

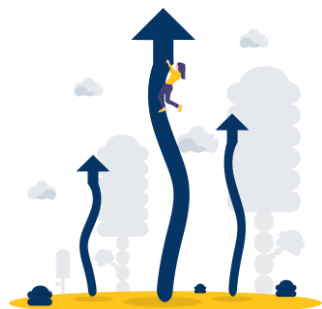


Le futur de la formation professionnelle



15 experts partagent leur vision

Sommaire



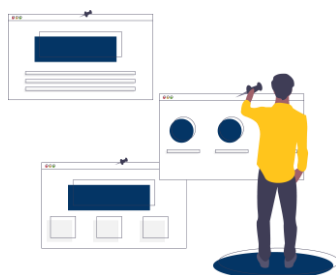
Vers un âge d'or de la formation professionnelle ?

Page 4



Les nouveaux paradigmes de la formation

Page 11



L'enjeu est désormais d'apprendre à apprendre

Page 18

Introduction



S'aventurer à prédire le *futur* est un exercice périlleux auquel les Sibylles se livrent régulièrement avec un succès parfois mitigé. Ce n'est pas l'objet de ce livre blanc.

En effet, loin de considérations très théoriques, nous avons ici pour ambition de **vous ancrer dans le réel**. À travers la rencontre de plus de 15 experts du secteur, nous avons touché du doigt les **problématiques concrètes et questionnements actuels** qui traversent le monde de la formation professionnelle. Plutôt qu'un exercice de devinettes, nous livrons donc ici un **état des lieux détaillé des grandes mouvances et de leurs implications concrètes** sur les différents acteurs en présence.

L'enjeu de la formation n'est plus seulement de former

La formation est à l'intersection entre les **enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise** et les aspirations individuelles de **développement personnel et professionnel** de ses salariés. En parallèle, les nouvelles technologies viennent bousculer tant le marché de l'emploi que l'offre pédagogique, alors que le cadre légal est lui aussi transformé par une importante réforme. Dès lors, comment naviguer dans ce secteur en pleine évolution ? Comment anticiper les changements et préparer des réponses adaptées ?

L'objet de ce livre blanc est donc d'être un **guide pratique** où vous trouverez astuces, conseils et bonnes pratiques.

Pour une synthèse des principales idées de chaque chapitre, se reporter aux pages suivantes :

Chapitre 1 : page 10

Chapitre 2 : page 17

Chapitre 3 : page 23



I.

Vers un âge d'or de la formation professionnelle ?



La formation initiale n'est plus suffisante. Elle ne permet ni de suivre l'évolution des métiers et des technologies, ni de répondre aux transformations des organisations et des manières de travailler, ni de satisfaire la recherche de sens et d'évolution des individus.

La formation continue, à l'inverse, répond à ces défis et c'est notamment à travers une politique complète de développement des compétences que l'on trouve la solution la plus adaptée.

Nous explorons dans ce premier chapitre les nouveaux défis que doivent affronter les entreprises et les solutions qu'apporte la formation professionnelle.

A. L'évolution des métiers et des technologies appelle à réinventer la formation

Apprendre pour se former aux nouveaux métiers :

De nouveaux métiers ne cessent d'apparaître : data scientist, chef de projet CRM, expert cybersécurité, data protection officer (DPO), référenceur web... tous n'existaient pas il y a quelques années.

85% des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui¹

Changer de poste ou de carrière devient courant et il est alors nécessaire d'acquérir rapidement de nouvelles compétences. Il s'agit souvent de savoirs et techniques récents et régulièrement actualisés d'où la **nécessité d'une formation continue de qualité**. Pour accompagner ces changements, la formation a évolué pour apporter une solution **fluide**, plus **rapide** et **efficace**, **proche du terrain**, notamment avec des outils comme le mobile learning et l'adaptive learning.

Développer les soft skills face aux nouvelles technologies :

Durée de vie moyenne d'une compétence métier⁽²⁾

5ans

Du fait de la montée en puissance de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, le rythme d'évolution des compétences, notamment techniques, s'est radicalement accéléré.

Les tâches restantes sont nécessairement à plus haute valeur ajoutée et plus difficilement automatisables. C'est pourquoi les *soft skills* sont de plus en plus valorisées et recherchées en entreprise.

