

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION

DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE



Étude de Métier

Les métiers de la formation

février 1999

Les métiers de la formation dans l'assurance

Les métiers de la formation sont peu nombreux dans les entreprises d'assurances : ils représentaient environ 0,4% des effectifs au 31/12/1997. Mais leur importance est grande puisque, dans l'assurance, chaque salarié se forme en moyenne une semaine par an et que la plupart d'entre eux ont appris leur métier d'assureur dans la profession. Ce rôle essentiel est d'ailleurs inscrit dans la convention collective du 27 mai 1992 dans laquelle les signataires considèrent la formation comme *"à la fois atout et investissement, tant pour les entreprises que pour les salariés"*. Pourtant aujourd'hui, les professionnels de la formation, dans l'assurance comme dans les autres professions, s'interrogent sur leur avenir.

Cette apparente contradiction représente la première difficulté de cette étude. Les métiers de la formation, et surtout leurs évolutions possibles, sont indissociables de l'ensemble des pratiques de formation dont ils ne constituent qu'une partie. Une approche classique par métiers, activités ou facteurs d'évolution spécifiques à ces métiers conduit immédiatement à prendre en compte un champ beaucoup plus large incluant les évolutions des contenus et des besoins auxquels la formation répond, les publics auxquels elle s'adresse, mais surtout les évolutions et les modes d'organisation des entreprises.

Tous ces paramètres interagissent pour créer un ensemble. Ainsi le développement des outils multimédia en formation dépend de leurs possibilités techniques, de leur diffusion et de leurs coûts, mais aussi des contenus de formation envisagés dans les entreprises (acquisition d'information ou modification de comportements), des conditions matérielles d'exercice de la formation (locaux spécifiques ou formation sur le lieu de travail, durée de la formation...), des caractéristiques du public formé, notamment de son degré d'acceptation de ce type d'outils, voire d'autres paramètres comme la réglementation qui ne favorise pas aujourd'hui son usage en autoformation ou du moins sa prise en compte dans les dépenses de formation.

Cette étude donne donc a priori une impression de dispersion, de juxtaposition d'éléments indépendants ou au contraire de redondance quand ce n'est pas de contradiction. Cette complexité constitue sans doute l'un des facteurs explicatifs des interrogations actuelles des praticiens de la formation. Mais, progressivement, par touches successives, l'ensemble s'organise pour dépasser le cadre des métiers et s'inscrire dans une nouvelle logique de compétences.

Au-delà d'un métier, la formation apparaît de plus en plus comme un ensemble d'activités incluses pour partie au sein de nombreux métiers présents dans l'entreprise, en premier lieu les postes d'encadrants, et pour le reste, selon les nécessités de l'entreprise ou du moment, confiées à des professionnels, sous forme de mission.

Cette étude concerne les métiers de la formation dans le secteur de l'assurance. Des spécificités propres à l'assurance existent-elles ou au contraire s'agit-il de métiers (et d'évolutions) très transversaux ? Les professionnels de la formation de l'assurance se reconnaissent dans la plupart des études et constats sur la formation réalisés dans d'autres secteurs. La profession de la formation se caractérise d'ailleurs par une forte identité. Mais la formation dans l'assurance est aussi marquée par une forte tradition, par son histoire et par une pratique de la formation très supérieure à la moyenne. Ces particularités semblent avoir des conséquences réduites sur les métiers de la formation dans l'assurance tels qu'ils existent aujourd'hui.

En complément des données chiffrées du ROMA (Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance), cette étude qualitative permet de mieux cerner les tendances qui se dessinent et de pressentir des évolutions au sein de l'ensemble des filières de métiers.

Sommaire

1. Introduction	3
1.1 Rappel des hypothèses	3
1.2 Les différentes notions de formation	3
1.3 Méthodologie de l'étude	4
2. La formation aujourd'hui	6
2.1 Le contexte et les spécificités assurance	6
2.2 Les métiers de la formation et les autres	7
2.3 Organisation de la formation et accès aux métiers	10
3. Les facteurs d'évolution	15
3.1 Evolution des besoins de formation	15
3.2 Evolution de l'organisation de l'entreprise	16
3.3 Evolution perçue de la formation	18
3.4 Evolution des outils et dispositifs de formation	20
3.5 Réglementation et pratiques européennes	24
4. Les modes d'évolution	26
4.1 Externalisation et sous-traitance	26
4.2 Dilution dans l'entreprise	27
4.3 Segmentation dans le temps	28
4.4 Continuités et ruptures	30
5. Les tendances	32
5.1 La mort du stage ?	32
5.2 Plus du tout de formateurs/tous formateurs	34
5.3 La gestion des compétences	36
5.4 Du consommateur au client	38
5.5 La gestion de la formation	39
5.6 Scénarios du futur	40
6. Synthèse	41
6.1 Emergence d'une logique de compétences	41
6.2 Impacts sur les métiers de la formation	42
6.3 De nouveaux métiers ?	44
6.4 Diversité des rythmes d'évolution	45
7. Annexes	48
1. Extraits du ROMA pour la formation	48
2. Participants à l'étude	50
3. Références bibliographiques	51

1 . Introduction

1.1 Rappel des hypothèses

Cette étude des métiers de la formation dans les entreprises d'assurances vise tout d'abord à identifier :

- le poids de la formation dans les métiers de l'assurance et les variables (taille...) qui conditionnent ce poids.
- les différents métiers de la formation exercés dans les entreprises d'assurances aussi bien ceux touchant à l'animation des stages que ceux liés à la logistique et à l'administration de la formation.

Ces aspects seront traités dans la partie suivante "La formation aujourd'hui".

A partir de ce panorama de la formation dans les entreprises d'assurances, seront abordés les aspects plus prospectifs :

- le devenir quantitatif et qualitatif des métiers de la formation.
- les voies d'accès et les perspectives d'évolution pour ceux qui exercent ces métiers.

Pour cela, seront d'abord identifiés les "facteurs d'évolution" qui ont une influence sur ce devenir, puis les "modes d'évolution", avant d'aborder les "tendances" qui constituent les principaux axes de réflexions possibles.

1.2 Les différentes notions de formation

Le terme "formation" recouvre plusieurs notions :

La formation au sens du plan

La première acceptation est liée aux lois de 1971 sur la formation continue. La formation existait bien avant cette date, mais ces lois l'ont mise en valeur et en ont considérablement augmenté le volume.

Au sens de la loi, la formation constitue en premier lieu une dépense, dont le seuil minimum est fixé à 1,5% de la masse salariale, 2% selon la convention collective assurance. Les actions afférentes à ces dépenses correspondent de façon très schématique à un stage (un objectif, un programme, des moyens pédagogiques, un suivi et un lieu) et/ou du matériel et des dépenses de fonctionnement.

Cela signifie que certaines actions que l'on pourrait qualifier de formation ne sont pas prises au titre du plan, lorsqu'elles ne concernent pas des salariés par exemple, ou que des activités d'études peuvent être prises au titre du plan.

La structure formation

Souvent, le volume (ou la nature) des activités ci-dessus donne lieu à la mise en place d'une structure spécifique, direction ou service, généralement au sein de la DRH...

Ces structures, d'importance diverse selon les entreprises et les périodes, rassemblent des métiers différents, spécifiques (comme les formateurs) ou non, qu'ils soient très transversaux (secrétaire ou comptable) ou plus rares (documentaliste ou maquettiste).

Il est cependant possible de ne pas avoir de structure spécifique de formation ou bien, même si une structure existe, de n'y trouver aucun métier spécifique. Un service formation peut être essentiellement administratif, s'il recourt à d'autres salariés pour animer les stages.

Les métiers de la formation

La formation est-elle un métier ? Pour simplifier, il existe plusieurs activités ou types d'activités liés à la formation : convoquer les stagiaires, organiser des stages, concevoir des supports, faire la déclaration "2483"...

Le ROMA¹ comprend une sous-famille "formation" au sein de la famille "ressources humaines" (cf. annexe 1). Cette sous-famille comprend la conception et/ou la mise en place d'actions de formation, ainsi que la coordination et/ou l'animation d'actions de formation. Les exemples d'intitulés de fonctions montrent que les fonctions concernées ne balaient pas l'ensemble des activités liées à la formation, mais essentiellement celles tournées vers l'animation ou la conception d'actions. Les achats, la gestion ou la logistique de la formation ne sont donc pas considérés comme des métiers "spécifiques" formation.

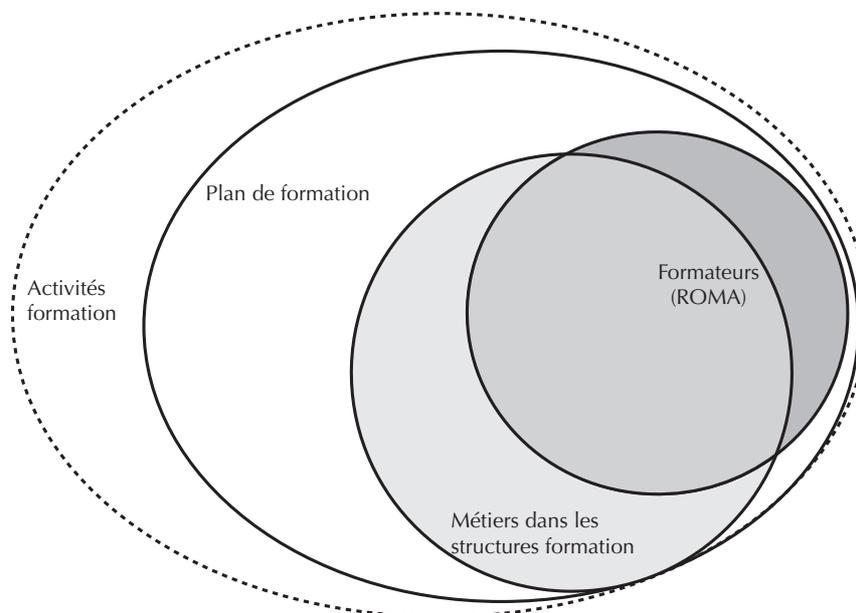
Un second problème est lié à l'activité dominante d'une fonction pour son intégration dans une famille de métiers : comment affecte-t-on un salarié dont l'activité est constituée d'une part d'assistance informatique et d'autre part d'animation de stages ? Cela dépend du volume d'animation effectué (activité dominante), mais aussi d'un choix politique ou organisationnel d'entreprise.

Les 480 salariés recensés fin 1997 dans la sous-famille formation ne constituent donc pas l'ensemble des intervenants de la formation.

Les activités de formation

Les activités de formation se retrouvent partout dans l'entreprise, au-delà des actions menées dans le cadre du plan de formation qui correspondent à la définition légale. Elles sont d'ailleurs fréquemment conduites sans recours à la structure de formation, ni à des personnes exerçant l'un des métiers de la formation. Les "animateurs occasionnels", les tuteurs et les responsables hiérarchiques conduisent la majorité des activités de formation, ainsi que les actions figurant dans le plan de formation.

Du métier à l'activité



Pour cette étude, nous essayerons d'appréhender l'ensemble des acteurs "professionnels" de la formation, c'est à dire ceux de la sous-famille formation, mais aussi tous ceux qui travaillent à temps plein à l'organisation, à la gestion ou à la réalisation d'actions de formation.

1.3 Méthodologie de l'étude

Les résultats de cette étude proviennent de plusieurs sources :

Groupe de travail

Un groupe de travail, composé de professionnels de la formation des sociétés d'assurances, constitue le "noyau dur" de cette étude. Ce groupe s'est réuni six fois d'avril à décembre 1998.

Treize dispositifs de formation de sociétés d'assurances ont été décrits par leurs responsables. Ils représentent une bonne diversité du monde de l'assurance : grandes et petites sociétés, activités lard, Vie, Réassurance... Ce travail témoigne surtout d'exemples variés en fonction de l'histoire, de la culture et de la politique des entreprises concernées.

Le groupe a ainsi recueilli des éléments sur :

Les métiers de la formation dans l'assurance

- les dispositifs de formation pour ces entreprises et les choix qui ont présidé à cette organisation.
- les métiers qui composent ces structures et les activités qui y sont conduites.
- l'évolution de ces dispositifs de formation, ainsi que les perspectives envisagées.

Le groupe a aussi entendu six professionnels de la formation intervenant dans l'assurance (FFSA², OPCAS-SUR³, ADAP⁴, ENASS/AEA⁵) ou plus généralistes (comme l'AFPA⁶), lui permettant ainsi :

- d'élargir la vision des pratiques de formation et d'avoir une perspective dépassant le cadre de l'entreprise.
- d'appréhender les évolutions de la formation telles qu'elles sont perçues "de l'extérieur".

Enfin, et surtout, ce groupe (composé d'une partie des intervenants ci-dessus) a échangé les points de vue et réfléchi sur le devenir des métiers de la formation.

Entretiens

Quinze entretiens individuels de professionnels ont été conduits par une intervenante du CNRS⁷, qui en a réalisé une synthèse pour le groupe de travail évoqué ci-dessus.

Huit de ces entretiens concernent des représentants syndicaux de quatre organisations différentes (CFDT, CGT, CFTC, CGC). La plupart d'entre eux sont professionnels de la formation et/ou exercent des responsabilités dans la formation. Le contenu de ces entretiens reflète donc à la fois un témoignage personnel, un avis de praticien et de représentant syndical.

Les autres entretiens ont été conduits auprès de praticiens de la formation en entreprises, mais occupant différentes fonctions : ressources humaines, organisation, informatique... ainsi que quelques professionnels externes, consultants formation essentiellement.

Ces interviews avaient pour objet de mieux cerner :

- les parcours et pratiques de formation utilisées par ces intervenants.
- leur perception des évolutions vécues dans leur carrière, en cours ou pressenties.
- leur avis sur ces évolutions et leurs préconisations pour le groupe de travail.

Autres travaux

La formation donne par ailleurs lieu à de nombreux travaux, que ce soit dans la profession (de la formation) ou de façon plus générale.

De nombreuses études et réflexions sur la formation ont été conduites, notamment :

- des études prospectives sur le marché de la formation comme le contrat d'études prospectives des organismes de formation en 98, les travaux de l'observatoire du centre INFFO⁸, etc.
- des études sur les pratiques comme celles menées par le CEREQ⁹, le GARF¹⁰ ou les cahiers du centre INFFO.
- de nombreux articles, revues spécialisées comme *Entreprise et Carrières*...

Des travaux existent aussi dans la profession de l'assurance :

- les chiffres de l'observatoire des métiers (ROMA) sur les métiers de la formation,
- une étude sur les dépenses de formation dans l'assurance réalisée par la FFSA, une sur l'alternance réalisée par OPCASSUR,
- des travaux de groupes de professionnels dans les domaines de la formation (tutorat, nouvelles technologies...).

A la lumière de cette littérature, nous pouvons d'ailleurs mesurer à la fois l'importance de l'activité formation, ses fortes évolutions (qui justifient le choix de cette étude) et le manque d'informations et de travaux sur l'objet de cette étude : les métiers de la formation dans les entreprises (d'assurances en particulier).

2 Fédération Française des Sociétés d'Assurance

3 Organisme Paritaire Collecteur Agréé pour l'Assurance

4 Centre de formation de l'assurance

5 Ecole Nationale d'Assurance (Enass)/ Association pour l'Enseignement de l'Assurance (AEA).

6 Association nationale pour la formation professionnelle des adultes

7 Centre national de la recherche scientifique

8 Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente

9 Centre d'études et de recherche sur les qualifications

10 Groupement des animateurs et responsables de formation en entreprise

2. La formation aujourd'hui

2.1 Le contexte et les spécificités assurance

La formation est fortement marquée par la loi de 1971. Si elle existait avant, la loi a apporté :

- un essor puisque l'on considère que le volume des dépenses formation a doublé l'année suivante,
- une "lisibilité" puisque les entreprises doivent faire des déclarations chaque année,
- une orientation, puisque la loi définit l'objet de la formation.

Le volume de personnes formées et les dépenses au plan national¹¹ n'ont cessé de croître pendant 20 ans :

	1972	1994
Le minimum légal	1%	1,5%
Les dépenses	1,35%	3,27%
Le % de formés	11%	34%
La durée moyenne	62h	44h

En 1994, on constate pour la première fois un ralentissement des dépenses de formation. Une baisse intervient dans les grandes entreprises (>5000 salariés), tandis que la formation continue de progresser dans les P.M.E.

L'assurance fait partie avec la banque des secteurs dans lesquels la formation est importante avec entre autres :

- des dépenses de formation supérieures à la moyenne nationale,
- une obligation conventionnelle (2%) supérieure à l'obligation légale,
- une obligation de formation pour obtenir la carte professionnelle d'assurance (150h de formation),
- un rôle "pilote" en matière de formation, avec par exemple la mise en place en 92 du capital de temps de formation (400 heures) pour les salariés ayant un niveau de formation inférieur au bac, la réforme des examens professionnels...

Les dépenses de formation dans l'assurance se situent très largement au-dessus de la moyenne nationale avec :

en 1994 ¹²	France	Assurance
Le minimum légal	1,5%	2%
Les dépenses	3,3%	5,2%
Le % de formés	34%	66%
La durée moyenne	44h	53h

Les évolutions constatées au plan professionnel sont cependant comparables à celles de l'ensemble, avec :

- le plus fort taux de dépenses en 1992, puis un tassement à partir de cette date,
- une diminution des dépenses pour les sociétés de plus de 2000 salariés, dans lesquelles les formations étaient, et restent, les plus nombreuses,
- une réduction constante de la durée moyenne de formation, depuis 1992.

La profession dispose d'une offre formation complète, avec entre autres :

- une filière de formations diplômantes couvrant l'ensemble des besoins (CAP, BP, BTS, ENASS, CHEA¹³, titre de Conseiller en Assurance et Epargne...).
- des modalités de formation diversifiées comme l'ENASS/AEA qui propose des formations initiales, continues, en apprentissage ou en alternance, et des formes d'enseignements diversifiés (cours traditionnels ou par correspondance, séminaires...).

11 source Cereq. Exploitation des déclarations fiscales 2483

12 l'année 94 permet la comparaison de toutes les variables prises en compte.

13 Centre des Hautes Etudes de l'Assurance

Les métiers de la formation dans l'assurance

- un organisme (OPCASSUR) de gestion des fonds mutualisés, qui finance des actions de formation et offre des prestations de conseil et d'assistance adaptées aux besoins de la profession...
- un organisme professionnel (ADAP) orienté vers les formations continues non diplômantes. Le Capa¹⁴ propose aussi des formations spécifiques pour la profession.
- une activité forte de la FFSA avec entre autres la révision des examens professionnels incluant l'introduction d'unités capitalisables et la validation des acquis professionnels, la réalisation de supports de formation au tutorat, un travail sur les nouvelles technologies...

Cela n'empêche d'ailleurs pas un recours important à d'autres prestataires externes de formation aussi bien pour des besoins transversaux (commercial, informatique, management) que pour des besoins très spécifiques avec du sur mesure.

Le volume de formation (en tout cas réalisé dans le cadre du plan de formation) varie en fonction de la taille de l'entreprise¹⁵ :

- en 1990, les dépenses des sociétés d'assurances de moins de 50 salariés représentaient 2,6%, alors qu'elles atteignaient 5,9% dans les entreprises de plus de 2 000 salariés.
- en 1992, les petites entreprises chutaient à 2,2% alors que le taux des grandes entreprises atteignait 6,5%. L'écart était alors le plus important : 3 fois plus.
- en 1996, le taux des petites revenait à 3,0% et celui des grandes était ramené à 5,2%.

Si la formation est toujours plus importante dans les grandes entreprises plutôt que dans les petites, cet écart tend à se combler.

L'activité semble aussi influencer sur le taux des dépenses de formation :

- en 1992, 3,7% en réassurance contre 6,6% en Vie et Capi (année de l'écart maximal),
- en 1996, 4,2% en réassurance contre 5,0% en Vie et Capi.

En fait, cette différence entre les domaines d'activité est sans doute due à d'autres variables que le secteur, notamment aux contraintes spécifiques des réseaux commerciaux d'assurance Vie.

On constate cependant que les différences s'estompent. Les entreprises ayant des dépenses élevées les réduisent, celles ayant des dépenses plus faibles les augmentent.

2.2 Les métiers de la formation et les autres

Le ROMA contient une sous-famille "formation" au sein de la famille "ressources humaines". Elle ne comprend que les métiers spécifiques à la formation. En 1997, cette sous-famille comptait environ 480 salariés soit 0,4% des effectifs de l'assurance. Les structures formation comptent (d'après les descriptifs de structures formation) au moins autant de salariés que ceux qui sont recensés ci-dessus, travaillant sur d'autres aspects de la formation à temps plein.

Les métiers de la formation

Le Répertoire Opérationnel des Métiers¹⁶, qui recense 7 métiers de la formation, dont 5 s'exercent en entreprises, fournit une bonne grille de lecture de ces différents métiers.

1. formateur (animateur de formation, chargé de formation)

C'est le métier le plus courant. Formation dans le domaine enseigné et expérience professionnelle sont recommandées. Enfin, la description stipule qu'il "peut assurer une intervention relevant du domaine de sa spécialité (assistance technique, participation à un projet, études)...".

Par extrapolation des dépenses formation, environ 4/5 des heures de formation dans l'assurance animées par des salariés, le sont par des formateurs "occasionnels". Les professionnels des structures formation animent relativement peu et tendent à s'orienter vers de la conception de supports (animés par d'autres) ou de l'élaboration d'actions de formation.

14 Centre d'Analyse et de Prospective dans l'Assurance

15 source FFSA rapports 90/95 et 91/96

16 Répertoire Opérationnel des Métiers. Réalisé par l'ANPE

2. conseiller en formation.

Le conseiller en formation, qui réalise des bilans de compétences (au sens de la loi ou non) et informe les demandeurs de formation, est relativement rare dans les dispositifs de formation.

Son existence relève le plus souvent d'un besoin spécifique de réduction d'effectifs et/ou de reconversion (les "antennes emploi") ou encore d'actions ponctuelles auprès de populations "à risques" (faible niveau de qualification par exemple).

