

## Les Rencontres

# DU LEARNING

---

## LE LEARNING LE MUTANT DES ORGANISATIONS

### **Où comment trouver un bon mixte entre le digital et le présentiel, le corporate et le local dans des entreprises en mouvement ?**

Dire que les mutations perpétuelles bouleversent les entreprises, c'est proclamer une évidence qui n'apporte pas grand-chose. Les analyser et mesurer leurs impacts s'avère beaucoup plus utile.

Pour la 7<sup>ème</sup> rencontre du Comité Scientifique, les participants se sont penchés sur les impacts de l'évolution du monde de l'entreprise sur le Learning en se demandant si le Learning n'était pas un vrai MUTANT des organisations...

Prévoir et accompagner la transformation des métiers, travailler en intelligence collective, vivre la transformation digitale, donner du sens entre le local et le corporate, repenser les modes de management et d'organisation,

acquérir et fidéliser les talents... Le champ d'action de la « formation traditionnelle » ne pourrait certainement pas répondre à ces enjeux.

D'autant que de nombreuses organisations se sont dotées non pas d'une mais de plusieurs universités internes pour embrasser des domaines d'intervention toujours plus larges

La formation hier, le Learning aujourd'hui, et demain ... la place de l'apprentissage en entreprise est en pleine mutation comme un bateau emporté par les vagues du business en temps d'orage. Avec des mouvements parfois un peu violents, on passe du global au local, du présentiel au digital, des ressources humaines au business. Les dirigeants du Learning proposent de quitter pour un bref moment le bateau de nos entreprises et d'observer de plus haut la place, le rôle et la destinée du Learning dans les différentes organisations. ■



---

**LE LEARNING LE MUTANT  
DES ORGANISATIONS**

---

---

CE QU'IL FAUT  
RETENIR

---

## 1 | AVANT, MAINTENANT & APRES : NAVIGUONS À TRAVERS LE TEMPS

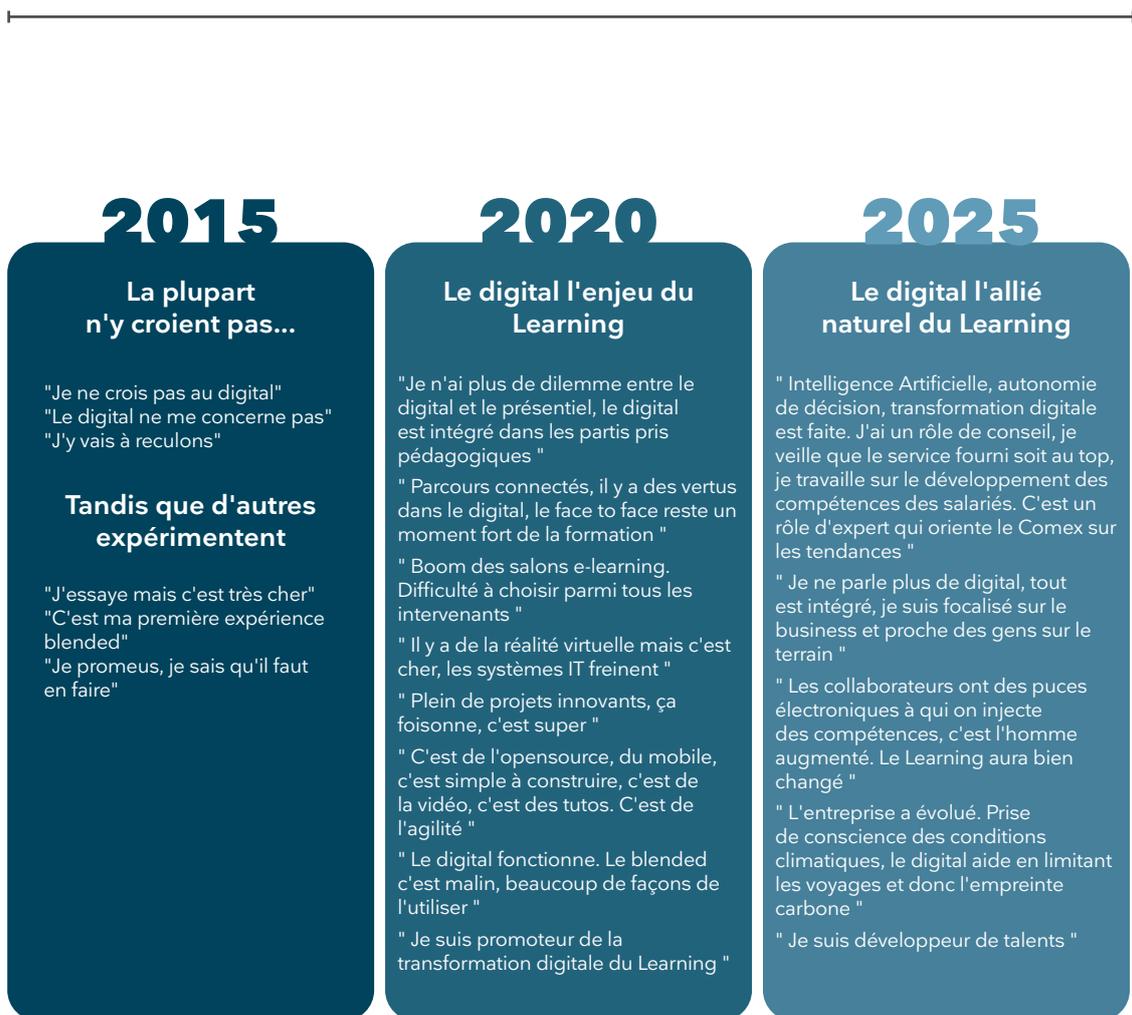
Tête dans le guidon, le chemin du développement du Learning multimodal peut sembler long et pas suffisamment rapide. Combien de fois les managers du Learning disent : « ça n'avance pas assez vite », « j'ai l'impression qu'on est au même point depuis des mois ».

