

# FORMATION DES PERSONNELS

**Enjeux et moyens du passage  
d'une offre collective à une  
offre individualisée**

# TROIS ETAPES DE REFLEXION

- **Pourquoi parler d'individualisation de la formation?**
- **L'individualisation confrontée au réel**
- **Les conditions et les difficultés de l'individualisation**

# I – POURQUOI INDIVIDUALISER LA FORMATION ?

**de l'individu  
au modèle d'individualisation**

# AU COMMENCEMENT ETAIT L'INDIVIDU...

- **Chaque individu est autonome dans la société**
- **Chaque individu est un acteur jouant un rôle social dans un système complexe**
- **Chaque individu pense et construit son savoir**

# LA NOTION DE PARCOURS

- **L'acquisition des savoirs résulte :**
  - d'un jeu de valeurs
  - d'obstacles
  - d'opportunités
  - d'un environnement particulier et évolutif
- **Elle s'inscrit dans un parcours :**
  - orienté vers un but, une direction
  - incluant toutes les formes d'apprentissage

# LA NOTION DE PROJET

- **Le but à atteindre, l'idéal à réaliser constitue le projet**
- **Les difficultés liées au projet :**
  - **projet trop fermé, réduit à l'état de programme immuable**
  - **absence de projet, ou incapacité à le faire émerger, à le formuler**

# L'INDIVIDUALISATION DE LA FORMATION

- **Elle constitue la mise en œuvre agencée de trois notions :**
  - 1. l'hypothèse d'un projet**
  - 2. la multiplicité de situations d'apprentissage**
  - 3. la notion de parcours singulier**

# LES REALITES SOCIALES

- **Mais l'individualisation se confronte à deux réalités :**
  - **les interactions sociales : on n'apprend jamais seul**
  - **le projet collectif, qui suppose :**
    - **coordination**
    - **cohérence**
    - **addition et non pas fusion des projets individuels**

# LE PROJET COLLECTIF

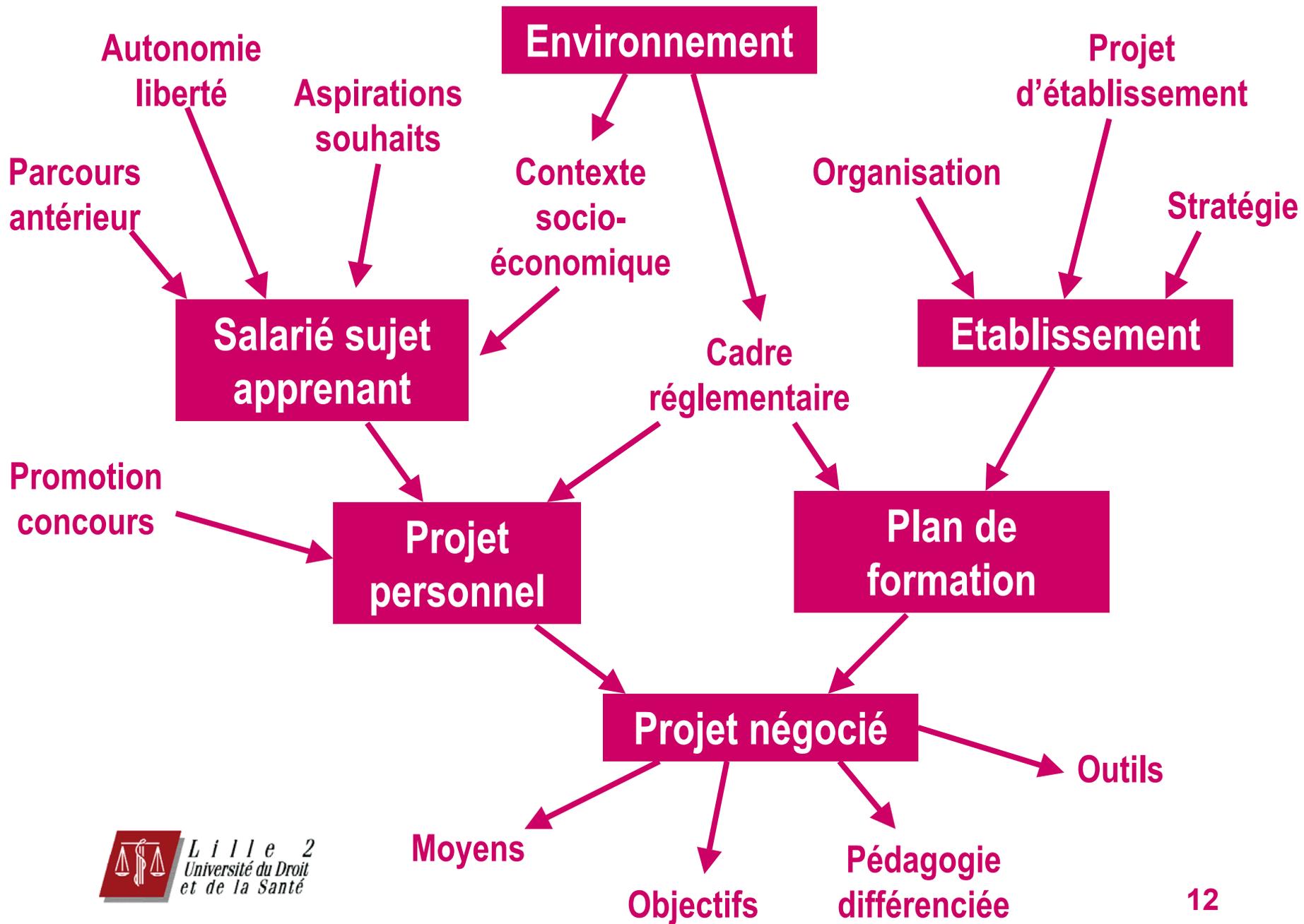
- **C'est celui qui définit pour l'établissement, dans le cadre d'une politique de Gestion des Ressources Humaines, l'écart à combler entre :**
  - **la compétence collective nécessaire**
  - **la somme des compétences individuelles acquises**

