



**HAL**  
open science

# Les organismes de formation professionnelle : le cas du Centre Interne de Formation professionnelle du groupe X

Gaëlle Oliver

► **To cite this version:**

Gaëlle Oliver. Les organismes de formation professionnelle : le cas du Centre Interne de Formation professionnelle du groupe X. Gestion et management. 2015. dumas-01316880

**HAL Id: dumas-01316880**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01316880>**

Submitted on 17 May 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université de Reims Champagne-Ardenne

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

**« Les organismes de formation professionnelle :  
le cas du Centre Interne de Formation  
professionnelle du groupe X »**

**Rapport de recherche**

*1<sup>ère</sup> année de Master Management Stratégique des Organisations,  
parcours Ressources Humaines*

**Présenté par :**

Gaëlle OLIVER

**Sous la direction de :**

Madame COMBES-JORET Monique, Maître de conférences,  
enseignante et chercheuse, Université de Reims Champagne-Ardenne

*Année universitaire : 2014-2015*



## REMERCIEMENTS

*Cette première expérience dans la recherche a pu être menée grâce à la collaboration de plusieurs professionnels.*

*Je tiens particulièrement à remercier la Directrice du Centre Interne de Formation du groupe X pour sa disponibilité, son aide technique mais aussi pour l'intérêt porté à mon projet.*

*Ma reconnaissance s'adresse également au service formation pour les conseils prodigués, son écoute, mais aussi pour la communication de supports techniques.*

*Un grand merci aux personnes interviewées, les formateurs internes et formés du groupe X, pour leurs précieux témoignages ainsi que la confiance accordée.*

*Je souhaite vivement remercier ma tutrice universitaire, Madame COMBES-JORET, pour le soutien technique qu'elle m'a apporté, mais aussi pour ses recommandations et le temps qu'elle m'a accordé.*

*« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce rapport de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

## RESUME

Les organismes de formation professionnelle dispensent des prestations de formation professionnelle continue à un large public. En parallèle, les employeurs peuvent créer leur propre Centre Interne de Formation Professionnelle destiné à leurs salariés. L'étude porte sur le cas du Centre Interne de Formation Professionnelle du groupe X, l'un des plus grands groupes régionaux de cliniques privées.

Ce mémoire de recherche a pour objet de comprendre quels sont les enjeux, pour le groupe X, d'avoir un Centre Interne de Formation Professionnelle. Afin de résoudre cette problématique, un travail de recherche a été réalisé en trois parties. Tout d'abord, une partie théorique rassemblant des éléments littéraires relatifs aux organismes de formation professionnelle et aux centres internes de formation professionnelle. Puis, une partie pratique avec la réalisation d'une enquête terrain au cours de laquelle des personnes ressources ont été interviewées. Enfin, une troisième partie dans laquelle les données recueillies sur le terrain seront analysées.

**Mots clés : organismes de formation professionnelle ; centres internes de formation professionnelle ; formation professionnelle ; formation professionnelle continue ; formation interne**

## ABSTRACT

Vocational training organisations provide continuing vocational training to a wide public. In parallel, employers can create their own in-house training centers for their employees. The study concerns the case of in-house training center X's group, one of the biggest regional group of private hospitals.

This Research Dissertation aims to understand what are the stakes, for X's Group, in having its own professional training center. In order to solve this problem, a research was carried out three parts. First, a theoretical part literary gathering elements relating to vocational training organisations and in-house training centers. Then, a practice with the realization of a field survey during which resource persons were interviewed. Lastly, a third party in which the data collected will be analyzed.

**Key words : vocational training organisations; in-house training centers; vocational training; continuing vocational training; in-house training**

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE 1. LA REVUE DE LITTERATURE</b> .....	<b>4</b>
CHAPITRE 1. Notions générales sur les organismes de formation professionnelle .....	5
I. Les organismes de formation professionnelle : de quoi s'agit-il ? .....	5
A. Définition et historique du concept.....	5
B. Les caractéristiques des organismes de formation professionnelle .....	6
1. Leur typologie .....	6
a. Les organismes publics de formation professionnelle .....	6
b. Les organismes privés de formation professionnelle .....	7
2. Leur activité et le public concerné.....	8
II. Les enjeux de la formation professionnelle continue .....	9
A. Les enjeux économiques liés à la formation professionnelle continue .....	10
B. Les enjeux en termes de ressources humaines liés à la formation professionnelle continue .....	10
C. Les enjeux sociaux de la formation professionnelle continue .....	11
CHAPITRE 2. Focus sur les centres internes de formation professionnelle .....	12
I. Les centres internes de formation professionnelle : de quoi s'agit-t-il ? .....	12
II. Un exemple de centre interne de formation professionnelle dans le secteur médical : le cas du Centre Hospitalier Métropole Savoie.....	13
<b>PARTIE 2. LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE TERRAIN</b> .....	<b>16</b>
CHAPITRE 1. L'accès au terrain .....	17
I. La stratégie d'accès aux personnes ressources .....	17
A. La démarche adoptée à l'égard de la Directrice du Centre de Formation et du service formation du groupe X.....	17
B. La démarche adoptée à l'égard des formés et des formateurs internes du groupe X .....	18
II. L'échantillonnage retenu.....	18
CHAPITRE 2. La méthodologie de recueil des données .....	20
I. Le choix d'une méthode qualitative .....	20
A. L'entretien individuel.....	20
B. Les avantages de l'entretien individuel semi-directif .....	21
II. Le choix de l'outil : le guide d'entretien .....	21

A. L'élaboration des guides d'entretien .....	21
B. Le contenu des guides d'entretien .....	22
<b>PARTIE 3. ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES .....</b>	<b>29</b>
CHAPITRE 1. La création du Centre Interne de Formation : une réponse à des besoins spécifiques .....	30
I. Une réponse aux besoins spécifiques du groupe X .....	30
A. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	30
B. L'uniformisation des pratiques et des équipes de travail .....	31
C. La valorisation de l'expertise interne.....	32
D. L'évaluation des formés.....	34
II. Une réponse aux besoins spécifiques des salariés désireux de suivre une formation .....	36
A. Identification des besoins et accompagnement des salariés .....	36
B. Retour d'expérience des formés.....	37
CHAPITRE 2. La création du Centre Interne de Formation : une volonté d'économies.....	42
I. Une maîtrise des coûts .....	42
II. Les retombées positives induites par la maîtrise des coûts .....	43
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>47</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>48</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>75</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>76</b>



## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**HAS** : Haute Autorité de Santé

## INTRODUCTION

En lisant la revue « Personnel » à la bibliothèque universitaire Robert de Sorbon, j'ai découvert un dossier intitulé « *Le nouveau Big Bang de la formation* ». Ce dossier a été coordonné par Jean-Michel GARRIGUES, Directeur des ressources humaines et du développement de « BLB Associés », et par Bruno WIERZBICKI, Directeur des ressources humaines des assurances du Crédit Mutuel Nord-Europe. Ce dossier est très riche. Non seulement les deux personnes citées ci-dessus ont recueilli les propos de onze personnes, telles que le Président du groupe Gifi, le manager développement des ressources humaines de chez McDonald's France, ou encore Thierry Marx, chef cuisinier spécialiste de la cuisine moléculaire, mais en plus, il s'intéresse à tous les secteurs professionnels en passant par la décoration de la maison, la restauration rapide et la grande distribution. Cette lecture m'a permis de prendre conscience de l'ampleur du phénomène.

De surcroît, la formation professionnelle est un sujet qui a récemment occupé nos parlementaires. En effet, après de nombreux débats, la formation professionnelle a fait l'objet d'une réforme par la loi du 5 mars 2014<sup>1</sup>. Il m'a semblé intéressant d'étudier les changements induits par cette nouvelle législation à l'égard des structures et des personnes désireuses de suivre une formation professionnelle.

Par ailleurs, ayant la chance d'effectuer un stage cadre au sein de l'un des plus grands groupes régionaux français de cliniques privées indépendantes, le groupe X, j'ai jugé opportun d'exploiter ce terrain pour ma recherche.

De ce fait, je me suis renseignée sur le contenu du projet social de la polyclinique de X. Parmi les quatre thèmes du projet social, figure celui relatif au développement de la politique de formation professionnelle continue. Selon l'article L 6311-1 du code du travail, « *La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle* ». Pour mon avenir professionnel, j'ai pensé qu'il pouvait m'être profitable d'étudier un tel sujet.

---

<sup>1</sup> Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

Lors d'une conversation avec la responsable des ressources humaines de la polyclinique de X, j'ai appris que le groupe possédait son propre Centre de Formation Professionnelle. Mon étonnement a été de taille. En effet, il n'est pas commun pour une structure, quelle que soit son activité ou sa taille, d'avoir un Centre Interne de Formation. A mon sens, cela est plutôt rare.

Par ailleurs, au-delà de la rareté de ce type de structure, c'est au mois de juin 2014 que ce projet phare de la politique de ressources humaines du groupe X a vu le jour. Aussi, le Centre n'en est qu'à ses débuts... Le 14 octobre 2014, le groupe a procédé à l'inauguration du Centre. En effet, le ruban symbolique a été coupé par le Président Directeur Général, donnant officiellement naissance à cette structure.

Ces raisons ont suscité un réel intérêt de ma part vis-à-vis de cette structure. Immédiatement, j'ai voulu faire de ce lieu mon terrain d'étude.

Par conséquent, j'ai décidé d'une part, que les organismes de formation professionnelle seraient le sujet de ma recherche, et d'autre part, que le Centre Interne de Formation professionnelle du groupe X serait le terrain de ce projet.

Au cours de mes recherches sur le Centre Interne de Formation professionnelle, une réflexion a été menée autour de la raison d'être de cette structure. En effet, j'étais curieuse de connaître les motivations du groupe X à se doter de cette structure. En outre, je me suis demandée quel était l'intérêt, pour le groupe, de créer ce Centre ? Avait-il des attentes spécifiques vis-à-vis de celui-ci ?

Aussi, à l'aide de ce rapport de recherche, l'objectif était de répondre à la problématique suivante :

**Quels sont les enjeux, pour le groupe X, d'avoir son propre Centre de Formation professionnelle ?**

Inévitablement, cette problématique amène des sous-questions :

- ✓ **La création du Centre Interne de Formation répond-elle à des besoins spécifiques du groupe X ?**

- ✓ **La création du Centre Interne de Formation répond-elle à une volonté de réaliser des économies pour le groupe X ?**

Afin de répondre à la problématique soulevée, nous aborderons, en premier lieu, la revue de littérature dans laquelle nous définirons, tout d'abord, la notion d'organisme de formation professionnelle. Ensuite, nous focaliserons notre étude sur les centres internes de formation professionnelle.

En deuxième lieu, nous allons présenter la méthodologie de l'enquête terrain. Pour cela, nous nous intéresserons, tout d'abord, à la stratégie mise en place pour accéder au terrain. Puis, il conviendra d'expliquer la méthodologie utilisée pour recueillir les données.

En dernier lieu, nous procéderons à une analyse des résultats empiriques de l'enquête, et nous répondrons à la problématique ainsi qu'aux hypothèses émises.

## **PARTIE 1. LA REVUE DE LITTERATURE**

---

Cette partie a pour objectif de rassembler les éléments littéraires en lien avec l'objet de l'étude : les organismes de formation. Dans un premier temps, nous nous intéresserons de façon générale aux organismes de formation professionnelle (**Chapitre 1**), puis, dans un second temps, nous envisagerons l'étude des centres internes de formation professionnelle (**Chapitre 2**).

## CHAPITRE 1. Notions générales sur les organismes de formation professionnelle

Dans ce chapitre, nous allons entrer dans le cœur du sujet grâce à une étude approfondie des organismes de formation professionnelle (I), et nous verrons que divers enjeux en découlent (II).

### I. Les organismes de formation professionnelle : de quoi s'agit-il ?

#### A. Définition et historique du concept

Dans le cadre de la formation externe, un organisme de formation professionnelle agréé, qu'il soit public ou privé, réalise des actions de formation portant sur différents domaines, tels que la bureautique, le secrétariat, mais aussi la comptabilité, ou bien encore le commerce.

