme un emploi, ou en tout cas un emploi à plein temps ou rémunéré en tant que tel. Ainsi la plus grande partie des anciens étudiants enquêtés relève que les fonctions d'ingénierie se combinent couramment à celles de formateur, de responsable de centre de formation ou de service formation, d'activités de gestion ou même de secrétariat de la formation. Elles se marient également fréquemment aux activités dérivées de la fonction ressources humaines,

² Etude menée par Givaudan et Personnic, étudiantes en master 1 Sifa, sous la direction de Brémaud, responsable du master Sifa de Rennes 2, en préparation du colloque "L'archipel de l'ingénierie de la formation" des 21 et 22 janvier 2009, Université Rennes 2. Etude menée sur les trois dernières promotions des masters Sifa de Rennes 2, Tours et Nantes (92 répondants sur 152 étudiants). Etude réalisée à partir d'entretiens téléphoniques.

comme le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Mais l'enseignement le plus marquant de cette étude est la mise en évidence de la grande diversification des lieux et formes d'exercice. Là où hier prédominaient chez les stagiaires des années 1980 les responsables formation d'entreprise ou d'institution ainsi que les professionnels des centres de formation, émergent aujourd'hui des professionnels détenteurs d'autres formes professionnelles. Ils sont aujourd'hui insérés dans de nouveaux espaces comme les Conseils régionaux, les Chambres professionnelles, les organismes collecteurs de fonds de formation, les centres de bilan de compétences, les services exerçant des validations d'acquis, des cabinets de reclassement, agences d'intérim.... Tous professionnels déclarant, à l'instar de Minvielle (2003, p. 103), réalisent des activités de diagnostic des systèmes de formation ou de professionnalisation, et/ou d'analyse de situation, des activités de préconisation ou de pronostication, d'implantation des préconisations, soumises à évaluation. L'ingénierie de la formation ne serait ainsi plus rivée autour des seuls enjeux du développement de l'entreprise ou des institutions, mais s'élargirait à d'autres domaines, comme celui de politiques publiques en matière de formation, comme l'ingénierie de la professionnalisation de salariés ou demandeurs d'emploi.

L'enjeu est grand pour tous les acteurs du champ de la formation de bien saisir les dynamiques institutionnelles, sociales et économiques qui ont amplifié les changements de ce champ depuis une époque récente. Nous en isolerons principalement deux : la régionalisation de la formation professionnelle, une montée en puissance du couple individualisation/certification.

UNE RECOMPOSITION LIEE A LA REGIONALISATION ET INDIVIDUALISATION/ CERTIFICATION DE LA FORMATION

La régionalisation, un fait majeur pour tous les acteurs de la formation professionnelle

Si la régionalisation de la formation n'est pas un phénomène nouveau et remonte aux lois de décentralisation du début de la décennie 1980, son domaine de compétence et son action en matière de formation professionnelle va s'amplifier à partir du début de ce nouveau siècle. Pasquier (2010) montre combien la montée en puissance des Régions est le résultat de revendications de celles-ci d'apparaître comme le coordinateur principal des politiques publiques en matière de formation professionnelle, face à l'Etat, aux employeurs et partenaires sociaux de la formation professionnelle. A travers la loi du 13 août 2004, les Régions détiennent l'entière responsabilité de l'apprentissage et de la formation des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi, se voient confier l'organisation du réseau et des points d'information et de conseil sur la VAE, deviennent responsables de l'organisation de l'offre en matière de formations sanitaires et sociales, et enfin elles sont destinataires des crédits consacrés aux stages Afpa. La Région devient ainsi animatrice de son PRDF, plan régional de développement des formations, outil central de programmation des actions de formation sur chaque Région. Elle l'élabore en concertation avec l'Etat, les collectivités locales, les organisations syndicales d'employés et d'employeurs, Pôle emploi. Mais, cette régionalisation incomplète et fragile selon Pasquier, où l'Etat détient des verrous comme la