Deux éléments sont remarquables :

- le profil requis est très spécifique et relève des ressources humaines, le Répertoire Opérationnel des Métiers spécifiant qu' "*une formation interne est souvent prise en charge par l'entreprise*"
- les techniques (entretien, évaluation, connaissance des emplois...) correspondent plus à la gestion des ressources humaines qu'à la formation n'intervenant qu'en aval de ce processus.

Le conseiller en formation est généralement responsable "emploi/formation".

3. responsable de formation en entreprise (assistant de formation, directeur de la formation)

S'il n'y en a qu'un (petite entreprise, structure légère...), c'est ce métier. Il s'agit d'un métier polyvalent dans lequel l'expérience professionnelle est indispensable, celle de la formation un atout. Il doit connaître la gestion de la formation, en second lieu seulement l'évolution des techniques et méthodes pédagogiques.

La description insiste sur les compétences d'organisation ou de management au sens large. Il a un rôle d'"analyse des besoins de formation", de "négociation des contenus et des budgets", de gestion (administration, budget, achats...), et d'animation d'équipe.

4. consultant en formation (formateur consultant).

Dans un organisme prestataire de formation, c'est le commercial qui conseille les clients et élabore le cahier des charges. Là aussi, l'expérience professionnelle prime, la connaissance du milieu formation étant un atout. Dans les entreprises, ces activités de type chef de projet, qui vont du cahier des charges à l'accompagnement de l'action (y compris d'un point de vue matériel et budgétaire) se développent, souvent sous le terme d'"ingénierie". C'est en fait une activité d'accompagnement.

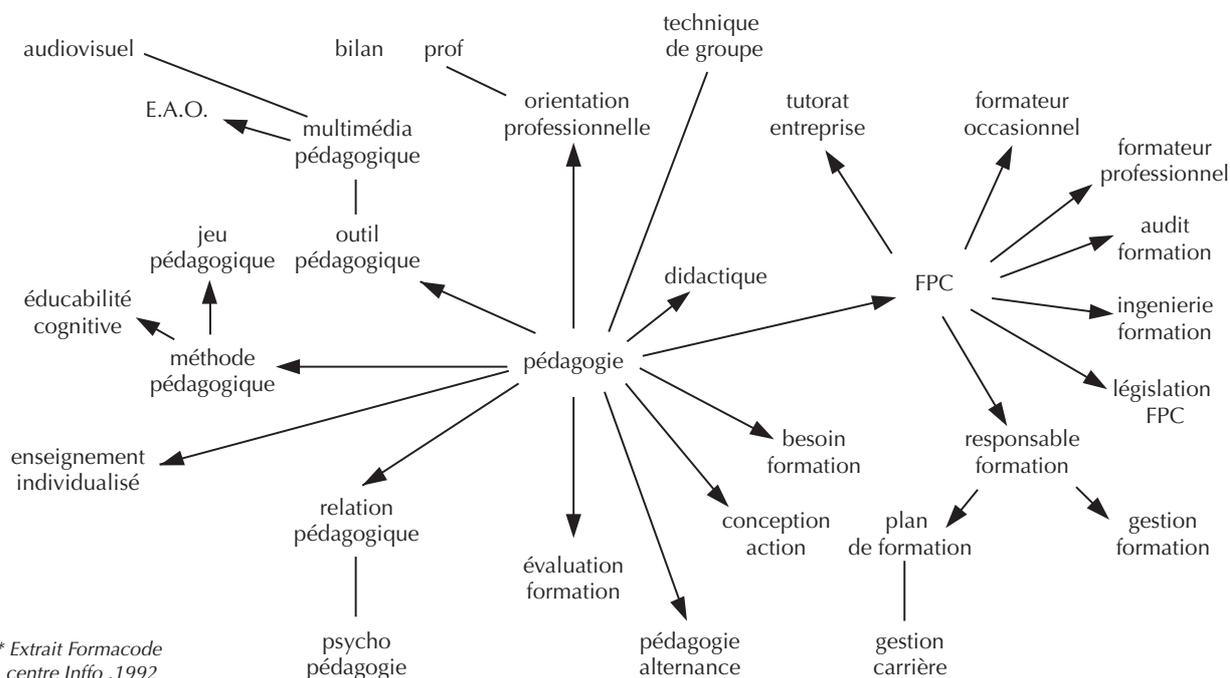
5. concepteur-organisateur (ingénieur d'études, ingénieur de formation)

Proche du précédent, il s'en distingue par la "*conception et la construction d'architecture du système de formation*". C'est aussi un organisateur et un chef de projet, mais centré sur le processus pédagogique, qui intervient donc en aval du consultant.

Dans la réalité, nous constatons que les frontières sont perméables pour les trois derniers métiers (surtout les 4 et 5) qui privilégient la polyvalence et l'expérience de l'entreprise. Ils incluent aussi fréquemment des activités annexes.

Les métiers de la formation dans l'assurance

Organisation des activités de formation par proximité



Autres métiers

Ils représentent, en moyenne, la moitié des effectifs des structures formation, soit environ autant que ceux de la sous-famille "formation".

1. gestion

Elle est très lourde, car elle inclut la gestion :

- du plan (recueil des demandes, chiffrage, réalisation d'un catalogue, information, présentation, suivi, déclarations....)
- des stages (plannings, convocations, gestion logistique, administrative, comptable, évaluations).
- de la documentation (supports, bibliothèque...) et du matériel (y compris l'utilisation technique).

Ce sont des activités d'assistance aux métiers de la formation.

2. logistique.

Ces métiers se retrouvent avant tout dans des entreprises qui disposent d'un centre de formation. Il s'agit de métiers spécifiques non-formation (économat, restauration...), mais aussi et surtout de fonctions d'accueil et d'organisation matérielle qui constituent une part très importante de l'image de la formation. Les salariés qui occupent ces métiers sont souvent issus de métiers à caractère administratif.

Même lorsqu'il n'existe pas de centre de formation, de telles activités (informations, assistance...) sont conduites à distance.

3. achats.

L'achat de formation est une activité "classique" d'achats, telle qu'on pourrait la trouver dans un service spécialisé.

Appliquée à la formation, cette activité se rencontre sous 3 formes :

- l'achat d'opérations "importantes" en intra-entreprise. Il y a au départ un travail d'ingénierie de formation qui aboutit à la définition d'un cahier des charges. Il est d'ailleurs fréquent que des organismes extérieurs interviennent (en conseil) dans la définition de ce cahier des charges. La procédure d'achat est classique, mais la décision est prise en fonction de critères à la fois objectifs (prix, références...) et subjectifs comme l'adéquation à la culture d'entreprise.

- le choix d'un organisme pour un ensemble de prestations. Il est souvent plus pratique, moins cher et plus performant de travailler avec un nombre restreint d'organismes offrant une palette de propositions (la communication ou la micro-informatique). Dans ce cas, il n'y a alors pas de réel cahier des charges. La pratique de "tests" en intra ou en inter-entreprises ainsi que le bouche à oreille sont des moyens très utilisés.
- l'achat d'une prestation unique de formation sous forme d'inscription à un stage inter-entreprises. Il s'agit plutôt dans ce cas d'un acte administratif de recherche de propositions dans un ensemble de documentations en fonction de critères (contenu, dates, durée, prix...), puis d'inscription.

L'enquête du GARF en 1996 montre que, pour l'ensemble des secteurs, les pratiques d'achat de formation ne sont pas aussi développées qu'on pourrait le penser en regard des sommes dépensées. Pour les entreprises de 5000 à 10 000 salariés :

70% ne font pas de cahier des charges

60% n'ont pas de normes de qualité

En fait, la fonction d'achat de formation est pratiquement toujours associée soit à la conception d'actions de formation (pour le sur mesure), soit à la gestion des stages.

2.3 Organisation de la formation et accès aux métiers

Organisation

Les activités décrites ci-dessus sont combinées pour constituer des postes au sein de structures formation, centralisées ou non. Si la structure est très petite, on retrouve un responsable formation polyvalent avec éventuellement une assistante (qui s'occupe plus spécifiquement de la gestion). Mais dans les structures plus importantes (certains services ou directions comptent plusieurs dizaines de salariés), les combinaisons peuvent être multiples.

Pour reprendre la description des métiers telle qu'elle est organisée dans le CEP des organismes de formation, nous avons une distinction entre :

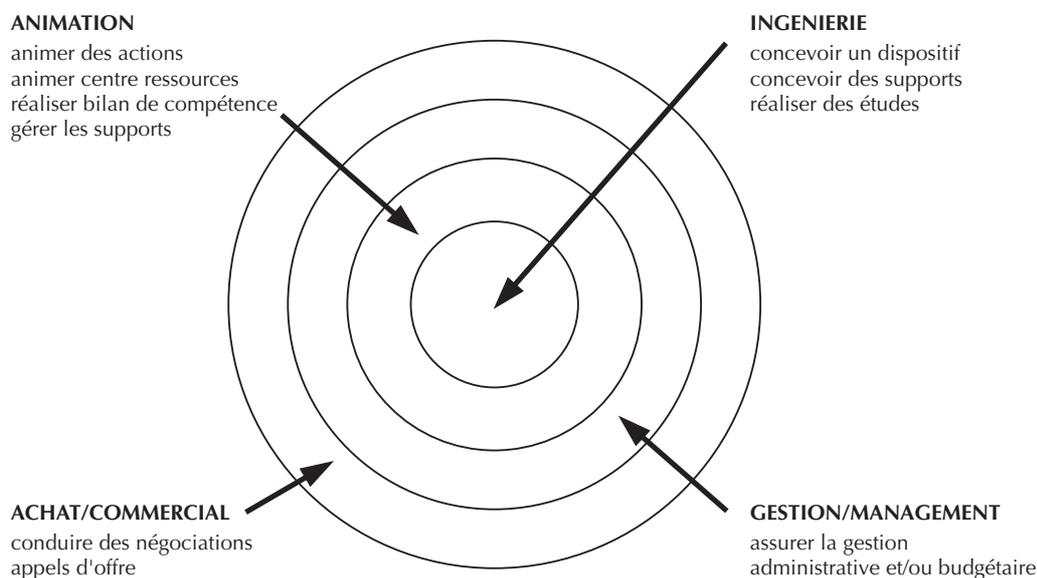
- l'animation (qui est pour les organismes de formation le cœur du métier) et l'ingénierie, qui constituent les métiers spécifiques de la formation,
- le management et le commercial qui constituent des métiers de soutien.

En entreprise, on retrouve à peu près les mêmes métiers, avec cependant quelques différences notables :

- l'ingénierie semble être, en terme de valeur, plutôt considérée comme le cœur du métier, l'animation pouvant être décentralisée.
- l'organisation est placée de la même manière que le management, en soutien de l'activité de base.
- le commercial des organismes a la fonction "achat" pour symétrique. L'importance des achats est cependant moindre, au point qu'ils sont souvent intégrés dans les autres métiers.

Les métiers de la formation dans l'assurance

Les métiers de la formation en entreprises



Par comparaison à l'organisation proposée dans le CEP des organismes de formation

Selon les exemples décrits, il ne semble pas y avoir de règles de taille (en fonction de l'entreprise ou des dépenses) ou d'organisation type, hormis le fait, très général, que la formation est souvent rattachée à la direction des ressources humaines. En 1996, une enquête de la CEGOS sur la fonction ressources humaines signalait que la formation avait un taux de centralisation plus fort que le reste des autres activités ressources humaines. La bancassurance avait le taux le plus fort avec 97% d'existence d'une structure spécifique de formation.

Les quatre exemples suivants de sociétés d'assurances illustrent diverses possibilités :

A/ Structure centralisée (1 200 salariés)

1 poste gestion du plan et achats + 1 poste micro-informatique : gestion de matériel, gestion des stages, animation et conception + 14 chargés de formation qui gèrent et animent les stages.

Remarques: la formation micro-informatique pourrait (et était) rattachée à l'informatique. Tous les "professionnels" de la formation sont dans une structure spécifique.

B/ Structure décentralisée (550 salariés)

En central : 1 responsable et une assistante gestion du plan.

Décentralisés : 3 concepteurs/formateurs + tous les jeunes cadres de façon occasionnelle + 1 correspondant formation par direction.

Remarques: la formation reste assez classique, mais est largement diffusée dans l'entreprise. Il existe des professionnels (3 personnes) en dehors de la structure formation.

C/ Structure souple (5 000 salariés)

1 poste orientation + 18 formateurs détachés des directions opérationnelles pour 4 ou 5 ans qui conçoivent et animent les formations.

Décentralisés : des formateurs occasionnels qui doivent 20j/an de formation.

Le recueil des besoins et le plan sont réalisés au niveau des directions.

Remarques: la formation est en fait très décentralisée, mais les formateurs "professionnels" sont rassemblés dans une structure.

D/ Pas de structure formation (1 200 salariés)

Les formations techniques sont réalisées par des formateurs occasionnels et les formations comportementales par des formateurs externes

La DRH comprend une structure emploi/développement pour la gestion des entretiens annuels : recueil des demandes formation, réalisation d'un catalogue et ingénierie de formation (réponse aux besoins).

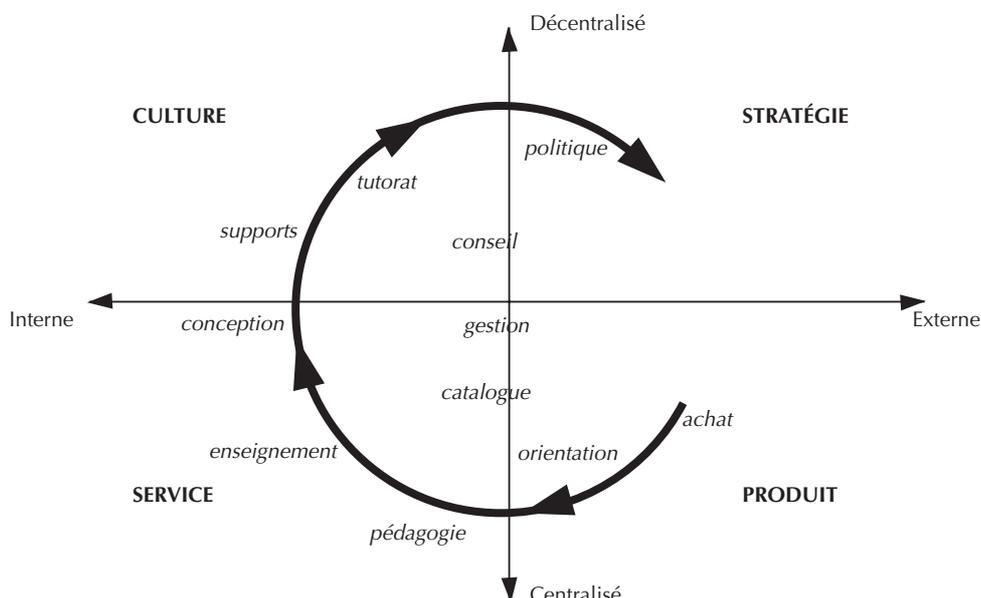
Remarques: Au-delà des mots, des professionnels de la formation existent au moins "à temps partiel" pour la gestion du plan et l'ingénierie.

A volume de formation égal, la structure formation peut représenter de 5% de l'effectif à... rien du tout, ce qui a une forte incidence sur les métiers. Il existe cependant de façon fréquente 2 pôles : un pôle organisation (administration/logistique) et un pôle formation (enseignement/ ingénierie). Mais les passerelles sont fréquentes. L'organisation des stages peut être liée à la formation dans une logique de "produit", comme dans l'exemple A) ci-dessus où une personne s'occupe de l'ensemble des formations micro. Les achats peuvent être vus aussi bien comme un acte administratif (le cahier des charges est alors réalisé par la hiérarchie) que comme un acte de formation (ingénierie). Il n'y pratiquement pas de "domaine réservé" formation, toutes les tâches décrites ci-dessus pouvant se retrouver exercées de façon ponctuelle dans d'autres structures (opérationnelles, ressources humaines...).

L'organisation des activités de formation peut être schématisée en quatre grandes logiques, correspondant à des époques différentes de formation :

- **Produit.** La formation correspond à une dépense (obligatoire) qu'il convient de gérer : on recueille les besoins, on achète à l'extérieur, on gère les dépenses et les obligations légales.
- **Service.** La formation est un service à disposition des directions. Comme un organisme externe (prestataire), elle réalise ce qu'elle peut (ce qui est concurrentiel par rapport au marché et/ou spécifique). Aux activités ci-dessus s'ajoutent des activités de conception et d'animation, des locaux... On peut aussi concevoir une décentralisation des activités ci-dessus (chaque direction réalise son plan de formation et gère son budget) pour ne conserver que la partie prestation.
- **Culture.** La formation dispense une "culture d'entreprise". Son rôle n'est pas de réaliser des prestations de formation coupées de l'entreprise mais de donner une cohérence à l'ensemble. Cela se fait au travers du plan (orientations, choix...) et des contenus. L'activité formation reste en partie centralisée par l'animation d'un réseau de formateurs occasionnels.
- **Stratégie.** La formation dépasse ses frontières pour participer au développement de l'entreprise : faire évoluer l'organisation, introduire un nouveau type de management... La mise en œuvre de cette stratégie est confiée aux opérationnels ou est traitée de façon ponctuelle par des groupes de projets.

Evolution des logiques de formation dans le temps



Les métiers de la formation dans l'assurance

Ces différents aspects constituent des strates qui peuvent s'additionner ou se substituer au choix. Il existe néanmoins des contradictions entre les différents aspects et/ou des tendances qui permettent d'orienter ces évolutions.

Accès aux métiers

D'où viennent les professionnels de la formation ? Nous disposons de peu d'éléments à ce sujet. L'étude du GARF sur les responsables formation montre que :

- les responsables formation ont la plupart du temps une ancienneté dans l'entreprise. Ce sont des professionnels qui évoluent vers la formation,
- l'ancienneté moyenne est faible, ce qui tend à montrer que la formation est un "passage" vers d'autres fonctions.

Cette constatation s'applique-t-elle aussi à l'assurance ? Au travers des auditions et entretiens, la réalité semble plus diverse. Pour les formateurs et concepteurs/formateurs, nous avons trois profils types :

- un accès "indirect" à la formation via des postes techniques. On est commercial, gestionnaire assurance ou informaticien et on a l'occasion de faire de la formation. Le passage se fait souvent de façon progressive : opérationnel, puis animateur occasionnel, puis animateur à plein temps dans le domaine qui est le sien. Par contre, il semble ensuite y avoir une professionnalisation dans la fonction.
- un accès "direct" à la formation par le biais d'enseignements ou de formations "externes". L'exemple type est le professeur d'anglais ou d'économie qui intègre l'entreprise pour laquelle il était prestataire. Il s'agit là de professionnels de la formation, dont la stabilité est forte. Par contre, ce type d'accès correspond à une époque révolue. On n'intègre plus les services formation par ce biais.
- un accès "direct et transitoire". L'embauche de jeunes cadres ou les processus de mobilité interne prévoient un passage à la formation comme processus d'intégration. On n'est pas recruté pour être formateur, mais on forme pendant un moment ce qui permet d'avoir une vision plus large de l'entreprise, de nombreux contacts, et d'acquiescer à la fois les techniques et la culture interne.

Pour le métier de formateur, qui englobe toutes les activités de formation, on retrouve bien une notion de "passage", à modérer un peu par rapport à la situation générale décrite par le GARF. Pour les autres activités, c'est le mystère. C'est vraisemblablement dû au côté "non spécifique" de la gestion de la formation qui induit une situation comparable aux postes de "gestion" des entreprises d'assurances : accès "par hasard" avec une formation générale moyenne et peu importante (du CAP au BTS selon les périodes), une ancienneté dans l'entreprise et dans la fonction forte, une évolution "au coup par coup" selon les profils et choix personnels.

Dans ces descriptifs, on retrouve quelques constantes intéressantes :

- la "non-spécificité" de la formation. Les parcours d'évolution ne se font pas sur des profils particuliers, ni en terme de formation, ni en terme d'expérience. Les choix ont l'air d'être des choix techniques. On recherche quelqu'un qui connaît (concrètement) le commercial ou la gestion des sinistres, un "bon professionnel".
- la motivation. On a "envie de transmettre son savoir", un "goût pour les relations", "envie de faire de la formation"... Il y a peu (ou pas) de références techniques de formation. Les sciences de l'éducation (filière de formation spécifique) ne sont jamais citées ni en formation initiale, ni dans les formations continues réalisées.
- l'approche se fait souvent progressivement par le biais d'activités de "formateur occasionnel" dans l'entreprise, et/ou des activités d'enseignement en dehors de l'entreprise (l'AEA ou l'ADAP font appel largement à des professionnels). La professionnalisation est généralement constituée d'un stage de formation de formateurs.

L'existence d'un "projet personnel" semble sous-jacente : on ne vient pas vraiment par hasard à la formation, mais parce qu'on aime former.

Il convient cependant de relativiser ces aspects, car le lien entre formateurs "professionnels" et formateurs "occasionnels" est très mince :

- le formateur "professionnel" n'anime qu'une partie relativement limitée de son temps, environ à 1/2 temps, le reste étant consacré à d'autres tâches. Il est vraisemblable que le vécu est sensiblement différent pour un formateur selon sa direction de rattachement et les activités complémentaires qui lui sont confiées.

- le formateur "en mission" est rattaché à la formation pour quelques mois en attendant d'occuper un autre poste (défini ou non).
- le formateur "occasionnel" comme son nom ne l'indique pas, est souvent semi-professionnel ("ce sont toujours les mêmes noms qui reviennent").

La sortie de l'activité formation a tendance à être inéluctable, car on considère que pour bien former, il faut avoir de l'expérience (du contenu et pas de la formation) et qu'il convient que cette expérience soit récente.

3. Les facteurs d'évolution

Ne figurent ci-après que les facteurs d'évolution connus aujourd'hui, et susceptibles d'avoir des incidences fortes sur le nombre ou le contenu des métiers de la formation, en premier lieu celui de formateur.