Nous disposons en général de lucidité sur la vitesse de l'évolution de l'environnement externe sans percevoir la rapidité de nos propres avancements. A quoi bon observer le passé quand il faut agir maintenant ! L'idée n'est pas de remettre en cause

l'action qui nous permet de réaliser les objectifs. Mais l'action à elle seule n'est pas le gage de la performance. Il est important d'y inclure les trois dimensions : le passé, le présent et le futur.

Car rien de mieux que de regarder le chemin parcouru pour mesurer les réels avancements, ajuster ses actions, capitaliser sur les réussites comme sur les échecs. Comme le disait Nelson Mandela « Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends... ».

Les participants du Comité ont analysé les avancements du digital dans leur entreprise en regardant 5 ans en arrière, aujourd'hui et en visualisant le digital dans 5 ans.



**2 | TRANSFORMATION DIGITALE : CONCRÈTEMENT QU'ALLONS-NOUS FAIRE DÈS DEMAIN ?**

**Utilisons nos superpouvoirs**

Dans certaines organisations le présentiel c'est une offre haut de gamme réservée aux leaders. Pour le reste des collaborateurs, c'est une offre très digitale ou blended learning. Il y a toujours une volonté d'accélérer le digital mais selon une partie des participants, le digital n'est pas suffisamment mis en valeur.

**Sergio Merlin - Vice-President Learning & Competency Development Plastic Omnium** nous confie que dans son organisation le développement du digital n'est pas suffisamment rapide par manque de LMS global. Il est difficile de construire des modules communs entre les entités. « *Pourtant l'offre e-learning fonctionne bien avec une complétude à 75% minimum jusqu'à 90%* »

Pour **Nathalie Gauthier - Directeur de Renault Academy** « *le digital présente de nombreux avantages : toujours disponible, moins cher, plus accessible avec des dispositifs on line qui permettent une grande flexibilité. Le digital permet de renforcer des messages transmis en présentiel. Les collaborateurs réduisent souvent la formation au mode présentiel. Il est donc important de facturer les formations en digital pour souligner leur valeur et les inclure dans des parcours multimodaux.* »