compétence normative et la politique de l'emploi, devient incontournable sur les territoires de compétence de cette institution pour tout responsable de formation, responsable de centre de formation, pour les partenaires sociaux de la formation. Les centres de formation du secteur public, parapublic et même privé dans le cadre de la commande publique se voient progressivement dessaisis de leurs clientèles captives, en raison de la mise en place progressive de démarches d'évaluation des politiques publiques en matière de formation et d'un contrôle plus serré des Régions. Enfin, cette régionalisation perturbe et reconfigure progressivement l'articulation entre, d'une part les logiques de branche professionnelle largement nationales ou centrées sur des métiers, et d'autre part les logiques territoriales. A titre d'exemple, la Région Bretagne a défini sa propre stratégie régionale emploi-formation (SREF). Elle a ainsi conçu plusieurs politiques vers des publics prioritaires en matière de formation. Ces politiques ont été transposées en dispositifs permettant l'accès à la qualification (le programme régional des stages, PRS), ou pensées pour l'amont de la qualification, comme le dispositif régional pour l'insertion professionnelle (Drip). Les décisions qui émergeront des propositions du rapport Balladur³, en repositionnant le rôle des Régions, devraient remanier profondément le contexte institutionnel de la formation professionnelle dans la prochaine décennie.

L'institutionnalisation récente du couple "individualisation/certification"

Un deuxième phénomène majeur de cette dernière décennie a été la montée en puissance des dispositifs individualisés de formation. L'année 2000 a ainsi été marquée par l'engagement, à Lisbonne, de la Commission européenne en matière de formation tout au long de la vie, afin de faire rentrer l'Europe dans l'ère de la connaissance et faciliter les transitions vers une économie davantage basée sur l'innovation. En France, des avancées significatives se feront jour dans ce domaine. Deux lois⁴ suivront pour engager un mouvement qui autorise la reconnaissance de l'expérience professionnelle et le départ en formation de salariés et demandeurs d'emploi, comme la VAE instituée en 2002 qui reconnaît l'expérience comme formatrice en autorisant la délivrance d'un diplôme, et la mise en place du Dif en 2004 qui organise la portabilité du droit individuel de la formation.

Cette période est aussi marquée par le développement des certifications sur des espaces dépassant celui des Etats-nations. Ce mouvement est repérable par exemple en matière de diplomation universitaire par la mise en place du système LMD (licence-master-doctorat) qui permet l'individualisation des parcours de formation sur l'ensemble du territoire européen, à partir de semestres capitalisables. Caillaud (2010) démontre comment, depuis le début des années 2000 se développent des "méta-cadres internationaux de certification" dans lesquels il est demandé aux Etats d'adapter leur système national pour faire face aux nouveaux effets de la mondialisation qui fragmente le salariat. Castel, parle même de

³ Rapport de la Commission Balladur remis au Président de la République le 6 mars 2009. Rapport issu du comité pour la réforme des collectivités locales, présidé par Balladur et composé de onze membres. Commission chargée de proposer une simplification du système administratif français, impliquant les collectivités locales, la clarification de leurs compétences, la recherche d'économie d'échelle.

⁴ Loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, instituant la validation des acquis de l'expérience, loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie, instituant le Dif.

transition du salariat vers le "précarariat" (2006). Selon Liétard (1999, p. 468), bien se connaître pour avoir une chance de se faire reconnaître devient un impératif. Il s'agit de faire face aux injonctions des hiérarchies à la prise en charge de son employabilité, dans des systèmes de production et formes de travail en mutation permanente. La mobilité professionnelle fonctionnelle et géographique s'installe. D'où l'émergence de la notion de parcours professionnel et de sécurisation des parcours professionnels, toutes deux présentes dans la loi du 4 mai 2004. D'où la prospérité du néologisme "flexicurité", apparu pour la première fois au Danemark en 1999, et qui cherche à s'institutionnaliser en France à travers l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008⁵. Ainsi, Nous serions passés au détour des années 1980 d'un monde de la formation des adultes marqué par la qualification et la recherche de promotion sociale, à celui de la compétence reposant sur une plus forte compétition sur le marché du travail et individualisation des parcours. Un monde en demande permanente de certification, souligné par Maillard (2010), s'offre à nous pour faire face à la fois aux mobilités professionnelles qui s'organisent et à l'obsolescence rapide des connaissances.

