

RESPONSABLE FORMATION

REGARDS CROISÉS SUR UN MÉTIER EN MUTATION

PAROLES
d'experts



AVRIL
2023

Ce document est une co-production Dauphine Executive Education-PSL / Centre Inffo.

Coordination Anne de BLIGNIERES-LEGERAUD, co-directrice de l'Executive master management de la formation, Université Paris Dauphine-PSL

Suivi éditorial Françoise GERARD, directrice générale adjointe, Centre Inffo

Sourcing des experts interviewés Marie DESJARS DE KERANROUE

Synthèse des entretiens Julien MARTIN

Les entretiens ont été réalisés par les étudiants de la promotion 12 de « L'Executive Master Management de la Formation » :

- Cécile ANDURU
- Romain BATELLO
- Marie DESJARS DE KERANROUE
- Sophie GERVASON
- Margaux GILLOUARD
- Sophie JORDA
- Charlène LAISNEY
- Stéphanie LEMARCHANDEL
- Julien MARTIN
- Djiambera MATHYS
- Delphine MAYOUX
- Aleksandra RAISSIGUIER
- Tiphaine SEYSSEL
- Florence VIEILLE

Maquette et PAO

Valérie CENDRIER, Centre Inffo

Contact

Centre Inffo

4, avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine

Tél. 01 55 93 91 91 - www.centre-inffo.fr

ISBN

978-2-84821-326-2



Toute reproduction, partielle ou totale de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant aux termes des paragraphes 2 et 3 de l'article L122-5 que les copies ou reproductions « strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » ainsi que « les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information », sous réserve que soient mentionnés le nom de l'auteur et la source, toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite aux termes de l'article L122-4 et constitue, quel qu'en soit le procédé, une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants dudit code.

EDITO

Initié en 2016, le partenariat entre Dauphine-PSL et Centre Inffo s'est opéré sous l'angle de la thématique « université », comme une rencontre entre l'université pionnière de la science des organisations et l'Université d'hiver de la formation professionnelle (UHFP) :

- l'évènement UHFP organisé par Centre Inffo constituant pour les étudiants de « l'Executive master management de la formation » un temps à part entière d'enrichissement de leur formation ;
- l'évènement Table ronde organisé par Dauphine-PSL constituant, quelques mois après l'UHFP, un moment de synthèse sur une thématique-clé orientée entreprises, alors que l'UHFP réunit majoritairement un public institutionnel et d'organismes de formation.

C'est ainsi qu'à chacune des UHFP, de 2016 à 2020, une partie du groupe des étudiants du master a rejoint Biarritz pour s'imprégner des meilleures pratiques en matière d'innovation et de développement des compétences afin, soit d'intervenir oralement en synthèse finale, soit de contribuer à une communication écrite de Centre Inffo.

Deux ans de confinement ont suspendu ces échanges, au moment même où se trouvait programmée, le 20 mars 2020, une table ronde sur le thème des compétences, avec un grand nombre d'experts et de dirigeants.

Janvier 2023 : Centre Inffo organise à Cannes la 18^e UHFP sur le thème « Compétences 2030 : réussir ensemble les transitions ! ». Elle met au centre du débat l'impact des grandes transitions (écologique, numérique, industrielle, alimentaire...) sur les métiers et la part qu'y prend l'écosystème de la formation professionnelle.

Avril 2023 : le partenariat Dauphine-PSL/Centre Inffo développe un nouvel exercice, sur le thème du métier de responsable formation à l'horizon 2030 : 14 étudiants de la promotion 12 de « l'Executive Master Management de la formation » ont interviewé 14 experts de la formation professionnelle, tous intervenants de l'UHFP 2023, sur leur vision des facteurs d'évolution du métier et des enjeux systémiques qui en découlent à leurs yeux. Ces perspectives ont été mises en débat public lors d'une table ronde organisée le 5 avril à Dauphine-PSL.

Nous remercions vivement ces experts pour la qualité de leur contribution.

Ce document présente la synthèse des 14 entretiens, l'apport spécifique de chaque expert rencontré(e), et les grandes lignes des tables rondes du colloque.

Anne de BLIGNIÈRES-LÉGERAUD
Co-directrice de l'Executive master
management de la formation
Université Paris Dauphine-PSL

Pascale ROMENTEAU
Directrice générale
Centre Inffo

SOMMAIRE

Edito	3
Regards sur le métier de responsable formation à l'horizon 2030	5
Table ronde du 5 avril 2023 « Responsable formation : un métier en mutation » Le Quotidien de la formation , Centre Inffo, Christelle DESTOMBES	9
Paroles d'experts	13
Anna ALTEA Responsable Communication et formation, CNSPFV	14
Pierre BEAULIER Directeur général, GALILEO GLOBAL EDUCATION ENTREPRISES	15
Philippe BRIVET Directeur de projets partenariats, CAISSE DES DEPOTS	16
Damien BROCHIER Chargé de mission Partenariats et formation professionnelle, CEREQ	17
Jean-Christophe CHAMAYOU Président et fondateur, SOCIETE LAFAYETTE ASSOCIES	18
Sabrina DOUGADOS Avocate et associée, LITTLER FRANCE	19
Hervé FERNANDEZ Directeur général, ANLCI	20
Patrice GUEZOU Directeur Stratégies compétences, SEMAPHORES	21
Erwan KEZZAR Cofondateur, CONTOURNEMENT	22
Philippe LENOIR Responsable national de la formation, INRAE	23
Gaëll MAINGUY Directeur général adjoint, LEARNING PLANET INSTITUTE	24
Valérie NAVELLOU Directrice de projet Formation, MINISTERE DES ARMEES	25
Yannig RAFFENEL Président, EDTECH FRANCE	26
Florent TEYRAS Directeur des projets, MY SERIOUS GAME	27



REGARDS SUR LE MÉTIER DE RESPONSABLE FORMATION À L'HORIZON 2030

En dépit de l'hétérogénéité de leurs contextes d'exercice, les quatorze experts rencontrés convergent vers un constat de forte évolution du champ d'expertise du responsable formation, de son interdépendance avec son environnement, et des enjeux économiques croissants associés à la fonction formation. Ils en déduisent un ensemble de compétences à renforcer afin que le responsable formation puisse avoir la vision stratégique, les réseaux relationnels et les connaissances techniques afin de s'adapter à ces changements récents ou à venir, tout en soulignant l'importance de lui garantir un appui organisationnel et managérial. A l'issue de cette analyse par les acteurs de la formation, cinq dimensions se dessinent pour qualifier la nouvelle nature du métier de responsable de formation : stratégie, direction, expertise, architecte et passeur.

UN MÉTIER EN ÉVOLUTION

Les professionnels du secteur identifient trois évolutions majeures dans le métier de responsable formation.

Le champ d'expertise du responsable formation : la compétence et l'apprenant au centre de la fonction formation

La réforme de 2018 a remis l'apprenant au centre de la fonction formation, qui vient orienter le responsable formation vers l'expertise en compétences et en certification. Dans un contexte d'hybridation croissante des métiers, cette capacité à analyser les transformations professionnelles est donc particulièrement recherchée chez les responsables formation. La position centrale des apprenants a également un impact sur le volet pédagogique, qui demeure important. Les responsables formation sont ainsi invités à faciliter l'appropriation des contenus par les apprenants afin de mieux les impliquer et générer un impact significatif sur leur montée en compétences. Pour y arriver, les responsables formation devront user de l'individualisation, la simplification et la modernisation/digitalisation des parcours de formation, le renforcement de l'accompagnement humain dans les formations hybrides, le développement de la transmission informelle dans l'entreprise, et la mise en avant de l'apprentissage en situation de travail.



Une interdépendance croissante des environnements interne et externe

Les entreprises n'ont plus la capacité à anticiper les besoins et doivent de plus en plus apprendre à gérer les compétences de manière agile pour s'adapter aux changements économiques et juridiques rapides, le tout en cohérence avec les besoins de leur territoire. En interne, cela requiert

un fonctionnement transversal entre les services, facilité grâce aux avancées technologiques et à l'adoption des principes de l'organisation apprenante. Malgré cela, l'articulation réelle entre les enjeux de compétences et les ressources de l'entreprise est encore faible. En cause : des blocages liés aux intérêts divergents propres à chaque service, et la complexité juridique régissant les outils à disposition du responsable formation. En externe, l'interdépendance toujours croissante entre l'entreprise et son environnement appelle à adopter une approche systémique afin de mieux appréhender les transitions professionnelles et sociétales.

Des enjeux économiques qui mettent sous pression les responsables formation

Le métier de responsable formation tel qu'il est connu devient obsolète : il ne se limite plus à la gestion de l'offre et de la demande. Désormais, il participe activement aux défis de développement de compétence dans l'entreprise. Cette pression est accentuée par l'importance croissante que prend la dimension économique dans la fonction formation ainsi que la tension actuelle du marché de l'emploi. Par suite, les responsables formation sont invités à passer d'une logique quantitative à des indicateurs d'impact sur les compétences pour justifier de leur valeur ajoutée dans l'entreprise.

DES NOUVELLES COMPÉTENCES ATTENDUES CHEZ LE RESPONSABLE FORMATION

Pour répondre à ces enjeux, il est attendu du responsable formation qu'il renforce ses compétences autour de trois axes :

Un positionnement systémique

Pour répondre à l'interaction de l'entreprise avec son environnement local, le responsable formation doit avoir la capacité de maintenir une vision territoriale constante afin de pouvoir identifier et analyser les transitions en cours. Il sera alors en mesure de les transposer en compétences, d'effectuer des regroupements pour répondre à l'hybridation des métiers, de mieux anticiper les besoins qui toucheront son entreprise voire d'alerter les acteurs de la compétence sur les évolutions observées pour tenter d'y répondre collectivement.