3.1 Evolution des besoins de formation

L'Emploi

La formation "tout au long de la vie" se développe progressivement. Il existe cependant des moments forts au cours desquels les volumes de formation sont très importants : l'embauche et l'intégration, le début de carrière, le changement de métier, la reconversion, etc.

La formation des nouveaux embauchés constitue un moment fort de la formation. Cette formation est très lourde pour les postes commerciaux. L'obtention de la carte professionnelle d'assurance, obligation légale pour présenter des opérations d'assurance au public, nécessite au minimum 150 heures de formation, soit trois fois la durée annuelle moyenne de formation dans l'assurance.

Nombre de salariés ayant moins d'un an d'ancienneté ¹⁷	En 1996	En 1997
Famille gestion de contrats	1 700	1 300
Famille commercial	5 000	4 100

On peut penser que les volumes de formation dépendent largement des variations d'embauches. Si l'on attribue 1 mois de formation à chaque embauche (et 5 stagiaires par groupe en moyenne), l'écart constaté entre 96 et 97 représente environ 20 postes. Les salariés embauchés dans l'année représentaient 8,31% en 1996, 6,56% en 1997. Les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté sont passés de 26,56% fin 96 à 24,80% fin 97. Or, on se forme plus en début de carrière. Une forte variation de ces taux (un mouvement inverse avec le vieillissement de la pyramide des âges par exemple), aurait donc une incidence sur le nombre de personnes à former, et par contre coup, sur les volumes de formation et de formateurs, si les pratiques restent les mêmes.

Le taux de mobilité interne a lui aussi une incidence. Lorsqu'on change de métier, il faut se former. Il est difficile de quantifier la mobilité interne, surtout celle donnant lieu à formation, mais il est raisonnable de penser que l'évolution des sociétés d'assurances et des modes d'organisation multiplieront les volumes de changements de postes et de métiers. La plupart des mobilités, comme le passage à des responsabilités d'encadrement, donnent aujourd'hui systématiquement lieu à formation.

Les reconversions constituent aussi l'occasion de programmes lourds de formation, souvent de plusieurs mois. Il s'agit là de techniques spécifiques pour des populations ayant une forte ancienneté dans des emplois de basse qualification et dont la formation de base est faible, comme lors de la suppression de postes de saisie ou d'archivage. Compte tenu des évolutions de profils, le nombre de reconversions lourdes de ce type se réduira dans le temps au profit d'actions plus légères de simple mobilité.

Les formés

Le profil des personnes qui suivent la formation joue de façon importante à la fois sur les volumes et sur les contenus de formation.

Le niveau de base des salariés de l'assurance progresse de façon spectaculaire. Autour de 30 ans 56,4% des salariés ont un niveau supérieur ou égal à bac+2, autour de 40 ans 64,1% ont un niveau compris entre bac et bac+2, autour de 50 ans 64,5% ont un niveau de formation inférieur au bac.

Les jeunes embauchés connaissent tous l'utilisation d'un micro-ordinateur et pratiquent Word et Excel. Le passage à des versions nouvelles de logiciels ou à de nouveaux logiciels ne nécessitent pas pour eux les mêmes actions de formation.

Par ailleurs, la formation "classique" (stage intra-entreprise) nécessite d'avoir au même moment un ensemble d'au moins 4 ou 5 personnes ayant :

- les mêmes besoins de formation, c'est à dire exerçant les mêmes activités ou utilisant les mêmes outils,

- le même niveau de connaissances (ou d'expérience) vis à vis du contenu de la formation, et des capacités d'apprentissage identiques.

Même pour un apprentissage de base, par exemple l'utilisation simple d'un tableur, les besoins ne sont pas les mêmes pour une secrétaire qui ne connaît que le traitement de texte, que pour un gestionnaire qui devra utiliser des données et ne connaît pas la micro-informatique ou pour un jeune ingénieur.

La diversification réduit aussi le nombre de personnes ayant le même besoin au même moment. Non seulement il est de plus en plus rare que quelques personnes aient le même besoin, mais c'est plus rarement au même moment et avec les mêmes modalités de formation : pour un volume de 2 jours, certains ne pourront y consacrer que des blocs de 2 heures à un moment donné, d'autres ne pourront qu'un jour par semaine...

La validation des acquis professionnels, aujourd'hui en quasi-gestation, peut aussi avoir des incidences à deux titres :

- en reconnaissant, de façon formelle les "savoir-faire" et "savoir-être", elle concourt à limiter les besoins de formation et à diversifier la demande. On cernerait mieux les connaissances acquises par un collaborateur dans une entreprise précédente, et même dans un poste précédent, une autre région...
- en formalisant et normalisant les compétences à valider, elle suscitera peut-être des compléments.

Le système scolaire

Le système scolaire est lui-même en évolution. Les cursus de formations initiales se professionnalisent. Les diplômes se diversifient et s'orientent vers les pratiques professionnelles. Les écoles et universités s'ouvrent plus aux enseignants praticiens d'entreprises, les stages se multiplient. A cet égard, l'évolution du BTS assurance et le rôle qu'ont joué les professionnels dans l'évolution des contenus en constituent un exemple. On peut aussi penser à la création de nouvelles filières : mastères, diplômes d'écoles, partenariats avec des entreprises...

La formation en alternance est en plein essor. Elle n'est plus réservée aux métiers manuels ou aux plus bas niveaux de qualification. 750 embauches 97 (9,6% des embauches) étaient des contrats en alternance. Le développement de ce type de formation rendra pratiquement inutile les formations des nouveaux entrants en entreprises. Le jour de son embauche, le salarié est déjà intégré à l'entreprise.

3.2 Evolution de l'organisation de l'entreprise

L'organisation interne de l'entreprise a un impact fort sur les volumes et contenus de formation. Deux exemples en fournissent l'illustration :

Les réseaux de distribution

Les réseaux de distribution représentent une part importante de la formation :

- par le volume de formation nécessaire pour exercer les activités commerciales (y compris les 150 heures de formation nécessaires pour l'obtention de la carte d'assurance),
- par le nombre de nouveaux embauchés, la formation ne se pose pas dans les mêmes termes selon qu'il s'agisse de réseaux salariés ou non. Encore faut-il faire des distinctions à l'intérieur de ces différentes catégories.

Les réseaux salariés sont les seuls à qui s'appliquent les dispositions réglementaires de la formation.

Il existe cependant de grandes différences entre :

- la vente de contrats au guichet (3 100 salariés) et la vente au guichet et gestion polyvalente (7 400 salariés). L'ancienneté moyenne (11 et 10 ans) et le faible taux de personnes ayant moins d'un an d'ancienneté (8 et 2 %) en font une population très stable. Près des 3/4 ont une activité de souscription, gestion et règlement, ce qui nécessite une formation plus importante. La plupart sont en assurance dommages ou multibranches.
- la vente de contrats dans un réseau salarié (20 500 salariés) et la vente directe (800 salariés). L'ancienneté moyenne (7 et 6 ans) et le taux de personnes ayant moins d'un an d'ancienneté (16% et 14%) témoignent de la différence avec les précédents : le turn-over est plus fort.

Les volumes et types de formation sont différents pour chacune de ces populations. La formation initiale de ces réseaux donne souvent lieu à l'existence d'un dispositif spécifique régionalisé ou rattaché à la direction commerciale. Une modification globale des volumes (1/3 des emplois de l'assurance) ou une répartition différente aurait nécessairement des impacts sur la formation.

Les métiers de la formation dans l'assurance

La formation de réseaux non-salariés ne rentre pas dans les dépenses de formation puisqu'il ne s'agit pas de salariés. Pour les sociétés d'assurances, les actions de formation des intermédiaires relèvent des directions commerciales, et les objectifs poursuivis sont essentiellement liés aux résultats techniques et commerciaux. Ce type de formation s'adresse à environ 52 000 agents et collaborateurs et 18 000 courtiers et salariés de courtiers. Vis à vis des métiers de la formation, on retrouve des professionnels bien que leurs activités ne rentrent pas dans le cadre du plan de formation.

La situation se pose de façon intermédiaire pour la vente de produits dans un autre réseau non spécialisé, un réseau bancaire par exemple. L'entreprise d'assurances est alors un prestataire de formation (avec un numéro de déclaration) qui vend ses actions auprès d'une entreprise, de façon exclusive.

La gestion des ressources humaines

On ne gère plus le personnel comme en 1971, c'est une évidence. Dans l'assurance, la convention collective en 1992 a daté l'évolution des ressources humaines en "contractualisant" les pratiques émergentes dans un certain nombre d'entreprises (les plus grandes) et en incitant fortement les autres à généraliser ces pratiques.

La gestion des compétences, comme la gestion prévisionnelle à laquelle elle succède, se développe. Elle permet surtout de concevoir la gestion des ressources humaines comme un système, dont les éléments sont indissociablement liés.

Sans entrer dans les détails, deux aspects sont intéressants :

- le "métier" comme clef d'entrée. C'est le métier qui détermine les compétences nécessaires à son exercice. L'ensemble s'intègre dans un référentiel de compétences. La formation se définit comme l'un des moyens d'acquérir ces compétences. C'est la démarche qui a été utilisée pour revoir le contenu des BP et BTS assurance.
- le rôle central de l'entretien annuel dans le dispositif d'analyse et d'évolution des compétences.

La définition du terme "compétences" remet lui-même en question les finalités de la formation. Le savoir ne constitue qu'un des aspects des compétences qui se définissent comme des savoir-faire "opérationnels" uniquement mesurables en situation (de travail). L'apprentissage par expérience, souvent sous-valorisé, se trouve ainsi réhabilité aux dépens de la formation diplômante, sanction d'un savoir.

De façon concrète, on trouve l'exemple de cette gestion en système avec :

- la disparition de structures spécifiques de formation, au profit de services "emploi/formation" ou "emploi/compétences".
- la gestion des besoins de formation par le traitement des entretiens annuels qui donne lieu à l'établissement d'un catalogue et/ou du plan.

Les conséquences seront vraisemblablement aussi importantes au niveau de la gestion du personnel. Ainsi, aux USA, 58% des grandes entreprises ont diminué la taille de leur département ressources humaines ces cinq dernières années.

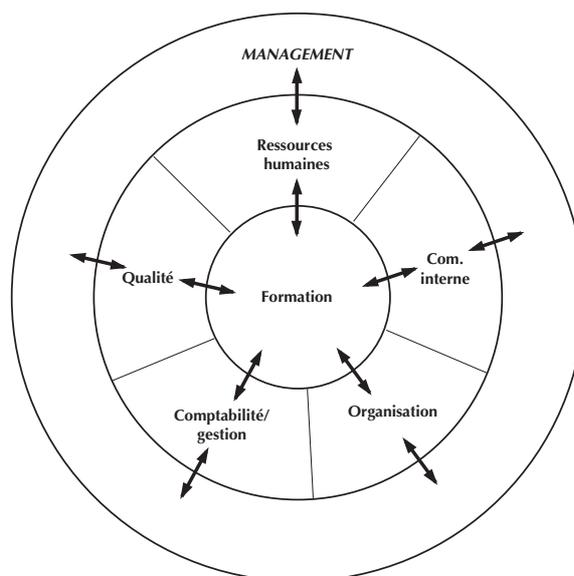
Le lien entre formation et information interne est fort. Si l'on prend l'exemple d'un nouveau produit d'assurance, l'information consiste à le faire connaître en diffusant des argumentaires, des fiches techniques, etc. Ce peut être une réunion avec un exposé et réponse aux questions. La formation implique que les participants aient à utiliser ces informations dans un processus de vente ou de gestion. Cette utilisation donne (normalement) lieu à une validation des acquis (exercice de mise en situation, restitution des acquis...). L'écart information/formation se réduit, notamment du fait que l'on trouve de plus en plus d'actions importantes combinées (ex : passage à l'Euro) d'information de certaines cibles (toute l'entreprise) et de formation d'autres cibles (comptabilité, finance...), ce qui nécessite un opérateur unique pour garder une cohérence. L'impact sur les métiers de la formation est double :

- les actions d'information pure, de types modulaires, s'adaptent bien aux nouvelles technologies de type multimédia ou internet.
- l'information est par nature largement et rapidement diffusée, ce qui induit une spécialisation des formateurs vers la conception de supports et d'exercices.

Mais la formation a surtout un autre rôle de vecteur de communication : le stage interne est l'occasion de rencontrer des collègues que l'on n'aurait jamais eu l'occasion de voir. Cet aspect est particulièrement important dans les stages résidentiels où la vie communautaire en dehors du temps de stage constitue l'un des éléments importants. On retrouve l'utilisation de la formation comme moyen d'ouverture inter-services comme on utilise les stages inter-entreprises pour s'ouvrir et nouer des contacts. Cet objectif prend de l'importance lors de restructurations ou de fusions,

et se caractérise par des contenus comportementaux, en priorité relatifs au management. On le voit dans les descriptifs avec le lieu du stage, généralement un endroit agréable mais isolé (pour privilégier la vie du groupe) et le contenu centré sur les échanges entre participants. On peut aussi par exemple penser à la formation du CHEA, dont un des objectifs est clairement de créer une appartenance à un groupe (type "anciens élèves") et favoriser les échanges.

Transfert progressif des activités fonctionnelles vers le management



Les fonctions d'encadrement n'ont plus rien à voir avec les pratiques des années 70 ou du début des années 80. Le taux de cadres représente aujourd'hui environ 30% de l'effectif dans l'assurance, ce qui implique :

- près de la moitié de cadres "non encadrants". Nous rencontrons de façon fréquente des situations d'animations fonctionnelles.
- un encadrant encadre en moyenne 6,5 salariés. Nous n'avons (pratiquement) plus de situations d'encadrement d'unités importantes.
- la multiplication des situations d'encadrement d'encadrants, de coordination de services et d'activités de management à distance...

Le responsable hiérarchique est de plus en plus celui qui informe, qui forme, qui accompagne... On utilise ainsi les activités de tutorat ou d'accompagnement comme moyen de formation (ou de test) pour se préparer à exercer des responsabilités d'encadrement.

Les entreprises recourent fréquemment à des démarches qualité, avec certification ou non. Les personnes ou services qualité ont entre autres deux missions :

- de promotion et de rappel de l'importance d'une démarche qualité et la mise en place d'actions. Nous sommes ici typiquement dans un domaine de la formation/information.
- de contrôle. Mais le contrôle n'induit que deux types d'actions : le rappel (ou la sanction) qui est mal perçue et n'est pas le meilleur moyen d'inciter à poursuivre ou... la formation.

Les démarches de contrôle deviennent donc des processus d'analyse de besoins de formation.

Le service qualité se transforme alors en véritable service de formation, ou de façon plus naturelle, pilote la formation (en analysant les besoins, réalisant les cahiers des charges et évaluant les résultats).

3.3 Evolution perçue de la formation

Un phénomène qui semble nouveau est la grande cohérence des avis entre les professionnels de la formation (groupe de travail) et les représentants syndicaux (entretiens individuels).

S'il y a quelques années, le souci des syndicats était de voir progresser le volume des dépenses de formation, ce n'est plus le cas aujourd'hui. " Il y a quand même un budget de formation en général relativement important " (*).

Les métiers de la formation dans l'assurance

" Nous ne demandons pas l'augmentation des budgets de formation " ()*. L'accent est plutôt mis sur le "gâchis" d'une partie du budget formation : des sommes importantes sont mal dépensées.

Les arguments des représentants syndicaux rejoignent les propos des responsables formation, à savoir :

- une mauvaise analyse des besoins envoie des gens en formation alors qu'ils n'en ont pas besoin (critique des formations systématiques et/ou des stages sans application pratique). *" On est incapable d'organiser la formation en fonction des besoins " (*)*.
- une non mise en pratique des acquis de la formation et des problèmes de coordination pratique. *" Il y a des dysfonctionnements que l'entreprise elle-même n'arrive pas à maîtriser, ce qui pose le problème du suivi de la formation " (*)*. *" On s'est mis à ne faire en formation que ce qui répondait immédiatement aux besoins de l'entreprise " (*)*. *" Bon, c'est bien l'évolution des personnes, mais le retour sur investissement, quelle rentabilité ? Est-ce que l'on forme bien ceux que l'on veut former ? à ce qu'il faut ? " (*)*.

La formation met trop l'accent sur les besoins d'adaptation à court terme, au détriment des besoins à long terme. *" On ne considère pas véritablement la formation comme un investissement sur 5-10 ans. C'est un investissement sur 1 an au-delà non " (*)*. Là encore, les souhaits sont similaires à ceux des professionnels de la formation : nécessité de faire de la gestion prévisionnelle et importance de l'employabilité. *" En tant que syndicaliste, je souhaite qu'on se dote d'outils qui nous permettent d'anticiper le plus possible l'évolution des métiers " (*)*.

Il n'y a pas de remise en cause des modes d'accès à la formation, ni de l'importance croissante de la hiérarchie dans le processus. *" L'effort de formation dans son ensemble s'est maintenu, mais les besoins de formation ont évolué " (*)*. *" A travers l'entretien d'appréciation individuel, on a pu aboutir à des recensements de besoins qui étaient beaucoup plus adaptés et je crois qu'ensuite on a pu mettre sur pied une formation professionnelle continue qui répondait beaucoup plus à la demande d'évolution de la technicité " (*)*.

Vis à vis des salariés de l'assurance, on trouve même une segmentation intéressante entre :

- les plus anciens, qui souhaitent qu'on les laisse tranquille jusqu'à la fin de leur carrière. On règle donc d'une certaine manière les évolutions de compétences par le départ. *" Il y a tous ceux qui attendent une préretraite, ils n'ont plus que quelques années à faire et ils souhaitent partir " (*)*.
- ceux qui ont 10 ou 15 ans à faire et pour lesquels les besoins de formation doivent être (et sont ?) importants pour leur garantir une employabilité. *" Si l'on veut que ce soient des salariés de l'assurance qui disposent de ces métiers là, cela suppose qu'on leur donne les moyens de suivre " (*)*.
- les jeunes qui disposent d'une bonne formation de base et des moyens d'évoluer. *" Les services formation vont être obligés d'avoir une évolution qualitative parallèle à cette évolution de l'embauche " (*)*.

Le diplôme est signalé comme important parce qu'il est une reconnaissance hors de l'entreprise. Il n'apparaît cependant pas de fort attachement aux diplômes professionnels puisque sont évoqués tous les diplômes ou titres reconnus, assurance ou non, comme un moyen important de reconnaissance ainsi que des diplômes spécifiques créés spécialement pour une entreprise. *" Avant on demandait le tout Education Nationale, on ne le demande plus " (*)*. Le diplôme n'est pas vu comme un moyen indispensable (ou souhaitable) pour faire carrière peut être en fonction de l'écart qui existe entre les jeunes fortement diplômés, et les plus anciens dont le niveau et l'ancienneté du diplôme interdisent toute velléité de mise à niveau. *" Les salariés anciens ne se sentent pas forcément très motivés pour reprendre des études " (*)*.

La mise en pratique des acquis de la formation est un point souligné, avec peu (ou plus) de demandes de formation moins directement liées au travail. *" Il faut qu'il y ait une réelle valeur, il faut que demain dans le groupe ou à l'extérieur soient reconnues les compétences " (*)*. La formation est avant tout une adaptation à l'évolution de son poste de travail. *" On apporte une réponse à un besoin réel du salarié et de l'entreprise qu'il va mettre en œuvre aussitôt " (*)*. *" La formation est au service de l'emploi, soit pour remettre à niveau les salariés, soit pour les accompagner, soit pour les amener à évoluer " (*)*. *" Ces dernières années on ne forme plus pour répondre à un besoin personnel, on forme vraiment que quand on a une perspective de poste à occuper ultérieurement " (*)*.

L'acte de formation est vu avant tout sous son aspect relationnel : la présence d'un animateur (professionnel ou non) est primordiale. *" Le formateur doit apporter autre chose que ce que le stagiaire peut acquérir tout seul " (*)*. *" Je crois à la nécessité de la formation en stage pour créer des liens " (*)*. Comme pour les professionnels de la formation, le multimédia est source d'interrogation et envisagé avec crainte. On fait systématiquement référence à l'Enseignement Assisté par Ordinateur des années 80 dont l'heure de gloire a été de courte durée. *" Le multimédia n'est pas encore là pour remplacer les actions de formation " (*)*. *" C'est formidable l'autoformation parce que cela permet à chacun de vivre à son rythme et encore faut-il que quelque part il y ait quelqu'un qui aide, pour certains cela va être facile pour d'autres difficile " (*)*.

Les métiers de la formation sont perçus comme une activité "de passage", connaissant actuellement de forts changements. "Ce n'est plus le métier de formateur classique qu'on a vécu dans les années 70-80 " (*).

"Le métier de formateur, aujourd'hui, c'est un tremplin extraordinaire pour un salarié" (*). Les avis sont plus partagés sur la nécessité d'avoir des formateurs professionnels ou non. "Je ne pense pas forcément qu'il devrait y avoir des formateurs professionnels à plein temps" (*). On retrouve cependant une volonté de reconnaissance forte, liée à une sorte d'esprit de corps. "Il doit y avoir une montée en compétence au niveau des formateurs" (*). "Les gens de la formation ont toujours été enviés parce que ce ne sont pas des fonctions comme les autres dans l'entreprise" (*). "Je ne vois pas mon évolution en dehors de la formation, j'y prends trop de plaisir" (*).

Chacun s'accorde à penser que les évolutions sont importantes. "Il y a une grande différence selon les périodes qu'on pourrait presque identifier par décennie " (*). L'avenir est vu avec une certaine inquiétude et fatalisme. "Je ne crois pas que l'âge d'or des grands services formation revienne" (*). "Aujourd'hui, j'ai le sentiment qu'on est en recul sur la formation " (*). "On n'échappera pas à ce qui est devenu un peu la règle chez nous, c'est à dire la sous-traitance " (*). "Il faut revenir peut être à une formation en dehors de l'entreprise " (*).