LA GEOGRAPHIE D'UN ARCHIPEL A TROIS NIVEAUX : MACRO, MESO, MICRO

Les évolutions institutionnelles récentes en France, en raison de la place croissante des Régions, et la nécessité de prendre davantage en compte les discontinuités sociales et professionnelles de la vie adulte (Boutinet, 1998) impliquent un élargissement du champ d'activités de l'ingénierie de la formation. Elargissement qui pourra nous amener à reconsidérer les lignes de frontière anciennement établies, comme l'ancienne division formation-emploi. Ainsi, le champ de l'ingénierie de la formation, pourrait se recomposer en trois niveaux : un niveau macro ou ingénierie des politiques territoriales et sectorielles de formation, un niveau meso ou ingénierie des systèmes de formation en entreprise, et enfin un niveau micro, très proche du terrain ou ingénierie des dispositifs de gestion des parcours de professionnalisation.

⁵ L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 portant sur la modernisation du marché du travail constitue un accord historique par la variété des thèmes dont il traite : rupture du contrat de travail, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, insertion professionnelle des jeunes, formation professionnelle tout au long de la vie et indemnisation du chômage. L'avenir du marché du travail est envisagé, selon cet accord, à partir de la combinaison de deux thématiques : la sécurisation des parcours professionnels d'un côté, au sein duquel la formation et l'orientation ont une place à part entière, la flexibilisation du rapport de travail, de l'autre.

