



par
Jean-Luc CHANTRAN
Responsable du projet
« It's all about People - Finance »

Valérie DUSSOUILLEZ
Responsable Finance, Alstom University

Formation et gestion des compétences

AVEC LA CRÉATION D'ALSTOM UNIVERSITY EN 2007, LE GROUPE ALSTOM S'EST DONNÉ LES MOYENS DE DIFFUSER SES VALEURS À L'ENSEMBLE DE SON PERSONNEL. LA PARTIE FINANCIÈRE DU PROGRAMME CONSTITUE UN BEL EXEMPLE D'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE, COMME EN TÉMOIGNENT SES RESPONSABLES.

Le cursus Finance chez Alstom Un exemple de formation sur-mesure et à l'international

CHACUN SAIT AUJOURD'HUI que le groupe Alstom « revient de loin » (voir tableau « L'aventure industrielle »). Le retournement de la situation s'est effectué entre autres par un important renforcement de la fonction finance au sein du groupe, sans abandonner l'excellence technique et industrielle qui a fait la réputation d'Alstom. Désormais, les financiers accompagnent la croissance rentable du groupe, qui est forte. Pour continuer à jouer pleinement son rôle, la communauté financière doit être rassemblée autour d'un socle commun de connaissances, d'objectifs et de valeurs partagées. La formation a naturellement un rôle à jouer pour développer les compétences individuelles et renforcer les liens entre ses membres, notamment accueillir les nouveaux.

FAIRE PARTAGER LES VALEURS

Cette volonté de la communauté financière est en cohérence avec les autres initiatives prises au niveau du groupe. Ainsi, le projet « *It's All About People !* » a été lancé afin de formaliser et diffuser les valeurs essentielles de notre culture : confiance, équipe et action. Ces valeurs sont partagées au sein de nos deux métiers et trois secteurs et déclinées à tous les niveaux d'action de chacun : responsabilité, environnement et sécurité, gestion de la performance, développement des talents, apprentissage et relations (*Learning and Networking*). Henri Poupart-Lafarge, CFO d'Alstom, a souhaité que cette initiative soit fortement développée pour la communauté financière. Partie intégrante de cette initiative, l'université

d'entreprise d'Alstom (*Alstom University*) a été lancée en 2007, avec des « campus régionaux » qui permettent d'assurer cette fonction en proximité avec tous les collaborateurs du groupe. Windsor (États-Unis), Sao Paulo, Pékin et Delhi complètent l'offre assurée au siège de Levallois-Perret. L'université a vocation à proposer des formations inter-secteurs, afin que chacun puisse acquérir et développer les compétences nécessaires à son développement. Les programmes ainsi conçus sont répartis dans les fonctions suivantes : Finance, Leadership et Management, Ressources Humaines, Sourcing.

LA MISE SUR PIED DES PROGRAMMES FINANCE

Afin de mettre sur pied le *Finance Curriculum*, nous avons d'abord élaboré une cartographie des compétences de la fonction finance. Cette cartographie permet d'avoir ou de développer une réponse à chacune des compétences ainsi identifiées.

L'élaboration d'une formation se fait ensuite selon un processus établi, de façon à s'assurer que les objectifs pédagogiques sont définis avant le développement de tout matériel pédagogique (présentations, cas pratique ou autre) et qu'ils ne sont pas perdus de vue en cours de route. La difficulté particulière de cet exercice chez Alstom tient aux spécificités de nos trois secteurs : nous devons élaborer des programmes qui soient à la fois suffisamment généraux pour ne pas entrer en contradiction avec les pratiques des différents



Alstom Un groupe, deux métiers, trois secteurs

➔ Le groupe Alstom, intervient dans l'énergie et les transports.

➔ Il compte trois secteurs :

- Transport : TGV, tramways, métros et systèmes ferroviaires intégrés

- Power Systems : conception, fabrication et installation de centrales électriques de tous types, clés en main.

- Power Service : support à l'exploitation des précédentes.