3.4 Evolution des outils et dispositifs de formation

Les dispositifs de formation

Les moyens utilisés pour former évoluent avec les besoins de l'entreprise. Le passage à l'Euro, la mise en place d'un nouvel outil de travail ou d'une nouvelle organisation touchent des populations très importantes (voire l'ensemble de l'entreprise) en un laps de temps très court (quelques mois tout au plus). Il est donc nécessaire de disposer de moyens techniques adaptés à cette situation. La réponse en formation classique consiste à disposer soit d'un nombre important de formateurs occasionnels prêts et disponibles, soit d'utiliser la hiérarchie. Mais il devient difficile d'avoir des formateurs ayant un niveau de compétences minimal reconnu, et/ou de les former au contenu et à l'animation de cette action. Il convient donc de disposer d'outils très simples et très structurés pour conserver un niveau minimal de qualité.

La dispersion se constate aussi dans l'espace. La décentralisation, le développement de l'interactivité et une plus grande responsabilisation font que de plus en plus de personnes sont impactées par la modification d'un élément, par exemple le système comptable.

Il est difficile de former simultanément un volume important de personnes car :

- les services doivent continuer à fonctionner normalement ce qui implique un volume minimal de collaborateurs à leur poste de travail.
- les regroupements de salariés coûtent cher en déplacements et frais annexes et créent des problèmes d'hétérogénéité parfois difficiles à gérer.

La solution consiste donc à diminuer le temps de formation ou le morceler, et /ou à réduire la taille des groupes de formation, ce qui pose aussi des problèmes de coût.

Le prêt à former

Ces évolutions ont des conséquences sur les contenus, les moyens de formation et les métiers de la formation. Si l'on considère que la formation doit être assurée par de nombreuses personnes dont on ne connaît pas les compétences pédagogiques, le style d'animation ou la maîtrise du contenu, des moyens adaptés sont nécessaires.

En premier lieu, on dissocie complètement la conception de l'animation. Le concepteur réalise un support pour d'autres qu'il ne connaît pas.

En second lieu, il convient de tenir compte :

- des conditions techniques variées dans lesquelles se passeront les séances de formation (temps disponible, matériel, organisation pratique).
- de la maîtrise minimale du contenu. Tout le contenu doit être présent dans le support, y compris les questions qui peuvent se poser.
- du niveau technique de l'animateur. Utiliser une pédagogie de découverte peut être difficile pour quelqu'un de peu habitué (ou formé) à ces techniques; cela présente un risque de glissement dans les plannings ou cela peut générer des questions en dehors du cadre prévu...

Les métiers de la formation dans l'assurance

La conception de support de formation devient de plus en plus conditionnée par la forme la mieux adaptée à l'entreprise avec des "modules" correspondant au découpage dans le temps, des outils auxquels les gens sont habitués (ex : transparents, paper-board...), un contenu très structuré (plutôt informatif), des systèmes d'aides simples (ex : guide d'animation...). On arrive ainsi à une sorte de formation "lego".

Le juste à temps

Il est acquis que la formation perd beaucoup de son intérêt si elle n'est pas suivie très rapidement d'une mise en pratique, et qu'à l'inverse, son utilité est très limitée si elle succède à la mise en pratique. Une formation au traitement de texte sera en grande partie oubliée si le matériel est installé un mois après, et aura une utilité moindre si elle intervient un mois après l'installation du matériel. Il convient donc de coordonner de plus en plus les actions de formation à la vie de l'entreprise. Mais il est parfois difficile de planifier longtemps à l'avance des actions qui dépendent de plannings de livraison et d'installation par exemple.

Les professionnels de la formation doivent gérer ce type de problèmes :

- avec les différentes entités concernées. Nous évoquons l'informatique à l'instant mais ce peut être l'assurance, la comptabilité... La formation se trouve donc au centre d'une gestion par projets et/ou plutôt délègue aux professionnels (les installateurs de logiciels gèrent les plannings de formation).
- avec les stagiaires. On peut en effet avoir des conflits de plannings : l'installation informatique tombe à même semaine que l'élaboration des plans d'actions... La formation coordonne l'ensemble des actions (de formation) et/ou plutôt délègue aux professionnels (le responsable hiérarchique gère ses plannings).
- pour réaliser et suivre l'exécution du plan de formation, du point de vue réalisation (et information des représentants du personnel), budgétaire et réglementaire (suivi et contrôle des dépenses) ou pratique (inscription auprès d'organismes extérieurs...).

Le juste requis

De la même manière, et pour les raisons ci-dessus, les contenus de formation privilégient les savoir-faire directement opérationnels au moment où ils doivent être utilisés. Si l'on doit utiliser Excel pour remplir des tableaux, il ne sert à rien d'apprendre les fonctions graphiques ou à écrire des macros. On utilise alors un principe de modules qui permettent de construire un ensemble adapté aux besoins de chacun : dans l'exemple ci-dessus on crée une "initiation à Excel" d'une journée incluant la prise en main du micro et les fonctions de base. Un utilisateur qui utilise les fonctions graphiques aura une demi-journée supplémentaire sur ce sujet, tandis qu'un autre qui rapatrie des données suivra un autre module...

La formation sur mesure est plutôt une combinaison d'options, comme une voiture devient unique par le choix de la motorisation, de la couleur... L'ingénierie de formation tend plus vers l'activité du concessionnaire automobile qui fait une proposition cohérente au client en fonction de ses besoins et de la gamme dont il dispose dans son catalogue, que du créateur qui part d'une feuille blanche en analysant une situation de travail.

Le concepteur, interne ou externe, crée une gamme par une déclinaison du contenu (du minimum au maximum) avec des options (approfondissement d'un point, exercices, jeu de rôles...) qui permettront de répondre à la plupart des besoins.

D'une certaine manière, la formation passe de l'art (le maître) ou de l'artisanat (le professeur) à l'industrialisation (le prêt à former).

Les méthodes et outils

Multimédia

Si l'on parle beaucoup du multimédia, il n'existe aujourd'hui que de rares réalisations sous forme de tests : disposer d'un micro-ordinateur multimédia est encore rare dans les entreprises, comme les réseaux internet et intranet.

Que peut apporter le multimédia en formation ? En fait, on en attend :

- des gains de temps, surtout pour les systèmes en réseau intranet qui permettent, en temps réel, d'avoir accès à un programme partout... à condition de disposer du matériel adéquat.
- des économies de déplacements puisque les salariés pourront se former sur leur poste de travail... à condition que le poste soit multimédia et adapté (situation, horaire) à une utilisation en formation.
- des gains financiers, le coût de réalisation d'un cd-rom (pressage) étant réduit... à condition d'en vouloir de nombreux exemplaires et d'avoir peu de mises à jour.

Le coût de l'installation est très élevé : on ne dote pas chaque salarié d'un poste multimédia et/ou on n'installe pas un réseau intranet (ou internet) uniquement pour la formation. Le problème se posera donc différemment lorsque ce type d'installation sera généralisé.

Autoformation

Le multimédia fait plus ou moins référence à l'autoformation. Est-ce une solution d'avenir ? Les formateurs ne croient pas beaucoup au développement de l'autoformation. Cette idée n'est pas nouvelle puisque certains ont pratiqué l'enseignement à distance et l'EAO¹⁸, auxquels ils assimilent le multimédia.

Les supports multimédia d'autoformation sont perçus comme :

- de "super-livres" qui permettent d'avoir accès à de l'information, avec des images animées et de sons. Leur utilisation est alors du même domaine que l'autoformation classique que l'on peut avoir avec la lecture d'ouvrages ou de magazines.
- un outil informatique bien adapté pour les formations à l'informatique (apprentissage des manipulations) et celle des informaticiens. C'est un créneau particulier, comme le téléphone est bien adapté pour les formations au téléphone.
- un moyen de formation réservé à une minorité de privilégiés, ceux ayant un niveau intellectuel important et qui ont appris à travailler seul.

Deux éléments doivent être pris en compte :

- l'autoformation est beaucoup plus développée dans les autres pays européens qu'en France. Elle se développe aujourd'hui significativement comme l'un des éléments d'un dispositif de formation, souvent couplé à un accompagnement tutoral.
- il existe aujourd'hui une offre "grand public" abondante de supports de ce type pour apprendre le code de la route, la pratique d'un instrument de musique, des recettes de cuisine ou l'utilisation d'un micro-ordinateur. Ce moyen est bien adapté pour ceux qui disposent d'un micro multimédia (standard des ordinateurs personnels), et qui ne dépenseraient pas le prix de leur matériel pour un stage de 3 jours d'initiation à la micro. Cela sera d'autant plus fréquent qu'on s'adresse à la génération "Playstation".

On peut penser que l'autoformation se développera, dans des proportions non négligeables, surtout avec la généralisation d'équipements pour d'autres applications et l'arrivée d'une génération élevée à l'informatique.

Le multimédia peut aussi (et peut-être surtout) compléter la formation traditionnelle. C'est l'orientation prise par l'Education Nationale qui est en train de développer un type d'utilisation en "self service" de supports multimédia, sous la conduite d'un moniteur. Chaque élève pourrait ainsi disposer d'un volume d'heures d'"études" au cours duquel il compléterait ses connaissances (apprendre une leçon, faire des exercices, préparer un dossier...) avec un enseignant qui pourrait l'aider et le conseiller.

En entreprise, deux transpositions sont possibles :

- le suivi de programmes d'autoformation sur le lieu de travail, sous la responsabilité et l'encadrement d'un tuteur. Une utilisation très classique est la formation de nouveaux embauchés par alternance d'autoformation (cela existait sous forme de supports écrits) et d'apprentissage avec un tuteur. Le tuteur montre les situations de travail et peut s'appuyer pour l'acquisition de connaissances ou de points particuliers sur des modules d'autoformation.
- la pratique de formations "à la carte" réunissant dans un même lieu des stagiaires ayant des besoins et/ou des niveaux différents et se formant avec des outils d'autoformation, avec un suivi individuel par un moniteur ou un enseignant.

Ces pratiques permettent une plus grande souplesse (on peut faire une formation n'importe quand et n'importe où) avec une forte homogénéité de contenu et un coût raisonnable, à condition toutefois d'avoir des volumes suffisants.

Apprentissage et alternance

L'alternance et l'apprentissage se développent. Pratiquement inconnus il y a quelques années dans l'assurance, ils représentent en flux plus d'un millier de contrats (et de tuteurs) par an. Cette pratique a donc déjà des conséquences importantes sur la formation.

Les métiers de la formation dans l'assurance

Les formations en alternance et l'apprentissage prennent aujourd'hui une place certaine dans les modes de recrutement :

- elles drainent à la fois une part de la formation aux examens professionnels (qui sont préparés dans un cadre d'intégration) et une part de la formation d'adaptation en coordonnant les deux.
- elles dynamisent l'ensemble des intervenants de la formation qu'ils soient externes (les CFA sont en contact quotidiennement avec les réalités d'entreprises) ou internes (les entreprises ne se sont jamais autant intéressées aux formations diplômantes).
- elles modifient la répartition (en volume et en contenu) entre la formation initiale et la formation d'adaptation.
- elles confèrent un caractère inter-entreprises aux outils et techniques d'entreprises en offrant une reconnaissance large par le diplôme.

L'une des modifications essentielles concerne le rôle des tuteurs. Non seulement leur existence est reconnue et officialisée dans le contrat d'apprentissage, mais leurs missions sont explicitées et clarifiées : ils doivent accompagner, transmettre les savoir-faire... Si l'alternance et l'apprentissage sont centrés sur les jeunes, tout le monde souligne l'évolution importante des tuteurs, mais aussi de leur environnement immédiat (le service).

Bien plus, le tutorat dépasse largement le cadre des formations en alternance et l'apprentissage. La méthode devient une pratique courante en entreprise :

- qui se substitue en partie à la formation classique, notamment sur les aspects de mise en pratique. On gagne ainsi du temps.
- qui amplifie les effets de la formation en instituant de fait une forte implication de l'unité de travail et une mise en pratique immédiate et directe des acquis de formation.
- qui remplace ou qui détourne la formation, la pratique tutorale étant considérée comme une excellente préparation aux activités managériales.

On utilise ainsi en interne des formations alternées avec des pratiques tutorales pour la formation des nouveaux embauchés, l'accompagnement de la mobilité interne, les reconversions... Nous n'avons aujourd'hui pas le recul suffisant pour savoir si le fait d'être tuteur devient une activité régulière ou reste une mission épisodique et concernera par conséquent de très nombreux salariés.

Il est intéressant de noter que l'apprentissage a donné lieu à une formalisation et un développement des formations tutorales, le plus souvent externes et donnant lieu à une certification.

Orientation et accompagnement

De nouveaux modes de formation émergent aussi, de façon cependant plus confidentielle. La nouveauté consiste à proposer des modes d'accompagnement individuels mettant en oeuvre des techniques sophistiquées.

Les pratiques de bilans de carrière, bilans de compétences, coaching... qui se situent à la frontière de la gestion des ressources humaines et de la formation, sont conduites par :

- des professionnels extérieurs, notamment dans le cadre de la loi sur les bilans de compétences.
- des salariés volontaires ayant suivi une formation spécifique. C'est souvent le cas lors de la création de cellules emploi.
- des professionnels des ressources humaines (responsable du personnel, recrutement...).
- des professionnels du service formation. Il s'agit alors de personnes dont c'est l'unique activité.

On peut penser qu'il ne s'agit pas d'un métier de la formation, mais plutôt d'un métier des ressources humaines que l'on retrouve parfois dans des structures formation.

Les techniques de "coaching" ou d'accompagnement individuel du changement sont encore plus rares. Cette activité comprend :

- souvent une formation de type managériale ou comportementale, mais ce n'est pas obligatoire.
- un accompagnement individuel ou en petit groupe, régulier permettant d'affiner la mise en oeuvre du changement, de préciser ou de corriger les erreurs...

Nous sommes dans des techniques qui sont à la frontière entre les techniques d'accompagnement, de régulation (comme les groupes "Balint" des médecins) et de conseil. Aujourd'hui, il s'agit souvent d'accompagnement managérial ou stratégique pour les cadres dirigeants. Ce travail est réalisé par des intervenants extérieurs que la presse décrit souvent comme un croisement entre l'éminence grise et le gourou. Peu nombreux aujourd'hui, leur expérience va de la thérapie à l'exercice de responsabilités en entreprises. Mais une généralisation de ce type de pratiques se constate. Un nombre croissant de formations managériales inclut un suivi que l'on peut appeler

“coaching” ou “piqûre de rappel”, généralement dans ce cas sous forme de groupes restreints. Dans (au moins) une entreprise d’assurances, un “chargé de formation” remplit cette fonction. Ce type de pratique est intéressant dans la mesure où il permet de répondre de façon très individualisée à un besoin de formation.

Formation en situation de travail

La formation “sur le tas”, qui était le principal moyen de formation dans l’assurance (et constituait une formation “invisible” parce que non prise en compte dans la définition légale) se trouve réhabilitée par les nouveaux modes de management.

Se former par le travail suppose cependant une organisation du travail spécifique :

- définie pour permettre à la fois une certaine production, une confrontation à de nouvelles situations et la possibilité de résoudre ces situations “sans réinventer l’eau chaude”.
- organisée dans une sorte de “progression pédagogique”,
- encadrée par des dispositifs d’assistance et d’évaluation (un tutorat ?) et une possibilité de mise en place d’actions correctrices.

On est loin du collaborateur qui se retrouve le premier jour face à une pile de dossiers et qui doit “se débrouiller en tirant ses collègues par la manche”. Cette pratique est essentiellement confiée aux managers avec des techniques de développement des compétences comme des plans d’évolution personnels définis lors de l’entretien annuel, des modes d’organisation d’entreprise ou de gestion des ressources humaines comme la gestion d’organigrammes de remplacement ou la gestion des hauts potentiels. Nous ne trouvons pratiquement pas d’implication de professionnels de la formation dans ce type de démarches.

3.5 Réglementation et pratiques européennes

L’importance de la réglementation sur la formation se constate entre autres par :

- la progression forte des dépenses consacrées à la formation à partir des années 70.
- l’orientation spécifique de la formation en France par rapport à nos voisins (la prédominance du stage).
- l’existence d’un important marché de la formation.
- le poids de la réglementation, unique justification d’un travail administratif lourd.
- son mode de fonctionnement dans un contexte législatif (quasi unique) et paritaire.

Au cours de l’année 1998, une réforme de la loi sur la formation était prévue pour 1999. Lors de l’étude, les praticiens craignaient alors beaucoup un bouleversement de leurs pratiques. Ce projet étant aujourd’hui repoussé pour ne donner lieu qu’à un diagnostic courant 99, les perspectives de bouleversements s’estompent.

De telles craintes doivent cependant être relativisées car :

- le volume des dépenses de formation est nettement au-dessus des obligations légales ce qui tend à prouver qu’elles correspondent à un besoin, pas à une obligation.
- les dispositifs de formation sont aujourd’hui diversifiés et répondent aux nouveaux besoins de l’entreprise comme l’insertion des jeunes (alternance et apprentissage), les dispositifs individuels (CIF et Capital de temps de formation...).

On peut imaginer qu’une nouvelle loi crée de nouvelles obligations et/ou oriente différemment et progressivement les actions de formation en entreprises, il est peu probable qu’elle modifie profondément et dans un laps de temps relativement court les dispositifs actuels des entreprises. En fait, l’élément le plus directement impacté serait l’administration de la formation.

Il est par contre intéressant de comparer les pratiques de formation dans différents pays voisins. A la demande d’Elf, le CEREQ¹⁹ a réalisé l’an dernier une étude comparative des dispositifs de formation en Europe : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grèce, Italie, Norvège, Pays Bas, Portugal, Royaume Uni²⁰.

Quelques constatations préalables sont nécessaires :

- les dispositifs de formation initiale sont très différents, notamment pour le poids accordé entre l’enseignement général (privilegié au Royaume Uni ou en Belgique) et l’enseignement professionnel (dominant en Allemagne ou au Pays bas). La France, comme l’Italie par exemple, se situe entre les deux.
- le terme “formation continue” recouvre des réalités très différentes, qu’elle soit à l’initiative de l’employeur ou de l’individu, avec des modes de financement et de certification variant d’un pays à l’autre.

Les métiers de la formation dans l'assurance

C'est en France que la durée moyenne des stages est la plus élevée, devant le Royaume Uni. Mais, les stages sont pratiqués dans moins d'entreprises et concernent moins de salariés qu'au Royaume Uni. La comparaison porte sur des moyennes nationales, les entreprises d'assurances ayant des taux nettement supérieurs à la moyenne en France.

	France	Roy.Uni	Allemagne	Italie
% d'entreprises avec stages	48%	58%	60%	9%
% de chances d'accès à un stage	37%	39%	24%	15%
Rapport grandes entreprises/PME	4,5%	2,6%	2,4%	16%
Chance accès dans les grandes entreprises	54%	52%	32%	32%
Durée moyenne/ personne formée	54h	40h	34h	50h
Durée moyenne/salarié	20,0h	15,6h	8,2h	6,2h
Part de formation externe	63%	48%	18%	37%

Si la France a recours de façon fréquente au stage externe de durée relativement longue, les autres moyens de formation sont par contre moins employés :

	France	Roy.Uni	Allemagne	Italie
% de salariés formés	86%	93%	96%	53%
% d'entreprises avec stages	48%	58%	60%	9%
% d'entreprises avec FEST ²¹	36%	68%	57%	5%
% d'entreprises avec autoformation	11%	19%	21%	1%
% d'entreprises avec séminaire	24%	36%	72%	8%
% d'entreprises avec cercles de qualité	20%	19%	18%	2%

On voit que le Royaume Uni et l'Allemagne, qui ont des taux de salariés formés un peu plus forts qu'en France, ont surtout une plus grande diversité : la formation touche plus d'entreprises, plus de personnes et sous des formes différentes.

La formation à l'initiative du salarié varie aussi selon les pays. Ce type de formation est le plus développé dans les pays du Nord (Allemagne, Suisse, Pays bas), non pas à des fins de " seconde chance ", mais plutôt pour conserver son emploi où se reconvertir.

La Norvège ou le Royaume Uni, où les formations initiales sont plus générales, utilisent beaucoup la formation à l'initiative des salariés (cours du soir dans le système éducatif) pour acquérir des connaissances générales (?).

En France, comme en Belgique, l'initiative individuelle est plus limitée, et l'objectif en est prioritairement la promotion sociale (le CNAM²² ou l'AFPA en France).

Ce rapide tour d'horizon permet de constater :

- l'importance de la législation dans l'orientation de la formation continue en France, aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif (poids du stage, disproportion selon les entreprises...)
- le relatif manque de diversité des moyens de formation utilisés, comme l'autoformation (2 fois plus forte au Royaume Uni ou en Allemagne) ou la formation à l'initiative du salarié (en dehors des heures de travail). Or, on parle aujourd'hui beaucoup en France d'autoformation, de formation en dehors du temps de travail et de co-investissement formation.

²¹ Formation En Situation de Travail

²² Conservatoire National des Arts et Métiers

4. Les modes d'évolution

Vis à vis des différents facteurs de changement évoqués, les activités de formation décrites au début de cette étude peuvent évoluer :

- en disparaissant. En réalité, nous ne constatons pas de disparition d'activité de formation.
- en se déplaçant vers l'extérieur, que ce soit sous forme de sous-traitance ou ailleurs dans l'entreprise.
- en se maintenant en l'état ou en se transformant au sein d'un métier spécifique.

4.1 Externalisation et sous-traitance

Il est tout à fait envisageable de confier l'intégralité de la réalisation d'actions de formation à l'extérieur, soit sous forme de stages ou de supports généraux disponibles sur le marché, soit sous forme d'actions spécifiques. Le choix est avant tout une question de coût.

Le montant des dépenses consacrées à la formation externe est constant depuis 1990, voire en légère diminution. Il représente environ 21%, ce qui est à peu près équivalent au coût de la formation interne.

