

Management

HISTOIRE ÉCONOMIQUE

Schneider Frères et Compagnie : des savoir-faire transformés en débouchés 46

MARKETING

Roissy, un nouveau temple de la consommation à la française 46

CHRONIQUE JURIDIQUE

Licencement collectif : controverse autour de la consultation du comité 47

PASSERELLES

Le plan de reconversion de Siemens Nixdorf, tremplin pour 200 salariés 48

ANNONCES CLASSÉES 49 à 56

Trophées de la formation continue

Cap sur les objectifs stratégiques

En matière de formation continue, les entreprises raisonnent aujourd'hui utile. Plus question de disperser les budgets sans fil rouge. Aujourd'hui, les programmes sont centrés sur les objectifs stratégiques, qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux marchés, de mettre en place une procédure qualité ou d'insuffler une culture euro. Dès lors, les firmes privilégient les actions à grande échelle qui impliquent l'ensemble du personnel. Ce qui ne les dispense pas, dans un souci d'efficacité, d'individualiser les parcours et d'inciter chaque bénéficiaire à développer sa propre évaluation. Résultat, les directeurs de formation changent de rôle. Ils deviennent de véritables gestionnaires des ressources pédagogiques conduits à s'intéresser autant aux aspects financiers qu'humains. La fonction des formateurs évolue elle aussi. Ils sont confrontés à des sujets de plus en plus diversifiés et doivent apprendre aussi à travailler efficacement avec des salariés qui, une fois formés, sont chargés de transférer leurs savoirs à leurs collègues. Les deuxièmes Trophées de la formation continue, attribués par Génération Formation (groupe L'Étudiant) et « Les Echos », consacrent ces évolutions.

Le professionnalisme, une valeur montante

CATHERINE LEVY

Cohérence avec la stratégie de l'entreprise, individualisation des parcours, professionnalisation des démarches, telles sont les tendances en matière de formation continue qui se sont exprimées dans les dossiers de candidature des deuxièmes Trophées de la formation organisés par Génération Formation et « Les Echos », sous la présidence de Pierre Caspar, professeur au CNAM.

Nombre d'entreprises veulent en effet faire de la formation un véritable outil au service de leurs objectifs stratégiques, ce qui les incite à construire des projets complets, impliquant l'ensemble du personnel au lieu de disperser leurs efforts. En la matière, les PME sont parfois pionnières. Ainsi, Adept Telecom (lauréate dans la catégorie entreprises), une petite affaire d'une soixantaine de personnes, spécialisée dans les systèmes de télécommunications de moyenne série, n'a pas hésité à consacrer plus de 15 % de sa masse salariale en 1998 à la formation. Avant de se lancer, elle a réalisé un diagnostic de ses besoins en tenant compte de ses objectifs stratégiques (consolidation des grands comptes, diversification vers la distribution spécialisée) et bâti un plan sur deux ans (1998-1999) en collaboration avec l'Agefos PME Bourgogne. Elle a mis en place un dispositif bâti autour de quatre axes : acquisition de savoir-faire techniques spécifiques, management, qualité-gestion de projets, marketing anglais.

Tout aussi maîtrisée est la démarche du Laboratoire de la Pomme (mention spéciale dans la catégorie entreprises), une entreprise de 19 personnes qui fabrique des prothèses dentaires. Partant de zéro, cette dernière a lancé des formations pour sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance de l'assurance qualité et tout mettre en œuvre



Si les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur les projets collectifs, elles recherchent dans le même temps à individualiser les formations.

pour être en conformité avec la réglementation et la certification ISO 9002. Malgré une mobilisation générale, les actions n'ont pas perturbé la production, ni dérogé au planning prévu. Toutes les formations ont été validées et une évaluation des acquis établie. Ces efforts ont permis de développer une nouvelle façon de communiquer, contribuant ainsi à créer une culture d'entreprise.

Des formateurs « certifiés »

C'est une philosophie semblable qui a guidé l'organisme de formation Kepner-Tregoe, mandaté en 1998 par l'usine d'Orléans du laboratoire pharmaceutique Parke-Davis pour diffuser une approche rationnelle de la résolution de problèmes et de la prise de

décision auprès de 128 personnes, du comité de direction aux techniciens. Le dispositif repose sur la formation de formateurs, qui, une fois « certifiés » transfèrent leur savoir à leurs propres collègues.

