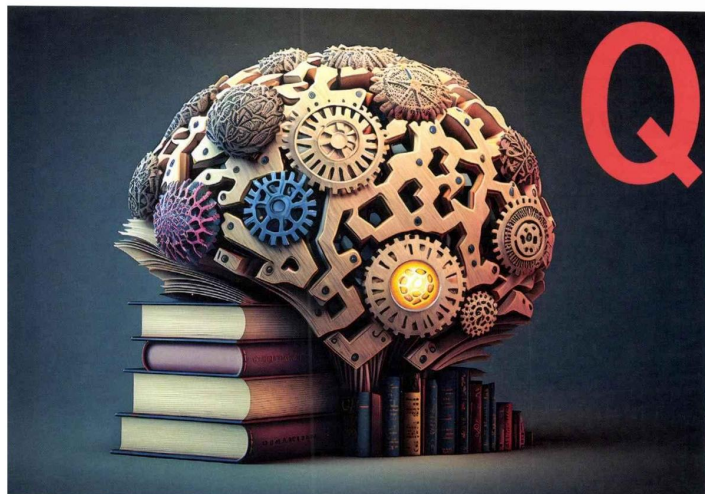




Enquête

FORMATION

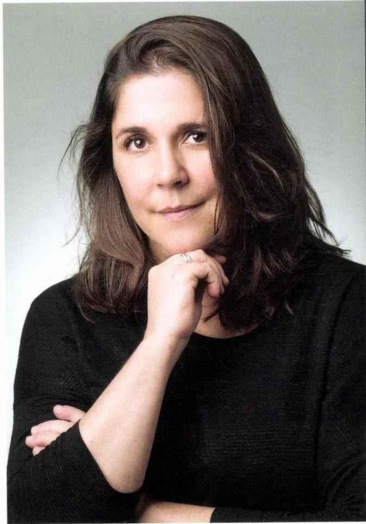
FORMATION CONTINUE DANS LA PUBLICITÉ: QUI APPREND QUOI?



**DANS DES MÉTIERS EN
REDÉFINITION PERMANENTE,
PASSER UN CAP DANS SA
CARRIÈRE - VOIRE SIMPLEMENT
RESTER À JOUR - EST UNE
ÉQUATION À UNE SEULE
INCONNUE : QUELLE FORMATION
CHOISIR ? REVUE DES PRATIQUES
ET TENDANCES EN LA MATIÈRE.**

Dans certains secteurs, en particulier industriels, on se forme un à deux jours par mois sans presque s'en rendre compte. Dans une valse engageant tour à tour chaque métier, en s'intégrant comme par magie dans son planning. Ce n'est pas le cas de la publicité. Et il y a de bonnes raisons à cela. D'abord, le niveau d'études des équipes, dont 43 % justifie d'un bac +5, selon le baromètre Sup de Com/OpinionWay en 2022. « Un tel niveau de formation initiale donne moins spontanément envie de retourner sur les bancs de l'école », reconnaît Séverine Béchu, directrice des ressources humaines d'Havas Paris. La formation professionnelle est ensuite affaire de culture, notamment chez les créatifs « habitués à se former mutuellement, voire seuls s'ils cherchent à maîtriser un nouveau logiciel ou se mettre à jour », observe-t-elle, mais qui goûtent peu les processus traditionnels. Sauf à vouloir piloter des drones, pour lesquels une licence est obligatoire. Pour autant, des milliers de programmes existent. « Le





Séverine Béchu est directrice des ressources humaines d'Havas Paris : le centre de formation "Havas University s'est en partie ouvert à nos clients. (...) Ils peuvent y puiser de l'analyse sur des thématiques importantes pour eux."

paysage de la formation continue est assez paradoxal, avec une profusion d'offres, dont peu sont spécifiquement dédiées à nos problématiques», décrypte Laurent-Cédric Verscheure, directeur associé d'Epoka. Il pointe par exemple le fait que l'inflation de formations concerne surtout les profils débutants souhaitant se former à de nouveaux outils, «et que l'offre devient relativement désertique quand on aborde le niveau expert», constate-t-il. Et les agences de piocher, auprès d'organismes disséminés, les programmes susceptibles de répondre à des besoins spécifiques – montée en compétences des profils commerciaux, planneurs stratégiques, créatifs – quand elles ne finissent pas par les créer elles-mêmes.

