

# **« LES MÉTIERS DE LA FORMATION : CONTEXTES, COMPÉTENCES ET PRATIQUES »**

**Journée d'études RIFT**

**Genève - 18 novembre 2011**

# ***Atelier 1***

## ***« La Fonction Formation dans des organisations en mouvement »***

**Animation**

**Stéphane Jacquemet, Pamela Do Carmo**

**Journée d'études RIFT**

**Genève - 18 novembre 2011**

# Objectifs de l'atelier

- Identifier les tendances de fond
- Analyser les nouvelles injonctions faites à la formation
- Peser les risques et les opportunités
- Envisager les premières réponses



# QUELLES SONT LES IDÉOLOGIES QUE RENCONTRE LA FORMATION ?

# Les faits majeurs

Conjoncture et marché du travail

Cultures, démographie et appartenance

Contenus du travail

Rapport au travail

Métiers, fonctions et rôles

Interactions, coopération et technologies

Responsabilité sociale



**Attentes stratégiques  
(politiques, institutionnels)**

**Qualité du service**

**Attitudes  
Valeurs  
Mobilisation  
communication**

**Attentes des  
gestionnaires**

**Attentes des  
salariés**

**Attentes des  
clients / usagers**

# Prospective

Selon une lecture « sociologie des organisations », les acteurs en charge des questions de formation sont prioritairement des

**analystes du personnel**  
**analystes des pratiques**

(Mintzberg, 1982)

## Différents niveaux de conception:

- Analyser des contextes sociaux et politiques ainsi que des situations de travail spécifiques dans lesquels s'inscrivent des besoins de formation qui ont été décryptés.
  - Concevoir des dispositifs selon des stratégies définies et des méthodes éprouvées, élaborer des systèmes d'évaluation et concevoir des supports et des méthodes pédagogiques.
- Organiser les flux de formation en les intégrant dans un cadre réglementaire défini.
- Animer des groupes de travail ou de projet dans une logique pluridisciplinaire.

