

## **REFERENTIEL STRATEGIQUE DES COMPETENCES DU RESPONSABLE DE FORMATION EN ENTREPRISE**

### **INTERVENTION DU 13 OCTOBRE DE VERONIQUE RADIGUET – GARF (\*) FRANCE**

**Le monde de la formation est en plein bouleversement, l'environnement professionnel est en pleine mouvance, l'adaptation permanente des compétences d'un professionnel est une nécessité. Les chercheurs et les consultants en ressources humaines en ont parlé avec pertinence.**

**Notre travail n'est en aucun cas une réflexion de plus sur ces thèmes, mais un travail de professionnel de la formation en entreprise.**

**Ce que nous vous présentons est le résultat d'un apprentissage mené à l'intérieur de notre groupe sur ces deux dernières années.**

**(\*) Groupement des Responsables de Formation en région centre regroupant une trentaine d'entreprises de tout secteur.**

Je vous propose de vous présenter le cheminement de cette réflexion menée au travers de 4 étapes :

- 1) Un état des lieux : le référentiel de compétences GARF Val de Loire
- 2) Une réflexion dynamique : les variables d'évolutions et les compétences stratégiques
- 3) Un outil d'auto-évaluation
- 4) Le référentiel stratégique des compétences et le parcours de professionnalisation.

### 1) Un état des lieux : le référentiel de compétences GARF Val de Loire

Notre premier objectif au cours de cette première étape a été de commencer par nous demander comment était exercé le métier au sein des membres de notre groupe représentatifs de secteurs différents et d'entreprises de tailles diverses.

Un questionnaire a été envoyé à chaque garfiste. Celui-ci était divisé en quatre rubriques qui précisaient :

- L'intitulé du poste
- Le rattachement du poste
- La taille de l'entreprise
- Les missions et les activités exercées en les hiérarchisant.

Les résultats de cette enquête nous ont amenés à préciser de manière plus fine les activités et les missions des membres du GARF Val de Loire.

Nous les avons détaillés en 6 domaines qui ont donné lieu à la construction de la « Carte de Compétences du RF » :

1. Ingénierie Formation
2. Emploi / Carrière
3. Management / Animation
4. Communication / Négociation
5. Droit du travail
6. Gestion administrative et budgétaire

### 2) Une réflexion dynamique : les variables d'évolutions et les compétences stratégiques

Notre objectif a été alors de poursuivre notre réflexion, en tenant compte du contexte, pour arriver à définir :

- Les évolutions de notre métier et,
- Les compétences que nous aurions à mettre en œuvre et à développer demain,

Nous sommes partis des travaux réalisés par Bernard MASSINGUE dans le cadre du « Contrat d'étude prospective » pour les organismes de formation.

Nous avons repris 7 variables qui interrogent les pratiques formation dans les entreprises :

- 1. La productivité des process**
  - L'amélioration de la productivité par une meilleure maîtrise du couple coûts/résultats.
  - La définition des coûts et des résultants au regard des enjeux
- 2. La démarche qualité**
  - La systématisation de la relation Client/fournisseur
  - La construction des process de formation entre le producteur et l'utilisateur
  - La formation se pilote comme une prestation de services.
- 3. L'ouverture des dispositifs**
  - La flexibilité des process en termes de lieu et de temps et des modes d'apprentissage.
- 4. L'individualisation du rapport à la formation**
  - La nécessité de répondre à des situations individuelles (fonction orientation et connaissance des enjeux et des métiers).
- 5. Les objectifs assignés à la formation**
  - Répondre aux exigences de l'emploi occupé, à l'évolution de l'emploi par le développement de l'employabilité interne et/ou externe dans une logique de développement des compétences.
- 6. Le pilotage de processus éducatifs**
  - L'utilisation de la méthodologie de conduite de projet (comprendre, décider, agir, contrôler).
- 7. L'ingénierie de professionnalisation**
  - La multiplicité des modalités d'apprentissage (face à face pédagogiques, tutorat, auto-formation, mobilité professionnelle, développement de réseaux, coaching ...) qu'il faut savoir repérer, sélectionner, combiner, mobiliser et évaluer.

L'analyse de chacune de ces variables nous donnent des indicateurs précieux sur l'influence qu'elles exercent sur les évolutions de la compétence du Responsable de formation.

### **LES COMPETENCES STRATEGIQUES**

A partir du référentiel de compétences du Responsable de formation élaboré précédemment et des variables d'évolution prédéfinies, nous avons croisé ces variables avec les activités du référentiel afin de déterminer les compétences stratégiques communes à ces évolutions.