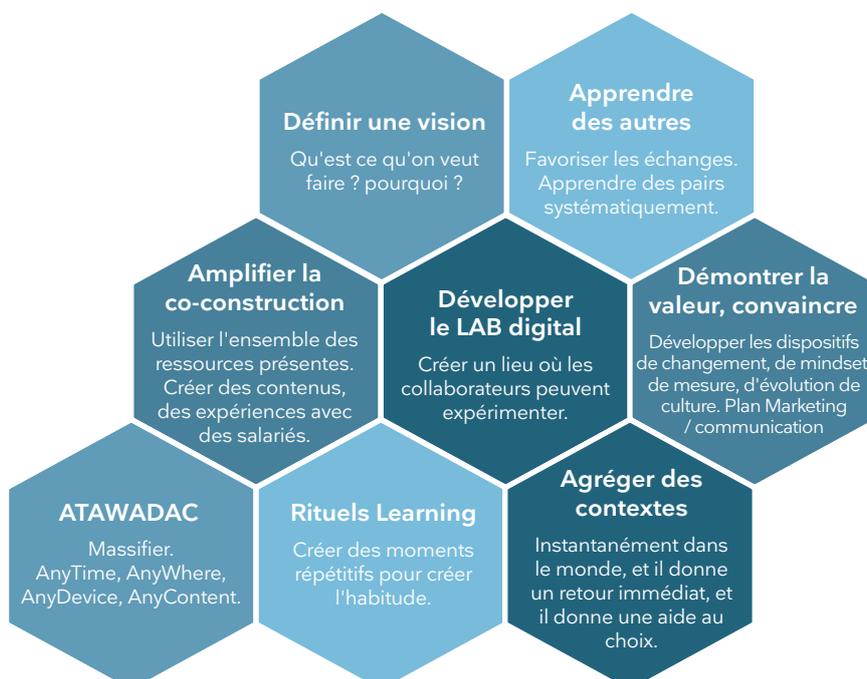
Selon **Sébastien Lauvergne - Group Learning & Development Director Academy Altran** aujourd'hui les entreprises n'ont plus le choix de développer le digital ou non. Les réformes de la formation en France ont même prévu des pénalités pour garantir que chaque collaborateur puisse bénéficier d'une formation. « *Alors il faut y aller !* » encourage-t-il. « *Et ce qui marche le plus c'est le blended.* »

**Pierre Gibbe - Directeur de l'UDI Université de l'Ingénierie SNCF** cherche à optimiser le temps passé en formation grâce au digital avec le blended. Même s'il fait remarquer que la formation en présentiel est aussi un moment fort de respiration qu'il faut maintenir.

**Paul-Henry Fallourd - Vice-President Learning Strategy & Solutions University Schneider Electric** se voit comme un facilitateur du digital. Selon lui « *Le digital change l'organisation du Learning qui doit être très agile pour naviguer dans ce nouveau cadre.* »

Comment développer le digital Learning ? Faudrait-il vraiment des super pouvoirs ? Et peut-être les Dirigeants du Learning en possèdent déjà certains tels que : optimisme, voyage dans le temps, transmission et partage de la vision avec l'autre.

- LEURS PRÉCONISATIONS . -



Certaines des solutions proposées par les participants comme la digital factory, lab innovation existent déjà dans des entreprises mais ne sont pas dédiées au Learning. Se rapprocher des responsables de ces projets et profiter des espaces existants pourrait être non seulement plus bénéfique pour le développement du digital learning mais aussi moins coûteux. Selon certains, la formation n'est pas suffisamment militante sur ces projets. Une avancée pourrait consister à partager des espaces en digital en inter-entreprises.

**Paul-Henry Fallourd** souligne « *Le digital ce n'est pas l'aspect technologique, c'est la transformation de l'entreprise. C'est une vision transversale de l'entreprise qui permet de mieux collaborer ensemble, et de travailler à distance, C'est l'impact que cela va avoir sur le business qui est important. Comment on va faire travailler ensemble l'homme et le robot ?* »

**Frédéric Demarcq - Learning & Development Director chez Bolloré Logistics Services** ajoute que « *le digital n'est pas une fin mais un moyen. Pendant longtemps j'ai eu des commandes pour avoir des formations outils. Mais aujourd'hui, il faut plus, j'ai besoin d'avoir du sens, de comprendre à quoi ça sert. La transformation digitale oui mais pour faire quoi ?* ». « *Travaillons sur les cas d'usage et ce que cela apporte* » réplique **Paul-Henry Fallourd**.

