



Chapitre 7. Le diagnostic interne de l'établissement

François Guerrier

DANS **INGÉNIERIE DE LA DEMANDE DE FORMATION DANS LE TERRITOIRE 2014**, PAGES 107 À 126
ÉDITIONS **ÉDUCAGRI ÉDITIONS**

ISBN 9782844449573

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/ingenierie-de-la-demande-de-formation--9782844449573-page-107?lang=fr>



CAIRN . INFO

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éducagri éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Le diagnostic interne de l'établissement



Pour poursuivre le cheminement vers l'élaboration de scénarios de développement ou de redéveloppement de l'activité du centre, dans une constante préoccupation de maintenir une dynamique d'appropriation collective, nous aborderons maintenant la production du diagnostic interne de votre établissement.

1. Quelques points de repère pour conduire un diagnostic interne

Comme nous venons de mettre en lumière la recherche des opportunités et des menaces, nous allons chercher à faire émerger les points forts et les points faibles de votre établissement. L'exercice est délicat dans la mesure où nous ne sommes pas les mieux placés pour juger de nos propres points forts et points faibles. Aussi, il est utile d'envisager à cette phase des participations extérieures ou des recueils d'acteurs qui apporteront un regard extérieur sur la situation de votre établissement.

Le but de cette étape est donc de mettre en avant les potentialités de l'établissement, mais aussi ses éventuelles limites, avant d'engager une action. Il est souvent utile de revenir à la commande de départ et de se rappeler les objectifs que vous avez assignés à votre démarche ; cela vous permettra de bien vous recentrer sur votre objectif de produire des éléments d'aide à la décision.

Dans la démarche d'autodiagnostic, le risque est de rester prisonnier d'une tradition : l'exercice ne doit surtout pas s'arrêter à un listing des savoir-faire de l'établissement ou de son offre de formation. C'est pourquoi le cadre de diagnostic que nous vous proposons s'apparente plus à un questionnement (issu du travail des chargés-es d'ingénierie de la recherche-action SPOT) qu'à un inventaire.

Il existe aussi des méthodes et des démarches de diagnostic d'établissement qui ont été produites par l'inspection (Marshall, 2012) et qui vous seront très utiles pour affiner votre démarche.

Le questionnaire qui vous est proposé ci-après n'est pas exhaustif, c'est un simple guide pour votre action. À vous de le compléter au gré de vos intuitions et au regard de vos particularités. À vous également de le simplifier afin qu'il puisse s'adapter au contexte qui est le vôtre.

Nous vous suggérons de procéder du général au particulier selon trois grandes étapes qui vous mèneront successivement :

- à caractériser l'établissement et ses dynamiques (son histoire, ses relations inter-centres, ses objectifs, ses processus de décision...) ;
- à mettre en lumière les modalités d'organisation et de fonctionnement général (sur les plans administratif et financier, pour les compétences et la gestion des ressources humaines, la communication, la gestion patrimoniale...) ;
- à faire un focus sur les productions de l'établissement, c'est-à-dire ses formations et ses publics.

Nous vous renvoyons à la figure 6 que nous avons présentée dans le chapitre 3 (p. 55) et qui illustre ces étapes.

2. Les principales caractéristiques de l'établissement

2.1. L'histoire et la dynamique de l'établissement

Cette étape est justifiée par l'aphorisme attribué au philosophe Wilhelm von Humboldt : « Celui qui ne connaît pas son passé n'a pas d'avenir ». Son objectif est d'obtenir une photographie dynamique de la trajectoire de l'établissement : Quelle est l'histoire de l'EPLEFPA, du CFA, du CFPPA ? Comment se sont constitués ses compétences, ses « métiers » ? Est-il réceptif au changement ? En quoi est-il « innovant » ? Par quoi ou par qui a-t-il été marqué ?

Au-delà de la description des pôles de compétences, vous allez chercher à cerner la capacité d'évolution de votre établissement afin de déterminer ce sur quoi vous pouvez vous appuyer et ce sur quoi il vous faudra travailler. C'est pourquoi il est essentiel de prendre en compte les évolutions qu'a connues votre établissement sans vous limiter à un recueil de données figées qui offrent peu d'intérêt hors contexte.

Pour appréhender l'histoire et la dynamique de votre établissement, vous pouvez partir des questions suivantes :

- Quelles sont les filières présentes ? Des évolutions sont-elles en cours ou prévues ? Qu'est-ce qui motive ces évolutions ? Quels sont les publics ? Les publics changent-ils ? Si oui, pour quelles raisons ? Quelles sont les procédures de formation ? Sont-elles conventionnelles ? innovantes ?...
- Comment les cinq missions pour l'enseignement agricole public sont-elles remplies ?