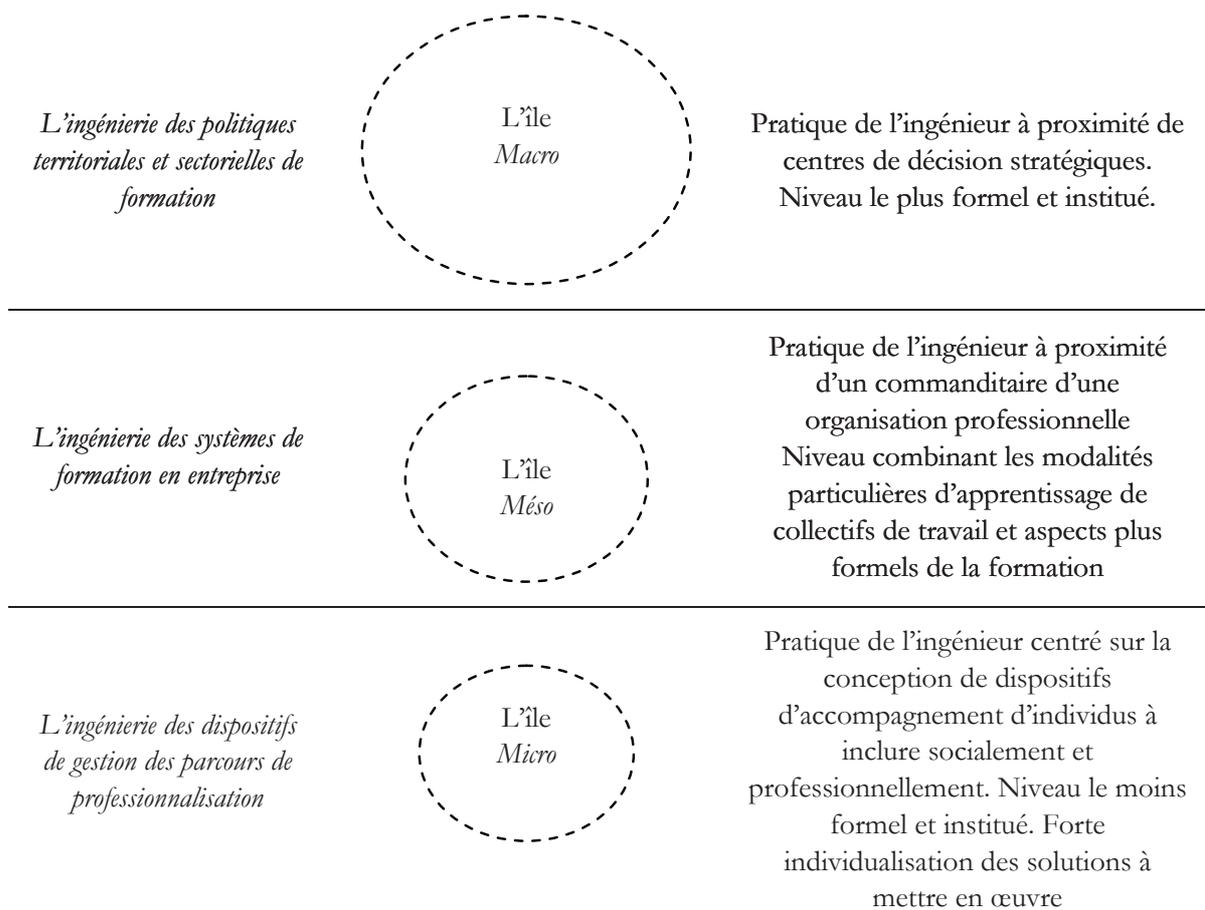


Figure 1. Les trois îles de "l'archipel de l'ingénierie de la formation".

L'INGENIERIE DES POLITIQUES TERRITORIALES ET SECTORIELLES DE LA FORMATION

Ce niveau *macro* s'exerce dans des institutions et corps intermédiaires qui ont légitimité pour développer des politiques de formation dans leur domaine de compétence, quelles soient territoriales, c'est-à-dire nationales, régionales ou départementales, ou sectorielles, c'est-à-dire liées à un secteur d'activité professionnelle. Les lois de 1971 en instituant une obligation de financement de la formation professionnelle pour les entreprises de plus de 10 salariés, seront le véritable moteur d'un marché de la formation. Ce marché sera structuré par des organismes de conseil et de contrôle qui accompagneront progressivement la croissance de ce champ. A côté des services de l'Etat et de ses directions nationales, régionales et départementales à l'emploi et la formation, le paritarisme esprit de cette loi facilitera l'émergence ou le développement de commissions et d'organismes paritaires divers. Il y a d'abord celles dont les missions sont de conseiller les décideurs nationaux sur l'évolution des certifications, comme les commissions professionnelles consultatives (CPC), les commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE), et plus récemment créée par la loi de modernisation sociale de 2002, la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) chargée du Répertoire National des Certifications Professionnels (RNCP). Il y a ensuite celles qui vont faciliter

l'adaptation des salariés à travers une meilleure articulation de la relation formation-emploi. Il s'agit des branches professionnelles sur lesquelles se grefferont des Opca, organismes collecteurs de fonds de formation, Opca de branche, interbranches nationaux et régionaux. Corps intermédiaires que l'on peut également ouvrir aux Chambres consulaires, comme les Chambres des métiers, les Chambres de commerce. La régionalisation de la formation professionnelle va bousculer le vieil ensemble en poussant à la territorialisation des politiques de formation et la diversification des politiques publiques en matière de formation. De nombreux ingénieurs-formation seront donc chargés dans ces structures de l'aide à la décision en matière de politique territoriale ou sectorielle de formation et de professionnalisation, mais aussi de l'évaluation de ces politiques, du contrôle de leur application. Cadres privés ou publics, ces ingénieurs seront ainsi principalement des conseillers des membres des conseils d'administration des branches, Opca, Chambres consulaires, des Conseils régionaux. Ces cadres auront également à concevoir des dispositifs spécifiques pour répondre aux attentes et caractéristiques de publics particuliers, pour accompagner des chocs démographiques, des restructurations sectorielles. Il leur faudra tout d'abord dans un premier temps réaliser des diagnostics, analyser, concevoir, mettre en œuvre et évaluer ces ouvrages, en combinant de *l'ingegno*, de *l'ingenior* et du génie (Pineau, 2005).