Un positionnement systémique au sein de l'entreprise s'impose ici au responsable formation. Pour cela, il doit veiller à se maintenir au croisement de l'individu et de l'organisation pour recueillir l'ensemble des besoins, en adoptant vision globale et compréhensive. Cette posture requiert des compétences de pilotage transverse pour :

- donner à la fonction ressources humaines une vision stratégique de la formation ;
- articuler les objectifs de l'entreprise avec ses contraintes humaines et de production ;
- développer des parcours personnalisés et collaboratifs favorisant l'implication et la transmission informelle ;
- analyser l'impact sur les compétences.





Des compétences relationnelles garantes de la transversalité de la fonction formation

La capacité du responsable formation à interagir avec l'environnement externe et interne dépend de sa capacité à établir une relation de confiance avec ses interlocuteurs ainsi que ses qualités d'ouverture, de curiosité et proactivité. Ainsi mieux à même de capter les signaux faibles et de maintenir la communication avec l'ensemble des parties prenantes, le responsable formation sera également en mesure de mieux s'entourer d'un réseau d'experts pour diagnostiquer les besoins et y répondre, et de mieux accompagner les salariés dans leur projet de formation ou leur rôle de tuteur.

Un renforcement des connaissances

Les récentes évolutions ou celles à venir mettent l'accent sur la nécessaire capacité des responsables formation à remettre en questions leurs connaissances et à les alimenter, en particulier via des échanges entre pairs. Les thèmes prioritaires portent sur les connaissances juridiques et financières afin d'adapter au mieux les outils aux besoins et d'accompagner les parties prenantes. Mais la création de valeur ajoutée potentiellement créée par l'utilisation de la data ainsi que des outils Tice de gestion et d'automatisation de la formation invitent également les responsables formation à approfondir leurs connaissances dans ces domaines du digital.

UNE ÉVOLUTION DU MÉTIER QUI DÉPEND DU CONTEXTE D'EXERCICE DU RESPONSABLE FORMATION

Ces évolutions dans le métier de responsable formation dépendent néanmoins du fonctionnement de l'entreprise. Or celles-ci sont encore peu enclines à adopter l'approche systémique mentionnée. En cause : une absence d'analyse de l'environnement externe, ou encore l'absence de stratégie globale de la compétence en interne. Livrés à eux-mêmes, souvent isolés des autres secteurs et limités dans leur périmètre, les responsables formation souffrent d'une position les privant de hauteur de vue et de la communication transversale nécessaires à la création d'une vision stratégique globale. Cette difficulté est d'ailleurs aggravée par le fort turn-over observé, avec des responsables formation restant en moyenne un à trois ans sur leur poste.

Le métier souffre également d'une trop grande diversité de missions et de trop peu de moyens, limitant ainsi la réalisation d'analyses de la compétence. Le métier accuserait alors un certain retard de formation face sa propre évolution et aux questions de compétence, laissant la main à des acteurs externes (consultants, organisme de formation...).

Enfin, le modèle pédagogique traditionnel fait de la résistance en France, privant les responsables formation de soutien de leur manager à l'heure de prendre des initiatives susceptibles de promouvoir une organisation apprenante et de l'expérimentation.

Face à ces limites, les acteurs de la formation interrogés recommandent entre autres de garantir au responsable formation la visibilité et la vision transversales nécessaires à l'identification des enjeux de compétence et à leur remontée au niveau décisionnel, indiquant que leurs questionnements sont structurant pour les entreprises, voire même invitent à questionner les négociations de branches.

VERS UN CHANGEMENT D'IDENTITÉ ?

Les évolutions à venir posent la question du périmètre et du positionnement du responsable formation, et donc de son identité. Pour beaucoup, il serait nécessaire de renommer la fonction car elle recouvre plus que ce qui est communément admis. Cinq tendances principales ressortent des propositions formulées par les acteurs de la compétence interrogés, chacune mettant l'accent sur une dimension spécifique du métier :

- la dimension « stratégique » : axée sur l'anticipation, la construction et l'accompagnement d'une vision ;
- la dimension de « direction » : axée sur la responsabilité, la capacité à arbitrer sur les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de manière efficiente ;
- la dimension « expertise » : axée sur l'adéquation du métier visé-compétences requises ;
- la dimension « architecte » : axée sur la capacité à concevoir des dispositifs dans lesquels se rencontrent des demandes diverses ;
- la dimension « passeur » : axée sur la médiation entre les acteurs, les niveaux d'organisation et les enjeux.

L'importance donnée par la réforme de 2018 à la prise en compte des besoins de l'apprenant ainsi que l'impact croissant des évolutions sociétales sur l'entreprise ont placé l'analyse de la compétence, l'ingénierie de certification, et l'intégration de l'ensemble parties prenantes au centre de la fonction formation. Conséquence : la responsabilité du responsable formation est croissante quant à l'impact de ses actions sur les compétences de l'entreprise et son adaptation au monde économique. Pour relever ces nouveaux défis, un renforcement des compétences apparaît nécessaire. Le responsable formation doit ainsi se positionner pour voir et être vu de son environnement, créer et maintenir un relationnel permettant de faire lien entre les évolutions en cours et la stratégie de l'entreprise, et disposer de connaissances techniques à jour pour faire face aux changements réglementaires et technologiques de la fonction. Toutefois, pour que l'impact de la fonction formation soit optimal, l'entreprise veillera à s'impliquer tout entière dans la stratégie de compétences et à proposer un périmètre d'action suffisamment large pour le responsable formation.

Julien MARTIN
Master management de la formation,
promotion 12





LA TABLE RONDE « RESPONSABLE FORMATION : UN MÉTIER EN MUTATION »

Les tendances d'évolution de la fonction de responsable formation soulignées par les 14 experts ont été mises en débat lors de la table ronde co-organisée le 5 avril 2023 par Dauphine – PSL, Centre Inffo et Sémaphores sur le thème « Responsable formation : un métier en mutation ».

Le Quotidien de la formation, presse de Centre Inffo, en relate ci-dessous les grandes lignes.

Voir également le replay de la table ronde :

<https://www.youtube.com/watch?v=BOfDvOHIXzk>

Le Quotidien de la formation

Par Christelle Destombes - 7 avril 2023

LES TRANSFORMATIONS INFLUENT SUR LE MÉTIER DE RESPONSABLE FORMATION

Les responsables formation sont des pivots essentiels pour gérer les transformations – numériques, environnementales et sociétales – et répondre aux enjeux du développement des compétences. Lors d'une table ronde organisée le 5 avril par l'Executive Master Management de la formation (EMMF) de l'Université Paris Dauphine, Centre Inffo et Sémaphores, les enjeux de la fonction formation ont été passés au crible des mutations contemporaines. Cet événement s'inscrivait dans la continuité de l'Université d'hiver de la formation professionnelle, organisée par Centre Inffo du 25 au 27 janvier derniers à Cannes.

Le développement des compétences est un atout majeur de la performance des organisations, notamment dans le contexte des transformations qui les traversent. Dans ce contexte, le responsable formation (RF) se voit confier une lourde responsabilité : générer de la valeur, accompagner des salariés amenés à travailler plus longtemps, dans un contexte de crise tous azimuts – économique, énergétique, géopolitique... Dans une première table ronde, les acteurs ont évoqué leurs capacités d'adaptation.

Plan innovant de développement des compétences

À l'INRAE (12 000 salariés, 2 000 doctorants), l'activité a été impactée par la fusion de deux organismes de recherche¹ comme par les mutations agricoles, environnementales et alimentaires. Pour répondre aux objectifs politiques et stratégiques de la feuille de route INRAE 2030, et élaborer une feuille de route RH (ressources humaines), des rencontres nationales de la formation ont été organisées en 2020, indique Philippe Le-noir, responsable formation. Un plan innovant de développement des compétences en est sorti : 53 objectifs, 17 programmes seront développés en 2023, avec un accent sur l'interdisciplinarité, la RSE et la « science ouverte ».

Stratégie de recherche et développement

À Sanofi (20 000 salariés en France, 4 000 chercheurs), il s'agit d'accompagner une stratégie de R&D (recherche et développement) axée sur la biotechnologie (et non plus sur la chimie), d'intégrer l'IA (intelligence artificielle) aux métiers de la science pour une médecine de précision et enfin, de mieux travailler en partenariat avec les centres d'excellence externes, ce qui implique de développer les compétences transverses des chercheurs. Charlène Laisney, « learning business partner R&D », indique que plusieurs pôles de compétences participent d'une évolution des compétences dans ce secteur si concurrentiel. Mobilité interne, labs (managers ou digital) pour acculturer les collègues... les outils se multiplient autour d'une nécessaire coopération.

Résister aux défis de l'époque

Pour Gaell Mainguy, directeur général adjoint du Learning Planet Institute, créé par François Taddei, c'est la seule façon de résister aux défis – cruels – de l'époque. « Le défi est colossal pour aborder un « changement de civilisation », en lien avec les limites planétaires et la révolution de l'apprentissage – après la génétique, l'humain, voici le temps de l'IA. « La formation, c'est la réplique de la forme, ça ne permet pas d'apprendre, explique-t-il. La mutation, quant à elle, introduit de la différence. Il faut développer nos capacités à apprendre, pour développer l'agentivité et être acteur de nos propres vies. »

Mise à contribution du travail

Pour Damien Brochier, du Céreq, le travail en lui-même pourrait être mis à contribution. Ironie de l'histoire, alors que la loi de 1971 sépare travail et formation... « L'enjeu est de mettre toute son intelligence à réorganiser les métiers, d'inventer des coordinations nouvelles », indique-t-il. Tout l'enjeu pour le RF est de pouvoir arbitrer entre différentes façons d'alimenter les compétences : nouvelles recrues, ressources internes, ouvertures vers l'extérieur...