Voici ci-dessous, un rapide aperçu historique sur les organismes de formation professionnelle :

LOIS	APPORTS LEGISLATIFS
<b>Le décret-loi du 6 mai 1939</b>	Il constitue le cadre administratif et financier de la formation professionnelle.
<b>La loi « Debré » sur la promotion sociale</b>  La loi n°59-960 du 31 juillet 1959	Elle permet aux <b>organismes de formation de dispenser des cours du soir</b> .  La formation doit être un effort individuel récompensé par une promotion.
<b>La loi d'orientation et de programme sur la formation professionnelle</b>  La loi n°66-892 du 3 décembre 1966	Elle organise la formation professionnelle. Elle édicte le principe suivant : l'Etat doit intervenir dans le domaine de la formation.  La <b>formation</b> doit être un <b>service public</b> .

<p><b>La loi « Delors » portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente</b></p> <p>La loi n°71-575 du 16 juillet 1971</p>	<p>Elle pose le principe suivant : le <b>financement privé</b> de la <b>formation</b>.</p> <p>C'est la <b>création du marché</b> de la <b>formation</b>.</p>
---	--

## B. Les caractéristiques des organismes de formation professionnelle

### *1. Leur typologie*

Les actions de formation peuvent être achetées par les entreprises en faisant appel à différents organismes de formation professionnelle. En France, ils sont près de 48 000 à se partager ce marché. D'ailleurs, deux types d'organismes de formation professionnelle coexistent.

#### *a. Les organismes publics de formation professionnelle*

L'activité de formation des prestataires publics s'élève à 20 %.

Voici ci-dessous une liste non exhaustive d'organismes publics de formation :

- ❖ **Les Greta** : Ce sont des groupements d'établissements publics locaux d'enseignement qui mutualisent leurs compétences et leurs moyens afin de proposer des formations continues pour adultes.
- ❖ **L'AFPA** : Il s'agit de l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes, subventionnée par l'Etat. Elle assure notamment la réalisation du plan de formation de l'entreprise.

- ❖ **Le CNAM** : Le Conservatoire National des Arts et Métiers qui a pour mission, notamment la formation tout au long de la vie.
  
- ❖ **Les services de formation continue des universités et des écoles d'ingénieurs** : Les établissements d'enseignement supérieur de type universités et écoles d'ingénieurs sont des acteurs très présents dans le secteur de la formation professionnelle continue.  
Chaque année, près de 300 000 stagiaires sont formés par ces acteurs.
  
- ❖ **Les Chambres de Commerce et d'Industrie / les Chambres de Métiers et de l'Artisanat** : Les 186 centres de formation des chambres de commerce et d'industrie implantés sur le territoire français sont eux-aussi un acteur important dans ce secteur.  
En effet, ils ont accueillis près de 400 000 stagiaires.  
S'agissant des Chambres de Métiers et de l'Artisanat, elles forment environ 100 000 personnes en formation continue.
  
- ❖ **Les Centres de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles** : Ils mettent en place des formations pour les salariés d'entreprises ou d'exploitations.

### *b. Les organismes privés de formation professionnelle*

En France, nous l'avons vu précédemment, toute personne physique ou morale peut exercer une activité de formation continue. D'ailleurs, ils réalisent à eux seuls près de 80 % de l'activité.

Ces organismes privés sont présents sur tout le territoire français, et dispensent de la formation professionnelle continue dans tous les domaines.

A titre d'exemple, nous pouvons citer les organismes privés suivants :

#### ❖ **Dans le domaine des ressources humaines**

- Elegia Formation
- Francis Lefebvre



- CSP Formation

❖ Dans le domaine comptabilité / banque / finance / assurance

- Formassurance
- Nisop
- ACE

*2. Leur activité et le public concerné*

Dans le cadre de leur activité, les organismes de formation professionnelle réalisent des  
**ACTIONS DE FORMATION.**

*Celles-ci « doivent être réalisées conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats. »*

Source de la définition : [http://www.capitalrh.fr/La-definition-d-une-action-de-formation\\_a30.html](http://www.capitalrh.fr/La-definition-d-une-action-de-formation_a30.html)

Ces prestations de formation concernent le public suivant :

- ❖ **Les jeunes** : Il ressort qu'ils sont moins concernés par les actions de formation car se présentent à eux d'autres formations, telles que l'apprentissage ou le contrat de professionnalisation.
- ❖ **Les demandeurs d'emploi** : Ils bénéficient largement des actions de formation.

- ❖ **Les salariés des secteurs privé ou public** : Peu importe la structure pour laquelle ils travaillent, tout au long de leurs vies professionnelles, ils peuvent suivre des actions de formation.
  
- ❖ **Les travailleurs indépendants**
  
- ❖ **Les professions libérales ainsi que leur conjoint collaborateur ou associé**

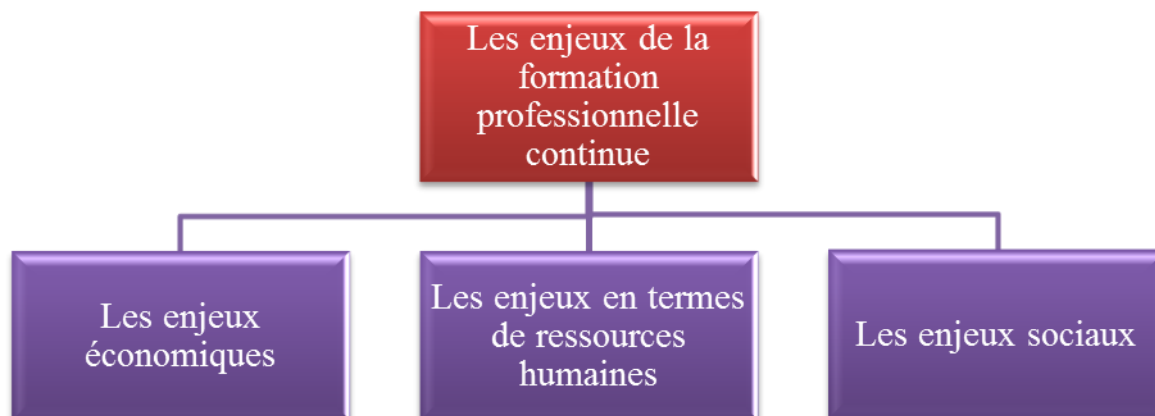
A présent, il convient d'envisager les enjeux qui se trament derrière la formation professionnelle continue.

## II. Les enjeux de la formation professionnelle continue

Comme le disait l'ex-dirigeant de la compagnie Shell, « *La capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable* »<sup>2</sup>. Cette citation démontre à quel point l'apprentissage ainsi que la remise en question régulière des pratiques et des savoirs théoriques comportent de lourds enjeux.

---

<sup>2</sup> Citation de A. De Geus, ex-dirigeant de la compagnie Shell, Harvard Business Review, Ouvrage : Meignant A., *Manager la formation*, Edition Liaisons, 2009



### **A. Les enjeux économiques liés à la formation professionnelle continue**

Notre société est secouée par de nombreuses crises, qu'elles soient financières, énergétique-écologique, ou bien encore technologiques, démographiques ... par conséquent, celle-ci n'a pas d'autre choix que de s'adapter pour y faire face.

Ce sont les entreprises qui ont les cartes en mains. En effet, elles se doivent « d'investir » en formation dans des métiers d'avenir, ceux qui n'existaient pas avant ces crises.

Dans certaines entreprises, la formation professionnelle continue va être déployée comme une stratégie de compétitivité voire même de survie. Elles en attendront un véritable retour sur investissement.

### **B. Les enjeux en termes de ressources humaines liés à la formation professionnelle continue**

Les notions de formation et de compétence sont étroitement liées.

La formation permet de répondre aux éventuels problèmes de ressources humaines que pourraient rencontrer la structure. En effet, la formation continue des salariés constitue un outil que les structures ont à leur portée afin d'améliorer, d'adapter, mais aussi de consolider le « portefeuille » de compétences des salariés.

Par ailleurs, l'employabilité des salariés sera rendue possible par la formation, car leurs compétences seront élargies ce qui leur assurera le maintien de leur valeur sur le marché du travail et sécurisera leur parcours professionnel.

Enfin, grâce à la formation professionnelle continue, les entreprises vont pouvoir faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une adéquation entre les besoins futurs de main d'œuvre et les ressources humaines disponibles sera rendue possible par cet outil stratégique.

### **C. Les enjeux sociaux de la formation professionnelle continue**

Le fait pour l'employeur d'organiser régulièrement des sessions de formation professionnelle continue à destination de ses salariés, va permettre de véhiculer une bonne image de sa structure. Le personnel se sentant écouté mais aussi considéré par son employeur, un climat de confiance va s'installer. Les salariés seront motivés et impliqués dans leur travail, ce qui va profiter directement à l'entreprise.

Après avoir pris connaissance de ce que recouvrent les organismes externes de formation professionnelle, à présent, intéressons-nous aux centres internes de formation professionnelle.

## CHAPITRE 2. Focus sur les centres internes de formation professionnelle

Dans ce chapitre, nous allons découvrir ce que sont les centres internes de formation professionnelle (I), et à titre d'illustration, nous étudierons une étude de cas (II).

### I. Les centres internes de formation professionnelle : de quoi s'agit-il ?

Par opposition à la formation externe, dans le cadre de la formation interne, les employeurs peuvent mettre en place des actions de formation par le biais de leur service interne de formation professionnelle continue. En effet, l'entreprise va assurer elle-même la formation, elle va également se charger de sa conception et de l'élaboration du contenu pédagogique.

Par ailleurs, elle est libre aux niveaux de l'organisation et du déroulement de la formation. Pour dispenser la formation professionnelle continue, elle pourra compter sur les formateurs internes volontaires présents dans la structure.

**Plusieurs raisons** peuvent motiver les entreprises à se doter de leur propre structure de formation professionnelle continue :

**Raison n°1** : Il se peut que la structure n'ait pas trouvé, parmi toutes les offres de formations proposées par les organismes de formation, celle caractérisant ou reflétant ses réels besoins terrain, mais aussi sa culture de groupe.

**Raison n°2** : Le coût de la formation extérieure peut être jugé trop élevé par l'entreprise, malgré son adéquation avec les besoins de la structure.

**Raison n°3** : La formation professionnelle en interne présente un atout majeur.

Elle permet à l'entreprise ayant mis en place son propre centre de formation de pallier à l'absence des salariés.

En temps normal, ils auraient dû s'absenter pour suivre leur formation en externe, ce qui a des répercussions sur l'organisation et le fonctionnement de la structure.

Une fois définie la notion de centre interne de formation professionnelle, il paraît opportun d'étudier un cas issu du secteur médical.

## II. Un exemple de centre interne de formation professionnelle dans le secteur médical : le cas du Centre Hospitalier Métropole Savoie

Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, les hôpitaux de Chambéry et Aix-les-Bains ont fusionné pour donner naissance au « Centre Hospitalier Métropole Savoie ».



Cet établissement propose une offre de soins complète répartie sur les sites de Chambéry et Aix-les-Bains.

Après les trois Centres Hospitaliers Universitaires de la région Rhône-Alpes, cet établissement est le quatrième Centre Hospitalier. Près de 4 200 professionnels y sont employés.

Le Centre Hospitalier Métropole Savoie est l'établissement public de santé référent d'un bassin de santé correspondant aux départements de la Savoie et de l'Ain.

Ce Centre Hospitalier dispose de sa propre structure de formation professionnelle continue.

La structure a fait le choix d'investir dans la formation professionnelle continue de ses salariés :

Elle consacre près de **3,86 %** de sa **masse salariale** à la formation continue de son personnel

Environ **3 400 départs en formation** sont enregistrés chaque année

En moyenne, chaque agent bénéficie de **14 à 21 heures de formation**

S'agissant de la formation professionnelle continue, les **objectifs** que s'est fixé le Centre Interne de Formation de cette structure hospitalière sont **au nombre de quatre** :

**OBJECTIF N°1 : Le développement de la formation professionnelle initiale des personnels n'ayant aucune qualification professionnelle**

La structure leur dispense une formation théorique et pratique en vue de les préparer à occuper leur emploi dans les meilleures conditions possibles.

L'idée est de permettre à chacun de mieux cerner son environnement professionnel, mais aussi d'être plus à l'aise dans son métier et de s'adapter plus facilement aux évolutions.

