

LA FORMATION CONTINUE & L'ENTREPRISE

Annie Bireaud

LES contours du domaine exploré dans ce *Repère bibliographique* restent encore actuellement imparfaitement délimités ; il se situe, en effet, à l'intersection du champ de la Formation des adultes et de celui de la Formation Professionnelle.

Pour plus de précisions, indiquons d'abord ce dont il ne sera pas question ici :

- la Formation Professionnelle initiale qu'elle soit offerte par le système éducatif ou par les entreprises ou par les deux en collaboration : formation professionnelle initiale en alternance.

- les formations organisées à l'intention des jeunes en difficulté en vue de leur insertion dans le monde professionnel, c'est à dire les différents "dispositifs jeunes".

- les formations financées par l'Etat, notamment les actions à destination des chômeurs.

- les formations destinées à certaines catégories d'adultes comme les formations professionnelles pour les "primo demandeurs" d'emploi, ou des formations non professionnelles comme les universités du 3ème âge.

Il s'agit donc, à l'intérieur de la Formation Professionnelle continue d'un domaine délimité par le public qu'elle concerne : les salariés en activité, par les règlements qui la régissent : la loi de 1971 et les dispositions ultérieures qui en découlent, notamment la loi de 1984, et dont le financement est assuré principalement par les entreprises.

Même ainsi précisé, ce champ reste très vaste et susceptible d'être l'objet d'approches multidisciplinaires ; les Sciences économiques et juri-

Repères bibliographiques

Perspectives documentaires en sciences de l'éducation, n° 15, 1988.

diques et les Sciences de gestion sont concernées autant que les Sciences de l'éducation. Disons dès maintenant que notre regard est celui d'un enseignant-chercheur en Sciences de l'éducation.

Depuis une quinzaine d'années, la formation continue des salariés en activité s'est considérablement développée. En témoignent l'ampleur des financements engagés et l'émergence de nouveaux métiers dans le domaine de la formation : métiers exercés autant à l'intérieur de l'entreprise comme les responsables de formation, les formateurs d'entreprise...qu'à l'extérieur comme les conseils en formation et les formateurs exerçant dans divers organismes spécialisés, comme Quaternaire Education, la Cegos...

La problématique générale qui structure ce domaine pourrait s'énoncer ainsi : quelles sont les fonctions de la formation dans l'entreprise ? et selon la formule de R.Sainsaulieu en quoi consiste "l'effet formation" dans l'entreprise ? Les discours, à ce sujet, sont nombreux que l'on parle de "l'investissement formation", de la formation "atout stratégique" pour l'entreprise ou de la formation "outil de développement". Inversement, on s'interroge : à quoi sert la Formation continue pour les salariés de l'entreprise ? Quelles sont leurs attentes, leurs demandes ? Comment définir leurs "besoins" ? Dans un sens comme dans l'autre, cette problématique invite fortement à articuler les problèmes de formation aux questions touchant à l'organisation même du travail dans l'entreprise, à la gestion du personnel, au développement des ressources humaines et d'une manière plus générale aux problèmes d'évolution de l'emploi et des qualifications. La relation entre la formation et son environnement social et économique est beaucoup plus directe - en tout cas plus directement perçue - qu'en Formation initiale surtout dans le cas de la scolarité obligatoire où l'on se préoccupe davantage de finalités de l'éducation que d'objectifs de formation.

Cette problématique permet de comprendre les principales *caractéristiques de la littérature* qui traite de la formation continue en entreprise et des problèmes qu'elle pose. Cette littérature comporte une part relativement faible de résultats de recherche, elle est en général plus opérationnelle et plus prescriptive que l'ensemble de la littérature concernant l'éducation en général.

La revue Education permanente a consacré, en septembre 1985, son numéro 80 à la recherche en formation ; le champ concerné est plus vaste que celui que nous examinons ici puisque certains articles envisagent l'ensemble de la F.P.C. et d'autres l'ensemble de la formation d'adultes ; peu importe : Jean-Marie Barbier et Guy Jobert qui ont di-

rigé la rédaction de ce numéro, constatent que la recherche en formation n'est ni assez bien organisée ni assez structurée pour répondre à la forte demande des praticiens de la formation. Dans l'article intitulé "Analyser les démarches de recherche - Enjeux et impasses de la recherche en formation"(pp.103-123), J.M.Barbier montre que la recherche en formation souffre de vouloir cumuler les avantages de la recherche classique, effets de reconnaissance liés au prestige du savoir et ceux de la recherche liée à l'action, à savoir l'efficacité de cette action. Cette situation ne présente pas une différence de nature avec la situation de l'ensemble de la recherche en éducation mais elle est plus nette en formation continue. On s'aperçoit d'ailleurs, en examinant les travaux, scientifiques par définition, que sont les thèses, que peu d'entre elles concernent le secteur précis que nous étudions et que les Sciences de l'éducation ne sont pas majoritaires en regard des Sciences économiques, Sciences de gestion, Sociologie, Psychologie et même Droit et Histoire.

Donc, peu de résultats de recherche ; la seconde caractéristique de la littérature consacrée au sujet qui nous occupe est d'être le plus souvent prescriptive. Il s'agit dans ce cas d'ouvrages de praticiens, conseillers en formation, intervenants en entreprise... qui mettent en forme et communiquent les résultats de leurs pratiques sous forme de guides méthodologiques ou de conseils à suivre.

Enfin -et c'est la troisième caractéristique de cette littérature- lorsqu'il s'agit d'ouvrages qui développent une réflexion théorique à partir d'observations ou d'enquêtes de terrain, les auteurs se préoccupent principalement de l'aspect opérationnel des dispositifs et des procédures qu'ils évoquent.

Dans ces conditions, dans ce *Repère bibliographique*, nous avons choisi nous-même l'opérationnalité et avons adopté comme fil conducteur celui qui correspond à la démarche que nous avons suivie naguère pour imaginer et organiser une formation professionnalisée aux métiers de la formation liés au développement de la Formation continue en entreprise. C'est dire que la bibliographie que nous présentons est loin d'être exhaustive et qu'elle reste une ébauche largement subjective. Nous avons volontairement laissé de côté les aspects juridiques et financiers qui sont hors de notre compétence, et nous nous sommes limitée au cas français. Cette étude est donc centrée d'une part sur les relations fonctionnelles et structurelles entre la formation professionnelle continue et l'entreprise et d'autre part sur la conception et la conduite des actions de formation continue des salariés tant en ce qui

concerne le processus de formation que le processus pédagogique spécifique.

C'est pourquoi les références que nous donnons sont réparties en cinq rubriques qui se recoupent parfois mais qui offrent chacune, nous semble-t-il, une certaine unité :

- Les métiers de la formation, considérés sous l'angle de leur définition.
- Les politiques de formation continue dans les entreprises, caractérisées par leur diversité.
- Les relations entre la formation continue et le fonctionnement de l'entreprise qui montrent actuellement une tendance à l'intégration de la formation dans le développement des ressources humaines.
- La conception et la conduite des actions de formation continue des salariés en relation avec leur environnement.
- Les aspects pédagogiques spécifiques à ce type de formation d'adultes.

1.- Les métiers de la formation

Le "métier" d'enseignant dans le système éducatif est bien défini : les examens et concours, le statut officiel déterminent un mode de recrutement et une carrière. Ce métier, du moins dans l'enseignement primaire et secondaire -mais très largement aussi dans l'enseignement supérieur-, consiste pour l'enseignant face à des groupes de jeunes à leur permettre de faire des acquisitions définies dans des programmes élaborés par ailleurs et dans des structures, établissements scolaires et universitaires, gérées selon des règles définies au plan national.

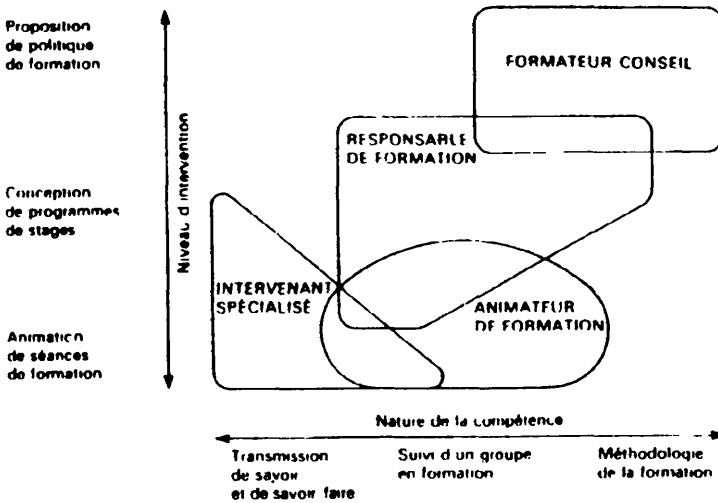
Par contre, dans le domaine de la "formation" continue en entreprise, les métiers sont mal définis : ils sont en voie de constitution. Il n'existe en effet, ni statut, ni convention collective, la profession n'est pas structurée mais constitue encore une nébuleuse où voisinent les situations les plus diverses : depuis les formateurs occasionnels à la situation précaire jusqu'aux responsables de formation des grandes entreprises qui gèrent des budgets considérables. D'ailleurs le marché de l'emploi n'est pas organisé ; si l'on parcourt les petites annonces concernant ce domaine, on constate l'absence de terminologie commune, des disparités considérables dans les rémunérations proposées, une grande diversité dans les travaux à effectuer.

L'A.P.E.C. (Association pour l'Emploi des Cadres), qui observe ce marché, estime en 1985 à 35000 le nombre de cadres employés dans des organismes de formation et à 7700 ceux qui exercent leurs fonc-

tions dans une entreprise ; ces derniers proviennent pour 1/4 environ du secteur formation, les autres de tous les secteurs de l'entreprise : personnel, marketing, finances, administration, production... Si l'on considère l'offre de formation pour les métiers de la formation, on constate également un certain désordre, malgré un récent effort de réflexion et d'organisation marqué par la tenue de rencontres (Avignon : 1987 - Sèvres : 1988) et la création d'une association.

