



[DOSSIER]

Formation : l'interne est très tendance

Le tournant est manifeste. Les assureurs comptent maintenant dans leurs bataillons des équipes de formateurs étoffées. Désormais, pour une majorité d'entre eux, ce sont leurs propres salariés, désignés comme « experts », qui diffusent le savoir auprès de leurs collègues. Réactivité, sur mesure, disponibilité : les avantages sont nombreux. Et, bien que le sujet reste peu évoqué, le gain financier est réel. Il n'empêche, les organismes de formation extérieurs gardent la main sur un enseignement plus général. Et ils ont toujours la cote auprès des salariés.

[SOMMAIRE]

- 56 – MIEUX ENTRAÎNÉS, AU RISQUE DU CONFORMISME
- 61 – FAIT MAISON, C'EST MOINS CHER
- 64 – E-LEARNING, L'ÉCHEC DU « TOUT-VIRTUEL »

■ Les catalogues des organismes prennent la poussière. Depuis quelques années, les ressources humaines constituent des équipes de formation en interne. Résultat : elles proposent du sur-mesure. Mais les collaborateurs ont parfois le sentiment d'être formatés.



[EFFICACITÉ]

Mieux entraînés, au risque du conformisme

Après les grands séminaires dans les hôtels de Tunisie ou les cours collectifs de cuisine, la formation ne serait-elle pas finalement le meilleur des *team buildings*, fédérant l'entreprise à tous les niveaux? Oui, si l'on en croit les responsables des ressources humaines : à condition que la formation soit conçue et dispensée par

des équipes internes à l'entreprise. La tendance est en tout cas très nette : depuis cinq ans environ, les entreprises d'assurances ont développé le fait-maison. Elles étoffent leurs équipes chargées d'établir le contenu de ces programmes ou de définir les besoins, puis recrutent en interne leurs professeurs. « C'est excellent pour la motivation géné-

Points forts

- Logistique plus simple
- Budget formation moins grevé
- Forte réactivité
- Formation dupliquée à l'infini

LES ENTREPRISES GAGNANTES

Coût des formations

D'après AD Consultem

Pour un groupe de six personnes, somme brute dépensée :

- en formation interne, 250 € par jour ;
- en formation externe, entre 1 000 et 2 000 € par jour.

D'après Uneo

Coût d'une formation aux entretiens annuels d'évaluation :

- 6 personnes en interne égale 1 personne en externe.

Coût d'une formation au management :

- 45 personnes en interne égale 6 personnes en externe.

Points faibles

- Moins d'ouverture sur l'extérieur
- Pas de plus-value réelle en termes d'évolution sur le long terme
- Formateurs choisis par la direction autour d'un enseignement délimité

rale des collaborateurs, ceux qui enseignent comme ceux qui reçoivent, s'enthousiasme Laurent Witkowski, responsable de la formation à la mutuelle MCD. On y veille aussi à rappeler ce que sont les valeurs et l'esprit de notre entreprise. » Autre avantage : l'utilisation d'anecdotes, de situations vécues, du jargon propres à l'en-

treprise et impossibles à trouver sur catalogue. De plus, « cela crée une dynamique entre les services, un brassage entre les générations. Quand toute une entreprise est impliquée, que toutes les équipes sont mobilisées, il y a un véritable effet stimulant », ne craint pas d'affirmer Daniel Frenkel, responsable national formation du groupe Ma-

cif. Les entreprises n'hésitent pas d'ailleurs à mettre en avant l'avantage de se retrouver non plus en interentreprises, mais en « intra », avec d'autres collègues. MMA joue la carte de l'élite, avec la MM@cadémie, où des groupes de veille constitués autour d'un projet présentent le résultat de leurs travaux devant un public constitué uniquement de cadres, lors de « formations stratégiques ».

Atout et accélérateur

Le caractère « intra » favoriserait également l'intégration. La formation interne est présentée comme un atout au moment du recrutement. Devant un jeune diplômé hésitant, l'entreprise le rassure en lui présentant ses propres techniques : il peut se sentir à l'aise, car

GLOSSAIRE

■ **Académie** « C'est un partage du savoir, des connaissances. Nous gagnerons demain si nous savons mettre en commun nos expertises » : MM@cademie, MMA mutuelle.

■ **Campus** « Sur un site dédié, avec plusieurs modules de formation pour les collaborateurs de l'ensemble des métiers. Campus, car on retrouve la notion de plaisir au travail » : Verlingue, courtier.

■ **Université** « Une plateforme d'échanges et de partage, des enseignements tels une mosaïque, pour montrer, séduire, intégrer, développer » : April, courtier.

■ Passeport formation, carnet de route, manuel

Fiche qui résume les besoins de tel ou tel métier, document qui permet d'évaluer, mémo de la formation.

il sera vite opérationnel. Les recrues de BNP Paribas se voient ainsi proposer, dans le cadre d'une école projet, un cursus pour informaticiens. La formation interne profite aussi aux profils issus d'autres secteurs, notamment aux candidats des plates-formes téléphoniques, qui proviennent souvent de centres d'appels ou de professions commerciales. « Ils sont orientés client, nous les formons à l'assurance », résume Nathalie Benouaich, de l'institution de prévoyance CPMS.

