

# Former et se former : une gymnastique quotidienne

Explosion de ChatGPT, devenu un nouvel assistant personnel au travail et à la maison, arrivée progressive de la Gen Z dans nos organisations ou encore accès démultiplié à l'information rebattent les cartes de la formation. Une chose est sûre : on n'a jamais fini de se former, quel que soit son job.

**P**our comprendre ce qu'est et ce que doit être la formation en 2025, puis identifier des best practices, Références a rassemblé plusieurs intervenants aux expertises complémentaires lors d'une table ronde mi-avril : Brigitte Hudlot, directrice ICHEC Formation Continue et professeur à l'ICHEC ; Lionel Meinertzhagen, head of learning intelligence and design chez Cefora ; Véronique Noiret, fondatrice d'Axolot Consulting, une entreprise spécialisée dans la formation et la collaboration intergénérationnelles et Cécile Denis, DRH à l'Office de la Naissance et de l'Enfance.

Références : **Chacun doit être acteur de sa formation. Quelles sont vos attentes par rapport aux apprenants ?**

Cécile Denis : « En matière de formation, il y a toujours un ancrage au niveau des besoins de l'employeur, que ce soit une institution publique ou une entreprise privée. L'essentiel est de proposer un équilibre entre les nécessités de l'organisation et les attentes des travailleurs. On a besoin de proactivité et de responsabilité des deux côtés pour atteindre l'équilibre entre personnalisation et collectif. Cela rejoint les nouveaux modes de fonctionnement comme le co-développement et l'intelligence collective. Pour moi, c'est cela le futur des organisations, même si dans le public, par exemple, on a certaines contraintes particulières (réalisation d'un contrat de gestion fixant les missions à réaliser et auquel se raccroche le plan de formation, contraintes humaines et budgétaires) dont

on doit tenir compte. »

**De manière générale, les formés viennent-ils mieux préparés ?**

Brigitte Hudlot : « On exprime à présent clairement à nos étudiants (en bachelier et master) le besoin qu'ils soient acteurs de leur parcours, de leur développement, au-delà même de leur formation. En tant qu'enseignant, qui n'a pas rêvé qu'à l'issue de son cours, quelqu'un demande ce qu'il peut lire pour approfondir le sujet ! Cela arrive parfois, mais cela reste assez rare. D'autant plus, qu'on développe de plus en plus la pédagogie active. En formation continue, on attend que les participants soient acteurs à trois niveaux : dans le choix de leur programme, dans l'expression de ses besoins et dans l'utilisation concrète de sa formation. On ne sait, par contre, à notre niveau, à quel point la personne s'empare de ce qu'elle apprend. »

Véronique Noiret : « De manière générale, pour que l'apprenant ait envie de se former, il doit comprendre le 'what's in it for me', ce qu'il va pouvoir apprendre, comment ce sera utile au quotidien et ce que ça va changer concrètement et rapidement dans son boulot. »

**Et comment le rôle du formateur évolue dans ce contexte ? Se transforme-t-il en coach ?**

Lionel Meinertzhagen : « Chez Cefora, notre public cible compte près de 500.000 employés dans 60.000 entreprises issues de plus de 30 secteurs différents. Ce qui ressort le plus de leurs demandes depuis le Covid-19, et davantage encore depuis l'arrivée de l'IA dans notre



Véronique Noiret, Cécile Denis, Brigitte Hudlot et Lionel Meinertzhagen. © A. DELSOIR

quotidien, ce sont des compétences transversales, où l'humain peut exceller, comme la créativité, la résolution de problème, l'esprit analytique... La recherche de compétences purement techniques est plus stable. Nous poussons les entreprises à recruter des personnes non « parfaites » et à les former sur le tas. Dans ce contexte, celui qui forme est celui qui accompagne, développe et stimule. Ce n'est plus celui qui sait tout, mais celui qui va mobiliser. »

Brigitte Hudlot : « La relation à l'apprentissage est finalement très personnelle et peut changer avec l'âge. On attend désormais d'un professeur qu'il nous guide et

nous mette sur la voie. »

Véronique Noiret : « Celui-ci doit avoir une écoute active, s'adapter à son audience et la faire réfléchir. On va vers une co-construction du savoir. Chacun peut retirer des échanges ce dont il a besoin. »

**Plusieurs générations se côtoient désormais dans l'entreprise. Ont-elles des rapports différents à la formation ?**

Lionel Meinertzhagen : « Nous accompagnons des personnes de 18 à 65 ans. Ce que je constate, c'est que la jeune génération Z a certes besoin d'autonomie, d'apprentissage libre et à la carte mais reste néanmoins, pour partie, demandeuse d'un

cadre formel et assez structurant. Face à ces besoins, nous ne changeons pas complètement notre approche, mais nous ajoutons de nouvelles options et pratiques. Par exemple, des dispositifs informels ou encore des communautés de pratiques intégrées à la plateforme principale. On a aujourd'hui besoin d'une multiplicité de possibilités et de canaux pour toucher tout le monde. »