Des essais de clarification ont été tentés et nous reprenons ici la classification présentée dans l'étude de l'APEC (1984). Deux axes sont distingués : le niveau d'intervention et la nature de la compétence requise. Sur ces deux axes se situent quatre fonctions principales : animateur de formation, intervenant spécialisé, responsable de formation, formateur conseil.

Tableau situant les quatre principales fonctions dans le domaine de la formation (p. 58)



En fait, on constate souvent, surtout dans les moyennes entreprises une tendance au cumul des compétences et il convient d'ajouter des fonctions spécialisées qui se développent comme les responsables de moyens pédagogiques, spécialistes des médias notamment ou les concepteurs de logiciels.

La fonction de responsable de formation quant à elle se définit, semble-t-il, de mieux en mieux ; deux ouvrages récents lui sont consacrés (Saint-Sauveur et Capra : 1984 - Caspar et Vanderscher : 1986). Dans ce dernier ouvrage Pierre Caspar et Marie-Jeanne Vanderscher distinguent six grands types de fonctions remplies par le responsable de formation : fonctions à dominante administrative, à dominante pédagogique, fonctions de liaison, d'analyse et diagnostic, d'animation et d'orientation et enfin fonctions à dominante internationale (pp.35-37). Il existe d'ailleurs des organismes professionnels : l'AFREF (Association Française des Responsables de Formation) et le GARF (Groupement d'Animateurs et de Responsables de Formation d'entreprise).

Cependant, entre cette fonction et celle d'animateur de formation, elle aussi relativement bien définie, il existe dans les entreprises toute une zone intermédiaire d'emplois concernant la formation dont la terminologie se cherche : attaché de formation, chargé de formation... et qui comportent tout à la fois des tâches d'animation, des tâches de gestion ou de conception d'action de formation, et des tâches de conception et de fabrication d'outils pédagogiques. De même, dans les organismes de formation (près de 11000) dont la taille est très variable (des formateurs individuels préfèrent, en effet, le statut de travailleur indépendant), les tâches sont multiples : de l'animation de formation à l'intervention du diagnostic en entreprise, du montage d'actions de formation à la production d'outils spécifiques.

- AGNEL (J.).- « La distance et les métiers de formateurs », in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 87, 1987, pp. 48-50.
- APEC.- *La formation quels métiers ? Formation, profils, postes, rémunérations, évolutions*. Paris, Dunod-Bordas, 1984, 194 p.
- ARLANDIS (J.).- *Le marché de la Formation Professionnelle Continue. Analyse économique et approche systémique*. Thèse 3ème cycle, Sciences Economiques, 1983, Université Paris 9.
- BLANC (M.), COURTAT (S.), LAURENTIN (A.).- « Que faut-il entendre par "le marché de la formation" ? », in *Education Permanente*, n° 53, juin 1980, pp. 71-84
- CASPAR (P.) et VONDERSCHER (M.J.).- *Profession : responsable de formation*. Paris, Editions d'organisation, 1986, 211 p.
- « Le Centre de Formation de formateurs du CNAM », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 43, 1978, pp. 120-126.
- COUSTY (P.), NEHMY (R.), SAINSAULIEU (R.).- « Les formateurs affrontés au système de production », in *Education Permanente*, n° 45-46, décembre 1978.
- CROGUENNOG (R.).- « Les supports pédagogiques de la formation des formateurs en milieu industriel », in *Education Permanente*, n° 12, 1971.
- EDUCATION PERMANENTE, n° 12, 1971 : « La formation des formateurs ».

- *EDUCATION PERMANENTE*, n° 25, 1974 : « La formation est-elle un métier ? »
- *EDUCATION PERMANENTE*, n° 49-50, 1979 : « La formation des formateurs ».
- FOUODRIAT (M.), CASPAR (P.).- *La formation des formateurs dans les Universités*. Paris : Publications de la Sorbonne, Centre d'Éducation permanente de l'Université Paris I, 1986, 129 p.
- JOBERT (G.).- « Une nouvelle professionnalité pour les formateurs d'adultes », in *Education Permanente*, n° 87, 1987, pp.19-33.
- LE BOTERF (G.).- « La formation des formateurs - L'autogestion pédagogique et la pratique de l'analyse », in *Education Permanente*, n° 12, 1971, pp.109-126.
- LE BOTERF (G.), VIALLET (F.).- *Métiers de formateur*. Paris, Epi, 1976.
- MÂLGLAIVE (G.), MINVIELLE (Y.).- « Former et qualifier des formateurs », in *Education Permanente*, n° 49-50, 1979, pp. 47-83.
- MARQUART (F.).- « Enjeux et avatars de la formation des formateurs à l'Université », in *Education Permanente*, n° 49-50, 1979, pp. 143-170.
- *MEMENTO du responsable de formation*. GARF. Paris, 1985.
- SAINTSAUVEUR (A.), LAPRA (J.P.).- *La fonction formation dans l'entreprise. Le manuel du responsable de formation*. Paris, Garnier Entreprises, 1984, 2 tomes, 245 + 220 p.
- VINCENT (F.).- « Les métiers de la formation », in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 17, 1975, pp. 144-150.

2.- Les politiques de formation continue dans l'entreprise

La formation continue en entreprise n'est pas née avec la loi de 1971 (G. Hasson-1955 ; P. Fritsch - 1971 ; N. Terrot - 1983). Celle-ci reprend d'ailleurs nombre de dispositions antérieures, mais, en rendant obligatoire le financement de la formation professionnelle continue par les employeurs, elle lui donne une impulsion décisive ; désormais le droit des salariés à la Formation continue est reconnu. Promulguée dans le prolongement des accords de Grenelle et des accords contractuels de juillet 1970 entre organisations patronales et syndicales, elle constitue une retombée des événements de mai 1968, mais elle est aussi l'aboutissement de la politique de développement de l'Éducation permanente en vue de la promotion sociale conduite depuis la loi Debré de 1959 (C. Dubar - 1985)

La formation d'adultes a pu devenir "une nouvelle institution" vers laquelle se tourne "trois des plus grandes instances de la société contemporaine...pour trouver des solutions à leurs problèmes de développement" : les entreprises publiques et privées, l'État et les collec-

tivités locales, les Universités et l'Education Nationale (R.Sainsaulieu, 1987, p. 297).

Considérons les entreprises. Dès les lendemains de la promulgation de la loi de 1971, le CNPF publie un "guide pratique pour les entreprises" dans lequel l'organisme patronal avertit ses adhérents "N'oubliez pas qu'une bonne formation est le meilleur des investissements" (J. Vaudiaux, 1974). Cette idée de *formation-investissement*, adaptée à la conjoncture, a fait son chemin depuis. Avec la "crise", les entreprises soumises à une concurrence croissante sont amenées à améliorer les qualifications et les compétences de leur personnel pour accroître leur productivité ; l'introduction et l'usage accru des nouvelles technologies de production posent le problème des reconversions. Le développement de la formation continue apparaît simultanément comme un moyen d'accroître les performances de l'entreprise et comme un gage de paix sociale, en ouvrant des perspectives de promotion et en atténuant les effets de compression de personnel. Sur ce dernier point d'ailleurs les employeurs comptent largement sur l'aide de l'Etat et la formation continue des salariés n'est qu'un élément d'une politique plus générale de formation et spécialement de formation professionnelle qui pourrait être un élément dans une stratégie de sortie de crise (A. d'Iribarne et J.J. Silvestre, 1987).

Cependant, ces considérations s'inscrivent dans une perspective macro-sociale et ces politiques sont celles d'acteurs institutionnels.

Or, sur le terrain, les stratégies des acteurs introduisent un décalage entre la cohérence des discours généraux et la réalité des faits. R.Sainsaulieu, en s'appuyant sur une enquête effectuée dans une quinzaine de grandes entreprises (P. Cousty, R. Nehmy, R. Sainsaulieu, 1978) pense qu'on "peut soutenir l'idée générale que la formation permanente est déjà devenue l'occasion de relations stratégiques entre divers partenaires du système social d'entreprise" ; il met en évidence la "structure d'alliances triangulaires" entre la direction générale, les représentants du personnel et le responsable de formation qui élaborent des "stratégies plutôt positives" tandis que le développement de la formation permanente rencontre des oppositions de la part d'une partie des "formés potentiels" et des cadres hiérarchiques (R. Sainsaulieu, 1987, p. 299-300).

De ce fait, et les analyses sociologiques autant que les observations de praticiens le montrent, les politiques de formation des entreprises sont très dissemblables les unes des autres et ces différences n'opposent pas seulement grandes et petites entreprises mais concernent même les grandes entreprises entre elles.

Plusieurs auteurs ont établi *des essais de typologie des politiques de formation dans les entreprises* ; une revue en est faite par P. Caspar dans l'ouvrage que nous avons déjà cité (cf. 1. Les métiers de la formation - P. Caspar, 1986).

Pour notre part, nous en retiendrons trois.

Philippe Méhaut (1978), à partir d'une enquête conduite dans 75 entreprises, propose une typologie des formations dans l'entreprise fondée sur quatre groupes d'indicateurs :

- indicateurs de politique de formation : taux de financement ; volume quantitatif de formation déterminé à la fois par les effectifs des formés et la durée des stages ; contenu plus ou moins immédiatement professionnel et plus ou moins qualifiant ; mode de réalisation, interne ou externe, des formations.

- indicateurs de structure du personnel : qualification, âge, sexe, nationalité, salaire ;

- indicateurs de politique de personnel : stabilité de personnel, volumes, niveau et critères d'embauche, amplitude et nature des mouvements internes du personnel, degré de structuration de la gestion interne, organisation hiérarchique, existence de nouvelles formes de gestion du personnel ;

- indicateurs de la demande salariale : son existence, sa nature et sa force saisies à travers le degré d'intervention des organisations syndicales.