# UNE QUADRUPLE NECESSITE

- **Le développement des compétences métiers: actualisation, évolution, adaptation...**
- **L'élévation générale du niveau de culture, de qualification**
- **La thérapie des insuffisances**
- **Le développement de compétences périphériques, la polyvalence**

# IMAGINER UN MODELE COMPLEXE

- **Associer projet collectif et projets individuels, c'est imaginer un modèle complexe dans lequel interviennent :**
  - le salarié
  - l'établissement
  - l'environnement



# II – L'INDIVIDUALISATION CONFRONTEE AU REEL

**L'Université du Droit  
et de la Santé de Lille  
LILLE 2**

# L'UNIVERSITE LILLE 2

## Un établissement pluridisciplinaire

### 5 UFR :

- Droit
- Médecine
- Pharmacie
- Odontologie
- Sport

### 1 IUT :

- Gestion



*Lille 2*  
Université du Droit  
et de la Santé

### 4 IUP :

- Ingénierie de la Santé
- Distribution
- Banque/Assurance
- Management

### Des services communs :

- Formation permanente
- SUAIO
- SCD
- SUAPS
- Culture, etc.

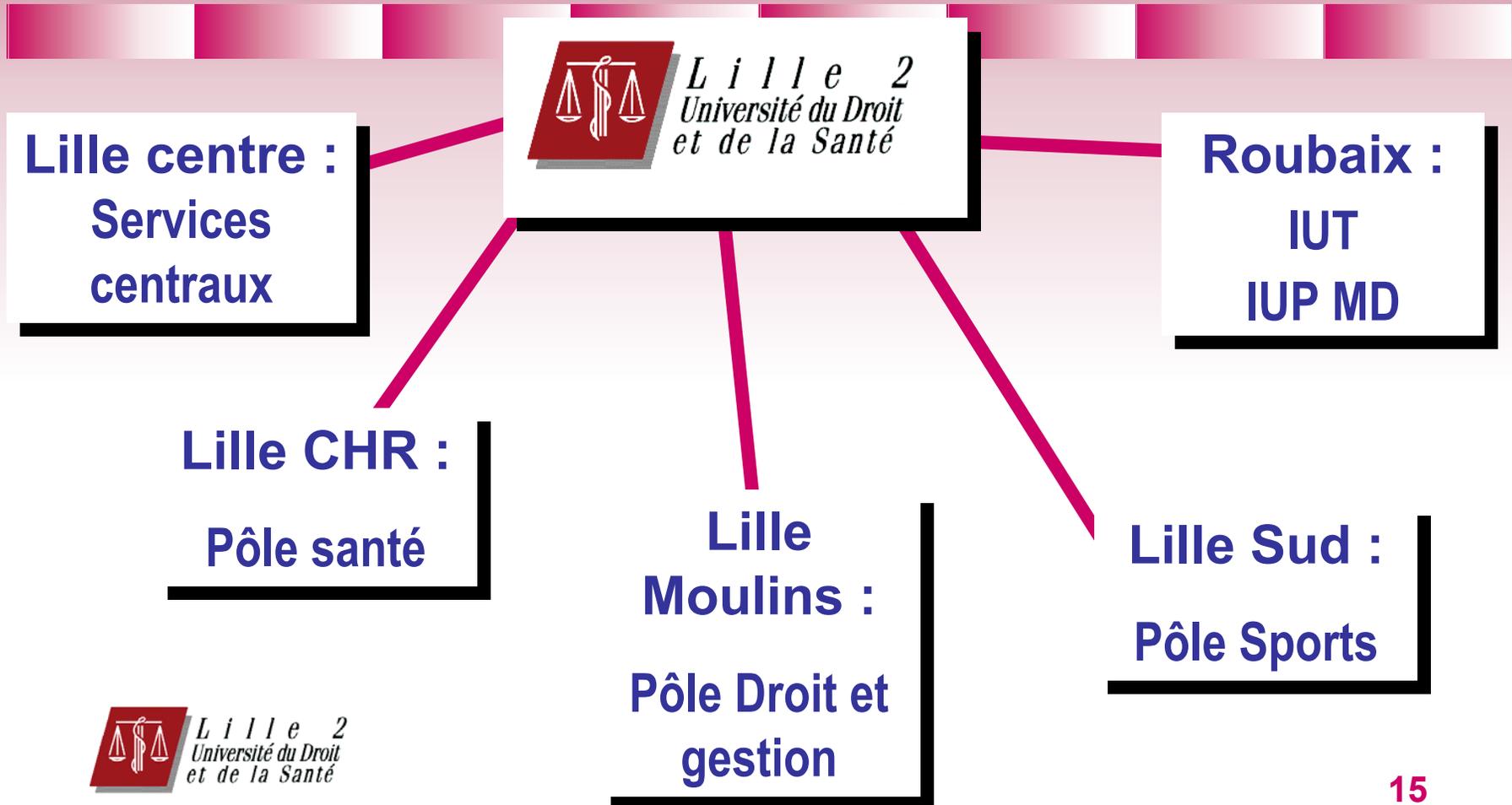


