



Livre blanc

L'évolution  
du métier de  
responsable  
formation

# *L'évolution du métier de responsable formation*

Retours d'expérience de spécialistes de la formation professionnelle  
(Adidas, Air Caraïbes, Armelle, BNP Paribas Real Estate et Vinci Park)

## **SOMMAIRE**

1. Executive Summary.....	3
2. Edito .....	4
3. Responsable formation, prenez les devants ! .....	5
4. Résultats d'enquêtes en images .....	6
5. Infographie : portrait-robot du responsable formation .....	7
6. Testimonials de responsables formation .....	8
7. Postface.....	18



## Executive Summary

Ce livre blanc fournit un éclairage sur une profession en mutation. La formation est un outil de l'évolution de l'entreprise au quotidien et de la recherche de performance. La dimension fortement opérationnelle de la formation et son lien toujours plus important aux résultats de l'entreprise pourraient toutefois conduire à considérer, au regard de la thématique des Trophées du responsable formation, que l'on n'est pas toujours sur des compétences durables mais peut-être assez souvent sur des compétences « recettes » dont la pérennité n'est pas garantie. Mais c'est également cette compétence-là, de court terme, sur laquelle l'entreprise a le meilleur retour sur investissement, car elle ne sait jamais au profit de qui est effectué l'investissement de long terme (si ce n'est celui du salarié).

Cet ouvrage révèle la vision de différents responsables formation sur l'évolution de leur métier, les actions de formations innovantes qu'ils ont initiées et mises en place et sur leurs attentes quant à l'issue des négociations de la réforme de la formation professionnelle actuellement en cours.

Auparavant leur planning était lourdement consacré à des tâches administratives, désormais il s'agit plus de « marketer » leurs actions au plus près des attentes de leurs collaborateurs tout en gardant chevillées au corps les attentes de la direction pour accompagner la croissance de l'entreprise. Comme l'affirme l'un des professionnels interviewés, « le responsable formation doit avoir un coup d'avance », anticiper pour mieux proposer. Il doit être, d'une part, en veille permanente sur les nouveaux dispositifs de formation proposés par le marché de la formation et aussi comprendre les attentes des managers pour atteindre leurs objectifs business. D'ailleurs, nous rendons compte de deux enquêtes exclusives récentes réalisées pour recueillir, d'une part, l'avis des salariés sur la formation dans l'entreprise et, d'autre part, les différentes pratiques des responsables formation. Elles corroborent les attentes autour du « nouveau » responsable formation.

En résumé, le rôle du responsable formation doit moins être celui d'accompagnateur des compétences du présent soumis à une logique de « juste à temps » mais plutôt dans une logique d'anticipation des besoins de demain au plus près de la stratégie de l'entreprise. Son défi doit être celui du développement des compétences durables pour contribuer à la compétitivité sans négliger l'employabilité de ses collaborateurs. La réforme de la formation professionnelle du début de l'année 2014 doit le soutenir dans la poursuite de ses objectifs en lui apportant de nouveaux outils et donc, comme le souhaitait le ministre Michel Sapin, « un appareil de formation plus agile et des entreprises plus impliquées ». Notons toutefois que la majorité des interviewés demeurent très prudents quant à l'issue de la négociation et des éventuels impacts sur leur profession.



## Edito

Actuellement au cœur des ressources humaines mais bientôt rattaché aux unités opérationnelles, le responsable formation occupe un poste de plus en plus stratégique dans l'organisation. Les professionnels de la fonction formation multiplient les casquettes pour proposer des actions de formation toujours plus innovantes, réussissant à lier les objectifs de l'entreprise et les axes d'amélioration des salariés.

Souvent limité par des budgets gelés, le responsable formation est à la fois gestionnaire, manager, juriste, négociateur, chef de projet, auditeur, communicant.

Jadis noyé dans l'administratif face à la complexité des règles d'imputabilité par exemple, le responsable formation est désormais aidé par des systèmes d'information performants. Il consacre une partie de son temps d'autant plus importante à marketer sa fonction pour « séduire » ses collaborateurs préoccupés par leur employabilité, devenant acteur de leur évolution professionnelle.

Dans ce livre blanc, vous découvrirez les témoignages de différents responsables formation offrant une photographie précise et complète des actions de formation actuellement mises en place et vous partagerez leur perception de l'évolution de ce métier. Vous prendrez connaissance des résultats de deux études quantitatives exclusives, réalisées au cours de l'été 2013. Ils alimentent également cette vision de la place de la formation dans l'organisation, en général, et du responsable formation, en particulier.

L'anticipation et la réactivité sont les qualités incontournables du responsable formation pour répondre aux attentes des managers et de la direction, l'écoute et la précision pour celles des collaborateurs. A l'heure du learning & development, des LMS et des MOOCS, le paysage est bouleversé. L'agilité sera d'autant plus cruciale pour accompagner les différents projets et développer l'intelligence individuelle et collective afin d'accroître la performance de nos entreprises. Selon les structures, le responsable formation se rapprochera dans l'organigramme des opérationnels et ne sera plus forcément rattaché au service ressources humaines sans pour autant perdre son rôle de lien social, développeur de richesses humaines.

Au moment où se négocie la réforme de la formation professionnelle vers - peut-être - un choc de simplification et la suppression du 0,9%, cet ouvrage apporte un nouvel éclairage sur cette profession et pose les bases du renouveau du métier passionnant de responsable formation, développeur de compétences durables.