Cela signifie que le volume de formation interne est supérieur au volume de formation externe :

- en moyenne, l'assurance fait beaucoup appel aux ressources internes pour animer la formation alors que, sur le marché de la formation, c'est l'inverse (63% des actions sont réalisées par des formateurs externes). Cela est peut être dû à la taille des entreprises, en moyenne plus élevée dans l'assurance.
- c'est toutefois moins que dans la banque²³ où 26,3% de l'ensemble des coûts de formation correspondent aux dépenses d'animations internes (contre 21,4% dans l'assurance) et 13,7% à celles d'animations externes (contre 21,0% dans l'assurance).

Le coût d'une animation externe est beaucoup plus élevé que celui d'une animation interne.

Le choix se fait en fonction :

- du volume de stagiaires disponibles pour un même contenu au même moment. Les petites entreprises ont (par nécessité) uniquement recours aux stages inter-entreprises. Or nous avons vu que les dépenses de formation augmentaient dans les petites entreprises.
- des ressources et des compétences internes. Il faut à la fois disposer de personnes capables d'animer le type de formation envisagé, et des compétences pour concevoir la formation. Il est cependant possible d'acheter à l'extérieur un support ou de faire concevoir un stage.
- de choix politiques concernant le domaine de formation (certaines entreprises externalisent toutes les formations comportementales) ou stratégiques (certaines entreprises souhaitent avoir leur formation).

Si l'on considère que les actions importantes se développent, que les entreprises disposent de ressources pour animer les stages et que l'on souhaite gérer "au plus près" les coûts de formation, il n'y a pas de raison pour que le recours à la sous-traitance se développe.

Traditionnellement, les formations techniques (assurance) qui constituaient le savoir-faire de l'entreprise étaient réalisées en interne, sauf pour des actions très pointues qui touchaient peu de personnes. La formation informatique des utilisateurs est souvent traitée de la même manière. En revanche, les formations de type comportemental étaient animées par des formateurs externes (en inter ou en intra-entreprise). Or ce type de formation (communication, commercial, management) se développe rapidement.

On constate cependant, vis à vis des contenus de formation, des changements significatifs :

- les domaines de formation ne sont plus aussi cloisonnés. On mélange presque toujours technique et comportemental dans des actions ponctuelles (produit/commercial, gestion/management...). Les formations sont toutes plus pratiques et concrètes, s'appuyant sur le quotidien des salariés.
- la conception devient très centrée sur les outils et les techniques, et fait plus souvent appel à des spécialistes. On a donc tendance à l'externaliser, sauf si le volume interne de conception justifie un poste de spécialiste à temps plein. Si l'on réalise 2 cd-rom par an, il est trop coûteux de disposer d'un concepteur en interne.

Les métiers de la formation dans l'assurance

- L'achat d'un kit de formation permet de disposer de supports de qualité, de les amortir en interne avec des coûts réduits, de s'approprier le savoir-faire nécessaire, d'obtenir une personnalisation et un effet plus fort par une animation interne.

La concurrence et l'évolution des techniques mettront de plus en plus de supports adaptés et bon marché à disposition des entreprises. Le marché de la formation se partage aujourd'hui entre :

- de grosses structures qui représentent l'essentiel du marché. 10% des organismes ont un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions/an et réalisent les 2/3 du chiffre d'affaires de la formation. Ils peuvent fournir des kits de formation "prêt à l'emploi" et amortir les coûts sur de nombreuses entreprises. On trouve aujourd'hui des supports à moins de 1 000F. Eux seuls peuvent aussi assurer un volume important de stages inter-entreprises.
- de petites structures (souvent des travailleurs indépendants) qui se regroupent en réseaux pour partager la prospection et les gros contrats, et interviennent sur des niches et des opérations très personnalisées.

Vraisemblablement, ces deux catégories vont subsister et se différencier de plus en plus, s'orientant vers la production de masse de supports ou de stages inter-entreprises (pour les grosses structures) et vers la conception sur mesure et le conseil (pour les petites).

Les organismes professionnels jouent aussi un rôle important dans la mise à disposition de supports et outils. Hormis l'offre traditionnelle formation de l'AEA (formations continue diplômantes), de l'Adap (stages inter ou intra-entreprise) ou du Capa, toutes trois spécialisées en assurance, on constate à la fois un élargissement de cette offre en termes de formes, de contenus et d'offres nouvelles. L'AEA et Opcassur proposent des formations en alternance "clefs en mains". La FFSA et Opcassur ont créé un support et un kit de formation de tuteurs. Des projets de création d'outils multimédia sont en cours...

Le domaine de la formation semble se diluer, y compris dans l'offre externe. On ne vend plus seulement des stages de formation, mais des techniques, de l'organisation, du conseil. Les sociétés de conseils, en liaison avec les opérationnels sont de plus en plus prescripteurs et réalisateurs de formation. La formation devient prioritairement un moyen d'accompagnement de la mise en place technique (comme ce qui existait pour la formation des informaticiens). Il ne s'agit plus de transmettre des connaissances, il s'agit surtout d'accompagner un changement.

4.2 Dilution dans l'entreprise

Si la conception a tendance à s'externaliser, l'animation se réalise de plus en plus en interne.

La hiérarchie est sensibilisée à la formation par son implication plus forte dans les processus en amont et en aval de la formation, dans la détermination des besoins de formation, dans l'évaluation des acquis, par un phénomène culturel. Depuis (au moins) 25 ans, les salariés suivent de plus en plus de stages de formation. Si autrefois, il fallait "vendre" la formation à des responsables qui n'en avaient pas reçu, ce n'est plus le cas aujourd'hui. La formation est devenue un moyen naturel et indispensable.

Le contenu de la formation s'attache à être de plus en plus proche de la réalité concrète.

On y gagne vraisemblablement en :

- facilité d'acceptation. Le stagiaire qui apprend l'expression écrite sur les documents de gestion qu'il utilise tous les jours accepte plus facilement la "remise en cause" de ses pratiques que dans une approche plus large.
- délimitation du contenu. Ce qui n'existe pas dans la situation (actuelle) de travail n'a pas de raison d'être. Dans une formation au traitement de texte, il n'est pas nécessaire de connaître les modifications de format si on ne les utilise pas.
- d'assimilation et de mise en pratique. Un responsable formé à l'entretien d'appréciation sur les outils utilisés, mettra immédiatement et directement en œuvre les acquis.
- à l'inverse, cela implique que la conception soit finement adaptée à la réalité et aux besoins immédiats de la hiérarchie. Cela multiplie aussi les déclinaisons, adaptations et mises à jour des actions de formation. Pour "coller" au terrain, elle doit être au plus près du quotidien.

Le responsable hiérarchique est aujourd'hui vu comme un animateur responsable de la détermination des

besoins de formation de ses collaborateurs, de la gestion des priorités et surtout du bon fonctionnement de son unité de travail. Les contraintes pratiques (d'horaires et d'absences) prennent de l'importance, à la fois parce qu'elles sont plus présentes aujourd'hui et parce qu'elles s'imposent plus facilement au hiérarchique. Le hiérarchique devient ainsi naturellement l'organisateur de la formation dans l'élaboration du cahier des charges (formations courtes, modulaires...) et dans sa mise en œuvre (souple et simple). S'il y a une pointe de travail ou une absence, la formation peut être reportée ou décalée. On privilégie alors la formation sur le lieu de travail (ou dans un lieu attendant) animée par des ressources locales.

Le rôle prépondérant du responsable opérationnel se retrouve aussi dans la conception.

La mise à jour des supports de formation pose des problèmes :

- de coûts. Reprendre la conception et mettre à jour des supports représentent un coût (en temps de conception et en réalisation) qui s'amortit sur un volume de réalisation. Si les mises à jour sont trop fréquentes, le travail n'est plus rentable.
- de temps. Le jour où la modification prend effet, il convient que les supports en tiennent compte. On risque alors d'avoir un décalage et de toujours se former sur l'avant dernière situation.
- d'erreur. Un stagiaire formé a tendance à utiliser son support de cours. En cas de modification, il conserve sa version antérieure.

Pour éviter ces risques, la tendance consiste à travailler sur les supports existants (les manuels techniques, les systèmes d'aides...) plutôt que sur des supports spécifiques pour les stagiaires. Le support de formation se résume alors à un guide d'animation "kleenex", plutôt centré sur les outils de travail. On arrive ainsi à une notion de centre de ressources, correspondant à la caisse à outil nécessaire pour effectuer son travail et comprenant de la documentation (des manuels, des bases de données...), de l'assistance (hot line, centres d'expertise...), la formation étant centrée sur la sensibilisation à la problématique et la prise en main des outils. La formation d'un grand réseau bancaire²⁴ aux produits lard d'assurance se réalise dans des programmes modulaires de 4 à 6 jours comprenant une visite de la concurrence (1j), une journée de formation commerciale aux produits d'assurance et deux à trois jours de formation aux produits auto et habitation. C'est insuffisant pour maîtriser la technique d'un contrat d'assurance; cela permet néanmoins de vendre un contrat dans des conditions "normales" en bénéficiant d'un environnement adapté (avec une aide en ligne et/ou des experts) pour les autres situations.

4.3 Segmentation dans le temps

Si le formateur est de moins en moins un professionnel du service formation et de plus en plus un "formateur occasionnel", on voit aussi dans ce domaine de fortes évolutions.

Il y a toujours eu des formateurs occasionnels en formation. Les formateurs "professionnels" ont d'ailleurs généralement succédé aux formateurs occasionnels, à cause de l'augmentation du volume de formation dans l'entreprise. Le formateur occasionnel était traditionnellement un collaborateur de l'entreprise qui consacrait une partie de son temps à animer des sessions de formation.

Le choix se faisait sur deux critères :

- la formation et/ou l'activité. Il s'agissait souvent de techniciens d'assurance (de bon niveau) disposant d'une formation initiale ou continue solide. Les salariés engagés dans un processus d'examen professionnel (BP ou BTS) constituaient une filière privilégiée.
- le goût pour former. Le recrutement était basé sur le volontariat, et s'accompagnait régulièrement d'activités de formation hors de l'entreprise.

Le formateur "vacataire" type pouvait ainsi consacrer quelques semaines par an à faire des cours d'assurance, de français ou de mathématiques dans le cadre de la préparation aux examens. L'objectif de ces salariés attirés par le métier d'enseignant, était souvent de devenir formateur professionnel dans un dispositif formation. Ce formateur "instituteur" a aujourd'hui disparu.

La variante suivante était plus axée sur l'activité de l'entreprise, souvent la technique assurance. Il s'agissait là de disposer et de mettre en place un réseau de semi-professionnels, techniciens qui par rapport aux opérationnels, pourraient être sélectionnés sur des qualités pédagogiques (ne serait-ce que le volontariat) et que l'on formerait. On créait alors un "réseau" de formateurs, à disposition du service formation, qui les choisissait, les formait et leur confiait des animations. Ce temps semble aujourd'hui aussi révolu.

Les métiers de la formation dans l'assurance

L'activité d'animation est maintenant liée à la fonction. Le formateur est :

- le hiérarchique. Avoir des activités d'encadrement inclut presque toujours de conduire des actions d'animation vis à vis de ses collaborateurs. L'animation peut cependant être déléguée.
- le technicien. Les services de développement ou d'assistance aux utilisateurs incluent aussi systématiquement des activités de formation.
- le cadre fonctionnel. Le comptable qui met en place de nouveaux outils forme ses correspondants.

On trouve de plus en plus d'animations de groupes dans les entreprises avec une généralisation de la conduite de projets, l'animation de réunions d'information, la participation à des groupes de travail... La formation s'insère dans cet ensemble et "fait partie du travail", sans qu'il ne soit plus question de volontariat ou même de formation de formateur. Cette dernière, lorsqu'elle est suivie, l'est plus dans une perspective d'amélioration de ses performances suite à la mise en évidence d'une faiblesse ou d'une marge de progression souhaitable.

Cette évolution enlève de la visibilité au dispositif de formation. Nous pouvons simultanément :

- constater la disparition progressive de la formation. C'est surtout la disparition du formateur "enseignant" dont les activités sont très cadrées, dans une salle spécifique devant le tableau noir.
- constater une généralisation importante du nombre de salariés dont une part de l'activité consiste à former. Au lieu d'avoir un formateur micro-informatique qui prend en charge l'ensemble des stages de ce domaine, toute une équipe micro prend en charge le développement, l'installation, l'assistance et la formation.

S'il s'agit d'une tendance, la réalité n'est pas si simple.

Cette évolution présente indéniablement des avantages :

- elle rend la formation beaucoup plus opérationnelle. Non seulement au niveau des contenus, ce que nous avons déjà évoqué, mais aussi dans l'utilisation pratique. Le fonctionnel (qui anime) se frotte aux réalités du terrain et connaît ses "clients". De même, les stagiaires ont un contact direct avec un correspondant auquel ils pourront faire appel ensuite.
- elle simplifie les problèmes de plannings. Quant on en a besoin, un volume important de formateurs est disponible (pour une mise en place), et pendant les périodes creuses (vacances scolaires par exemple), ils ont d'autres activités.
- elle correspond généralement à une demande des intéressés, les activités de formation étant plutôt gratifiantes.

Cette évolution présente aussi des inconvénients :

- une activité plus dispersée et moins fréquente est par nature plus hétérogène. On y côtoie le meilleur comme le pire.
- une organisation différente par une spécialisation "de fait" sur le terrain. Dans l'exemple ci-dessus, l'un des membres de l'équipe micro peut, par goût ou pour des raisons de simplicité, se spécialiser dans l'animation.

Les avantages et inconvénients ci-dessus pourraient logiquement créer un mouvement de balancier, où, lorsque la décentralisation provoque des problèmes d'organisation ou de qualité, on recentralise... et inversement.

Il existe en fait une solution alternative : faire de la formation à temps plein, pendant une durée limitée. Cette notion de formateur en contrat à durée déterminée est nouvelle. Elle pose en fait des problèmes d'organisation car cette pratique n'est pas courante dans l'entreprise. Lorsqu'un salarié quitte un poste pour un autre pendant une période limitée, le problème de son retour se pose toujours.

Là aussi, ce phénomène témoigne d'une évolution de l'entreprise avec :

- le développement de missions. Comme pour la conduite de projets, affecter un salarié pour une durée fixe sur une mission, devient une pratique admise (si ce n'est courante) en entreprise.
- le parcours d'intégration. Les cadres nouveaux embauchés commencent systématiquement par exercer une activité de formateur. On utilise ici la forte dimension de contact et d'apprentissage de l'activité de formation.
- Le poste passerelle. On utilise la formation pour se reconvertir. C'est un peu le même principe que ci-dessus, mais en intégration interne.

Même lorsque les entreprises ne formalisent pas autant l'affectation au service formation (avec une durée dans le contrat), il semble qu'il soit acquis, pour le formateur comme pour l'entreprise, que les activités de formateur soient limitées dans le temps (5 ans semble un maximum).

4.4 Continuités et ruptures

Dans les interviews, le groupe de travail ou la littérature, on constate clairement que la formation est en profonde mutation. Le directeur d'Interface, cabinet pilote du contrat d'études prospectives sur les organismes privés de formation résume ainsi cette évolution : *"Les services formation perdent leur pouvoir de prescription. C'est pour eux le temps du désenchantement."*

L'histoire de la formation se décompose en deux grandes périodes :

- la première (70/80) se caractérise par une forte croissance des effectifs et des effectifs, un marché du travail fermé (entrée à un seul niveau de qualification), le poids déterminant des apprentissages sur le tas et l'introduction de l'obligation de formation continue.
- la seconde (80/90) se caractérise par un renversement de tendance du contexte, l'accroissement de la concurrence, l'accélération des réformes structurelles, organisationnelles, technologiques et de gestion, la perméabilité nouvelle au marché du travail et l'appropriation de la formation.

Malgré de fortes évolutions, la formation présente des continuités, telle que le maintien des dépenses de formation. Après une croissance importante et continue au cours de la première période, les dépenses de formation se stabilisent à un niveau élevé (autour de 5% en moyenne).

Mais elle est aussi fortement impactée par des ruptures comme :

- la réduction du développement des effectifs et le caractère composite de la population,
- l'importance des évolutions internes, y compris le repositionnement de la formation.

A très gros traits, la formation est passée d'un objectif d'obligation visant une progression de carrière ou un renforcement de la culture personnelle, à un outil d'adaptation aux mutations de l'entreprise.

La période actuelle 90/2000, se caractérise aussi par des continuités et des ruptures. Le contexte est marqué par une concurrence qui s'élargit, notamment par une internationalisation forte et par la montée en puissance de nouveaux intervenants (en premier lieu la bancassurance), par des réformes structurelles devenant une véritable recomposition avec de fortes concentrations, par des évolutions techniques et organisationnelles s'intensifiant, par des politiques de gestion des ressources humaines en mutation, par la bipolarisation du personnel en anciens et jeunes, par le contexte réglementaire de la formation incertain (projet de modification de la loi).

En fait, on peut se demander si la période 80/90 ne fait pas figure de transition entre deux grandes périodes 70/80 et 90/2000.

Ce qui caractérise la formation aujourd'hui, c'est que cette fonction est de plus en plus partagée pour toutes les activités qui la concerne :

- le recueil des besoins de formation (à quoi doit-on former ?). On passe du catalogue composé des examens professionnels et de stages de type développement personnel (comme les langues) aux besoins d'adaptation immédiats au poste émis dans le cadre d'entretiens d'appréciation ou de projets initiés par la direction générale.
- L'animation des stages qui est de moins en moins réalisée par des animateurs professionnels au profit de techniciens qui deviennent animateurs occasionnels ou de responsables hiérarchiques.
- Le suivi des actions de formation qui, bien que les évaluations "à chaud" subsistent, ne prennent de l'importance qu'en terme de performance dans la situation de travail.

Le responsable hiérarchique, qui était exclu de la formation dans les années 70/80, en devient aujourd'hui l'acteur principal.

De plus, ce qui faisait la spécificité de la formation dans l'entreprise, disparaît comme :

- La finalité et les règles de gestion. La formation devient une dépense "comme les autres" avec l'utilisation de termes comme "rentabilité", "clients"...

Les métiers de la formation dans l'assurance

- L'objectif individuel de développement et de promotion est remplacé par celui d'employabilité et d'adaptation.

Les moyennes permettent de dégager des tendances, mais reflètent mal la réalité qui est de plus en plus éclatée. On voit cependant que, face à des problématiques finalement assez proches, les démarches mises en œuvre sont très différentes, voire contradictoires. Les marges de manœuvre sont larges à l'intérieur d'un contexte en évolution. Pour se resituer dans une évolution temporelle, certains dispositifs de formation datent des années 70 quand d'autres préfigurent les années 2000. Et cette évolution n'est pas linéaire dans les entreprises, mais évolue avec des périodes de flux et de reflux.

5. Les tendances

L'objectif de cette partie n'est pas de décrire quels seront les métiers de la formation dans cinq ou dix ans. Il s'agit plutôt ici d'indiquer les pistes possibles, permettant de réfléchir aux stratégies les plus appropriées à la situation particulière de chaque entreprise.

5.1 La mort du stage ?

Le stage, symbole de la formation, est-il en danger ? Sans imaginer sa disparition totale, il est vraisemblable qu'à la fois sa fréquence et ses modalités vont évoluer.

Le développement d'alternatives

Progressivement, le stage change de nature, l'élément le plus directement attaqué étant le plus fréquent : l'acquisition de connaissances techniques. L'accès aux informations nécessaires pour travailler est le plus simple à donner en temps réel lorsqu'on en a besoin. Nous avons de moins en moins besoin d'apprendre, si ce n'est où trouver l'information. On commence d'ailleurs aujourd'hui à se poser le problème du tri de l'information. Le professeur qui récite son cours et distribue le polycopié n'a plus d'intérêt. Un bon livre, ou mieux un cd-rom ou la consultation d'internet, permettent de le remplacer avantageusement quand on veut, où l'on veut et à son rythme. De plus, le système permet de vérifier, avec la patience et la confidentialité voulue, l'assimilation de ces informations.

Le stage permet alors d'approfondir, d'échanger les points de vue, d'aller plus loin. Du cours magistral, nous passons au TD, à l'expérimentation. On ne fait plus la même chose, mais surtout on gagne du temps.

C'est le principe, en plus moderne, des stages de regroupement des examens professionnels préparés par correspondance avec deux différences :

- ce n'est pas une obligation de la réglementation, comme peuvent l'être les regroupements,
- l'homogénéité des connaissances peut être vérifiée.

Mais surtout, ces principes trouvent de nouveaux champs d'application. La formation des nouveaux embauchés en fournit un bon exemple. La profession bancaire a réalisé un jeu de module de formation multimédia de ce type. On peut ainsi imaginer des outils sur les bases de l'assurance, les produits, les outils et règles de gestion, voire les démarches commerciales. Complétés par des pratiques tutorales, ce peut être des centaines d'heures de formation de base sous forme de stages que l'on gagne, sans compter la souplesse d'utilisation.

Des systèmes de gestion des compétences montrent quelles alternatives à la formation sont déjà disponibles ou potentiellement possibles, mais aussi comment évolue le métier de formateur :

- à la base, nous avons un référentiel de compétences pour les différentes fonctions ou filières de métiers de l'entreprise, ainsi qu'un outil permettant d'évaluer les niveaux de compétences.
- des bases de données (articles, documents) permettent de compléter ses connaissances et/ou de progresser. Des exercices ou systèmes d'autoformation peuvent aussi être disponibles.
- un réseau d'experts et/ou des forums permettent d'échanger et de disposer d'informations très pointues quand on en a besoin.
- un catalogue de formation (comme dans le temps) connecté au système de gestion de la formation permet de connaître les stages existants, de choisir celui qui convient et de s'y inscrire.
- le système de gestion des emplois et des compétences permet de voir quelles sont les compétences recherchées à terme et quelles perspectives peuvent être envisagées.
- un système de messagerie (intranet) permet d'être conseillé et/ou guidé dans l'utilisation du système.

Un tel système éclaire de façon nouvelle la place de la formation "traditionnelle" quantitativement et qualitativement, il définit aussi les frontières de la formation de demain.