**OBJECTIF N°2 : Garantir, maintenir, parfaire les compétences du personnel**

La formation professionnelle continue permet d'assurer l'adaptation immédiate au poste de travail et aux évolutions prévisibles des emplois.

Mais, elle permet également d'acquérir et de développer des connaissances et des compétences.

**OBJECTIF N°3 : L'accompagnement des promotions internes et professionnelles**

La structure s'emploie à détecter les potentiels et à accompagner les évolutions professionnelles.

L'établissement permet à chacun d'évoluer vers des métiers nouveaux, plus qualifiés et répondant à la fois aux besoins de l'établissement et aux aspirations individuelles.

**OBJECTIF N°4 : L'accompagnement des projets personnels et des mobilités professionnelles**

L'ultime objectif de la structure est de donner un cadre aux projets et aux mobilités professionnelles en dehors de l'hôpital, afin de démarrer une seconde carrière, mais cette fois, dans un autre domaine.

Pour finir, le centre interne de formation professionnelle de l'hôpital a même élaboré un catalogue de formations afin d'étendre ses offres aux établissements de santé situés dans les régions voisines.

La revue de littérature étant terminée, dans une deuxième partie, nous allons nous intéresser à la méthodologie employée pour réaliser cette enquête.



## **PARTIE 2. LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE TERRAIN**

---

La deuxième partie du rapport de recherche a pour but de présenter la méthodologie employée pour mener à bien l'enquête terrain. En premier lieu, nous allons nous intéresser à la démarche utilisée en vue d'accéder au terrain (**Chapitre 1**), et, dans un second lieu, nous verrons de quelle manière les données ont été recueillies (**Chapitre 2**).

## CHAPITRE 1. L'accès au terrain

L'enquête menée sur le terrain devait me permettre de répondre à ma question centrale, à savoir : **quels sont les enjeux pour le groupe X d'avoir son propre Centre de Formation professionnelle continue ?** Afin d'obtenir des éléments de réponse, la rencontre de professionnels et de salariés était primordiale (I), d'ailleurs nous verrons parmi eux lesquels ont été retenus pour cette étude (II).

### I. La stratégie d'accès aux personnes ressources

#### **A. La démarche adoptée à l'égard de la Directrice du Centre de Formation et du service formation du groupe X**

Pour recueillir des données me permettant de répondre à ma problématique, je me devais d'organiser une rencontre avec la Direction du Centre Interne de Formation et avec le service formation du groupe X.

Il s'avère que l'accès à ces personnes ressources m'a été grandement facilité dans la mesure où elles exercent leurs fonctions au sein de la structure d'accueil dans laquelle j'ai effectué mon stage cadre, à savoir, la polyclinique de X. Dans le cadre de ce stage, j'ai eu l'opportunité de rencontrer ces personnes à plusieurs reprises. Ainsi, j'ai donc saisi l'opportunité qui s'offrait à moi. En effet, je me suis présentée spontanément au Centre Interne de Formation afin de leur exposer ma démarche ainsi que ma problématique. Immédiatement, ces personnes ont manifesté un grand intérêt pour l'objet de mon étude et ont déclaré être disponibles pour échanger ensemble sur ma problématique. De ce fait, la Directrice du Centre et moi-même avons convenu d'un rendez-vous, au mois de février, afin de s'entretenir sur le sujet.

Le regard des professionnels sur le sujet n'étant pas suffisant, j'ai voulu recueillir non seulement l'avis des salariés ayant suivi une formation, mais aussi celui des salariés ayant dispensé une formation interne.

## **B. La démarche adoptée à l'égard des formés et des formateurs internes du groupe X**

J'ai tout de suite pensé que recueillir le point de vue des formés et des formateurs internes du groupe X était incontournable pour répondre à ma problématique. En effet, c'est à ces personnes que s'adresse le Centre Interne de Formation du groupe X.

J'ai donc pris contact avec la Directrice du Centre pour lui faire part de ce projet. Celle-ci a accepté et m'a autorisée à m'entretenir avec eux. Grâce à elle, j'ai pu me procurer les coordonnées des salariés ayant suivi ou dispensé une formation.

Rapidement, j'ai pris contact avec eux, personnellement et / ou par mail, afin de leur exposer mon projet d'échanger avec eux sur ma problématique. Certains d'entre eux ont rapidement accepté de s'entretenir avec moi, et m'ont fixé un rendez-vous dans les locaux de la polyclinique de X durant leur temps de travail.

Après avoir exposé la stratégie qui a été opérée auprès des personnes ressources, pour accéder au terrain, envisageons à présent l'échantillon qui a été retenu.

### **II. L'échantillonnage retenu**

Le tableau ci-dessous représente les personnes ressources qui ont effectivement participé à mon projet parmi l'ensemble des personnes contactées pour les besoins de l'enquête terrain<sup>3</sup>.

Dans un souci de confidentialité, l'anonymat des personnes a été respecté.

---

<sup>3</sup> Confer Annexe 1 : Liste des personnes contactées pour l'enquête terrain

Personne interviewée / Date du rendez-vous	Poste occupé	Secteur d'activité	Ancienneté	Tranche d'âge
<b>Madame H.</b> Entretien le 17 février 2015 à 14h	Directrice du Centre Interne de Formation  X	Médical	<i>Non communiquée</i>	Entre 35 et 45 ans
<b>Madame B.</b> Entretien le 11 février 2015 à 15h	Infirmière Diplômée d'Etat Soins palliatifs Polyclinique de X	Médical	13 ans	Entre 25 et 35 ans
<b>Madame V.</b> Entretien le 20 février 2015 à 9h	Qualificienne Polyclinique de X	Qualité / Gestion des risques	8 mois	Moins de 30 ans
<b>Monsieur S.</b> Entretien le 20 février à 11h30	Qualificien Polyclinique de X	Qualité / Gestion des risques	3 ans	Moins de 30 ans
<b>Madame M.</b> Entretien le 23 février à 10h	Qualificienne Polyclinique de X	Qualité / Gestion des risques	4 ans	Moins de 30 ans

Une fois la stratégie d'accès au terrain exposée, envisageons à présent la méthodologie employée pour recueillir les données.

## **CHAPITRE 2. La méthodologie de recueil des données**

Une fois le terrain devenu accessible, il convient de s'intéresser à la façon dont les données ont été collectées auprès des personnes ressources. Nous verrons que la méthode qualitative l'a emportée sur la quantitative **(I)** et le choix de l'outil sera expliqué et justifié **(II)**.

### **I. Le choix d'une méthode qualitative**

#### **A. L'entretien individuel**

Etant donné la problématique de mon rapport de recherche, il m'a paru judicieux d'opter pour la méthode qualitative plutôt que la méthode quantitative. En effet, pour obtenir des réponses à ma question centrale, j'ai choisi de procéder à des entretiens individuels. L'entretien individuel peut se définir de la manière suivante, il s'agit d'une « *technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face entre l'évaluateur et la personne enquêtée* »<sup>4</sup>.

Par ailleurs, il existe quatre formes classiques de l'entretien, à savoir, l'entretien directif, semi-directif, non-directif et enfin de groupe. Pour mon enquête terrain, j'ai choisi de recourir à l'entretien semi-directif, durant lequel la personne enquêtée a la possibilité de librement s'exprimer au travers de questions déterminées à l'avance par l'évaluateur.

Le recours à l'entretien individuel semi-directif s'explique en raison de ses avantages.

---

<sup>4</sup>Source de la définition :

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_itw\\_res\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_itw_res_fr.pdf)

## B. Les avantages de l'entretien individuel semi-directif

Selon moi, le recours à l'entretien individuel semi-directif comporte de sérieux atouts.

Tout d'abord, si nous nous plaçons côté interviewé, cette technique lui laisse une certaine marge de manœuvre dans la prise de parole. En effet, il peut prendre des initiatives en allant plus loin dans la réponse aux questions. Il pourra nous faire part de son point de vue, mais également de ses expériences et de son vécu.

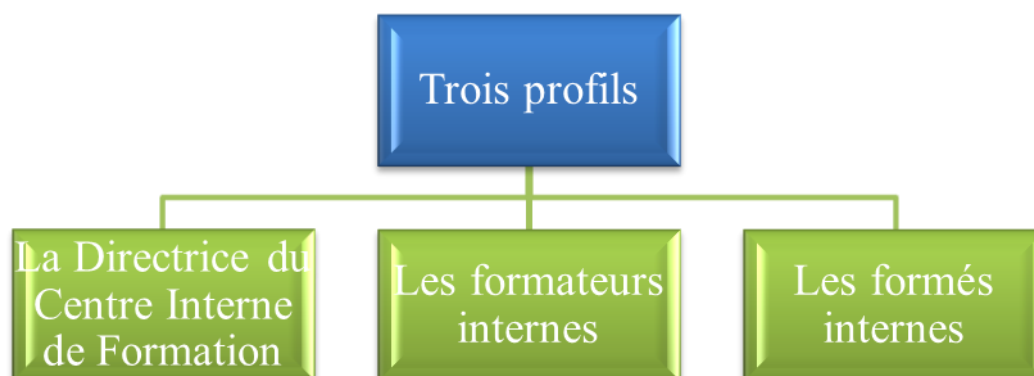
Puis, du côté de l'enquêteur, cette technique permet d'établir un contact physique très enrichissant professionnellement et personnellement avec l'interviewé, mais aussi d'échanger et de débattre avec lui sur le sujet qui l'amène à mener cet entretien. De plus, il peut obtenir les réponses aux questions préétablies dans le guide d'entretien, et parfois même collecter des informations supplémentaires auxquelles il n'avait pas songé.

Après avoir expliqué l'intérêt de recourir à l'entretien individuel semi-directif et présenté ses avantages bénéfiques pour mon étude, intéressons-nous à l'outil qui a été le support de ces entretiens.

## II. Le choix de l'outil : le guide d'entretien

### A. L'élaboration des guides d'entretien

Tout d'abord, lors de mes recherches, j'ai constaté que j'allais être amenée à interviewer **trois types d'individus** :



Par conséquent, **trois guides d'entretien** ont été élaborés.

Ensuite, les guides d'entretien conçus pour les besoins de l'étude, avaient une double finalité. En effet, ils devaient me permettre de résoudre mes hypothèses de recherche. Mais, ils devaient aussi être un support lors des différents entretiens individuels avec les personnes interviewées.

Par ailleurs, j'ai mené une réflexion sur les données que je souhaitais collecter lors des divers entretiens. En effet, chaque question devait être pertinente mais aussi justifiée par rapport à ma question centrale. Aussi, afin de structurer les interviews et de suivre un cheminement logique et cohérent, les guides d'entretien ont été construits autour de différents thèmes.

Enfin, ma démarche a été de débiter par des questions permettant de faire connaissance avec la personne interviewée, de la mettre à l'aise, et de cette manière, favoriser un climat propice à l'échange et au dialogue.

Intéressons-nous, à présent, au contenu des trois guides d'entretien.

## **B. Le contenu des guides d'entretien**

Il convient de donner une explication détaillée de chaque guide d'entretien, afin de mieux cerner leur structure ainsi que les données attendues.

## GUIDE D'ENTRETIEN N°1 : La Directrice du Centre Interne de Formation

En premier lieu, nous allons nous attacher à analyser le contenu du guide d'entretien élaboré pour l'interview de la Directrice du Centre Interne de Formation.