- En quoi votre établissement contribue-t-il au PREA ? au projet de développement du territoire (pays, maison de l'emploi et de la formation) ?
- Quelles sont ses caractéristiques « qualité » : certification, habilitation, labellisation... ?
- Comment ont été créées les dernières formations (évolution de la réglementation, commande institutionnelle...) ?
- Quel est l'historique de la carte des formations ? Des formations ont-elles été abandonnées ? Si oui, pourquoi ?
- Existe-t-il un atelier technologique ? A-t-il une fonction de transfert technologique ? Est-il ouvert vers l'extérieur (à travers des expérimentations avec la profession) ?
- Quelles traces peut-on relever de l'excellence de l'établissement (des citations sur Internet, dans les projets de développement de la communauté de communes, des partenaires qui se réfèrent à leur partenariat avec l'établissement...) ?
- Quelles sont les ressources présentes ? disponibles ou mobilisables ? Quelle est la structure de la pyramide des âges ? Quels sont les types de contrats ? des formateurs mais aussi des personnels administratifs (accueil, secrétariat et gestion...) ?
- Comment votre établissement « apprend-il » ? Quel est son plan de formation, de professionnalisation ? Pouvez-vous distinguer des espaces ou des temps de formation non formels ?
- Quels sont les modes de fonctionnement remarquables dans votre établissement (une lettre d'information qui marche particulièrement bien, un Intranet performant...) ?
- Votre établissement est-il organisé plutôt autour d'une culture administrée ou d'un management participatif ? Les formateurs ont-ils généralement une ou plusieurs missions ? Quelles conséquences en termes de perspective de développement l'organisation du travail a-t-elle pour votre établissement ?
- Revendique-t-il des approches pédagogiques singulières ou innovantes ?

2.2. La stratégie et la politique de l'établissement

Le but est maintenant de mettre en lumière les objectifs stratégiques de votre établissement, qu'ils soient explicites (formalisés dans un document, par exemple le projet de l'EPLFPA) ou implicites (au

travers de discours, de décisions ou d'absences de décisions); cette mise en lumière doit aussi permettre de classer les priorités actuelles de votre établissement.

Si, par exemple, l'un des objectifs de votre établissement est de réussir une fusion avec un autre établissement (en maintenant les emplois et les pôles de compétences), la question du développement dans de nouveaux secteurs ne sera pas prioritaire.

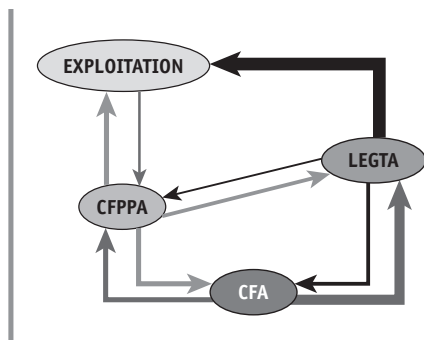
Voyons quelques questions qui éclaireront le propos :

- Votre établissement cherche-t-il à développer ou au contraire à limiter le nombre d'actions? le nombre de stagiaires? les spécialisations?...
- Envisage-t-il de diversifier les prestations? de développer de nouvelles compétences?...
- Quels sont ses projets? Quels investissements matériels et immatériels impliquent-ils? Sont-ils inscrits dans le projet d'établissement? Sont-ils connus de l'équipe? Sont-ils partagés?
- Les différentes stratégies menées et leurs conséquences sont-elles analysées? Ou, au contraire, n'existe-t-il pas d'objectifs affichés?

2.3. La place et le rôle des différents centres constitutifs

Pour fixer les relations au sein de l'EPLFPA et entre centres constitutifs, vous pouvez réaliser un schéma en indiquant les relations inter-centres : en jouant sur la largeur de la flèche vous marquerez l'importance des relations, en choisissant une double flèche vous indiquerez une interdépendance... considérant que ces relations peuvent être basées sur les échanges de compétences, sur la mobilisation des équipements, sur la production de formation... Notez que vous pouvez également mobiliser l'analyse des jeux d'acteurs pour comprendre ces relations tout en recherchant une objectivation de la réalité, c'est-à-dire en vous appuyant sur des faits et non sur un ressenti (qui n'est toutefois pas à négliger).

Fig. 15 • Exemple de schéma illustrant des relations inter-centres •



Dans l'exemple précédent, les échanges ont été matérialisés par des flèches d'importances différentes selon le montant des flux (les échanges de temps ont été convertis monétairement pour faciliter les transactions). Nous percevons que le CFPPA a une relation à l'équilibre avec le CFA – ce qui est essentiellement lié au temps de formateurs –, qu'il contribue plus à l'exploitation que celle-ci ne lui retourne – ce qui est lié ici à la prise en compte des achats de fournitures destinées à la formation – et que l'exploitation contribue au CFPPA pour de petites prestations au bénéfice du personnel de l'exploitation (formation bureautique); pour ce qui est de la relation du CFPPA avec le LEGTA, la contribution est positive – car liée à l'usage de l'amphithéâtre et de la restauration collective pour des événements, et à la maintenance informatique et des réseaux... –, le LEGTA rémunérant le CFPPA pour l'usage de salles et l'encadrement de quelques activités de mise en pratiques professionnelles par une formatrice du CFPPA.

Voici des interrogations qui alimenteront votre analyse :

- Existe-t-il un projet d'établissement? La direction de l'EPLFPA parle-t-elle au nom du CFA et du CFPPA?
- Comment est prise en compte la question du développement durable dans l'établissement? En quoi se traduit-elle concrètement (en termes d'éthique, de principes d'actions, de valeurs...)?
- Quels sont les axes de développement au sein de l'EPL? Quelles sont les missions définies? Quels sont les objectifs?
- Quelles synergies existent entre les centres constitutifs (intervention d'enseignants dans les formations, personnes-ressources mobilisables entre les centres, parties de formation en commun...)?
- Y a-t-il un CdR (centre de ressources) partagé? Si c'est le cas, quelles sont les conséquences pour le CFA et le CFPPA?...
- Quels types d'échanges entretiennent les différents centres constitutifs (nature, intensité...)?