A partir de la combinaison de ces indicateurs, Ph. Méhaut distingue trois types de stratégies de formation dans les entreprises de plus de cinquante salariés et un type dans les entreprises de 10 à 50 salariés où l'investigation a été moins poussée mais où il apparaît que très peu d'entreprises forment leurs salariés. Dans les grandes entreprises, Ph. Méhaut met en évidence trois types. Le type I, caractérisé par une politique de formation collective "non qualifiante" avec des stages nombreux et de courte durée dont l'objectif essentiel est de favoriser une intégration générale des salariés à l'entreprise. Le type II à l'inverse est marqué par une politique de formation qualifiante pour un public restreint : les formations sont moins nombreuses et de plus longue durée, l'obligation légale du 1% est largement dépassée et une partie importante de la formation est dispensée dans des centres internes à l'entreprise. Le type III, politique limitée de formations techniques courtes à qualification restreinte non sanctionnée, s'apparente au type II par ses objectifs mais avec des formations plus courtes et plus immédiatement mobilisables dans le processus de production et qui s'adressent plutôt aux agents de maîtrise qu'aux ouvriers.

Ph. Méhaut met ces trois types de politiques de formation en relation avec les politiques de gestion du personnel : sans gestion interne de la force de travail, à gestion interne très formalisée avec des conventions collectives très élaborées, et enfin des entreprises qui ont une faible maîtrise du marché du travail.

Cette étude, fondée sur une recherche approfondie, date de 1978. Mais les classifications proposées plus récemment par *d'autres auteurs* ne la contredisent pas.

G. Hauser et al (1985) distinguent cinq grands stades : le stade fiscal, le stade légal, le stade du catalogue, le stade du recensement et le stade investissement où la politique de formation est intégrée à la politique générale de l'entreprise.

Alain Meignant (1986 p. 52 et sq.) distingue quatre logiques de formation qui s'organisent selon deux axes : l'axe externe/interne (prépondérance des conditions extérieures ou intérieures à l'entreprise) et l'axe formation stage/management selon le degré d'intégration de la formation dans la politique de management, et quatre critères : la conception budgétaire, les résultats attendus de la formation, l'acteur qui pilote le processus, la source de légitimité de la formation. Les quatre logiques de formation sont alors : la formation-impôt : satisfaire l'obligation légale et les besoins individuels ; la formation-pactole : répondre à des problèmes urgents, notamment de reconversion à chaud ; la formation-sécurité : maintenir la paix sociale dans l'entreprise ; la formation-développement : contribuer à l'efficacité de l'entreprise.

D'un point de vue plus général, *Claude Dubar* (Décembre 1985) constate, à partir de diverses recherches, un décalage entre les pratiques effectives de formation continue dans les entreprises et le discours sur les "exigences de formation" face aux mutations technologiques actuelles. Ce décalage se manifeste par une inadéquation des actions de formation aux décisions de modernisation qu'elles prétendent accompagner et par une tendance, prolongée par l'utilisation de la formation comme un outil de sélection, à différencier la formation selon les catégories de personnel : formation de haut niveau pour les cadres ensuite démultipliée aux divers échelons. De telles pratiques de formation montrent, d'après *Claude Dubar*, que "la formation telle qu'elle fonctionne actuellement dans la société française ne peut pas résoudre les problèmes essentiels posés par les mutations "technologiques" et sociales actuelles parce que ces problèmes ne sont pas d'abord des problèmes de savoirs (ni même de savoir-faire ou de savoir-être) ou de capacités individuelles, mais des problèmes de socialisation professionnelle" (p. 38).

Un fil conducteur ressort de ces divers travaux et réflexions : la formation continue pour être un investissement efficace suppose non seulement une intégration de la formation à la politique du personnel de l'entreprise mais aussi une transformation de l'organisation même du travail dans l'entreprise. Sainsaulieu (1981) a mis en évidence que l'introduction de la formation continue dans l'entreprise avait pour effet de rendre manifeste cette nécessité de réorganisation, par abandon des modèles hiérarchiques d'exercice de l'autorité. Faire de l'entreprise "un milieu éducatif" (Y. Chataignier - B. Théry, 1986) permettrait-il cette socialisation professionnelle requise par les mutations actuelles ?

- BECKER (G.).- « Formation continue à la RATP » (interview de G. Becker, élu CFTD de la Commission "Formation continue" de la RATP), in *Pour*, n° 85, 1982, pp. 97-99.
- CANNAC (Y.) et la CEGOS.- *La bataille de la compétence.. L'éducation professionnelle permanente au coeur des stratégies de l'entreprise*. Paris, Editions Hommes et Techniques, 1985, 208 p.
- CASPAR (P.).- « La formation facteur de changement social dans l'entreprise », in *Droit social*, n° 4, 1974.
- CASPAR (P.).- « Entreprise, changement et formation », in *Education Permanente*, n° 66, 1982, pp. 27-35.
- CHATAIGNIER (Y.), THERY (B.).- *L'entreprise, milieu éducatif*. Paris, Délégation à la Formation professionnelle et Quatrenaire Education, 1986, 175 p.
- CHATAIGNIER (Y.), THERY (B.).- « Les situations formatives de l'entreprise- L'entreprise est-elle un milieu de formation ? », in *Etudes et Expérimentations*, n° 28, 1987.
- COUSTY (P.), NEHMY (R.), SAINSAULIEU (R.).- *Rapport d'enquête*. Paris, CSO, MACI, 1978, 200 p., ronéoté.
- DAYAN (J.L.), GEHIN (J.P.), VERDIER (E.).- « La formation continue dans l'industrie : pourquoi le recours à la formation continue varie-t-il fortement d'un secteur industriel à l'autre ? », in *Etudes et Expérimentations*, n° 25, mai 1987, pp. 1-11.
- DUBAR (C.).- « Cinq ans de formation dans une entreprise informatique. Une enquête sociologique », in *Education Permanente*, n° 45-46, 1978, pp. 77-116.
- DUBAR (C.).- *La formation professionnelle continue en France - 1970-1980 : une évaluation sociologique*. Thèse pour le Doctorat d'Etat. Université Paris IV, 1983 (publiée en 1986 à Paris : Aux-amateurs du livre, 2 vol. 1015 p.).
- DUBAR (C.).- *La formation professionnelle continue*. Paris, La Découverte, 1985, 124 p.
- DUBAR (C.).- « Mutations technologiques et formation : discours, réalités, paradoxes », in *Education Permanente*, n° 81, 1985, pp. 37-54.
- DUBAR (C.), ENGRAND (S.).- « La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle : l'exemple de la production nucléaire à EDF », in *Formation - Emploi*, n° 16, 1986, pp. 37-47.

- DUPON (O.), AUZERAL (C.).- *Les plans de formation des entreprises : situations et perspectives*. Paris, IDEP, 1986.
- FARGEAS (R.).- « La formation, investissement ou oeuvre sociale ? », in *Education permanente*, n° 45-46, 1978, pp. 49-53.
- FAVRY (J.).- « Le discours de dupe de la formation », in *Entreprises - Formation - Magazine des professionnels de la formation*, février 1988.
- FORMATION - EMPLOI, n° 16, 1986, 108 p. : « La formation continue et l'entreprise ».
- « FORMATION OUTIL DE DÉVELOPPEMENT » : textes du séminaire. Paris, CNRS, 1984.
- « FORMATION PROFESSIONNELLE, NOUVELLES TECHNOLOGIES ET CHANGEMENTS INDUSTRIELS ». Séminaire du Creusot, 8-9 mars 1984, Délégation à la Formation Professionnelle, ADEP Editions.
- FRITSCH (Ph.).- *L'éducation des adultes*. Paris, Mouton, 1971, 176 p.
- GEHIN (J.P.).- « La formation continue dans les petites et moyennes entreprises : spécificités et paradoxes », in *Formation - Emploi*, n° 16, 1986, pp. 77-91.
- HASSON (G.).- *La formation dans l'entreprise et ses problèmes*. Paris, Editions de l'entreprise moderne, 1955, 141 p.
- HAUSER (G.), MASINGUE (B.), MAITRE (F.), VIDAL (F.).- *L'investissement formation*. Paris, Editions d'organisation, 1985, 158 p.
- HEZARD (L.).- « Le rôle de la formation dans l'entreprise », in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 77, 1985, pp. 47-51.
- IRIBARNE (A.d'), SILVESTRE (J.J.).- « Formation des actifs et compétitivité des entreprises : recherche d'une trajectoire de sortie de crise », in *Formation-Emploi*, n° 17, 1987, pp. 75-88.
- LEBEAU (R.).- *La formation en entreprise - Dynamique de l'évolution hommes-structures*. Paris, Editions Economie et humanisme, Editions Ouvrières, 1977, 155 p.
- LE BOTERF (G.).- « Quelle formation des cadres de l'entreprise pour demain ? », in *Education Permanente*, n° 76, 1984, pp. 97-108.
- MARGER (P.).- *Les enjeux de la Formation professionnelle face aux mutations industrielles*. Ministère de la Formation professionnelle, Paris, 1984.
- MARTORY (B.).- *L'entreprise capitaliste face à l'investissement en formation du personnel*. Thèse pour le doctorat d'Etat, Sciences Economiques, Paris I, 1977.
- MEIGNANT (A.).- *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*. Paris, Editions d'organisation, 1986, 139 p.
- MEHAUT (Ph.).- *Formation continue : stratégie d'entreprises et structuration du marché* : essai d'interprétation de la législation du 16 juillet 1971 et de ses applications dans un cadre régional. Thèse de 3ème cycle, Sciences Economiques, Paris X, 1978.
- MEHAUT (Ph.).- *Formation continue, gestion du personnel et marché de la formation*. Paris, CNRS, 1978.
- MEHAUT (Ph.).- « Eléments pour une typologie des politiques de formation dans l'entreprise », in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 36, 1978, pp. 84-90.