C'est le cas d'Havas, devenue centre de formation via sa plate-forme Havas University, «dont le catalogue a aujourd'hui dépassé les cent formations», se félicite Séverine Béchu. Faite de modules courts et online sur des sujets aussi divers que «TikTok pour les nuls» ou «La place de la finance dans la communication», les formations s'appuient sur la palette d'expertises hébergées par le groupe. Certaines sont même certifiantes, c'est-à-dire reconnues par le monde du travail. A l'origine réservée aux équipes, «Havas University s'est en partie ouverte à nos clients. En com-



“ PEU D'OFFRES SONT SPÉCIFIQUEMENT DÉDIÉES À NOS PROBLÉMATIQUES. ”

LAURENT-CÉDRIC VERSCHEURE,
EPOKA

plément du conseil que nous leur apportons, ils peuvent y puiser de l'analyse sur des thématiques importantes pour eux », précise Séverine Béchu. Quand le besoin est plus individuel – typiquement, le cas d'un changement de poste – Havas Paris fait appel à des coachs pour accompagner le salarié dans son évolution. D'ailleurs, «le développement personnel dans toutes ses dimensions est l'une des premières demandes de formation au sein de nos équipes», assure-t-elle. Seulement, tout le monde ne dispose pas d'une telle force de frappe, dans un secteur où 97 % des agences comptent moins de 50 salariés*. Dans ces petites structures, ne disposant ni de plateforme d'apprentissage ni même d'un service RH, la formation s'opère sans surprise hors les murs. Le tout de manière plutôt dynamique, d'ailleurs : selon les données recueillies par l'Afdas, 54% des entreprises réalisent au moins une action de formation chaque année. Premiers métiers concernés par l'acquisition ou le renforcement de leurs compétences,

les chefs de projet et chefs de pub, suivis de près par les commerciaux, puis la large panoplie des profils créatifs. Le contenu des formations suivies apparaît en miroir, les « skills » commerciales (vente, achat, négociation) arrivant en tête, devant les aspects managériaux, la maîtrise des outils de création et les langues.

TEMPS COMPRESSÉ

Nombre d'organismes se proposent de répondre à ces besoins de la manière la plus flexible possible. Media Institute, Ziggourat ou encore Pyramid, disposent d'une offre large en matière de webdesign et création digitale. C'est aussi le cas de Visiplus Academy, qui mise sur des formations digitalisées et séquencées en chapitres courts (1h à 1h30) accessibles à tout moment. « Comment voulez-vous qu'une mère de deux enfants trouve le temps de se former autrement ? Ou alors ne faudrait-il recruter que des juniors ? », questionne Marion Clergeat, directrice pédagogique de Visiplus Academy, dont les programmes mélangent approches théoriques de type Moocs (Massive Open Online Course, NDLR) et ateliers pratiques, démonstrations et screencasts «en privilégiant toujours la flexibilité de se former où et quand on veut », insiste Marion Clergeat. Pour un volume horaire total allant de 15 à 20 heures pour chacun des parcours. Le temps est également au cœur du projet de l'Iscom, jusque dans le nom de son application de formation continue, Iscom Anytime. Ici l'on mise sur le «micro e-learning, s'appuyant sur des modules successifs dont chacun dure quelques minutes à peine », explique Marianne Conde-Salazar, directrice du groupe Iscom. Des modules qui se succèdent pour dessiner des parcours de formation – communication de crise, réseaux sociaux, etc. –, chaque domaine ou compétence représentant environ une heure d'apprentissage. Le tout pour un coût modique, gratuit pour certaines, 9,99 euros pour d'autres, « car l'idée n'est pas de gagner de l'argent, mais accompagner

*: selon l'Afdas, opérateur de compétences (Opc) dédié à plusieurs branches, dont celle de la publicité.