3. L'organisation de l'établissement

Faire un inventaire de ce qu'il convient d'observer et d'analyser dans l'organisation de l'établissement n'est pas simple à réaliser. Les objectifs que vous vous êtes donnés au départ de votre ingénierie de la demande de formation dans le territoire guideront vos investigations; d'où l'importance de les avoir définis dans la phase de construction du projet. En effet, vous n'observerez pas les mêmes éléments avec la même acuité selon que vous cherchez à repenser un dispositif ou à développer de nouvelles actions.

Considérez aussi les pistes que vous aurez commencé à repérer dans la phase de diagnostic territorial pour guider votre sélection des éléments de l'organisation de l'établissement que vous allez observer.

Comme précédemment, nous vous proposons une liste de questions qui faciliteront votre travail de diagnostic en éclairant les différents aspects de l'organisation de votre établissement.

3.1. Les ressources

- Les ressources de votre établissement sont-elles facilement disponibles et mobilisables ? Le sont-elles à tout moment ? (La restauration, par exemple, fonctionne-t-elle en dehors des congés scolaires ? Existe-t-il des solutions de remplacement ?)
- Les compétences (en particulier les formateurs mais aussi les compétences techniques, informatiques, d'animation de réseau...) sont-elles mobilisables pour des actions de développement ?
- Votre établissement possède-t-il des ressources liées à son implication dans des réseaux susceptibles de lui offrir des perspectives de développement (adhésion à Préférence-Formations, abonnement à EducagriNet, participation à un réseau régional ou thématique...) ?
- Quels sont vos équipements spécifiques utilisables (atelier technologique, exploitation avec matériel propre, parcelles expérimentales, amphithéâtre, salles de classe, salle informatique, salles techniques équipées [de biologie, de chimie...], hébergement, restauration, gymnase...) ?
- Quels sont vos matériels et logiciels disponibles (ordinateurs portables, vidéoprojecteur, caméra HD, matériel pour visioconférence, tableau blanc interactif...) ?
- Quelles sont les ressources pédagogiques de votre établissement (CDI et CdR, logiciels spécifiques, simulateurs, cédéroms, livrets d'autoformation...) ?

3.2. Les organisations pédagogiques

- Votre établissement a-t-il une logique d'emploi du temps annuel ou hebdomadaire ?
- Est-il possible de mobiliser des compétences sur les autres centres constitutifs ?
- Avez-vous une expérience de mixité des publics ? Quels sont les intérêts et les limites de cette mixité ?
- Existe-t-il des lieux de formation partagés (CdR...) ? Quelles sont les compétences d'accompagnement dont vous disposez ?

- Votre CDI ainsi que les compétences des documentalistes sont-ils mobilisables ?
- Quelles sont les pratiques pédagogiques, techniques et technologiques utilisées pour accompagner ces pratiques ?
- Quels sont les moyens mobilisés pour la pédagogie ?

3.3. La gestion et le développement des ressources humaines

- Pouvez-vous vous appuyer sur des pratiques existantes et instituées dans votre établissement qui sont approuvées et reconnues comme efficaces ?
- Comment la formation des équipes est-elle assurée ?
- La régulation fonctionne-t-elle ? Connaissiez-vous des pratiques de réunions participatives ou directives ? Comment se déroulent vos réunions d'équipes, de filières, de formations, de types de prestations ?
- Comment se réalise la répartition du travail ? Pratiquez-vous les entretiens annuels ? Avez-vous des fiches de poste ou de mission ?
- Existe-t-il des compétences spécifiques portées par des individualités ou par l'établissement ?
- Comment fonctionnent les instances de régulation (commissions, groupes de réflexion, instances de pilotage...) ?

3.4. Les ressources indirectes mobilisables

Un certain nombre de ressources ne relèvent pas directement de votre établissement mais vous pouvez tout de même vous appuyer sur elles ; ce sont des ressources qui peuvent être mises à disposition du fait de partenariats existants : salles de la mairie, exploitations remarquables, outils d'un parc régional, partenariats avec l'enseignement supérieur et la recherche...

Nous nous situons ici aux frontières du diagnostic externe. En outre, si vous n'avez pas d'accord explicite pour mobiliser ces ressources, elles relèvent du domaine des opportunités et non de celui des forces.

3.5. La situation financière

- La situation financière doit être abordée à deux niveaux :
- celui du centre constitutif concerné (CFA ou CFPPA) ;

- celui de l'EPLFPA. La bonne santé financière d'un centre constitutif n'implique pas obligatoirement une bonne santé financière globale au niveau de l'EPL ; or c'est le budget de votre établissement qui sera prioritairement pris en compte dans toute prise de décision d'ordre financier.

Vous devrez consulter les pièces suivantes :

- les budgets actuels et ceux des années précédentes en tenant compte de leur évolution ;
- principalement le budget de fonctionnement (excédent – déficit) mais également le budget d'investissement qui peut être un indicateur de la stratégie actuelle de l'EPL (ou du centre constitutif) en matière de développement ;
- le montant du fonds de roulement rapporté au nombre de jours de charge couverts.