Cette diversité des moyens de formation doit permettre d'utiliser l'outil le plus performant en fonction du contenu de la formation. Les contenus de formation peuvent être divisés en trois types d'acquisitions :

- les connaissances qui constituent une large part des formations de gestion (ex : les conventions), produits, d'utilisation d'outils (ex : informatique), de connaissances de base (ex : économie), de procé-

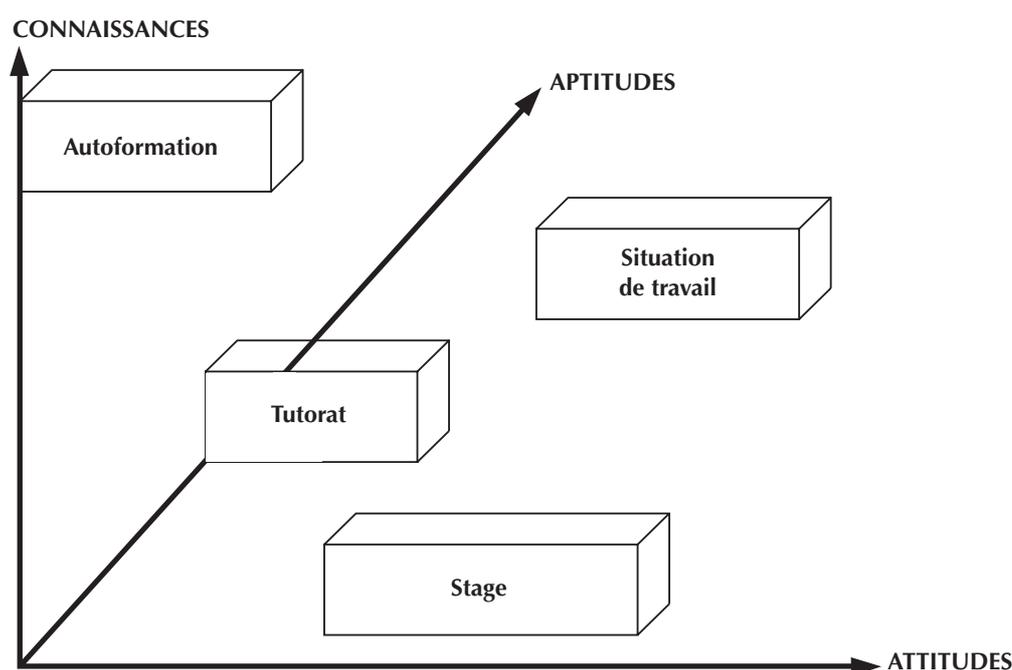
Les métiers de la formation dans l'assurance

dures (ex : plans d'actions). Les outils d'autoformation couplés ou non au tutorat et à l'accompagnement sont très performants.

- les attitudes (ex : techniques d'entretien) et les comportements (ex : vente, communication) ou le stage reste (et restera sans doute) le moyen le plus utilisé. L'animation de ce type de stage (mise en situations, analyse. ...) nécessite un certain professionnalisme.
- les aptitudes (ex : prendre des risques, développer son imagination) constituent les domaines que l'entreprise cherche aujourd'hui à développer et s'apprennent surtout par la formation en situation de travail (résolution de cas, groupes de régulation).

A travers cette nomenclature, se dessine la place du stage, réservée ici à un professionnel de l'animation de groupes.

Répartition des outils de formation selon les contenus



Le retour du stage.

L'autre grand avantage du stage se situe au niveau de la culture d'entreprise. S'il n'est plus trop question aujourd'hui de proposer des contenus dépayés (qu'il s'agisse de tourisme ou de stages hors limites), l'intérêt principal reste le vécu du groupe.

Il y a dans les grandes entreprises, et particulièrement lors de changements de structures ou à la suite de fusions, des problèmes d'identité, de sous-cultures, de méconnaissances ou de difficultés à travailler ensemble... Les stages de formation ont souvent été le seul moyen disponible dans les entreprises pour que les collaborateurs de services différents se rencontrent et échangent.

Le stage transversal, de communication, de management ou de conduite de projets répond à ce besoin. Son effet est meilleur s'il est résidentiel (avec des activités de loisirs en groupe) et fortement marqué par la présence de la direction, qui intervient ou répond aux questions. Car c'est aussi souvent l'un des rares moyens d'échange dans un contexte peu marqué hiérarchiquement.

A la limite de la communication, le stage intra-entreprise conçu comme un stage inter-services ou directions (donc organisé en central avec une composition étudiée des participants) a, et aura, une fonction dans les grandes entreprises, même si le travail par groupes de projets se généralise.

Le séminaire a une fonction inverse, il permet de constituer et de renforcer une autre culture, souvent de métier. Sinon, les principes sont les mêmes : se connaître, échanger ensemble dans un contexte peu hiérarchisé et induisant des relations plus personnelles (le résidentiel et la vie hors stage). Par contre, le contenu est

ici beaucoup plus centré sur une technique très spécialisée et l'apport du formateur moins évident.

Le professionnel de la formation va-t-il évoluer vers un professionnel de l'organisation du séminaire, sous l'angle le plus logistique : trouver un endroit adapté, organiser les heures de stage et les activités annexes (repas, loisirs...), rechercher des intervenants, aider les participants à organiser les interventions, réaliser des supports ? Ces prestations existent sur le marché, et l'on peut penser que ce type d'activités se développera, à l'intérieur de grandes entreprises ou en sous-traitance.

5.2 Plus du tout de formateurs/tous formateurs

Une enquête du GARF en 1996 montrait qu'une faible part de leurs adhérents consacrait la majorité de son temps à former. L'acte de formation n'est déjà plus l'activité dominante chez les professionnels de la formation.

En revanche, la transmission de savoir-faire prend de plus en plus d'importance dans les activités quotidiennes des opérationnels :

- il est fréquent de désigner le meilleur niveau de compétences par la capacité de transmettre ses connaissances ou d'exercer un tutorat.
- la maîtrise des tâches confiées passe par la capacité de décrire ou d'expliquer ses activités.
- les démarches qualité, transmission des meilleures pratiques, etc., vont dans le sens d'une explicitation et d'une normalisation des pratiques.

La formation devient de plus en plus un acte ordinaire, indispensable à l'exercice de certains métiers comme d'animer une réunion ou de faire un exposé.

La formation comporte toujours un double aspect, une dimension liée au contenu (le meilleur formateur est l'expert, celui qui possède le savoir ou le savoir-faire) et une dimension pédagogique (l'important est de transmettre les connaissances). L'équilibre entre les deux représente le saint graal de la formation.

Si la naissance de la pédagogie remonte à l'antiquité, elle relevait d'abord de la philosophie. Les écrits de Rousseau constituent une référence en matière pédagogique. Une pédagogie plus moderne est née des recherches en physiologie et en psychologie. Ces courants relevant de la psychologie génétique (les stades de Piaget) et expérimentale (la perception, la mémoire...), de la psychanalyse ou de la physiologie s'intéressaient avant tout à l'enfant et/ou aux problèmes (comme la dyslexie).

La formation professionnelle n'est en réalité pas issue de la pédagogie, mais d'un autre courant. Elle est née en 1917 aux Etats-Unis du besoin de s'adapter à l'économie de guerre en apprenant rapidement à produire aux femmes. La démarche est la suivante : il s'agit de découvrir les principes essentiels de l'activité, de les codifier et les mettre en fiches, puis de les appliquer en exercices "sur le tas". Pour des contraintes de production, les "ateliers vestibules" ont été créés pour que les personnes en formation se familiarisent avec l'utilisation des machines en marge de la chaîne de production. Ces techniques arrivèrent en Europe dans les années 50.

La formation des années 70 correspondant à l'obligation de formation, est marquée par ces deux phénomènes à la fois, comme une alternative à l'école avec le développement de la psychopédagogie, notamment les expériences des "écoles nouvelles" (Decroly, Summerhill) centrées sur la découverte et la liberté des rythmes d'apprentissage, et avec le développement d'outils "modernes" comme l'audiovisuel. L'ère du "tout pédagogique", alternatif à l'école et, à l'époque, adaptée à des embauches de personnel non (ou peu) diplômé, n'a pas montré son utilité pour l'entreprise, et correspond de moins en moins à un besoin des salariés qui sont aujourd'hui issus avec succès du système éducatif.

On se recentre alors sur les principes de base de l'éducation permanente, avec la réhabilitation (prédominance ?) des formations techniques par rapport aux formations générales, y compris dans les formations initiales, et la prédominance du professionnel sur le pédagogue, d'autant plus fort du fait des besoins de décloisonnement et de personnalisation. Le formateur se recentre sur les activités décrites ci-dessus (analyser les principes de base de l'activité, les codifier et les transformer en fiches ou en support) d'autant plus facilement qu'il est rarement pédagogue de formation, mais technicien.

Le manager occupe une place de plus en plus large dans le dispositif de formation. Une enquête du cabinet "Customer care" menée en 1997 pour la chambre syndicale des professionnels de la formation montre que, dans 79% des entreprises, les cadres participent à la formation du personnel :

- dans 66% des cas, ils participent en tant qu'experts, dans 45% ils assurent une formation sur le poste de travail, dans 40% des cas des fonctions de tuteurs.
- dans 68% des cas, ils interviennent dans la formation comme animateur ou co-animateur.

Les métiers de la formation dans l'assurance

Les responsables de formation citent comme obstacle à la participation des managers à la formation le manque de temps (70%), et 82% pensent que le manque de compétences n'est pas un obstacle en soi. Il convient simplement de donner aux responsables les moyens nécessaires pour former.

Quels sont ces moyens ?

- dans 55% des cas un stage de formation de formateur,
- dans 46% des cas des outils (du kit au rétroprojecteur)
- dans 26% des cas un accompagnement (spécifique ou non)
- dans 11% des cas des échanges de pratiques.

Cette enquête montre la montée de la participation de la hiérarchie à l'animation, au-delà même de la définition des besoins (58%) et surtout du suivi (36%). Elle montre aussi l'engrègement encore faible des pratiques managériales (faiblesse de l'accompagnement et des échanges) par rapport aux solutions classiques (formation de formateur ou outils) dans l'esprit des formateurs.

La formation n'est pas seulement dispensée par le responsable hiérarchique à ses collaborateurs, mais :

- par les concepteurs, auprès des utilisateurs. Cela va à la fois dans le sens de la qualité (le concepteur connaît ses clients et leurs préoccupations), de l'amélioration de la communication (on sait à qui s'adresser), du décloisonnement et d'une valorisation. Les concepteurs de produits, techniciens, etc., font de la formation un des outils privilégiés de leur action.
- par les fonctionnels auprès des opérationnels, selon le même principe, mais avec comme objectif de faire mieux utiliser les règles existantes et de se faire connaître.
- par les collaborateurs auprès de leurs collègues, des services avec lesquels ils sont en relation...

La communication écrite tend parfois à être surabondante et peu efficace. Le manque de relations et de cloisonnement créent un besoin de contact et d'explication... la formation y remédie.

Déplacement du rôle des formateurs : du prestataire au conseil

Rôle	Actions	Acteur	Activité formation
Maître d'ouvrage	Fixe les objectifs et les orientations générales. Formule les demandes de formation Choisit le maître d'œuvre. Contrôle la mise en œuvre des compétences en situation, de travail. Fixe les enveloppes budgétaires.	Direction de l'entreprise Direction des ressources humaines Hiérarchie et responsables opérationnels	
Assistant Maître d'ouvrage	Aide le maître d'ouvrage à formuler ses besoins de compétences. Aide le maître d'ouvrage à identifier les moyens de développer les compétences.	Consultant ressources humaines et formation	Ingénierie Ressources Humaines
Maître d'œuvre	Traduit les objectifs et les orientations en commandes opérationnelles. Contrôle la réalisation. Choisit un prestataire de formation. Valide le programme pédagogique. Réalise les appels d'offre.	Direction de la formation Cabinets en ingénierie des ressources	Achats Ingénierie de formation
Prestataire de formation	Organise et réalise les prestations de formations	Organismes et centres de formation Formateur	Conception/animation

Segmentation des rôles d'après G. Le Boterf.

Au-delà de la multiplication des acteurs de formation, qui passent du stade d'amateurs (les formateurs occasionnels qui y consacraient une partie de leur temps) à celui de professionnels (au sens où c'est une partie indispensable de leur activité, pas à celui de professionnel de la formation), nous voyons que la pratique de la formation est elle-même formatrice.

Le professionnel de la formation garde cependant quelques domaines réservés :

- les formations générales (ex : langues, droit des assurances, économie...) comme alternative à la formation initiale, mais qui ont tendance à disparaître au profit de formations techniques appliquées.
- les formations comportementales (ex : communication, management, vente...) et peuvent être animées en relais par les opérationnels.
- les formations de formateurs, de tuteurs ou à la conduite de projets. Il s'agit aussi là d'une phase de gestion du changement, le temps que les pratiques s'ancrent dans l'entreprise. La tendance pour ces domaines sera plutôt à l'externalisation, compte tenu des variations de volume dans le temps.

Par contre, cette multiplication des formateurs et des animations génère des besoins de coordination et de suivi de type coaching ou accompagnement des personnes qui en ont besoin ou pour des opérations plus complexes, animation de groupes d'échanges qui permettent aux animateurs ou tuteurs de réguler leur pratique. Nous pourrions concevoir que ce travail (très spécialisé) constitue un nouveau métier de la formation.

5.3 La gestion des compétences

Les mises en pratique de démarches de gestion des compétences sont encore rares dans les dispositifs formation, même si la réforme des examens professionnels (BP et BTS) a été menée par la FFSA à partir d'un référentiel de compétence des métiers de l'assurance.

La gestion des compétences est cependant intéressante à double titre :

- elle représente la (seule ?) voie d'avenir pour les formateurs. La Présidente d'un groupe de travail sur l'évolution de la fonction (de responsable formation) au sein du GARF pense *"Nous nous disons que si la loi de 71 et l'obligation de formation sont remises en cause, les responsables de formation ont tout intérêt à faire évoluer leur poste et à s'orienter vers la gestion des compétences, au risque, sinon, de se voir cantonner dans des fonctions administratives"*.
- elle conceptualise l'ensemble des évolutions constatées aujourd'hui dans le domaine de la formation.

L'approche "compétences" est concrète. Le savoir-faire domine. Les contenus de formation ne sont plus centrés sur des savoirs (ex : la convention cidre) mais sur des applications pratiques (ex : la vente du produit X... par téléphone). La montée des formations comportementales suit la même évolution : on ne fait plus (ou moins) de stages d'expression écrite, on forme à la gestion des sinistres par courrier.

L'approche "compétences" est opérationnelle. C'est le principe du "juste requis" et du "juste à temps". La mise en œuvre des acquis doit être complète et immédiate.

Enfin l'approche "compétences" est globale. Le résultat (ou la mise en œuvre) prédomine sur le processus. C'est l'importance des savoir-être qui permettent de s'adapter à une situation nouvelle ou singulière et sont souvent considérés comme les compétences "transversales" à plusieurs métiers.

En terme de formation, les conséquences sont importantes :

- pour l'analyse du besoin. Le besoin est formulé essentiellement en terme de compétences. On a par exemple besoin de satisfaire le client, pas de formation sur la responsabilité civile ou la conduite d'entretien. La réponse à ce besoin peut (éventuellement) passer par une formation (savoir faire), mais aussi et surtout en agissant sur d'autres composantes comme l'organisation (pouvoir faire) et la motivation (vouloir faire). Il n'y a plus à proprement parler de recueil des besoins de formation, mais un recueil des besoins de compétences qui ne peut être réalisé que de façon spécifique par le responsable hiérarchique.

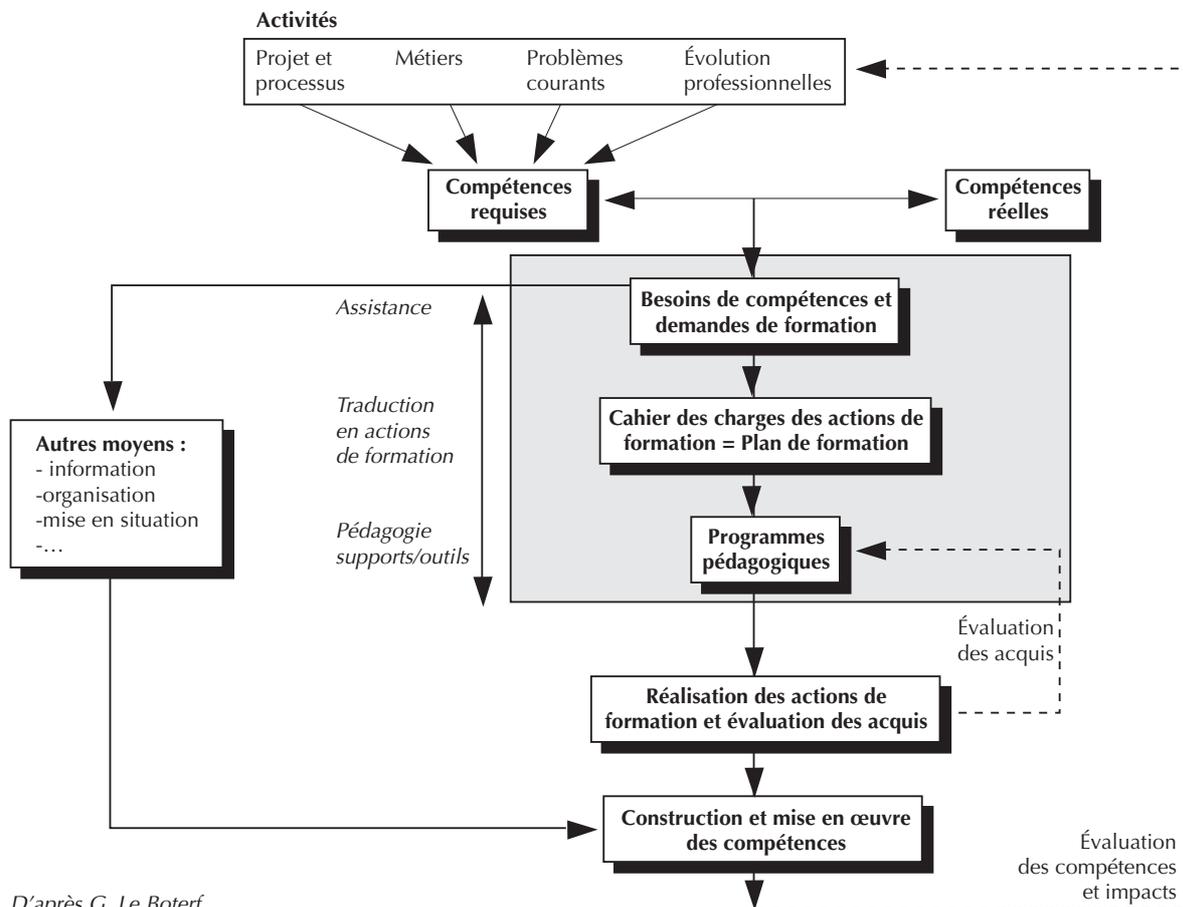
C'est en général l'entretien annuel.

- En conclusion, on n'apprécie plus les acquis de la formation, mais l'amélioration des compétences (ou des performances). Cela passe en général par le même processus d'entretien annuel. L'évaluation de la formation est simplement une évaluation par rapport au cahier des charges (le thème X... a-t-il été bien traité ?).

L'opérationnel se trouve donc au cœur de l'amont (les besoins) et l'aval (l'évaluation) de la formation dans un processus beaucoup plus large.

Les métiers de la formation dans l'assurance

Place de la formation dans la gestion des compétences



D'après G. Le Boterf

Les conséquences sont plus fortes sur les contenus de formation et la conception. Si l'approche "compétences" est globale et concrète, la formation s'appuie nécessairement sur l'activité quotidienne en utilisant le matériel existant (jeux d'essais informatiques, cas réels...), les outils de travail (les guides de gestion plutôt que des supports de cours spécifiques), etc. Cela veut dire que l'on s'oriente vers du sur mesure ou du moins vers une personnalisation forte qui implique une connaissance parfaite des pratiques quotidiennes en temps réel. Qui mieux que l'opérationnel ou le technicien connaissent les situations de travail ?

Il en va de même pour l'animation qui est centrée sur la mise en pratique et la transmission des "tours de main". C'est d'ailleurs la même chose dans la vie quotidienne où la formation micro-informatique se fait en "pas à pas" sur des copies d'écrans dans les journaux, par cassette vidéo ou cd-rom. Si personne ne s'intéresse plus à la logique informatique, qui peut s'intéresser encore aux principes de fonctionnement d'une base de données ou d'un tableur ? On veut "voir" comment "enregistrer" et "utiliser" (créer supprimer, consulter) son fichier d'adresses, structuré comme dans le support (qui n'est plus un exemple mais un modèle). On en constate les limites si par malheur le support ne correspond pas à la version de son logiciel ou à la configuration de son micro-ordinateur.

Le rôle du formateur devient alors purement du conseil méthodologique ou de l'assistance. Il peut conseiller pour analyser les besoins (référentiels de compétences, appréciation, analyse de situations de travail), conseiller pour les modes d'acquisition de compétences et l'utilisation (éventuelle) de formation (forme, durée...), conduire la conception des actions de formation, conseiller pour l'évaluation des résultats. Sommes nous dans des techniques de formation, de gestion des ressources humaines ou de management ? On pourrait considérer que ces aspects constituent un élément du management et que le rôle du formateur, aujourd'hui, est de transférer ce savoir-faire à la hiérarchie. Il devient une sorte de "coach" pour prendre un terme à la mode.

Cette démarche pose quand même des problèmes de cohérence, car la démarche "compétences" pilotée par les hiérarchiques s'applique "ici et maintenant". Deux nouveaux champs s'ouvrent :

- la transversalité des compétences d'une structure ou d'un métier à l'autre. Cela se retrouve au niveau des compétences relevant en priorité de savoir-être (ex : initiative, adaptabilité...) qui se situe au-delà de la formation.
- Le prévisionnel où l'on retrouve pour l'entreprise des problématiques de projets d'entreprise ou de stratégie, et pour les individus de carrière et d'employabilité.