Nous avons distingué les compétences stratégiques les plus caractéristiques pour chaque variable et les compétences stratégiques communes a toutes les variables d'évolution pour arriver à la définition de 15 compétences stratégiques regroupées en 5 domaines :

## **A - LOGIQUE DE PILOTAGE**

- 1 . Méthodologie de conduite de projet**
- 2. Compétence « comportementale » de la conduite de projet**

## **B – INTELLIGENCE DU CONTEXTE**

- 3. Connaissances des clients**
- 4. Mise en œuvre de la co-construction**
- 5. Gestion des compétences**

## **C - INGENIERIE DE PARCOURS**

- 6. Orientation**
- 7. Construction de projet individuel**
- 8. Utilisation de nouveaux outils et dispositifs**

## **D – MAITRISE DES COUTS ET DES RESULTATS**

- 9. Connaissances des coûts**
- 10. Optimisation**
- 11. Réduction achat**
- 12. Construction du cahier des charges**
- 13. Connaissances des enjeux opérationnels**

## **E - MAITRISE DU SYSTEME D'INFORMATIONS**

- 14. Gestion d'une base de données**
- 15. Elaboration d'outils de mesure**

### **3) Un outil d'auto-évaluation**

Notre objectif a été ensuite de créer des outils permettant à chacun d'évaluer son niveau de maîtrise des facteurs d'évolution de notre environnement et des compétences associées.

Les outils réalisés ont été construits en s'inspirant des outils d'évaluation utilisés en fin de formation pour évaluer le degré de satisfaction d'une action.

- **Un outil d'évaluation des variables d'évolution pour s'auto-évaluer par rapport au niveau de prise de conscience des évolutions du contexte**
- **un outil d'évaluation des compétences stratégiques pour mesurer son degré de maîtrise des compétences stratégiques en fonction de son contexte personnel et professionnel.**

### **4) Le référentiel de compétences stratégiques et le parcours de professionnalisation**

Notre objectif a été de donner une vision dynamique des compétences stratégiques de notre métier par la construction du « référentiel stratégique des compétences ».

Pourquoi « stratégique » ?

**Nous avons pris le parti d'axer ce référentiel sur les compétences spécifiques de notre métier et ayant un caractère stratégique pour notre évolution. Les compétences transversales ne sont que peu évoquées ou simplement sous un angle particulier lorsqu'elles représentent un enjeu stratégique.**

**Pour l'acquisition de chaque compétence, chacun peut construire son propre Parcours de professionnalisation en fonction de son contexte personnel et professionnel.**

**Pour le domaine « INGENIERIE DE PARCOURS », nous vous proposons un exemple type de Parcours composé de une ou plusieurs actions pour l'acquisition d'une compétence.**

**A chacun de construire son propre Parcours pour anticiper les changements permanents de son environnement tout en tenant compte du contexte et des enjeux de l'entreprise.**

## **CONCLUSION**

**Le Responsable de Formation doit devenir un pilote de projet dans une logique de développement et de gestion des compétences. Sa fonction ne se limite plus à organiser un stage. Il intervient très en amont dans la définition des besoins en compétences en fonction d'un référentiel établi pour définir des parcours de professionnalisations adaptés à des situations individuelles en prenant en compte les différents modes d'apprentissage. Il doit également est capable de définir et d'évaluer les résultats qu'il définit en fonction des coûts investis.**

# REFERENTIEL STRATEGIQUE DES COMPETENCES DU RESPONSABLE DE FORMATION

<b>Domaine technique</b>
--------------------------

## **1) Ingénierie d'action de formation**

### **1.1 Savoir réaliser une analyse de besoins, c'est être capable de :**

- Monter un questionnaire, un guide d'entretien
- se référer à des fiches d'emploi ou des référentiels de compétences
- Exploiter les sources d'informations susceptibles d'alimenter l'analyse des besoins
- Définir une méthodologie de recueil de besoins
- Mener des entretiens d'analyse des besoins
- Faire un diagnostic

### **1.2 Savoir rédiger un cahier des charges, c'est être capable de :**

- Formaliser la contribution attendue de la formation (évolution des métiers et des compétences ou accompagnement d'un changement)
- Identifier la population à former
- Choisir des modalités pédagogiques
- Fixer les critères d'organisation de l'action
- Définir les grandes lignes du contenu
- Identifier des indicateurs pertinents pour évaluer la qualité de l'action
- Faire préciser par les acteurs (commanditaires, formés) les résultats attendus (qualitatifs et quantitatifs) en objectifs opérationnels