Sylvestre Perrault,  
Directeur des Opérations de Demos

Denis Reymond,  
Directeur de Practice Management/Ressources Humaines de Demos



# Responsable formation : prenez les devants !

Demos a lancé deux grandes enquêtes exclusives cet été pour recueillir l'avis des salariés « Que pensez-vous de la formation dans votre entreprise ? » et des responsables formation « Quelles sont vos pratiques en 2013 ? », à travers lesquelles tous ont exprimé leur perception et leurs attentes en matière de formation au sein de l'entreprise. Des résultats riches d'enseignement qui tracent les contours d'une profession en mutation, à la responsabilité grandissante.

## Une formation identifiée et appréciée... mais aux contours opaques

Ces deux études confirment que le responsable formation est aujourd'hui un référent très bien identifié dans la structure de l'entreprise. 79% d'entre eux estiment ainsi être connus par leurs salariés, un taux élevé confirmé par ces derniers (74%). De même, responsables formation et salariés s'accordent à considérer que la formation est plutôt facile d'accès. Les collaborateurs sont ainsi 46% à avoir eux-mêmes été à l'initiative de leur formation. Le Responsable Formation occupe donc clairement un poste clé au sein de l'entreprise.

Cependant, un grand flou subsiste autour des missions qu'il délivre. Un flou entretenu, selon beaucoup de salariés... avec la complicité des managers. Ces derniers sont en effet pointés du doigt : si 63% des salariés de l'enquête indiquent que la question de la formation a bien été abordée par leur manager lors de leur entretien annuel, dans 45% des cas, ni le plan de formation de l'entreprise - primordial afin d'optimiser les compétences - ni même ses objectifs, n'ont été révélés.

Un secret également bien gardé par les responsables formation, qui reconnaissant eux-mêmes communiquer sur leurs actions de formation principalement auprès des managers (47%). De plus, seulement 13% des répondants de l'enquête « Salariés » estiment avoir été informés « des résultats attendus » des formations suivies. Des résultats d'autant plus dommageables que leur impact est jugé important (71%) pour la pratique professionnelle des salariés.

## Halte au silence radio !

Pour que les formations soient pleinement profitables aux salariés, le responsable formation se doit donc de briser l'omerta. Il gagnerait à les associer davantage à l'ensemble du processus pour être sûr que les buts recherchés soient atteints. Ce suivi est à mettre en place afin d'assurer la transparence tout au long du parcours professionnel de chacun dans l'entreprise.

Dans un premier temps, le contenu, l'objectif et le déroulé des formations doivent être communiqués aux futurs stagiaires, ainsi que les modalités d'évaluation de ces dernières. Ensuite, le plan de formation élaboré par l'entreprise devrait lui-même être connu en amont par tous les collaborateurs. Ils se sentiront ainsi plus impliqués dans la stratégie et l'évolution de leur entreprise. Et afin d'assurer le suivi de leurs actions de formation, il est également fortement conseillé aux responsables formation de recueillir le feedback des salariés à l'issue de ces stages... mais aussi de leurs managers.

Le sujet de la formation ne doit pas être évoqué uniquement lors des traditionnels entretiens annuels, mais bien tout au long de l'année. Il revient donc au responsable formation d'être proactif, d'anticiper et de bien communiquer sur ces missions pour obtenir l'engagement des collaborateurs.

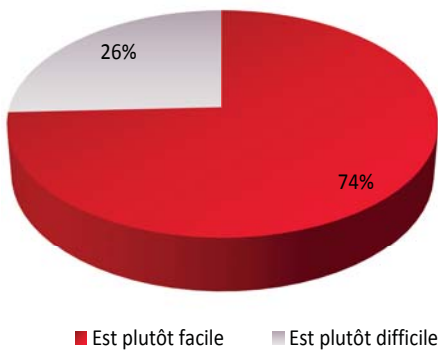
A l'heure où la sécurisation du parcours professionnel devient une préoccupation essentielle, ces enquêtes confirment que la formation est un outil précieux pour l'ensemble des collaborateurs. Cependant, la stratégie développée par leur entreprise demeure opaque voire totalement inconnue pour la majorité d'entre eux. Faute de visibilité à long terme, ils peuvent être amenés à suivre l'ensemble de leurs formations de manière passive. La réforme de la formation professionnelle leur donnera la possibilité de prendre en main leur carrière, de développer leurs compétences et de devenir acteur de leur évolution professionnelle. Assurant la convergence entre le développement des compétences et la pérennité de l'entreprise, les responsables formation en sont plus que jamais la pierre angulaire et donc le meilleur allié de l'ensemble des collaborateurs pour évoluer.



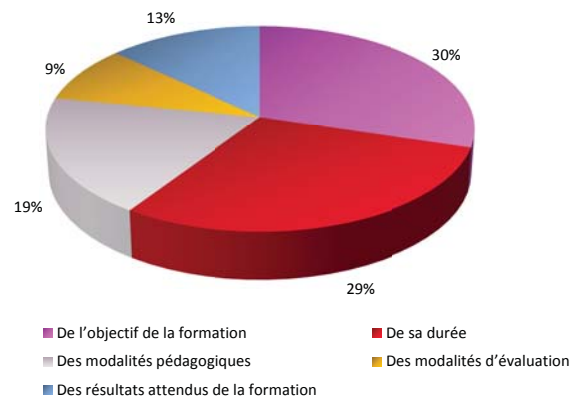
# Quelques résultats d'enquêtes en images