<b>THEME 1. Présentation personnelle</b>	
<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<b>1.1. Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...</b>	<p>Ce premier thème a été élaboré afin d'en apprendre un peu plus sur la personne, notamment sur son statut et sa carrière au sein du groupe X.</p> <p>De plus, cela permet d'établir un premier contact avec elle, très important pour le bon déroulement de la suite de l'entretien.</p>
<b>THEME 2. Création du Centre Interne de Formation</b>	
<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<b>2.1. Quand est-ce que le Centre Interne de Formation a été créé et dans quel contexte ?</b>  <b>2.2. Comment avez-vous procédé pour la création de ce Centre ?</b>	<p>Après avoir obtenus des renseignements d'ordre personnel, par le biais du thème numéro 2, j'ai souhaité en apprendre un peu plus sur les raisons qui ont poussé le groupe X à se doter d'un Centre Interne de Formation, et ainsi cerner le contexte dans lequel il a vu le jour.</p> <p>Par ailleurs, je me suis également intéressée à la procédure retenue en vue de sa création.</p>



### THEME 3. Fonctionnement et activité du Centre Interne de Formation

Questions	Objectifs
<b>3.1. Pouvez-vous décrire l'organisation et le fonctionnement du Centre Interne de Formation ?</b>	Par ce thème, j'ai souhaité en savoir plus sur le fonctionnement, mais aussi sur l'activité et le public concerné par cette structure.
<b>3.2. Quelle est l'activité du Centre ? A qui s'adresse-t-il ?</b>	

### THEME 4. Les enjeux du Centre Interne de Formation

<b>4.1. A quels besoins spécifiques répond ce Centre ?</b>	Ce dernier thème devait me permettre de caractériser l'intérêt pour le groupe X d'avoir sa propre structure de formation professionnelle continue, mais aussi d'en apprendre un peu plus sur l'avenir du Centre, et surtout collecter de précieuses données chiffrées.
<b>4.2. Une fois la formation dispensée, procédez-vous à une évaluation des formés ?</b>	
<b>4.3. Quels sont vos projets à moyen et long terme ?</b>	
<b>4.4. Accepteriez-vous de me communiquer des données chiffrées notamment sur le nombre de personnes ayant suivi une formation, le nombre d'heures de formation effectuées ... ?</b>	

## GUIDE D'ENTRETIEN N°2 : Les formateurs internes

En deuxième lieu, nous allons nous attacher à analyser le contenu du guide d'entretien élaboré pour le personnel du groupe X dispensant des formations internes.

<b>THEME 1. Présentation personnelle</b>	
<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<p><b>1.1. Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...</b></p>	<p>Ce premier thème a été élaboré afin d'en apprendre un peu plus sur la personne, notamment sur son statut et sa carrière au sein du groupe X.</p> <p>De plus, cela permet d'établir un premier contact avec elle, très important pour le bon déroulement de la suite de l'entretien.</p>
<b>THEME 2. Focus sur le Centre Interne de Formation et la formation interne</b>	
<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<p><b>2.1. Que pensez-vous du nouveau Centre Interne de Formation du groupe X ?</b></p> <p><b>2.2. Pourquoi avoir fait le choix de devenir formateur / trice interne pour le groupe X ? Comment l'êtes-vous devenu ?</b></p>	<p>Par ce thème, mon objectif était de recueillir l'opinion des principaux intéressés vis-à-vis de cette structure. Je voulais aussi découvrir ce qui les a poussés à devenir formateurs internes, et à ce titre, m'intéresser à la manière dont ils dispensent leur formation.</p>

<p><b>2.3. Quel(s) type(s) de formation(s) dispensez-vous ? A qui s'adressent-elles ?</b></p> <p><b>2.4. Comment élaborez-vous le contenu du programme de la formation ?</b></p> <p><b>2.5. Comment se déroule(nt) cette / ces formation(s) ? Que mettez-vous en place lors des séances de formations internes ?</b></p>	
--	--

### THEME 3. Retour sur expérience

<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<p><b>3.1. Selon vous, quels sont les avantages ou les inconvénients de suivre une formation interne ?</b></p> <p><b>3.2. D'un point de vue professionnel mais aussi personnel, que vous apporte le fait d'être formateur / trice interne ?</b></p> <p><b>3.3. Envisagez-vous de dispenser de nouvelles formations ?</b></p>	<p>Dans ce dernier thème, je souhaitais savoir si les formateurs internes sortaient enrichis, grandis par cette expérience, et s'ils souhaitaient la renouveler dans le futur.</p>

## GUIDE D'ENTRETIEN N 3 : Les formés internes

En dernier lieu, nous allons nous attacher à analyser le contenu du guide d'entretien élaboré pour le personnel du groupe X ayant suivi des formations internes.

<b>THEME 1. Présentation personnelle</b>	
<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<b>1.1. Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...</b>	Ce premier thème a été élaboré afin d'apprendre un peu plus sur la personne, notamment sur son statut et sa carrière au sein du groupe X.  De plus, cela permet d'établir un premier contact avec elle, très important pour le bon déroulement de la suite de l'entretien.
<b>THEME 2. Focus sur le Centre Interne de Formation et la formation interne</b>	
<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<b>2.1. Que pensez-vous du nouveau Centre Interne de Formation du groupe X ?</b>  <b>2.2. Qui est à l'origine de la formation suivie ?</b>  <b>2.3. Quelle(s) formation(s) avez-vous suivie et pourquoi ?</b>	Mon objectif, ici, était de recueillir l'avis des formés sur la mise en place du Centre Interne de Formation.  En outre, je désirais en savoir plus sur la formation suivie par ces derniers.

**2.4. Comment s'est déroulée cette / ces formation(s) et qui l'a dispensé(e)**

### **THEME 3. Retour sur expérience**

#### **Questions**

#### **Objectifs**

**3.1. Selon vous, quels sont les avantages ou les inconvénients de suivre une formation interne ?**

Ce dernier thème avait pour finalité de recueillir le sentiment des formés une fois la formation suivie, et savoir si à leur tour, ils souhaitaient devenir formateurs.

**3.2. D'un point de vue professionnel et personnel, que vous a apporté cette / ces formation(s) ?**

**3.3. La formation dispensée a-t-elle répondu à vos attentes ?**

**3.4. Envisagez-vous de suivre une nouvelle formation interne ?**

**3.5. Envisagez-vous de devenir formateur interne pour le groupe X ?**

Une analyse minutieuse des données recueillies lors des divers entretiens, m'a permis de répondre à ma problématique ainsi qu'aux hypothèses émises plus tôt.

### **PARTIE 3. ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES**

---

Cette troisième et dernière partie est consacrée à l'analyse des données recueillies sur le terrain, ce qui va nous permettre de présenter les résultats de l'étude et de répondre à la problématique posée ainsi qu'aux sous-questions.

## CHAPITRE 1. La création du Centre Interne de Formation : une réponse à des besoins spécifiques

L'enquête terrain nous a permis de répondre à la problématique qui était la suivante : **Quels sont les enjeux, pour le groupe X, d'avoir son propre Centre de Formation professionnelle ?** Il apparaît que la création de cette structure a permis de répondre à des besoins particuliers, émanant du groupe (I) mais aussi du personnel (II).

### I. Une réponse aux besoins spécifiques du groupe X

#### **A. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Fondé sur les valeurs du groupe en matière de gestion des ressources humaines, le Centre de Formation se positionne en tant que Centre Interne de Formation Professionnelle Continue, à destination de l'ensemble des salariés.

L'entretien avec la Directrice du Centre<sup>5</sup> nous a révélé qu'il s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de ressources humaines globale incluant la mise en place des entretiens annuels d'évaluation et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences<sup>6</sup> (GPEC).

Verbatim de la Directrice du Centre Interne de Formation :

*« La création du Centre de Formation s'inscrit dans une stratégie RH globale avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. »*

Par ailleurs, au cours de cet entretien, nous avons également appris que le Centre permet d'offrir une formation ciblée et cohérente permettant ainsi de répondre sur mesure aux véritables besoins portant sur les métiers du groupe. Or, selon la Directrice, les organismes

---

<sup>5</sup> Confer Annexe 2 : Guide d'entretien de la Directrice du Centre Interne de Formation du groupe X

<sup>6</sup> Confer Liste des abréviations

externes dispensent des formations, mais elles ne sont pas en adéquation avec les besoins du terrain et les ambitions du groupe X.

Verbatim de la Directrice du Centre :

*« Nous voulons former les vraies compétences dont nous avons besoin. Les organismes forment, mais sans s'appuyer sur nos véritables besoins. Ce Centre nous permet de cibler nos besoins (...) ».*

## **B. L'uniformisation des pratiques et des équipes de travail**

La formation professionnelle continue est un outil à disposition du groupe X permettant aux salariés de s'adapter aux orientations stratégiques impulsées par ce dernier.

Parmi les orientations stratégiques du groupe, figure le « Projet Bezannes 2018 ». Il s'agit d'un projet ambitieux. En effet, en 2018, le groupe va rassembler les trois établissements de santé rémois dans la ville de Bezannes, et créer ainsi un nouvel établissement de 55 000 mètres carrés de locaux dédiés aux soins.

Ce projet va renforcer la culture Groupe, et va tendre vers l'uniformisation des pratiques et l'unification des équipes de travail.

Verbatim de la Directrice du Centre :

*« Puis, avec le « Projet Bezannes 2018 », il va falloir uniformiser les pratiques et unifier les équipes de travail. »*

Afin de procéder à l'uniformisation des pratiques, les savoirs faire des salariés des différents établissements seront comparés, et la Direction devra choisir ceux qui seront généralisés et appliqués au groupe.



Verbatim de la Directrice du Centre :

*« Il faut recruter des formateurs issus de nos différents établissements pour confronter les pratiques et choisir parmi celles-ci la bonne pratique transférable au groupe. »*

### **C. La valorisation de l'expertise interne**

Il ressort de cette étude que le recours aux compétences des salariés du Groupe constitue une richesse clé indispensable au développement professionnel des salariés, et garantit le bon fonctionnement des établissements du groupe X.

Par le recours aux compétences des salariés du groupe X résultant soit d'un appel à candidatures, de candidatures spontanées ou encore de sollicitations directes, l'expertise interne va être mise en valeur.

Verbatim de la Directrice du Centre Interne de Formation :

*« J'ai eu de nombreuses candidatures spontanées. Puis, je vais chercher les compétences sur le terrain car je sais où elles se trouvent. Je démarche, en quelque sorte, les salariés du groupe X. »*

La valorisation de l'expertise interne passe par la reconnaissance de :

- ❖ Leur expertise métier
- ❖ Leurs compétences pédagogiques : ils sont capables de concevoir et animer une formation
- ❖ Leurs motivations
- ❖ La valorisation financière
- ❖ La mise en place de formation de formateurs

Les salariés experts du groupe X souhaitant transmettre leurs savoirs à leurs collaborateurs, vont bénéficier d'une formation de formateur occasionnel, financée par le

groupe. Cette formation leur apprendra les points clés nécessaires pour concevoir le support pédagogique de la formation et animer la séance.

Verbatim de la Directrice du Centre Interne de Formation :

*« Les personnes du groupe acceptant la démarche, sont accompagnées dans le cadre d'une formation de formateur (...) »*

D'ailleurs, la formatrice interviewée<sup>7</sup> a bénéficié de cette formation de formatrice occasionnelle, et va très prochainement dispenser, pour la première fois, une formation sur les soins palliatifs à des collaborateurs du groupe.

Verbatim de Madame B., formatrice interne du groupe X :

*« Puis, j'ai suivi une formation pour devenir formatrice occasionnelle. C'est le groupe X qui a financé cette formation. »*

Au cours de l'entretien de Madame B., devenue récemment formatrice interne du groupe X, j'ai pu remarquer que d'un point de vue professionnel mais aussi personnel, ce nouveau statut l'a fait grandir. D'ailleurs, lorsqu'elle se confiait à moi, elle avait un grand sourire et les yeux pétillants.

*« J'aime expliquer ce que je fais, échanger sur ce qui me passionne. Partager c'est intéressant ! C'est une source d'enrichissement professionnel. Je me sens valorisée. »*

Notre entretien s'est terminé sur cette phrase :

*« On s'enrichit dans les deux sens en fait ! »*

---

<sup>7</sup> Confer Annexe 3 : Guide d'entretien de Madame B., formatrice interne du groupe X

## D. L'évaluation des formés

Par le biais de cet entretien, je souhaitais savoir si le Centre, une fois la formation dispensée, procédait à une évaluation. Il me paraissait important de savoir si cette structure dispense de la formation pour dispenser de la formation, ou si au contraire, elle cherche à mesurer les effets des formations en termes de savoirs et de compétences vis-à-vis des formés.

L'entretien de la Directrice a répondu à cette interrogation.

### Verbatim de la Directrice du Centre Interne de Formation :

*« Effectivement, des évaluations des connaissances et des capacités acquises au cours des formations sont réalisées. »*

Etant donné que le Centre évalue les connaissances et les compétences acquises lors de ces formations, la Directrice a expliqué quelle était leur utilité.