- MEHAUT (Ph.).- *Les politiques publiques et privées de la Formation professionnelle continue en France. Evolutions et tendances récentes*. G.R.E.E., Université de Nancy II, 1984.
- MORVILLE (P.).- « La fonction formation en pleine mutation », in *Usine Nouvelle*, n° 22, 1983, pp. 143-146.
- ORMOS (M.).- *La montée*. Paris, Epi, 1980.
- PAINVIN (J.C.).- « Dans l'entreprise lier demandes individuelles de formation, emploi et qualifications » (entretien avec J.C. Painvin, Syndicaliste CGT, membre de la Commission formation de l'Aéroport de Paris), in *Pour*, n° 85, 1982, pp. 95-96.
- PIGANIOL (C.), TORRENCE (W.).- « Formation dans l'entreprise et inégalités professionnelles : comparaison des USA et de la France », in *Humanisme et entreprise* : Cahier du Centre d'études et de recherches, décembre 1987.
- PIOT (A.).- « D'hier à demain, la fonction formation dans l'entreprise », in *Pour*, n° 81, 1982, pp. 47-54.
- ROSANVALLON (A.), TROUSSIER (J.F.).- *Formation aux changements et qualification ouvrière*. Commissariat au Plan, IREP Développement, Université des Sciences Sociales, Grenoble, 1983.
- SAINSAULIEU (R.) et le CESI.- *L'effet formation dans l'entreprise*. Paris, Dunod, Bordas, 1981, 205 p.
- SAINSAULIEU (R.).- « La formation des adultes, objet de recherches sociologiques », in *Education Permanente*, n° 80, 1985, pp. 89-101.
- SAINSAULIEU (R.).- *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques et Dalloz, 1987, 390 p.
- SARFATY (D.), THEOPHILE (J.).- « Politique de formation et stratégie d'entreprise, 3ème partie », in *Enseignement et gestion*, n° 32, hiver 1984/85
- SOULAGES (B.).- *Stratégies industrielles et sociales des groupes français*. Grenoble, IREP, Université des Sciences sociales, 633 p.
- TERROT (N.).- *Histoire de l'Education des adultes en France*. Paris, Edilig, 1983, 308 p.
- TISSIER (M.).- « L'entreprise : lieu de formation », in *La Semaine Sociale - LAMY*, n° 356, 1987, pp. 223-224.
- VAUDIAUX (J.).- *La formation permanente, enjeu politique*. Paris, Armand Colin, 1974, 236 p.
- VIALLET (F.).- « L'entreprise "milieu éducatif" », in *Revue du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle*, n° 9, 1982.
- WILMOTTE (J.).- *L'intégration de la Formation professionnelle dans les plans de l'entreprise*. Thèse 3ème cycle, Sciences Economiques, Université de Lille II, 1976.

3. - L'intégration de la formation continue dans la gestion et le développement des ressources humaines de l'entreprise

Distinguer cette unité de la précédente comporte une part d'arbitraire dans la mesure où l'organisation de l'entreprise et plus particulièrement la gestion des ressources humaines est en relation étroite avec les politiques de formation ; des ouvrages comme ceux de Méhaut (1978) ou de Meignant (1986) auraient leur place ici autant que dans le paragraphe précédent.

Néanmoins, nous nous situons maintenant de manière privilégiée à l'intérieur de l'entreprise. Les ouvrages réunis ci-dessous concernent principalement, vues sous l'angle opérationnel ou méthodologique, les relations entre la formation continue et la gestion des ressources humaines.

On constate, en effet, que les ouvrages consacrés au management accordent de plus en plus fréquemment une place essentielle à la formation.

G. Archier et H. Sérieyx (1984) parmi les sous-systèmes qui assurent les fonctions du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise, définissent le sous-système de formation comme devant "faire passer les grands axes stratégiques dans les faits" (p. 90) et, dans les conclusions qu'ils donnent pour l'action, placent l'analyse d'un "cursus lourd de formation de l'encadrement" (p. 156-157).

Parmi les ouvrages les plus récents, nous noterons celui dirigé par Dimitri Werlo (1988), auquel a participé notamment Pierre Caspar ; intitulé *La fonction ressources humaines*, il annonce "le renouveau de la fonction formation" dans le chapitre "Gestion de l'emploi et formation". L'ouvrage de Guy Le Boterf (1988), un des directeurs du groupe Quatenaire, est particulièrement intéressant à cet égard. Présenté comme "un outil de management stratégique", il propose une démarche pour l'élaboration pour l'entreprise du "schéma directeur des emplois et ressources humaines", cette démarche est celle de l'ingénierie des ressources humaines. En matière de formation, le schéma directeur permet d'identifier les décisions stratégiques à prendre et constitue pour le responsable de formation "un cadre d'ensemble lui permettant de concevoir la formation en cohérence et en synergie avec les autres politiques ou programmes de ressources humaines" (p. 170) ; le chapitre 5 est entièrement consacré à l'élaboration du plan pluriannuel de formation à partir du schéma directeur.

Témoigne également du souhait d'intégrer la formation au management, l'émergence des pratiques d'audit de la formation.

Un récent numéro de la revue *Education Permanente* (1987), sous la direction de Michel Bernard et Guy Jobert, tente de faire le point sur cette question, et notamment de situer l'audit par rapport à l'évaluation. Il ressort de la lecture des divers articles que la notion est en cours de construction. Alain Meignant propose de limiter l'évaluation à l'action de formation et de situer l'audit à un niveau différent : "il s'agira d'apprécier si l'entreprise a la capacité de produire régulièrement des formations efficaces. On sort ici de l'acte spécifique pour se situer au niveau du système de production de la formation, en lui même en tant qu'institution, et dans ses relations avec d'autres systèmes" (p. 33). C'est bien de ce point de vue que se place Guy Le Boterf (1985).

A côté de cette approche récente d'une formation d'entreprise intégrée à la gestion des ressources humaines et l'exposé des démarches opérationnelles pour y parvenir, nous avons jugé utile de rappeler l'existence de quelques ouvrages fondamentaux d'ordre réflexif et méthodologique qui implicitement fondent certaines de ces démarches, qu'il s'agisse de l'approche systémique ou de l'approche par la sociologie des organisations.

- AFCET.- *Modélisation et maîtrise des systèmes techniques économiques et sociaux*. Actes du Congrès de l'AFCET, novembre 1977. Paris, Editions Hommes et Techniques, 1977, 2 vol.
- A.N.D.S.H.A.- *L'intervention dans les organisations et les institutions*. Paris, L'Epi, 1974.
- APPLE.- « La formation à belles dents », in *L'Usine Nouvelle*, n° 8, 1987, pp. 62-63.
- ARCHIER (G.), SERIEYX (H.).- *L'entreprise du 3ème type*. Paris, Seuil, 1984, 214 p.
- ASHBY (W.R.).- *L'introduction à la cybernétique*. Paris, Dunod, 1958.
- BACHELOT (B.), CERFONTAINE (J.Y.), RAMOFF (A.).- *Valorisation des ressources humaines et formation*. Paris, La documentation française, 1987, 110 p.
- BARTOLI (A.), HERMEL (Ph.).- *Piloter l'entreprise en mutation Une approche stratégique du changement*. Paris, Editions d'organisation, 260 p.
- BERNARD (M.).- « L'audit de la formation : de la conception à la pratique », in *Education Permanente*, n° 91, 1987, pp. 9-20.
- BERNOUX (Ph.).- *La sociologie des organisations. Initiation*. Paris, Le Seuil, 1985, 361 p.
- BOJIN (J.), MILLER (D.).- « Les dix commandements de l'excellence de la formation », in *ANDPC - Personnel*, n° 285, 1987.
- BOMMENSATH (M.).- *Manager l'intelligence de votre entreprise*. Paris, Editions d'organisation, 1987, 224 p.

- **BULLETIN DES RESSOURCES HUMAINES** : Lettre mensuelle d'idées pratiques et de conseils pour améliorer la gestion et la formation du personnel à l'usage des responsables du personnel et de formation. Cf. par exemple :
 - n° 42, 1986 : « Les cinq conditions pour réussir une formation » ;
 - n° 44, 1986 : « Le formateur, une ressource trop peu utilisée dans les entreprises » ;
 - n° 47, 1987 : « Vers une nouvelle philosophie du management chez British Airways ».
- BRUNO (S.).- « Les relations entre éducation, formation professionnelle et travail : une perspective systémique », in *Formation - Emploi*, n° 17, 1987.
- CANDAÛ (P.).- *L'audit social : méthodes et techniques pour un management efficace*. Paris, Vuibert, 1985.
- CASPAR (P.).- « Un nouveau management ou de nouveaux hommes ? », in *Education Permanente*, n° 53, 1980, pp. 65-70.
- CHALVIN (D.).- *L'entreprise négociatrice : le pouvoir peut-il se partager ?* Paris, Dunod, 1978, 235 p.
- CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.).- *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*. Paris, Le Seuil, 1977, 448 p.
- CROZIER (M.).- *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris, Le Seuil, 1963, 414 p.
- ÉDUCATION PERMANENTE, n° 91, 127 p. : « L'audit de la formation ».
- EID (A.).- *Evaluation de la formation des hommes dans l'entreprise*. Thèse pour le Doctorat d'Etat, Sciences de Gestion, Université Paris X, 1984.
- EGG (G.).- *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris, Editions d'organisation, 1987.
- FOUGERE (C.), LAJOINIE (G.).- *Gestion de la main d'œuvre et formation dans les PMI automatisées : rapport final*. Orléans, DAFCO, 1986.
- FRIEDBERG (E.).- « L'analyse sociologique des organisations », in *Pour*, n° 28, 1972, 112 p.
- GELLERMAN (S.W.).- *Les relations humaines dans la vie de l'entreprise* (traduit de l'américain). Paris, Editions d'organisation, 1967, 169 p.
- GÉRER LES SAVOIRS, GÉRER LES QUALIFICATIONS. Paris, La Documentation française, 1986, 260 p.
- GRANDCLERC (J.).- « L'intervention socio-économique comme moyen de changement dans l'action d'une organisation. Exemple d'une administration publique », in *Education Permanente*, n° 68, 1983, pp. 51-66.
- GUERIN (G.).- « Une approche systémique à la planification des ressources humaines », in *Gestion*, septembre 1980.
- HILLAU (B.).- « P.M.E. ? Gestion du personnel et environnement de l'entreprise », in *Formation - Emploi*, juillet-septembre 1987.
- KAPLAN (M.C.).- « La montée de l'investissement intellectuel », in *Revue d'Economie industrielle*, n° 40, 1987, pp. 26-36.
- LE BOTERF (G.), DUPOUEY (P.), VIALLET (F.).- *L'audit de la formation professionnelle*. Paris, Editions d'organisation, 1985, 193 p.

