

Supplément
Emploi

Formations professionnelles & Coaching

Investissements en formation : quelques chiffres

Donner un nouvel élan à sa carrière



Formation ou développement en entreprise ?

Table Ronde formation – Coaching – personal development

Avec Chantal Indekeu, HR Program Manager La Poste et Présidente Epsilon, Agnès Deltenre, DRH St-Gobain, Sunita Malhotra Directrice People Insights, Claire Petit, Training & Development Manager Levi's, Serge Peffer, directeur général IFA, Frédéric Olivier, Head of Dexia Corporate University, Donald Niclaus, coach et manager New Horizon, Luc Vermeulen, responsable Formation Carrefour Belgium, Yves Pinte, Communication & training Manager Axima Services (Groupe Suez), Christophe De Jonge, Manager CLL-Business.

© RHP

Dix témoins, responsables de formation en entreprise ou acteurs de formations et trainings, en débat ouvert à l'invitation de la RHP, cela donne... un échange de vue très pédagogique et quelques pratiques inspirantes. Loin d'un débat contradictoire, les convergences ont été nombreuses sur les constats de l'état de la formation en entreprise : sur les enjeux de l'entreprise de demain et des collaborateurs qu'elle attend pour les relever, sur la définition des besoins actuels et sur ce qui sera la formation demain.

ship, explique Agnès Deltenre. Nous avons établi pour nos structures un modèle de compétences attendues et dans notre secteur d'industrie, vu le focus exercé sur notre adéquation à diverses normes, le savoir-être est devenu un point essentiel. Nous le déclinons à travers différents modules et workshops pour bien matcher les valeurs de chacun avec celles de l'entreprise. Ainsi, nous avons créé un module d'apprentissage culturel pour les entrants, tout comme d'adaptation au changement pour les anciens."

Pour Carrefour Belgium, Luc

Vermeulen définit trois priorités en formation : "Nous nous concentrons sur le leadership, bien sûr, mais aussi sur l'orientation résultats et sur la motivation des équipes, et ce à travers les trois enseignes du groupe. La motivation chez nous passe par le coaching, pour prévenir l'impact économique certain des dysfonctionnements dans la motivation."

Claire Petit relève que le monde du business devient de plus en plus complexe et les défis multipliés. "Aujourd'hui, dans notre groupe international, la formation sert essentiellement à aider

les collaborateurs à s'adapter à ces changements liés aux distances, à l'incertitude, au multicultural... Le savoir-être est prépondérant comme facteur critique du succès. Du coup, la formation "classique" devient plus anecdotique. Nos programmes sont axés vers le développement intégré, nous envisageons désormais une approche holistique des compétences et attitudes."

Si tout le monde acquiesce face à ces constats, Chantal Indekeu, présidente de l'association Epsilon qui regroupe la majorité des responsables et formateurs



Claire Petit, Training & Development Manager Levi's.

L'entreprise a besoin de savoir-être

Frédéric Olivier définit les axes de formation chez Dexia Group comme une réponse aux besoins du business et aux valeurs du groupe. Mais, dit-il, "Nous nous rendons également compte qu'il y a aussi un accent important à développer en matière de change management. Le monde bouge de plus en plus vite, et l'adaptation des collaborateurs ne suit pas toujours au même rythme."

Pour St-Gobain également, les valeurs sont importantes. "Chacun développe son modèle en compétences et en leader-



Serge Peffer, directeur général IFA.



LE DÉBAT ORGANISÉ AUX RESPONSABLES DE FORMATION EN ENTREPRISE OU ACTEURS DE FORMATIONS ET TRAININGS, EN NOS LOCALS.



DONALD NIELAUS,
COACH ET MANAGER NEW HORIZON.



CHRISTOPHE DE JONGHE,
MANAGER CLL-BUSINESS.



FREDERIC OLIVIER,
HEAD OF DELTA CORPORATE UNIVERSITY.



CHANTAL DESREUX, HR PROGRAM MANAGER
LA POSTE ET PRÉSIDENTE EPSILON.



LUC VERHEULEN,
RESPONSABLE FORMATION CARREFOUR BELGIUM.

francophones, relève qu'il n'y a plus, non plus, de formation sans attente rapide de résultats. "Cela entre parfois en contradiction avec le besoin de temps pour le développement des collaborateurs. Ce que les directions générales ne comprennent pas toujours. Comment prouver le changement suite, par exemple à un programme de coaching? De plus, la formation prend divers aspects aujourd'hui : c'est autant un cours, qu'un transfert de savoir et de compétences à un collègue, la cogestion d'un projet... Difficile de budgétiser cela et démontrer à court terme un résultat "avant/après" dans ces contextes »

"Return on investment", uniquement dans les formations classiques ?