**Des écoles et instituts...**

**23 000**  
**14**  
**étudiants**

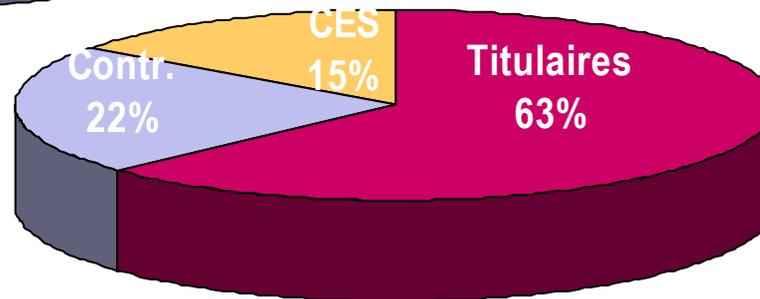
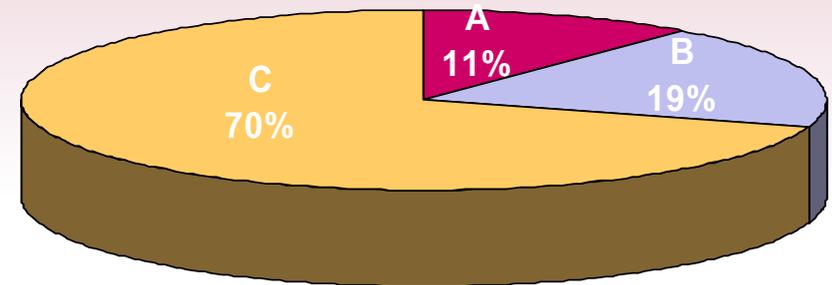
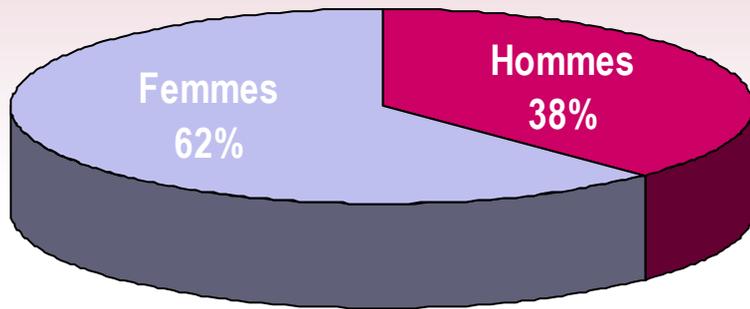
# L'UNIVERSITE LILLE 2

## Un établissement multi-polaire



# L'UNIVERSITE LILLE 2

• Plus de 800 personnels IATOS



# L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION

- **Des besoins collectifs : développer la compétence collective**
- **Des besoins individuels : les attentes en terme de qualification, évolution de carrière, ré-orientation, reconversion...**

# LE PLAN DE FORMATION

- **Un plan quadriennal basé sur trois logiques temporelles :**
  - optimiser l'efficacité à court terme
  - accompagner le changement à moyen terme
  - anticiper les évolutions à long terme
- **Un plan annuel, opérationnel et contractuel, basé sur deux démarches :**
  - une offre catalogue
  - des parcours individualisés

# LA DIMENSION PEDAGOGIQUE DE L'INDIVIDUALISATION

- **Pédagogie centrée sur l'apprenant**
- **Nouvelles pédagogies : formation-action, projet, auto-formation, etc.**

