BIZZCOACHING

Focus sur les trois raisons du succès des formations en entreprise

Formation continue : tout le monde y gagne !

Il y a quelques années, on parlait très peu de 'formation continue'. Aujourd'hui, les entreprises, petites et grandes, consacrent pourtant énormément d'argent, de temps et de ressources à la formation de leurs collaborateurs. Une tendance qui répond à un besoin commun des employeurs et des employés.

Camille van Vyve

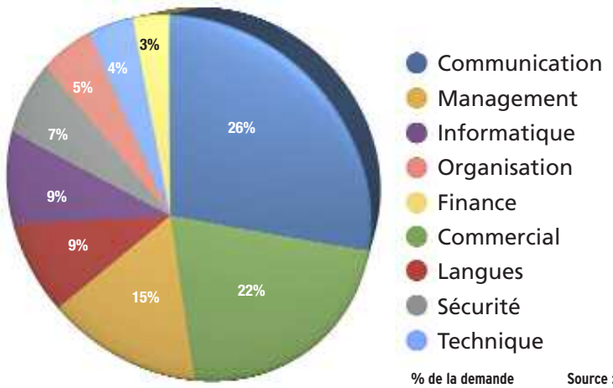
Une étude réalisée par Robert Half Accounting & Finance auprès de 206 DRH et directeurs financiers belges révèle que 55 % des entreprises disposent d'une politique interne de formation de leurs employés. Parmi celles-ci, 42 % affirment communiquer leur plan de formation au cours du processus de recrutement, 30 % via l'Intranet, et plus de 60 % dans leurs rapports annuels. L'importance des formations, bien que dépendant de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise, ne fait aujourd'hui plus aucun doute.

Un outil devenu indispensable

« Sur les 20 dernières années, on constate que le nombre de formations techniques est resté plus ou moins stable, bien qu'elles soient dispensées de façon de plus en plus flexible », affirme Sandra Vandorpe, HR Director chez Deloitte. « Mais ce qui frappe surtout, c'est l'importance que prennent les formations non-techniques. »

Les raisons de cet engouement pour les formations en tous genres ? La complexité croissante des organisations, la quantité d'informations disponibles et qu'il faut pouvoir gérer, la diversité des équipes, l'avènement d'un mode de gestion 'virtuel', l'importance du *networking*... « Ces éléments transforment en permanence le *business* et nécessitent une formation continue des employés, tant dans les grandes que dans les plus petites structures », conclut Sandra Vandorpe.

Les formations qui ont la cote en 2007



% de la demande Source : traininginfo. be

SHUTTERSTOCK

CORBIS

1 UN OUTIL STRATÉGIQUE

Pour mieux répondre aux besoins du marché

Si les entreprises ne considéraient pas les investissements qu'elles réalisent en formations comme stratégiques, ces dernières ne seraient certainement pas aussi populaires. « La formation est chez nous ce que la R&D est au secteur pharmaceutique », lance Patrick Callewaert, partner chez Deloitte. « Nos ressources, ce sont nos collaborateurs. Si on veut rester à la hauteur des attentes de nos clients et à la hauteur des ambitions de notre personnel, nous nous devons d'investir dans la formation. C'est pour cette raison que Deloitte dépense chaque année – en cash et en termes de ressources consacrées – près de 8 % de son chiffre d'affaires en formations. Cela représente pour la Belgique environ 30 millions d'euros par an, mais cela se justifie d'un point de vue strictement stratégique. »

La globalisation entre également en ligne de compte dans ce choix stratégique. Si les entreprises deviennent de plus en plus internationales, il doit en être de même pour les travailleurs. Ainsi, 42 % des répondants à l'enquête affirment qu'une formation interculturelle est très utile pour la plupart de leurs employés. Un MBA ou une mission de quelques années à l'étranger se justifie souvent dans ce cadre.

Marc Abels, Deloitte.

PHOTO NEWS

«En finançant mon MBA, Deloitte m'a surtout donné de la reconnaissance »

C'est en 2000 que Marc Abels (30 ans) entame sa carrière comme consultant dans une société qui fusionnera par la suite avec Deloitte. « Mon profil plutôt IT m'a permis de gravir rapidement les échelons, mais j'aspirais à des responsabilités plus managériales », explique Marc Abels, devenu senior manager chez Deloitte. « Après 4 ans, je me suis dit qu'un MBA serait sans doute une bonne option, pour pouvoir effectuer ce 'revirement'. »

Quelques propositions concrètes plus tard, Marc Abels interroge son partner, qui accepte de financer son MBA, moyennant certaines conditions. « Il fallait que je choisisse une école du Top 10 et que je reste ensuite trois ans chez Deloitte, si je voulais bénéficier de la totalité du financement », explique Marc Abels. « Cela me convenait parfaitement : j'ai choisi l'Insead, et je n'étais pas contre le fait de rester chez Deloitte, pour autant qu'à mon retour, on ne me cantonne plus dans une fonction purement technique. »

En plus du financement des *fees*, Deloitte permet à Marc Abels de conserver sa voiture et son portable pendant toute la durée de son MBA, et continue à payer son assurance-groupe. « Cela facilite bien entendu les choses », reconnaît Marc Abels.