De nombreux autres critères peuvent être pris en compte. Ainsi, en 2008, la DGER a défini douze critères dits de « vulnérabilité » pour aider à identifier « la bonne santé financière et organisationnelle » d'un centre. Dans la note de service qui paraît annuellement (la dernière – DGER/SDEDC/N2013-2065 – date du 3 mai 2013 et est consultable sur le site compagnon), vous trouverez indiqué que :

- ces indicateurs constituent un outil de management et d'alerte précoce des dysfonctionnements ;
- ils s'inscrivent dans le cadre d'une démarche proactive destinée à anticiper les complications et éviter l'aggravation de certaines situations ;
- ils renseignent les directeurs de centre sur les points sur lesquels ils doivent faire porter leurs efforts et facilitent le suivi de l'évolution des performances des centres.

Depuis cette date, il est demandé à l'ensemble des CFA et CFPPA de l'enseignement agricole public de calculer ces indicateurs de vulnérabilité et de les transmettre annuellement à la DGER par l'intermédiaire des DRAAF de leur région.

Ces documents de référence peuvent, selon l'appréciation de la direction du centre et de celle de l'EPL, servir de base à la prise en compte de la situation financière dans l'élaboration d'une stratégie de développement. L'évaluation peut se faire, au minimum, à partir de deux critères issus du budget du centre et de celui de l'EPL qui sont des documents publics :

- la rentabilité globale sur les trois dernières années ;
- le montant du fonds de roulement sur cette même période.

Vous pouvez également compiler d'autres données chiffrées pour étayer votre analyse ou engager une discussion, la valeur ajoutée des chiffres se trouvant surtout dans leurs évolutions et dans l'interprétation que vous en ferez :

- les nombre d'heures stagiaires, nombre de stagiaires, nombre de stages, nombre d'actions d'animation... en regardant surtout comment ils évoluent :
- Les actions de formation ont-elles tendance à raccourcir ou au contraire à s'allonger ?

- Quelles sont les conséquences de ces évolutions (en termes d'ingénierie, de travail pour les formateurs et pour les personnels administratifs...) ?
 - Les actions de formation sont-elles généralement reconduites ou pratiquez-vous le « sur mesure » ?
 - Quelle évolution connaît la facturation ? La tarification est-elle affichée et comprise par les équipes ?
- le nombre de formateurs permanents, de vacataires et d'intervenants extérieurs ;
 - la nature de l'activité des formateurs (plus ou moins de tâches administratives, de rapports ou de gestion, à l'aide ou non d'outils facilitant le travail d'organisation et de gestion...) ;
 - le budget, le chiffre d'affaires, la part de la région et des OPCA dans le chiffre d'affaires et les évolutions récentes dans ces chiffres en vous posant les questions :
 - Dépendez-vous d'un financeur ou d'un mode de financement ?
 - Quelles limites ont été définies à la mise en place de dispositifs de formation « sur mesure » quand ceux-ci sont peu rémunérateurs ? ;
 - la structure des dépenses (part des frais de personnels, des consommables...) en vous demandant :
 - Êtes-vous dans la norme ? Comment la structure des dépenses évolue-t-elle ? Pourquoi ? Avec quelles conséquences ? ;
 - la structure des recettes en examinant :
 - Quels sont les délais de règlements ? Quelles conséquences ont-ils en matière de trésorerie ?

3.6. La communication

Nous vous invitons enfin à faire un point sur la communication de votre établissement en prenant garde d'éviter les lieux communs, tant ceux qui consistent à ramener tout problème à un problème de communication que ceux qui considèrent qu'on ne communique jamais assez.

Voici quelques questions qui vous aideront à cerner le sujet :

- Quel est le budget « communication » de votre établissement ?
- Qui en est responsable ?
- La communication est-elle l'affaire de tous ou seulement de quelques personnes ?
- Pouvez-vous identifier une stratégie de communication (explicite/implicite) ?
 - Existe-t-il une charte graphique visible dans les signatures électroniques de tous ? des outils pour concevoir des cartes de visite personnalisables ?...

- Votre établissement a-t-il un site Internet? Est-il mis à jour régulièrement?
- Participez-vous à des forums, des salons...? Quelles en sont les retombées?
- Évaluez-vous les impacts de votre communication (avec des stagiaires, des élèves...)?
- En quoi votre communication est-elle différente de celle des établissements concurrents?
- Comment se fait le recrutement sur l'EPLFPA? Comment les élèves, apprentis, stagiaires en ont-ils entendu parler?
- Comment fonctionne la communication interne au sein des équipes? Existe-t-il des procédures? des outils?

4. Les publics de l'établissement

Il est important de caractériser les publics de votre établissement et vous allez pour cela construire des typologies en ayant soin d'objectiver les caractéristiques que vous choisirez.

Nous vous recommandons de partir de critères plus objectifs ou de ce que les élèves/stagiaires disent eux-mêmes, comme par exemple :

- pourquoi ils sont venus dans votre établissement (et pourquoi ici plutôt qu'ailleurs);
- ce qu'ils apprécient particulièrement, ce qu'ils n'aiment pas, ce qu'ils aimeraient changer;
- ce qui les étonne (et pourquoi);
- comment ils préfèrent apprendre;
- quelles relations ils entretiennent avec les autres (apprenants, équipe éducative...).

Vous considérerez aussi des critères tels que l'âge, le genre, le niveau d'études, le lieu de résidence, le statut ou le mode de financement de la formation, l'assiduité... et surtout vous regarderez l'évolution de ces critères à l'échelle de votre établissement.