Les « *compétences du futur* » sont par exemple des **compétences interpersonnelles**, de gestion et de créativité. On peut notamment citer la résolution de problèmes complexes, le management, l'intelligence émotionnelle, le sens du service, la flexibilité... Ces compétences trop souvent négligées auparavant sont aujourd'hui celles qui sont les plus urgentes à acquérir.

(1) Dell & l'Institut pour le Futur
(2) OCDE

La formation doit devenir structurelle plutôt que conjoncturelle

« Les analphabètes du XXIème siècle ne seront pas ceux qui ne savent ni lire ni écrire. Ce seront ceux qui ne savent pas apprendre, désapprendre et réapprendre. »

Alvin Toffler

Rester à la pointe de son expertise demande un travail continu. Même pour des métiers moins impactés par les nouvelles technologies, la formation continue est nécessaire pour améliorer la performance, actualiser les savoirs, intégrer de nouvelles innovations et bonnes pratiques... et ainsi garder une longueur d'avance sur la concurrence.

Face à ce double enjeu de performance et d'innovation technologique, l'objectif n'est donc pas seulement d'acquérir des compétences spécifiques mais de **mettre en place une politique permettant l'acquisition régulière et continue de nouveaux savoirs.**

« Apprenez-vous aussi vite que le monde change ? »

Gary Hamel

Gary Hamel pose la question en ces termes et souligne l'importance de **changer notre manière d'appréhender l'apprentissage**. Alors que le changement n'est plus un processus ponctuel mais un état constant, la formation doit s'insérer structurellement dans le quotidien des entreprises.

Antoine Poincaré
Head of Sales
Coorpacademy



L'avis de l'expert

« Toutes les entreprises voient arriver la vague de l'IA et de la robotisation, et l'impact que cela va avoir sur les métiers d'aujourd'hui et leur évolution voire disparition. Celle qui ont le sens le plus aigu de cette vague ne se contentent plus développer l'apprentissage de nouvelles compétences (lesquelles exactement d'ailleurs ?) mais de développer la capacité de leurs salariés d'apprendre à apprendre. Et pour créer cette nouvelle plasticité tout es bon à prendre : qu'il s'agisse de se former aux process de vente, à la prise de parole en public ou au big data! »

B. Les nouvelles organisations demandent de nouvelles compétences

De nouveaux modes d'organisation se développent dans le monde de l'entreprise. Les modèles très hiérarchisés sont remis en cause : rigides et pas assez propices à l'innovation, peu responsabilisants, ne favorisant pas assez l'épanouissement professionnel des salariés.... Ainsi **de nouvelles formes de collaboration se développent** : on parle d'agilité, d'entreprise libérée.... Ces évolutions ont pourtant des conséquences directes sur les compétences.



En effet, ne travaille pas de manière agile qui veut. Il est nécessaire de disposer de solides compétences en **communication** et **gestion de projet**, de savoir être **autonome**, **anticiper**, s'appuyer sur des expertises externes pour **prendre des décisions**... Autant de compétences et savoir-faire qui étaient peu valorisés par le passé et qui se retrouvent aujourd'hui sur le devant de la scène.

Ainsi, alors que l'interpersonnel prend davantage de place dans le quotidien des salariés, un apprentissage est nécessaire. Non seulement du fait de l'arrivée de l'intelligence artificielle comme nous l'avons vu plus haut, mais également du fait de l'évolution des manières de travailler.

Flore Ozanne
Coach - Eclorre



L'avis de l'expert

« Alors que les organisations évoluent vers plus de transversalité, de travail en mode projet, j'assiste à une montée des questionnements autour du relationnel, du positionnement dans une hiérarchie, de l'interpersonnel et des besoins de médiation. On touche de plus en plus à des sujets qui concernent le leadership et la coopération. »

C. Engager, développer et fidéliser les talents avec la formation

Les leviers d'engagement sont multiples et une littérature complète existe sur le sujet. La formation est l'un de ces leviers. Au delà du babyfoot et des corbeilles de fruits, le développement de l'engagement passe par un suivi managérial régulier et de qualité allant de pair avec **une véritable préoccupation pour le développement professionnel et personnel du salarié.**

39% de productivité en plus pour les salariés formés⁽¹⁾

C'est dans cette optique que la formation peut avoir un impact fort : lorsqu'elle s'inscrit dans une politique cohérente et qu'elle n'est pas juste une récompense ou une sanction. Elle permet alors au salarié de se projeter, de se sentir valorisé, de progresser, de gagner en confiance en lui et d'être reconnu au sein de l'organisation pour une compétence qu'il maîtrise.