« Mais surtout, quel apprentissage ! Le MBA est une année de cours très appliqués, ce qui permet de faire énormément d'études de cas. Aujourd'hui, je me sens beaucoup plus à l'aise pour présenter mon point de vue devant un CEO ou un comité de direction. J'ai la sensation de toujours avoir quelque chose de pertinent à leur dire. Evidemment, le MBA donne aussi une plus grande crédibilité sur le marché, même s'il n'est pas non plus indispensable pour faire carrière. »

« En plus du réseau très international auquel il donne accès, le MBA est aussi la meilleure formation en *time management* que l'on puisse suivre : on est tout le temps sous pression, sans avoir une minute à soi », précise le senior manager. « Dans mon boulot actuel, cette faculté d'organisation m'a donné plus d'assurance. »

A son retour, Marc Abels n'est pas déçu par Deloitte, qui lui propose un poste adapté à ses attentes et à son ambition. Ne se sentait-il pas désagréablement redevable vis-à-vis de son 'généreux' partner ? « Non », répond tout de go Marc Abels. « Je me suis investi à fond pour Deloitte pendant quatre ans, et si mon partner a proposé de me financer, c'est en quelque sorte parce que je le méritais. Cela a été une superbe preuve de reconnaissance pour moi. Aujourd'hui, je me sens responsable vis-à-vis de lui, mais aussi et surtout vis-à-vis des gens qui travaillent en dessous de moi. Je me mets la pression moi-même, pour mener à bien mon projet. C'est vraiment ce qui me porte pour l'instant. »

www.deloitte.com

Gregory Vanderveken, Deployments Factory.

PHOTO NEWS

2 UN OUTIL DE RÉTENTION
Pour attirer et motiver ses collaborateurs

« Aujourd'hui, les gens ne cherchent plus seulement un job, ils cherchent des opportunités de développement », constate Fabienne Renders, learning & development manager chez Deloitte. « S'ils n'ont pas l'impression de pouvoir progresser, ils vont voir ailleurs. Dans cette optique, la formation est certainement un outil de rétention des travailleurs. »

Et ceci est vrai autant pour les grandes que pour les petites structures. « Une PME comme la nôtre n'a pas la visibilité ni les moyens d'une multinationale », affirme Patrick Esselinckx, HR Manager chez Deplyments Factory, une entreprise bruxelloise de consultance en gestion de projets. « Pourtant, nous recrutons en permanence. Et nous voulons, au même titre que les 'grands', attirer les meilleurs talents. Nous engageons principalement des universitaires, ingénieurs ou ingénieurs commerciaux, qui sont pour le moment très demandés sur le marché et qui, bien souvent, ont en tête de commencer leur carrière dans une grande entreprise. »

Il est vrai que les Big 4, les grandes entreprises pharmaceutiques et les multinationales actives dans le secteur des biens de consommation sont connues pour être des 'entreprises tremplin', investissant massivement dans la formation de leurs jeunes recrues. « Pour se rendre aussi attractives que ces grandes entreprises, les PME doivent aussi offrir des perspectives de développement à leurs employés, et cela passe par un plan de formations communiqué d'entrée de jeu », reconnaît Patrick Esselinckx.

«Chez Deployments Factory, je ne suis pas un poisson noyé dans la masse »

Après ses études d'ingénieur de gestion (IAG-Louvain School of Management), Gregory Vanderveken (24 ans) hésite entre les avantages qu'offrent les grosses structures et le côté plus responsabilisant des petites. « Quand j'ai postulé chez Deployments Factory, on a directement discuté des formations dont je pourrais bénéficier », se souvient Gregory Vanderveken. « C'était important pour moi de savoir que mon futur employeur allait investir, à plus ou moins long terme, dans ma formation. Et le fait de pouvoir en profiter dans une petite structure me donnait d'emblée un rôle à jouer. »
« Dans une grosse boîte, j'aurais sans doute été le collaborateur X qui doit suivre la formation Y au temps T... Finalement, j'ai opté pour la PME, et je ne suis pas déçu. Outre les formations dispensées en interne et propres au *business*, j'ai notamment pu passer la certification Prince2 reconnue en gestion de projets, qui me donne une certaine crédibilité sur le marché. Comme l'entreprise elle-même est en forte croissance, je sais que pas mal de portes me seront ouvertes pour les années à venir, qu'il n'y a pas un chemin tout tracé à suivre. C'est particulièrement motivant », conclut Gregory Vanderveken.

www.deploymentsfactory.com

3 UN OUTIL DE CROISSANCE
Pour professionnaliser ses ressources

Les formations ont aussi pour but d'accélérer l'ascension des employés dans la hiérarchie, sans oublier d'augmenter le potentiel de croissance de l'organisation. Chez Dow Corning, une entreprise spécialisée dans la production de silicone possédant un site à Seneffe, le suivi de la carrière de chaque employé est primordial.