## ENQUÊTE SALARIÉS

Diriez-vous que l'accès à la formation dans votre entreprise

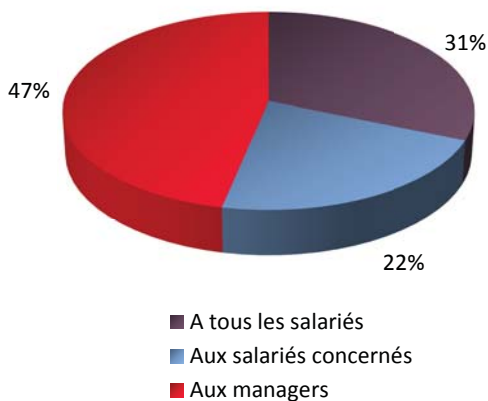


Vous êtes informé avant le début de chaque formation que vous suivez

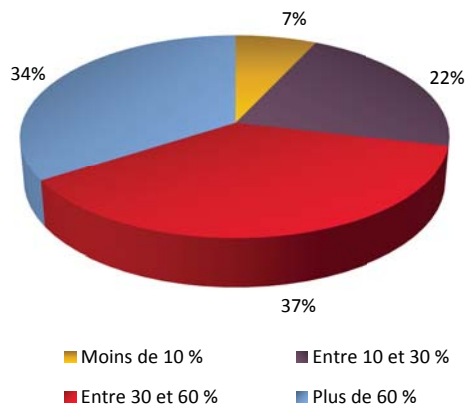


## ENQUÊTE RESPONSABLES FORMATION

Vous communiquez le plan de formation de l'entreprise et ses objectifs



Quelle part de salariés suit chaque année une formation ?



Méthodologie : ces enquêtes ont été menées de juin à septembre 2013 auprès d'un panel de 131 responsables formation et de 357 salariés.

Retrouvez la totalité des résultats sur [www.demos.fr](http://www.demos.fr)



# Infographie portrait-robot du responsable formation

## PORTRAIT-ROBOT DU RESPONSABLE FORMATION



### SES QUALITÉS

- 1- Ecoute
- 2- Communication
- 3- Organisation et production

### SES OBJECTIFS

- 1- Développer la performance
- 2- Accompagner les projets
- 3- Mettre en place des formations obligatoires
- 4- Piloter la politique de santé/sécurité

### SON QUOTIDIEN

- Les formations suivies sont à 1/3 imposées aux salariés, 1/3 demandées par les salariés et 1/3 proposées aux salariés
- Plus de 50% des responsables formation envoient tous leurs salariés en formation sur 3 ans

### UNE PERSONNE CONNUE

**75%** des salariés savent que leur entreprise dispose d'un responsable formation

### UN COMMUNICANT

Le plan de formation est communiqué

- Pour **47%** des sondés aux managers
- Pour **22%** aux salariés concernés
- Pour **31%** à tous les salariés

### L'AVENIR

- 62% d'entre eux s'orientent vers l'utilisation du e-learning prochainement
- 61% pensent que le cadre législatif mouvant n'aura pas d'incidence sur leur métier (23% une influence positive)

Pour terminer avec humour de dresser le portrait-robot du responsable formation, visionnez cette vidéo !  
[Bref, je suis Responsable Formation !](#)

Demos Direct 0811 03 03 03 @Demos\_Community

demos





## Testimoniaux de responsables formation



**Isabelle Chaumanet**  
**BNP Paribas Real Estate**



« Nous marketons nos offres de formation »

### L'interviewée

Évoluant depuis 1989 dans le secteur de l'immobilier, Isabelle Chaumanet a rejoint BNP Paribas Real Estate en 2005 au titre de responsable formation et coordination internationale en charge de l'organisation, de la gestion du plan de formation et de la mise en place de projets transversaux en France et à l'International.

### La société

BNP Paribas Real Estate est le n°1 des services immobiliers aux entreprises en Europe continentale et l'un des grands acteurs de l'immobilier résidentiel en France. L'entreprise réunit 3300 collaborateurs (48% en France et 52% à l'International), et a généré un chiffre d'affaires brut de 662 millions d'euros en 2012 pour un résultat opérationnel de 156 millions d'euros.

#### • *Quels sont les grands indicateurs de la formation au sein de votre entreprise ?*

Le budget formation 2012 s'élève à 2,5% de la masse salariale. Chaque année, plus de 85% des salariés sont formés (moyenne de 22 heures de formation/salarié/an soit 32 000 heures). **La stratégie de l'entreprise et la politique de formation sont strictement liées.** Rattaché au département des ressources humaines, le service formation est composé d'une responsable formation (moi-même) et d'un alternant.

#### • *Selon vous, comment a évolué le métier de responsable formation ces dernières années ?*

Au début, notre métier était plus axé sur la gestion administrative de la formation que sur des projets en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Les entités opérationnelles choisissaient leur formation et nous traitions leurs demandes une fois validées par leur hiérarchie. Nous n'étions ni dans le conseil, ni dans la réactivité ou l'anticipation. Nos actions étaient décorrélées de la stratégie de l'entreprise. **Aujourd'hui, nous avons réduit de manière draconienne la partie administrative de la gestion de la formation en s'appuyant notamment sur les outils de nouvelles technologies.** Notre rôle est désormais de conseiller les managers et les opérationnels, de recueillir leurs attentes, de devancer leurs besoins et parallèlement d'impliquer la hiérarchie dans nos projets de formation. Nous accompagnons nos salariés à chaque étape et tout au long de leur cycle de vie dans notre entreprise.



Prenons l'exemple des entretiens individuels d'évaluation en vigueur depuis une dizaine d'années : une fois réalisés, nous les analysons avec les managers pour mieux cerner les compétences de nos collaborateurs et anticiper les actions de formation. **Et, tout au long de l'année, nous présentons aux différentes entités les dispositifs de formation disponibles, envisageables. Aujourd'hui, nous « marketons » nos offres de formation.**

- *Quelle est votre vision des tendances du métier ?*

Notre quotidien est de répondre à la demande de nos salariés de façon efficace et proactive pour développer leurs compétences durables et ainsi faciliter leur employabilité et retenir nos talents. Nous sommes des Business Partners. Nous devons suivre certes le marché de la formation, mais surtout les tendances du marché de notre secteur, l'immobilier, pour **aider efficacement nos collaborateurs à s'adapter à la conjoncture économique et aux tendances du marché.** Nous sommes partie prenante dans la gestion des projets en lien avec le business.