Ce mouvement est vrai pour **toutes les générations**, tant pour des salariés plus jeunes préoccupés par le développement de leur parcours professionnel que pour des salariés expérimentés soucieux de maintenir leur employabilité alors que le marché de l'emploi est en pleine transformation.

(1) <https://www.linkedin.com/pulse/want-happy-work-spend-time-learning-josh-bersin/>

L'avis des experts

Flore Ozanne
Coach
Eclaire



« La formation est un outil de rétention important, donc différenciant. Un salarié attend de la formation dans son package d'entrée. Bien valoriser ce qu'une entreprise transmet en interne en termes de savoir-faire et de compétences permet aux entreprises de se différencier et aux salariés de mieux s'engager. Peu importe le type de formation tant qu'elles sont adaptées. »

Philippe Fernandes
Gest. de Carrières
Groupe Nexton



« Il y a convergence entre les enjeux de l'entreprise et les attentes des salariés vis-à-vis de leur employabilité et de leurs parcours. Se former est une façon d'apporter du sens à son métier et son travail. Le développement professionnel constitue l'outil majeur qui permet de comprendre le champ des possibles pour le collaborateur et donc d'avancer dans sa quête de sens au travail. »

D. La réforme de la formation professionnelle bouscule les lignes

Impossible de ne pas terminer notre tour d'horizon sans mentionner la **récente réforme de la formation professionnelle** qui modifie en profondeur le paysage. On peut simplement citer 3 aspects qui vont orienter la manière dont la formation est considérée et déployée en entreprise.

- 1) La réforme place **l'individu au cœur du sujet de formation**. L'ADN de la réforme touche à l'individualisation et donne au salarié la maîtrise et la responsabilité de son parcours de formation professionnelle. Le sujet de la formation ne touche donc plus que les responsables RH mais bien tout un chacun.
- 2) Le **contrôle qualité** des formations se développe, dans une logique d'efficacité et de retour sur investissement beaucoup plus forte. Comme l'industrie par le passé, le secteur de la formation est voué à devenir plus transparent et moins nébuleux.
- 3) La réforme acte l'entrée dans un monde où l'apprentissage permanent va se généraliser. Les OPCO (Opérateurs de Compétences) et France Compétences sont notamment les nouveaux organes contribuant à **simplifier la compréhension de l'écosystème** et accompagner les entreprises dans leur gestion du sujet.

Ressources pour aller plus loin



- Le [guide officiel de la réforme](#) de la formation
- [10 points clés pour comprendre la réforme](#) par le ministère du travail
- [Notre article sur le sujet](#)
- Livre : [Formation, la nouvelle donne](#) aux éditions Dunod

Si on résume

Ce qu'il faut retenir du chapitre

Les nouvelles technologies appellent à développer un apprentissage agile et continu des compétences et nouveaux métiers.

Les nouvelles organisations et méthodes de travail collectif mettent à l'honneur les soft skills et compétences interpersonnelles.

Une politique de formation professionnelle adaptée est un moyen d'engager les collaborateurs dans la durée.

La réforme récente accompagne ces tendances de fond en créant les structures de pilotage, certifications et les applications nécessaires.

Les bonnes pratiques en un coup d'œil

DOs



Accompagner toute démarche de transformation par une réflexion sur les compétences à développer.



Mettre en place des plans de formation individuels pour les salariés que l'on souhaite fidéliser dans la durée.



Construire une politique de formation alignée tant avec les ambitions stratégiques que les enjeux opérationnels.

DON'Ts



Faire systématiquement appel au recrutement pour palier le manque de compétences et d'expertise en interne.



Piloter son plan de formation sans s'assurer en permanence de sa cohérence avec les besoins des salariés.



Considérer la formation comme un moment ponctuel plutôt qu'un processus structurel et continu.

2.

Les nouveaux paradigmes de la formation professionnelle



La transition vers l'âge d'or de la formation sera nécessairement accompagnée de transformations profondes. Les métiers, les attentes des entreprises et des salariés mais aussi l'approche des formateurs vont évoluer pour s'adapter aux nouveaux paradigmes du marché et aux nouvelles dynamiques du monde du travail.