De fait, lorsqu'il s'agit d'associer tout le personnel, les entreprises cherchent de plus en plus à démultiplier leur processus de formation en s'appuyant sur leurs ressources internes. SMT Microelectronics a suivi cette démarche en créant, lui aussi, un processus de certification qui fait l'objet d'une action de formation - pour donner à tous ses employés, formateurs en herbe, les outils et méthodes nécessaires au transfert de connaissances et de savoir-faire. Une démarche assez flexible pour être applicable quels que soient le sujet et le

public visé. Voilà une façon originale de diffuser le savoir, dans la logique de l'entreprise apprenante.

Autre exemple de déploiement exemplaire à grande échelle : celui de Danone qui a organisé une formation à l'euro pour l'ensemble des commerciaux et des acheteurs des filiales européennes engagés dans des négociations internationales, soit, à ce jour, 250 personnes. Les participants aux premières formations sont devenus les diffuseurs des enseignements auprès de leurs équipes.

Le client est aujourd'hui plus que jamais au cœur des grandes priorités des entreprises. D'où de nombreuses actions de formation ad hoc. Deux ont retenu l'attention du jury. Ainsi, pour améliorer son accueil clientèle, la Caisse d'Épargne de Franche-Comté (mention spéciale dans la catégorie entreprises) n'a pas hésité à inviter l'ensemble des personnels de l'agence de Belfort à travailler dans un Novotel pendant trois jours, en les mettant ainsi en situation. De l'aveu même de l'institution, ce choc culturel a été très profitable... La qualité de service, c'est aussi la préoccupation du Groupama qui a lancé une formation pour l'ensemble des collaborateurs non commerciaux du siège afin qu'ils prennent en compte dans leurs métiers respectifs l'importance des attentes du client.

Tous acteurs

Si les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur les projets collectifs, elles recherchent dans le même temps à individualiser les formations. Efficacité oblige. Ainsi Info Convergence (lauréate dans la catégorie organismes de formation) propose des cours particuliers de bureautique à distance sur mesure, en utilisant la technique de la visioconférence. Ils sont parfaitement modulables en fonction des objectifs poursuivis et des publics concernés.

L'organisme de formation CAA, qui a bâti un programme pour l'ensemble des commerciaux de l'activité laboratoire de Merck, lui aussi joué la carte de la personnalisation. Comment ? En demandant à chaque commercial d'évaluer ses forces et ses faiblesses, de définir ses besoins avant de lancer le programme proprement dit, puis en mesurant avec sa hiérarchie les progrès accomplis durant le cycle de formation.

Suite page 45

Cadres d'entreprise

IAE de Paris vous propose

diplômes de 31 cycles

IAE de Paris (C.A.E.)
44 23 28 31 02
IAE de Paris - Ardèche
44 23 27 31
IAE de Paris - Basse-Normandie
44 23 27 50
IAE de Paris - Bourgogne
44 23 27 49
IAE de Paris - Bretagne
44 23 27 45
IAE de Paris - Champagne
44 23 27 44
IAE de Paris - Île-de-France
44 23 27 40
IAE de Paris - Lorraine
44 23 27 46

Formules compatibles avec le parcours de votre activité professionnelle

IAE de Paris - Université de Paris 12
75200 Paris Cedex 13 - tél : 01 46 33 00 44 (11, 26 lignes)
http://www.uniparis12.fr/IAE

Le Management à l'Université

Quatre initiatives distinguées

Génération Formation (groupe L'Étudiant) et « Les Echos » se sont associés cette année encore pour organiser les seconds Trophées de la formation à l'occasion du quatrième Salon de la formation continue. Leur finalité est de détecter, valoriser et récompenser chaque année des initiatives « remarquables » dans cinq catégories : entreprises, organismes de formation, collectivités territoriales, insertion, individus. Originalité, acceptabilité par les personnes concernées, exemplarité, degré de réussite par rapport aux objectifs, optimisation des res-

sources, valeur ajoutée, tels sont les critères généraux de sélection qui ont été déclinés pour tenir compte de la spécificité de chaque catégorie. Quatre-vingt-dix dossiers ont été reçus cette année. Constitué de personnalités issues de la formation et de l'entreprise, le jury a décerné quatre trophées, un par catégorie, à l'exception des collectivités territoriales où le nombre de dossiers était insuffisant. Compte tenu de la qualité des initiatives, plusieurs se sont vu décerner une mention spéciale.