Selon **Clara Jakubik - Directrice Formation et Développement Groupe Keolis** « *On parle beaucoup de la stratégie digitale, les responsables de Learning disent en avoir une, mais quand on regarde à l'intérieur, la notion*



## NOUS DISTINGUONS TRÈS CLAIEMENT LA DICHOTOMIE QUI EXISTE ENTRE LE LEARNING, AU NIVEAU CENTRAL ET AU NIVEAU LOCAL.

*de sens n'est pas suffisamment abordée. Il faut une vision.* »

Quant à **Nathalie Gauthier** elle met en avant le besoin de l'apprenant « *Pour développer le digital Learning, il faut d'abord convaincre les personnes favorables au Digital. Elles en seront ensuite les ambassadeurs auprès des autres. Cela passe aussi par l'adaptation de solutions pédagogiques aux besoins et l'élaboration de « users cases », à diffuser largement.* »

### 3 | LOCAL VERSUS GLOBAL : VISION SYSTEMIQUE DU LEARNING DANS LES ORGANISATIONS

La plupart des dirigeants du Learning que nous avons interrogés sont issus d'entreprises multinationales et partagent tous le même dilemme : comment réussir à développer des approches globales tout en gardant une place « juste » pour les initiatives locales ?

Quand nous interrogeons les participants, nous distinguons très clairement la dichotomie qui existe entre le Learning, au niveau central et au niveau local.

L'université gouvernée dans la majorité des cas par le central veille à l'application de la stratégie du groupe, à la culture d'entreprise et au déploiement des programmes dits « corporate » à travers les entités du monde entier. Dans certaines

organisations où les pays ont moins de ressources, le Learning corporate est une aubaine. Les moyens sont supérieurs et les pays peuvent réutiliser et déployer à moindre coût ce qui est produit par le central. Comme l'explique **Jean-Roch Houllier - Directeur pédagogique et digital du Thales Learning Hub** « *Dans les pays qui ont moins de budget, ils utilisent majoritairement les parcours digitaux conçus par le central car ils n'ont pas la possibilité d'envoyer leurs collaborateurs se former.* »

### Alors pourquoi existe-t-il un clivage entre « global » et « local » ?

« *Parce qu'il faut trouver le juste équilibre. Il y a une notion d'équilibre entre corporate et local à trouver afin de fixer les règles du jeu entre l'un et l'autre. Par exemple, les formations liées au management et à la vente sont élaborées au niveau corporate, et les formations plus techniques peuvent être gérées directement par le local qui sait exactement ce dont il a besoin grâce à sa proximité avec le terrain.* » complète **Sébastien Lauvergne - Group Learning & Development Director Academy Altran**.

Que leur organisation soit centralisée ou décentralisée, les





dirigeants du Learning partagent la même ambition. Ils veulent tous investir dans le développement des compétences et des connaissances des collaborateurs du monde entier tout en intégrant à la fois les objectifs stratégiques de leur organisation, et en garantissant le succès des initiatives locales dans chaque région. Cependant les équipes ont parfois du mal à se comprendre. **Clara Jakubik - Directrice Formation et Développement Groupe Keolis** nous raconte « Notre entreprise est très décentralisée, et il est difficile de déployer les programmes avec des relais locaux car ils se sentent éloignés du siège. L'éloignement géographique rend la fluidité des messages complexe comme faire comprendre l'intérêt des formations proposées par le Groupe au niveau d'un pays. »

La communication entre ces entités est souvent parasitée par l'incompréhension des attentes et le manque d'expression de besoins. Comme l'explique **José Rodrigues - Directeur Université Interne & Digital Learning chez CGI** « Nous avons malheureusement peu de liens entre le global et les plateformes régionales. Le corporate traite essentiellement des sujets réglementaires et digitaux, tandis qu'au niveau régional, les formations déployées sont liées aux besoins des patrons de Business Units qui dépassent souvent le seul aspect réglementaire. »