Ce chapitre passe en revue ces trois principaux sujets : le **rôle du responsable formation**, l'attente concernant la **qualité et la personnalisation** des formations pour terminer par le **rôle du formateur**.

Pour chaque thématique, nous nous attachons à proposer des actions concrètes pour anticiper et appréhender au mieux ces transformations.

A. Le gestionnaire de formation devient ingénieur de formation

« Le RH de demain sera plus un amplificateur qu'un gestionnaire. »

Isabelle Rouhan – Les métiers du futur

Alors que le métier de responsable formation comportait une forte part de gestion opérationnelle et administrative, ces tâches sont aujourd'hui de plus en plus souvent automatisées et de nombreuses solutions logicielles permettent de se concentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée. Ainsi, si le responsable formation était largement responsable du pilotage et de la gestion des formations, il va aujourd'hui s'émanciper de ces prérogatives pour **devenir un pivot de la stratégie de développement des compétences de l'entreprise**.

On peut notamment citer au titre de ces responsabilités :

- Savoir **diagnostiquer** les besoins et échanger avec les managers pour faire émerger les besoins en formation pertinents.
- Construire des plans de formation individuels et collectifs **adaptés** aux enjeux métiers.
- Connaître les innovations pédagogiques et les acteurs en présence sur le marché de la formation.
- Contribuer à la **diffusion de la vision stratégique** de la direction.

Marie-Hélène Holdner
Responsable Formation
Egis



L'avis des experts

« Il s'agit au quotidien de comprendre les besoins et attentes, de promouvoir une vision... C'est un champ énorme qui s'ouvre à nous en termes de compétences. Un responsable formation doit plus que jamais être à l'écoute et interroger les besoins des managers. Cela passe notamment par des outils pour organiser de manière fluide, bien reporter, suivre etc. Les outils sont là pour se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée comme construire une vision et une stratégie. »



Philippe Fernandes
Gestionnaire de Carrières
Groupe Nexton

« Ces dernières années s'est opérée une véritable bascule au niveau du métier de responsable formation et un changement de paradigme. La formation n'est plus tant une obligation qu'un levier stratégique. La logique administrativo-financière est désormais dépassée et on a maintenant une logique de pilotage, de stratégie de développement des compétences. Au quotidien, cela se traduit par le fait d'avoir une approche très humaine, empathique et en même temps orientée business. »

B. La qualité et l'impact des formations deviennent des enjeux clés...

La formation n'est pas toujours considérée comme un **catalyseur de performances et d'engagement**. Elle est encore parfois perçue comme une obligation légale, une récompense pour un salarié performant ou à l'inverse une sanction corrective. Ces perceptions reculent alors que dirigeants, managers, RH et salariés prennent conscience de **l'impact positif que peut avoir une formation**. Ce « peut » est important car toutes les formations n'ont pas nécessairement un impact fort.

Dans une optique d'efficacité et de *retour sur attente* (plutôt que sur investissement), des bonnes pratiques se distinguent : utiliser des modalités adaptées, valoriser l'expertise du formateur, identifier le besoin avec précision, fixer des objectifs d'apprentissage en amont des formations, réaliser un suivi 1 to 1 à chaud et à froid.

L'avis de l'expert

Antoine Poincaré - Head of Sales
Coorpacademy



« La digitalisation de la formation était traditionnellement vue comme un moyen de réaliser des économies par rapport au présentiel. Désormais on se demande comment le digital permet de faire "mieux" sur certains aspects : plus personnalisé, plus "just in time", plus contextualisé. Cela change considérablement la proposition de valeur. »

...ce qui amène nécessairement une tendance de fond sur la personnalisation

L'un des premiers critères de réussite d'une formation est qu'elle soit adaptée aux besoins du salarié. Pour que cette personnalisation soit réussie, il faut que le contenu soit :

- Adapté au besoin
- Délivré au bon moment
- Délivré aux bonnes personnes
- Adapté dans sa modalité

27% des salariés citent la personnalisation comme premier vecteur de motivation⁽¹⁾

On retrouve cette tendance à la personnalisation au niveau des modalités de formations. Par exemple lors de formations en présentiel avec une plus forte adaptation des intervenants et un temps dédié à la co-construction. C'est aussi une tendance qu'on retrouve au niveau du e-learning, notamment avec **l'adaptive learning**, une modalité pédagogique qui s'adapte au rythme d'apprentissage de l'utilisateur.