L'INGENIERIE DES SYSTEMES DE FORMATION EN ENTREPRISE

Le niveau *meso*, concerne le champ traditionnel de l'ingénierie de la formation, c'est-à-dire celui qui s'applique à concevoir des dispositifs de formation adaptés à des organismes divers à visée professionnelle, comme des entreprises, institutions, associations... Il est habité par la figure de l'ingénieur-formation, responsable de formation, consultant d'un cabinet de conseil, ou d'un centre de formation. L'ingénieur formation s'est structuré progressivement une identité depuis vingt ans que ce champ d'activité existe, dessinant les caractéristiques d'un nouveau corps professionnel, détenteur d'une formation spécifique et d'activités en voie de codification. Agissant à un niveau plus proche du terrain que son confrère du "macro", il exerce ses activités à partir des orientations stratégiques d'une entreprise ou institution, de l'analyse de ses besoins. Son rôle sera également de concevoir des dispositifs de formation et/ou de professionnalisation, de les évaluer dans le but de modifier des pratiques professionnelles individuelles et collectives. Ce niveau a été particulièrement impacté par les très fortes évolutions des systèmes de production et des formes d'organisation du travail de ces dix dernières années. La dématérialisation du travail, l'informatisation des procédures et process de fabrication, la généralisation des logiciels de gestion à tous les niveaux d'exercice, apportent de profondes transformations des métiers, des relations professionnelles et espaces temps : structures plus plates, raccourcissement des délais, développement d'un double mouvement de polyfonctionnalité et de spécialisation... Les apprentissages se développent en situation. Les dispositifs de formation doivent de plus en plus pouvoir s'appliquer à des collectifs aux fonctions plus mouvantes, à l'activité moins prévisible dans la durée, à des modes d'apprentissage reposant de plus en plus sur des compétences collectives. La définition de l'ingénierie proposée par Leguy plus haut, montre bien les transformations des fonctions de l'ingénieur sur ce niveau, s'éloignant grandement du modèle programmatique des débuts. Il s'agit à l'avenir de bien comprendre comment les collectifs se forment dans la complexité des situations, afin de pouvoir

interagir avec intelligence sur leurs modalités d'apprentissage. Les capacités d'analyse, d'élaboration de diagnostic, de synthèse, mais aussi d'inventivité deviennent ainsi clés.

L'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE GESTION DES PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