Mise en pratique dans une entreprise, la démarche "compétences" remet en cause l'organisation des structures et métiers de la formation (et des ressources humaines). Mais cette formulation est encore rare. Par contre, des traces partielles et/ou spontanées de démarches de ce type se multiplient et se généralisent.

5.4 Du consommateur au client

Le pilotage des actions de formation par le responsable hiérarchique correspond aux besoins d'adaptation immédiats de l'entité de travail, aux évolutions décidées à court terme, plus rarement des évolutions à moyen terme. Il ne peut pas, par définition, prendre en compte les évolutions de carrière (et/ou de métier) hors du champ de l'unité de travail ou des changements connus. Or, ce type de besoins existe et tend même à se développer.

Un second canal de recueil des besoins de formation (ou de compétences) est donc nécessaire, et a toujours été présent sous des formes variées : catalogue de formations diffusées auxquelles les salariés s'inscrivent selon leurs désirs, congé individuel de formation, bilan de compétences, conseils et orientation réalisés par les directions des ressources humaines....

Plusieurs dispositifs plus récents montrent que ces possibilités d'évolution sont loin d'être en récession, même si l'accent semble plutôt mis sur les formations d'adaptation :

- le capital de temps de formation, qui se situe dans une perspective multi-employeurs (le crédit d'heures est accordé pour toute la carrière dans l'assurance).
- le système d'unités capitalisables et surtout de validation des acquis professionnels mis en place dans la réforme du BP et du BTS d'assurance.

L'implication de l'entreprise dans ce type de formation peut être envisagée sous des formes très différentes :

- nulle dans le cas de formations personnelles, de type cours du soir, réalisées en dehors de son temps de travail,
- incitative, avec des dispositifs comme la mise en place d'épargne congé permettant de s'absenter pour se former,
- participative à des degrés divers comme pour le congé individuel de formation (autorisation d'absence et financement mutualisé) ou le capital de temps de formation (pris en charge par l'entreprise dans un cadre professionnel),
- totale lorsque ces actions sont prévues et prises dans le cadre du plan de formation.

Mais l'important est surtout que le salarié est ici le seul client de la formation, responsable de la gestion et du développement de son portefeuille de compétences. Il en est en réalité co-responsable avec l'entreprise qui lui procure des moyens de se former.

Quelles que soient les pratiques existantes ou à venir (du crédit formation au cofinancement), le développement d'une formation dont le salarié serait le client (celui qui décide et qui choisit) aurait des conséquences lourdes sur les métiers de la formation :

- les contenus de formation choisis seraient différents dans le fond et dans la forme. Le problème de la reconnaissance au-delà de son poste (ou de l'entreprise) prendra de l'importance. Cela peut être du diplômant ou, plus vraisemblablement, d'autres formes de certification.
- le conseil en formation, de type "bilan de compétences", mais surtout conseil en orientation et information sur les possibilités de formation, deviendra un élément essentiel. Il est vraisemblable que les entreprises se doteront de moyens spécifiques du fait de la complexité de ce domaine.
- la gestion (réglementaire, financière) et l'administration de ces aspects qui ne sont pas liés au poste de travail constitueront une charge importante et spécifique, peu compatible avec des activités opérationnelles.

Ces métiers peuvent être soit de nouveaux métiers de la formation dans l'entreprise (il s'agit du "conseiller en formation" décrit dans le Répertoire Opérationnel des Métiers de l'ANPE), soit pris en charge par des professionnels des ressources humaines (sous l'angle "gestion de carrière") et constituer alors une évolution possible pour les formateurs.

5.5 La gestion de la formation

La gestion de la formation est perçue comme une activité connexe de l'acte de formation. Si la logique lie leur sort, ou si le système de valeur ne la place pas au centre du dispositif en entreprise, les interrogations actuelles rappellent la spécificité de la gestion formation.

La gestion de la formation représente des contraintes réglementaires et législatives nombreuses, et constitue un budget très important. Les activités de gestion resteront toujours présentes mais peuvent être décentralisées, sachant qu'il convient :

- de consolider toutes les demandes et les mettre en forme dans un plan de formation, à présenter dans les délais fixés et sous des formes légales,
- d'exécuter les actions de ce plan en respectant les contraintes réglementaires,
- d'assurer le suivi des actions réalisées, de présenter un bilan et les déclarations.
- de gérer les actions spécifiques comme les congés formation, les formations en alternance ou l'apprentissage.

Si les managers manquent de temps pour animer et transmettre leur savoir, ils risquent de ne pas en avoir beaucoup pour gérer les déclarations et les aides pour réaliser un contrat d'apprentissage, gérer un CIF, un bilan de compétences ou réaliser les attestations de stage. Sans compter que ces actions doivent par nature être consolidées et donner lieu à consultation du CE. La décentralisation se fait alors plutôt dans le cadre d'outils mis à disposition pour les éléments de gestion courante, en gardant les éléments les plus rares ou les plus complexes en central.

Le second point important est la cohérence :

- il n'est peut être pas souhaitable que le même besoin soit traité de façon différente,
- plusieurs demandes de même nature peuvent être groupées pour plus d'efficacité ou un gain financier,
- certaines demandes ne peuvent être satisfaites que par des actions sur mesure.

Les entreprises, où la formation n'existent plus en tant que service, conservent souvent l'aspect gestion de la formation intégré à la gestion des ressources humaines, soit comme un métier spécifique d'assistance dans le service emploi, soit auprès de gestionnaires ressources humaines dans les établissements, services... Dans la mesure où les activités subsistent, l'existence d'un métier spécifique, ou leur intégration dans différents métiers, est un choix d'organisation propre à chaque entreprise.

Le fait que la formation représente une obligation de dépense, que la réglementation soit lourde et spécifique et que les coûts de gestion soient imputables à ces dépenses constituent autant de raisons pour conserver une gestion centralisée de la formation. Bien entendu, ces arguments ne tiennent que dans l'hypothèse d'un maintien de la loi en l'état (le projet d'évolution prévu pour 99 est repoussé). Les formateurs du GARF redoutent cependant l'impact de la loi sur les 35 heures (qui pourrait faire passer la formation hors du temps de travail) car ils envisagent même la fin de l'obligation de formation (et la disparition de leur métier en entreprise ?).

Mais, même dans cette hypothèse peu réaliste, il resterait une formation en entreprise, avec une nécessité de gestion et de coordination. Le volume d'administration lié à la réglementation diminuerait cependant fortement, au profit d'une gestion similaire aux autres dépenses de fonctionnement l'entreprise. En ce sens, la formation est une dépense importante de fonctionnement de l'entreprise qui doit raisonnablement être assimilée aux autres, selon les pratiques de centralisation (ou non) des budgets, avec les mêmes procédures de contrôle et de suivi, de consolidation, etc. Dans cette perspective, les métiers sont des métiers transversaux qui n'ont rien de spécifiques à la formation.

L'achat de formation est un cas spécifique parce qu'il est toujours lié à une autre activité : l'ingénierie avec la réalisation du cahier des charges qui donne lieu à un appel d'offre ou la gestion et la documentation par la confrontation des offres de services aux caractéristiques de l'action. On voit cependant cette fonction s'externaliser vers des services achats au niveau d'un "deuxième tour" : le formateur ou le responsable hiérarchique consulte des organismes lors de l'élaboration du cahier des charges et de premières propositions, puis le service "achat" de l'entreprise négocie les prix selon les techniques habituelles du service achat, mais sans sélectionner les organismes auprès desquels l'appel d'offre sera communiqué. C'est une façon de mettre en évidence la non-spécificité de la fonction achat de formation.

5.6 Scénarios du futur

Dans "le travail dans vingt ans" en 1995, le rapport Boissonat anticipait les mutations socio-économiques en France. A partir des perspectives de ce rapport, le CEP des organismes de formation esquisse 4 scénarios :

→ Scénario 1. La régression pédagogique.

La situation de crise se poursuit.

Les budgets formation observent une baisse tendancielle. C'est le règne du "prêt à former" avec des formations dont le prix et la qualité sont en baisse.

Les entreprises se concentrent sur les emplois stratégiques, c'est à dire ceux qui recouvrent des savoir-faire spécifiques, stratégiques ou ceux qui offrent un avantage concurrentiel. L'accès à la formation se fait prioritairement sur ces critères.

Le reste est objet de peu d'attentions, avec un recours fréquent aux formations "sur le tas".

→ Scénario 2. L'élitisme éducatif.

La situation devient hyper-concurrentielle.

La formation s'organise autour de 3 cercles :

-le stratégique qui bénéficie d'une attention toute particulière, avec des techniques très individualisées comme le coaching, les centres de ressources...

-l'occasionnel. La formation se fait "quand on peut" et "comme on peut".

-l'exclusion d'une partie de la population.

Les "labels" formation prennent de l'importance.

→ Scénario 3. La formation contractuelle.

La situation évolue vers un modèle progressiste, participatif et productif.

On est dans un système individualisé fonctionnant sur une logique d'investissement contractuel.

L'important devient l'analyse des besoins de professionnalisme et d'évolution intégrée dans un parcours. Le "consulting" se développe.

Le parcours de formation est géré de façon très ouverte, dans et hors de l'entreprise, d'une entreprise à l'autre, dans une logique de carrière... Les moyens sont aussi fortement diversifiés avec un fort lien formation/travail (organisations qualifiantes et formatrices...)

→ Scénario 4. La société cognitive.

C'est le règne de la coopération.

Les idées de "crédit temps d'éducation", de "bons d'éducation" ou de "capital épargne formation" se développent.

La formation est individualisée avec une vocation plus large que la profession pour s'ouvrir à une dimension collective.

La formation se développe sous toutes ses formes : diffusion massive de connaissance, formations ouvertes et à distance, logiques à court terme et à long terme.

Ces quatre scénarios n'ont pour objet que de susciter la réflexion. Aucun ne correspondra à la réalité dans quelques années. On voit cependant au travers de ces scénarios des stratégies très différentes vis à vis des objectifs de la formation et la mise en cohérence des tendances évoquées précédemment.

6. Synthèse

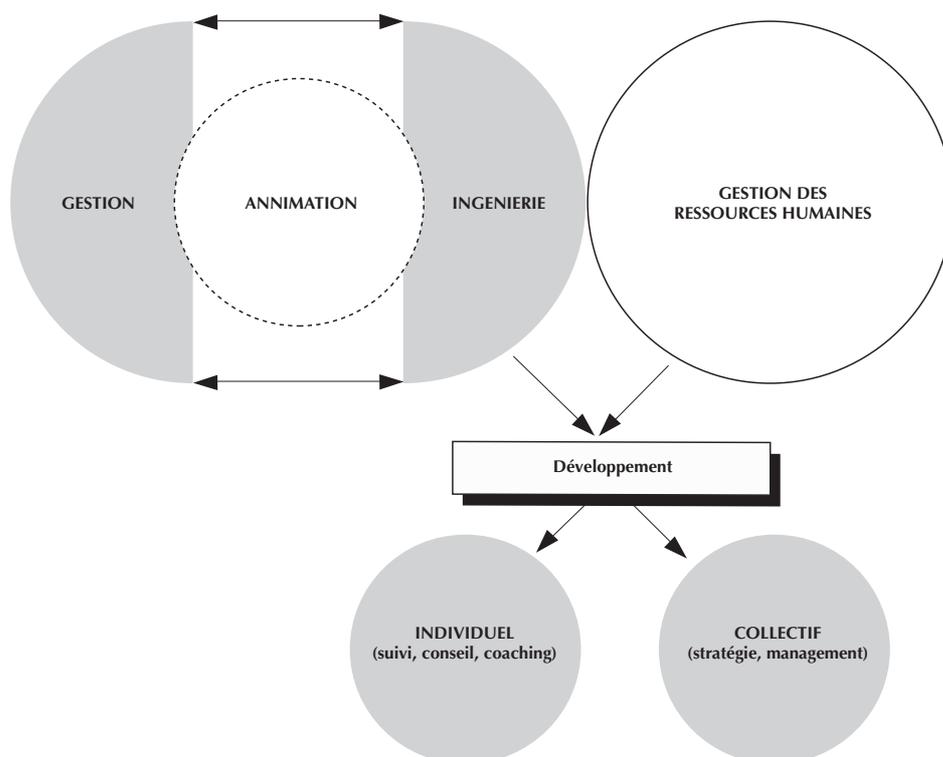
6.1 Emergence d'une logique de compétences

L'élément le plus marquant dans l'évolution de la formation est le passage d'une logique de métier, organisée autour de l'animation (et du métier de formateur) à une logique d'activités. En fait, la formation illustre de façon anticipatrice (avec peut être d'autres activités comme la qualité ou l'organisation) l'émergence d'une logique de compétences, à partir des activités à conduire.

Les activités, autrefois spécifiques aux professionnels de la formation se trouvent aujourd'hui, ou plutôt se trouveront demain, intégrées :

- au management avec la détermination et l'analyse des besoins, la gestion des priorités, la mise en pratique des acquis de la formation et l'évaluation par le responsable, l'animation de stage par l'ensemble des responsables, voire l'ensemble des salariés avec les pratiques tutorales ou de co-formation.
- à la gestion des ressources humaines, dans des pratiques de gestion de l'emploi ou de gestion des compétences. Comme les métiers de la formation, les métiers des ressources humaines évoluent vers des activités de conseil et d'assistance à la hiérarchie.

Evolution des activités de formation

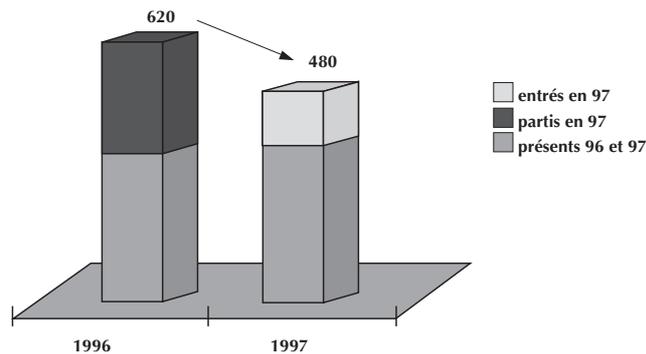


Cela ne veut pas dire que les professionnels (à temps plein) de la formation disparaissent, mais que ces salariés ont tendance à devenir des spécialistes polyvalents ayant avant tout une forte connaissance de l'entreprise, de ses métiers, de sa culture, de ses orientations, et "de surcroît" des compétences (ou des capacités) à conduire des groupes et des projets, mobilisés pendant une période donnée sur l'accompagnement d'un changement dans l'entreprise.

Les structures formations deviennent ainsi "à géométrie variable" en fonction des événements marquants de l'entreprise. L'évolution de la sous-famille formation du ROMA²⁵ sur la seule année 1997 en fournit déjà une illustration :

- 40% des formateurs occupant cette famille de métiers au 31/12/96 en occupent une autre au 31/12/97.
- 30% des formateurs occupant cette famille de métiers au 31/12/97 en occupaient une autre au 31/12/96.
- en un an, les effectifs ont varié de près d'un quart.

Mouvements de formateurs en 1997

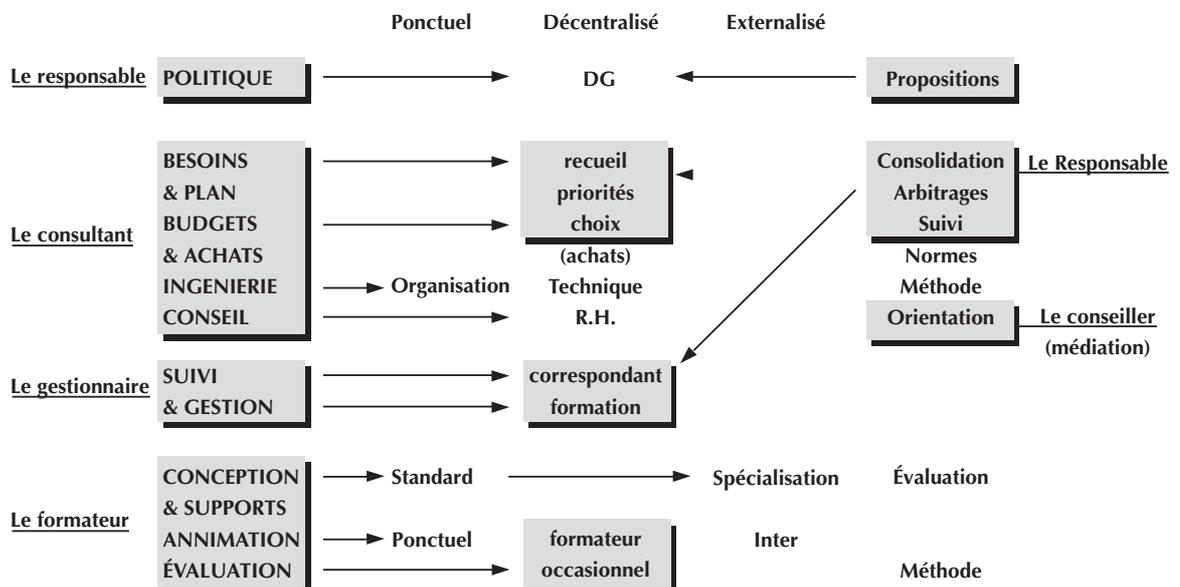


En admettant que cette évolution ne soit pas fortuite ou conjoncturelle (nous ne pouvons tirer de conclusions sur une seule année), nous pouvons faire l'hypothèse que les effectifs de la famille "formation" évoluent de façon très réactive en fonction des besoins. Ainsi, en 1998, le passage à l'Euro pourrait provoquer une forte augmentation ... ou ne pas apparaître du tout dans les données du ROMA qui correspondent à une photographie au 31/12, si la formation est terminée à cette date.

6.2 Impacts sur les métiers de la formation

Les métiers de la formation se transforment en nature et en volume :

Recomposition des activités de formation



1. formateur.

Est-ce encore un métier ? La distinction entre formateur (professionnel) et formateur "occasionnel " disparaît. On trouve aujourd'hui un nombre impressionnant de métiers dont l'une des activités essentielles est la formation : ce sont les encadrants, les cadres fonctionnels, les techniciens, les tuteurs... Une partie importante de l'entreprise anime des séances de formation, accompagne des projets de formation, etc.

Certains ont une mission permanente d'animation et deviennent formateurs... pour un temps limité. Ce peut être lié à un projet important ou, de façon plus nouvelle, pour accompagner un changement de métier : intégration de jeunes cadres, passerelle vers un autre métier, etc.

Le métier de formateur devient un moyen d'acquisition de compétences. Le ROMA montre que les familles dont sont issus les formateurs sont surtout la "gestion des contrats ", le "commercial " et la "gestion et organisation " qui représentent les effectifs les plus importants. A la fin de leurs activités, les formateurs évoluent vers les "ressources humaines ", le "commercial " ou les "études et conseil ". Il s'agit de données portant sur une seule année et quelques centaines de personnes, mais l'on constate une évolution générale d'activités opérationnelles (avant) vers des activités plus fonctionnelles (après) et/ou un élargissement de la formation vers les ressources humaines.

Le formateur-enseignant, qui réalise des cours sur des matières générales représente un métier en voie de disparition dans les entreprises. Le mouvement de diminution des postes ou de transformation des activités est déjà largement effectué. Il correspond plutôt aux pratiques des années 80. Les volumes de personnes ayant ce profil sont peu nombreux aujourd'hui et les possibilités d'évolution dans les domaines enseignés larges. Le passage à un autre métier est de plus facilité par la montée des activités de formation dans de nombreux autres métiers.

2. Ingénierie

C'est le domaine qui monte. Nous le définissons comme un croisement (flou et variable) entre le "consultant en formation " et le "concepteur-organisateur " du Répertoire Opérationnel des Métiers de l'ANPE.

En fait, il s'agit surtout de conseiller et d'assister les responsables hiérarchiques dans leurs activités formation et de coordonner l'ensemble en harmonisant les pratiques et les outils. Plus qu'un expert pédagogique (les supports se professionnalisent et sont plutôt sous-traités), les compétences de ce consultant concernent la culture d'entreprise, éventuellement un domaine dans lequel son professionnalisme est reconnu, et la conduite de projets (gestion du changement). Il accompagne les actions de l'analyse du besoin à l'évaluation, sous tous ses aspects (y compris logistique et budgétaire). La pédagogie intervient peu, sauf dans la juxtaposition d'un ensemble d'éléments pédagogiques existants.

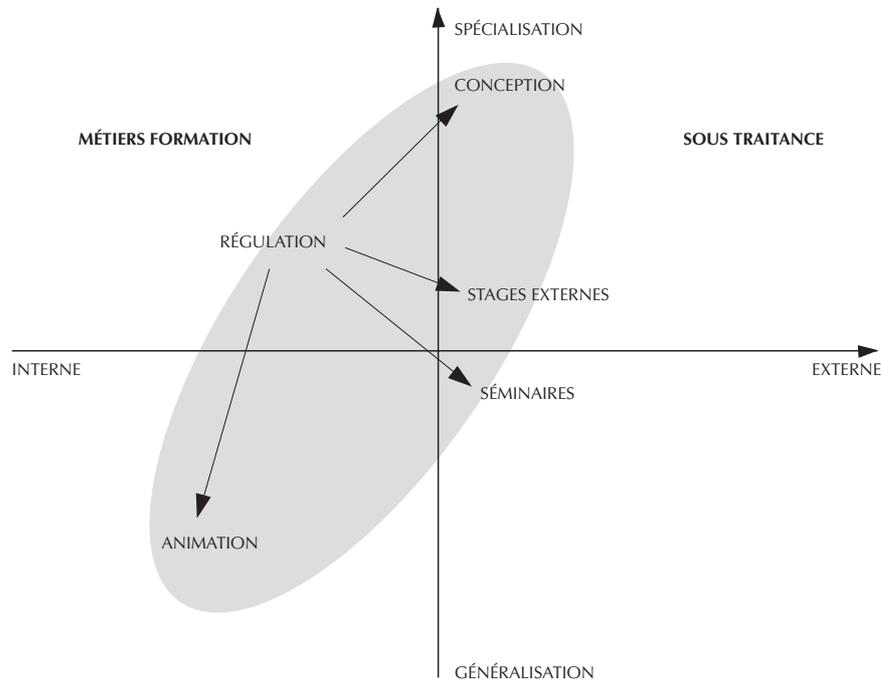
3. Responsable de formation.