5. Les productions de l'établissement

Pour analyser les productions de l'établissement, vous pouvez partir de deux approches proposées par le marketing stratégique dans la mesure où elles permettront de décaler votre regard et de questionner différemment vos champs d'activité. Lors de la recherche-action SPOT, nous nous sommes inspirés de l'approche par les domaines d'activité stratégique, ou DAS, et de l'analyse de la « valeur ». Nous ne traitons pas directement de cette dernière dans cet ouvrage mais nous vous présentons l'adaptation que nous avons faite de l'analyse par les DAS. Pour en savoir plus sur ces méthodes issues du marketing stratégique, nous vous recommandons la lecture de P.-L. Dubois et A. Jolibert (2007).

Nous vous présentons donc à la suite une traduction de ce qui peut être utile, dans ces méthodes, à votre démarche d'ingénierie de la demande de formation dans le territoire. Les données présentées sont tirées des travaux réalisés lors de séances de formation-action animées par le groupe national de professionnalisation de la fonction d'ingénierie de développement dans le cadre du programme national de formation de la DGER.

5.1. L'analyse par les domaines d'activité stratégique

Le principe de base de cette analyse est que, dans toute organisation ou entreprise, nous avons un ou plusieurs métiers qu'il faut définir avant de mettre au point une stratégie, chacun se caractérisant selon trois entrées :

- le marché : les clients ou groupes de consommateurs plus ou moins homogènes. Dans notre cas, on aurait par exemple les demandeurs d'emploi de plus de 26 ans ;
- le produit : les fonctions ou besoins satisfaits du consommateur. On aurait, par exemple, l'obtention du CACES (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) ;
- la technologie : les techniques mobilisées pour produire. Par exemple, stage en présentiel ou formation en intra-entreprise, mobilisation de l'atelier technologique ou de l'exploitation agricole, des services informatiques.

Dans un centre de formation, les clients sont de deux sortes : les financeurs (ou commanditaires) et les bénéficiaires qui, sauf très exceptionnellement, ne sont pas les mêmes. On trouve une situation comparable dans le secteur de la santé où généralement un tiers-payant (sécurité sociale, mutuelle...) est financeur pour le patient (bénéficiaire).

Les tableaux qui suivent listent les éléments que l'on peut trouver dans un même établissement selon les trois entrées : les clients, financeurs et bénéficiaires (pour ces derniers nous pouvons choisir plusieurs clés de lecture, selon leurs statuts – qui renvoient au financement – ou selon leurs projets – qui renvoient à vos actions de formation) (tab. 7) ; les produits, qui sont des prestations de différentes sortes (dans le cas des animations de projets, pensez à préciser les rôles, maître d'ouvrage, assistant à maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre, pilote, mandataire) (tab. 8) ; les technologies, qui incluent tant la pédagogie et la création de ressources que la logistique et les moyens administratifs (tab. 9). Notons que les typologies présentées sont indicatives et qu'elles doivent être adaptées à votre environnement.

Tab. 7 • Les clients •

Financiers et commanditaires	Bénéficiaires
• Conseil régional (tant pour les publics dont il assure le financement de la formation que pour ses propres salariés) et collectivités locales • État (pour les salariés) et différents ministères (par exemple pour reconversion de militaires ou pour plateformes interministérielles) • Organismes publics (Pôle emploi...) • OPCA, fonds de formation • Entreprises • Europe • Fondations et associations • Particuliers • Autres	• Demandeurs d'emploi de plus de 26 ans • Demandeurs d'emploi de moins de 26 ans • Salariés d'entreprise (adultes ou apprentis) • Salariés de collectivités • Agents de la fonction publique (territoriale, hospitalière, de l'État) • Salariés ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé • Allocataires de minima sociaux • Chefs d'entreprise et agriculteurs • Particuliers en activité • Particuliers hors activité (retraités, femmes ou hommes au foyer...) • Autres

Tab. 8 • Les produits •

Prestations de formation	Prestations d'ingénierie	Prestations d'animation de projets
• Diplômantes • Qualifiantes • Certifiantes ou professionnalisantes • D'insertion • Courtes en entreprise • Courtes pour particuliers • GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) et plan de formation • Autres	• Ingénierie de formation • Conseil en gestion des compétences • Diagnostic territorial • Expertise et conseils • Études et audits	• Projets de territoires • Projets européens • Projets internationaux
Prestations d'accompagnement	Prestations autres	Divers
• Recherche d'emploi ou RMI • VAE • Bilans de compétences • Orientation professionnelle	• Organisation d'événements • Prestations d'hébergement et de restauration	• Expérimentation • Recherche • Innovation

Tab. 9 • Les technologies •

Moyens pédagogiques	Moyens logistiques
• Conférences ou séminaires • Animations ou débats • Face à face pédagogique • Autoformation tutorée en centre • Autoformation tutorée à distance • Stage en entreprise • Entreprise formatrice • Régulation pédagogique individuelle • Orientation • Recrutement • Formateur • Intervenant extérieur • Stagiaires (leurs projets et leurs connaissances)	• Salle informatique ou multimédia • Salles de cours • Salles techniques • Laboratoire de biologie • Laboratoire de langues • CdR • Ressources au CDI • Exploitation de l'EPLEFPA (serre...) • Restauration • Lieux de stage • Entreprise ou exploitation support • Hébergement • Matériels
Création de ressources	Moyens administratifs
• Guides d'activités • Diaporamas • Films • Logiciels	• Conventionnement • Suivi administratif • Déclarations • Assistance et secrétariat • Accueil

En reprenant ces différents éléments et en les reliant les uns aux autres, vous pourrez caractériser les métiers de votre établissement. Prenons par exemple une formation BPREA (brevet professionnel responsable d'exploitation agricole) qui compterait un groupe de douze personnes, dix «en convention région» et deux «en CIF» (congé individuel de formation) et qui mobiliserait les éléments en italique gras dans le tableau 10. Au regard de cette mise en évidence, nous pouvons observer :

- que le dispositif pourrait peut-être servir à d'autres utilisateurs (clients/bénéficiaires) ;
- que d'autres modalités pourraient être envisagées (combinaison de technologies et de produits) ;
- etc.