En ce sens, **le responsable de formation de demain n'appartiendra plus obligatoirement au département des ressources humaines, mais pourra être directement intégré dans les unités opérationnelles.** Cette nouvelle organisation commence déjà à émerger dans différentes structures.

- *Quels pourraient être les impacts de la réforme à venir ?*

Je ne pense pas que cette nouvelle réforme ait un impact important pour nos structures. Les entreprises comme la nôtre consacrent déjà une part conséquente de leur budget à la formation de leurs collaborateurs. Chez nous, suite à l'entretien individuel, chaque collaborateur reçoit un feedback de son manager sur ces demandes de formation. Chaque année, nos salariés reçoivent au moins une formation.

J'é mets un doute sur la possibilité d'utiliser le nouveau compte personnel de formation en dehors du temps de travail. **Chez BNP Paribas Real Estate, nos collaborateurs se forment sur leur temps de travail de préférence, même lors d'un DIF.** Je serai étonnée que cette modalité évolue avec l'arrivée de ce nouveau compte, mais pourquoi pas. Attendons de voir quelle sera notre marge de manœuvre au sortir des négociations en cours.





**Christophe Berthiaux**  
**VINCI PARK**



*« À budget égal, nous développons plus qu'auparavant, sans pour autant baisser en qualité. »*

### *L'interviewé*

Après neuf ans chez VINCI PARK en tant que Directeur de Secteur avec des responsabilités opérationnelles d'exploitation et de management d'équipe, Christophe Berthiaux a souhaité faire évoluer son parcours professionnel vers un nouveau métier : la formation continue des adultes.

### *La société*

VINCI Park est un leader mondial à l'expertise local du secteur du stationnement, spécialiste de la mobilité urbaine. Filiale du Groupe VINCI, acteur mondial des métiers des concessions et de la construction, VINCI Park transforme depuis plus de cinquante ans l'expérience du stationnement et innove pour ses clients avec des solutions de stationnement sur mesure. VINCI Park réunit 2054 collaborateurs.

### *• Quels sont les grands indicateurs de la formation au sein de votre entreprise ?*

Le service formation est composé d'un responsable formation (moi-même), d'une assistante chargée principalement de la logistique, d'une collaboratrice en contrat professionnel et d'une chargée de mission formation qui se consacre à certains dispositifs, aux relations avec les animateurs et aux sessions internes.

Le budget formation représente **3,47% de notre masse salariale** pour 2012. **75% de l'effectif** total soit 1537 collaborateurs ont été formé en 2012, ce qui représente 33 104 heures de formation dont 80% réalisées en interne.

### *• Quelle est la place de la formation dans votre entreprise ?*

L'école VINCI Park a fêté ses 10 ans récemment, nous sommes arrivés à maturité sur l'offre interne. Elle a fait ses preuves et nous sommes désormais sollicités par nos partenaires à l'international, dont le Brésil et le Qatar, pour adapter cette école dont le périmètre actuel se limite à la France. Nous allons mutualiser le développement de l'e-learning. C'est un énorme chantier et pas seulement à cause du barrage de la langue. **À budget égal, nous développons plus que précédemment, sans pour autant baisser en qualité.** La mise en place de classes à distance séduit désormais tous les collaborateurs et nous permet d'utiliser autrement les frais de déplacement et d'hébergement qui représentent 30% du coût pédagogique, si ces sessions s'étaient déroulées en présentiel.

- *Quelle est votre vision des tendances du métier ?*

Nous devons maintenant aller plus loin en nous concentrant sur le marketing de notre offre et susciter plus d'attentes de la part de nos collaborateurs. Cette démarche n'était pas dans l'ADN du responsable formation, mais c'est pourtant majeur. Nos budgets n'étant pas augmentés, nous nous chargeons nous-mêmes de créer les vidéos pour promouvoir nos formations. Nous réalisons des teasers en interne. **Tout le monde s'implique. Nous arrivons ainsi à de meilleurs résultats que si nous passions par des prestataires dont c'est pourtant le métier.** C'est moins invasif pour les interviewés, ils se livrent plus.

Au sein de VINCI Park, nous souhaitons mettre le curseur en 2015 sur la mutualisation et la capitalisation des expertises de chacun, plus particulièrement à l'international. Notre base de connaissances via notre LMS fonctionne, mais nous devons continuellement enrichir ce lieu de connaissances. Chacun a vocation à être expert dans une spécificité métiers. Nous souhaitons créer des « mini MOOCS », développer les web-conférences.

- *Quels pourraient être les impacts de la réforme à venir ?*

J'ai du mal à avoir une visibilité sur cette réforme. Les bonnes intentions sont là, mais je me pose des questions sur le financement de ces mesures. Qui va financer le compte personnel de formation ? Sera-t-il abondé par les régions, le département, l'État, les entreprises ? La question autour du 0,9 % semble posée. Va-t-on vers un effort incité ou restera-t-on sur un effort imposé ?

J'ai rencontré Emmanuelle Wargon (NDLR : déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle), c'est une femme brillante qui a des idées tout à fait pertinentes à mon sens, mais l'on peut craindre que les convictions et les intentions s'affaiblissent au tamis des négociations paritaires. Beaucoup de partenaires sociaux sont à la fois juge et partie sur les problématiques du financement de la formation professionnelle.