### Verbatim de la Directrice du Centre Interne de Formation :

*« Elles servent à repérer et à mesurer l'apprentissage acquis, la progression réalisée et aussi le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques. »*

Au cours de l'entretien, la Directrice du Centre a eu la bienveillance de me communiquer les quatre supports utilisés par la structure pour procéder aux évaluations.

Voici, ci-dessous la liste exhaustive des modalités d'évaluation du Centre Interne de Formation :

- ❖ Questionnaire d'évaluation de la formation à l'attention du formé
- ❖ Questionnaire d'évaluation destiné au formateur
- ❖ Evaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation à plus 4 mois

- ❖ Evaluation des effets de la formation sur les comportements professionnels en situation de travail à plus 4 mois

Verbatim de la Directrice du Centre :

*« Du coup, dans un premier temps, nous avons élaboré deux questionnaires de satisfaction de la formation, distribués aux formateurs et aux formés à la fin de la session afin de procéder à une évaluation « à chaud » de la formation. Et dans un second temps, nous projetons de diffuser des questionnaires d'évaluation, mais cette-fois sur les effets de la formation à plus quatre mois. »*

Enfin, le Centre Interne de Formation prend vraiment du recul, tout d'abord, s'agissant de l'apport des formations dispensées aux collaborateurs par les experts internes, mais aussi, s'agissant des effets des méthodes et des outils pédagogiques sur le fonctionnement des établissements du groupe X.

Verbatim de la Directrice du Centre Interne de Formation :

*« Nous souhaitons évaluer à la fois les effets de la formation sur les comportements professionnels en situation de travail, mais aussi sur le fonctionnement de l'organisation. »*

Par cette évaluation, le Centre procède donc à un bilan. Il souhaite réellement savoir dans quelle mesure le programme de formation a été utile et profitable à l'ensemble des collaborateurs, et aux différents établissements du groupe.

Finalement, le groupe se remet en question en vue d'une amélioration continue des actions qui ont été réalisées.

Il apparaît que la création de cette structure répond également à d'autres besoins spécifiques : ceux des salariés du groupe X.

## II. Une réponse aux besoins spécifiques des salariés désireux de suivre une formation

### **A. Identification des besoins et accompagnement des salariés**

Le service formation du groupe X, ayant fusionné avec le Centre, recense les besoins en formation. D'ailleurs, les besoins de formation les plus fréquents sont ceux qui permettent d'accéder à des savoirs faire professionnels.

Lors de l'entretien, nous avons appris que la création du Centre Interne de Formation avait pour but d'apporter une réponse concrète en termes de formation et donc de compétences.

Les salariés peuvent ressentir le besoin d'être formés par le Centre Interne de Formation du groupe, et donc être accompagnés par cette structure, dans les cas suivants :

- ❖ Pour une adaptation au poste de travail notamment suite au changement d'un outil terrain, à l'utilisation d'un nouveau logiciel...
- ❖ Lors d'une évolution ou d'un maintien dans l'emploi face à une réorganisation, ou bien au développement d'une nouvelle activité
- ❖ Pour permettre un développement des compétences et se préparer à une évolution professionnelle à l'occasion d'une promotion interne ou d'un reclassement par exemple
- ❖ Pour un accompagnement dans le déploiement des compétences en vue d'un changement de poste en externe (*reconversion professionnelle du salarié*)

Verbatim de la Directrice du Centre Interne de Formation :

*« Le Centre a été créé afin de répondre aux véritables besoins des salariés, d'identifier leurs compétences, de les accompagner pour déployer leurs compétences en vue d'un changement de poste, d'évoluer en interne, mais aussi d'utiliser les nouveaux outils de travail à disposition. »*

**B. Retour d'expérience des formés**

J'ai souhaité recueillir l'avis des formés sur la mise en place du Centre Interne de Formation par le groupe X afin de savoir s'ils en retirent un enrichissement professionnel mais aussi personnel.

En analysant les entretiens, j'ai pu noter à quel point les salariés interviewés considèrent cette structure comme un véritable atout pour le groupe X.

Par ailleurs, il ressort nettement que les salariés, du fait qu'ils sont formés par des experts internes ayant une réelle connaissance du terrain mais aussi des outils et des pratiques, cela rend la formation beaucoup plus cohérente et concrète. De ce fait, les compétences acquises durant les formations sont transférables en situation de travail.

Verbatim de Monsieur S., salarié du groupe X formé en interne<sup>8</sup> :

*« (...) il permet à chacun de bénéficier d'une formation concrète réalisée par des professionnels de terrain au sein de l'établissement. »*

Verbatim de Madame V., salariée du groupe X formée en interne<sup>9</sup> :

*« (...) il pourra répondre aux besoins de chacun, permettre le développement des compétences de chaque salarié, remettre à niveau leur compétences, transmettre des connaissances et créer des liens formateurs/formés au sein d'une même entreprise. »*

<sup>8</sup> Confer Annexe 6 : Guide d'entretien de Monsieur S., formé du groupe X

<sup>9</sup> Confer Annexe 4 : Guide d'entretien de Madame V., formée du groupe X

Verbatim de Madame M., salariée du groupe X formée en interne<sup>10</sup> :

*« En termes de compétences, les formateurs étant des salariés du groupe, les compétences transmises sont davantage applicables au terrain. Une structure interne permet aussi de véhiculer les valeurs et la stratégie du Groupe. »*

S'agissant du déroulement des formations, celles-ci durent en général une journée, soit 7 heures de formation, et elles comportent une partie théorique et une partie pratique. L'idée de ces formations est de permettre aux salariés de partager sur leur quotidien, et de travailler sur des cas pratiques. Le support de la formation ainsi que le contenu doivent être ludiques.

Verbatim de Monsieur S., salarié du groupe X formé en interne :

*« Ces formations se sont déroulées par session d'une journée, avec une partie théorique et une partie pratique. Elles ne se voulaient pas scolaires. »*

Les salariés interviewés ont tous les trois listé une longue série d'avantages liés à la formation interne, tels que :

- ❖ Le contenu de la formation interne est en adéquation avec les besoins ressentis sur le terrain par les salariés
- ❖ La formation est dispensée par des experts internes ce qui favorise réellement les échanges entre les participants
- ❖ La formation interne permet aux collaborateurs du groupe de se former tout au long de la vie professionnelle
- ❖ D'un point de vue pratique, la formation interne évite les déplacements, les formations ayant lieu dans les locaux des établissements du groupe

Verbatim de Madame V., salariée du groupe X formée en interne :

---

<sup>10</sup> Confer Annexe 5 : Guide d'entretien de Madame M., formée du groupe X

*« Le gros avantage de la formation interne est d'être formé par quelqu'un du groupe qui comprend notre manière de travailler !! Elle permet de transmettre les savoirs faire spécifiques du Groupe, de connaître parfaitement les besoins et les attentes des salariés et d'y répondre, puis de favoriser les échanges entre salariés. »*

Verbatim de Monsieur S., salarié du groupe X formé en interne :

*« C'est un atout pour les salariés, comme moi, qui souhaitent se former en continu. Les avantages de la formation interne sont la proximité avec le formateur, un contenu ciblé par rapport aux besoins réels du terrain, et puis un certain confort vu que nous sommes formés sur place et nous sommes entre nous, c'est plus facile pour poser des questions. »*

Lors des entretiens avec les salariés formés en interne par le Centre de Formation, quelques inconvénients liés à la formation interne sont ressortis. Mais, sur les trois personnes interrogées, il n'y en a qu'une qui a pu citer des inconvénients, cela reste donc marginal.

Tout d'abord, la salariée a relevé un manque d'objectivité au niveau de la formation interne dispensée par le Centre Interne de Formation du groupe, contrairement aux organismes externes de formation professionnelle. Il se peut que le groupe X ne se remette pas trop en question, ou ne prenne pas suffisamment de recul quant aux contenus et aux apports des formations qu'il dispense au sein de ses établissements.

De plus, selon la salariée, le groupe X ne serait pas en mesure de répondre à toutes les demandes de formation émanant des collaborateurs du groupe. L'explication possible est la suivante. Le service formation collecte les besoins en formation, instruit les demandes et propose ainsi des actions de formation à mettre en œuvre aux niveaux collectif et individuel. Puis, le Centre Interne de Formation va étudier la demande émanant du service formation, et il peut arriver que la structure soit dans l'incapacité de répondre à la demande. Dans ce cas, le Centre va devoir solliciter l'intervention d'un organisme externe de formation professionnelle.



Verbatim de Madame V., salariée du groupe X formée en interne :

*« Au niveau des inconvénients, c'est vrai que la formation interne est moins objective qu'un centre externe et puis elle ne peut pas satisfaire toutes les demandes de formation. »*

Les apports liés à la formation interne, qu'ils soient professionnels ou personnels, sont nombreux.

Pour ce qui est des apports professionnels, il ressort que la formation interne leur a transmis les outils à utiliser sur le terrain, ainsi que de meilleures connaissances et compétences à déployer en situation de travail.

Pour ce qui est des apports personnels, tout d'abord, cela leur a permis de rencontrer les personnes avec lesquelles ils travaillent, ce qui favorise les échanges et le partage des expériences professionnelles. Puis, à la fin de la session de formation, un diplôme leur est délivré, ce qui est très gratifiant.

Verbatim de Madame V., salariée du groupe X formée en interne :

*« Sur le plan professionnel, cela m'a apporté des outils simples à mettre en œuvre et les bases pour accompagner le personnel. (...) Ces formations facilitent les échanges interprofessionnels. »*

Verbatim de Monsieur S., salarié du groupe X formé en interne :

*« J'ai trouvé que c'était un partage d'expériences très enrichissant !! Et puis à la fin de la journée, nous avons reçu un diplôme très sympathique ! »*

Verbatim de Madame M., salariée du groupe X formée en interne :

*« (...) il est toujours intéressant d'échanger entre collègues. »*

Pour terminer, j'ai voulu savoir si, à leur tour, ils souhaitaient devenir experts et dispenser des formations internes. Sur les trois salariés interrogés, deux d'entre eux

l'envisagent sérieusement, cela est sûrement dû à leurs expériences professionnelles respectives qui se comptent déjà en années. Par contre, une des salariées ne l'envisage pas pour le moment, et explique cela en raison d'un manque d'expérience professionnelle. Effectivement, elle n'a que quelques mois d'ancienneté.

Après avoir répondu à la première hypothèse selon laquelle la création du Centre Interne de Formation est une réponse à des besoins spécifiques, envisageons à présent la réponse à la seconde hypothèse.

## CHAPITRE 2. La création du Centre Interne de Formation : une volonté d'économies

Cette structure créée par le groupe X en vue de réaliser des économies, permet à ce dernier d'avoir une certaine maîtrise des coûts (I) ce qui comporte certains avantages (II).

### I. Une maîtrise des coûts

L'entretien réalisé avec la Directrice du Centre de Formation a permis de répondre à la seconde hypothèse formulée plus tôt, à savoir : **La création du Centre Interne de Formation répond-elle à une volonté de réaliser des économies pour le groupe X ?**

Au cours de notre entretien, la Directrice a établi une comparaison entre les coûts de prestation des organismes externes de formation professionnelle et ceux du Centre.

Il ressort que la formation interne représente un coût financier moins important pour le groupe X que lorsqu'il avait recours à des formations externes.

Verbatim de la Directrice du Centre :

*« Et puis, comparé aux organismes externes, le recours à des formations internes sur site présente un coût de prestation moins élevé. »*

D'ailleurs, la Directrice du Centre a justifié les économies réalisées en nous donnant l'exemple suivant :

*« Tenez, par exemple, pour une journée de 7 heures de formation pour un groupe de 10 à 12 personnes, en formation classique, il faut compter environ 1 400 euros, alors qu'en interne cela nous revient moitié moins cher !! »*

J'ai pu me procurer une facture<sup>11</sup> émanant d'un organisme externe suite à une formation dispensée à des salariés du groupe X, ainsi qu'une facture<sup>12</sup> émanant du Centre Interne de

---

<sup>11</sup> Confer Annexe 7 : Facture d'un organisme externe de formation professionnelle continue

Formation. Effectivement, pour des prestations identiques, le coût varie du simple au double. En ayant recours à un organisme externe, la formation d'un groupe d'une douzaine de personnes, durant un jours, soit 7 heures de formation, s'élève à 1 300 euros net. Or, les mêmes prestations représentent un coût de 700 euros pour le Centre Interne.