Véronique Noiret : « Il faut aussi comprendre que ceux qui ont beaucoup d'expérience apprennent généralement sur base de ce qu'ils ont déjà vécu. A l'inverse, les plus jeunes n'ont pas de référence ni de vécu auquel se raccrocher. Dans les deux cas, on a besoin de cadre, d'objectifs clairs et d'être suivis. »

Cécile Denis : « A l'ONE, plusieurs métiers sont très spécifiques. A côté d'un socle de formations communes, nous proposons aussi des contenus plus spécialisés. Nous offrons, ainsi, un catalogue de formation très large où chacun peut puiser en fonction de son étape de vie professionnelle. Le défi est que cela fasse sens pour chacun, en tenant compte des métiers et des besoins et des particularités des travailleurs. Notre organisation compte un nombre important de collaborateurs âgés de 40 et 50+. Après une longue expérience de carrière dans un métier, certains ont le souhait de se réorienter ou de changer de parcours. Nous essayons de favoriser au maximum les trajets de mobilité interne. »

Brigitte Hudlot : « Les freins et les moteurs sont différents à chaque âge ou étape de la vie. En formation continue, c'est plus l'expérience que l'âge qu'on doit prendre en compte. A notre échelle, nous essayons de capitaliser sur les forces et faiblesses de chacun. Par exemple, les plus jeunes sont généralement plus créatifs et les plus anciens ont de meilleures capacités d'ana-

lyse. Mis ensemble, ils peuvent s'apporter beaucoup. »

**Comment encourager les apprentissages inter-générationnels ?**

Véronique Noiret : « Toutes les générations peuvent apprendre les uns des autres. Je le constate souvent, les jeunes talents sont curieux des nouveaux outils, quand les seniors utilisent davantage leur esprit critique et savent mieux naviguer dans l'entreprise. Il y a une fierté d'apprendre à l'autre. Il faut absolument encourager les connexions. Le co-mentoring peut être une manière de les faire naître, tout comme les communautés de mentors/mentees qui génèrent un fort sentiment d'appartenance. Ce sont des initiatives qui demandent un cadre et une intervention de l'entreprise. Former les mentees et les mentors à recevoir et donner cet apprentissage est essen-

« L'aspect réseautage entre pairs reste une dimension importante. C'est une manière de faire circuler l'information autrement, mais aussi de refaire collectif »

Cécile Denis

»

tiel. Il faut reconnaître et souligner l'importance de ces rôles pour créer de bonnes habitudes en interne. »

Lionel Meinertzhagen : « Pour y parvenir, les organisations doivent devenir 'apprenantes'. Leurs équipes doivent apprendre à apprendre et apprendre à partager. »

Brigitte Hudlot : « Et cela commence dès l'arrivée dans l'entreprise. On voit certains de nos stagiaires qui sont mal encadrés au début de leur stage. Ce sont des étudiants, ils sont là pour apprendre mais aussi pour apporter des choses, par exemple, pour apporter un regard neuf sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. Un stage n'est pas seulement une liste de tâches à effectuer, c'est l'occasion de s'enrichir des deux côtés. »

**Constatez-vous une importante évolution des formats ?**

Véronique Noiret : « Chez Axolot, on a récemment testé une formule 'lunch and



Brigitte Hudlot, ICHEC Formation Continue. © A. DELSOIR

« Les freins et les moteurs pour se former sont différents à chaque âge ou étape de la vie »

Brigitte Hudlot

»

learn' sur 2h de temps. Le challenge pour le formateur est d'être pertinent en un très court laps de temps et que les participants ressortent avec quelque chose de concret. Cela demande un autre découpage des matières.»

Lionel Meinertzhagen : « Ce qui fonctionne le mieux chez nous, ce sont les formations à distance ou en partie à distance. 95 % de nos entreprises bénéficiaires sont des PME. Leurs employés ont parfois des difficultés à se libérer plusieurs heures, voire une journée entière. Dans ce contexte, ce qui est certain, c'est qu'on a besoin de granularité. On doit faire du modulaire avec des briques à associer, des séminaires et des ressources en ligne, du formel et de l'informel. Le liant pour moi est de parler de compétences. Le terme favorise un langage commun. »

Brigitte Hudlot : « A l'ICHEC Formation Continue, on a essayé de faire plus de distanciel, mais on a eu beaucoup de retours de participants qui ont envie de se voir physiquement. Ils veulent se réunir et échanger en 'live', hors du bureau et du quotidien. »

Lionel Meinertzhagen : « Ce qu'on met en place pour le moment, ce sont des dispositifs de formations « informelles », en accès à la demande, en ce compris des communautés virtuelles de pratiques, par exemple, des groupes d'alumni. Offrir des lieux de partage, qu'ils soient en réel ou en ligne, permet de doper les échanges informels. Pour moi, la clé réside dans la complémentarité des formats et la redondance des messages. »

Cécile Denis : « Dans le secteur public, l'aspect réseautage entre pairs reste une dimension importante de la formation. Sortir de son équipe et voir autre chose apporte tellement. C'est une manière de faire circuler l'information autrement, mais aussi de refaire collectif. »