Dans la catégorie entreprises, le lauréat est Adept Telecom, une men-

tion spéciale étant accordée à la Caisse d'Épargne de Franche-Comté et au Laboratoire de la Pomme. Dans la catégorie organismes de formation, c'est Info Convergences qui emporte le trophée. Dans la catégorie insertion, l'Infrap gagne la compétition avec mention spéciale au Greta de Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire). Enfin, le parcours individuel de Christian Verrier a été récompensé et Sylvie Dupont ainsi que Philbert Corbrejaud ont reçu une mention spéciale. Les réalisations et parcours des quatre lauréats sont présentés dans les pages suivantes de notre dossier.

DOSSIER TROPHÉES DE LA FORMATION CONTINUE

Tendances

Métiers : l'irrésistible mue

Dans un contexte économique, technologique et réglementaire mouvant, les métiers de la formation continue connaissent un bouleversement profond.

Avec l'essor des demandes individuelles des salariés et la diversification de l'offre de programmes comme de stages, le responsable de formation en entreprise voit sa mission évoluer. De plus en plus, il doit effectuer des tâches d'ingénierie, c'est-à-dire mettre en place un dispositif complet de formation, en prenant en compte tous les aspects (y compris financiers) et en les optimisant. Comment développer une compétence efficacement ? Comment structurer un apprentissage ? Quelle méthode ou quel fournisseur choisir ?

Résultat : fini le travail en solo, il est aujourd'hui en contact avec de multiples acteurs : formateurs et organismes, professionnels du bilan de compétences ou de l'évaluation, spécialistes des nouvelles technologies appliquées à l'enseignement, responsables des ressources humaines... A lui de jouer un rôle fédérateur entre ces intervenants. Son action est de plus en plus intégrée à la stratégie de l'entreprise. « Il ne doit pas se contenter de recevoir des informations de la direction, mais être un facilitateur, un gestionnaire de ressources pédagogiques, un apporteur d'idées », estime Hugues Lenoir, directeur du service commun de formation continue à l'université Paris-X.

Le formateur au contact des salariés (1) n'échappe pas davantage aux mutations du métier. D'une part, il doit accorder une attention accrue et davantage de temps à des tâches liées « périphériques » comme le conseil, l'information, le bilan de compétences, etc. En outre, avec l'apport des nouvelles technologies de l'information (NTI), le cœur même de la relation pédagogique change, car la connaissance devient disponible partout, accessible immédiatement, qui plus est, souvent présentée

sous forme interactive et ludique. « La valeur ajoutée de l'enseignant va donc résider dans la méthode d'apprentissage des savoirs, dans l'animation, dans sa capacité à transmettre l'esprit de synthèse et l'observation critique », souligne Henri de Navacelle, directeur de la formation et des ressources humaines de l'Union des industries métallurgiques et minières. D'autant plus qu'avec les NTI, un traitement personnalisé du stagiaire peut se substituer au traditionnel face-à-face entre le formateur et un groupe.

Enfin, avec la progression de la « formation tout au long de la vie », le formateur devra de plus en plus préparer les stagiaires à se remettre en question, et leur apprendre à développer leur « employabilité ». « Il devra constamment les aider à accompagner et anticiper les mutations professionnelles », observe Patrick Ferrère, directeur général du Falasca (2). J.-C. L.

- (1) Le rôle du formateur sera largement évoqué aux tables rondes du Salon.
- (2) Fonds d'assurance-formation des salariés d'entreprises agricoles et activités annexes.

Salon

Destiné aux professionnels et aux salariés, le Salon de la formation continue organisé par Génération Formation, auquel participent « Les Echos », réunira du 8 au 10 avril plus de 200 exposants. De nombreuses tables rondes et conférences sont prévues durant ces trois journées.