1. L'institut national de la recherche agronomique a fusionné le 1^{er} janvier 2020 avec l'IRSTEA pour former l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.



Le Quotidien de la formation

Par Christelle Destombes - 7 avril 2023

LE RESPONSABLE FORMATION EST-IL APPELÉ À DISPARAÎTRE ?

Le métier de responsable formation : refondation ou disparition ? Au menu de la deuxième partie d'une table ronde organisée le 5 avril par l'Executive master management de la formation (EMMF) de l'Université Paris Dauphine, Centre Inffo et Sémaphores, les évolutions de la fonction du responsable formation ont été abordées, ainsi que les scénarios du futur.

Comment le responsable formation (RF) peut-il rebondir ? Malmené par la loi de 2014 qui a supprimé l'imputabilité fiscale et introduit la responsabilité sociale, puis par celle de 2018 qui a fait disparaître le plan de formation des entreprises de + 50 salariés, le RF est soumis à des injonctions paradoxales. Sabrina Dougados, avocate au cabinet Littler France, résume : « à l'heure où les modes de formation se transforment, la question de la traçabilité demeure, car le RF doit montrer que l'entreprise a assumé ses engagements sociaux ». De plus, la promesse de la simplification administrative s'efface derrière la complexité de l'articulation avec les financements publics (FNE – Fonds national emploi...) ou la multiplication des normes qualité...

Gestionnaire de données ?

Alors, le RF, un gestionnaire de données de formation ? Un stratège au service du développement des compétences des entreprises ? La cheville ouvrière des parcours de formation, qui soutient les actions de recrutement, de mobilité interne, voire externe et géographique, un architecte de parcours d'insertion ou de réinsertion ? Toutes ces postures sont possibles, souhaitables pour les différents experts présents.

Un RF ouvert sur l'extérieur

Pour Margaux Gillouard, responsable du développement compétences à Idex, le RF doit élargir les collaborations, par exemple se tourner vers les ressources des branches professionnelles, et de leurs commissions formation. Là, les entreprises, confrontées aux mêmes difficultés, qu'elles soient grandes ou petites, élaborent des solutions communes : des POEC (préparations opérationnelles à l'emploi collectives) pour recruter, un tour de France des acteurs sur les territoires pour identifier les initiatives avec la Fedene, la branche des métiers services environnement.

2. L'étude « Anticiper la transformation des métiers RH » est à paraître.

Logique de résultats

Pour Yannig Raffenel, président d'EdTech France, le RF, en chef d'orchestre, doit passer d'une « logique de moyens à une logique de résultat pour démontrer l'impact et calculer le ROI de la formation ». Doté d'une « grande vision pédagogique », il doit tendre vers l'hybridation, et « accompagner la transformation des métiers de la formation pour utiliser le digital dans ce qu'il a de plus fort ».

Trois scénarios

Une étude prospective en cours par Aline Scouarnec (Université de Caen) et Franck Brillet (Igen, Nice), projette ces évolutions dans trois scénarios² : « un monde souhaité, un monde augmenté, un monde redouté ». Dans le premier, le RF peut être un « développeur transformeur d'une organisation apprenante » ou « un accompagnateur des parcours de développement des compétences » ; dans le deuxième, il peut être un « geek innovateur de solutions digitales » ou un « data analyst, contrôleur de gestion du développement des compétences » et dans le dernier, un « logisticien/administratif des process de gestion » ou un « expert juridique/de la conformité ».

PAROLES

d'experts

Anna ALTEA
Responsable Communication
et formation, CNSPFV



Patrice GUEZOU
Directeur Stratégies
compétences, SEMAPHORES

Pierre BEAULIER
Directeur général, GALILEO GLOBAL
EDUCATION ENTREPRISES



Erwan KEZZAR
Cofondateur,
CONTOURNEMENT

Philippe BRIVET
Directeur de projets Partenariats,
CAISSE DES DEPOTS



Philippe LENOIR
Responsable national de la formation,
INRAE

Damien BROCHIER
Chargé de mission Partenariats
et formation professionnelle, CEREQ



Gaëll MAINGUY
Directeur général adjoint,
LEARNING PLANET INSTITUTE

Jean-Christophe CHAMAYOU
Président et fondateur,
SOCIETE LAFAYETTE ASSOCIES



Valérie NAVELLOU
Sous directrice de la conception
et de la conduite des politiques,
MINISTERE DES ARMEES

Sabrina DOUGADOS
Avocate et associée,
LITTLER FRANCE



Yannig RAFFENEL
Président,
EDTECH FRANCE

Hervé FERNANDEZ
Directeur général
ANLCI



Florent TEYRAS
Directeur des projets,
MY SERIOUS GAME





Anna ALTEA

Responsable Communication et formation

Centre national des soins palliatifs et de la fin de vie, CNSPFV

Anna ALTEA a exercé ses fonctions dans le domaine des ressources humaines (Gustave Roussy, Anap) et le développement des compétences (Opca, Opco, fédérations d'employeurs du médico-social, protection sociale). Elle est également intervenante à l'Université Panthéon Sorbonne dans le Master parcours Systèmes d'information ressources humaines. Dans ses nombreuses missions, elle a construit des projets pour accompagner, piloter, et gérer les transformations dans les organisations. Elle contribue actuellement aux travaux de la convention citoyenne sur la fin de vie, et globalement au débat sociétal sur la fin de vie.

www.parlons-fin-de-vie.fr

Le responsable formation 2030

“ **PRODUIT DE RICHESSE HUMAINE** ”



La vraie question pour le responsable formation : quelles sont les compétences que nous voulons ?

Tout d'abord, il faut arrêter la GEPP ou GPEC, déjà obsolète quand on arrive au bout. La vraie question est « quelles sont les compétences que nous voulons ? ». Au-delà des compétences, il y a la posture professionnelle, la gestion des paradoxes entre les formations et le référentiel compétences à transmettre. Comment voir son métier et comment le faire évoluer ? De quoi avons-nous besoin ? S'adapter aux besoins des jeunes : les jeunes d'aujourd'hui sont différents des jeunes d'il y a dix ans. Il faut leur donner les codes, les modes de fonctionnement de l'entreprise. Leur expliquer le pourquoi des choses. Ils ont besoin de comprendre ce qu'on leur demande.

Les besoins de formation sont identifiés au niveau stratégique mais également sur le terrain pour connaître les compétences manquantes et transformables. Le responsable formation est au croisement de la direction générale et du terrain. Il est souvent le confident des collaborateurs qui le rencontrent : le contexte de demande de formation est plutôt agréable donc ils se libèrent et parlent facilement. Le responsable formation récupère des informations précieuses.

Réagir à l'imprévu et apprendre à s'adapter

On note très peu d'anticipation. Les entreprises ne peuvent plus anticiper aujourd'hui à cause de l'environnement extérieur. Par exemple, pour la pénurie d'infirmières, personne n'avait imaginé que les infirmières changeraient de métier et démissionneraient en masse pour des reconversions.

Aujourd'hui les entreprises doivent réagir à l'imprévu et apprendre à s'adapter. Il faut transformer les compétences plutôt que les métiers, il faut apprendre à identifier les compétences pour les transformer pour demain. Le responsable formation doit se positionner sur les compétences du collaborateur afin qu'il soit « vendable » sur le marché du travail.

Se professionnaliser, beaucoup communiquer, oser

Le responsable formation doit changer sa posture professionnelle, il doit se professionnaliser en ayant de la créativité, tout en étant à l'aise avec les éléments du droit. La communication est très importante : communiquer sur tout ce qu'il fait. Il doit identifier les signaux faibles des collaborateurs comme un chef d'orchestre. Penser à des formats pédagogiques différents, de durée plus courte, optimiser les fonds, les sponsors, créer des partenariats. Faire le lien entre la communication, le marketing et la formation.

Redéfinir son périmètre d'activité : avoir des alliés et oser

Les responsables formation sont conscients du changement mais pour beaucoup, ils font comme ils peuvent. Ils doivent être sur le terrain et près de la Direction et chercher des alliés qui soient porteurs. Leurs alliés : les partenaires sociaux, la DG et des services stratégiques. En même temps, le responsable formation doit se dire qu'il est un salarié comme les autres ; les partenaires sociaux sont là pour le protéger également. Il faut aller chercher des co-financements, faire des partenariats avec les entreprises, voire créer des CFA. Il leur faut un DRH qui impulse. Et surtout, il faut les accompagner sur la posture du « OSEZ ».



Pierre BEAULIER

Directeur général
Galileo Global Education
Entreprises

Organisme de formation continue, Galileo Global Education Entreprises s'adresse aux entreprises de plus de 500 collaborateurs avec une offre de conseil, de certifications, de formation continue dans quarante domaines, délivrée par les 54 écoles du groupe à Paris et en région. Il développe en particulier les formations digitales et l'alternance.

www.ggee.fr

“ DIRECTION
DE FORMATION ”

Deux interlocuteurs de la fonction formation en entreprise : la direction de la formation et le responsable de formation

Les interlocuteurs de Galileo Global Education Entreprises sont les directions de formation, qui assurent l'adéquation entre les objectifs et les moyens pour assurer la bonne mise en place de la formation. Dans les entreprises, nous les différencions des responsables formation, qui créent le contenu de la formation et dont l'appellation regroupe parfois autant de fiches de poste qu'il y a de personnes : certains d'entre eux ont comme tâche principale l'organisation des plannings de formation alors que d'autres se dédient à la conception de formation, se rapprochant du métier d'ingénieur pédagogique.