Parallèlement, je reconnais que certains outils fonctionnent. Si l'on prend l'exemple des emplois d'avenir, VINCI Park va accompagner un certain nombre de jeunes via ces dispositifs de tutorat vers une certification en lien avec les missions locales Pôle Emploi. Face aux difficultés de mise en œuvre, les critères originaux prévus par décrets ont été élargis. Nous pouvons, dès lors, réaliser des choses intéressantes. Attendons la fin de l'année pour prendre connaissance de cette réforme.





**Samira Aitidir  
ARMELLE**



« Ce qui nous importe :  
réconcilier nos collaborateurs avec la formation. »

### L'interviewée

Diplômée d'un Master II Management des ressources humaines de Lille et après une première expérience en tant que chargée de recrutement/formation, Samira Aitidir décide d'intégrer Armelle en 2009 suite à une rencontre avec le dirigeant Alexis Pelluault.

Ce dernier lui a proposé de le rejoindre afin de construire et de développer une politique RH en lien avec les valeurs humaines de l'entreprise et en accompagnement de sa stratégie de développement en lui accordant sa pleine confiance.

### La société

Armelle développe, depuis sa création en 2005, un projet d'entreprise au cœur du développement durable :

- un métier au service de l'environnement : permettre aux entreprises et administrations la mise en place du tri sélectif de tous les déchets issus des bureaux (principalement le papier qui représente 80% des déchets de bureaux) et en assurer la valorisation dans les filières de recyclage ad hoc.
- un métier au service de l'Homme avec une vocation sociale forte : proposer des emplois nouveaux et pérennes à destination de personnes en situation de handicap.

À ce jour, Armelle est composée d'une équipe de 49 salariés (dont 35 personnes reconnues travailleurs handicapés) et traite plus de 6000 tonnes de papier par an sur 4000 sites clients (entreprises, administrations, collectivités, ...) avec plus de 200 000 corbeilles de tri installées.

#### • Quels sont les grands indicateurs de la formation au sein de votre entreprise ?

D'un point de vue organisationnel, le service formation est composé d'une responsable formation (moi-même) et de trois formateurs internes.

Chaque nouveau collaborateur bénéficie d'un parcours d'intégration et de formation sur-mesure. Tous les salariés participent au moins à une formation par an. Pour ce faire, nous allons bien au-delà de notre contribution légale puisque nous consacrons 2,3% de notre masse salariale à la formation professionnelle de nos collaborateurs.

Il y a trois ans, lorsque nous avons mis en place notre GPEC, nous avons voulu l'accompagner d'une politique de formation qui soit adaptée à nos collaborateurs, à nos activités, mais aussi aux besoins de l'entreprise et au développement de ses activités.

#### • Quelle est la place de la formation dans votre entreprise ?

L'ensemble des collaborateurs d'Armelle, souvent éloignés du marché du travail depuis plusieurs années et ayant des handicaps différents (personnes atteintes de surdité, de mutisme, de capacités physiques limitées, d'une déficience intellectuelle, etc.), bénéficient dès leur embauche d'un parcours d'intégration spécifique suivi d'un parcours de formation individualisé.

Concrètement, nous proposons des parcours de formation, porteur de sens, combinant des formations internes et externes qui se traduisent par une articulation réelle entre insertion des personnes en situation de handicap/formation/découverte de la filière et de ses acteurs.

En interne, elles sont surtout orientées vers les métiers actuels et futurs d'Armelle.

En ce qui concerne les formations externes, nous proposons des stages de type éco conduite, comportement de l'utilisateur de la route et prévention des risques routiers, sauveteur-secouriste au travail, équipier de première intervention, certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES), prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), langue des signes, management, développement du potentiel commercial, entre autres.

Ce qui nous importe, c'est de fédérer les équipes autour de notre projet d'entreprise, mais également de réconcilier nos collaborateurs avec la formation. En effet, les collaborateurs étaient souvent réticents dès que l'on parlait de formation, cela leur évoquait le plus souvent le fait de retourner sur les bancs de l'école et donc parfois l'échec.

Nous collaborons très étroitement en amont avec les managers qui participent également à la création des modules. Il s'agit de formation en présentiel sur-mesure, mais sans pour autant être dans une atmosphère de classe. Les mises en situation sont fréquentes et de nombreux visuels sont diffusés. Les formations ne sont évidemment pas dispensées par type de handicap, bien au contraire. Les modules sont adaptés à des publics hétérogènes, nous souhaitons privilégier la diversité, la mixité pour une meilleure cohésion d'équipe.

Aujourd'hui, la tendance s'est inversée puisqu'ils en sont devenus demandeurs.

En somme, nous pouvons conclure que les parcours individualisés que nous proposons sont au service de l'individu, pour le bien du collectif.

Par ailleurs, nous embauchons en contrat à durée indéterminée, il est donc primordial que les nouveaux collaborateurs puissent entrevoir des perspectives à moyen et long terme.

Une autre originalité que nous avons développée est notre mode de recrutement. Ainsi, nous ne recrutons pas sur CV, mais nous détectons des potentialités, des capacités que nous transformons en compétences.

Enfin, la force de nos parcours d'intégration réside dans le fait qu'ils ne soient pas figés. Ils sont adaptés et interactifs contribuant ainsi à rendre le collaborateur acteur.

#### • *Quelle est votre vision des tendances du métier ?*

Le responsable formation est à la fois au service de la stratégie de l'entreprise, donc de la direction, et des collaborateurs. Le sens du service est très fort dans les deux cas. Dans le cadre de la GPEC, le responsable formation doit faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation et d'anticipation. Il doit traduire de façon opérationnelle les besoins des deux parties. Grâce à des modules de formation sur-mesure, le collaborateur est plus impliqué dans une dynamique collective qui a du sens. Son métier, son rôle est mis en perspective. Son engagement est indispensable pour fédérer les équipes et entraîner la réussite de l'entreprise.