Niveau en développement récent, son épanouissement repose sur deux facteurs principaux. Tout d'abord, il est le témoin de la dualisation des sociétés post-modernes entre performants-protégés d'une part et précaires-exclus d'autres part (Dubet & Martuccelli, 1998) ainsi que de l'augmentation numérique des hors-travail. Deuxième facteur, il repose sur le passage selon Le Boterf (2005, p. 241) de l'ingénierie de la formation à celle de la professionnalisation, dans la gestion de plus en plus individualisante des salariés à travers les démarches compétences. Le développement de ces compétences, selon cet auteur n'est plus seulement considéré comme relevant de la seule formation, mais comme résultant de parcours individualisés incluant le passage par des situations professionnelles organisées pour être professionnalisantes et des situations de formation. Il est également le signal des discontinuités de la vie adulte et des ruptures qui émaillent de plus les vies professionnelles, choisies ou subies. La formation se mue alors dans des voies de plus en plus individualisantes, au point, comme l'exprime Boutinet (2005, p. 166) de la rendre difficilement reconnaissable, des pratiques d'accompagnement aux pratiques de bilans. Ce niveau intéresse particulièrement la relation formation-emploi. Il s'agit de concevoir des dispositifs qui faciliteront la professionnalisation d'un individu, sa promotion, son maintien ou son retour à l'emploi. L'ingénieur-formation de ce niveau n'assure pas les fonctions d'accompagnement de ces individus, car l'accompagnateur est au niveau micro, ce que le formateur est au niveau meso. Ces derniers sont associés à l'ingénierie pédagogique. L'ingénieur-formation, comme ses confrères des deux autres niveaux, sera amené à concevoir des dispositifs pour répondre à des profils-types de clientèle, reposant sur des combinaisons pour le bénéficiaire de ce niveau de temps poussant à la réflexivité, à l'apprentissage, à la mise en situation... Il assurera également les fonctions de pilotage d'un service VAE, d'un cabinet de reclassement, d'une équipe assurant des fonctions d'accompagnement, d'un centre de bilans de compétence. Ses activités reposeront principalement sur une veille documentaire et juridique, sur des réorganisations et réorientations à assurer en matière de processus d'accompagnement des clientèles, à assurer les relations partenariales avec les institutions de références de l'emploi et de la formation, les relations avec les entreprises et employeurs publics. Ces ingénieurs pratiquent dans des organismes très diversifiés, et s'adressent autant à des demandeurs d'emploi, jeunes adultes en attente d'insertion que des salariés en recherche de promotion ou réorientation professionnelle. On pourra les repérer ainsi à la tête des centres de bilans de compétences, des services VAE, des cabinets de reclassement professionnel, des cellules de professionnalisation des cabinets d'intérim, des services de gestion des congés individuels de formation et des activités dérivées du droit individuel de la formation (Dif)... Certaines structures repérées dans le niveau "macro" de cette typologie développent certaines activités du niveau micro, dans le cadre de leurs missions ou d'extensions récentes de leur mission. Dans le premier cas, c'est le rôle des Opacif qui assument des relations d'accompagnement des demandes de congés formation de salariés, ou dans le deuxième

cas, le nouveau rôle des Régions assumant des relations directes avec des demandeurs d'emploi ou salariés, au sein des maisons de la formation professionnelle.

A CHAQUE "ILE", SES INGENIERIES SPECIFIQUES OU "ILOTS"

Si le mouvement de spécialisation des ingénieries est très repérable à partir du début des années 2000 (Pineau, 2005), le mouvement est largement engagé dans les années 1990. D'où le succès de l'ingénierie des dispositifs de formations individualisées, puis de ceux de l'alternance, suivies de ceux des formations ouvertes et à distance et plus récemment de la validation d'acquis. Ces ingénieries, dans le nouveau modèle proposé, peuvent se rattacher à un des trois niveaux d'ingénierie de la formation. Ainsi, à chaque île se rattachent des ingénieries spécifiques qui semblent s'être constituées de manière apparemment autonome, mais qui correspondent pour chacune d'entre elle à une sous-catégorie de ce nouveau modèle, comme présenté dans le tableau suivant.