Les évolutions observées dans le périmètre des directions de la formation : l'importance de la certification

La notion de compétence est évoquée depuis des années mais n'est devenue indispensable que depuis la réforme 2018, changeant en profondeur la conception de la formation. En parallèle, la certification s'est positionnée comme le seul moyen de valider les compétences acquises. Elle est de ce fait devenue inévitable. Dans ce contexte, le métier est donc passé de choisir des formations sur un catalogue, à organiser la montée en compétence et son évaluation par la certification.

Dans les entreprises, les besoins communiqués par les services formation montrent que les formations actuelles visent à résoudre des « problèmes » au lieu de développer des compétences permettant l'exercice du métier visé dans sa totalité. Manquent ainsi des analyses de témoignages professionnels pour identifier les tâches réalisées, et une analyse des compétences acquises antérieurement afin de distinguer les blocs de compétences déjà validés de ceux restant à acquérir pour exercer le métier souhaité.

Or, si les entreprises sont désireuses de réaliser ce travail, leurs ressources humaines sont bien souvent insuffisantes. Par conséquent, l'externalisation de cette expertise s'avère plus compétitive que le développement de ce savoir-faire en interne. Dans ce contexte, il revient donc aux organismes de formation de savoir accompagner les entreprises à définir les référentiels métiers et de compétences, puis de les décliner en formations.





Philippe BRIVET

Directeur de projets Partenariats
Direction de la formation
professionnelle
et des compétences
Caisse des dépôts

La Direction de la formation professionnelle de la Caisse des dépôts gère et alimente la plateforme Moncompteformation, dédiée à la gestion du compte personnel de formation (CPF) des actifs : 33 millions de comptes usagers, un fonds de 2,2 milliards d'euros de contributions obligatoires, le financement de 2 millions de formations éligibles au CPF, publication de l'offre de 72 000 organismes de formation, plus grande place de marché en ligne pour permettre l'achat direct de formations éligibles.

www.moncompteformation.gouv.fr

Le responsable formation 2030

“ RESPONSABLE FORMATION STRATÈGE ”



La monétisation du CPF a transformé la relation entre le salarié et son entreprise

La monétisation du compte personnel de formation (CPF), introduite par la loi de 2018, a rendu le salarié très autonome dans le choix de sa formation et a profondément transformé sa relation avec son entreprise. Auparavant, lorsque le compteur du CPF était en heures⁽¹⁾, les salariés voulant utiliser leur CPF devaient passer par l'intermédiation de leur service RH, qui pouvait refuser une demande de formation. Depuis novembre 2019, le salarié choisit une formation sur la plateforme Moncompteformation sans demander d'autorisation à son employeur ni l'informer du contenu de la formation. La seule limite à sa liberté est de devoir négocier une absence avec son employeur s'il souhaite effectuer sa formation sur son temps de travail, et bénéficier du maintien de son salaire pendant la durée de la formation.

Les employeurs ont eu l'impression d'être mis de côté. Certains n'ont pas hésité à dire que l'autonomie était donnée aux salariés avec l'argent de l'entreprise. Ils ont actuellement la possibilité de co-financer une formation par une dotation, mais sans pouvoir vérifier que les fonds versés ont bien été utilisés pour financer la formation convenue. Un développement de la plateforme permettra prochainement à l'employeur d'abonder le projet du salarié et de flécher l'usage de l'argent investi.

Faire de l'ingénierie financière, prodiguer des conseils, orienter les salariés

Les réformes successives et rapprochées de la formation en France ont mis en place de nombreux dispositifs complexes avec une « tuyauterie » financière difficile à comprendre. Le responsable formation doit être capable de faire de l'ingénierie financière, de prodiguer des conseils et d'orienter les salariés. Versus CPF, il doit comprendre l'application pour faire la différence entre dotation et abondement, connaître les formations éligibles et non éligibles au CPF... Il ne doit pas se contenter d'utiliser un catalogue de formation, mais doit avoir une vision stratégique en projetant les besoins de formation des collaborateurs sur du moyen et du long terme. La problématique doit être pensée, réfléchi et construite. Il doit connaître les évolutions des métiers et de la réglementation. Il est essentiel de parler beaucoup plus d'emplois-repères, de passerelles et de stratégie. C'est pourquoi le responsable formation ne peut plus travailler de manière autonome dans son activité par rapport aux autres services de l'entreprise.

Responsable formation : une remise en cause perpétuelle pour mettre à jour ses compétences

Dans certains secteurs, ces sujets ont été pris en compte depuis très longtemps, et le secteur public n'est pas à la traîne. Par exemple, le ministère de la défense est très en avance sur les sujets de développement des compétences, de problématiques de formation, d'évolution des besoins de formation sur les systèmes techniques et de défense, de reconversion des professionnels en fin de carrière... Les responsables formation doivent eux aussi faire de la formation et mettre à jour leurs compétences sur tous ces sujets. Être à niveau dans son métier, faire une veille juridique : une remise en cause perpétuelle est nécessaire au sein des équipes.

(1) Actuellement, ce compteur est maintenu en heures uniquement pour les salariés du secteur public.



Damien BROCHIER

Chargé de mission Partenariats et formation professionnelle
Céreq

Socio-économiste du travail, Damien BROCHIER est chargé de mission au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). Il a pour thèmes de recherche la gestion des transitions professionnelles, la gestion des compétences, la formation en entreprise, l'apprentissage, la prospective des métiers et des compétences.

Il est membre du Comité de rédaction de la Revue *Education permanente* et du comité de pilotage du Réseau emploi compétences (REC).

www.cereq.fr



Le responsable formation 2030

“ RESPONSABLE
DES TRANSFORMATIONS
DES COMPÉTENCES ”

La transition écologique fait émerger des métiers hybrides

Peu de travaux portent sur l'impact de la transition écologique sur le contenu des métiers. Malgré ce qui se lit dans la presse, les travaux du Céreq montrent qu'on assiste davantage à un processus d'hybridation des métiers, plutôt qu'à la création de nouveaux métiers : un mélange de métiers existants va aboutir à la création de nouveaux métiers hybrides, qui intègrent de manière spécifique des compétences déjà existantes. Ces métiers émergent à partir de l'expérience du terrain. Par exemple, un des gros enjeux du bâtiment est d'introduire le bois et de nouveaux matériaux plus décarbonés dans les processus qui utilisaient uniquement le béton. On est à l'aube d'un nouveau métier, avec un agencement des compétences jusque-là maîtrisées par les charpentiers d'un côté et par les maçons de l'autre.

Une articulation à penser entre recrutement, formation continue, transmission par le travail

Plutôt que de penser tout de suite à recruter de nouveaux profils, on devrait se demander comment créer des profils correspondants aux nouveaux besoins à partir des ressources existantes. Via la formation continue, le responsable formation (RF) va développer les modules de formation pour intégrer ces compétences multiples. Il doit également réfléchir aux processus d'échanges de savoirs en interne : comment les jeunes ingénieurs en France qui sortent des écoles avec des réponses techniques pour développer la transition écologique peuvent-ils s'accorder avec des experts métiers plus anciens, détenteurs d'une expérience de terrain ?

Traduire les décisions stratégiques via les modes d'apprentissage

Les besoins stratégiques sont identifiés au niveau du dirigeant (par exemple le passage du moteur thermique au moteur électrique dans la production automobile). Il fait ses choix en fonction des normes à respecter : nationales, européennes, mondiales, ce qui demande parfois une anticipation de plusieurs années. Le RF a un rôle central pour traduire ces décisions via les modes d'apprentissage et d'accompagnement des collaborateurs.

Jusqu'aux années 80, le RF gérait son plan de formation, activité plutôt administrative, et fondée sur une logique d'achat de formation auprès des organismes de formation. Aujourd'hui, on n'est plus dans ce registre standard. Le rôle du RF est devenu plus stratégique, réflexif. Il accompagne la transformation des compétences de chaque catégorie de métier. Le RF doit s'intéresser à son environnement, réfléchir à la manière d'accompagner les salariés, afin qu'ils développent les compétences qui contribueront à la performance de l'entreprise. Dans la réponse à donner à ces besoins de compétences, il doit penser à utiliser le travail comme élément de développement des compétences (Afest, VAE).

Des interactions indispensables avec des interlocuteurs externes

C'est aux directions qu'il incombe d'autoriser le RF à expérimenter, à élargir son périmètre d'activités, mais c'est aussi au RF lui-même de se doter d'une autonomie d'action suffisante, de mobiliser les services de cabinets conseil par exemple pour développer l'Afest, de faire partie d'un réseau, d'intégrer une communauté de RF (comme le Garf – Groupement des acteurs & responsables formation), d'échanger avec ses pairs pour innover.

Mais le RF doit aussi créer un réseau relationnel avec les écoles, les universités, les CFA (alternance). Il doit jouer un rôle de lanceur d'alerte, afin d'anticiper la formation de nouveaux profils. Sa présence aux comités de direction est nécessaire pour valoriser et défendre le budget formation, et justifier que la formation contribue à une meilleure productivité. La gestion des compétences est un vrai enjeu qui redonne une dimension stratégique à son métier.



Jean-Christophe CHAMAYOU

Président et fondateur
Société Lafayette Associés
[Groupe Alpha]

La société Lafayette Associés est une société de conseil (trente experts) ayant pour mission d'accompagner établissements d'enseignement, collectivités, branches professionnelles et entreprises dans l'élaboration et la valorisation de leur offre de formation.