# Prospective (II)

Dispositifs orientés vers les polycompétences

Dispositifs orientés vers l'ergonomie cognitive

Dispositifs orientés vers la médiatisation de l'activité

Dispositifs orientés vers l'auto-formation

Dispositifs orientés vers les apprentissages informels

Dispositifs orientés vers l'environnement d'apprentissage

Dispositifs orientés vers la validation des acquis

Dispositifs orientés vers la mise en réseau de ressources

Dispositifs orientés vers la recherche

# COMMENT SE POSITIONNER ?



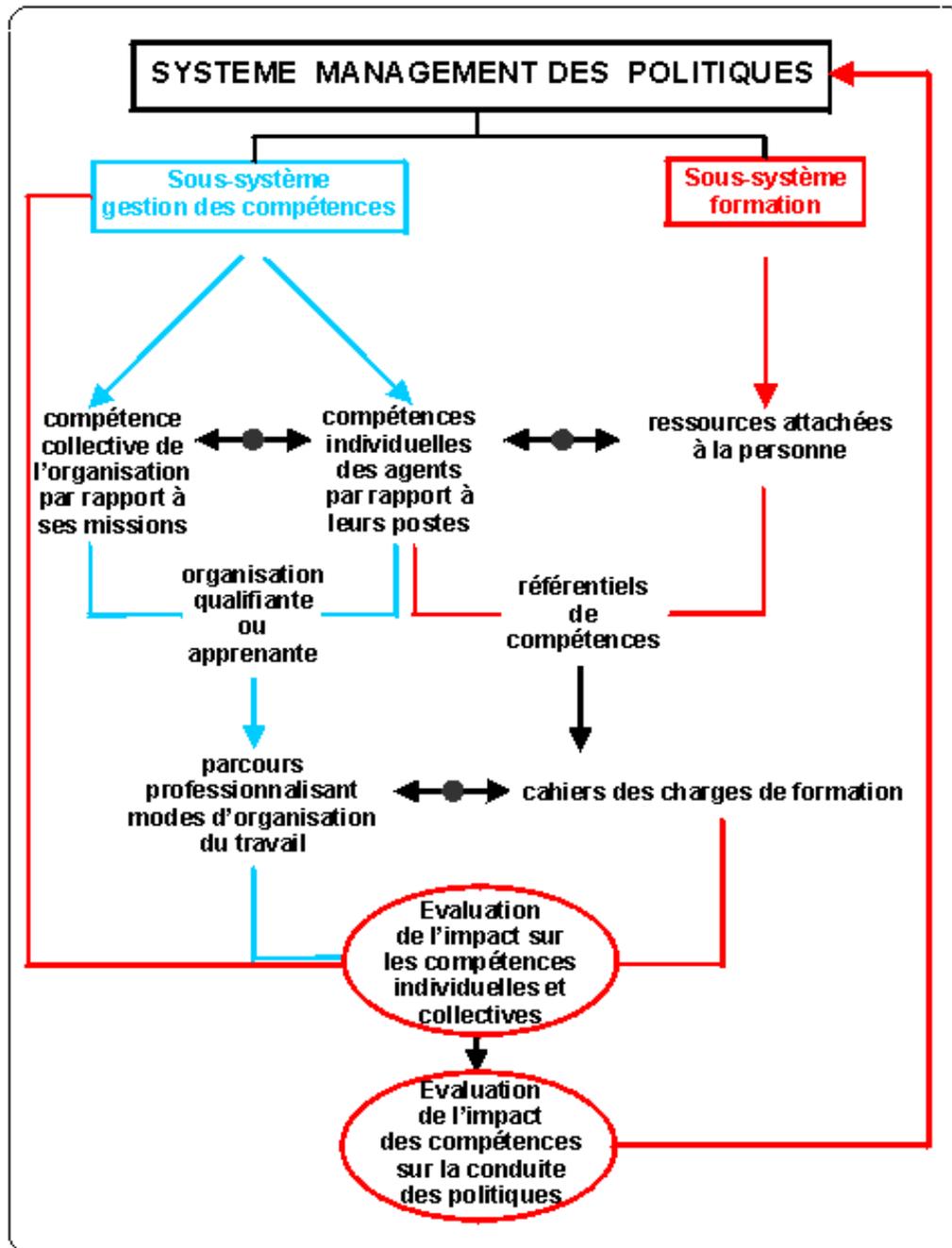
# Planification différentielle

**Le registre socio-économique**  
(l'entreprise)

**Le registre gestionnaire**  
(le centre de formation)

**Le registre pédagogique**  
(le formateur)





Leboterf, 1999

# La marque ?



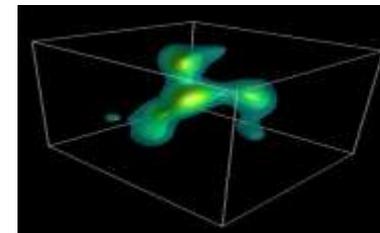
JUST DO IT



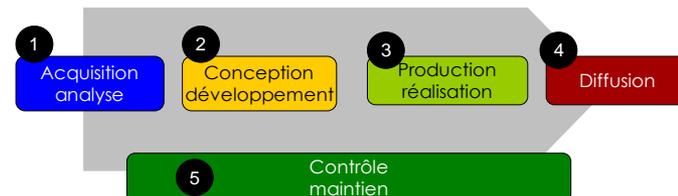
# La gestion prévisionnelle ?