Cette situation vient parfois compliquer la période d'essai. Souvent, les formations internes se déroulent dès l'arrivée du candidat. Or, un employeur ne peut pas différer le point de départ des mois de test. « Nous prenons le ...

Formée en interne

FACE À FACE

Formateur externe

Marie-Christine Noir

Déléguée syndicale centrale
Direct assurance, plate-
forme téléphone et Internet

« Depuis plus de cinq ans déjà, la formation professionnelle est assurée en interne par des "sachants". C'est parfaitement adapté et cela fonctionne très bien. Les salariés sont satisfaits. Mais avec une limite : ils évitent de poser des questions, redoutant parfois d'être jugés.

De plus, s'ils ne peuvent pas suivre la formation prévue, les sessions de rattrapage sont rares, voir inexistantes. Au mieux, un collègue prend le relais, mais, de toute façon, l'information est incomplète. C'est globalement positif, bien perçu, mais beaucoup trop minuté, et limité : on est opérationnel, mais on a rarement la finalité et encore moins une vue globale.

Conséquence : un appauvrissement de la connaissance du processus de l'entreprise, mais une efficacité au poste de travail. On est dans le court terme. »



DR



DR

Michelle Furster

Consultante à la Cegos

« Pour les salariés, il est important que la formation reste un moment privilégié pour prendre du recul sur leur poste. En externe, ils partagent leur expérience avec d'autres personnes qui occupent un poste identique mais l'exercent d'une autre manière. De plus en plus, l'efficacité est un critère majeur pour

les entreprises. La formation doit donc être courte, opérationnelle et coller aux objectifs. Aujourd'hui, on veut un "avant" et un "après". L'entreprise a une certaine ambition, elle ne se contente pas de collaborateurs satisfaits, elle regarde de près les écarts de savoir du salarié qui a suivi une formation. En tant qu'organisme de formation externe, nous apportons un complément d'expertise : nous sommes des professionnels, nous maîtrisons tout le processus de l'apprentissage. »

... risque d'investir sur des profils qui peuvent quitter l'entreprise quelques semaines plus tard. Mais il est impossible de faire autrement, car ce stage d'embauche est indispensable pour avoir des collaborateurs opérationnels», explique Isabelle Inacia, responsable du service formation de MACSF. Cet « entre soi » a ses limites et n'est pas toujours apprécié. Outre le manque d'ouverture sur d'autres horizons, le souci est aussi de se sentir observé par des gens de la maison, et de rester sur la réserve. La remarque vaut aussi pour les

formateurs, « choisis dans le moule. Certains s'interdisent de dévier ou d'approfondir un sujet qui n'est pas mis à l'ordre du jour par la direction concernée », regrette la déléguée syndicale d'une mutuelle.

Côté entreprise, l'avantage est à l'homogénéité du contenu : même s'il nécessite parfois l'aide d'un cabinet extérieur, il est élaboré en interne, et suivi de près. La DRH s'assure en temps réel que tout le monde reçoit la même piqûre. « Fini, le temps où chaque région trouvait son module, de façon éparse. Tout le monde est formé à

la même chose, c'est un projet unique », note un DRH. La formation est désormais centralisée : idéal et indispensable après une fusion ou une restructuration.

Vecteur de cohésion

Comme Allianz en France, qui a opéré des transferts d'activité. « Une telle restructuration n'est pas sans impact sur l'organisation. De fait, ces formations participent pleinement de l'effet de cohésion », se réjouit Sébastien Musset, directeur emploi, formation, rémunérations et services RH. L'entreprise a lancé un grand plan d'adaptation et 80 cursus de formation, soit au total 2 000 personnes concernées dans le cadre d'une refonte de la cartographie des métiers.

Pour les DRH, les formations internes constituent de nouveaux défis, notamment celui de bien choisir l'enseignant. Les futurs professeurs sont repérés de plus en plus tôt. « Nous les distinguons

parfois dès l'entretien d'embauche, en observant leur aisance à s'exprimer, explique Stéphanie Guilhaud, manager RH chez Verlingue. Pour le reste, c'est une question d'expertise. » La maîtrise de son sujet reste le critère n°1. Pour compléter ce savoir, le salarié reçoit une formation externe pour acquérir les qualités propres à l'animation. Une fois repéré un « sachant », les DRH doivent étudier comment le détacher, son absence du service pouvant atteindre quelques mois. Le salarié formateur devient un « expert » auprès de ses collègues, une admiration de ses pairs qui constitue bien souvent la seule et unique reconnaissance. « Le salarié est distingué pour ses connaissances et sa pédagogie. Il en ressent de la fierté », remarque Serge Vandendriessche, DRH de Marsh. Présentée par l'entreprise, la formation en interne est décidément une formule gagnant-gagnant...

■ MADELEINE VATEL

II AUCUN ORGANISME NE FORME À LA FOIS À LA LOGISTIQUE, À LA MÉDECINE ET À LA SÉCURITÉ, TOUT EN ADAPTANT LE CONTENU DES STAGES À LA CULTURE DE CHAQUE PAYS. II

Docteur Olivier Barles, directeur médical assistance chez SOS International.