

Jean Junck Danielle Schroeder
(IFCC) (IFBL)Roger Melmer Antoine Rech
(CEPL) (Sacred Heart University)

CADRES

LES VOIES MULTIPLES

Séminaires, coaching, formations diplômantes ou non: il n'y aurait pas une, mais bien une variété de voies d'enrichissement et de perfectionnement pour les cadres dirigeants. Une fois installés aux fonctions dirigeantes, ceux-ci développent-ils une culture de la formation?

Texte: Marc Vandermeir. Photos: Michel Zavagno (Blitz).

Antoine Rech, *Development & Relationship Manager* de la Sacred Heart University, souligne combien les différentes formations peuvent répondre à des besoins eux aussi différents, tout en étant complémentaires: «*Le coaching permet de se connecter sur un sujet précis pour répondre à la demande spécifique d'une personne qui recevra du coach des outils selon son expérience. Mais il convient d'ajouter une vue plus large des problèmes par la participation à des séminaires. Là, puisqu'il s'agit d'un sujet plus vaste, l'intervenant n'apporte pas nécessairement une réponse unique, mais une gamme de solutions*».

La Sacred Heart University (SHU) propose des formations diplômantes. «*Une formation porte sur un sujet précis, pour une solution précise, par des professeurs expérimentés disposant aussi de tout le savoir académique. Mais il est clair qu'il faut un mix formation, coach et séminaires, ces derniers donnant une base théorique. La formation diplômante a une plus-value par le travail préalable qu'elle implique avec de plus, ici, un style plus américain marqué par beaucoup d'interactivité*».

Quant à savoir s'il existe une culture de la formation, M. Rech estime difficile de répondre à cette question, «*car il faudrait d'abord définir ce qu'est cette culture*». Le secteur financier est très demandeur, d'où la nouvelle formation, depuis mars, «*Global Investment*», qui répond à une demande spécifique des marchés. Mais Antoine Rech remarque aussi, à titre d'exemple, que des ingénieurs de certaines grandes sociétés sont demandeurs – à titre personnel ou via leur entreprise – car, s'ils disposent d'une base initiale très technique, il leur

faut une formation en *leadership* pour accéder à des fonctions managériales.

Des réponses différentes à des besoins différents

Pour Danielle Schroeder (IFBL), «*on ne peut pas dire globalement que tel ou tel type de formation est le meilleur, car les besoins sont différents et portent sur deux grands thèmes, les compétences techniques et les compétences managériales. Pour les premières, les séminaires, conférences, workshops, etc. sont plus appropriés. Le coaching et les cours répondent par contre mieux pour tout l'aspect managérial, car ils sont individualisés. Et les cadres dirigeants vont à des cours spécialisés. Sans oublier que, dans le cas de la place financière, beaucoup de formations sont dispensées dans les maisons mères. Et encore plus pour les fonctions managériales, car il y a là une culture d'entreprise à ingérer et véhiculer*».

Danielle Schroeder remarque en outre que c'est souvent le comportemental que l'on cherche à développer. C'est net dans la nouvelle formation *Private Banking* mise en place par l'IFBL, car la demande porte surtout sur le relationnel avec la clientèle. L'IFBL, qui dispose de l'avantage des contacts privilégiés avec l'ABB, la CSSF, etc., a de plus mis en place un monitoring qui fait qu'une personne accompagne chaque «étudiant». «*Un service très apprécié que nous essayons de développer*».

Quant aux formations diplômantes, «*elles sont devenues très importantes, surtout dans les grands groupes, car elles donnent accès à des diplômes reconnus internationalement, ce qui apporte de la flexibilité*».



et de la mobilité. Les gens veulent une certification la plus universelle possible». Et, si l'on associe souvent l'IFBL à un institut de formation pour des personnes débutant leur carrière, la réalité va bien au-delà. Ainsi, par exemple, la formation en *risk management* attire-t-elle des personnes du monde entier. Preuve de l'adéquation de l'offre, l'année 2007 a été exceptionnelle avec quelque 13.000 élèves (hors l'intra-entreprises), et 2008 devrait connaître des résultats encore meilleurs.