Lafayette Associés est éditeur de la solution « Competency », un moteur de recherche et d'analyse prédictive des formations, certifications et métiers. Cette solution permet d'identifier, d'analyser, les formations ou les métiers les plus adaptés au marché de l'emploi et en phase avec l'exigence des commanditaires.

www.lafayetteassociés.com

Le responsable formation 2030

“ DIRECTEUR
OU MANAGER
DE LA FORMATION ”

L'évolution des demandes des entreprises dans le secteur de la formation professionnelle

Avant 2018, les demandes des entreprises portaient essentiellement sur des contenus de formation, avec une articulation marquée entre problématiques de recrutement, besoins en formation et formations diplômantes. La loi de 2018 a considérablement transformé la définition de l'action de formation. Centrée auparavant sur les moyens pédagogiques et (donc) les contenus, l'action de formation a par la suite élargi son périmètre grâce au développement des compétences. Une évolution qui a ainsi vu naître une forte croissance de la demande de certification (moyen de reconnaissance des compétences). A noter que les certifications ont dû également évoluer pour pouvoir s'adapter au marché.

C'est d'ailleurs dans cette optique que nous avons souhaité croiser nos réflexions sur l'alliance entre compétence, data et outils numériques. D'autant plus que, d'un point de vue pédagogique, la crise du Covid-19 a permis de faire monter en puissance la demande en e-learning et formations distancielles... Aujourd'hui, les nouvelles technologies et l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle occupent une place majeure dans les réponses que nous apportons aux entreprises.

Un responsable formation en phase avec les acteurs de l'environnement numérique



Pour rappel, les enjeux de la formation de demain sont extrêmement liés à l'individualisation des parcours, et c'est par la technologie que la formation contribue à cette adaptation à l'usage, à la durée. De plus, les évolutions pédagogiques au travers du prisme digital permettent elles aussi une simplification des processus de formation avec notamment la mise en place d'équipements comme les solutions LMS.

La transformation digitale impose de ne plus fonctionner en silo et de recourir à des processus transverses. Face à cela, les responsables formation requièrent des compétences juridiques, techniques ou encore financières, mais aussi un pilotage transverse (besoin de convaincre, de fédérer autour d'un message)... Les responsables formation doivent non seulement travailler les référentiels, la dimension Data, mais ils doivent être également en interaction constante avec de nouveaux interlocuteurs (fournisseur numérique, fournisseur de LMS, directeur de système d'information), tout en apprivoisant de nouveaux outils.

Une polyvalence qui découle de la complexité du secteur

Force est de constater que les responsables formation ne sont pas préparés à ces évolutions récentes et profondes dans la mesure où l'adaptation demande du temps ! Et cette nouvelle organisation demeure complexe car elle requiert une plus grande polyvalence. On dénotera néanmoins une accélération ces deux dernières années, avec notamment la recherche d'informations (essor de l'activité de veille). Ainsi, dans quelle mesure accompagner les responsables formation dans la redéfinition de leur périmètre d'activités ? Sans doute en s'appuyant sur la branche professionnelle, par le biais des classifications et de la reconnaissance par celle-ci.

Désormais, sous l'appellation « responsable formation » implique deux niveaux : si le responsable formation est expert par le biais du management et du pilotage, il doit être positionné comme étant un « manager de la formation » ou un « directeur de la formation » avec un niveau Bac +5. Le « responsable formation » correspond plutôt quant à lui à une qualification Bac +3. Mais quelle que soit l'appellation retenue, les compétences du responsable formation devront correspondre au niveau attendu.



Sabrina DOUGADOS

Avocate et associée
Littler France

Avocate en droit de la formation, Sabrina DOUGADOS dédie son activité au service de l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle (financeurs, organismes de certification, organismes de formation, établissements d'enseignement, CFA, Universités d'entreprises, organismes de certification, branches professionnelles, entreprises employeurs), depuis plus de 10 ans en qualité d'avocate. Elle propose à ses clients une vision stratégique de leurs problématiques, en veillant à leur proposer des solutions juridiques pragmatiques et les accompagne au quotidien dans la maîtrise du cadre légal, le champ de la formation professionnelle se situant à la croisée de nombreux domaines de droit.

<https://littler.fr>

Le responsable formation 2030

“ RESPONSABLE
DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES ”

L'importance des problématiques juridiques pour les responsables formation

La formation est souvent pensée par les acteurs politiques comme un objet de contrepartie sur le terrain des garanties sociales. C'est certainement la raison pour laquelle le domaine de la formation professionnelle fait l'objet de réformes récurrentes en France. De ce fait, les responsables formation sont confrontés à la fois à des besoins de sécurisation de leurs pratiques et la nécessité de bien connaître les règles applicables dans un contexte où les réformes législatives se succèdent rapidement. Ils ont besoin d'un accompagnement pour les aider à monter en compétence d'un point de vue juridique sur ce que dit la loi concernant la gestion de la formation de leurs salariés. Les responsables formation sont aussi à la recherche de conseils pour faire de l'optimisation financière de leur budget formation de façon juridiquement sécurisée. Par ailleurs, certains sujets stratégiques sont des sujets structurants qui peuvent ouvrir des négociations au niveau de la branche. Pour y répondre, il faut une expertise en droit de la formation nécessitant souvent une prise de recul et des partages d'expérience.

La tendance : une fonction formation plus stratégique et moins opérationnelle

Ces vingt dernières années, la tendance vise à professionnaliser le responsable formation d'une part en termes de classification et d'autre part en termes de positionnement en lien avec la stratégie RH. Sa fonction a vocation à être un peu moins opérationnelle, car les dernières réformes de 2014 et 2018 ont allégé la gestion purement juridico-administrative de la formation (suppression des déclarations fiscales, de l'obligation de catégoriser le plan de formation, etc.). La fonction devient davantage stratégique, car les réformes incitent les employeurs à s'approprier les leviers permettant de mettre en œuvre une véritable gestion prévisionnelle des parcours professionnels. Le responsable formation doit prendre une place dans la gestion de cette politique de GEPP en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

Le responsable formation, allié stratégique du DRH

Le responsable formation doit prendre en main tous les sujets formation de l'entreprise pour être en mesure de soumettre à son DRH une politique globale : le plan de développement des compétences, la gestion de la politique de l'alternance - qui est trop souvent gérée par le service du recrutement, sans aucune interaction avec le service formation. Or le RF est l'allié stratégique du DRH : la formation devant être pensée comme un levier permettant de maintenir les salariés dans l'emploi, développer de leur employabilité, le potentiel des salariés et surtout attirer des jeunes talents dans l'entreprise et les fidéliser. En fonction des sujets dont il aura la vision et la connaissance, il pourra ponctuellement se substituer au DRH. Pour les entreprises de grande envergure, la vocation stratégique du poste va l'amener à assurer davantage de représentation interne (CSE et commission formation par exemple) ou externe (instances paritaires politiques extérieures à l'entreprise au lieu et place du DRH).





Hervé FERNANDEZ

Directeur général
Agence nationale de lutte contre
l'illettrisme, ANLCI

L'ANLCI, groupement d'intérêt public, s'organise autour de 3 axes : la mesure de l'illettrisme, pour mieux connaître les personnes concernées et offrir une vision claire des besoins ; l'organisation de partenariats pour coordonner les décisions et actions sur les territoires et en évaluer l'impact ; outiller et faire connaître ce qui marche pour permettre la prévention et lutter contre l'illettrisme.

www.anlci.gouv.fr

Le responsable
formation 2030

“ CRÉATEUR
D'ENVIRONNEMENT
CAPACITANT ”

Illettrisme, illettronisme : un mal souvent invisible aux yeux de l'entreprise

Les évolutions du travail peuvent déboucher sur une transformation partielle ou totale des métiers et affectent de nombreux postes de travail dans les entreprises. Ces transformations ont un impact fort sur les personnes les plus fragiles, et notamment sur celles qui ne maîtrisent pas l'écriture, la lecture et le numérique. En France, 7 % de la population entre 18 et 65 ans est concernée par l'illettrisme. La moitié des 2 500 000 personnes en situation d'illettrisme sont en emploi. Or les personnes qui ne possèdent pas les compétences de base masquent souvent leurs difficultés. Il leur est difficile d'aller en formation ou de faire face aux changements. De ce fait, l'illettrisme comme l'illettronisme sont des maux invisibles aux yeux de l'entreprise, alors que l'entreprise est amenée à plus de digitalisation et d'autonomisation.

Le responsable formation, entre enjeux de l'entreprise et accompagnement des collaborateurs

Le responsable formation se trouve à la jonction entre les enjeux de l'entreprise et l'accompagnement des collaborateurs. Il doit trouver comment appréhender cette situation collectivement, évaluer quelles conséquences elle a sur le quotidien, sur les métiers et définir la stratégie à mettre en œuvre en matière d'évolution des compétences.

En premier lieu, il lui faut diagnostiquer ces situations d'illettrisme et/ou d'illettronisme. Ce diagnostic est primordial pour apprécier le niveau et la capacité à être formé des collaborateurs. Il lui revient ensuite de prendre en compte les besoins et souhaits individuels de sorte à faciliter l'envie d'accéder à de nouvelles compétences. Cela aboutit à la création d'un parcours d'apprentissage individualisé, ce qui est très important pour permettre la mise à niveau et créer un environnement capacitant. C'est ainsi qu'il pourra peu à peu permettre à tous de répondre aux enjeux de l'entreprise et aux salariés accompagnés grâce à la formation de travailler dans de meilleures conditions, se sentir bien et exprimer tout leur potentiel.

Evagill, outil de diagnostic

Avec ses partenaires, l'ANLCI a mis en place une gamme d'outils pour permettre au responsable formation de réaliser ce diagnostic. Parmi eux, www.evagill.fr, outil de prévention pour la gestion des situations d'illettrisme en milieu professionnel. Ce diagnostic, basé sur un questionnaire de courte durée, a pour objectif de mesurer les risques possibles de situations d'illettrisme au sein de l'entreprise, et leurs conséquences économiques et sociales. A l'issue de ce questionnaire, un profil de risque est établi et des ressources de prévention et de remédiation en adéquation avec ce profil sont proposées si les risques sont avérés.