#### • *Quels pourraient être les impacts de la réforme à venir ?*

Les notions de sécurisation des parcours et d'employabilité font déjà partie de notre quotidien. Cette réforme devrait venir soutenir notre démarche et apporter encore plus de crédit aux programmes en cours.



**Virginie Despres  
ADIDAS**

« L'engagement est tripartite,  
chacun doit jouer le jeu :  
le RF, le collaborateur et le manager. »



### L'interviewée

Virginie Despres fêtera ses 10 ans au service ressources humaines d'adidas dans quelques mois. Une décennie riche en mise en place de projets de formation spécifiques dont les plus récents, utilisant le sport comme détour pédagogique en lien évident avec la culture d'entreprise, reçoivent un grand succès.

### La société

Leader du marché français, adidas est le deuxième équipementier sportif mondial. adidas France, filiale du groupe adidas, compte 750 collaborateurs au sein d'une entreprise multimarques (adidas, Reebok, Rockport et Taylor Made), multicanaux (e-commerce, franchise, détail) et multisites.

#### • Quels sont les grands indicateurs de la formation au sein de votre entreprise ?

Rattaché à la direction des ressources humaines, le service formation est composé d'une responsable formation (moi-même) et d'un gestionnaire RH en charge principalement de la mise en place opérationnelle du plan de formation. Le budget formation représente 4,4% de notre masse salariale brute (incluant les actions de formation non imputables). En 2012, 13 500 heures de formation ont été dispensées (pour les équipes Wholesales uniquement) et ont obtenu un taux de satisfaction de 95% (toutes formations confondues).

#### • Quelle est la place de la formation dans votre entreprise ?

Le développement des compétences et de l'efficacité relationnelle sont des préoccupations majeures chez adidas. Nous avons donc un rôle de veille important pour suivre les évolutions métier et analyser les compétences correspondantes qu'elles soient professionnelles, relationnelles ou managériales. **Le responsable formation doit donc toujours avoir un temps d'avance.**

\* Wholesales : équipes Front Office (Marketing, Commercial) et Back Office (IT, HR, Finances, Services Généraux, Operations) qui est volontairement distinct du « Retail » qui englobe tous les collaborateurs travaillant dans nos magasins propres.

Il nous faut aussi réfléchir à des solutions efficaces car, inévitablement, le temps passé en formation réduit leur temps passé avec leurs clients/prestataires/collaborateurs. Il faut donc optimiser le temps de formation. À titre d'exemple, pour les commerciaux, nous avons opté pour que certaines sessions débutent par la transmission de « pré-read » pour qu'ils acquièrent des connaissances en amont des séquences, et ainsi allouer le temps de formation à l'entraînement, et donc à l'ancrage des connaissances et compétences à acquérir. Ensuite, chez adidas, notre parti pris est d'utiliser les détours pédagogiques notamment via le sport, qui est notre cœur de métier. À titre d'exemple, nous utilisons l'équitation pour insuffler la bonne énergie à nos équipes, travailler sur le leadership, la responsabilisation, la confiance en soi. Toujours à ce titre, chez adidas, l'agilité est une attitude-clé. Nous avons donc opté pour l'aïkido pour la développer.

Ces « voyages pédagogiques » connaissent un excellent bouche-à-oreille et les collaborateurs sont très friands de ces approches atypiques. C'est une des raisons pour lesquelles nous nous inscrivons dans une démarche de développement continu. Car, chaque année, ils s'inscrivent à une formation pour continuer leur développement. C'est un véritable gage de succès.

#### • *Quelle est votre vision des tendances du métier ?*

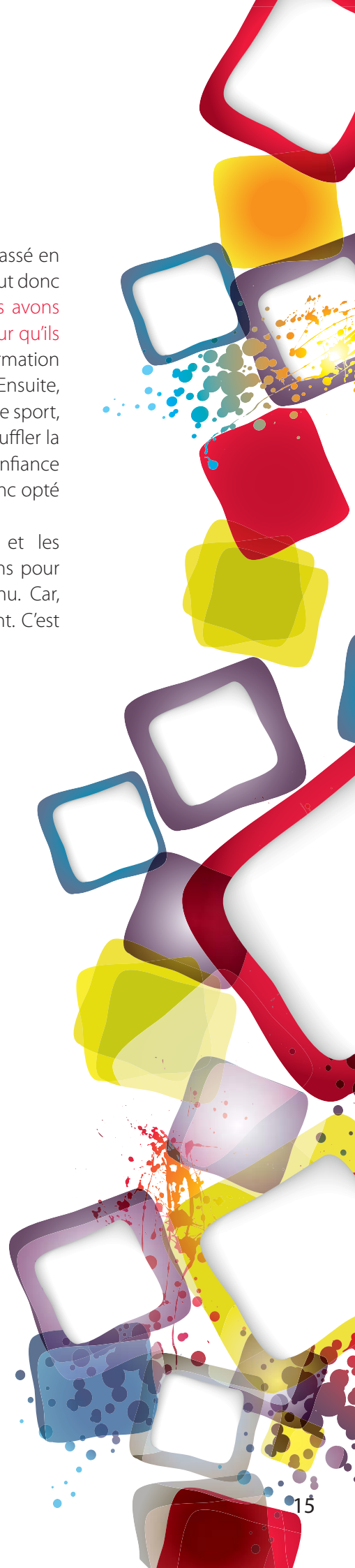
Nous devons accompagner l'évolution des métiers et développer l'attractivité des offres de formation. C'est un engagement tripartite, chacun doit jouer le jeu : le RF en proposant la formation adaptée, le collaborateur – acteur de son développement - en s'engageant dans l'acquisition de compétences et son manager en l'accompagnant tout au long du processus de formation.