Danielle Schroeder, évoquant la culture de la formation, ne peut que constater, sans surprise, que celle-ci est «très systématisée dans le secteur financier. Souvent pour le comportemental, car les compétences techniques nécessaires sont là». On relèvera encore que, signe d'une certaine réalité dans la vie professionnelle, l'IFBL propose, dans le cadre de ses formations RH, un séminaire «Nidroyoga», qui apporte une méthode de relaxation profonde entre le mental et le physique.

Formations courtes et intensives

Quant au corps professoral, des cercles de qualité ont été créés pour chaque grand groupe de thèmes de cours. «Ces cercles se concertent, actualisent les cours et connaissent très bien les besoins du terrain. C'est un contact innovant qui a fait ses preuves. Et bien sûr, il y a, à chaque fois, une évaluation selon trois critères: le support de cours, l'organisation et l'enseignement».

Parce que l'Institut de Formation de la Chambre de Commerce s'adresse à l'ensemble des acteurs économiques et non à certains secteurs cibles, le discours y est quelque peu différent. «La formation continue connaît aujourd'hui un essor important au Luxembourg, pour plusieurs facteurs, remarque Jean Junck, responsable de la formation continue. D'abord, la loi-cadre sur l'accès collectif à la formation continue, de janvier 2000. Ensuite, une réelle prise de conscience qu'il faut investir dans la formation continue pour développer le niveau des compétences; cette notion était déjà bien présente dans les grandes entreprises, elle apparaît dans les PME. Enfin, cela ne se limite pas forcément aux cadres et cadres dirigeants. C'est vrai, bien sûr, et en particulier pour les personnes à responsabilités élevées, mais cela s'adresse à des populations ciblées, telles que les techniciens et les employés. Le tout fait que la formation continue devient une tendance lourde».

M. Junck souligne un point particulier par rapport aux cadres et cadres dirigeants. «On peut présupposer qu'ils disposent déjà d'une formation solide. Mais leurs responsabilités les obli-

gent à rechercher des actions de formation favorisant la qualité de leader et de management stratégique. Ce qui implique plutôt des formations courtes et intensives, à contenu spécifique, telles que séminaires et coaching. La Chambre de commerce a réagi dans ce sens, entre autres avec l'Executive Development Program développé avec HEC Paris et l'IFBL. Il s'agit d'un dispositif de formation pour cadres supérieurs et personnes à fort potentiel, en vue de les intégrer à un comité de direction, de leur permettre de reprendre les rênes d'une entreprise, etc. C'est une formation courte et inspirée des Business schools européennes, qui ont une forte expérience en la matière, tout en s'adaptant aux réalités luxembourgeoises».

Pour ce qui est de la culture de la formation, Jean Junck précise que la Chambre l'encourage mais, vu ses spécificités, en ne se focalisant pas seulement sur le secteur financier. C'est toute l'économie – industrie, commerce, Horeca, etc. – qui est concernée. «Un énorme effort de sensibilisation est fait sur l'importance de la formation continue et sa valeur ajoutée. C'est un travail de longue haleine, mais le fait d'approcher les entreprises – y compris les petites – et de leur parler des formations au sens large, avec des solutions souples, provoque l'intérêt». Roger Melmer, directeur adjoint de la Chambre des Employés Privés (CEPL), met, lui, d'emblée l'accent sur une caractéristique des formations proposées par son institution: les étudiants y viennent d'eux-mêmes et ne sont pas envoyés par leur entreprise. «C'est l'individu qui prime. Il veut s'investir pour une meilleure carrière. Nos formations sont toujours de prix abordable et faisables. Et nous ne proposons pas de formations réservées aux cadres dirigeants car, vu l'exiguïté du territoire, ils n'aiment pas trop se retrouver ici entre eux. Mais, en tant qu'institut de formation, nous sommes à l'écoute pour développer différentes niches, en phase avec l'économie».

M. Melmer est lui aussi d'avis que les cadres et cadres dirigeants ont déjà diplômes et compétences, et qu'ils ont peu de temps. «Ils préfèrent donc investir dans des séminaires, colloques et journées professionnelles. Le coaching, lui, dépend du défi à surmonter et de la manière dont ils se sentent dans leur peau». A propos de la culture de la formation, Roger Melmer remarque qu'il n'y a pas de statistiques fiables sur la formation continue au Luxembourg. «Mais je crois que, ces dernières années, il y a eu un réel essor à ce niveau au Luxembourg. Reste que la formation continue n'est pas toujours considérée comme vitale, mais comme un luxe. C'est une erreur».