Le point de vue de



Patrice GUEZOU

Directeur Stratégie compétences
Sémaphores

Sémaphores est un cabinet de conseil et d'expertise. 300 personnes combinent leurs talents dans les domaines de la stratégie, de l'innovation, de l'accompagnement des transformations, de l'audit, de l'expertise-comptable, du conseil financier, de la gestion de la diversité, des mobilités et du développement RH.

www.semaphores.fr



Le responsable formation 2030

“ RESPONSABLE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES OU RESPONSABLE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ”

Articuler compétences, enjeux de production et organisation

Pour créer des environnements capacitants, dans lesquels de la compétence peut s'épanouir, il importe de se préoccuper non pas simplement de l'individu, mais aussi du management, de la communication et de l'organisation. Il n'y a pas d'alignement spontané des compétences et des enjeux de production. Les compétences s'acquièrent, elles se développent. L'organisation, elle, se réfléchit, s'organise, se structure et s'ajuste en fonction des contraintes et des enjeux pour lesquels elle a été créée. Cette rencontre n'est ni immédiate, ni spontanée. Il y a nécessité de se préoccuper de cette articulation entre les compétences, les enjeux de production et l'organisation.

Une question sensible est : qui réfléchit et qui anime l'organisation ? Qui assume la responsabilité d'imaginer et d'ajuster une organisation ? Ce n'est la prérogative d'aucun acteur en particulier (par exemple le seul dirigeant). C'est un enjeu collectif. S'il est partagé, il est aussi conflictuel : il l'est au sens où la vision du directeur financier, celle du directeur de la production ou des services informatiques ou du DRH ne sont pas les mêmes, sans compter le point de vue des salariés ou des organisations syndicales. Puisqu'il n'y a pas de « one best way » de l'organisation, mais des interprétations et visions, le responsable formation se trouve dans la situation de devoir travailler avec l'ensemble de ces représentations et visions de l'organisation. Il doit contribuer à créer du lien social, avec l'objectif d'articuler à la fois l'épanouissement de l'individu et la performance de l'organisation. Ce n'est pas l'un ou l'autre, ni l'un contre l'autre. C'est parce qu'il prendra en compte l'un et l'autre qu'il mènera une action efficace et interviendra sur toute la chaîne du responsable du développement des compétences.

S'ouvrir aux enjeux du territoire et des écosystèmes socio-économiques

S'il œuvre en effet au sein de son organisation du développement de la compétence de toutes les ressources humaines, le responsable de formation mérite de bénéficier d'une visibilité et reconnaissance interne fortes. En parallèle, il doit se tourner également vers l'extérieur. La logique de responsabilité sociale et environnementale doit le conduire à se préoccuper des conséquences sur son environnement de l'action de son organisation et de son corps social. Par exemple en matière de recrutement, de mobilisation des ressources et compétences du territoire en partage avec les sous-traitants, de formation – notamment par alternance - des futurs professionnels qui composeront les forces vives des entreprises du territoire. La relation au territoire est déjà prise en compte et animée par quelques grandes entreprises, conscientes de leur impact en matière d'emploi et de ressources du territoire. Cette dynamique devient monnaie courante, y compris par des entreprises de plus petite taille, tirant avantage à se fédérer. Une telle perspective exige de la part du responsable du développement des compétences une meilleure connaissance de l'action publique locale, des acteurs consulaires et de l'environnement socio-économique de son organisation.

Le point de vue de



Erwan KEZZAR

Cofondateur
Contournement

Erwan KEZZAR est le cofondateur de Contournement, qui propose des formations pour apprendre les technologies no-code, ces outils de nouvelle génération qui permettent de créer des sites web et des applications web/mobile soi-même, rapidement, sans coder. Il a été inventeur, cofondateur et directeur de 2013 à 2017 de Simplon.co, réseau d'écoles de code informatique gratuites et solidaires. Il travaille sur la démocratisation des projets numériques et la transition numérique des entreprises et des associations.

www.contournement.io



Le responsable formation 2030

“ ARCHITECTE DE LA COHÉSION ENTRE LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE ET CELLE DE L'INDIVIDU ”

Sortir de la manutention numérique et aller vers la démocratisation des outils

Aujourd'hui, les personnes qui travaillent sur ordinateur y passent au moins deux tiers de leur temps. La plupart du temps, elles effectuent beaucoup de tâches répétitives, utilisent le mail cent fois, leurs informations sont hyper dispersées, re-saisies ou répétées cinquante fois. Cette manutention numérique n'a aucune valeur ajoutée et génère une charge cognitive coûteuse. Pour éviter les tâches répétitives, il existe des outils appelés « no-code », qui permettent au quotidien de faire économiser des dizaines d'heures à des salariés de toutes fonctions. C'est universel pour tout utilisateur d'ordinateur, très transverse, avec des cas d'usages spécifiques à chacun. Le no-code permet d'automatiser ses propres projets numériques en créant ses propres outils, là où auparavant il fallait des compétences en code pour créer des outils web ou des applis. Avec une formation au no-code, des personnes débutantes peuvent résoudre en deux jours leurs problèmes quotidiens. On démocratise les outils, pour que chacun soit plus autonome dans son travail.

Accélérer la transformation digitale...

Un enjeu important pour le responsable formation est d'identifier l'usage que font les salariés des outils qui sont à leur disposition. Identifier l'aptitude de chacun et son niveau de manipulation de l'outil web, c'est fondamental. S'il constate qu'ils font un travail « débilant » que pourrait faire une machine, à lui de trouver des solutions pour optimiser les process, en lien avec la DSI pour maîtriser les risques de sécurité. Pour cela, il doit connaître la réalité et la culture de son entreprise... Dans certaines entreprises, ce n'est pas possible. C'est du design thinking : savoir se mettre à la place de l'utilisateur, comprendre, s'immerger dans le métier des gens, à un niveau granulaire, ce doit être une compétence du responsable formation, qui est le designer interne.

... sans céder aux sirènes de l'innovation

Le responsable formation doit jouer le rôle de filtre par rapport aux sirènes de l'innovation. Former se conjugue avec la veille : se tenir au courant des changements, être capable de faire écran avec toutes les innovations. Ne pas seulement s'initier à des grandes tendances, ne pas se contenter des recherches Google. Se ménager du temps pour se documenter, ce qui n'est pas le fort de chacun, savoir sélectionner ses prestataires. C'est essentiel sur le web contemporain. Savoir chercher, être curieux, être agile, cela prépare à l'avenir.

L'intérêt du no-code pour un service formation ou un organisme de formation

L'outil est vraiment central dans la vision du profil et dans la productivité du métier de responsable formation. Lui aussi doit s'assurer qu'il fait du travail à valeur ajoutée. Le suivi de la formation exige de nombreux documents. Générer manuellement cent attestations n'a aucun intérêt. L'avantage du no-code est de tout interconnecter, générer des documents, attestations, émargements, relier des stagiaires à des tests de positionnement, à des formations, à des évaluations. Et c'est tellement plus simple que beaucoup d'outils à l'ancienne...

S'appliquer à soi-même les principes de la transformation

L'avenir du responsable formation, c'est s'ouvrir à l'apprentissage de nouveaux outils, ce qui signifie mettre en application cette aptitude à s'auto-appliquer le changement, appliquer les bonnes pratiques, être discipliné. Être plus agile au sens originel du terme : s'adapter vite et travailler en cycle, co-décider ensemble, se voir 10 minutes tous les matins plutôt que de se voir trois heures par semaine, regarder ce qu'on a fait, trouver les moyens d'améliorer la façon dont on travaille, privilégier les choses qui marchent, plutôt que de parler pendant des heures. Pratiquer le Lean Startup : tester un nouveau produit avec une démarche scientifique, et on valide une idée rapidement en la confrontant au marché. Dans l'agilité, il y a la notion de transformation.



Philippe LENOIR

Responsable national
de la formation

INRAE

L'INRAE, premier organisme de recherche spécialisé au monde en agriculture, alimentation et environnement, est un acteur majeur de la recherche et de l'innovation. Il rassemble 12 000 agents, plus de 2 000 doctorants, avec 202 unités de recherche et 43 unités expérimentales implantées dans 18 centres sur tout le territoire. Le plan stratégique INRAE 2030 annonce son ambition d'être un acteur clé des transitions nécessaires pour répondre aux grands enjeux mondiaux : produire et diffuser des connaissances pour répondre aux enjeux de société et mobiliser ces connaissances au service de l'innovation, de l'expertise et de l'appui aux politiques publiques. Au cœur de la stratégie RH, le pôle national de la formation tout au long de la vie définit et met en œuvre la stratégie compétences qui accompagne ces transformations.

www.inrae.fr



Le responsable formation 2030

“ UN FACILITATEUR
DE COMPÉTENCES
OU UN PASSEUR
DE COMPÉTENCES ”

Une approche systémique et croisée pour innover en organisation et compétences

Aujourd'hui on ne peut pas faire de l'éducation ou de la formation tout au long de la vie sans avoir une approche systémique et croisée qui permette de décrypter le monde. Il faut comprendre les transitions pour accompagner les transformations de notre société et les traduire en termes de compétences. Si on ne comprend pas que la transformation actuelle est une dynamique de transformation sociétale, environnementale, mondiale, on n'est pas en mesure d'assumer pleinement son rôle et sa mission de responsable formation.

Être responsable formation aujourd'hui d'une organisation, d'une entreprise, c'est être en capacité de décrypter les demandes, faciliter les transitions individuelles et collectives, faciliter la mise en contact et en réseau, agir sur l'analyse de l'activité et la transposer en compétences. Avoir une approche systémique en termes de compétences, c'est mettre en place une dynamique de l'interdisciplinarité. Le responsable formation devient facilitateur des transitions, au service de tous ces enjeux et en mesure d'en croiser tous les éléments.