- LE BOTERF (G.).- *Le schéma directeur des emplois et ressources humaines*. Paris, Editions d'organisation, 1988, 233 p.
- LE MOIGNE (J.L.).- *Les systèmes de décision dans les organisations*. Paris, P.U.F., 1974, 244 p.
- LE MOIGNE (J.L.).- *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*. Paris, P.U.F., 1977, 258 p.
- LUSSATO (B.).- *Introduction critique aux théories d'organisation*. Paris, Dunod, 1972, 240 p.
- MARCH (J.G.), SIMON (H.A.).- *Les organisations. Problèmes psychologiques* (traduit de l'anglais - préface de M.Crozier). Paris, Dunod, 1969, 2ème éd. revue, 253 p.
- MARTY (M.O.), SAINSAULIEU (R.), TIXIER (P.E.).- *La démocratie en organisation*. Paris, Librairie des Méridiens, 1983.
- MEIGNANT (A.), L'HUILLEY (F.).- *L'audit de la formation*. Paris, Entreprises et personnel, 1985.
- MELESE (J.).- *La pratique de la recherche opérationnelle. Cinq cas de gestion*. Paris, Dunod, 1967.
- MELESE (J.).- *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*. Paris, Editions Hommes et techniques, 1979, 158 p.
- MELESE (J.).- *La gestion par les systèmes*. Paris, Editions Hommes et techniques, 1984, 242 p. (1ère édition 1968).
- MINGUET (G.).- « Le sens du projet d'entreprise. Un examen de la littérature », in *Education Permanente*, n° 87, 1987, pp. 65-84.
- MINTZBERG (H.).- *Le pouvoir dans les organisations* (traduit de l'américain). Paris, Editions d'organisation, 1986, 680 p.
- MONTMOLLIN (M. de).- *Le taylorisme à visage humain*. Paris, P.U.F., 1981, 167 p.
- MORIN (E.).- « La complexité », in *Revue internationale des Sciences Sociales*, UNESCO, vol. XXVII, n° 4, 1984.
- MORIN (P.).- *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*. Paris, Dunod, 2ème éd. augmentée, 1977, 168 p.
- PAIN (A.).- « L'autoformation dans les entreprises : quelques conditions préalables », in *Education Permanente*, n° 78-79, 1985, pp. 93-107.
- PERETTI (J.M.), VACHETTE (J.L.).- *Audit social*. Paris, Editions Hommes et techniques, 1984, 316 p.
- PETERS (Th.), WATBERMAN (R.).- *Le prix de l'excellence*. Paris, Interéditions, 1983, 359 p.
- PLESSIS (J.C.).- *Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise*. Paris, Editions d'organisation, 1984, 162 p.
- RAVALEC (J.P.).- *L'audit social et juridique*. Paris, Editions Monchrestien, 1986.
- ROMBOUTS (J.).- « La formation dans l'entreprise en Europe », in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 90, 1987, pp. 68-72.
- SAINSAULIEU (R.), MONOD (N.), THIERRY (D.).- *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*. Paris, La Documentation française, 1987
- « SOCHAUX : Peugeot refait ses griffes », in *L'Usine nouvelle*, n° 8, 1988, pp. 5-9.

- TABATONI (P.), JARNIOU (P.).- *Les systèmes de gestion. Politiques et structures.* Paris, P.U.F., 1975.
- THEVENET (M.).- *Audit de la culture d'entreprise.* Paris, Editions d'organisation, 1986, 208 p.
- TOFFLER (A.).- *S'adapter ou périr. L'entreprise face au choc du futur.* Paris, Denoël, 1985.
- VATIER (R.).- *Audit de la gestion sociale.* Paris, Les Editions d'organisation, 1988, 260 p.
- VATIER (R.), MEIGNANT (A.).- « Un aspect de l'audit de formation : la cohérence entre la formation et la gestion de personnel », in *ANDCP - Personnel*, n° 249, mars-avril 1983, et in *Education Permanente*, n° 66, 1982, pp. 93-104.
- VERLHAC (C.).- « La Formation Continue : un nouvel outil de gestion des Ressources humaines ? », in *Etudes et Expérimentations*, n° 13, 1985, pp. 9-14.
- VOISIN (A.).- « Comment les entreprises gèrent-elles la Formation Professionnelle Continue ? », in *Etudes et expérimentations*, n° 5, 1984, pp. 19-22.
- VIALLET (F.).- « L'expression des salariés, miroir du management de l'entreprise », in *Education Permanente*, n° 76, 1984, pp. 71-80.
- WALLISER (B.).- *Systèmes et modèles.* Paris, Le Seuil, 1977.
- WALLISER (B.).- *Systèmes et modèles. Introduction critique à l'analyse de systèmes.* Thèse de 3ème cycle Sciences Economiques, Université Paris I, 1978.
- WEISS (D.) et al.- *La Fonction Ressources humaines.* Paris, Editions d'organisation, 1988, 768 p.

4.- Conception et conduite des actions de formation

Dans l'entreprise, la mise en oeuvre de la formation suppose de mener à bien un certain nombre de travaux de conception et de réalisation qui permettent d'une part, l'articulation de la formation avec son environnement social : politiques de l'organisation et demandes des salariés et, d'autre part, le déroulement cohérent, sinon efficace, du processus de formation.

Les références réunies ci-dessous sont destinées à mettre en évidence les problèmes posés par ces différents travaux et les méthodes susceptibles d'aider à les conduire et à donner des exemples de démarches effectives.

M. Lesne (1984) distingue dans le processus de formation, c'est-à-dire l'action de formation considérée dans sa dynamique, quatre "groupes d'éléments constitutifs" :

— la détermination des objectifs de formation ; c'est -à-dire d'un projet ou d'une politique de formation. Selon le rôle qu'ils jouent, les auteurs parlent de stratégie, de négociation ou d'analyse des besoins.

— la planification et la mise en place du dispositif de formation ; pour planifier, on met en rapport les objectifs avec les moyens (temps, argent...) nécessaires ; la mise en place consiste notamment à identifier les acteurs, à définir les programmes, à agencer les moyens matériels et humains.

— le déroulement du ou des procès pédagogiques, c'est à dire le travail pédagogique du formateur en direction des formés ; il comporte, d'après M. Lesne, les mêmes éléments que le processus de formation.

— le contrôle, la conduite et l'évaluation de la formation qui permettront d'introduire des actions correctives dans le processus et d'apprécier les résultats (pp. 57-60).

Sous une forme plus opérationnelle, nous retrouvons ces différents éléments dans un ouvrage à finalité pratique comme celui de Galligani (1978), à l'époque responsable de formation de la Thomson, ainsi que dans la description des actions de formation du réseau des Caisses d'Épargne et de Prévoyance (Borenstein et al, 1987).

Dans un contexte différent, puisqu'il s'agit principalement de la création d'une école ou d'un système de formation pour un pays ou pour un secteur économique, la démarche d'ingénierie de la formation décrite par F. Viallet (1987) comporte une étude approfondie de l'existant et des fonctions à assurer par la formation, ainsi qu'une construction méthodique du dispositif : programmes, encadrement, matériels, assortie d'une estimation budgétaire.

Pour mener à bien ces différents travaux, les praticiens s'inspirent souvent de *l'approche systémique*, influencés en cela par les gestionnaires. Plusieurs auteurs ont tenté d'appliquer l'analyse ou l'approche systémique aux faits d'éducation ou de formation. *L'éducateur et l'approche systémique* publié en 1976 par l'UNESCO est le premier et le seul manuel à l'usage des éducateurs ; Guy Berger et Etienne Brunswic ont introduit dans la version française de nombreux développements clarificateurs ; cet ouvrage ne concerne pas la formation permanente en entreprise, mais il offre la qualité rare de mettre en relation des développements théoriques avec des actions pratiques ; à cet égard il est très utile. Dans un autre registre, avec une orientation plus marquée vers la recherche, Jean Berbaum (1982) a tenté une synthèse des diverses approches systémiques ; lui aussi s'essaie à une application concrète de la méthodologie proposée. Jean Berbaum examine les critiques dont l'approche systémique a été l'objet ; notamment pour J. Guigou l'analyse des systèmes ne peut "en aucun cas prétendre élaborer une praxéologie – une connaissance transformatrice – des actions éducatives." (1973, p. 144) ; le même auteur critique vigoureusement la no-

tion de stratégie pédagogique et d'objectif de formation (1977), moyen pour l'Etat et le Capital d'assumer leur pouvoir sur les travailleurs. Il n'est pas dans notre propos d'engager ici une discussion à ce sujet. Notons seulement avec J. Berbaum qu' "une conception systémique... ne prétend pas résoudre le problème du sens de l'action, mais simplement fournir une base de réflexion, un schéma directeur qui devrait aider à la compréhension" (p. 230).

Parmi les quatre éléments que distingue M. Lesne, si nous laissons de côté le procès pédagogique qui fera l'objet du paragraphe suivant, les deux notions centrales pour la conception et la conduite des actions de formation sont celles d'*analyse des besoins* et d'*évaluation*. C'est bien ces deux problèmes qu'approfondissent et illustrent *Pierre Dominice et Michel Rousson* (1981).

En ce qui concerne l'analyse des besoins, l'ouvrage de base est celui de *Jean-Marie Barbier et Marcel Lesne* (1977) ; il est intéressant de noter que cet ouvrage vient d'être réédité (1986) avec une bibliographie renouvelée et très complète. En effet, si comme le notent les auteurs, l'analyse de besoins après avoir connu une vogue considérable a été l'objet de nombreuses critiques, (F. Marquart, 1976), elle reste d'une pratique quotidienne : un seul exemple, c'est bien le terme de besoins de formation qu'utilise Loïc Hézard (1988) dans l'intitulé du compte rendu de l'enquête effectuée auprès des commerçants de détail de moins de 10 salariés, pour le Centre Inffo avec le concours de la direction du Commerce intérieur et de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métier. J.-M. Barbier et M. Lesne situent l'analyse de besoins comme une pratique sociale de production d'objectifs de formation ; ils proposent une typologie des démarches d'analyse des besoins fondée sur "les modes de détermination des objectifs inducteurs de formation", à savoir : les exigences de fonctionnement des organisations, l'expression des attentes des individus et des groupes, la définition des intérêts des groupes sociaux dans les situations de travail. Nous donnons ici plusieurs références concernant cet aspect de la création d'une action de formation.