Dossier Formation et gestion des compétences

■■■ secteurs, et suffisamment pratiques pour apporter un réel et immédiat développement des compétences opérationnelles. Pour trouver le bon équilibre, chaque formation est développée avec l'étroite collaboration d'un comité de pilotage spécifique qui réunit des experts des différents secteurs, ainsi que des experts centraux. Le chef de projet Finance d'Alstom Université assure la relation entre ce comité de pilotage et l'équipe chargée de la conception du matériel lui-même. Ce travail est généralement confié à un consultant externe, retenu après appel d'offres pour nous accompagner dans la conception et le déploiement, notamment international. À ce jour, nos deux principaux partenaires sont Cegos et FinHarmony. Une fois les programmes développés, nous organisons des sessions-pilotes afin de les valider. Lors de ces sessions, nous nous efforçons de tout tester : aussi bien l'adéquation des différents messages aux participants que le matériel lui-même (les cas pratiques en particulier sont toujours plus longs et difficiles à élaborer qu'on ne le croit !), et la répartition dans le temps des différentes parties du programme. Mais la formation proprement dite n'est que le sommet de l'iceberg. Afin qu'elle soit efficace, de nombreuses actions doivent être entreprises, avant, pendant et après.

Avant la formation elle-même, et en plus du processus décrit plus haut, qui permet de garantir l'adéquation de la formation avec les besoins généraux, nous agissons sur les besoins individuels à deux niveaux. D'une part, les participants sont invités à se rapprocher de leur responsable hiérarchique afin de faire un point préalable sur les objectifs assignés à la personne au cours de la formation : compétences particulières à acquérir ou développer et objectifs à atteindre à l'issue du programme. Il s'agit d'un processus relativement nouveau au sein du groupe, et nous devons veiller à ce que les participants aient réfléchi avec leur mana-



ger à ce qu'ils doivent apprendre en formation. D'autre part, lorsque c'est utile, nous leur demandons un travail préalable sous forme de *e-learning* qui permet aux participants de tester leurs connaissances avant la formation, afin d'identifier les vides à combler et les ressources disponibles pour le faire, le cas échéant. Les résultats de ces tests restent anonymes, mais les animateurs ont ainsi une bonne vision statistique du groupe auquel ils ont affaire dès le début de la formation.

Au cours de la formation, quelques principes doivent être appliqués pour en améliorer l'efficacité. Tout d'abord, nous sommes très attachés à la formule de la co-animation : un intervenant du groupe Alstom fait équipe avec un animateur professionnel. Cela présente plusieurs avantages. D'abord, naturellement, la charge d'animation est partagée : deux animateurs permettent d'éviter la monotonie et de mieux suivre les cas pratiques. Mais plus fondamentalement, la présence d'animateurs internes permet de démontrer l'implication de la direction dans le

L'aventure industrielle

- 1976 La Compagnie générale d'électricité (CGE), actionnaire d'Alcatel, acquiert Alstom (Alsacienne Thomson) : matériel ferroviaire et centrales électriques
- 1976 Alstom Atlantique : fusion d'Alstom et des Chantiers de l'Atlantique
- 1987 Privatisée, la CGE devient Alcatel Alstom
- 1989 GEC Alstom : alliance avec l'anglais GEC
- 1995 Alcatel Alstom devient Alcatel. GEC Alstom devient Alstom, destiné à être cédé
- 1998 Alstom introduit en Bourse
- 1999 Rachat à ABB de l'activité Power
- 2002 Les comptes au 31 mars 2003 et 2004 sont déficitaires
- 2003 Un plan impliquant la cession de pans entiers de l'activité et un soutien de l'État, est mis en place
- 2005 Les comptes redeviennent positifs. Vente de la part de l'État (plus-value : 1,3 milliard d'euros) à Bouygues, qui détient 30 % du capital
- 2006 Vente des chantiers navals à Aker Yards
- 2007 Record du monde de vitesse sur rails. Carnet de commandes et chiffre d'affaires en hausse. Alstom est positionné pour profiter de la forte demande en énergie et en transport

programme : la formation est trop importante pour la déléguer à de seuls formateurs professionnels. Animer des formations fait partie des objectifs individuels de chaque manager ; cela lui permet d'élargir son réseau et ses horizons. La mixité inter-secteurs ne provient pas seulement des participants. Grâce à la présence des formateurs internes, le discours reste concret et centré sur la pratique réelle, plutôt que sur un fonctionnement idéalisé. De son côté, le formateur professionnel apporte ses compétences spécifiques d'animation, il peut ainsi aider l'animateur interne à les développer. À l'issue de la formation, ils consacrent ensemble un temps de *debriefing* à ce sujet. De plus, le formateur externe est capable d'étayer le discours interne en apportant sa connaissance d'autres groupes.