Le vice-président du GARF répondait ainsi à une question relative à la menace qui pèse sur l'existence du responsable formation : *"Il faudra toujours une personne ayant une vue globale sur le plan de formation et ses orientations, ainsi que sur la gestion du budget, maîtrisant la législation et les réglementations, ne serait ce que pour jouer le rôle de garde-fou "*.

Il semble en fait y avoir une évolution double :

- un recentrage sur la gestion de la formation, de consolidation des demandes, harmonisation des actions, élaboration du plan, négociation des budgets, suivi administratif et réglementaire, relation avec les partenaires sociaux...
- une évolution vers la stratégie de l'entreprise. On trouve (surtout aux USA) des "Responsables de l'intelligence " qui jouent le rôle d'agent du changement dans les comités de direction, de développeur et de gardien des compétences (stratégiques) de l'entreprise.
Cette activité englobe la formation, l'organisation, la gestion de l'information (bases de données, réseaux...), etc.

Répartition des activités de formation



4. Gestion et logistique.

Les domaines périphériques de la formation sont soumis aux mêmes évolutions, avec cependant quelques différences :

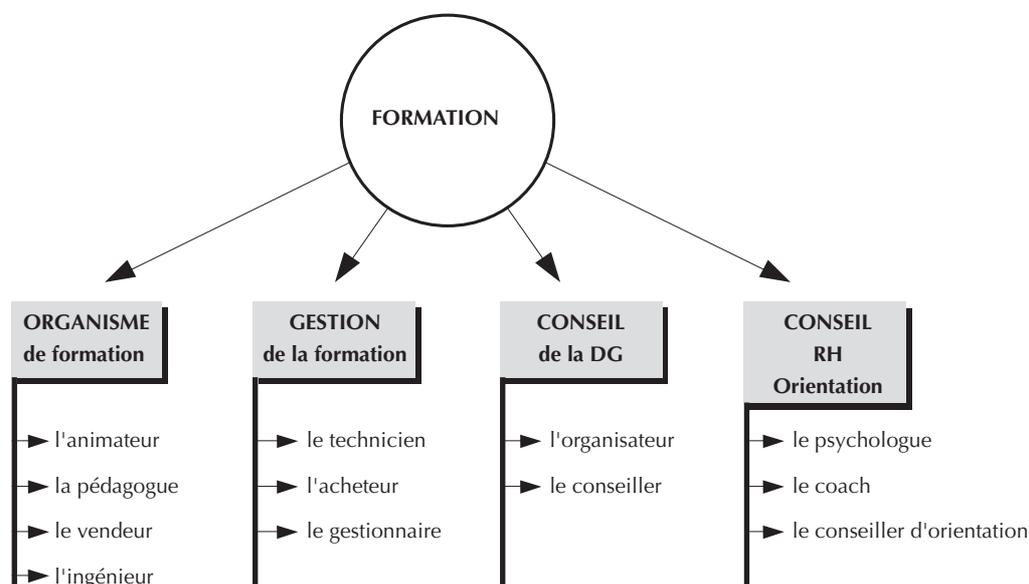
- la gestion reste une activité spécifique et complexe. Elle est surtout marquée par une modernisation des outils de gestion, avec des logiciels intégrant les différents aspects (plan/stage, administration/comptabilité, déclarations...). Le phénomène de décentralisation se présente plus sous forme de polyactivités avec des correspondants qui gèrent un domaine principal (administration du personnel, assistantat commercial...) et aussi la formation.
- la logistique est soumise à l'éclatement de la formation, mais les besoins matériels spécifiques et le rôle de "brassage des populations" peuvent justifier son existence. Il y a cependant une tendance à l'ouverture et à la polyvalence des équipements.

6.3 De nouveaux métiers ?

La conception d'outils de formation apparaît peu dans les éléments ci-dessus. Elle connaît aussi une évolution double :

- une standardisation des outils de formation vers une simplification. C'est le support que peut réaliser et utiliser n'importe quel formateur occasionnel (transparents, paper-board, logiciel de présentation...). Le schéma de la formation est lui-même très classique, exposé/discussion ou présentation/exercices.
- une sophistication et une diversification des outils utilisés. Il faut alors avoir recours à des professionnels de l'outil (réalisation de support multimédia par exemple) ou du contenu (qui disposent d'outils à adapter). On voit d'ailleurs une spécialisation des organismes de formation dans ce sens ainsi que de nombreuses offres de supports par les organismes de conseil. Les outils réalisés ou en projets dans la profession sont aussi des exemples de sous-traitance pour les entreprises.

Spécialisation des métiers formation



Quatre domaines aujourd'hui rares tendent à se développer :

- le "conseil en formation", qui est à la fois conseiller en carrière et expert dans l'offre formation, de style conseiller d'éducation ou orienteur appliqué à l'entreprise. Ce métier risque de se développer à la fois du fait de l'individualisation de la formation (le salarié "client") et de la multiplicité de l'offre formation, tant au niveau des possibilités (internes et externes à l'entreprise) que des contenus et des formes. Le profil est ici très spécifique, relevant des sciences humaines.
- le "coach", qui construira le cahier des charges d'un plan de formation (ou plutôt de changement) individuel et en accompagnera sa réalisation. Ce travail s'apparente à la gestion des hauts potentiels dont il constitue une extension. Le profil relève là encore des sciences humaines.
- le "commercial" en formation, qui construira et vendra dans l'entreprise des actions spécifiques très transversales. Le terme commercial (impropre) est ici employé pour caractériser une démarche d'offre faite à partir d'un (ou d'une gamme de) produit(s). Le contenu est alors recentré sur des domaines très transversaux proches de la communication, il s'agit de séminaires. Le rôle d'organisation (thème, dates...) est essentiel.
- l'organisme de formation. En réaction à l'intégration totale de la formation, peut se développer une offre externalisée à l'entreprise, un organisme de formation indépendant, voire filialisé. Cela concerne des domaines, soit stratégiques (où l'entreprise a un avantage concurrentiel), soit rentables (vis à vis du marché de la formation). Totalement externalisé, ce type de structure est en concurrence avec le marché en interne (les responsables ont le choix de l'organisme) et en externe (l'objectif est l'autonomie financière). Les métiers sont alors ceux des organismes de formation décrits par exemple par le centre Inffo (Les métiers de la formation).

Ces métiers ne sont pas réellement nouveaux puisqu'ils sont décrits dans le Répertoire Opérationnel des Métiers publié en 1993 par l'ANPE. C'est leur existence, leur volume ou les conditions d'exercice en entreprises qui sont nouvelles. Ils représentent de plus une rupture avec les évolutions actuelles de déprofessionnalisation de la formation, encore qu'il s'agisse de métiers mixtes ressources humaines (pour le conseiller ou le coach) ou communication (pour le commercial).

6.4 Diversité des rythmes d'évolution

La formation est décidément paradoxale. Le fait que plus il y a de formations, moins il y a de formateurs, n'est que le premier des paradoxes. Plus les pratiques de formation s'harmonisent (en terme de volume, contenus,

outils...), plus les modes d'organisation (et les métiers) se diversifient !

Si l'on peut décrire de grandes étapes de développement des structures formation, d'abord centrées sur la gestion et les achats (années 70), sur l'animation et la conception (année 80), puis sur l'organisation et la coordination (année 90) pour aller vers la stratégie, tous ces modèles coexistent, se superposent et se mêlent.

Les principes qui régissent le choix d'un type d'organisation sont largement externes aux besoins de formation, mais relèvent de :

- l'histoire de la formation. Il s'agit toujours d'une activité un peu "à part" que ce soit à cause de l'obligation de dépense, de la réglementation, de son paritarisme ou de l'image qu'elle véhicule, les décisions d'organisation et d'évolution de la formation vont au-delà des simples choix économiques ou d'efficacité.
- le pouvoir de la formation. Un intervenant prétendait que l'on pouvait mesurer le pouvoir du responsable de formation à partir de la structure mise en place. C'est sans doute exagéré mais le facteur individuel (et la position dans l'organigramme) a une importance certaine.
- la politique de l'entreprise. Le discours sur la formation n'est pas neutre. Elle constitue d'ailleurs souvent un élément déterminant dans l'acceptation du changement par son accompagnement. Il existe une formation visible (le centre de formation) et une formation invisible (formation sur le lieu de travail).

Bien sûr à ces éléments s'ajoutent les considérations d'efficacité, de rentabilité et de faisabilité technique, ainsi que le mode d'organisation de l'entreprise (plus ou moins centralisé).

Mais quelques éléments sont singuliers et intéressants à souligner :

- la rapidité avec laquelle les modes d'organisation peuvent changer. Elle peut s'expliquer par la taille limitée des structures formation, mais aussi par leur forte dispersion. Il est pratiquement aussi rapide de créer un service formation centralisé (parce que les ressources existent déjà), que de le supprimer (les ressources subsistent de façon décentralisées et/ou partielles).
- l'apparente incohérence des changements dans le temps. L'évolution historique décrite ci-dessus n'existe pas dans une entreprise où les modes d'organisation évoluent selon leur propre logique. On peut ainsi supprimer le "catalogue" (jugé d'un autre temps) une année et le remettre en vigueur l'année suivante ou supprimer les formateurs professionnels, puis recréer une nouvelle structure. C'est une logique d'opportunité.
- la multiplicité des modes d'organisation au sein d'une même entreprise. Il peut y avoir plusieurs structures correspondant à plusieurs logiques, comme la formation des commerciaux, la formation des administratifs et la formation informatique. Un projet ponctuel peut donner lieu à la création d'une structure parallèle spécifique.

La situation actuelle de la formation qui est vécue comme une étape transitoire de changement et de remise en question n'en est vraisemblablement pas une. C'est le début d'une gestion dynamique de la formation par une mobilisation ponctuelle de compétences, sous la forme la mieux adaptée aux besoins du moment. Les métiers très directement liés à l'animation et à la conception se spécifient et constituent une mission pour une durée limitée. Ce n'est plus un métier (dans l'entreprise) c'est un passage. C'est aussi, et peut être surtout, un moyen pour se former ou évoluer dans l'entreprise.

Pour accompagner cette forte dissémination, il est nécessaire de coordonner et d'harmoniser l'ensemble. C'est le rôle du responsable de formation et éventuellement du consultant dans les structures importantes. Il coordonne et supervise aussi la gestion, qu'elle reste centralisée ou soit répartie.

Cette évolution correspond plus à un changement de perception de l'activité formation qu'à une brusque rupture. L'essentiel des professionnels de la formation est aujourd'hui, et depuis des années, recruté par mutation interne chez les "bons" professionnels, sur des compétences autres. Par contre, l'évolution de carrière après la formation change car elle devient à moyen terme (quelques années au plus) et surtout inéluctable. En ce sens, la formation s'adapte à un mode de gestion par projets, et préfigure un type de fonctionnement qui se généralisera dans les entreprises.

Annexe 1

Sous-famille : FORMATION

Extraits du ROMA au 31/12/97

Principales activités concernées : Conception et/ou mise en place d'actions de formation
Coordination et/ou animation d'actions de formation

Exemples d'intitulés de fonctions : animateur
Chargé de formation
Formateur
Formateur consultant
Inspecteur formateur
Moniteur de formation
Responsable de Filières de formation
Responsable formation



Caractéristiques individuelles

Répartition :

hommes : 55,8% femmes : 44,2%

plus de 64

60/64

55/59

Age moyen : 42 ans

Proportion de salariés

50/54

45/49

ayant plus de 55 ans : 6,0%

40/44

35/39

Ancienneté moyenne : 15 ans

Proportion de salariés ayant une

30/34

25/29

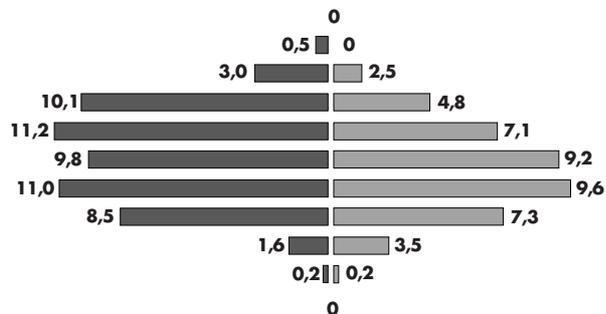
ancienneté de moins de 1 an : 1,6%

20/24

moins de 20

Hommes

Femmes



Activités

Répartition

Ile-de-France : 48,7%

Province : 51,3%

Proportion de temps partiel : 5,9%

Modes d'emplois

Répartition par catégories

Cadres administratifs : 72,8%

Non cadres administratifs : 24,1%

Inspecteurs : 2,9%

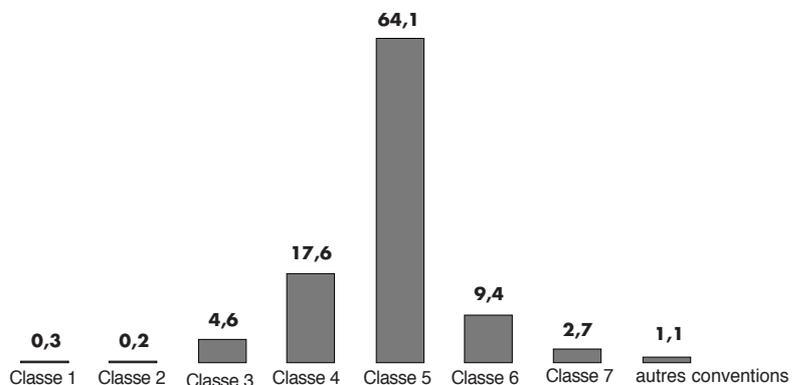
Autres : 0,2%

Types de contrat

CDI : 99,3%

CDD : 0,7%

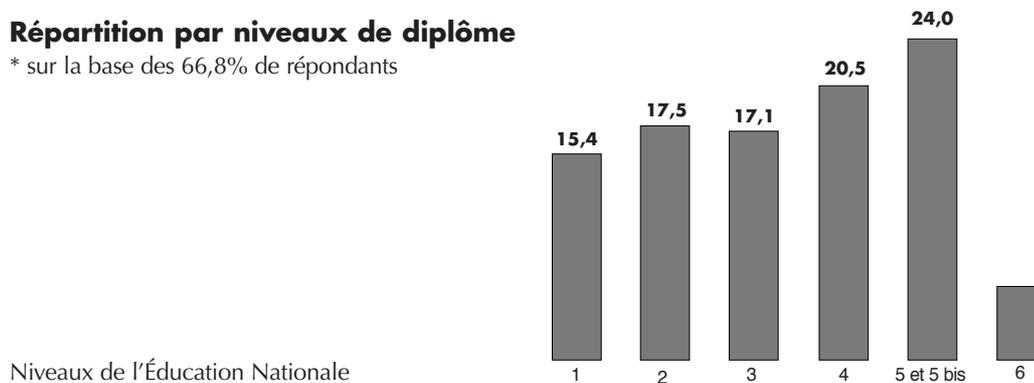
Répartition par niveaux de qualification (en %)



Formation

Répartition par niveaux de diplôme

* sur la base des 66,8% de répondants



Annexe 2

Participants à l'étude

Alain	ABRAM	CFTC	(3)	Représentant syndical
Bernard	AUDRAS	CFDT	(3)	Président Opcassur
Blaise	BARBANCE	GROUPAMA	(1)(2)	Resp. formation
Christine	BASTONERO	G3F/GENERALI	(3)	Chargé de formation
Elisabeth	BAUBY	FFSA	(1)(2)	Resp. emploi/formation
Nadine	BELOEIL	MFA	(1)	Resp. formation
Agnès	BERT	GENERALI/LUTECE	(1)(2)	Formatrice
Hervé	BLUNAT	PREVOIR VIE	(1)(2)	Resp.formation
Jean Luc	BOUDARD	CFDT	(3)	Resp. formation
Marie Ange	BRISVILLE	AMF	(1)	Resp. du personnel
Jean Marc	CARLOUET	PREVOIR	(3)	DRH
Philippe	CARRE	INTERFACE	(3)	Consultant
Michel	CAURAS	GMF	(1)(2)	Resp.formation
Dominique	CAUVIN	ENASS-AEA	(1)	Resp. enseignement
Jean-Louis	CHAUMONT	CGT	(3)	Inspecteur commercial
Chantal	COSSALTER	UNIVERSITE PARIS X	(1)	Sociologue
Tanguy	D'ORANGE	SCOR	(1)(2)	RRH métiers dvpt
Joannis	DENDRAKIS	SMACL	(1)	Adj. DRH
Michel	DUCHAMP	MUTUELLES du MANS	(1)(2)	Resp. personnel Paris
Jean Paul	FEUCHER	ADAP	(2)	Directeur
Nathalie	FONTAINE	ADAP	(2)	Resp. pédagogique
Michel	FOUGERE	MAIF	(1)	Resp. etudes formation
Nadine	GARCIA	CGT	(3)	Resp.form. diplômantes
Philippe	GERBET	GAN/GROUPAMA	(3)	Resp. emploi/formation
Nicolas	GOBARD	MUTUELLES du MANS	(1)	Resp. personnel Paris
Thierry	GOEDDERTZ	OPCASSUR	(2)	Directeur
Philippe	GUITTON	MACIF Idf	(1)(2)	DRH adjoint
Philippe	JULIEN	CGC	(3)	Chargé de formation
Hélène	LE BOUEDEC	RAM GAMEX	(1)(2)	Chargé de gestion RH
Didier	LEFAUX	PREVOIR	(3)	Resp.systèmes et réseaux
Jean Claude	LEGAL	ENASS	(1)(2)	Dir. Adj. Etudes
Laurent	LEGUILLON	CFDT	(3)	Formateur
Gérard	LOBJEOIS	OBSERVATOIRE ASSURANCES	(1)	Secrétaire général
Jacques	MATHIEU	MAIF	(1)(2)	Resp. formation
Eric	MESSAOUDI	OBSERVATOIRE ASSURANCES	(1)	Chargé de mission
Annie	PHALIPAUD	CAPA	(1)	Chargé de mission
Colette	POUPIN	MUTAVIE	(1)(2)	Resp. adm. Personnel
Luc	PRINGENT	PREVOIR	(3)	Resp. organisation
Serge	PRISSETTE	AGPM	(1)(2)	Resp. dpt formation
Françoise	ROUSSEL	CGT	(3)	Rédactrice
Catherine	SALES	MAAF	(1)(2)	Resp. formation
Marie-Albane	SCOTTO	OBSERVATOIRE ASSURANCES	(1)	Chargée d'Études
Nadine	SCHWARTZ	AFPA	(2)	Chargé de direction
Dominique	SCHWEITZER	AXA	(1)(2)	Resp. formation
Catherine	SKIREDJ-HAHN	GARF	(3)	Consultante interne
Catherine	WEILL	WINTERTHUR	(1)	Resp. emploi/formation

(1) Groupe de travail (2) Audition (3) Entretien individuel

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance tient à remercier l'ensemble des participants à l'étude sur les métiers de la formation pour leur collaboration efficace.

Annexe 3

Références bibliographiques

- Donner un nouvel élan à la formation professionnelle.**
Bilan et Rapports. Michel de Virville. 1996.
- Entreprise apprenante.**
Actualité de la formation permanente. Centre INFFO. Mai-juin 1998
- Enquête sur l'utilisation du capital temps-formation.**
FFSA. Décembre 1996
- Evolution de l'emploi salarié dans les sociétés d'assurances au 31 décembre 1997.**
FFSA. Octobre 1998.
- Fonction formation.**
Jacques Soyer. Editions d'organisation.
- Formation professionnelle initiale et continue en europe.**
Enquête Cereq/Elf Aquitaine. 1998
- Formations ouvertes et à distance. Actualité de la formation permanente.**
Centre INFFO. Septembre-octobre 98.
- L'achat de formation.**
Centre INFFO. 1998.
- L'offre de formation continue.**
Les organismes et leurs marchés. CEREQ. Janvier 1998.
- L'ingénierie des compétences.**
Guy le Boterf Editions d'organisation. 1998.
- L'entreprise joue les compétences. Entreprise et formation.**
Septembre-octobre 1998.
- L'insertion professionnelle des jeunes dans l'assurance et l'assistance.**
Opcassur. Octobre 1997.
- La fonction formation en entreprise.**
Enquête nationale 1996. GARF. 1997.
- La qualité en formation.**
Centre INFFO. 1998.
- Les métiers de la formation des adultes.**
Guide technique. Centre INFFO. 1998.
- Les métiers de la formation.**
Demain les cadres. APEC. Janvier 1996.
- Les organismes privés de formation.**
Prospective- Formation – Emploi. La documentation française 1998.
- Livre blanc formation professionnelle.**
Fédération de la formation professionnelle. Mars 1998
- L'offre de formation continue.**
les organismes et leurs marchés. CEREQ. Janvier 1998.
- Organismes de formation.**
Actualité de la formation permanente. Centre INFFO. Septembre-octobre 1997.
- Participation des sociétés d'assurances au financement de la formation continue.**
Années 1991 à 1996. FFSA. Février 1998.
- Responsables formation, formateurs.**
Des métiers en révolution. Entreprise et carrières. Novembre 1998.
- Répertoire Opérationnel des Métiers. ANPE. La documentation française, 1993.**
Sens et contresens des bilans de compétences. Sandra Michel. Editions liaisons. 1993.

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Gérard LOBJEOIS
Secrétaire Général
01 53 32 25 07

Marie-Albane SCOTTO
Chargée d'Études
01 53 32 25 08

Arlette COUSSOT
Secrétaire-Assistante
01 53 32 24 12

Eric MESSAOUDI
Chargé de Mission
01 53 32 24 16