« Ce n'est pas parce que nous sommes une entreprise industrielle que les gens ne sont pas importants », affirme Martin Neeson, Training Process Specialist. « Bien sûr, en début de carrière, nos employés sont fort occupés à des formations techniques, liées à la sécurité ou à l'environnement de production. Mais à côté de cela, Dow Corning est extrêmement attentif aux besoins de ses collaborateurs en termes de développement. Ils auront ainsi accès à des formations spécifiques à leur fonction – en vue d'être meilleurs dans ce qu'ils font –, mais également liées à leur avenir dans l'entreprise, qu'il s'agisse de rester dans le département dans lequel ils sont ou d'évoluer vers un autre type de fonction. »

Cette vision à long terme est évidemment nécessaire pour assurer la croissance de l'entreprise. A ce titre, Dow Corning soutient particulièrement ses employés à haut potentiel. « Nous avons un programme d'*accelerated leadership development* spécialement élaboré pour les *high potentials* », précise Martin Neeson. « Il s'agit de collaborateurs reconnus pour leur grande performance et dans lesquels Dow Corning souhaite investir, afin de les faire accéder rapidement à des fonctions dirigeantes dans le groupe. »

On constate d'ailleurs que de plus en plus de moyens sont déployés par les entreprises dans cette optique de professionnalisation des employés. « Avant, on ne parlait de formations qu'en termes de QI, c'est-à-dire de connaissances purement techniques », explique Sandra Vandorpe, HR director chez Deloitte. « Il y a une dizaine d'années, on a commencé à prendre en compte le QE, le 'quotient émotionnel', ce qui a impliqué un tournant vers des formations plutôt managériales, sur le charisme, le leadership, etc. Aujourd'hui, on parle de plus en plus de 'quotient physique', lié au bien-être des personnes au travail. Chez Deloitte, par exemple, nous avons lancé un programme de formation encadré par des coachs sportifs, comme Alain Goudsmet ou Carlos Rodriguez. Et en plus de ces trois axes, on insiste de plus en plus sur les formations liées aux valeurs et à la culture d'entreprise. Cette quadruple dimension vise à professionnaliser notre staff sur tous les plans, ce qui est indispensable dans un marché du travail où la pression sur les personnes est sans cesse intensifiée. » ■

«Je sens le management de Dow Corning très impliqué dans ma formation »

Maître en sciences de gestion de l'IAG-Louvain School of Management, Marie De Bruyne (23 ans) débute sa carrière chez Dow Corning. « Dès mon entrée en fonction, j'ai compris que la formation ferait partie intégrante de mon travail », explique-t-elle, « car chez Dow Corning, la formation est une vraie valeur d'entreprise. »
A côté des sessions communes à tous les collaborateurs du site, Marie De Bruyne bénéficie d'un suivi presque personnalisé. « C'est clairement un facteur très motivant : sentir l'implication du management dans la gestion de ma carrière. Chez Dow Corning, chacun dispose d'un 'plan de carrière', établi avec l'aide d'un superviseur sur base de ses compétences et de ses aspirations. Ce plan peut justifier l'accès à certaines formations, qui ne seront pas octroyées à tout le monde. »
Après un an d'expérience seulement, Marie De Bruyne a ainsi pu faire valoir son intérêt pour la logistique et bénéficier d'une formation externe en la matière. « J'ai suivi le premier module d'une formation agréée en Supply Chain Management, reconnue internationalement, qui me permettra de progresser chez Dow Corning dans cette voie. Les cours et l'examen étaient difficiles, mais je sais que les managers – qui ont également suivi cette formation – apporteront toute leur aide pour que je réussisse mon prochain examen. C'est évidemment très satisfaisant, sans compter que cette formation est un véritable plus pour mon CV. »

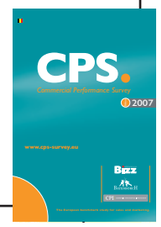
www.dowcorning.com

Marie De Bruyne, Dow Corning.

PHOTO NEWS

Les 15 formations les plus populaires chez les vendeurs

A la question 'quel type de formation offrez-vous le plus souvent à vos vendeurs ?', les 687 CEO, directeurs généraux et sales managers, qui ont participé à l'enquête CPS (Commercial Performance Survey), répondent :



Source : « CPS. Commercial Performance Survey 2007, le benchmark européen pour sales en marketing », une initiative de Bizz Magazine, Batenborch en CPI – 130 p., 495 euros (hors TVA).
Plus d'infos et commande : www.cps-survey.eu

PLUS DE FORMATION = PLUS DE MOTIVATION

De plus en plus d'études montrent actuellement que la motivation des collaborateurs augmente au fur et à mesure que l'entreprise où ils travaillent leur offre davantage de chances de formation et lie celles-ci à de véritables possibilités de carrière. A ce sujet, Bizz entend apporter sa pierre à l'édifice, par le biais de Bizz Academy, une nouvelle rubrique dans laquelle nous vous présenterons un aperçu des formations les plus intéressantes, données dans les mois qui suivent. Laissez-vous séduire par ces opportunités, et votre carrière ne pourra que décoller davantage !

Bizz Academy — ambition.croissance.réussite