**La vidéo, fort consommée sur les réseaux sociaux, s'est-elle imposée comme support de référence ?**

Lionel Meinertzhagen :



Cécile Denis, ONE © A. DELSOIR

« Face à de la vidéo, on reste finalement assez passifs. On ne l'utilise que de manière ponctuelle. C'est pour moi un canal parmi d'autres. »

Brigitte Hudlot : « L'intérêt de la vidéo est de permettre un changement de rythme pour raviver la capacité d'attention des participants, même si on reste sur une démarche transmissive. On n'apprend pas mieux avec une vidéo, mais on peut entendre un message autrement. Je suis, pour ma part, plus réceptive aux conférences. »

Véronique Noiret : « Je ne crois pas à la vidéo à tout prix. Elle doit apporter quelque chose. C'est la même chose avec la réalité virtuelle, qui peut être intéressante dans certains métiers, par exemple, pour simuler des risques ou exercer sa résistance au stress. De manière générale, ce qui plaît aujourd'hui doit être court, interactif, participatif et presque instantané, en formation comme dans l'entreprise. »

**Comment l'IA touche vos métiers respectifs ?**

Cécile Denis : « Dans notre

équipe RH, nous voyons déjà des candidatures made in ChatGPT. On voit tout de suite quand les candidats n'ont pas questionné l'outil, ni adapté leur CV. Ce qui est très important dans notre métier, c'est également de tenir compte de la fracture numérique. Certains de nos conseillers sont en contact avec des publics précarisés. On ne peut pas les laisser sur le côté. »

Brigitte Hudlot : « Dans les écoles, la formation des enseignants démarre en ce moment. Soyons clairs, les jeunes diplômés ne sont pas encore aptes à utiliser l'IA de manière professionnelle. »

Lionel Meinertzhagen : « On perçoit une forme d'inconfort par rapport à l'IA, un sentiment d'inéluctable, mais encore beaucoup de doutes et une utilisation peu structurée en entreprise. Nous avons senti l'urgence et organisé une semaine de l'intelligence artificielle au début du mois de mai qui a compté plus de 30.000 inscrits. En tant que partenaire du développement des compétences de la CP 200, on

« On est tous responsables de notre employabilité. Il y a plein de moyens de tester et d'apprendre. Il ne faut pas attendre que tout vienne de son N+1 »

Véronique Noiret

»

doit avant tout rassurer : il n'est pas trop tard pour se former, mais c'est essentiel pour monter dans le train et s'adapter, quel que soit son âge, son métier ou sa fonction. »

**Comment mesure-t-on désormais le succès d'une formation ?**

Brigitte Hudlot : « Au niveau métier, la satisfaction des formés est de plus en plus liée à ce qu'ils perçoivent comme gain en matière d'employabilité. Comment cette formation donnée va-t-elle m'aider à trouver un emploi ou à me reconverter ? Elle doit être directement utilisable. »

**Le manager a-t-il lui aussi un rôle plus important à jouer dans ce contexte ?**

Cécile Denis : « Il doit tout d'abord montrer l'exemple, libérer du temps et investir dans sa propre formation. Ensuite, il doit créer l'espace nécessaire chez ses collaborateurs. »

Véronique Noiret : « Prendre le temps de se former est le devoir de chacun, on y revient toujours. »

« Celui qui forme est celui qui accompagne et stimule. Ce n'est plus celui qui sait tout, mais celui qui va mobiliser »

Lionel Meinertzhagen

»

On est tous responsables de notre propre employabilité. Il y a plein de moyens de démystifier l'école, de tester et d'apprendre. Il ne faut pas attendre que tout vienne de son entreprise ou de son N+1. »

Lionel Meinertzhagen : « Nous évoluons vers un apprentissage intégré au quotidien professionnel : directement sur le poste de travail, dans l'environnement et le contexte réel des collaborateurs. L'idée n'est pas de les laisser seuls, mais de leur offrir de l'autonomie tout en prévoyant des moments d'échange, de partage et d'apprentissage informel. »

**Quel pourrait-être le mot de la fin ?**

Cécile Denis : « Il faut toujours plus jouer la complémentarité, entre les générations, les sujets, les méthodes, les équipes... C'est comme cela qu'on aura le meilleur apport en termes de formation tant sur les plans individuel que collectif et qu'on pourra s'adapter comme organisation aux besoins de nos usagers et aux évolutions métier. »

Lionel Meinertzhagen : « S'il faut retenir deux compétences décisives, ce sont celles d'apprendre à apprendre et l'esprit critique. Elles font et feront encore la différence à l'avenir dans tous les métiers. Aux formateurs et aux managers de les transmettre le plus tôt possible aux collaborateurs. Avec ces deux compétences, on peut être résilient et s'adapter partout et tout le temps. Tout le reste peut être accueilli ensuite. »

Florence Thibaut



Véronique Noiret, Axolot Consulting. © A. DELSOIR



Lionel Meinertzhagen, Cefora. © A. DELSOIR