“(PRIVILÉGIER)
TOUJOURS LA
FLEXIBILITÉ DE
SE FORMER OÙ ET
QUAND ON VEUT.”

MARION CLERGEAT,
VISIPLUS ACADEMY

Caroline Marti,
responsable du
département
Marque du Celsa :
“ Nos masters
intègrent cette
exigence académique
à forte dimension
littéraire et de
sciences sociales.”



le réflexe du “lifelong learning”», indique Marianne Conde-Salazar. Réflexe qui a toute sa place dans le monde de la publicité «et commence presque dès l'enfance», estime-t-elle, pointant l'autoformation des jeunes, qu'ils soient créatifs ou geeks, faite de tutoriels et de partages sur les forums, «véritables parcours de formation qui ne disent pas leur nom mais font partie intégrante de la culture des agences», analyse-t-elle.

FORMATIONS LONGUES

Flexibilité et digitalisation ne peuvent être les seules réponses possibles dans un monde dont les évolutions profondes invitent – obligent ? – à comprendre des enjeux complexes. Sciences Po propose ainsi un panel de formations courtes, mais aussi longues et diplômantes, dans des domaines comme la communication responsable, la stratégie de marque ou encore le management de crise. C'est également le cas du Celsa, dont l'offre pour les professionnels s'appuie sur plusieurs masters (médiats, innovation et création, ou encore marques et stratégies de communication). Quoique de colorations différentes, «ces cursus ont en commun une approche d'analyse des enjeux des marques, des marchés, des comportements et des outils pour répondre à la question : qu'est-ce que faire de la communi-



“(ON MISE) SUR LE
MICRO E-LEARNING,
S'APPUYANT SUR DES
MODULES SUCCESSIFS
DONT CHACUN DURE
QUELQUES MINUTES.”

MARIANNE CONDE-SALAZAR, ISCOM

tion aujourd'hui ?», éclaire Caroline Marti, responsable du département Marque du Celsa. Dans un monde où «la publicité s'est élargie à une foule de méthodes et de stratégies dont aucune n'existe indépendamment des autres», la force des programmes du Celsa repose sur la diversité des profils qu'ils accueillent. «Ceux-ci peuvent être des communicants très

expérimentés, venant chercher un renforcement des compétences acquises au fil du temps, avec parfois une quête de légitimité que notre diplôme peut combler. Ou encore des créatifs (responsables de création, graphistes) venant consolider leur vision stratégique, des marketeurs cherchant à accroître leur expertise en communication...», détaille Caroline Marti. Sans oublier des professionnels issus d'autres secteurs que la communication, venant apporter d'autres éclairages au groupe. Des programmes comme ceux-ci prennent le temps de combiner les expertises. Le Celsa faisant partie de Sorbonne Université, «nos masters intègrent cette exigence académique à forte dimension littéraire et de sciences sociales», assume Caroline Marti. L'apprentissage sera ainsi pétri de sémiologie, anthropologie, linguistique et de la bien nommée analyse des discours, «domaines qui ont retrouvé une importance cruciale à mesure que l'analyse de l'expérience utilisateur (UX) a investi le champ de la communication», décrypte-t-elle.

FONCTIONS BUSINESS

Dans les écoles de management, on valorise naturellement d'autres dimensions. «Ce n'est pas tout de savoir créer par et pour le digital. Encore faut-il en comprendre le modèle économique, qui bouleverse par

PHOTOS: DR.