Nous devons davantage marketer le plan de formation, mieux communiquer auprès des managers, de l'ensemble des collaborateurs et aussi en externe pour le vendre comme un vrai atout au sein de l'entreprise.

Avec l'accroissement de l'externalisation de la gestion administrative (ce qui n'est pas encore le cas pour adidas), les RF ont la possibilité de consacrer davantage de temps à l'anticipation des évolutions-métiers et à la conception d'actions pédagogiques plus innovantes pour l'acquisition de savoir-être comme de savoir-faire.

#### • *Quels pourraient être les impacts de la réforme à venir ?*

Cette réforme comporte encore de nombreux points d'interrogation à date. Il y a notamment le projet de création d'un compte personnel de formation qui devrait venir se substituer au DIF – dispositif qui n'a pas rencontré le succès escompté – qui se veut être un vrai outil de formation tout au long de la vie. L'un des risques possibles est de trop individualiser la formation, et ainsi se couper du collectif pourtant créateur de lien social et d'échanges fondamentaux de best practices au sein d'une entreprise.





**Gaëlle Nelsom**  
**Air Caraïbes**



« Les sessions de formation sont des moments privilégiés pour créer du lien social. »

### *L'interviewée*

Passionnée dès le début de ses études par les ressources humaines, Gaëlle Nelsom dirige le pôle Développement RH d'Air Caraïbes depuis 2007, englobant les problématiques de formation, de recrutement, de SIRH et de communication interne.

### *La société*

Air Caraïbes est la filiale aéronautique du groupe Dubreuil, entreprise familiale créée en 1924. Considérée comme la compagnie aérienne des Antilles, l'entreprise réunit 391 collaborateurs et génère en 2012, un chiffre d'affaires brut de 336 millions d'euros. Le résultat net s'établit à un excellent niveau de 6,9 millions d'euros (après impôts et une participation redistribuée aux salariés d'un montant de 1,2 millions d'euros).

#### *• Quels sont les grands indicateurs de la formation au sein de votre entreprise ?*

Le budget formation 2012 s'élève à 2,4% de la masse salariale, pour un coût pédagogique 2012 approchant les 500 000 euros, avec un total de 926 stagiaires formés en 2012. Les taux d'acceptation de DIF (88,5%) et de CIF (83%) sont en constante augmentation.

Rattaché au département des ressources humaines, le service formation est composé d'une responsable formation, deux formateurs et huit formateurs occasionnels.

#### *• Selon vous, comment a évolué le métier de responsable formation ces dernières années ?*

Notre métier est de moins en moins administratif grâce à des outils de gestions performants. Nous sommes devenus l'interlocuteur privilégié des managers, mais aussi de la direction pour accompagner et intégrer le développement des compétences de nos collaborateurs. Nous souhaitons rendre nos salariés de plus en plus autonomes, et, pour cela, nous les aidons à devenir acteurs de leur employabilité malgré un bassin d'emploi tendu. Notre travail quotidien est d'offrir à l'ensemble de nos équipes la possibilité d'évoluer au sein d'Air Caraïbes. Nous avons par exemple identifié une certaine insuffisance linguistique chez nos agents. Notre société s'inscrivant dans une dynamique d'optimisation des coûts, j'ai créé sur un dispositif innovant de progression en langue anglaise « Improve your English » le plus économique possible et permettant au stagiaire d'obtenir une certification reconnue (TOEIC). Partant d'une démarche individuelle des salariés sollicitant leur DIF pour développer leurs compétences en anglais et leur employabilité, les collaborateurs ont bénéficié de 80 heures de formation pour tout d'abord l'évaluation en ligne de chaque participant, 40h de présentiel et 40 heures en immersion à Washington. Séjour pour lequel les stagiaires ont dû déposer 10 jours de congés payés.



J'ai parallèlement monté un dossier pour obtenir un financement du Fonds Social Européen (FSE), dont j'ai reçu un avis favorable. 60% des frais engagés pour ce projet concernant 55 salariés a donc été pris en charge par ce fonds. Nous avons communiqué sur ce projet à chaque étape auprès de la direction, des managers et bien sur des salariés. Résultat : le regard des collaborateurs sur leur collègue a évolué, ils ont pu apprendre ensemble dans une dynamique collective professionnelle. Ils ont tissé des liens avec des répercussions très positives sur le travail. 98% des participants réitéreraient l'expérience sans hésiter. C'est un succès collectif !

- *Quelle est votre vision des tendances du métier ?*

Nous sortons de notre carcan pédagogique. Nous devons innover sur les méthodes d'apprentissage en développant des actions de formation basées, par exemple, sur le détour pédagogique comme l'utilisation de l'art ou du sport. Les sessions de formation sont des moments privilégiés pour créer du lien social. Le présentiel est donc le meilleur mode pédagogique. Charge à nous de trouver les approches pédagogiques adéquates pour inciter nos collaborateurs à les suivre.

- *Quels pourraient être les impacts de la réforme à venir ?*

Jusqu'à présent, nous mettons en place une politique très incitative sur le DIF. Je m'interroge donc sur sa substitution avec le compte personnel de formation. Nous devons réfléchir à modifier notre catalogue pour ce nouveau dispositif en intégrant les contraintes de la réforme. Ce sera l'un des challenges à relever.