Ainsi ce questionnement peut être une source d'amélioration et permettre d'animer une réflexion collective :

- pour prendre conscience des ressources de votre établissement ;
- pour réfléchir à leur combinaison et à leur utilisation ;
- pour questionner leur valeur ajoutée ;
- etc.

Tab. 10 • Exemple des éléments qui interviennent pour une formation BPREA •

Les clients <u>Financeurs</u> Conseil régional et collectivités locales État et différents ministères Organismes publics OPCA, fonds de formation Entreprises Europe Fondations et associations Particuliers <u>Bénéficiaires</u> Demandeurs d'emploi de plus de 26 ans Demandeurs d'emploi de moins de 26 ans Salariés d'entreprise Salariés de collectivités Agents de la fonction publique Salariés ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé Allocataires de minima sociaux Chefs d'entreprise et agriculteurs Particuliers en activité Particuliers hors activité	Les produits <u>Prestations de formation</u> Diplômantes Qualifiantes Certifiantes ou professionnalisantes D'insertion Courtes en entreprise Courtes pour particuliers <u>Prestations d'ingénierie</u> Ingénierie de formation Conseil en gestion des compétences Diagnostic territorial Expertise en conseils Études et audits <u>Prestations de gestion de projets</u> Projets de territoires Projets européens Projets internationaux <u>Prestations d'accompagnement</u> Recherche d'emploi ou RMI VAE Bilans de compétences Orientation professionnelle <u>Prestations autres</u> Organisation d'événements Prestations d'hébergement et de restauration <u>Divers</u> Expérimentation Recherche Innovation	Les technologies <u>Moyens pédagogiques</u> Conférences ou séminaires Animations ou débats Face à face pédagogique Autoformation tutorée en centre Autoformation tutorée à distance Stage en entreprise Entreprise formatrice Régulation pédagogique individuelle Orientation Recrutement <u>Création de ressources</u> Guide d'activité Diaporama Films Logiciels <u>Logistique</u> Salle informatique Salles de cours CdR Ressources au CDI Exploitation de l'EPLEFPA Restauration Lieux de stage Entreprise ou exploitation support Hébergement <u>Administratif</u> Conventionnement Suivi administratif Déclarations Assistance et secrétariat Accueil
--	--	--

5.2. La recherche d'alternatives stratégiques avec la matrice d'Ansoff

Pour aller plus loin, à partir de cette première analyse, il peut être opportun d'utiliser la matrice qui croise les produits et les marchés, dite matrice d'Ansoff (voir Dubois et Jolibert, 2007) du nom de son concepteur, pour déterminer des principes de stratégie.

Considérant que vous avez moins de prise sur les aspects liés aux marchés (les clients et leurs besoins existent indépendamment de vous), vous devez, pour vous adapter, faire évoluer vos technologies et vos produits, ce qui vous conduira à faire évoluer vos métiers.

Le tableau 11 propose un exemple de présentation schématique de cette matrice adaptée à un établissement agricole.

Tab. 11 • Matrice d'Ansoff •

Produit	Existant	Nouveau
Marché		
Existant	Pénétration de marché <i>Nouveaux services aux clients traditionnels pour gagner des parts de marché</i> Exemple : options proposées par l'établissement (qui n'existent pas dans les autres établissements) pour répondre à une demande.	Développement de produits <i>Nouveaux produits pour les clients actuels</i> Exemple : une offre existant en présentiel proposée en FOAD.
Nouveau	Développement de marché <i>Nouveaux clients sur les formations actuelles grâce à des formations plus disponibles</i> Exemple : adaptation d'offres à de nouveaux clients tels que les retraités ou les PME.	Diversification <i>Nouvelles formations vers de nouveaux publics</i> Exemple : création d'une offre nouvelle pour répondre à un besoin de certains publics du territoire.

Vous avez donc quatre alternatives stratégiques qui sont :

- **Pénétration de marché** : le principe est de prendre en compte des produits existants et des clients existants. Dans votre cas, il s'agit de prestations ou d'actions de formation : les caractéristiques fondamentales de la formation ne seront pas modifiées, le stagiaire, usager ou bénéficiaire est le même ; on ne change pas de cible. En revanche, pour « vendre » plus de formations (ou de prestations), vous allez miser sur la promotion et la publicité, jouer sur la stratégie de diffusion (référencement) et sur la « marque » pour lui conférer des valeurs de qualité-sécurité-fiabilité (qualité de l'hébergement, des cours, des enseignants et formateurs, expérience...) adaptées au client-stagiaire et au marché.
- **Développement de marché** : c'est le cas de prestations de formations existantes sur un nouveau marché. À la différence de la pénétration de marché, vous allez vendre la formation à une nouvelle cible (financier ou stagiaire), mais cette formation – le « produit formation » – reste la même (mêmes référentiel, dispositif, options, modalités, intervenants...). Vous allez développer des stratégies de communication orientées vers de nouveaux clients ; ça peut être s'adresser à une population susceptible d'utiliser vos « produits » mais ne les utilisant actuellement pas ou marginalement, ou encore travailler

avec un nouveau financeur, ou bien encore élargir vos propositions de prestations de formations dans d'autres régions, voire d'autres pays.