Quant à l'*évaluation*, les références que nous apportons concernent principalement l'évaluation des systèmes et des processus de formation (P. Dominice, 1979 - D'Hainaut, 1980 - Huberman et Havelock, 1980...) ainsi que la discussion sur la notion même d'évaluation (J. Ardoino, 1976 - J. Ardoino et G. Berger, 1986 - J.-M. Barbier, 1985...). Il conviendrait également de se rapporter aux références concernant l'audit de formation (paragraphe précédent), les distinctions entre les deux notions étant loin d'être parfaitement claires.

- ANTONUCCIO (R.).- *La place et le rôle de la formation professionnelle dans l'entreprise d'aujourd'hui : les attentes en matière de formation des salariés d'une grande entreprise du secteur public*. Thèse 3ème cycle Histoire, Paris VIII, 1986.
- ARDOINO (J.).- « Au filigrane d'un discours : la question de l'évaluation et du contrôle », préface à : MORIN (M.).- *L'imaginaire dans l'Education Permanente*. Paris, Gauthier-Villars, 1976, 192 p.
- ARDOINO (J.).- *Education et relations. Introduction à l'analyse plurielle des situations éducatives*. Paris, Gauthier-Villars, UNESCO, 1980, 183 p.
- ARDOINO (J.), BERGER (G.).- « L'évaluation comme interprétation », in *Pour*, n° 107, 1986, pp. 120-127.
- BARBIER (J.M.), LESNE (M.).- « Une recherche sur les pratiques d'analyse des besoins : les modes de détermination des besoins en formation », in *Pour*, n° 46, 1976.
- BARBIER (J.M.), LESNE (M.).- *L'analyse des besoins en formation*. Paris, Robert Jauze éd., 1ère éd., 1977 ; 2ème éd. augmentée, 1986.
- BARBIER (J.M.).- « Pour une histoire et une sociologie des pratiques d'évaluation en formation », in *Revue française de Pédagogie*, n° 63, 1983, pp. 47-60.
- BARBIER (J.M.).- *L'évaluation en formation*. Paris, P.U.F., 1985, 295 p.
- BARBIER (J.M.), CASPAR (P.).- *Rapport de l'étude de mise en place du dispositif de formation des formateurs de branche*. Paris, CNAM, 1986.
- BARBIER (R.).- « L'évaluation dans la recherche-action », in *Pour*, n° 107, 1987, pp. 61-64.
- BERBAUM (J.).- *Etude systématique des actions de formation. Introduction à une méthodologie de recherche*. Paris, P.U.F., 1982, 239 p.
- BERCOVITZ (A.).- « Réflexions sur quelques aspects psychosociologiques d'une intervention visant la formation générale et continue du personnel d'une entreprise industrielle », in *Bulletin de psychologie*, 257, 10-15, 1967, pp. 912-920.
- BERCOVITZ (A.).- « J'ignore ce que je vais apprendre », in *Education Permanente*, n° 34, mai-juin 1976, pp. 9-16.
- BIREAUD (A.).- *Rapport d'évaluation de la Salle de Découverte "Le Monde vivant" - Palais de la Découverte*. GRUSEM, Université Paris XIII, 1983, 86 p.
- BORENSTEIN (J.), LASSALLE (D.), VERDEAUX (C.).- « La pratique des formations-actions dans le réseau des Caisses d'Epargne et de Prévoyance », in *Education Permanente*, n° 87, mars 1987, pp. 125-137.
- CADOUX.- « L'étude des besoins de formation en entreprise : quelques règles simples... pour une pratique plus simple », in *Objectif-Formation*, n° 23/24, 1979, pp. 4-6.
- CHARLOT (B.).- « Négociation des besoins : nécessité ou impasse », in *Education Permanente*, n° 34, mai-juin 1976, pp. 19-33.
- CHEVROLET (D.), GAUTUN (R.).- « L'analyse du vécu professionnel comme préalable à la compréhension des besoins de formation », in *Education Permanente*, n° 69, 1983, pp. 73-85.
- CHOSSON (J.F.).- « Les charmes pervers de l'évaluation - L'élaboration et le suivi d'un plan de formation dans une administration publique », in *Education Permanente*, n° 41, 1977, pp. 75-85.

- COLLARDYN (D.).- « Evaluer un dispositif de formation : une expérience aux U.S.A. », in *Actualités de la Formation Permanente*, n° 80, 1986.
- « COMPORTEMENT DES INDIVIDUS ET STRATÉGIES DES ORGANISATIONS », in *Etudes et expérimentations*, mars-avril 1984.
- CONNEXIONS, n° 19, 1976 : « Pratiques d'évaluation dans les entreprises. »
- D'HAINAUT (L.).- *La régulation dans les systèmes éducatifs. Guide méthodologique*. Paris, UNESCO, 1980, 57 p.
- DOMINICE (P.).- *Evaluation et formation. La fonction de l'évaluation dans le cadre de l'éducation des adultes*. Thèse de Doctorat, Genève, 1977.
- DOMINICE (P.).- *La formation, enjeu de l'évaluation*. Berne, Francfort, Editions Peter Lang, 1979, 202 p.
- DOMINICE (P.), ROUSSON (M.).- *L'éducation des adultes et ses effets : problématique et études de cas*. Berne, Francfort, Peter Lang, 1981, 246 p.
- DROUET (M.H.), LEGOUT (L.).- « L'évaluation des actions de formation », in *Revue de la Formation permanente*, n° 53, 1978.
- DUBAR (C.).- « Technologies nouvelles, transformations du travail et besoins de formation », in *Pour*, n° 85, 1982, pp. 19-26.
- L'ÉDUCATEUR ET L'APPROCHE SYSTÉMIQUE. Manuel pour améliorer la pratique de l'éducation dans les pays en voie de développement. Paris, UNESCO, 1976, 207 p.
- EGG (G.).- « Dans l'entreprise, les fonctions de la formation déterminent les pratiques d'analyse des besoins », in *Education Permanente*, n° 34, mai-juin 1976, pp. 89-106.
- « ENQUÊTE SUR LES BESOINS DE FORMATION », in *Les Cahiers de l'IFO-REP*, n° 11, 1978 (pp. 7-77) et n° 12 (pp. 5-86).
- FROSSARD (M.), VIGEZZI (M.).- « Changements technologiques et identification des besoins de formation », in *Etudes et expérimentations*, n° 6, 1984 (2ème débat du séminaire du Creusot, 8-9 mars 1984).
- GALLIGANI (F.).- *Préparation et suivi d'une action de formation*. Paris, Les Editions d'organisation, 1978.
- GUIGOU (J.).- « Critique de l'analyse systémique des actions de formation », in *Education Permanente*, n° 17, 1973, pp. 115-146.
- GUIGOU (J.).- « L'évaluation, ultime stratégie de formation ? », in *Pour*, n° 56, 1977, pp. 59-72.
- HAJJAR (V.), BAUBION-BROYE (A.), BATAILLE (M.).- « Définition d'une approche psycho-sociale de l'évaluation dans un contexte de formation d'adultes », in *Les Sciences de l'Education pour l'Ere nouvelle*, n° 3/4, 1979, pp. 49-97.
- HEZARD (L.).- « Les besoins de formation des commerces de détail de moins de 10 salariés », in *Actualités de la Formation Permanente*, n° 92, 1988, pp. 55-61.
- HUBERMAN (A.M.), HAVELOCK (M.G.).- *Innovation et problèmes de l'éducation*. Paris, UNESCO, 1980, 389 p.
- HUSSON (M.).- *Evaluation des résultats de la formation*. Lyon, Entreprise et personnel, 1971.
- JARRAND (G.).- « Mise en route d'une action d'évaluation dans une entreprise », in *Pour*, n° 55, 1977, pp. 39-45.

- KAUFMANN (A.).- *Méthodes et modèles de la recherche opérationnelle*, Paris, Dunod, 2 vol., 1964.
- KAUFMANN (A.).- *Educational system planning*. Prentice Hall, 1972, 165 p.
- LABAN (J.).- « Etude d'un système d'enseignement pour en éclairer le management », in *AF CET, Modélisation et maîtrise des systèmes*, T.1, Ed. Hommes et Techniques, 1977.
- LAPLANTE (J.C.).- « L'analyse de système appliquée au domaine de l'éducation », in *Recherche, pédagogie et culture*, 1977, pp. 30-43.
- LAUSIER (P.).- « Pour une approche "qualité" des actions de formation », in *ANDCP Personnel*, n° 285, 1987.
- LE BOTERF (G.).- *Formation et autogestion*. Paris, ESF, 1974, 165 p.
- LE BOTERF (G.).- « Réflexions sur l'évaluation et le diagnostic des systèmes éducatifs », in *Pour* », n° 55, mai-juin 1977, pp. 57-67.
- LE BOTERF (G.), CHATAIGNIER (Y.).- *La formation continue des dirigeants de PME, comment innover ?* Paris, La Documentation française, 1987.
- LE BOTERF (G.).- « La formation-action en entreprise », in *Education Permanente*, n° 87, 1987, pp. 95-107.
- LE GOFF (J.P.), FERRAND (J.L.), OROFIAMMA (R.), MALGLAIVE (G.).- *Quelle pédagogie pour les nouvelles technologies ? Les dispositifs de formation aux nouvelles technologies. De nouvelles compétences pour de nouvelles situations de travail. Quelques connaissances pour les nouvelles technologies*. Paris, La Documentation française, 1987.
- LEHMAN (W.).- *Deux conceptions de l'approche systémique en pédagogie*. Genève, Centre de recherches psychopédagogiques, 1978.
- LE HOUX (M.).- « Quelques réflexions et propositions pour aborder l'analyse des besoins en formation », in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 20, 1975, pp. 13-15.
- LESNE (M.).- *Lire les pratiques de formation d'adultes. Essai de construction théorique à l'usage des formateurs*. Paris, Edilig, 1984, 238 p.
- LEWIN (A.), RADZIEWICZ (J.), FRENJESZ (M.).- « Analyse des systèmes à l'Institut de Recherche pédagogique de Varsovie », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 39, 1977, pp. 40-49.
- LOUBIERE (J.C.).- « Prise en compte des demandes dans une action de formation collective », in *Education Permanente*, n° 35, 1976, pp. 51-90.
- MALGLAIVE (G.).- *Politique et pédagogie en formation d'adultes*. Paris, Edilig, 1981, 260p.
- MALGLAIVE (G.).- *L'évaluation pédagogique des résultats de la formation*. Paris, CNAM, ATP CNRS n° 1.
- MARQUART (F.).- « Analyse des besoins, besoins d'analyse », in *Education Permanente*, n° 35, 1976, pp. 137-168.
- MARQUART (F.).- *L'analyse des besoins éducatifs et ses élaborations méthodologiques en formation d'adultes. Essai d'analyse des procédures méthodologiques et des problématiques sous-jacentes qui se réclament de la mise à jour des besoins éducatifs et de la détermination des objectifs de formation. Thèse pour le Doctorat d'Etat, Sciences de l'Education, Nancy II, 1985.*