Dimensions Les îles Niveaux de l'ingénierie	Relations fonctionnelles de l'ingénieur-formation	Types d'employeurs de l'ingénieur	Notions et concepts principaux associés	Rôle principal de l'ingénieur	Les îlots : Les Ingénieries spécifiques associées
Niveau macro : <i>L'ingénierie des politiques territoriales et sectorielles de formation</i>	Proximité des centres de décision d'institutions et organisations chargées de la gestion de la formation professionnelle	Chambres professionnelles et consulaires Opca Conseils Régionaux et Généraux DRTEFP Branches professionnelles Organisations syndicales de salariés et employeurs	Qualification Certification Evaluation des politiques territoriales ou sectorielles Efficience Formation tout au long de la vie	Aider à la définition des politiques publiques ou sectorielles, contrôler leur mise en œuvre et évaluer leurs effets	Ingénierie de la certification Ingénierie de l'évaluation des politiques territoriales ou sectorielles de formation Ingénierie financière en matière d'achat public de formations
Niveau méso : <i>L'ingénierie des systèmes de formation en entreprise</i>	Rattachement à la DRH d'une organisation, à la direction d'un centre de formation ou appartenance à un cabinet de conseil	Chambres consulaires (actions de formation) Centres de formation Services de formation Cabinets de conseil centrés sur l'ingénierie des compétences collectives	Compétences individuelles et collectives Organisation apprenante Professionnalisation	Réaliser des diagnostics, concevoir des dispositifs à visée professionnalisants, évaluer leurs effets pour le compte d'une organisation professionnelle	Ingénierie de la professionnalisation Ingénierie de la référentialisation Ingénierie de l'alternance Ingénierie de la formation ouverte et à distance Ingénierie financière en matière d'achat et vente de formations
Niveau micro : <i>L'ingénierie des dispositifs de gestion des parcours de professionnalisation</i>	Direction de structure chargée d'orienter salariés et demandeurs d'emploi dans leurs projets de professionnalisation Appartenance à un cabinet de conseil	CIBC Services VAE Cabinets de reclassement prof Entreprises d'intérim Institutions chargées de l'insertion et retour à l'emploi Gestionnaires du Dif, Cif	Employabilité Sécurisation des parcours Réflexivité Projet professionnel et de vie Accompagnement Formation tout au long de la vie	Concevoir des dispositifs permettant à une équipe d'accompagnateurs de salariés ou de demandeurs d'emploi de répondre à la singularité des situations sociales et professionnelles	Ingénierie de la validation des acquis de l'expérience Ingénierie des bilans professionnels Ingénierie de l'inclusion sociale et professionnelle (reclassement)

Tableau 1. Présentation des trois niveaux de "l'archipel de l'ingénierie de la formation".

CONCLUSION

Ce nouvel archipel est en construction. Avec la métaphore de l'archipel, l'ingénierie de la formation se sépare des références monolithiques terrestres plus statiques. Pour Pineau (2010), elle rend beaucoup mieux compte de la dynamique complexe et paradoxale de genèse et de formation du monde, par mixages toujours mouvants de fluides et de solides, de courants reliant et différenciant des îles de taille et de reliefs divers, de marées montantes et descendantes. Elle oblige à fluidifier les modes de pensée et d'agir, à les écologiser, à penser les *entre* de l'environnement, avec, contre, au delà, à temps et contretemps (Pineau, 2005, p 29-39). Deleuze, à ce propos écrit "c'est d'abord l'affirmation d'un monde en processus, en archipel. Non pas même un puzzle, dont les pièces en s'adaptant reconstitueraient un tout, mais plutôt comme un mur de pierres libres, non cimentées, où chaque élément vaut pour lui-même et pourtant par rapport aux autres : isolats et relations flottantes, îles et entre-îles, points mobiles et lignes sinueuses, car la vérité a toujours des "bords déchiquetés" (1989).

Un vaste chantier reste donc ouvert, notamment dans l'étude des relations que les niveaux macro, méso et micro exercent entre eux pour former une véritable configuration, dans le contexte mouvant de la post-modernité. Cette contribution n'est à ce sens qu'un point d'étape à son élaboration progressive.