Dimitri Champollion, directeur de la Marque et de la Communication d'ESCP Business School : "Ce n'est pas tout de savoir créer par et pour le digital. Encore faut-il en comprendre le modèle économique, qui bouleverse par ricochet celui des agences."

ricochet celui des agences», soutient Dimitri Champollion, directeur de la Marque et de la Communication d'ESCP Business School. Son Executive Mastère spécialisé, intitulé « Stratégie marketing Communication dans un monde digital », a également un fort accent managérial, « pour répondre aux besoins de celui qui désire créer sa propre agence, mais aussi pour les créatifs ou commerciaux souhaitant franchir un cap dans leur carrière et diriger des équipes », plaide Dimitri Champollion. Vaste champ d'évolutions possibles. « Les programmes longs dispensés dans les business schools sont excellents, mais concernent une petite minorité de personnes », tempère Laurent-Cédric Verscheure. On imagine mal, en effet, l'ensemble d'une équipe suivre un programme dont les coûts oscillent entre 10 000 euros et 20 000 euros pour un master, pouvant grimper jusqu'à 80 000 euros pour un Executive MBA (Master of business administration). Assez loin des modules courts cités précédemment, dont le coût oscille entre 2 000 et 5 000 euros... D'autant que ces cursus « ne sont pas vraiment marketés pour des gens de la communication, hormis les hauts potentiels invités à prendre des responsabilités stratégiques », estime le directeur associé d'Epoka, qui a préféré désigner elle-même un programme sur-mesure pour ses middle managers.



“ CHACUN DOIT REVÊTIR, À SA MANIÈRE ET SUR LE SUJET QU'IL SOUHAITE, UN COSTUME DE FORMATEUR.”

SOPHIE DE GROMARD, BETC

vant relever de la publicité pure et simple, de la technique, ou plus souvent de sujets de société, où il s'agit moins d'apprendre que de comprendre.

RESPONSABLES SUR LE FOND ET LA FORME

RECENTRAGE SUR L'HUMAIN

Alors que digital et data sont les principales révolutions à l'œuvre, les demandes de formation ont, au contraire, une forte connotation humaine : booster ses compétences en management, son leadership, sa créativité, sa manière de travailler en milieu interculturel, de gérer des projets de manière agile... « Le Covid a eu un impact majeur sur plusieurs aspects. A commencer par un besoin de redévelopper une culture commune. Et justement, la formation peut en constituer un levier », avance Sophie de Gromard, DRH de BETC. Si elle loue la plate-forme Havas University mise en place par sa maison-mère, « un outil formidable », selon elle, BETC met aussi ses collaborateurs à contribution pour répondre aux besoins de formation. « A partir d'un certain niveau, chacun doit revêtir, à sa manière et sur le sujet qu'il souhaite, un costume de formateur », précise Sophie de Gromard. Une approche aussi efficace pour former que pour maintenir les équipes engagées, à en croire la DRH, « par la transmission, la valorisation de l'expertise de nos collègues et les moments de partage ». Plutôt que des parcours d'apprentissage, ces moments prennent la forme d'une masterclass d'une heure trente, « à la croisée de la formation, de l'information et de la culture », précise-t-elle. Le tout sur des sujets pou-

La grande tendance de formation est encore ailleurs : la communication responsable. Laquelle se décline, une fois encore, dans divers formats – longs, comme des masters proposés à Sciences Po ou Audencia Business School ; courts, comme ce module conçu par BETC en partenariat avec l'Ademe, voire en capsule de micro-learning. La responsabilité des agences se joue en effet à deux niveaux, nécessitant chacun de nouvelles connaissances. La production, d'abord, « pour changer les habitudes et donner des guidelines pour produire des contenus de manière plus responsable », illustre Sophie de Gromard, par ailleurs directrice du développement durable chez BETC. Sur le fond, ensuite, « car les communicants doivent avoir conscience de l'impact et de l'influence des messages qu'ils conçoivent », abonde Laurent-Cédric Verscheure. Alors que certaines formations sont plutôt impulsées par les employeurs – comme celles relatives aux évolutions réglementaires – et d'autres très prisées des salariés (développement personnel), la RSE a cette spécificité de concentrer toutes les attentes, qu'elles émanent de la direction ou des salariés. Rare îlot de convergence dans l'océan des formations possibles. ■

NICOLAS CHALON

PHOTOS: DR.