Aussi, l'hypothèse selon laquelle le Centre Interne de Formation a été créé par le groupe X afin de répondre à une volonté d'économies se trouve vérifiée par l'enquête terrain.

Nous allons voir que cette maîtrise des coûts profite aux collaborateurs du groupe.

## II. Les retombées positives induites par la maîtrise des coûts

Nous l'avons vu, la création du Centre permet au X de réaliser des économies et d'avoir une réelle maîtrise notamment des coûts des formations.

L'entretien avec la Directrice du Centre nous a aussi appris que cette maîtrise des coûts a de réels impacts positifs à l'égard des salariés du groupe.

Verbatim de la Directrice du Centre :

*« (...) donc cela permet au groupe d'offrir plus de formations, de former davantage de salariés (...) »*

Tout d'abord, cette maîtrise des coûts permet au groupe de proposer un plus large choix de formations à ses salariés.

Ensuite, cette maîtrise des coûts permet au groupe de former une plus grande quantité de salariés. En effet, le coût d'une formation interne étant moitié moins cher qu'une formation classique dispensée par un organisme de formation, le groupe va pouvoir former plus de salariés de par les économies réalisées.

---

<sup>12</sup> Confer Annexe 8 : Facture du Centre Interne de Formation professionnelle du groupe X

Lors de l'entretien, la Directrice du Centre m'a communiqué un tableau<sup>13</sup> récapitulatif, au titre de l'année 2014, les intitulés des formations dispensées par la structure, le nombre de participants, mais aussi le nombre d'heures de formation dispensées par stagiaires.

Verbatim de la Directrice du Centre :

*« S'agissant du nombre de salariés formés, en 2014, ils sont 263 à avoir suivi une formation. Les formateurs ont dispensé 171 heures de formation, et les salariés ont reçu 1862 heures de formation. »*

Le Centre Interne de Formation professionnelle du groupe X n'ayant pas encore un an d'existence, il n'a pas été possible d'interpréter les résultats et de les comparer avec ceux des années précédentes.

---

<sup>13</sup> Confer Annexe 9 : Tableau récapitulatif

## CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était de comprendre quels étaient les enjeux, pour le groupe X, d'avoir son propre Centre de Formation Professionnelle.

Pour mener à bien ce travail de recherche, trois étapes ont été nécessaires.

Premièrement, une revue de littérature a été réalisée afin de collecter les données relatives aux organismes de formation professionnelle et aux centres internes de formation professionnelle, et ainsi avoir une bonne maîtrise du sujet.

Deuxièmement, la méthodologie retenue pour effectuer l'enquête terrain a été justifiée et détaillée.

Pour terminer, l'analyse des données recueillies sur le terrain m'a permis de répondre à la problématique de départ ainsi qu'aux deux hypothèses formulées plus tôt. Il ressort nettement de cette étude que **la création du Centre Interne de Formation Professionnelle par le groupe X obéit à un double enjeu**. Tout d'abord, le groupe s'est doté de cette structure afin d'apporter une réponse à des besoins spécifiques, mais aussi en vue de réduire les coûts qu'engendre la formation professionnelle continue. Par ailleurs, le Centre Interne de Formation du groupe X n'en est qu'à ses débuts, mais ce sont des débuts prometteurs...L'avenir nous dira si les objectifs qu'il s'est fixé sont remplis, s'il ouvre ses formations à des salariés d'autres structures (*publiques ou privées*) et s'il devient un Organisme Gestionnaire du Développement Professionnel Continu...

Dans la revue de littérature, le centre interne de formation professionnelle du Centre Hospitalier Métropole Savoie a été étudié. Il s'agit d'une structure de formation professionnelle continue présente dans le secteur médical, tout comme notre terrain d'étude.

Même si les deux centres internes de formation professionnelle ne sont pas de nature identique, l'un relève du privé, l'autre du public, il est possible d'établir un parallèle entre les deux. A mon sens, ces deux structures présentent des similitudes dans la mesure où leurs objectifs sont relativement proches. Effectivement, les structures se rejoignent sur le fait qu'elles identifient les besoins des salariés, elles garantissent et maintiennent leurs compétences, et les accompagnent dans leurs projets d'évolution ou de mobilité professionnelle.

Par contre, pour ce qui est de l'aspect économique, nous ne pouvons pas nous prononcer. En effet, je n'ai pu me procurer aucune données chiffrées concernant les coûts financiers que représente la formation professionnelle continue des salariés du Centre Hospitalier Métropole Savoie.

Mes premiers pas dans la recherche, malgré les quelques difficultés rencontrées, m'auront été extrêmement profitables.

Tout d'abord, cela m'a permis d'acquérir des connaissances clés dans le domaine de la formation professionnelle continue, qui me seront très profitables pour mon avenir professionnel.

Puis, l'objet de ma recherche m'a permis de rencontrer des professionnels tels que la Directrice du Centre Interne de Formation, mais aussi et surtout les formateurs internes ainsi que les formés, qui se sont confiés à moi en me faisant part de leurs expériences professionnelles et personnelles.

Par ailleurs, pour mener à bien cette recherche, j'ai dû créer mes propres outils, à savoir les trois guides d'entretien, mais aussi contacter les personnes ressources afin de m'entretenir avec elles. Il est indéniable que ce travail permet de gagner en compétences, mais permet surtout de s'ouvrir sur l'extérieur.

Par contre, maintenant que la recherche touche à sa fin, il convient de prendre du recul quant à la qualité et l'efficacité du travail qui a été mené durant ces trois mois.

En premier lieu, s'agissant des guides d'entretien, ils auraient dû être construits différemment. En effet, lors de l'analyse des résultats empiriques, certaines réponses aux questions contenues dans les guides n'ont pas été exploitées. Aussi, il me semble que le contenu respectif des trois guides mériterait d'être retravaillé.

En second lieu, des difficultés ont été rencontrées s'agissant de la revue de littérature. En effet, je me suis heurtée au fait qu'il y a relativement peu d'ouvrages sur le sujet. En outre, le peu d'ouvrages ayant pu être consultés sont assez anciens, voire obsolètes. C'est pourquoi, la bibliographie du rapport est assez pauvre. Par contre, la webographie, quant à elle, est assez importante dans la mesure où les données sont récentes, et mises régulièrement à jour.

Certes, la recherche est un travail de longue haleine. Mais, globalement il s'agit d'une expérience épanouissante, aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

## BIBLIOGRAPHIE

### ➤ Sources bibliographiques

#### ❖ Revues spécialisées

- « Le nouveau Big Bang de la formation », Revue Personnel, n°554, Novembre 2014, p. 59-87
- « Formation », Hors-série de la revue Personnel, n°548, Mars/Avril 2014

#### ❖ Ouvrages

- Barabel M., Meier O., Perret A., Teboul T., *Le grand livre de la formation*, Paris, Dunod, 2012
- Korda P., *Stratégie et Formation*, Paris, Dunod, 2011
- Meignant A., *Manager la formation*, Liaisons, 2009
- Blanchard C., *La formation professionnelle : un outil vital pour l'avenir de l'entreprise*, Vuibert, 2005

### ➤ Sources Web

- ❖ Le site officiel du gouvernement : [www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr)
- ❖ Le site du service public de la diffusion du droit : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)
- ❖ Le site du Sénat : [www.senat.fr](http://www.senat.fr)
- ❖ Le site officiel de la loi du 5 mars 2014 : [www.loi-formation.fr](http://www.loi-formation.fr)
- ❖ Le site du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social : [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)
- ❖ Le site de la Haute Autorité de Santé : [www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)
- ❖ Le site du Centre Hospitalier Métropole de Savoie : [www.ch-metropole-savoie.fr](http://www.ch-metropole-savoie.fr)



## **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE 1** : Liste des personnes contactées pour l'enquête terrain

**ANNEXE 2** : Guide d'entretien de la Directrice du Centre Interne de Formation du groupe X

**ANNEXE 3** : Guide d'entretien de Madame B., formatrice interne du groupe X

**ANNEXE 4** : Guide d'entretien de Madame V., formée du groupe X

**ANNEXE 5** : Guide d'entretien de Madame M., formée du groupe X

**ANNEXE 6** : Guide d'entretien de Monsieur S., formé du groupe X

**ANNEXE 7** : Facture d'un organisme externe de formation professionnelle continue

**ANNEXE 8** : Facture du Centre Interne de Formation du groupe X

**ANNEXE 9** : Tableau récapitulatif

## **ANNEXE 1**

Liste des personnes contactées pour  
l'enquête terrain

## LISTE DES PERSONNES CONTACTEES POUR L'ENQUETE TERRAIN

LE CENTRE INTERNE DE FORMATION DU CENTRE HOSPITALIER METROPOLE SAVOIE			
Coordonnées	Fonction	Prise de contact	Résultat
Carine H.  04 79 96 50 03  formation.continue@ch- metropole-savoie.fr	Responsable du service formation continue	Contact téléphonique	N'a pas souhaité participer
LE CENTRE INTERNE DE FORMATION DU GROUPE X			
Coordonnées	Fonction	Prise de contact	Résultat
Sandrine H.	Directrice du Centre Interne de Formation  X	Contactée personnellement le 6 février 2015	Entretien le 17 février 2015 à 14 h
LES FORMATEURS INTERNES DU GROUPE X			
Coordonnées	Fonction	Prise de contact	Résultat
Madame L.	Infirmière Diplômée d'Etat Douleur  Polyclinique de X	Contactée par mail le 6 février 2015	En arrêt de travail, impossible de participer
Madame B.	Infirmière Diplômée d'Etat Soins palliatifs	Contactée par mail le 6 février 2015	Entretien le mercredi 11 février 2015 à 15 h

	Polyclinique de X		
Madame A.	Psychologue clinicienne Polyclinique de X	Contactée par mail le 6 février 2015	N'a pas souhaité participer
Madame V.	Médecin hygiéniste X	Contactée personnellement	Entretien le mercredi 11 février 2015 à 14 h
<b>LES FORMES DU GROUPE X</b>			
Madame R.	Infirmière Diplômée d'Etat Polyclinique de X	Contactée personnellement dans son service	N'a pas souhaité participer
Madame G.	Aide-soignante Polyclinique de X	Contactée personnellement dans son service	N'a pas souhaité participer
Madame V.	Qualificienne Polyclinique de X	Contactée personnellement	Entretien le 20 février 2015 à 9 h
Monsieur S.	Qualificien Polyclinique de X	Contacté personnellement	Entretien le 20 février à 11 h 30
Madame M.	Qualificienne Polyclinique de X	Contactée personnellement	Entretien le 23 février 2015 à 10 h

## **ANNEXE 2**

Guide d'entretien de la Directrice du  
Centre Interne de Formation du groupe X

## Guide d'entretien

### La formation professionnelle continue : le Centre de Formation Interne de la polyclinique de X

*Entretien réalisé le 17 février 2015 avec la Directrice du Centre Interne de Formation du groupe X*

*Je tiens à vous préciser que les données recueillies ne seront pas divulguées, et seront utilisées pour mon travail de recherche dans le cadre de ma formation universitaire. Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré, afin de procéder, par la suite, à une analyse qualitative ?*

#### THEME 1. Présentation personnelle

**Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...**

*Je suis S. H., Directrice du Centre de Formation interne qui est en place depuis le 20 mai 2014. Je suis de formation initiale infirmière, j'ai suivi une spécialisation en bloc opératoire. Puis, j'ai pris un poste de cadre de bloc. Ensuite, j'ai suivi un Diplôme Universitaire en management des organisations en santé. Ainsi, je suis devenue Directrice des Soins Infirmiers et chef de bloc. Par la suite, j'ai dirigé un établissement de santé, la clinique Priollet à Châlons-en-Champagne.*

#### THEME 2. Création du Centre Interne de Formation

**Quand est-ce que le Centre Interne de Formation a été créé et dans quel contexte ?**

*Il est en place depuis le 20 mai 2014. Il y a quelques années, j'avais proposé à la direction de créer un Centre de Formation interne. Ce projet avait été accueilli favorablement, mais aucune suite n'avait été donnée. C'est le nouveau Directeur des Ressources Humaines du groupe X qui a initié le projet. La création du Centre de Formation*