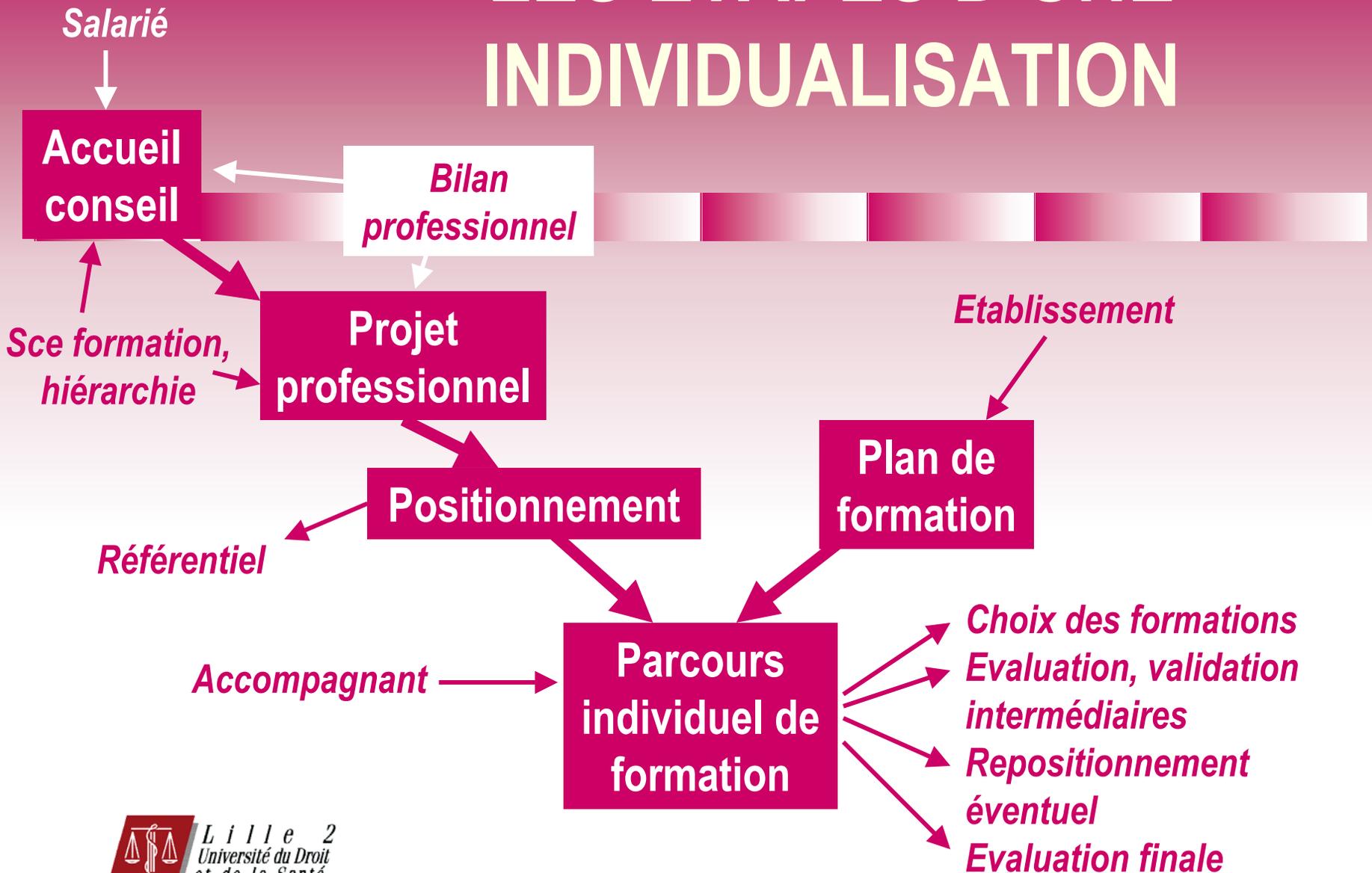
# LA NECESSITE D'UNE CONTRACTUALISATION

- **Mise en jeu de trois acteurs :**
  - l'établissement
  - le salarié
  - éventuellement l'organisme de formation
- **Formalisation des engagements de chacun**

# III – LES CONDITIONS ET LES DIFFICULTES DE L'INDIVIDUALISATION

## Des outils aux pratiques et aux limites de l'individualisation

# LES ETAPES D'UNE INDIVIDUALISATION



# METTRE EN PLACE DES OUTILS

- **L'entretien de formation**
- **Le bilan de compétences**
- **Les référentiels**
- **Le contrat d'individualisation**
- **L'accompagnement**
- **Le centre de ressources**

# DEVELOPPER LE DIALOGUE

- **Le rôle capital de l'encadrement de proximité :**
  - Implication dans le recensement des besoins, le contenu des formations, l'évaluation
  - Nécessité de bénéficier d'une formation à cette dimension du management
  - Prise de conscience de la réalité de l'apprentissage informel et de l'organisation apprenante
  - Interventions pédagogiques dans le domaine d'expertise
  - Intégration de la formation dans l'entretien annuel

# LES DIFFICULTES ET LES DANGERS

- **Les contraintes budgétaires**
- **Les habitudes, la facilité**
- **La formation : bien de consommation ?**
- **L'inadéquation de la demande individuelle avec le projet collectif**

# LA FORMATION COMME OUTIL DE REGULATION SOCIALE

- **Un levier maniable pour l'établissement**
- **La formation récompense**
- **La formation compensation**
- **La formation paix sociale**