Pourtant, l'obligation et la mesure de résultats garde ses partisans. Trois exemples à travers les interventions de Serge Peffer, directeur général de l'IFA, Yves Pinte de Axima Services et de Christophe De Jonghe du CLL-Centre de Langues. Pour le premier, "les formations des collaborateurs et du management correspondent à des attentes initiées lors du plan Copernic et visent à l'amélioration des performances à l'égard des clients-citoyens, une meilleure motivation des fonctionnaires et une plus-value pour l'organisation. Nous gardons donc des formations classiques en présentiel, basées sur un modèle de compétences (inspiré par le modèle De Witte & Morel). Nous offrons

aujourd'hui quatre types de formations : les formations standard, les formations certifiées, la formation initiale des nouveaux agents statutaires de niveau académique, les formations à dimension stratégique, en soutien au processus de modernisation de l'Administration fédérale (gestion de projets, Cercles de développement, programme de management public)."

Yves Pinte souligne la priorité, dans son secteur éminemment technique, de former aux métiers de l'entreprise. "Nos besoins de formation sont apparus il y a à peu près douze ans en parallèle avec les carences constatées dans l'enseignement technique. A cet effet nous avons développé un partenariat pour la création d'un centre de formation avec Iristech, fortement axé sur l'apprentissage sur machines. A ces besoins clairement techniques s'ajoutent des formations sur l'approche client, le savoir-être. Le fait est que l'impact des compétences acquises reste facilement et rapidement mesurable. Par contre, jamais la direction n'a abordé avec moi la question du coût !"

Christophe De Jonghe parle également d'une mesure directe de l'apport en connaissance des langues : "Les tests de validation du niveau atteint font partie de la mission, de façon contractuelle. Nous avons l'avantage néanmoins de pouvoir justifier une certaine durée de la formation. Apprendre une langue ce n'est pas comme une formation à Excel. Selon la nomenclature de l'UE, il faut 300 heures pour

atteindre le niveau B2 de pratique d'une langue. Par contre, l'assiduité est primordiale, et l'évolution des cours en petit groupe crée la motivation à les suivre. L'autre aspect est que l'on évolue vers une approche ciblée sur les objectifs de compétences attendues. Un indicateur : les langues représentent 10% du budget total des formations en entreprise, c'est dire qu'elles les considèrent comme un avantage stratégique !"

Le coût, la durée, et donc l'avenir...

Parlons-en de l'investissement en formations. Tous nos interlocuteurs le constatent, à l'exception des langues, les investissements dans le training ont tendance à se réduire, et le délai d'acquisition des compétences également. Ce raccourcissement des temps de formation pose surtout un problème dès qu'il s'agit du développement personnel, du coaching, du change management, ou du leadership.

Donald Nielaus souligne que les changements demandés par l'entreprise via le coaching d'un manager prennent du temps. "Nous ne sommes pas là pour changer des personnalités mais pour faire converger leurs aptitudes et potentiels avec le contexte de l'entreprise."

Plusieurs évaluent le temps pour évaluer une formation en management, à six mois après la formation.

Sunita Malhotra souligne qu'à travers ces accompagnements

en management et en coaching, "la pratique du feedback peut être une bonne stratégie de mesure, à condition qu'elle soit réalisée par le manager coaché et par son entourage immédiat. Les directions apprécient cette démarche."

Tous les interlocuteurs soulignent l'importance d'être désormais des entreprises formatives, mais en multipliant à la fois les outils (formation en ligne), les échanges collégiaux (interdisciplinaires, inter-culturels), et les prises de conscience par rapport à l'importance pour chacun d'évoluer. Claire Petit insiste sur le rôle du développement qui doit amener à développer de nouvelles compétences, mais qui est aussi un moment important dans la relation et la communication entre les collaborateurs.

"Les dirigeants également doivent s'investir dans le processus de formation de ceux dont ils attendent des qualités de leadership et de responsabilité. La valeur de l'exemple reste essentielle en ce domaine, et leur expérience permet aux cadres d'avancer face aux attentes de l'entreprise tout en comprenant mieux ses valeurs."

Une illustration pour beaucoup, que désormais la formation passe d'abord par une transmission, on seulement hiérarchique, mais aussi intergénérationnelle, et via la cogestion de projets... En résumé, la formation doit recréer l'esprit de groupe !

Christophe Sokal



SUNITA MALHOTRA,
DIRECTRICE PEOPLE INSIGHTS.



YVES PINTÉ, COMMUNICATION & TRAINING MANAGER
AXIMA SERVICES (GROUPE SUEZ).



AÏNA DELORME,
DIRECTRICE RESSOURCES HUMAINES ST-GOBAIN.