Nos conseils pour maximiser l'efficacité d'une formation :

- Etablir des **indicateurs de réussite**,
- **Adapter** le contenu pédagogique,
- S'assurer d'avoir des **intervenants qualifiés et légitimes**,
- S'assurer que l'approche pédagogique est pertinente,
- Opérer un **suivi post-formation**.

L'avis des experts

Antoine Poincaré
Head of Sales
Coorpacademy



« Lorsque l'on regarde les géants du numériques, ils ont tous un point commun : l'ultra personnalisation. Que ce soit Facebook / Instagram / Twitter (approche sociale) ou Netflix / Spotify (approche contenu), aucune plateforme ne promet une expérience similaire. L'expérience dépend de l'usage de l'utilisateur. C'est un enseignement majeur pour les acteurs du learning. »

Marie-Hélène Holdner
Resp. Formation
Egis



« On met en place des process avec une dimension de conseil plus forte, l'intégration des nouvelles modalités. On essaie d'être très à l'aise dans notre métier sur l'expertise technique de la formation. On reste à la page sur les acteurs du marché. Il s'agit aussi de dialoguer avec les prescripteurs et d'être très au clair sur l'analyse du besoin. »



Vanessa Bertheaud-Gouin
Talent Development Manager
Kapten



« Nous n'avons pas un catalogue de formation à disposition. Lors de chaque projet de formation, le salarié est impliqué. Il propose des formations de manière pro-active que nous confrontons avec notre sélection et nous construisons ensemble le parcours adapté »

Flore Ozanne
Coach
Eclore



« Le contenu des formations est de plus en plus personnalisé et s'adapte aux enjeux du collaborateur, la tendance est au sur-mesure.

De la même manière, on est plutôt sur un mouvement ascendant que descendant : le salarié arrive avec des besoins davantage que le formateur avec un savoir.

De la même manière, une tendance de fond rend les salariés de plus en plus acteurs de leur formation. Ce sont parfois eux qui sont sollicités sur les enjeux à aborder de manière prioritaire pendant leur formation plutôt que le formateur qui propose voire impose son programme.

Enfin, on nous demande également de s'adapter de plus en plus aux contraintes opérationnelles : faire une formation sur un temps court par exemple. »

D. Face à l'explosion des contenus, ce qui compte c'est la manière de le transmettre

Il n'a jamais été aussi facile de trouver de la connaissance : articles, podcasts, vidéos, tutoriels, MOOCs... Pourtant cette profusion d'information n'assure pas la maîtrise des compétences. Le rôle du formateur est de **donner sens et structure à cette information facilement accessible** et de l'intégrer à un processus pédagogique adapté qui aboutisse à un apprentissage rapide et durable.

Le formateur n'est donc plus seulement là pour transmettre de l'information mais pour construire les conditions pour que cette information soit comprise et mémorisée.

Les règles de l'apprentissage efficace :

- Mettre en pratique, via notamment de la résolution de problème
- Construire un projet et impliquer le salarié dans ce projet
- Créer un climat de plaisir et de confiance
- Echanger sur les notions

L'avis des experts

Flore Ozanne
Coach
Eclaire



« L'intérêt d'une formation est moins sur le contenu que la manière de l'amener. Ce qui a de la valeur c'est surtout l'interaction avec le formateur et les autres collaborateurs. Tout le monde peut trouver les informations, ce qui va compter c'est de vivre quelque chose ensemble dont ils vont se souvenir, créer le cadre pour une expérience qui va ancrer un apprentissage. »

Agathe de Mauléon
Coach



« Un formateur a un rôle clé que le 100% digital n'arrive pas totalement à remplacer : il est là pour faire passer les messages. Il apporte une interaction, une présence qui renforce le contenu. Le formateur incarne la formation et ainsi contribue fortement à créer les conditions de l'apprentissage et de la mémorisation. »

Si on résume

Ce qu'il faut retenir du chapitre

Le responsable formation prend un rôle de plus en plus important, au-delà de gérer la formation, il la conçoit, la pilote et la rend efficace.

On attend des formations un impact sur l'activité opérationnelle. Former n'est plus un objectif en soi, il s'agit de former pour aboutir à un résultat.