• **Développement de produit :** dans votre cas, ce sont des formations ou des prestations d'ingénierie. C'est la stratégie de différenciation qui consiste à développer un nouveau produit (ou de nouvelles prestations) pour le lancer sur un marché existant. Vous vous situez alors dans une perspective d'innovation pour faire évoluer les formations (ou prestations) existantes. Ces nouvelles offres seront dotées de nouvelles fonctionnalités, services... comme, par exemple, une équivalence avec un autre diplôme, la possibilité de capitaliser des unités sur plusieurs années, de nouvelles modalités d'apprentissage... Les publics cibles de ces produits seront vos publics cibles actuels mais, certaines de leurs attentes ayant changé (évolution dans l'usage des équipements de téléphonie et liés à Internet, mobilité plus ou moins grande, demande d'accès aux notes de ses enfants...), vous adaptez votre « produit ».

• **Diversification :** c'est la stratégie que vous adoptez lorsque vous cherchez à « commercialiser » de nouveaux produits de formation (ou de nouvelles prestations comme, par exemple, de l'expertise, du conseil...) à de nouveaux utilisateurs. Il faut distinguer deux types de stratégies : la diversification apparentée pour laquelle vous restez sur un marché ou un type de production connu (par exemple, pour une formation de pompiers aux techniques de grimpe et d'élégage, vous changez de professionnels – ce ne sont pas des élagueurs – mais vous restez sur les techniques d'escalade et d'élégage que vous maîtrisez en les adaptant aux conditions d'exercice de ces professionnels et à leurs besoins particuliers); et la diversification non apparentée qui se fait sur un secteur dans lequel vous n'avez ni expérience ni compétence *a priori* (par exemple, réaliser des prestations de bilans de compétences, des audits d'organisation, des plans de gestion...). Dans ce cas, vous commercialisez des produits complètement nouveaux à de nouveaux clients.

Cette approche comporte un certain nombre d'avantages et d'inconvénients.

• **Avantages :**

Il est possible de projeter le portefeuille d'activités du centre dans la matrice afin d'élaborer des scénarios d'évolution et d'anticiper les conséquences qu'engendrerait telle ou telle décision (en matière d'investissement, de partenariat, de coopération, d'évolution des compétences...). C'est l'occasion de provoquer des réactions, de confronter des points de vue, de faire émerger les arguments, de mettre en lumière certains dilemmes...

• **Inconvénients :**

– À moins d'analyser très finement les données existantes, ce qui dans le monde de l'éducation et de la formation est particulièrement complexe, cette matrice ne fournit que des approximations qui en limitent la pertinence.

- La matrice d'Ansoff est l'une des plus utilisées dans le cadre de décisions stratégiques visant la croissance économique; son usage renvoie donc à une certaine vision de la notion du développement (modèle de la croissance et prégnance du développement économique sur le développement social culturel...).

5.3. Atouts et limites de ces approches

L'approche par DAS et la projection dans la matrice d'Ansoff sont utiles pour mieux définir les grandes familles de métiers d'une structure. À votre niveau, elles vous fourniront une représentation de votre problématique qui pourra être critiquée ou affinée en groupe et permettront ainsi d'alimenter un atelier de réflexion.

L'intérêt de ces approches est qu'elles introduisent la notion de technologie dans la définition du marché qui est souvent limité à l'offre et la demande. Elles permettent ainsi de délimiter plus finement les marchés autour de besoins génériques qui peuvent être satisfaits par un ensemble de technologies substituables et donc de s'approcher de niches d'activités. Par exemple, une formation en FOAD avec des ressources papier pour des vendeurs d'une firme spécifique sera différente de la formation en présentiel pour des entrepreneurs du paysage : ce sont deux marchés distincts qui doivent être abordés de façons différentes (en termes de prospection, commercialisation, argumentation...).

Plusieurs outils marketing de ce type existent. Vous pouvez les mobiliser à condition de les adapter à votre contexte. Ils sont particulièrement intéressants pour alimenter des séances collectives de créativité, plutôt que pour viser à objectiver une prise de décision puisqu'ils ne prennent pas en compte un certain nombre d'aléas; c'est d'ailleurs ce qui fait leur grande limite.

Enfin, en particulier dans le cadre d'animations inter-établissements et inter-centres (comme par exemple celui des réseaux régionaux), l'approche offre l'intérêt de construire des éléments de comparaison et de mettre en lumière les différents processus de production de chacun.

6. L'élaboration de la synthèse pour le diagnostic interne

À partir de votre collecte d'informations, vous allez réaliser une synthèse, votre diagnostic interne. Ce diagnostic ne doit pas être un état des choses « dans l'absolu ». Pour lui donner du sens, vous devez l'orienter à partir de la représentation que l'établissement a des enjeux auxquels il contribue; pour cela vous allez mettre en relation les éléments de diagnostic que vous avez repérés avec les pistes d'actions que vous avez pressenties au regard de votre travail de diagnostic territorial.