Salon de la formation continue, Paris, porte de Versailles, du 8 au 10 avril. Contact : 01.48.07.41.41

Le professionnalisme, une valeur montante

Suite de la page 43

Il ne s'agit ni plus ni moins que de rendre ces salariés acteurs de leur propre formation. Même démarche d'individualisation des parcours pour le Greta de Nice et de la Côte d'Azur qui prépare des demandeurs d'emploi et des jeunes en contrat de qualification au brevet d'Etat des métiers de la forme. Les stagiaires utilisent un CD-ROM d'autoformation, permettant à chacun d'étudier ou de revoir telle ou telle partie du cours. En outre, un questionnaire est établi après chaque étape de formation pour que chacun puisse s'autoévaluer.

Le souci de professionnalisation qui se manifeste dans de telles démarches est partagé par un nombre d'acteurs croissant, même s'il prend des formes différentes. Ainsi, le Greta de Chalonsur-Saône, en Saône-et-Loire (mention spéciale catégorie insertion), a mis au point une action de formation (40 à 45 stagiaires accueillis chaque année) qui simule l'organisation et le fonctionnement des services administratifs d'une PME de transport : services commercial, achats, comptable, paie, secrétariat, permettant ainsi à des demandeurs d'emploi de longue durée ayant déjà une expérience spécifique non seulement de remettre à niveau leurs connaissances, mais aussi d'acquérir des « compétences en action ». Même souci de « proximité socioprofessionnelle » pour l'Infrep (trophée dans la catégorie insertion) qui conjugue la formation et l'insertion de personnes en difficulté à travers l'animation de dépôts-vente destinés aux enfants.

La professionnalisation est également à l'ordre du jour à Saint-Cloud-Suresnes où la mission locale a élaboré un programme de formation pour développer les compétences du personnel à domicile appelé auprès de jeunes enfants et de personnes âgées en s'en-

tourant de l'expertise de nombreux spécialistes : enseignants, médecins du travail, éducateur, psychologue, diététicienne, assistante sociale... Le dispositif alterne cours (théoriques et pratiques) et stages en milieux professionnels.

Seconde chance

Dans tous les cas de figure, la formation peut être considérée comme une seconde chance et une occasion de se former tout au long de la vie. C'est particulièrement vrai pour tous ceux qui commencent au bas de l'échelle et arrivent, petit à petit, au prix de formations parfois très lourdes et très contraignantes, à grimper l'échelle sociale. C'est le cas de Christian Verrier, lauréat dans la catégorie individus : cet ex-conducteur de train de quarante et un ans entame aujourd'hui une carrière d'enseignant-chercheur à l'université Paris-VIII. C'est également vrai pour

Sylvie Dupont (mention spéciale du jury) qui, après avoir arrêté ses études à dix-neuf ans a repris son baccalauréat et successivement décroché un DEUG, une licence, une maîtrise de droit, puis dernièrement un DEA de droit social. Simple secrétaire en 1983, elle est aujourd'hui secrétaire générale adjointe de la Fédération française du bâtiment du Nord-Pas-de-Calais.

Autre cas : celui de Philippe Corbroujaud (mention spéciale du jury), trente-sept ans, qui a suivi un parcours exemplaire : opérateur en usine au début des années 80, il est aujourd'hui directeur qualité totale et compétitivité au sein d'une grosse PME du secteur des matières plastiques. Une progression nourrie par une succession de formations : au départ, un bac en électrotechnique par correspondance, au final un diplôme d'ingénieur en organisation au CNAM en 1998.

Le jury

- Pierre Caspar, professeur titulaire de la chaire de formation des adultes au CNAM, président du jury ;
- Raoul Bastianetto, directeur de l'éducation permanente, L'Oréal ;
- Dominique de Calan, délégué général adjoint, LIMM ;
- Guy Decourteix, directeur du développement économique et de la formation professionnelle, Conseil régional d'Ile-de-France ;
- Daniel Croquette, président de l'Alfred, directeur du développement Csi ;
- Michel Feutrie, président de la Conférence des directeurs de services universitaires de formation continue, vice-président formation continue de l'université des sciences et technologies de Lille ;
- Pierre Fontupt, président-directeur général, Plus Interim ;
- Gilbert Hyvernat, directeur général, Alpha ;
- Patrice Jolivet, directeur de la délé-