### Quels dispositifs pour gérer mieux la relation « local » versus « global » ?

Une des premières solutions réside dans la limite du champ d'action qui est laissé au

corporate pour donner plus de liberté au local. Pour **Pierre Gibbe - Directeur de l'UDI Université de l'Ingénierie SNCF**, il explique que « Le corporate n'existe pas vraiment dans la réalité. Mes commanditaires sont avant tout les directions réseaux, et chacune d'elle a créé sa propre feuille de route. Si je veux remplir ma mission, qui est de former le maximum de stagiaires pour faire monter en compétences les équipes, alors mon offre Learning doit répondre avant tout aux besoins des Directions Réseaux, et pas seulement au corporate. Il faut s'adapter en permanence. »

D'autres organisations ont aussi fait le choix de **concentrer le corporate sur certains domaines** pour laisser chaque entité avoir sa propre université interne. C'est ce que nous raconte **Sergio Merlin - Vice-Président Learning & Competency Development Plastic Omnium** « Les domaines réservés au corporate sont le leadership et le management par exemple. Accompagner ma société à être performante dans les cinq prochaines années, c'est mon rôle en tant que patron du Learning au niveau corporate. Pour le reste, dont les plans de formations, les régions sont autonomes. »

Une autre solution **consiste à proposer une offre globale et à laisser le choix aux entités locales** de déployer ou non. **Nathalie Gauthier - Directeur de Renault Academy** a trouvé le bon mixte au sein de son organisation. Elle nous explique que « L'Académie » s'occupe de deux domaines : le corporate pour l'interne et le réseau pour les clients, c'est-à-dire les concessionnaires dans l'ensemble des pays. Tout ce qui est produit se fait en concertation avec

les entités locales et les régions. « Je dois leur fournir des programmes utiles, de haute qualité et au meilleur coût sinon ils ne les déploient par vers les réseaux. C'est donc un cercle vertueux dans l'acte « de transfert » vers les entités. »

Dans les exemples que nous venons de voir, le local a donc une forte autonomie. Chaque entité ou pays peut choisir ce dont il a besoin dans l'offre corporate, qui de son côté a l'obligation de répondre aux besoins et à la qualité exigée par le local. Si ces deux prérequis ne sont pas respectés, le corporate prend le risque que le Learning qu'il propose ne soit pas déployé.

Une autre solution est de **proposer une offre globale tout en respectant les spécificités du local**.

Pour **Frédéric Demarcq - Learning & Development Director chez Bolloré Logistics Services** : « Je suis encore au tout début, mais j'ai fait le choix de construire un réseau du Learning. D'un côté, le corporate traite des sujets leadership, management, compliance, RSE et RGPD ; de l'autre, je m'appuie sur les centres de formation en local, comme à Abidjan ou à Suresnes. Faire travailler ensemble ce qui existe m'aide à m'assurer d'avoir à la fois les besoins en entrée, et de garantir la qualité des rendus à la sortie. ». Dans cette solution, l'adaptation locale et le travail collaboratif permettent l'appropriation de tous, acteurs globaux comme locaux, de la stratégie de Learning comme le confirme **Jean-Roch Houllier** où « il y a une juste répartition entre des programmes du global et du local dans tous les campus qui sont créés. » C'est aussi ce qu'observe

**Morgane Vidal - Group Learning & Diversity Director Suez Academy** « où plusieurs projets collaboratifs sont lancés avec des programmes définis comme standards et applicables au niveau mondial. Notre groupe étant très décentralisé, libre à chaque pays de s'approprier ces parcours en fonction de leurs spécificités locales » dit-elle.

Et **Paul-Henry Fallourd - Vice-President Learning Strategy & Solutions University Schneider Electric** de conclure : « L'enjeu pour le Learning ne se situe pas entre local ou global, il est de faire évoluer sa mission comme accélérateur de la transformation. La fonction Learning doit faire preuve de plus en plus d'agilité, car elle navigue dans un cadre inconnu où la seule règle du jeu est l'instabilité. Cela dépasse la simple organisation locale versus globale. »

Quand nous parlons du corporate et du local, de nombreuses questions viennent à l'esprit des dirigeants du Learning. Comment réussir à concilier des besoins stratégiques d'entreprise et les besoins terrains ?

Comment valoriser les initiatives locales tout en favorisant la

mutualisation ? Comment optimiser les coûts ?