La personnalisation est l'une des principales clés pour s'assurer de l'efficacité d'une formation, tant sur le contenu que les modalités.

Alors que les contenus sont facilement accessibles, le formateur a un rôle clé dans la transmission et l'apprentissage de l'information. Il devient un accompagnateur et un catalyseur dans les processus de transformation.

Les bonnes pratiques en un coup d'œil

DOs



Construire son plan de formation à partir de la vision stratégique globale et des enjeux opérationnels concrets.



Proposer des formations adaptées, au bon moment, avec les bonnes personnes et les bonnes modalités.



S'assurer que les salariés sont impliqués dans une formation, qu'ils agissent et échangent dans un climat de confiance.

DON'Ts



Ne pas chercher à mesurer l'impact des formations et ne pas établir des critères et objectifs de réussite.



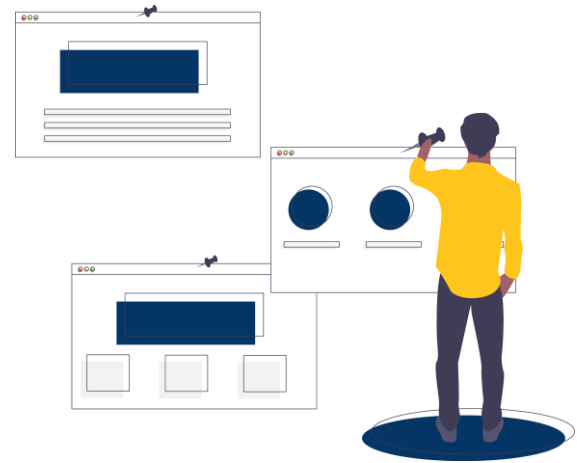
Proposer des formations standardisées pouvant répondre à des besoins généralistes.



Se contenter de diffuser du contenu sans interactions humaines et sans mise en place d'un cadre d'apprentissage.

3.

L'enjeu est désormais d'apprendre à apprendre



On entend beaucoup parler « *d'entreprise apprenante* ». Pourtant, développer une réelle culture de l'apprentissage est un processus de fond qui ne peut se faire à travers la simple mise à disposition d'une plateforme de contenu.

Faire de la formation un réflexe pour l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise demande un travail complet sur **les mentalités, les processus RH et opérationnels, les valeurs et la communication**. Si le chantier peut paraître d'envergure, il est plus facile que jamais de s'y atteler. En effet, comme nous allons le voir, de nombreux facteurs rendent cette transformation plus facile.

Le salarié devient acteur de sa formation, voire formateur lui-même

Comme nous l'avons vu plus haut, la dernière réforme de la formation professionnelle place l'individu comme acteur principal de son développement professionnel. C'est une bascule que l'on observe déjà dans l'entreprise : **le salarié prend une place de plus en plus importante dans la conception et l'animation du processus de formation.**

En effet, pour qu'une formation soit efficace, il est nécessaire que le salarié se l'approprie. Il est donc de plus en plus important de **donner de la visibilité** sur les objectifs visés, l'employabilité, les perspectives de carrière... Le salarié ne doit plus être un spectateur passif qui se contente de signer la feuille d'émargement en fin de formation, c'est devenu un **acteur prépondérant du plan de formation** qui contribue à dessiner les orientations et perspectives de ce dernier.

Plus encore, le salarié devient parfois formateur, c'est une tendance qui se généralise dans les **dispositifs de partage de connaissance en interne** ou de formation entre pairs. En effet, encore davantage que les formations classiques, le partage de connaissances en interne favorise la cohésion des équipes, l'entraide, valorise les collaborateurs, et donnent une vue transverse et de la prise de hauteur.

L'avis des experts



Agathe de Mauléon
Coach

« Aujourd'hui, le client est plus proactif et communique davantage sur ce qu'il attend. C'est une évolution très positive pour nous, et pour les salariés : quand un client s'implique dans la conception de la formation, c'est qu'il est attaché à la réussite de la démarche. La qualité de la formation est fonction de l'implication du client et des participants. »



Philippe Fernandes
Gestionnaire de Carrières
Groupe Nexton

« Le partage de savoirs en interne permet de valoriser les connaissances et les individus : d'une part le formateur et ses compétences pédagogiques, d'autre part l'apprenant en tant que révélateur de sens. Cela valorise les métiers, la communication et remet au cœur de la politique de formation le collaboratif et l'humain. »

Le formateur apporte tant des connaissances qu'une méthode et des outils

Nous avons abordé la question de la personnalisation du contenu des formations et de l'implication du salarié dans la (co-)construction du parcours de formation. Le prolongement de ces idées est que la formation de demain apporte non seulement des connaissances mais également **les clés pour continuer son apprentissage en autonomie**. Le formateur apporte alors des outils, une méthode qui va permettre au salarié de s'approprier son propre processus d'apprentissage.