Le Learning Lab, un lieu innovant pour travailler sur les nouveaux modèles de formation

Le Learning Lab INRAE formation est un lieu de fertilisation croisée et de convergence pour travailler sur les nouveaux modèles de formation, créé avec Nantes Université et des partenaires universitaires. Il est hébergé et bénéficie d'un tiers lieu qui regroupe l'enseignement initial, l'enseignement professionnel, la recherche, des start-up. Le Lab travaille des questions centrales qui sont autant de préalables à l'élaboration d'un plan de développement des compétences : comment fait-on de la formation continue aujourd'hui ? Comment met-on en œuvre l'intelligence collective et situationnelle ? Comment modélise-t-on ? Comment accompagner des transitions dans un territoire avec des partenaires singuliers et très différents ?

Les réponses mobilisent différentes formes d'apprentissage : la formation en situation de travail, la multimodalité présentiel-distanciel, le numérique, l'intelligence artificielle et ses impacts sur les modes d'apprentissage. Pour faire vivre ce lab, l'INRAE s'appuie beaucoup sur les travaux sur l'apprenance de Philippe CARRÉ, professeur à l'Université Paris Nanterre.

Le plan de développement des compétences s'inscrit dans une logique de co-construction, avec un dialogue renforcé et permanent avec l'ensemble des collectifs métiers. Il faut apporter des solutions agiles, c'est-à-dire mettre en œuvre des modalités de formation spécifiques, adaptées au public.

Accompagner le responsable formation dans une lecture intelligente du monde

Il y a 25 ans le responsable formation s'appuyait sur un marché de la formation très différent, il concevait certes mais achetait beaucoup « sur étagère ». Aujourd'hui, trois missions sont devenues essentielles dans sa fonction : le conseil, l'analyse du besoin et la mise en réseau, indispensable pour trouver les bons interlocuteurs et les experts qui vont répondre aux besoins. Le responsable formation travaillait sur des compétences clés mais pas forcément dans une dynamique transversale. Il faut maintenant l'accompagner au changement et à une lecture intelligente du monde. La question du lien RSE et FTLV est primordiale : comprendre l'environnement dans lequel on vit, comprendre les transitions, appréhender leur ampleur, c'est déjà apporter des éléments de réponse à la manière d'accompagner la profession dans ses mutations, de contribuer plus largement aux transformations auxquelles nos sociétés doivent faire face.



Gaëll MAINGUY

Directeur général adjoint
Learning Planet Institute

Le Learning Planet Institute (ex-Centre de recherches interdisciplinaires - CRI) est une structure académique qui soutient les universités dans la recherche et l'enseignement interdisciplinaires. Il les accompagne ainsi que les entreprises dans 5 domaines principaux d'activité : la recherche sur les transitions, l'enseignement des transitions, la création de nouvelles formes de formation et de transmission à tous les âges de la vie, le partage des meilleures pratiques au sein d'une alliance internationale, ainsi que le développement d'outils numériques.

www.learningplanetinstitute.org

“ FACILITATEUR DE LA TRANSMISSION ENTRE LES PERSONNES D'UNE ORGANISATION ”

La société apprenante, une société qui maximise sa capacité à s'adapter et à construire son avenir

La société apprenante est une société qui maximise sa capacité à s'adapter et à construire son avenir. Elle facilite l'apprentissage et la coopération à tous les niveaux et repose sur la capacité à former, à transmettre et à collaborer. Si on veut collaborer efficacement, il est nécessaire de comprendre le savoir d'autrui et de partager le sien propre. La formation peut aider à apprendre, mais aussi à apprendre à apprendre et à transmettre. D'où l'importance des méta-compétences : développer des sensibilités, des approches, de la réflexivité, de la capacité à faire, à apprendre de ses erreurs, etc. Chaque année, on peut se demander : a-t-on suffisamment développé les capacités de se faire confiance et d'apprendre les uns des autres pour être plus performants ensemble ?

Penser la formation des enseignants et des formateurs dans une approche systémique



D'après l'OCDE, le système scolaire français est peu coopératif. Il a tendance à mettre les élèves en compétition sur les savoirs d'hier, plutôt que de les inviter à coopérer sur les défis d'aujourd'hui. Il est marqué par le programme, les notes, l'erreur et sa sanction, le niveau, la compétition, la comparaison sociale, autant de facteurs qui diminuent les capacités à oser, imaginer, risquer, coopérer, faire des erreurs, apprendre de ses erreurs et être bienveillant envers les autres. Il en va différemment dans de nombreux pays : Norvège, Finlande, Australie, Canada... Depuis 2019, Singapour ne met plus de notes dans le primaire.

Notre héritage scolaire laisse une empreinte profonde dans le cadre professionnel de ce que l'on entend par apprendre et coopérer. Une approche systémique peut permettre d'aider les formateurs à identifier les problèmes culturels, cognitifs, les cadres de pensée implicites, pour dépasser les automatismes et trouver des réponses adaptées à leurs besoins : ce qu'ils auraient besoin d'apprendre, de mettre en place, comment ils devraient former autrement, et recruter ceux qui devraient former autrement.

Dans une organisation, la formation a un rôle essentiel et le DRH, les managers et la direction peuvent organiser la transmission des savoirs qui est largement informelle. Il est donc particulièrement intéressant de chercher à développer, structurer et reconnaître les échanges de savoirs hors formation « classique » ; d'autant que nombre de formations peuvent s'avérer inadaptées voire obsolètes. L'organisation peut mettre en place un système de compagnonnage, de mentorat ou d'échange réciproque de savoir pour créer des relations incarnées d'échange et de transmission en interne.

Les responsables de formation sont-ils conscients de ces enjeux ?

Nos interlocuteurs actuels sont le CEO ou le DRH, car on travaille sur la transformation culturelle et les manières dont on apprend dans l'entreprise. Les responsables de formation sont plutôt sensibilisés à ces enjeux mais ne sont pas nécessairement en capacité de mettre en pratique ce qu'ils ressentent intimement. Ils ont conscience qu'il y a un problème, mais n'ont pas les moyens de le résoudre. Nous les accompagnons à trouver des pistes de solutions qui peuvent fonctionner chez eux. A terme, le responsable formation pourra jouer un rôle clef, pour concevoir les formations qui permettront de faire passer à l'échelle dans l'entreprise les changements culturels nécessaires.



Valérie NAVELLOU

Sous directrice de la conception
et de la conduite des politiques
Ministère des Armées

Au sein du ministère des Armées, leader interministériel de la formation numérique, la sous-direction de la conception et de la conduite des politiques RH traite les enjeux relatifs à la formation. En son sein le « bureau politique de formation » gère notamment la formation continue transverse à plusieurs entités du ministère notamment sur le numérique, la cybersécurité, les ressources humaines.

Les sujets formation ont dans un premier temps été organisés sous la forme d'une direction projet (DP) qui a lancé en 2021 une opération pilote nationale pour la reconversion des agents, militaires et civils, vers des postes en tension. En deux ans, 300 agents ont été formés via des parcours certifiants de trois mois sur le métier de chef de projets numériques. Cette opération doublement labellisée par France Relance et par la direction interministérielle du numérique (DINUM) a reçu le trophée « digital learning » décerné par U.Spring 2022.

www.defense.gouv.fr

Le responsable formation 2030

“ TALENT
DÉVELOPPEMENT ”

De la formation à l'entreprise apprenante

En lançant un parcours innovant de reconversion des agents, militaires et civils, au métier de chef de projets numériques, porté par l'Académie du numérique de la défense (ADN), nous avons fait le pari de l'ouvrir à tous, à condition d'avoir un intérêt pour le sujet. On y distingue deux parcours, l'un destiné aux agents de la filière numérique, l'autre à ceux des directions métiers (juristes, RH, financiers...), plutôt sur des profils de cadres.

Les parcours de formation sont très individualisés et personnalisés. On utilise toutes les modalités pédagogiques possibles, pour s'adapter à la variété des profils et répondre aux besoins de chacun : présentiel et distanciel, Serious Game, tutorat, e-Learning, communautés de pairs, capsules de micro-learning, podcasts, vidéocasts. Les apprenants sont intégrés dans des communautés apprenantes ouvertes à toutes les promotions. S'ils ont une question dans leur futur métier de chef de projet numérique, ils auront le réflexe de solliciter la communauté. Le partage d'expérience entre pairs permet d'échanger concrètement sur les difficultés rencontrées, et de faire parler les spécialistes du sujet, de façon très efficace.

Après la fin des trois mois de formation, tous restent dans la communauté. On conserve une dynamique de formation : webinaires chaque mois, animation des communautés par des Community managers qui recueillent les besoins des apprenants sur des sujets à traiter, chaînes dédiées à la formation au numérique où chacun vient quand il veut prendre ce qu'il veut, formation en situation de travail, implication du manager. On garde l'émulation dans une communauté active et vivante : on a créé des trophées internes, des petits challenges ou événements en présentiel et en distanciel. Cela reste une proposition, chacun vient en fonction de sa disponibilité. En réalité, le taux de participation est important, cela crée du besoin. On devient une entreprise apprenante à tout moment, en tout temps, en tout lieu.

Un module de formation seul ne veut plus rien dire, on vient en appui d'un parcours professionnel ou d'un besoin métier

De façon progressive, le métier de responsable de formation change complètement. Nous formons nos responsables de formation et nos formateurs à utiliser les nouvelles technologies et à se demander en permanence : quel est le meilleur moyen d'apporter cette compétence-là ? Ce n'est pas de la formation descendante, cela peut passer par des réunions, des open café, des conférences, des jeux. Il n'y a pas de formation efficace sans réflexion au préalable sur les parcours professionnels. Un module de formation, cela ne veut plus rien dire. On travaille sur des grains de formation très modulaires insérés dans des parcours. Cela change tout : on ne nous demande plus de traiter des cohortes ou des formations particulières, mais de venir en appui d'un parcours professionnel ou d'un besoin métier. Demain, les agents seront des vrais acteurs de leur parcours de gestion des compétences et de formation. Notre expertise, c'est de les autonomiser et de leur proposer de produits qui correspondent à leurs besoins pour les faire évoluer en permanence.