BIBLIOGRAPHIE

- Ardouin, T. (2003). *Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Paris, France : Dunod.
- Beillerot, J. (1988). *Voix et voies de la formation*. Paris, France : Editions universitaires Blanchard.
- Boutinet, J.P. (1998). *L'immaturation de la vie adulte*. Paris, France : Puf.
- Boutinet, J.P. (2005). Vie adulte et formation, deux évidences à revisiter. In Brémaud L. *et al. Se former à l'ingénierie de formation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Caillaud, P. (2010). Diplômes et certifications professionnelles : entre internationalisation et fragmentation. In Brémaud L. & Guillaumin C. (coord.) (2010). *L'archipel de l'ingénierie de la formation* (p. 63-74). Rennes, France : Pur.
- Carré, P. & Caspar, P. (dir.) (1999). *Traité des sciences et techniques de la formation*. Paris, France : Dunod.
- Castel, R. (2009). Et maintenant, le précaire. *Le Monde*, 29 avril.
- Clénet, J. (2010). Re-connaître le sujet. Pour des conceptions "relativisées" de la formation et de ses ingénieries. In Brémaud L. & Guillaumin C. (coord.) *L'archipel de l'ingénierie de la formation* (p. 297-314). Rennes, France : Pur.
- Dubet, F. & Martuccelli, D. (1998). *Dans quelle société vivons-nous ?* Paris, France : Seuil.

- Deleuze, G. (1989). Postface. In Melville H. *Bartleby, les îles enchantées*. Paris, France : Flammarion.
- Demorgon, J. (2008). Avec Morin, du cosmos à l'humain, l'hypercomplexité comme représentation et comme volonté, *Synergies Monde*, 4, 97-145.
- Elias, N. (1981). *Qu'est-ce que la sociologie ?* Paris, France : Pandora.
- Elias, N. (1997). *La société des individus*, Paris, France : Calman Lévy.
- Le Boterf, G. (1997). De l'ingénierie des ressources humaines à l'ingénierie de la production des compétences, *actes du colloque l'ingénierie de la formation, inventaires*, Enesad de Dijon, 4 et 5 juin.
- Le Boterf, G. (2003). L'ingénierie : concevoir des dispositifs dans des environnements complexes et évolutifs. *Education Permanente*, 157, 53-61.
- Le Boterf, G. (2005). L'ingénierie de la formation : quelle évolution ? In Leguy P. *et al.* (coord.) *Se former à l'ingénierie de la formation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Le Goff, J.P. (2003). Ingénierie : peut-on en finir avec la confusion ? *Education Permanente*, 157, 89-94.
- Leguy, P. (2005). L'ingénierie de la formation. Une démarche transectorielle, transprofessionnelle, transdisciplinaire. In Brémaud L. *et al.* (coord.) *Se former à l'ingénierie de la formation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Liétard, B. (1989). Autour de la nébuleuse "acteurs de la formation continue". *Actualité de la formation permanente*, 103, 90-93.
- Maillard, F. (2010). L'expansion de la formation et de la certification professionnelle : une dynamique ambiguë. In Brémaud L. & Guillaumin C. (coord.) *L'archipel de l'ingénierie de la formation* (p. 75-84). Rennes, France : Pur.
- Masingue, B. (2003). L'ingénierie de la formation à l'épreuve de sa pratique. *Education Permanente*, 157, 45-52.
- Meignant, A. (1986). *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*. Paris, France : Editions d'organisation.
- Minvielle, Y. (2003). Repères pour une ingénierie de la formation : inventaire d'énoncés problématiques. *Education Permanente*, 157, 95-110.
- Pain A., (2003), *L'ingénierie de la formation, état des lieux*, Paris, France : L'Harmattan.
- Pasquier, R. (2010). La formation professionnelle en France, une régionalisation inachevée. In Brémaud L. & Guillaumin C. (coord.) *L'archipel de l'ingénierie de la formation* (p. 31-40). Rennes, France : Pur.
- Pineau, G. (2005). L'ingénierie stratégique de la formation. In Brémaud L. *et al.* *Se former à l'ingénierie de la formation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Pineau, G. (2010). Préface. In Brémaud L. & Guillaumin C. *L'archipel de l'ingénierie de la formation* (p. 9-14). Rennes, France : Pur.