Afin de renforcer l'impact des sessions, nous veillons également à assurer un temps de convivialité et de développement du réseau. Un opérationnel de haut niveau vient rencontrer le groupe, traditionnellement au cours d'un dîner ou d'un cocktail en fin de journée, afin de démontrer par sa présence l'importance de l'événement. Dans le même but, les participants reçoivent un certificat à l'issue de la formation. Enfin, les documents remis au cours de la formation sont plus élaborés que le simple rassemblement des transparents projetés lors du séminaire. Ils permettent de favoriser le rempli du

Les programmes disponibles

- Introduction to Alstom Finance
 - Project Accounting
 - Foreign Exchange Risk Management
 - Accounting and Performance Reporting
 - Working Capital Management
 - Internal Control Fundamentals
- et au moins quatre autres programmes à venir

matériel. Autant que possible, des aide-mémoire, par exemple sous forme de fiches cartonnées, sont également élaborés.

À l'issue de la formation, nous assurons un suivi rigoureux des feuilles de présence et d'évaluation. Nous utilisons un outil de suivi en ligne des évaluations. Celles-ci sont remplies de façon anonyme par les participants.

Aujourd'hui, le catalogue est presque entièrement développé (voir encadré «Les programmes disponibles»), mais il reste d'intéressants challenges. Par exemple : développer un programme très spécifique : *Project Controlling*, ou faire accréditer nos programmes pour la formation continue aux États-Unis... ■

TROIS QUESTIONS À...

Christophe MARION, président de FinHarmony, partenaire d'Alstom University



UNE COMBINAISON D'EXPERTISE, D'ÉCOUTE ET D'EMPATHIE

Comment faire pour que les formations soient adaptées à Alstom ?

CHRISTOPHE MARION : En fait, il s'agit pour nous de prendre cette question exactement dans l'autre sens. En effet, il ne s'agit pas de programmes existants qu'il faudrait contraindre pour les adapter à Alstom, mais bien de projets que nous réalisons spécifiquement pour les besoins d'Alstom. Ils ne portent aucune trace ou logo de FinHarmony et nos animateurs sont souvent pris par les participants pour des salariés d'Alstom ! Notre approche consiste en effet à nous intégrer d'abord pour pouvoir apporter nos compétences. Nous considérons notre métier comme une combinaison d'expertise technique (aussi bien comptable que pédagogique), d'écoute et d'empathie.

Quelles difficultés le déploiement international vous a-t-il posé ?

Notre équipe est rôdée aux déploiements internationaux. Toutefois, la particularité de ce projet est sa durée : il s'agit de programmes figurant au catalogue interne et qu'il convient de maintenir. Ainsi, au-delà du déplacement ponctuel de nos formateurs, il nous a fallu organiser des

relais locaux pérennes pour chacun des campus décentralisés d'Alstom : Amérique du Sud, Amérique du Nord, Asie du Sud et Chine, avec l'objectif de maintenir le message et la qualité. Le processus en place consiste ainsi pour nous à assurer grâce à notre équipe française la première session décentralisée d'un programme, puis à accréditer les formateurs locaux que nous avons choisis pour assurer les sessions suivantes. Pour être honnête, le déploiement en chinois était pour nous une première !

Quelles leçons tirez-vous de ce projet ?

Attention : le projet n'est pas fini, donc nous continuons d'apprendre ! À ce stade, les apprentissages-clés sont les suivants. D'abord, le fond technique, bien sûr : les particularités d'Alstom en matière de gestion de projet et de suivi du risque de change sont importantes et enrichissent notre expérience. Ensuite, les aspects d'ingénierie pédagogique : sans apprendre de choses radicalement nouvelles en la matière. La simple taille du projet exige une organisation sans faute ; elle permet de tester et de raffiner nos méthodes. ■