## Postface



**Jean-Pierre Willems,**  
Expert en droit social et RH

Au cours de ces dernières années, la fonction formation a connu de grandes évolutions. J'identifie pour ce métier quatre exigences récentes requises en constante croissance :

### L'EXIGENCE D'INDUSTRIALISATION DES PROCESSUS

Le nombre grandissant d'informations à gérer a imposé une nécessaire industrialisation des process pour garder un temps d'écoute auprès de l'ensemble des collaborateurs. Les responsables formation sont donc contraints à une importante capacité d'adaptation aux outils de gestion, leur connexion au SIRH et parfois l'externalisation d'une partie de l'activité pour réduire le nombre de tâches. Ils peuvent ainsi se recentrer sur son cœur de métier.

### L'EXIGENCE DE PERSONNALISATION

Les salariés ont une demande croissante de reconnaissance, d'individualisation et de personnalisation. Le sur-mesure est devenu la règle. Cela impose de déployer des programmes à la carte, des types de parcours modulaires avec des contenus spécifiques. Cette personnalisation est indispensable à mettre en place même si elle est très chronophage.

### L'EXIGENCE DE RÉACTIVITÉ

L'évolution de plus en plus rapide des plans de formation requiert une agilité permanente. Les cycles se raccourcissent et génèrent souvent une grande tension dans la charge de travail. Dans ces temps agités, les entreprises sont plus dans la réaction que dans l'anticipation en rebondissant sur des opportunités business.

### L'EXIGENCE BUSINESS

Elle se traduit par la nécessité d'accompagner les performances individuelles et collectives, pour entre autres, développer l'engagement. Elle impose de mesurer l'efficacité de la formation, parfois perçue comme une perte de temps, et impose de vérifier les retours sur investissement générés pour vérifier la rentabilité concrète du plan. C'est pour répondre à la demande des entreprises qui veulent plus de professionnalisation en matière d'organisation du travail, concernant les systèmes d'information, de pédagogie, de financement, de management de projet, que ces exigences nouvelles sont nées.

Ces principales exigences requises pour endosser le rôle de responsable formation sont à replacer dans l'organigramme de l'entreprise et de son possible bouleversement.

Depuis quelques années, il semble que la fonction formation intègre le développement RH. Celui-ci inclut toutes les fonctions centrées sur la gestion et le développement des compétences : gestion de l'emploi, des carrières, des talents et le recrutement. À terme, la fonction formation pourrait disparaître par absorption des fonctions connexes. Le responsable formation deviendrait, de ce fait, responsable du capital de compétences de l'entreprise, avec à la clé un périmètre élargi. Il remonterait dans l'organigramme et serait donc plus en amont des demandes.

En tout état de cause, le responsable formation devra continuer à faire le grand écart pour préserver l'employabilité de ses collaborateurs tout en contribuant à développer la compétitivité de son entreprise.

La réforme de la formation professionnelle en cours met l'accent sur les publics les plus fragiles, les moins qualifiés, les plus exposés à un risque d'évolution ou de perte d'emploi. Le responsable formation doit donc accompagner la performance dans une logique business tout en s'assurant qu'aucun salarié ne soit laissé à l'écart des processus de professionnalisation et du maintien à son emploi. Un grand écart supplémentaire pour cette fonction en mutation.

Ce livre blanc offre un état des lieux de la fonction formation selon la taille des entreprises où elle œuvre. Il permet de mieux appréhender le quotidien de ce métier passionnant qu'est celui de responsable formation. Demain, chacun d'eux devra faire preuve de toujours plus d'innovation, d'ingéniosité et d'agilité pour répondre aux nouveaux défis dont celui de continuer à développer des talents tout en accompagnant la transformation et la compétitivité des entreprises.





Un acteur de référence au coeur  
de l'économie du savoir opérationnel

Depuis 1972, Demos accompagne les entreprises dans leur évolution sur le terrain de l'innovation et de la réussite. Aujourd'hui, Demos s'impose comme un acteur de référence en matière de formation professionnelle et de développement des compétences, avec plus de 350 000 personnes formées chaque année (tous modes confondus : inter, intra et e-learning) et 35 000 entreprises et institutions clientes de toutes tailles et dans tous les secteurs d'activités.

Implanté dans 14 pays et 12 villes en France, Demos accompagne ses clients tant au niveau local qu'international. La diversité de son offre, sa haute exigence de qualité, une recherche continue d'innovation et des modalités pédagogiques variées ont fait de ce groupe un des leaders de la formation professionnelle.

Chiffres clés :

- + de 40 ans d'expérience
- 350 000 dirigeants, cadres, agents de maîtrise et employés formés chaque année
- 1 réseau unique de 5 000 consultants et formateurs intervenants dans près de 50 pays
- 650 collaborateurs dans le monde
- Certifié ISO 9001

[www.demos.fr](http://www.demos.fr)  
 @demos\_community




L'agence de marketing éditorial et digital dédiée aux  
ressources humaines et à la formation professionnelle

En fonction de vos enjeux RH et formation, de vos axes de développement et de votre univers concurrentiel, nous vous accompagnons dans la définition d'une stratégie de communication sur-mesure, adaptée à votre ADN et à vos ambitions.

Nous dynamisons votre image en construisant avec vous le storytelling de votre proposition de valeur tant interne et qu'externe à votre entreprise. De la réflexion stratégique à la production de supports très opérationnels, nous faisons du digital un levier de votre performance.

L'agence en 5 chiffres :

- 15 000 pages vues par mois sur le blog dédié aux RH
- + de 2 millions d'impressions par semaine sur Twitter
- 7 000 followers RH, Formation et Management sur Twitter
- 9<sup>e</sup> groupe RH de France sur LinkedIn
- 8 500 contacts RH sur Viadeo et LinkedIn

[www.parlonsRH.com](http://www.parlonsRH.com)  
 @parlonsRH



demos.fr  
@demos\_community



parlonsRH.com  
@parlonsRH