Aussi, comme pour le diagnostic de territoire, vous pourrez produire un document synthétique de 10 à 15 pages – vous pouvez pour cela vous inspirer du plan de cet ouvrage. Partez bien de ce que vous faites et de ce que vous êtes et appuyez-vous sur des actions en cours ou passées, pourvu qu'elles soient remobilisables. Tant qu'un point fort n'est pas présent dans votre établissement mais seulement potentiel, vous ne pouvez pas vous reposer dessus ; il est au mieux un objectif.

Vous devez donc éviter une trop forte anticipation sur la base des éléments qui ont été mis en lumière lors du diagnostic de territoire. Autrement dit, tâchez de ne pas confondre, lors de la phase de diagnostic, « là où vous souhaiteriez être » et « là où vous êtes ».

6.1. Prendre du recul avec les données collectées

Afin d'organiser la synthèse et de dégager, de la somme d'informations que vous avez collectées, des points forts et des points faibles mettant en relation les enjeux perçus par l'établissement et son diagnostic, nous vous proposons de répondre de façon synthétique à chaque série d'items.

✎ Sur les fonctions cognitives et la qualité des prestations

- Votre établissement est-il engagé sur des enjeux d'apprentissage ? Si oui, lesquels ? Sur quelles voies de formation ? En formation initiale (scolaire et apprentissage) ? En formation continue ?
- Est-il engagé sur d'autres champs ? Si oui, lesquels ? Formation développement ? Production de connaissances/références (par exemple, des audits, des référentiels d'activités, des recherches-actions, des réseaux mixtes technologiques ou RMT...) ?
- Votre établissement est-il engagé sur des enjeux relatifs au développement d'innovations ou au transfert technologique (comme, par exemple, à Florac l'atelier de transformation fermière, à Rodez la plateforme agroalimentaire...) ?
- Participe-t-il à la gestion de la « mémoire » (comme, par exemple, à Saint-Affrique le centre de ressources du rayon de Roquefort...) ?
- Comment les bénéficiaires de vos formations qualifient-ils l'établissement ?

✎ Sur les autres missions partagées au sein de l'EPL

- Comment votre établissement est-il positionné dans le domaine de l'insertion ?
- De l'animation du milieu rural ?
- Du développement ?

- De la coopération internationale ?

✎ Sur des questions de territoire

- Votre établissement est-il impliqué dans la création d'activités en milieu rural ? en milieu périurbain ou urbain ?
- Dans la reprise d'exploitation ?

✎ Sur la socialisation

- Quel rôle tient votre établissement en termes d'éducation, de citoyenneté, de mise en relation des porteurs de projets... ?
- En termes de développement durable ?

Pendant que vous travaillez collectivement sur ces questions, gardez bien à l'esprit les enjeux auxquels contribue votre établissement.

6.2. Identifier des points forts et des points faibles

Une fois que vous aurez fait le tour des items interrogés, vous ferez ressortir, en les argumentant, ce qui vous semble être les points forts et les points faibles de votre établissement. Ce faisant, vous mettrez en évidence les avantages concurrentiels de votre établissement mais aussi ses faiblesses relatives. Prenons l'exemple d'un centre qui a une petite équipe : sa force est sa réactivité, tandis que sa faiblesse est son manque de disponibilité. Si l'on va plus loin dans l'analyse de cet exemple, on peut émettre l'hypothèse que le développement d'un réseau de partenaires en capacité d'intervenir est une des actions que le centre peut mettre en place s'il entretient de bonnes relations avec la profession.

Pour vous guider, vous pouvez utiliser une grille de synthèse en y classant par ordre d'importance les points forts et les points faibles identifiés collectivement. Nous vous proposons ci-après un exemple de grille. Les entrées de la colonne de gauche correspondent aux catégories les plus pertinentes de votre établissement ; elles ne sont pas exhaustives, comme pour la grille du diagnostic externe (voir tab. 6 p. 105).

Notez cependant que, pour être opérant, il est préférable de réaliser ce tableau à partir d'une hypothèse de travail qui repose sur un projet particulier : vous adapterez la colonne de gauche et vous dégagerez les points forts et les points faibles au regard de votre projet.

Éducagri éditions | Téléchargé le 10/06/2026 sur <https://shs.cairn.info>

	Points forts	Points faibles
Sur les fonctions cognitives et la qualité des prestations	1) Hall technologique (utilisé pour des actions de R & D par la profession) 2) Écomusée 3) Label OPQF 4) CdR opérant et reconnu 5) Expertises reconnues en gestion des espaces naturels, analyse du travail... 6) Mise en œuvre de nombreux chantiers écoles, pédagogie de projet...	1) Exploitation vétuste et non conforme 2) Des formations jugées « scolaires » par les stagiaires 3) Difficulté de coordonner l'activité pédagogique des filières 4) Bâtiments vétustes
Sur les autres missions partagées au sein de l'EPL	1) Engagement partenarial des équipes (participation au RMT « élevages »...)	1) Pas de stratégie de communication
Sur les questions de territoire	1) Activités régulières des stagiaires et élèves en relation avec les projets de territoire (aménagement de sentiers pédagogiques avec l'office de tourisme et la communauté de communes...)	1) Peu de valorisation des actions de l'établissement
Sur la socialisation	1) Relation avec les « anciens » 2) Réseau de maîtres de stage dynamique	1) Peu de moments de vie d'équipes

Cette synthèse réalisée, nous vous invitons à croiser ces éléments avec le diagnostic externe pour utiliser la matrice MOFF, objet du prochain chapitre.