#### **4 | MAILLAGE DU CORPORATE & DU LOCAL OU COMMENT EMBRASSER LES OPPOSÉS**

Un des constats des participants sur le maillage entre le local et le global dans le Learning mais qui peut aussi révéler le fonctionnement de l'entreprise dans d'autres domaines, dépend de sa culture et de ses valeurs. Mais aussi de ceux qui dirigent des services, de leur propres valeurs et de leurs appétences à déployer.

Pour **Frédéric Demarcq** : « Il faut surtout lâcher prise et laisser passer l'énergie. Eviter de bloquer et adopter la posture d'ouverture. »

**Nathalie Gauthier** souligne l'importance de rester aligné avec ses propres valeurs. « Il ne faut pas se laisser influencer et rester aligné avec soi-même, faire preuve d'intégrité. »

**Morgane Vidal** parle de la bienveillance « Etre à l'écoute de tout ce qui se fait, valoriser les succès des uns et des autres. Ne pas blesser, ne pas heurter. »

**Pierre Gibbe** aime faire converger, rassembler, valoriser ce qui est commun entre le corporate et le local. **Paul-Henry Fallourd** évoque la confiance « fertiliser, semer et cueillir les fruits, faire confiance et cultiver tous les jours ».

Pour **José Rodrigues** c'est aussi une question de confiance « si on veut avancer de façon pragmatique, coordonnée, avancer ensemble, il faut une relation de confiance. »

Pour **Clara Jakubik** l'essentiel réside dans la capacité à proposer une offre de qualité, qui réponde aux besoins business et qui démontre de la valeur ajoutée. L'essentiel c'est être dans l'excellence, peu importe si elle vient du local ou du corporate.

**Sébastien Lauvergne** prend la métaphore du sport. Les questions qu'il pose sont « Comment contribuer à une relation fructueuse, comment on passe du rugby (maillot) au football (nom individuel). Comment on fait une équipe SOLIDAIRE (et pas solitaire) ? »

## CONCLUSION

La question du début de Comité « Le Learning est-il un mutant des organisations » revient avec un grand oui. Si nous mettons au travail notre imagination, quel objet pourrait représenter la complexité du Learning, rencontre entre le digital et le présentiel, le global et le local ? Et comment répondre à la préoccupation omniprésente de l'efficacité ?

Les participants décident de se mettre dans la peau d'un designer pour prototyper un objet qui ne serait sûrement pas le remède à toutes les questions posées dans l'article mais pourrait être une solution à une partie d'entre elles.

Les dirigeants de Learning proposent :

#### **Personal Learning Assistant**

- **Personnalisation complète, seule destination le Learning**
- **Avec mon objet connecté j'apprends quand je veux dans tous les contextes**
- **J'apprends selon mon unique mode préférentiel d'apprentissage**
- **Et sa voix rassurante me donne envie de continuer l'aventure d'apprentissage**

## Les Rencontres

# DU LEARNING

Participants à la journée du Comité Scientifique des Dirigeants d'Université  
et de Formation d'Entreprise #7

- **Frédéric Demarcq** Learning & Development Director chez Bolloré Logistics Services
- **Paul-Henry Fallourd** Vice-President Learning Strategy & Solutions University Schneider Electric
- **Nathalie Gauthier** Directeur de Renault Academy
- **Pierre Gibbe** Directeur de l'UDI Université de l'Ingénierie SNCF
- **Clara Jakubik** Directrice Formation et Développement Groupe Keolis
- **Sébastien Lauvergne** Group Learning & Development Director Academy Altran
- **Sergio Merlin** Vice-President Learning & Competency Development Plastic Omnium
- **José Rodrigues** Directeur Université Interne & Digital Learning chez CGI
- **Jean-Roch Houllier** Directeur pédagogique et digital du Thales Learning Hub
- **Morgane Vidal** Group Learning & Diversity Director Suez Academy



Comité Scientifique  
*des Dirigeants d'Université  
& de Formation d'Entreprise*

---

### Contacts :

**Béatrice Bonnet** : [beatrice.comitescientifiquecf.com](mailto:beatrice.comitescientifiquecf.com)

**Anna Elviro** : [anna.comitescientifiquecf.com](mailto:anna.comitescientifiquecf.com)

Tél. : 01 79 35 35 35 | [www.chateaufarm.com](http://www.chateaufarm.com)

---