L'augmentation de la demande en coaching est l'une des manifestations de cette évolution. En effet l'objet d'un coaching est notamment d'apporter des outils qui vont permettre au coaché de reprendre la main sur un certain nombre de sujets.

*« Si tu donnes un poisson à un homme il mangera un jour
Si tu lui apprends à pêcher il mangera toute sa vie. »*

Proverbe célèbre à la provenance incertaine

Pour autant, pour que ce soit efficace, **le collaborateur doit comprendre le sens de l'action de formation qui sera mise en place**. Il doit réussir à la situer dans sa ligne de développement de compétences afin qu'il ait des repères. Il doit savoir d'où il part, et où il doit aller. Il est ainsi plus à même de comprendre la valeur ajoutée en ayant en tête le sens des compétences qu'il va acquérir et comment il s'en servira à long terme.

Philippe Fernandes
Gestionnaire de Carrières
Groupe Nexton



L'avis des experts

« Concernant la construction du plan individuel de formation, on en revient à l'ADN même de ce qu'est censée être la formation : la capacité d'apprendre à apprendre. Il y a toujours une part d'une compétence qui se développe dans un contexte particulier (une entreprise donnée, dans un secteur donné...). Le plus important est donc la faculté pour un salarié de développer ses compétences quel que soit le contexte dans lequel il se trouve. Il s'agit donc de lui apporter les outils lui permettant de déclencher son apprentissage au bon moment. »

« Quand on a commencé nos formations, on était ravis d'apporter les meilleurs conseils et la panoplie complète des techniques pour être le plus impactant à l'oral. Les résultats étaient top et les gens ravis... Mais que restait-il vraiment à part le souvenir d'un bon moment passé ensemble ? Quels changements dans le quotidien ? C'est l'éternel problème des formations "one shot".

Voilà pourquoi aujourd'hui, nous cherchons chez chaque participant un axe de travail majeur et nous le contextualisons profondément dans le quotidien de l'apprenant. Ainsi nous apportons à nos puncheurs des armes pour choisir leur bataille et la gagner dans la durée ! »



Félix Bonnin

et Jean Tuloup

Duo chez Punchie

Devenir une entreprise apprenante est un processus progressif et exigeant

Inclure salariés, managers, dirigeants et formateurs dans une démarche de formation continue plus collaborative ne peut se faire du jour au lendemain. Plusieurs écueils sont possibles et il est primordial **d'avancer avec rigueur et méthode**. Pour éviter les risques, plusieurs bonnes pratiques sont intéressantes à mentionner :

- **Susciter l'enthousiasme.** Un bon diagnostic suscite de l'enthousiasme s'il met l'accent sur les perspectives, les potentiels à développer. Les salariés peuvent alors se projeter dans de nouvelles situations et envisager des évolutions positives.
- **Avancer dans une démarche bienveillante.** Afin de ne pas être stigmatisant, il faut éviter de trop mettre l'accent sur les faiblesses et pointer **du doigt** les problématiques managériales. Cela évitera de bloquer l'apprentissage ou de braquer l'individu. Par ailleurs, ces potentielles tensions et problématiques ne sont pas l'objet du plan de formation. Il faut donc les traiter à part dans une réflexion managériale plus large par exemple.



- **Reconfigurer les situations et l'environnement de travail** pour les rendre plus adaptés à l'apprentissage :
 - Proposer des ressources facilement accessibles via une base de connaissances personnalisée.
 - Mettre en place des canaux d'échanges de bonnes pratiques entre pair.
 - Déployer une culture de feedback, du mentoring et encourager le partage de conseils.
- Se doter d'une **méthodologie adaptée** qui prenne en compte les spécificités de l'entreprise comme son organisation, sa culture, ses process...
- **S'outiller pour systématiser et automatiser les processus** récurrents et maximiser le temps passé sur des tâches à plus haute valeur ajoutée.
- **Soigner sa communication** : à toutes les parties prenantes avec la modalité adaptée, sur les objectifs, expliquer choix qui ont été faits, les attentes de changement etc.