- gation à la formation continue, CCI de Paris ;
- Catherine Lévi, supplément Management, « Les Echos » ;
- Bernard Mathy, président du GARF, chef du service ingénierie formation, Bouygues ;
- Jean Michelin, directeur de la formation, Fédération bancaire du bâtiment ;
- Benoît Prot, directeur général, groupe L'Etudiant, Génération Formation ;
- François Roux, directeur général de l'Agfos PME ;
- Bertrand Schwartz, universitaire et ingénieur social, chargé de mission insertion et nouvelles qualifications ;
- Dominique Schweitzer, directeur de formation, AXA ;
- Catherine Vial, DRH, France Habitat ;
- Jean Wemears, président de la Fédération de la formation professionnelle, PDG de Demos Formation.

Parcours individuel

L'ex-conducteur de trains enseigne à l'université

Christian Verrier entame aujourd'hui une carrière d'enseignant-chercheur à Paris-VIII.

Accéder à l'université, pour moi qui n'étais même pas bachelier, c'était un vieux rêve... inaccessible. L'université, Christian Verrier y est pourtant entré par la grande porte : depuis décembre, cet ancien « roulant » de la SNCF est maître de conférences à Paris-VIII. Retour en arrière. En 1972, quand il met un terme à sa scolarité, Christian Verrier a pour tout bagage un BEPC. Embauché à la SNCF, il suit alors une formation de conducteur de trains, métier qu'il exerce pendant une vingtaine d'années. Au fil des ans, une certaine lassitude l'assaille. « J'avais l'impression de n'être qu'un rouage », explique-t-il.


Conscient qu'il lui faut étoffer sa formation, il opte pour les sciences de l'éducation. « En réalité, je n'ai jamais eu de projet très précis. Mais la discipline me paraissait un bon moyen d'aborder de nombreux sujets, comme la psychologie, la sociologie, etc. Et elle correspondait à mon goût du contact. »

En 1991, il obtient un CIF (congé individuel de formation) de sept mois pour suivre un cursus à Paris-VIII. Cette année-là, il décroche un diplôme universitaire (DU) de formateur d'adultes. Tout en poursuivant ses études, il reprend alors son métier à la SNCF. Pendant cinq ans, il mènera les deux de front, sans bénéficier d'horaires aménagés. Au plaisir d'apprendre s'ajoute le stress : « J'ai douté pendant les deux premières années », se souvient-il. Pas de soirées libres, pas de vacances. La réussite est au rendez-vous, et les diplômes s'enchaînent : maîtrise, DEA et, enfin, doctorat.

Aujourd'hui, à quarante-trois ans, Christian Verrier entame sa deuxième carrière : il vient d'être élu maître de conférences à Paris-VIII. Un changement qu'il négocie avec prudence pour ne pas trop déstabiliser son entourage. Il continuera à se pencher sur des sujets qui lui rappellent sa propre expérience, comme l'autoformation ou l'accueil à l'université de non-bacheliers. J.-C. L.

**DIPLOME
D'UNIVERSITÉ
DE
3ÈME CYCLE**

DAUPHINE



Management Global des Entreprises :

Dauphine et la CEGOS, vos partenaires pour un nouvel envol !

Après au moins 5 ans d'expérience professionnelle, vous vous préparez à des responsabilités de direction.

**Un parcours original et innovant
pour renforcer et développer vos compétences :**

- **opérationnelles** grâce à la maîtrise des techniques fondamentales de la gestion et du management
- **stratégiques** par une approche internationale du marché et des situations concurrentielles
- **comportementales** avec un programme de développement personnel et de renforcement de leadership
- **décisionnelles** en tirant partie des opportunités ouvertes par les nouvelles technologies de l'information

+ 20 conférences d'experts internationaux, de dirigeants pour faire le point sur les questions d'environnement du monde des affaires, de culture et de société.

**A Paris-Dauphine, de décembre 1999 à janvier 2001,
on sessions de 2 à 3 jours au fin de semaine, tous les 15 jours.**

Réunions d'information : 31 mars, 29 avril 1999.

Maquette programme et dossier d'inscription :
Clair de Schillan

Tél. : 01 46 20 63 09 - Fax : 01 46 20 64 22 - e-mail : cdbachill@cegos.fr