



Académie du Service : Formations accompagnées

Une société de services française travaillant essentiellement à l'international cherchait un partenaire pour former ses managers dans le cadre de la création d'une université d'entreprise. L'intégration de sa culture et de ses valeurs, la méthodologie et l'accompagnement dans la durée des stagiaires donnent aux formations déjà réalisées par l'Académie Accor Services l'efficacité recherchée. Point clés



Point clés

- Une formation en fonction des compétences plus qu'en fonction du niveau de poste occupé
- 3 niveaux de formation
- 5 mois de suivi pour 5 jours de stage
- des formateurs anglosaxons pour les stagiaires anglo-saxons

Les enjeux

Fin 2004, une société de services française dont la très grande majorité des activités se déroule à l'international, lance le projet d'une université d'entreprise. Intégrant également les formations métiers techniques développées dans le cadre de son propre centre de formation, elle souhaite faire de cette Université un lieu d'échange et de développement personnel, s'adressant à l'ensemble des salariés du groupe pour étendre leurs compétences.

Avec la création de cette université, l'entreprise souhaite consolider son management, insuffler ses valeurs, développer une culture commune et faciliter les échanges transversaux.

Pour répondre à cet objectif ambitieux, son service formation, en lien avec la Responsable de la gestion des carrières et des compétences, a élaboré des cahiers des charges très précis détaillant les objectifs, le niveau hiérarchique et les compétences à acquérir dans chaque stage, qu'elle a soumis à divers prestataires dans le cadre d'un véritable appel d'offres.

“Nous avons retenu Académie du Service pour nous accompagner sur les formations au management. Trois points essentiels ont fait la différence : Académie du Service n’est pas un organisme de formation comme les autres. Elle vit en direct les problématiques de l’entreprise (Accor, un Groupe international de services). Sa conception multiculturaliste du manager formateur nous a “séduits”. Et enfin, ses responsables ont eu l’audace de faire une analyse critique de notre demande et de nous proposer des évolutions pertinentes” analyse la Responsable de la gestion des carrières et des compétences. “Nous nous sommes imprégnés de leur culture et avons cherché comment les accompagner de la manière la plus pertinente possible avant, pendant et après les formations” explique Isabelle Rongier, Directeur de projet à l’Académie du Service.

Une proposition “customisée” et des méthodes éprouvées

Les formations au management réalisées par **Académie du Service** sont déclinées en trois niveaux. Le premier positionne d’entrée le manager comme un formateur. Sa mission est de *“transférer son savoir-faire et de développer les compétences de ses collaborateurs”* précise la responsable GPEC.

Les deux suivants élargissent ses compétences au-delà de l’équipe directe. Ils visent à donner une vision plus transversale, à comprendre la stratégie de l’entreprise et à savoir l’expliquer. Les formations intègrent les valeurs, les principes d’actions et les spécificités de la société. Elles se font à plusieurs voix : un membre de la DRH introduit et clôt la session de formation, un manager vient témoigner au cours du stage et le formateur **Académie du Service** développe ses techniques d’animation en fonction des particularités de ce client. Exemple : pour aider un manager à réaliser un entretien d’évaluation, les supports propres à la société servent de référence.

Toute la pédagogie est basée sur la résolution pratique des problématiques des stagiaires. *“Nous travaillons au maximum sur des situations personnellement vécues”* explique Isabelle Rongier. Jeux de rôles et mises en situation concrètes permettent aux participants de prendre conscience et de découvrir par eux-mêmes des solutions avant de leur donner des clés d’analyse de situation ou de gestion des comportements. *“La méthode est aux antipodes du cours théorique sur le manager parfait”* souligne la responsable GPEC. *“Cette méthode est beaucoup plus efficace car directement liée à l’expérience vécue”*.

Accompagnement dans la durée

Un des points importants de la méthodologie mise en oeuvre par l'**Académie du Service** est le processus d'accompagnement de ces formations. Au coeur du système : un suivi téléphonique avant et après. **Académie du Service** ne se contente pas d'accueillir des stagiaires aux besoins identifiés lors d'entretiens de formation. Le travail commence en amont afin de clarifier cas par cas l'adéquation entre le besoin et le stage. Un entretien préalable par téléphone est systématiquement réalisé avec le stagiaire et son supérieur pour identifier son niveau de compétences et bien préciser les attentes opérationnelles. La responsable GPEC apprécie : *"Nous nous sommes rendus compte que le niveau hiérarchique et les compétences en management ne vont pas toujours de pair"*. Cette méthode a permis de mieux orienter les stagiaires et de constituer des groupes plus homogènes malgré la diversité des participants.

Les stages se déroulent tous en deux temps : 3 jours puis 2 jours pour les stages de niveau 1, et 4 jours puis 3 jours pour les stages de niveau 2, les *"temps"* étant espacés d'un mois et demi environ. Ce *"rythme"* de formation permet aux participants de mettre en place de nouvelles méthodes pendant la période intermédiaire et de se faire aider si besoin est.

Une 1^{ère} évaluation à la fin du stage clarifie de manière factuelle et engageante le plan d'action prévu par le stagiaire. Pendant 6 semaines, il peut être accompagné dans sa mise en oeuvre par le formateur et son n+1. Enfin, un nouvel entretien téléphonique est réalisé quelques semaines après la fin du stage entre le stagiaire, son responsable et le formateur pour mesurer l'impact de la formation. *"La difficulté, c'est de pérenniser et de trouver des solutions quand les bonnes intentions n'ont pas donné les résultats escomptés. Cet accompagnement sur près de 5 mois permet de gagner en efficacité"* indique Isabelle Rongier.

1er bilan et perspectives

Les formations au 1^{er} niveau viennent de démarrer. A terme, un nombre important de managers de cette société, tant en France que dans le monde entier, pourront être concernés par tel ou tel niveau de formation.

Si le professionnalisme, l'écoute constructive, la disponibilité et le service fourni par **Académie du Service** ont particulièrement été appréciés par les responsables de la société, les 18 premiers stagiaires ont *"eu le sentiment de vivre quelque chose d'exceptionnel"*. Le mixage de population, qui était une première, a marqué les esprits ; la pédagogie a soulevé des commentaires très élogieux ; la logistique et l'accueil à l'Université du service du Groupe Accor à Evry ont *"subjugué"* !

Mais surtout, les changements de comportements sont déjà au rendez-vous : des anciens stagiaires s'organisent pour se retrouver *"avec un vrai plaisir"* et leurs responsables notent que des réunions qui n'avaient pas lieu sont tenues, que des conflits qui n'étaient pas gérés le sont...