- MEHAUT (Ph.), VAUTRIN (G.).- « Pratiques syndicales et demandes de formation des salariés dans l'entreprise : difficultés et contraintes », in *Education Permanente*, n° 45-46, 1978, pp. 57-74.
- MEIGNANT (A.).- *L'intervention socio-pédagogique dans les organisations industrielles*. Paris, La Haye, Mouton, 1972.
- MEIGNANT (A.).- *Etude des besoins et plan de formation*. Démarches et méthodologies. Paris, Entreprise et personnel, 85 p., ronéoté.
- MELCHERS (R.).- « La recherche évaluative au Canada entre l'idéologie et l'analyse », in *Pour*, n° 107, 1986, pp. 12-17.
- MINGUET (G.).- « La notion de contrôle dans le monde industriel de production », in *Pour*, n° 56, 1977, pp. 73-77.
- MONTMOLLIN (M de).- *L'analyse du travail, préalable à la formation*. Paris, Armand Colin, 1974.
- MORIN (E.).- *La méthode. I) La nature de la nature*. Paris, Le Seuil, 1977, 313 p.
- MORIN (M.).- « Evaluation et éducation des adultes. Problèmes méthodologiques », in *Education Permanente*, n° 9, 1971, pp. 23-38.
- MORIN (M.).- *Actes, discours et formation*. Essai d'analyse de deux interventions menées dans des entreprises par un organisme de formation. Thèse 3ème cycle, Sociologie, Université Aix-Marseille I, 1973.
- OCDE.- *Méthodes et procédures d'évaluation*. Paris, OCDE, 1986.
- OUAKNINE (R.).- *Le conseil en formation auprès des entreprises*. Paris, M.E.N., 1987.
- PAGES (M.).- « L'intervention psychosociologique dans l'entreprise », in FONDATION ROYAUMONT.- *Le psychosociologue dans la cité*. Paris, Epi, 1967, pp. 55-101.
- PELLETIER (L.).- « La notion d'évaluation », in *Education Permanente*, n° 9, 1971, pp. 7-17.
- PITHON (G.).- *Analyse des demandes et des stratégies de formation d'adultes occupant diverses positions au sein de leur institution*. Thèse 3ème cycle, Psychologie, Aix Marseille I, 1981.
- « RADIOGRAPHIE d'une étude des besoins à la Compagnie française des Pétroles », in *Revue de la Formation Permanente*, n° 68, 1979, pp. 40-45.
- RAMOND (C.).- *La dialectique des besoins de formation dans l'entreprise (années 1971-1980)*. Thèse 3ème cycle, Sciences de l'Éducation, Université Paris V, 1981.
- RAMOND (C.).- « Désir et demande de formation dans le monde du travail », in *Education Permanente*, n° 78-79, 1985, pp. 109-123.
- SYLVERN (L.C.).- *Systems engineering applied to training*. Houston, Gulf, 1972.
- VIALLET (F.).- *L'ingénierie de la formation*. Paris, Editions d'organisation, 1987, 184 p.

5 - Aspects pédagogiques spécifiques

La spécificité de la pédagogie en Formation continue découle d'une part des caractéristiques du public auquel elle s'adresse et, d'autre

part, de l'institutionnalisation moins forte de la Formation continue qui, en laissant une souplesse plus grande pour l'organisation des formations, autorise des méthodes pédagogiques un peu différentes de celles qui sont habituellement utilisées en Formation initiale.

Les formés sont des adultes : il ne suffit pas de considérer cette notion sous l'angle de l'âge et de la maturation biologique, car bien des formations initiales supérieures s'adressent à des individus biologiquement adultes. Les formés en Formation continue, du moins dans le cas de salariés d'entreprise, sont insérés dans la société de production : ils travaillent et même lorsqu'ils sont chômeurs c'est par rapport à cette insertion professionnelle et sociale qu'ils situent leur formation. Cette problématique est présentée par G. Ferry (1980) qui l'applique à la formation continue des enseignants.

Le passage d'un salarié par une phase de formation introduit donc une forme d'alternance entre une situation de travail, caractérisée sommairement par la mise en œuvre de savoirs acquis et une situation de formation caractérisée par l'acquisition de nouveaux savoirs.

Deux questions principales sont suscitées par cette situation : comment évaluer les acquis de la vie professionnelle pour en tenir compte dans les phases de formation de manière à promouvoir une véritable éducation récurrente ? Comment articuler dans les phases de formation l'acquisition de savoirs pratiques c'est à dire "les connaissances relatives à l'action sur le réel" avec l'acquisition de savoirs théoriques, "ceux qui portent sur la connaissance du réel et de son mouvement" ? Cette articulation constituant la problématique même de l'alternance pédagogique ? (G. Malglaive, 1982).

Plusieurs publications récentes apportent des informations sur la *reconnaissance des acquis* et tentent d'élucider cette notion devenue d'actualité avec l'accélération des mutations techniques et organisationnelles de l'entreprise. Notons tout particulièrement l'étude réalisée pour la Délégation à la Formation Professionnelle par Nicole Meyer et Guy Berger (1985) qui comporte une importante bibliographie commentée. La revue *Education permanente* a fait paraître en juin 1986 un numéro spécial intitulé "Reconnaître et valider les acquis", la question de la validation en France où le poids des diplômes est très fort, est en effet, essentielle ; le décret du 23 août 1985 vise à l'organiser dans les Universités. Enfin, la revue *Pratiques de formation*, publiée par le service de Formation permanente de l'Université Paris VIII, a réalisé en 1987 deux numéros spéciaux consacrés à cette question ; l'un de ces numéros constitue le rapport d'une enquête effectuée aux Etats-Unis et au Québec en juillet 1986, les expériences nord amé-

ricaines en la matière étant plus anciennes et plus développées que les expériences françaises.

Quant à *l'alternance pédagogique*, elle s'applique bien au-delà du champ qui nous intéresse et concerne autant la Formation initiale à tous les niveaux que la Formation continue. L'ouvrage collectif, *Education et alternance* (1982), envisage diverses formes d'alternance en apportant plusieurs exemples concrets dont certains concernent notre sujet, par exemple "l'alternance dans un contexte de promotion sociale : la formation d'ingénieurs et de formateurs au C.E.S.I." (J. Freischer, pp.173-184) ; une bibliographie très complète, réalisée par Francine Vincent, complète cet ouvrage de référence.

Il est avéré que les modèles pédagogiques scolaires et universitaires traditionnels sont difficiles à utiliser avec des adultes qui demandent à être partie prenante dans leur formation. La Formation continue a donc permis la mise en oeuvre de *méthodes pédagogiques différentes*. Il est certainement plus difficile aujourd'hui qu'il y a quelques années de faire le partage entre pédagogie en Formation initiale et pédagogie en Formation continue.

En effet, après une période d'étanchéité totale nous assistons au développement d'une certaine osmose ; celle-ci est manifeste pour la pédagogie par objectifs qui commence de se diffuser en Formation initiale au delà des CAP en unités capitalisables ; le numéro 85 de la revue *Education Permanente* (1986) consacré à "l'approche par les objectifs en pédagogie" en donne plusieurs exemples notamment dans l'enseignement supérieur. Il en va de même de la pédagogie du projet.

Par contre, restent plus spécifiques les pédagogies de l'autoformation et l'usage des histoires de vie. Sur chacune de ces méthodes, on trouvera ci-après quelques références.

Enfin, nous avons introduit ici les références de quelques ouvrages pratiques rédigés pour la plupart en vue de la formation continue d'entreprise.

Il s'agit de guides, manuels pour les formateurs par exemple, dans la collection des séminaires Mucchielli, Bazin (1978), Chevrolat (1979), Mucchielli (1982) ; de fiches pédagogiques (Beau, 1982) ou de fiches pour l'évaluation (Viallet et Maisonneuve, 1981). De plus, dans l'entreprise, la pratique de la démultiplication de la formation est très répandue ; ainsi, des cadres sont souvent appelés à conduire occasionnellement des stages ; des ouvrages comme ceux de Bouvard (1986) ou même Lebel (1985) leur sont destinés.

Nous avons par contre laissé volontairement de côté ce qui concerne les outils audiovisuels et l'E.A.O. (sauf le guide pratique qui vient de paraître aux Editions d'organisation) puisqu'un récent numéro de Perspectives documentaires a traité cette question sur laquelle, en outre, il est difficile d'isoler ce qui concerne la Formation continue en entreprise sauf à se centrer sur les produits d'entreprise ce qui nous entraînerait loin de notre sujet d'aujourd'hui.