Yannig RAFFENEL

Président
EdTech France

Maître de conférences en Sciences de l'éducation, conférencier, Yannig RAFFENEL mène également des activités de conseils en stratégie Digital learning auprès d'organismes de formation, d'universités, d'établissements d'enseignement supérieur, d'entreprises, d'Opco.

EdTech France est une association d'entrepreneurs-euses créée en 2018 dans le but de structurer et construire la filière des technologies de l'éducation, et également de la défendre auprès des trois ministères de tutelle : Education nationale, Enseignement supérieur et Recherche, Travail. Elle accompagne à ce jour 460 adhérents dans leur croissance.

<https://edtechfrance.fr>

Le responsable formation 2030

“ EXPERT
DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES
AU SERVICE DU MÉTIER,
DES MÉTIERS ”

Quelles évolutions pédagogiques et digitales demain ?

C'est surtout ne plus jamais produire de contenus ! Il y en a partout, il faut aller voir tout ce qui existe, faire de la curation et l'intelligence artificielle s'occupera de la mise à disposition. Il faut recentrer le rôle de la formation et de l'enseignement : proposer des activités pédagogiques qui permettent aux apprenants de s'approprier des contenus et développer une véritable créativité en ingénierie pédagogique. Utiliser le potentiel apporté par tous les outils tech, y compris la réalité augmentée, et surtout introduire des dispositifs d'accompagnement humain pour que ces outils puissent fonctionner. Les solutions technologiques sont géniales et très utiles, mais seulement si elles sont accompagnées. Sinon, on continue à faire croire qu'on peut se former tout seul, c'est-à-dire qu'on ne s'adresse qu'à 5 % de la population qui possède les prérequis de l'autodidaxie.

La transformation digitale entraîne un bouleversement total du métier du responsable formation

Le métier de responsable formation, en organisme de formation ou en entreprise, a été fondé sur une approche devenue complètement obsolète aujourd'hui : l'unité de mesure était le temps, ce qui n'a aucun rapport avec la montée en compétences. C'est une représentation totalement fautive du métier de responsable formation de penser qu'il gère des demandes et une offre et qu'il peut se dédouaner de toute responsabilité en mettant en place un LMS et une offre de formation pléthorique. C'est essentiel d'aider les responsables formation à se positionner et à revoir totalement leurs stratégies. La formation doit être replacée comme un moyen et pas comme une finalité.

Conserver sa légitimité et avoir une vraie valeur ajoutée

Leur valeur ajoutée, ce n'est pas d'aller gérer des plans de formation avec des relations à des catalogues de prestataires et des prises en charge par les Opco. C'est obsolète et relève de l'ancien monde. Ils doivent prouver leur capacité à poser des indicateurs de performance et les mesurer auprès des partenaires avec lesquels ils travaillent. S'ils ne développent pas une vraie valeur ajoutée, les responsables formation vont disparaître.

La transformation digitale doit amener le responsable formation à revoir la valeur et la gestion des indicateurs de performance de la formation : ne plus raisonner en termes de temps ou de moyens mis en œuvre mais avoir une logique de mesure d'impact. La formation doit avoir une véritable incidence sur le métier et sur la montée en compétences. Il ne lui est plus simplement demandé de gérer des plans de formation ou des relations avec des prestataires mais de savoir mesurer et analyser les effets, la portée de la formation sur les compétences des collaborateurs.

Aujourd'hui, de plus en plus, les vrais commanditaires de la formation ne sont plus les services de formation mais les services métier. Ils veulent que le service formation leur prouve que la formation va provoquer une montée en compétences qui aura un impact métier. Et le coût financier n'est pas un obstacle. Ils veulent que l'investissement dans le capital humain se traduise rapidement par une meilleure efficacité des personnes qui travaillent dans le métier.



Le point de vue de



Florent TEYRAS

Directeur des projets
MY SERIOUS GAME

My Serious Game est une entreprise Ed Tech spécialisée dans l'accompagnement et le conseil sur les enjeux des nouvelles compétences, de l'humain et de la digitalisation. Elle propose aux organisations, entreprises, associations, des solutions digitales sur mesure (serious game, blended learning, réalité virtuelle, micro-learning) pour répondre à leurs problématiques de formation, ressources humaines, conduite du changement...

www.my-serious-game.com



Le responsable formation 2030

“ DIRECTEUR(TRICE)
DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES ”

L'atout du digital learning : penser dès le départ du projet l'ensemble de la chaîne de l'ingénierie

Sécialistes de la formation avant tout, nous exploitons les mécaniques d'apprentissages les plus innovantes et qualitatives pour répondre aux enjeux exponentiels d'évolution des compétences et de transformation. Ce serait une erreur d'opposer entre elles les modalités d'apprentissage en présentiel et celles qui utilisent la médiation technologique. Bien au contraire, les utiliser dans leur multiplicité devient une force. Le digital permet d'augmenter les capacités humaines, de la même façon qu'un exosquelette n'a pas vocation à remplacer l'homme, mais corrige une pathologie qui rend difficile les conditions d'exercice du métier. L'atout de l'expérience d'apprentissage en digital learning est que par principe, dès l'amorce du projet, on essaye de traiter l'ensemble de la chaîne de l'ingénierie : politique et stratégie déclinées en ingénierie de formation, puis en cascade en ingénierie pédagogique voire en ingénierie d'intervention et d'accompagnement.

Développer un socle commun pour les responsables formation : la montée en compétences, l'accompagnement au changement

Pour répondre à l'évolution du métier, il faut agir auprès des responsables formation sur deux plans : la montée en compétences et l'accompagnement au changement. En effet, ils font face à un empilement de prérogatives qui alourdissent leur charge de travail déjà conséquente par ailleurs : ils exercent des fonctions administratives supplémentaires, engagent des démarches qualité, doivent être analystes data, animateurs et référents pédagogiques...

La fonction RH se situe entre deux mondes qui interagissent et peuvent s'entrechoquer : il faut maîtriser ce que recouvrent les dimensions droit et psychologie du travail d'une part, la fonction « formation » d'autre part. Les responsables formation actuels sont issus d'horizons différents. C'est pourquoi ils doivent avoir un socle commun, pour monter en compétences et absorber cette mutation à l'œuvre.

Repositionner le niveau stratégique et la position hiérarchique des responsables formation dans l'organigramme des entreprises

Il faut également repositionner les responsables formation, avec une nouvelle appellation, dans l'organigramme des entreprises : les installer à un niveau de décision stratégique et une position hiérarchique qui leur permettent de mettre réellement en œuvre le plan de développement des compétences, en utilisant pour ce faire les leviers organisationnels et d'autorité, avec une prise directe sur les managers. Logiquement, ils devraient intégrer le comité de direction (Codir).

Dans ce sens, leur nouveau titre devrait être « directeur(trice) du développement des compétences » : compétence car cela sous-entend « agir en situation », « être capable de composer avec les aléas de la vie réelle » et donc « s'adapter ». Développement, pour indiquer le mouvement et l'action. Et directeur(trice), pour affirmer un positionnement stratégique et politique et marquer l'autorité.

Les grandes transitions en cours (écologique, numérique, industrielle, alimentaire...) impactent fortement les métiers, les organisations, le rythme et les modalités d'apprentissage, la gestion des compétences. Quelles évolutions du métier de responsable formation peut-on observer actuellement ?

Telle est la question posée par les 14 étudiants de la promotion 12 de « l'Executive master management de la formation » (EMMF) de l'université Dauphine-PSL à 14 experts qui ont témoigné de leur expérience lors de la 18e Université d'hiver de la formation professionnelle (UHFP) organisée par Centre Inffo en janvier 2023 à Cannes sur le thème « Compétences 2030 : réussir ensemble les transitions ! ».

De ces entretiens sur leur vision des facteurs d'évolution du métier et des enjeux systémiques qui en découlent à leurs yeux, ressortent cinq dimensions principales caractérisant la fonction du responsable formation : stratégique, direction, expertise, architecte, passeur.

Ces dimensions ont été mises en débat lors d'un colloque organisé avec ces experts par les étudiants de l'EMMF le 5 avril 2023.

Ce document, fruit d'un partenariat étroit entre Centre Inffo et Dauphine-PSL, présente la synthèse des 14 entretiens, l'apport spécifique de chaque expert rencontré(e), et les grandes lignes des tables rondes du colloque.



Centre Inffo

4, avenue du Stade-de-France
93218 Saint-Denis-La Plaine
Tél. 01 55 93 91 91

www.centre-inffo.fr

Centre Inffo propose aux professionnels de l'apprentissage, de la formation et de l'évolution professionnelles une expertise en droit et ingénierie, une offre de formation et une information sur mesure et spécialisée. Il réalise des missions d'ingénierie, de conseil et d'accompagnement et anime les débats des professionnels.

Association sous tutelle du ministère en charge de la Formation professionnelle, Centre Inffo est doté d'une mission de service public de capitalisation dans le champ de l'apprentissage, de la formation et de l'évolution professionnelles.

Fort d'une équipe de 72 collaborateurs, Centre Inffo s'engage à apporter à ses partenaires et ses clients publics et privés une expertise actualisée et une méthodologie éprouvée au service de leurs enjeux et projets.



ISBN : 978-2-84821-326-2

© Centre Inffo - Avril 2023

Exemplaire gratuit,
ne peut être vendu