*s'inscrit dans une stratégie RH globale avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous voulons former les vraies compétences dont nous avons besoin. Les organismes forment, mais sans s'appuyer sur nos véritables besoins. Ce Centre nous permet de cibler nos besoins et d'apporter de véritables compétences en lien avec nos outils terrains. Puis, avec le « Projet Bezannes 2018 », il va falloir uniformiser les pratiques et unifier les équipes de travail. Il faut recruter des formateurs issus de nos différents établissements pour confronter les pratiques et choisir parmi celles-ci la bonne pratique transférable au groupe.*

### **Comment avez-vous procédé pour la création de ce Centre ?**

*J'ai eu de nombreuses candidatures spontanées. Puis, je vais chercher les compétences sur le terrain car je sais où elles se trouvent. Je démarche, en quelque sorte, les salariés du groupe X.*

## **THEME 3. Fonctionnement et activité du Centre Interne de Formation**

### **Pouvez-vous décrire l'organisation et le fonctionnement du Centre Interne de Formation ?**

*Le service formation, tout d'abord, évalue les compétences des salariés ainsi que le besoin en formation. Puis, il élabore le cahier des charges en collaboration avec les managers et les responsables. Le rôle de la Directrice du Centre de Formation est de répondre aux besoins en dispensant les formations, mais aussi de répondre, si je peux, aux cahiers des charges que le service formation aura élaboré. En effet, cela implique d'avoir les compétences en interne. Puis, les personnes compétentes doivent être d'accord sur le fait de former, mais doivent aussi avoir envie de s'inscrire dans la pédagogie. Les personnes du groupe acceptant la démarche, sont accompagnées dans le cadre d'une formation de formateur, puis elles dispensent la formation tout en s'assurant du respect du cahier des charges.*

### **Quelle est l'activité du Centre ? A qui s'adresse-t-il ?**

*Le Centre fait uniquement de la formation professionnelle continue, et pour le moment, s'adresse au personnel du groupe X.*

## THEME 4. Les enjeux du Centre Interne de Formation

### **A quels besoins spécifiques répond ce Centre ?**

*Le Centre a été créé afin de répondre aux véritables besoins des salariés, d'identifier leurs compétences, de les accompagner pour déployer leurs compétences en vue d'un changement de poste, d'évoluer en interne, mais aussi d'utiliser les nouveaux outils de travail à disposition. Et puis, comparé aux organismes externes, le recours à des formations internes sur site présente un coût de prestation moins élevé. Tenez, par exemple, pour une journée de 7 heures de formation pour un groupe de 10 à 12 personnes, en formation classique, il faut compter environ 1 400 euros, alors qu'en interne cela nous revient moitié moins cher !! donc cela permet au groupe d'offrir plus de formations, de former davantage de salariés, de diminuer les coûts au niveau des achats de formation, mais aussi de valoriser l'expertise de nos formateurs internes.*

### **Une fois la formation dispensée, procédez-vous à une évaluation ?**

*Effectivement, des évaluations des connaissances et des capacités acquises au cours des formations sont réalisées. Elles servent à repérer et à mesurer l'apprentissage acquis, la progression réalisée et aussi le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques. Du coup, dans un premier temps, nous avons élaboré deux questionnaires de satisfaction de la formation, distribués aux formateurs et aux formés à la fin de la session afin de procéder à une évaluation « à chaud » de la formation. Et dans un second temps, nous projetons de diffuser des questionnaires d'évaluation, mais cette-fois sur les effets de la formation à plus quatre mois. Nous souhaitons évaluer à la fois les effets de la formation sur les comportements professionnels en situation de travail, mais aussi sur le fonctionnement de l'organisation.*

### **Quels sont vos projets à moyen et long terme ?**

*Nous avons pour projet d'ouvrir le Centre de Formation sur l'extérieur, et d'inclure des établissements de santé présents dans la région. Puis, je souhaite répondre à 80 % du plan de formation.*



**Accepteriez-vous de me communiquer des données chiffrées notamment sur le nombre de personnes ayant suivi une formation, le nombre d'heures de formation effectuées ... ?**

*A l'heure actuelle, nous avons recruté 13 formateurs internes, dont un médecin, ayant la qualité de bénévole car il ne peut être rémunéré pour cette activité. S'agissant du nombre de salariés formés, en 2014, ils sont 263 à avoir suivi une formation. Les formateurs ont dispensé 171 heures de formation, et les salariés ont reçu 1862 heures de formation.*

*Je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et le temps consacré à cet entretien.*

## **ANNEXE 3**

Guide d'entretien de Madame B.,  
formatrice interne du groupe X

## Guide d'entretien

### Le Centre Interne de Formation du groupe X

*Entretien réalisé le 11 février 2015 avec Madame B., formatrice interne du groupe X*

*Je tiens à vous préciser que les données recueillies ne seront pas divulguées, et seront utilisées pour mon travail de recherche dans le cadre de ma formation universitaire.*

*Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré, afin de procéder, par la suite, à une analyse qualitative ?*

#### **THEME 1. Présentation personnelle**

**Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...**

*Je m'appelle Madame B., je suis infirmière au sein de l'équipe consultative de soins palliatifs. Cela fait 13 ans que je travaille pour la polyclinique de X.*

#### **THEME 2. Focus sur le Centre Interne de Formation et la formation interne**

**Que pensez-vous du nouveau Centre Interne de Formation du groupe X ?**

*Le Centre Interne de Formation du groupe est une très bonne idée. J'ai envie de m'y investir et de faire de la formation. Il me permet de m'orienter vers ce que j'aime. S'il n'y avait pas eu ce Centre là, en fait pour faire de la formation, j'aurai du attendre alors que là on m'offre la possibilité de le faire ici. C'est un réel atout pour l'établissement, c'est une véritable opportunité.*

**Pourquoi avoir fait le choix de devenir formatrice interne pour le groupe X ?  
Comment l'êtes-vous devenu ?**

*C'est très intéressant dans le sens où on rencontre du monde, on peut échanger sur les pratiques. Il faut tout le temps se mettre à jour, chercher, relire, et c'est bien car on ne reste pas sur ses acquis. Il faut toujours être dans le mouvement. Quand on est dans un établissement, on se base sur ce qu'on voit tous les jours, et ça fait du bien de voir ailleurs pour partager les difficultés, ou se dire tiens moi je ne fais pas cela, j'essaierai peut-être, d'échanger même si on n'est pas d'accord. Je trouve que c'est formateur ! J'ai commencé par faire des formations en interne, ici, avant qu'il y ait le Centre. Puis, j'ai suivi une formation pour devenir formatrice occasionnelle. C'est le groupe X qui a financé cette formation.*

**Quel(s) type(s) de formation(s) dispensez-vous ? A qui s'adressent-elles ?**

*Je fais de la formation autour des soins palliatifs, tout ce qui concerne l'accompagnement de fin de vie, ce qu'on peut dire à la famille et aux patients. Elles s'adressent aux soignants, aux infirmières, et aides-soignants qui veulent une expertise pour aller plus loin, ou à des personnes en difficulté car elles ont des cas dans leurs services et sont un peu perdues.*

**Comment élaborez-vous le contenu du programme de la formation ?**

*Pour faire ce genre de formation, j'ai un cahier des charges et je dois y répondre. Je suis libre sur la forme, mais sur le fond je suis un peu guidée. Je dois respecter les recommandations en soins palliatifs.*

**Comment se déroule(nt) cette / ces formation(s) ? Que mettez-vous en place lors des séances de formations internes ?**

*C'est la première que je suis en train de monter. Mais, dans ce que j'imagine, déjà je vais me présenter, après on va faire un tour de table pour savoir à qui j'ai à faire, je vais leur demander leurs attentes par rapport à la formation. Puis, je vais commencer sur des représentations de soins palliatifs et je vais alterner entre le pratique et le théorique. Faire des exercices en soins palliatifs ce n'est pas simple. Je vais partir sur des cas concrets.*

### THEME 3. Retour sur expérience

**Selon vous, quels sont les avantages ou les inconvénients de suivre une formation interne ?**

*Les avantages en tant que formateur interne ? Le centre organise tout, il gère les horaires, les supports, les personnes qui viennent. Notre travail de formateur est facilité. On prépare, mais quand on arrive, il n'y a plus qu'à dispenser la formation.*

**D'un point de vue professionnel mais aussi personnel, que vous apporte le fait d'être formatrice interne ?**

*C'est ma première formation en tant que formatrice interne, je me jette à l'eau au mois d'avril ! J'aime expliquer ce que je fais, échanger sur ce qui me passionne. Partager c'est intéressant ! C'est une source d'enrichissement professionnel. Je me sens valorisée.*

**Envisagez-vous de dispenser de nouvelles formations ?**

*Ce n'est que le début ! Même si c'est sur d'autres thèmes que je ne maîtrise pas, c'est intéressant pour moi car cela m'aidera dans la pratique. Ce que j'ai vu ou appris en formation, je peux le reprendre en exemple.*

*On s'enrichit dans les deux sens en fait.*

*Je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et le temps consacré à cet entretien.*

## **ANNEXE 4**

Guide d'entretien de Madame V., formée  
du groupe X

## Guide d'entretien

### Le Centre Interne de Formation du groupe X

*Entretien réalisé le 20 février 2015 avec Madame V., salariée du groupe X formée par le Centre Interne de Formation*

*Je tiens à vous préciser que les données recueillies ne seront pas divulguées, et seront utilisées pour mon travail de recherche dans le cadre de ma formation universitaire.*

*Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré ?*

#### THEME 1. Présentation du formé

**Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...**

*Je suis F. V., qualicienne salariée depuis juin 2014, et oui c'est tout récent !  
Je suis titulaire d'un Master 2 Biologie Santé Qualité.*

#### THEME 2. Focus sur le Centre Interne de Formation et la formation interne

**Que pensez-vous du nouveau Centre Interne de Formation du groupe X ?**

*Inséré depuis peu au X, il pourra répondre aux besoins de chacun, permettre le développement des compétences de chaque salarié, remettre à niveau leur compétences, transmettre des connaissances et créer des liens formateurs/formés au sein d'une même entreprise.*

**Qui est à l'origine de la formation suivie ?**

*Les formations suivies ont été initiées par notre responsable qualité du groupe X.*

### **Quelle(s) formation(s) avez-vous suivie et pourquoi ?**

*J'ai suivi les formations « Approche processus » et aussi « Patient traceur ». Ce sont des formations qualité et gestion des risques nécessaires à la certification V4. N'ayant aucune expérience du monde de la santé et de la certification, il a été nécessaire que je me forme afin de pouvoir accompagner et conseiller au mieux le personnel entrant dans ces démarches « processus » et « patient traceur ».*

### **Comment s'est déroulée cette / ces formation(s) et qui l'a dispensé(e) ?**

*Ces deux formations ont duré une journée chacune, avec une partie théorique et pratique, généralement l'après-midi. Elles ont été dispensées par notre Responsable Assurance Qualité de la polyclinique de X et par notre Responsable Assurance Qualité du groupe X.*

## **THEME 3. Retour sur expérience**

### **Selon vous, quels sont les avantages ou les inconvénients de suivre une formation interne ?**

*Le gros avantage de la formation interne est d'être formé par quelqu'un du groupe qui comprend notre manière de travailler !! Elle permet de transmettre les savoirs faire spécifiques du Groupe, de connaître parfaitement les besoins et les attentes des salariés et d'y répondre, puis de favoriser les échanges entre salariés. Au niveau des inconvénients, c'est vrai que la formation interne est moins objective qu'un centre externe et puis elle ne peut pas satisfaire toutes les demandes de formation.*

### **D'un point de vue professionnel et personnel, que vous a apporté cette / ces formation(s) ?**

*Sur le plan professionnel, cela m'a apporté des outils simples à mettre en œuvre et les bases pour accompagner le personnel. Comme je vais suivre le personnel et non être dans la réalisation de ces approches, cela m'a également permis d'avoir les premiers retours du personnel formé ainsi que leurs craintes. Mais, la difficulté est de pouvoir adapter son*



*discours dans l'accompagnement du personnel. Sur le plan personnel, étant une nouvelle recrue, j'ai pu me faire connaître auprès de certains salariés et aussi pouvoir échanger avec eux sur leur métier... Ces formations facilitent les échanges interprofessionnels.*