- ADITE ET CESTA.- *Annuaire 1988 des logiciels de formation*. Paris, Editions d'organisation, 1987, 344 p.
- AUBEGNY (J.).- *Les pièges de l'évaluation*. Editions universitaires, UNMFREO, 1987.
- BARBIER (J.M.).- « Problématique de la reconnaissance des acquis et problématique de l'évaluation », in *Etudes et Expérimentations*, n° 3, avril 1986.
- BAZIN (R.).- *Organiser les sessions de formation. Les acteurs, le programme, le choix des méthodes en formation d'adultes*. Paris, Entreprise moderne d'édition, 1978, 188 p.
- BEAU (D.).- *100 fiches de pédagogie des adultes à l'usage des formateurs*. Fiches EO/FP. Paris, Editions d'organisation, 1982.
- BEAUDRY (G.), POIRIER (C.).- « Reconnaissance de l'autoformation », in *Education Permanente*, n° 72-73, 1984, pp. 211-217.
- BESNAINOU (R.), MULLER (C.), THOUIN (C.).- *Concevoir et utiliser un didacticiel. Guide pratique*. Paris, Editions d'organisation, 1988, 144 p.
- BESNARD (P.).- *Sociopédagogie de la formation des adultes*. Paris, E.S.F., 1974, 180 p.
- BIKAH MENDOME (B.).- *Projet professionnel : autoestimation des capacités individuelles chez des stagiaires en formation professionnelle, ses distorsions et leurs déterminants*. Thèse 3ème cycle, Psychologie, Université Paris X, 1985.
- BONVALOT (G.), COURTOIS (B.).- « L'individualisation de la formation professionnelle des adultes : un pas vers l'autoformation », in *Education Permanente*, n° 66, 1982, pp. 61-72.
- BONVALOT (G.), COURTOIS (B.).- « S'autoformer dans l'espace professionnel », in *Education Permanente*, n° 78-79, 1985, pp. 77-91.
- BONVALOT (G.), COURTOIS (B.).- « Projet et autoformation professionnelle », in *Education Permanente*, n° 86, 1986, pp. 53-65.
- BOUILLUT (B.).- « L'exploitation des stages en entreprise. Une des clés pratiques de l'enseignement en alternance », in *Education Permanente*, n° 53, 1980, pp. 85-105.
- BOUTINET (J.P.).- « Le projet pédagogique dans les plans de formation, essai d'élargissement de la pédagogie par objectifs », in *Cahiers de l'I.P.S.A.*, n° 6, 1983, pp. 3-94.
- BOUTINET (J.P.).- « Le concept de projet et ses niveaux d'appréhension », in *Education Permanente*, n° 86, 1986, pp. 5-26.
- BOUTINET (J.P.).- « Le projet dans le champ de la formation : entre le dur et le mou », in *Education Permanente*, n° 87, mars 1987, pp. 7-17.

- BOUVARD (C.).- *Le formateur minute. Guide du formateur occasionnel*. Paris, Editions d'organisation, 1986, 120 p.
- CHARTIER (D.).- *Motivations éducatives et projet professionnel*. Contribution à une sociopédagogie de l'alternance. Thèse de 3ème cycle, Sociologie, EHESS, Paris, 1980.
- CHASTRETTE (M.), MIGEON (M.), SCHWARTZ (B.).- « Formulation d'objectifs et gestion du temps, le développement d'une école française », in *Education Permanente*, n° 53, 1980, pp. 3-20.
- CHENE (A.) et al. « Pratiques du récit de vie et théories de la formation », in *Cahiers de la Section des Sciences de l'Education* (Faculté de psychologie et des Sciences de l'Education. Université de Genève), n° 44, 1985, 122 p.
- CHEVROLET (D.).- *Méthodes directives et formation d'adultes*. Entreprise moderne d'édition, ESF, 1979, 140 p.
- DELORME (C.).- « Devenir de la pensée par objectifs en pédagogie », in *Education Permanente*, n° 85, octobre 1986, pp. 5-16.
- D'HAINAUT (L.).- *Des fins aux objectifs de l'éducation*. Bruxelles, Paris, Labor, Nathan, 1977.
- DOMINICE (P.).- « La biographie éducative : un itinéraire de recherche », in *Education Permanente*, n° 72-73, 1984, pp. 75-86.
- ÉDUCATION ET ALTERNANCE. Paris, Edilig, 1982, 288 p.
- ÉDUCATION PERMANENTE, n° 83-84, 1986, 155 p. : « Reconnaître et valider les acquis ».
- ÉDUCATION PERMANENTE, n° 72-73, mars 1984, 222 p. : « Les histoires de vie entre la recherche et la formation. »
- FERRY (G.).- « Problématiques et pratiques de l'éducation des adultes », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 50, 1980, pp. 42-53.
- GRAND-DUMAS (M.C.).- « La P.P.O. en entreprise : contrat et méthodologie pédagogiques », in *Education Permanente*, n° 85, 1986, pp. 87-92
- GRAPPIN (J.P.).- *Clés pour la formation*. Paris, Editions d'organisation, 1987, 272 p.
- GILLET (P.).- « Utilisation des objectifs en formation. Contexte et évolution », in *Education Permanente*, n° 85, 1986, pp. 17-37.
- GUIGOU (J.).- *Analyse institutionnelle de la stagification dans la formation permanente*. Thèse pour le Doctorat d'Etat, Sciences de l'Education, Université de Caen, 1985.
- HAMELINE (D.).- « L'entrée dans la pédagogie par les objectifs », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 46, 1979, pp. 79-90.
- HAMELINE (D.).- *Les objectifs pédagogiques en Formation initiale et en Formation continue*. Paris, ESF, 1ère édition, 1979, 200 p.
- HIGELE (P.).- *Utilisation de la théorie opératoire de l'intelligence en formation d'adultes*. Thèse pour le Doctorat d'Etat, Sciences de l'Education, Université Paris V, 1979.
- JACOBI (D.), LOUPIAS (P.).- *Définition des objectifs pédagogiques et construction des épreuves d'évaluation dans les formations modulaires*. Dijon, INPSA, 1986.

- JOCELYN (P.).- *L'évaluation dans la pédagogie par objectifs. Etude à partir d'un exemple québécois*. Thèse de 3ème cycle, Sciences de l'Education, Strasbourg, 1981.
- LAGOUGINE (F.), LEVY (B.), LUCAS (A.M.).- « Au Québec, un système efficace de reconnaissance des acquis », in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 92, 1988, pp. 83-91.
- LANDSHEERE (V. et L.de).- *Définir les objectifs de l'éducation*. Paris, P.U.F., 1976, 4ème éd. revue 1982, 338 p.
- LEBEL (P.).- *La pédagogie, outil de management*. Paris, Editions d'organisation, 1985, 208 p.
- LEON (A.).- *Psychopédagogie des adultes*. Paris, P.U.F., 1971, 188 p.
- LERBET (G.).- « Une forme efficace d'éducation permanente : la formation par le projet », in *Humanisme et Entreprise*, n° 115, 1979, pp. 61-74.
- LERBET (G.).- « Système, alternance et formation d'adultes », in *Mésosance*, n° 4, III, 1981.
- LESNE (M.).- *Travail pédagogique et formation d'adultes*. Paris, PUF, 1977.
- LOCHARD (J.).- *Animer un système pédagogique*. 1984, 112 p. (diffusion : Editions d'organisation).
- LUCAS (S.).- *Les apports et les limites de la pédagogie par objectifs en Education permanente : un nouveau modèle pédagogique pour une formation certifiante* Thèse 3ème cycle, Sciences de l'Education, Paris XIII, 1983.
- MAGER (R.F.).- *Comment définir les objectifs pédagogiques*. Paris, Gauthier-Villars, 1972, 120 p.
- MALGLAIVE (G.).- « La formation alternée des formateurs », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 39, 1977, pp. 40-49.
- MALGLAIVE (G.).- *Pratique pédagogique en formation d'adultes. Finalités et fonctionnement actuel de la formation continue des adultes. propositions pour une autre pratique pédagogique*. Thèse 3ème cycle, Sciences de l'Education, Université Paris V, 1978.
- MALGLAIVE (G.), WEBER (A.).- « Théorie et pratique, approche critique de l'alternance en pédagogie », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 61, 1982, pp. 17-27.
— « Ecole et entreprise. Intérêts et limites de l'alternance en pédagogie », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 62, 1983, pp. 51-63.
- MALLEN (M.C.).- « L'autoformation collective, outil de la formation-action au Crédit Agricole », in *Education Permanente*, n° 87, mars 1987, pp. 139-149.
- MEIGNANT (A.), JACQ (F.).- « Peut-on faire de la formation-action dans un stage interentreprises ? », in *Education Permanente*, n° 87, 1987, pp. 109-124.
- MEYER (N.), BERGER (G.).- « Etude à caractère documentaire sur la reconnaissance des acquis », in *Formation Permanente*, septembre 1985.
- MORIN (M.).- *L'imaginaire dans l'éducation permanente*. Analyse du discours des formateurs. Paris, Gauthier-Villars, 1976, 192 p.
- MUCCHIELLI (R.).- *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*. Paris, E.S.F., 1982, 194 p.
- OÙ VA LA PÉDAGOGIE DU PROJET ? Ouvrage collectif sous la direction de BRU (M.) et NOT (L.). Toulouse, Editions Universitaires du Sud, 1987, 306 p.

- PERETTI (A. de) et coll.- *Recueil d'instruments et de processus d'évaluation formative*. Paris, INRP, 1983, 2 vol., 1 028p.
- PIVETEAU (J.J.), NOYE (D.).- « L'utilité des questions en pédagogie », in *Education Permanente*, n° 81, 1985, pp. 85-89.
- PRATIQUES DE FORMATION, n° 14, 1987, 118 p. : « La reconnaissance des acquis : enjeux, terrains, pratiques. »
- PRATIQUES DE FORMATION, n° spécial, avril 1987, 126 p. « Expériences nord américaines en reconnaissance des acquis ».
- RANJARD (P.).- « Les méthodes pédagogiques dans les stages », in *Revue Française de Pédagogie*, n° 51, 1980, pp. 41-49.
- ROBIN (G.).- *Reconnaissance des acquis : guide d'élaboration d'un portfolio. Démarche d'autoformation et d'autoévaluation*. Ottawa, Association des Formateurs d'Adultes du Québec, 1984, 87 p.
- SCHOLER (M.).- *La technologie de l'éducation. Concepts de base et application*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1983, 197 p.
- SOREL (M.).- « L'émergence du projet professionnel comme moyen d'appropriation de la formation », in *Education Permanente*, n° 86, 1986, pp. 113-129.
- VIALLET (F.), MAISONNEUVE (P.).- *80 fiches d'évaluation pour la formation et l'enseignement. Fiches EO/FP*. Paris, Editions d'organisation, 1981, 215 p.

Annie Bireaud

*Maître de Conférences en Sciences de l'Éducation
Université de Paris Nord Villetaneuse*