L'avis des experts

Flore Ozanne
Coach
Eclaire



« Je rencontre encore beaucoup de salariés qui arrivent inquiets. Ils peuvent avoir peur qu'on démasque une incompétence, qu'ils se retrouvent trop exposés, trop stigmatisés... ils sont potentiellement hostiles et le formateur est alors souvent pris pour cible.

De la même manière, la façon dont est présentée et amenée la formation va avoir des conséquences. Pour qu'elle soit bien reçue, il faut donc faire preuve de finesse, notamment dans la préparation, le timing, la composition du groupe... il est important de composer avec les sensibilités de chacun. »



Marie-Hélène Holdner
Responsable Formation - Egis

« Il y a un travail de pédagogie à faire auprès de certains collaborateurs ou de certains managers qui ne perçoivent pas encore la logique dans laquelle on est rentré. Et ce, peu importe le niveau de hiérarchie. C'est vraiment une question de personnes. »

Si on résume

Ce qu'il faut retenir du chapitre

Apprendre à apprendre passe premièrement par une responsabilisation des salariés qui sont de plus en plus partie prenante dans la construction des parcours de formation et du contenu des formations elles-mêmes.

Cela implique également un changement de posture de la part des formateurs qui entrent dans une logique de co-construction et qui apportent davantage d'outils et de méthodes pour favoriser l'apprentissage à long terme.

Pourtant ce mouvement peut déconcerter et inquiéter, il est donc nécessaire d'avancer avec méthode et rigueur.

Les bonnes pratiques en un coup d'œil

DOs



Favoriser l'implication des salariés dans la construction des parcours de formation et le partage de connaissances.



Mettre en place des formations qui apportent des outils et méthodes pour apprendre à apprendre.



Adapter la communication, l'environnement de travail et les méthodes pour construire une culture durable et saine.

DON'Ts



Faire du salarié un spectateur passif de la politique de formation.



N'apporter que des connaissances très contextualisées qui ne font pas gagner en autonomie.



Utiliser un diagnostic des besoins en formation pour régler des problématiques managériales.

Ils ont contribué



Vanessa Bertheaud-Gouin - Talent Development Manager chez Kapten

Félix Bonnin – Puncheur chez Punchie

Philippe Fernandes - Gestionnaire de Carrières chez Groupe Nexton

Marie-Hélène Holdner - Responsable Formation chez Egis

Arthur de Keyser – Co-fondateur chez Fly The Nest

Alessandra Leroux – COO chez Expertaly

Agathe de Mauléon – Coach

Matthieu Maurice – Président CEPIG

Stéphane Amiot – Responsable commercial Europe Cornerstone OnDemand

Jonathan Pottiez – Consultant en management de la formation. Auteur de
« L'évaluation de la formation » chez Dunod

Flore Ozanne – Coach chez Eclore

Antoine Poincarré - Head of Sales chez Coopacademy

Isabelle Rouhan – Les métiers du futur

Charlène Thouard – Co-fondatrice chez Briq

Jean Tuloup – Puncheur chez Punchie

À propos

Révéléz le potentiel de vos équipes

Empowill est une solution qui permet aux start-ups, PME et ETI d'externaliser la gestion de la montée en compétence dans leur entreprise. Soit en renforçant les responsables carrière/formation déjà en poste, soit en mettant en place une ingénierie de formation complète. Nous proposons 3 modules :

- Analyse du besoin en compétences au prisme des enjeux business de l'entreprise.
- Mise en place de formations sur-mesure grâce à un écosystème complet de partenaires (consultant experts, freelance, coachs, mentors, instituts de formation...)
- Gestion (notamment administrative et financière), suivi et mesure d'impact de la stratégie de formation.

Pour en savoir plus :

<https://empowill.com>

Ou contact@empowill.com



Ils nous font confiance

Garant|me

elinoi

Hiflow

gymglish

BACKACIA


MALOU
MARKETING D'INFLUENCE FOOD

ADĒPEM



TZ Production

Membre du réseau

LeLabRH

empowill