# Les produits ?



# Les processus ?

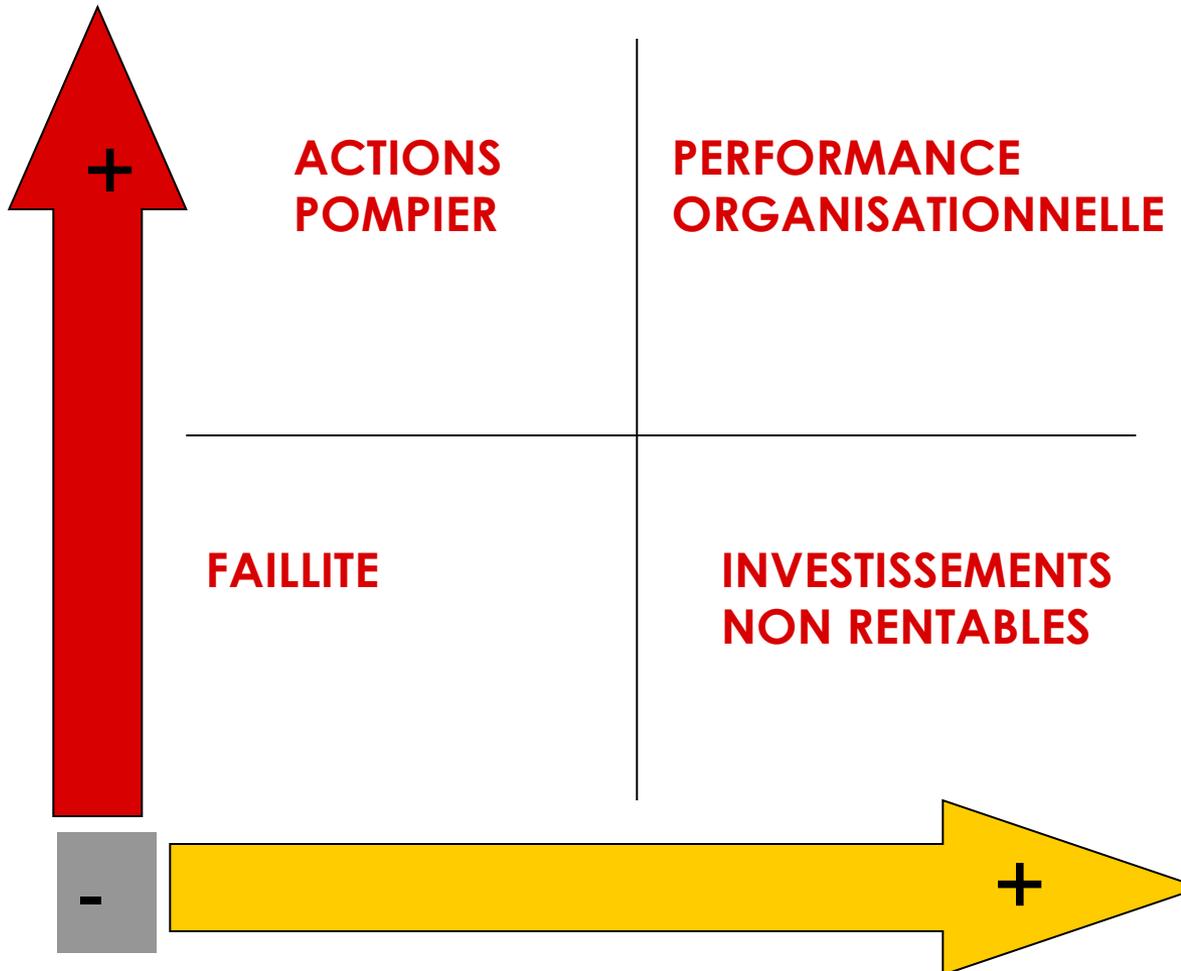


# Les risques ?



# Pertinence des engagements

Enjeux et défis  
à relever



Développement  
de dispositifs de  
formation

Moyens investis

Excellence

Développement

Intégration

Enjeux économiques

Enjeux stratégiques

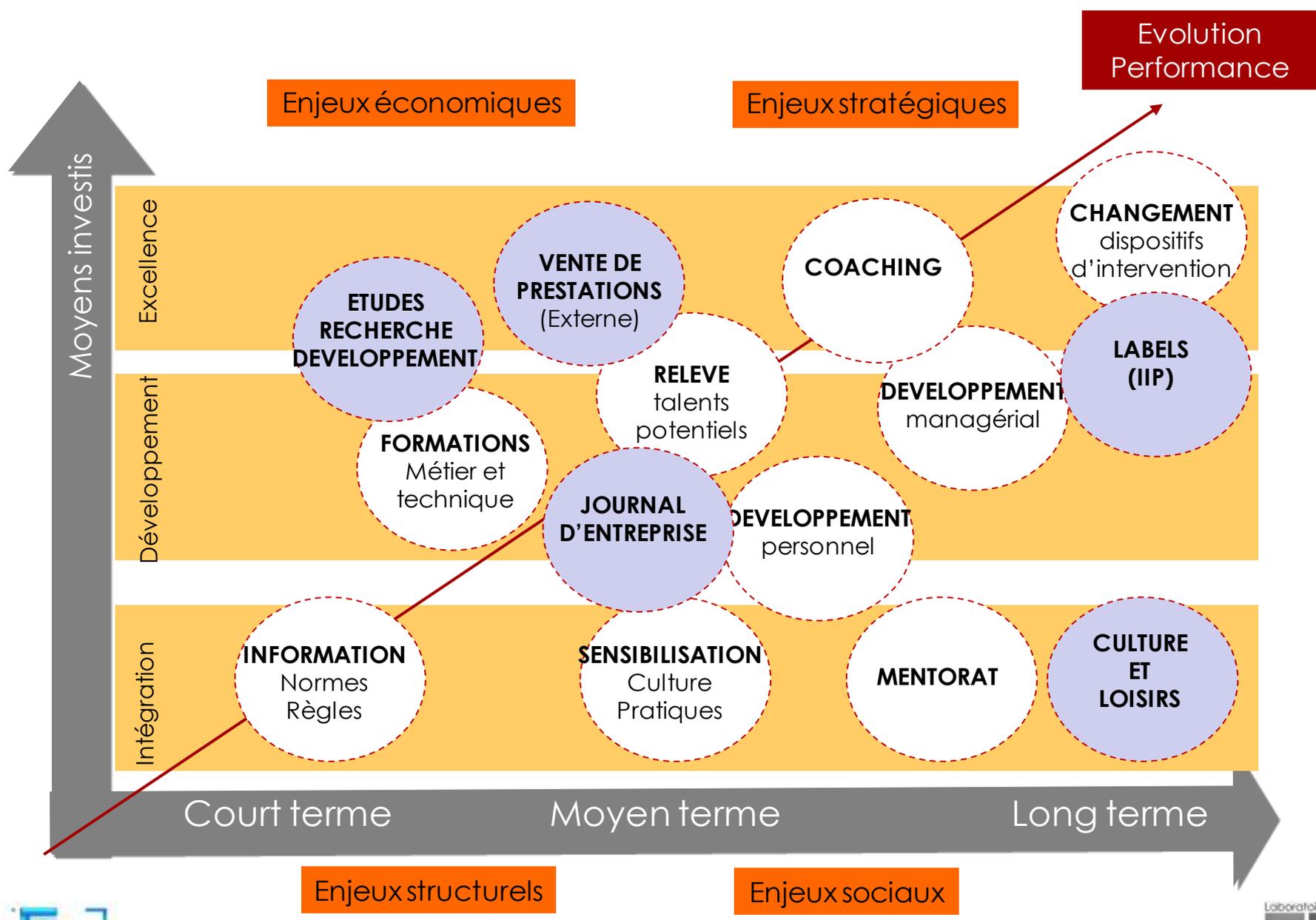
Evolution  
Performance

Temps investi

Enjeux structurels

Enjeux sociaux





# Une approche matricielle ?

Le rapport entre les cibles impactées et les leviers de changement (*MATRICE*) = **niveaux de priorité**

| Type de changement<br>Leviers | Structure | Postes | Procédures | Management | Outils | Compétences | Indicateurs | Culture | (...) |
|-------------------------------|-----------|--------|------------|------------|--------|-------------|-------------|---------|-------|
| Formation                     |           |        |            |            | P2     | P1          |             |         |       |
| Coaching                      |           | P3     |            | P2         |        |             |             |         |       |
| Communication                 | P1        |        |            |            |        |             | P2          |         |       |
| Prescription                  |           | P1     | P2         |            |        |             |             |         |       |
| Consultation                  |           |        |            |            |        |             | P1          | P2      |       |
| (...)                         |           |        |            |            |        |             |             |         |       |

**Organisateur  
de solutions**



**Promoteur  
de systèmes**



**Développeur  
d'opportunités**