### **1.3 Savoir évaluer une action de formation à différents moments, c'est être capable de :**

- Définir et construire des outils d'évaluation adaptés (à «chaud », à «froid» et en «situation de travail»)
- Conduire un bilan de stage (écoute, reformulation)
- Analyser le contenu d'une évaluation (atteinte des résultats attendus, pertinence des choix pédagogiques)
- Mesurer les effets de la formation en situation professionnelle

## **2) Ingénierie de parcours**

### **2.1 Savoir conduire un processus emploi/formation/compétence, c'est être capable de :**

- Animer et conduire un projet
- Construire et/ou utiliser les référentiels de compétences de l'entreprise et les enrichir à partir du suivi des formés
- Maîtriser les différentes modalités de formation (stage, auto-formation, monitorat, coaching,...) pour choisir la plus pertinente au regard du type de professionnalisation recherché (insertion, reconversion, polyvalence, renforcement de potentialités, ...)
- Co-construire avec nos clients des projets individuels et/ou collectifs

## Domaine stratégique et relationnel

### 1) Politique de formation

#### 1.1 Savoir définir une Politique de Formation, c'est être capable de :

- Repérer les enjeux de l'entreprise, d'une direction, d'un service, d'un salarié
- Identifier les facteurs –clés d'évolution de l'activité exercée
- Connaître ses clients internes, leur activité, leur comportement et les interrelations entre eux
- Prendre en compte les orientations générales assignées à la formation dans le cadre d'un plan annuel ou pluriannuel
- Définir et mettre en œuvre une stratégie et une politique de communication sur la formation

#### 1.2 Savoir élaborer un Plan de Formation, c'est être capable de :

- Décliner les orientations générales de formation en objectifs de formation
- Traduire les projets des unités ou des services ou les projets professionnels personnels en projet de formation
- Mettre en cohérence l'ensemble de ces projets de formation en veillant au respect des orientations générales de la formation
- Déterminer le budget prévisionnel

### 2) Négociation / Animation

#### 2.1 Savoir négocier avec des prestataires internes/externes, c'est être capable de :

- Réaliser et utiliser une grille d'analyse pour sélectionner un prestataire
- Négocier et ajuster une prestation (contenu, budget...)
- Assurer le suivi du contrat avec le prestataire

#### 2.2 Savoir animer un réseau de partenaires internes/externes, c'est être capable de :

- Communiquer les informations utiles à chaque type de clients
- Faire adhérer les acteurs à la politique de formation
- Construire et faire vivre un réseau de pairs
- Assurer une fonction de conseil interne auprès des directions et des salariés.

### 3) Maîtrise de l'information

#### 3.1 Savoir piloter un système d'informations, c'est être capable de :

- Elaborer des outils de mesure (tableau de bord ...) et définir des indicateurs

### 4) Maîtrise des coûts/résultats

#### 4.1 Savoir maîtriser les coûts et les résultats, c'est être capable de :

- Connaître les différents coûts directs et indirects de la formation
- Exploiter les données fournies par les outils de pilotage
- Analyser le rapport coûts/résultats : savoir mesurer le coût d'une action / aux résultats attendus, définis dans le cahier des charges.

## Domaine technique

### 2) Ingénierie de parcours

2.1 **Savoir conduire un processus emploi / formation / compétence, c'est être capable de :**

COMPETENCES	Degré de Maîtrise				Parcours de Professionnalisation
	1	2	3	4	
♦ Animer et conduire un projet					<input type="checkbox"/> Formation à la méthodologie de conduite de projet <input type="checkbox"/> Participation à des groupes projet dans votre entreprise <input type="checkbox"/> Accompagnement dans la mise en place d'un projet
♦ Construire et/ou utiliser les référentiels de compétences de l'entreprise et les enrichir à partir du suivi des formés					<input type="checkbox"/> Participation à la construction d'un référentiel <input type="checkbox"/> Constitution d'une base documentaire de référentiels de compétence dans d'autres entreprises du même secteur
♦ Maîtriser les différentes modalités de formation (stage, auto-formation, monitorat, coaching,...) pour choisir la plus pertinente au regard du type de professionnalisation recherché (insertion, reconversion, polyvalence, renforcement de potentialités, ...)					<input type="checkbox"/> Collecte de différentes expériences de dispositifs de formation réalisées <input type="checkbox"/> Développement d'un réseau de Pairs <input type="checkbox"/> Etablissement de son propre parcours
♦ Co-construire avec nos clients des projets individuels et / ou collectifs					<input type="checkbox"/>