**La formation dispensée a-t-elle répondu à vos attentes ?**

*Parfaitement, avec des mises en situation ludiques et pratico-pratiques.*

**Envisagez-vous de suivre une nouvelle formation interne ?**

*Pourquoi pas, il y aura sûrement des formations très intéressantes.*

**Envisagez-vous de devenir formateur interne pour le groupe X ?**

*Pas pour le moment, j'ai trop peu d'expérience terrain et je ne pense pas pouvoir répondre à toutes les attentes de toutes les catégories professionnelles de la société. Par exemple, je ne connais pas toutes les contraintes liées à l'exercice du métier d'Infirmière Diplômée d'Etat et je ne saurai sûrement pas répondre à leurs attentes « terrain ».*

*Je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et le temps consacré à cet entretien.*

## **ANNEXE 5**

Guide d'entretien de Madame M., formée  
du groupe X

# Guide d'entretien

## Le Centre Interne de Formation du groupe X

*Entretien réalisé le 23/02/15 avec Madame M., salarié(e) du groupe X formée par le Centre Interne de Formation*

*Je tiens à vous préciser que les données recueillies ne seront pas divulguées, et seront utilisées pour mon travail de recherche dans le cadre de ma formation universitaire.  
Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré ?*

### THEME 1. Présentation du formé

**Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...**

*Je suis L. M, qualitiicienne au sein de la Polyclinique de X, je suis en poste depuis bientôt 4 ans.*

### THEME 2. Focus sur le Centre Interne de Formation et la formation interne

**Que pensez-vous du nouveau Centre Interne de Formation du groupe X ?**

*Je pense que c'est un réel atout pour un groupe privé comme X de se doter d'un centre interne. Sur l'aspect économique, cela permet de réduire les coûts de formation. En termes de compétences, les formateurs étant des salariés du groupe, les compétences transmises sont davantage applicables au terrain. Une structure interne permet aussi de véhiculer les valeurs et la stratégie du Groupe.*

**Qui est à l'origine de la formation suivie ?**

*C'est le service qualité qui est à l'origine de cette formation.*

**Quelle(s) formation(s) avez-vous suivie et pourquoi ?**

*J'ai suivi la formation « approche processus », dans le cadre d'une nouvelle méthode de démarche de certification V.4 de la HAS.*

**Comment s'est déroulée cette / ces formation(s) et qui l'a dispensé(e) ?**

*Cette formation s'est déroulée sur une journée de formation en présentielle. Celle-ci était dispensée par la responsable qualité de la Polyclinique de X et le responsable qualité Groupe. Dans un premier temps, des apports théoriques ont été apportés puis ensuite vu sous un angle plus pratique, avec la réalisation d'une démarche de processus.*

<b>THEME 3. Retour sur expérience</b>
---------------------------------------

**Selon vous, quels sont les avantages ou les inconvénients de suivre une formation interne ?**

*Pour ma part, il y a plus d'avantages que d'inconvénients à suivre une formation en interne. C'est vrai, le contenu de la formation correspond réellement aux attentes du salarié et est plus applicable sur le terrain. Côté pratique, les formations se déroulent sur le lieu de travail.*

**D'un point de vue professionnel et personnel, que vous a apporté cette / ces formation(s) ?**

*D'un point de vue professionnel, cette formation m'a apporté une meilleure connaissance de l'approche processus en termes pratique, ce qui me permettra de préparer et d'appréhender la prochaine démarche de certification V.4 avec plus de connaissances et de sérénité. D'un point de vue personnel, il est toujours intéressant d'échanger entre collègues.*

**La formation dispensée a-t-elle répondu à vos attentes ?**

*Ah oui, effectivement, la formation a répondu à mes attentes, dans le sens où nous avons pu réaliser un processus de manière très concrète et j'ai trouvé que la répartition entre la théorie et la pratique était bien équilibrée.*

**Envisagez-vous de suivre une nouvelle formation interne ?**

*Huum, ce n'est pas prévu pour le moment ...*

**Envisagez-vous de devenir formateur interne pour le groupe X ?**

*Oui j'aimerais bien, j'attends la prochaine session de formation de formateur.*

*Je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et le temps consacré à cet entretien.*

## **ANNEXE 6**

Guide d'entretien de Monsieur S., formé  
du groupe X

# Guide d'entretien

## Le Centre Interne de Formation du groupe X

*Entretien réalisé le 20 février 2015, avec Monsieur S., salarié du groupe X formé par le Centre Interne de Formation*

*Je tiens à vous préciser que les données recueillies ne seront pas divulguées, et seront utilisées pour mon travail de recherche dans le cadre de ma formation universitaire.  
Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré ?*

### THEME 1. Présentation du formé

**Pouvez-vous vous présenter ? Votre nom, votre fonction, la clinique dans laquelle vous exercez votre fonction, votre ancienneté dans le groupe X ...**

*Je suis N. S., qualiticien et chef de projet « Informatisation de la Qualité et Gestion des Risques ». C'est ma troisième année de travail.*

### THEME 2. Focus sur le Centre Interne de Formation et la formation interne

**Que pensez-vous du nouveau Centre Interne de Formation du groupe X ?**

*C'est une très bonne chose pour tous les salariés du groupe, vu qu'il permet à chacun de bénéficier d'une formation concrète réalisée par des professionnels de terrain au sein de l'établissement.*

**Qui est à l'origine de la formation suivie ?**

*J'ai suivi des formations dans le cadre de ma fonction de qualiticien.*

**Quelle(s) formation(s) avez-vous suivie et pourquoi ?**

*J'ai suivi les formations « Patient traceur » et « Approche processus », dans le cadre de l'organisation et de l'accompagnement de la certification V4.*

**Comment s'est déroulée cette / ces formation(s) et qui l'a dispensé(e) ?**

*Ces formations se sont déroulées par session d'une journée, avec une partie théorique et une partie pratique. Elles ne se voulaient pas scolaires. C'est ma Responsable Assurance Qualité de la polyclinique de X, et mon chef fonctionnel, le Responsable Qualité du groupe X, qui ont dispensé ces formations.*

<b>THEME 3. Retour sur expérience</b>
---------------------------------------

**Selon vous, quels sont les avantages ou les inconvénients de suivre une formation interne ?**

*C'est un atout pour les salariés, comme moi, qui souhaitent se former en continu. Les avantages de la formation interne sont la proximité avec le formateur, un contenu ciblé par rapport aux besoins réels du terrain, et puis un certain confort vu que nous sommes formés sur place et nous sommes entre nous, c'est plus facile pour poser des questions ... rires...*

**D'un point de vue professionnel et personnel, que vous a apporté cette / ces formation(s) ?**

*Elles m'ont apporté les éléments nécessaires à la réalisation de mon travail sur l'aide à l'élaboration des questions pour le patient traceur. J'ai trouvé que c'était un partage d'expériences très enrichissant !! Et puis à la fin de la journée, nous avons reçu un diplôme très sympathique !*

**La formation dispensée a-t-elle répondu à vos attentes ?**

*Complètement !*



**Envisagez-vous de suivre une nouvelle formation interne ?**

*Oui, alors j'envisage de suivre la formation de formateur dans le cadre du projet d'informatisation et puis pourquoi pas la formation à la conduite de réunions.*

**Envisagez-vous de devenir formateur interne pour le groupe X ?**

*Effectivement, je l'envisage.*

*Je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et le temps consacré à cet entretien.*

## **ANNEXE 7**

Facture d'un organisme externe de  
formation professionnelle continue

Date : 28/10/2014

Facture N° 14-10-0095

Dates	FORMATION	Nbr de jours	Nbr d'heures de formation	coût par jour	Prix total net
03/10/2014	Prise en charge de l'urgence vitale	1	7	1300,00 €	1 300,00 €

TOTAL NET : 1 300,00 €

A régler avant le 04/11/2014

Taux de pénalité de retard exigible à compter du jour suivant la date d'échéance : 11%  
Indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement : 40 €  
Escompte pour paiement anticipé : néant

SOCIETE GENERALE PARIS SAINT-LAZARE (03390). 1bis, rue du Havre. 75008 PARIS  
BANQUE      GUICHET      N° DE COMPTE      CLE RIB



Organisme exonéré de TVA : art 202 C de l'annexe II du CGI

2, rue Louis Pergaud - 94700 MAISONS-ALFORT - Tél. : 01 43 68 07 87 - Fax : 01 48 75 70 31 - contact@sauvgard.com    www.sauvgard.com  
SAS au capital de 5000 € - RCS CRETEIL 487671927 - Code APE : 8559A

## GLOSSAIRE

**Centre interne de formation professionnelle** : Les employeurs peuvent mettre en place des actions de formation par le biais de leur service interne de formation professionnelle continue.

**Formation interne** : C'est une formation conçue et réalisée par l'entreprise avec ses propres ressources en personnel et en logistique, son matériel, ses supports pédagogiques, au bénéfice des collaborateurs.

**Formation professionnelle continue** : Selon l'article L 6311-1 du code du travail, « *La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle* ».

**Organisme de formation professionnelle** : Un organisme de formation professionnelle agréé, qu'il soit public ou privé, réalise des actions de formation portant sur différents domaines (*tels que la bureautique, le secrétariat, la comptabilité, le commerce ...*) au profit des jeunes, des demandeurs d'emplois, des salariés des secteurs privé et public, des travailleurs indépendants, et des professions libérales.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	
<b>RESUME.....</b>	
<b>ABSTRACT.....</b>	
<b>SOMMAIRE.....</b>	
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1. LA REVUE DE LITTERATURE.....</b>	<b>4</b>
CHAPITRE 1. Notions générales sur les organismes de formation professionnelle .....	5
I. Les organismes de formation professionnelle : de quoi s'agit-il ? .....	5
A. Définition et historique du concept .....	5
B. Les caractéristiques des organismes de formation professionnelle .....	6
1. Leur typologie .....	6
a. Les organismes publics de formation professionnelle .....	6
b. Les organismes privés de formation professionnelle.....	7
2. Leur activité et le public concerné .....	8
II. Les enjeux de la formation professionnelle continue .....	9
A. Les enjeux économiques liés à la formation professionnelle continue .....	10
B. Les enjeux en termes de ressources humaines liés à la formation professionnelle continue .....	10
C. Les enjeux sociaux de la formation professionnelle continue .....	11
CHAPITRE 2. Focus sur les centres internes de formation professionnelle .....	12
I. Les centres internes de formation professionnelle : de quoi s'agit-t-il ?.....	12
II. Un exemple de centre interne de formation professionnelle dans le secteur médical : le cas du Centre Hospitalier Métropole Savoie .....	13
<b>PARTIE 2. LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE TERRAIN.....</b>	<b>16</b>
CHAPITRE 1. L'accès au terrain.....	17
I. La stratégie d'accès aux personnes ressources.....	17
A. La démarche adoptée à l'égard de la Directrice du Centre de Formation et du service formation du groupe X .....	17
B. La démarche adoptée à l'égard des formés et des formateurs internes du groupe X .....	18
II. L'échantillonnage retenu.....	18
CHAPITRE 2. La méthodologie de recueil des données.....	20
I. Le choix d'une méthode qualitative .....	20
A. L'entretien individuel .....	20

B. Les avantages de l'entretien individuel semi-directif .....	21
II. Le choix de l'outil : le guide d'entretien .....	21
A. L'élaboration des guides d'entretien .....	21
B. Le contenu des guides d'entretien .....	22
<b>PARTIE 3. ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES .....</b>	<b>29</b>
CHAPITRE 1. La création du Centre Interne de Formation : une réponse à des besoins spécifiques .....	30
I. Une réponse aux besoins spécifiques du groupe X .....	30
A. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	30
B. L'uniformisation des pratiques et des équipes de travail.....	31
C. La valorisation de l'expertise interne .....	32
D. L'évaluation des formés .....	34
II. Une réponse aux besoins spécifiques des salariés désireux de suivre une formation.	36
A. Identification des besoins et accompagnement des salariés .....	36
B. Retour d'expérience des formés .....	37
CHAPITRE 2. La création du Centre Interne de Formation : une volonté d'économies.....	42
I. Une maîtrise des coûts.....	42
II. Les retombées positives induites par la maîtrise des coûts .....	43
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>47</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>48</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>75</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>76</b>