

Fiches récap' des paroles d'experts



Flashez pour
revoir les vidéos



Paroles d'expert n°1 - Thierry Bonetto, Fondateur de Learning Future



Les questions abordées :

- Quand on lance une démarche apprenante, on commence par quoi ?
- Comment faire vivre ce qui, au départ est une dynamique collective ?

Les points clés :

"L'apprenance est une disposition à apprendre en utilisant plusieurs situations formelles (ex : formation) ou informelles (ex : apprentissage entre pairs ou en situation de travail)."

1 Une démarche apprenante :

La première question à se poser avant de se lancer dans une démarche apprenante est : "pourquoi apprendre ?" (référence à la vision partagée de **Peter Senge** dans son livre la cinquième discipline). Une réflexion permettant d'avoir une vision de ce qu'on veut faire et de qui on veut être.

Cette vision peut se décliner à plusieurs niveaux :

- **Au niveau de l'organisation** : identité, différence...
- **Au niveau équipe** : qu'est-ce qu'on a besoin d'apprendre et comment l'apprendre au niveau collectif ?
- **Au niveau individuel** : l'entretien professionnel permet d'aider les individus à définir leur projet professionnel et à identifier leurs savoirs et compétences actuels et ceux à développer pour atteindre ce projet.

"La motivation individuelle pousse à être dans une dynamique d'apprenance."

Identifier "Pourquoi apprendre?" au niveau organisationnel, de l'équipe ou individuel, est le point de départ pour **créer une dynamique d'apprenance** !

2 Une dynamique collective :

"On apprend toujours seul mais jamais sans les autres." Philippe Carré

Dans l'apprentissage, il y a systématiquement une dimension collective et lorsqu'elle n'existe pas, il y a beaucoup moins d'impacts. **L'apprenance n'est pas simplement individuelle c'est aussi une question collective !**

3 Un exemple :

Comment intégrer l'apprentissage dans une situation de travail, au sein d'une équipe constituée ?

3 dimensions proposées :

1. **Se connaître les uns les autres au-delà des fonctions** afin d'identifier le talent des uns et des autres pour mieux les valoriser et les utiliser.
2. **Apprendre ensemble** : avoir des rituels d'apprentissage permettant à l'équipe d'apprendre en travaillant comme par exemple les retours d'expériences.
3. **Les états d'esprit** : activer le **Growth Mindset** ou **mentalité croissance**, concept développé par la chercheuse en psychologie, **Carol Dweck**. Selon elle, les individus ont la capacité d'évoluer et surtout d'accroître leurs compétences, leur intelligence ou même de nouveaux talents au fur et à mesure du temps. Microsoft a développé cette approche Growth Mindset, dans un logique de boucle d'apprentissage.

Enfin, ces idées rejoignent le knowledge management, dont l'enjeu n'est plus de capitaliser des savoirs et savoir faire afin de pouvoir les réutiliser si besoin. Mais il est plutôt intéressant de travailler sur le process de transfert, c'est-à-dire comment partager les bonnes pratiques ?

- PARCOURS FORMATION -



Paroles d'expert n°2 - Jérémie Lamri, Chief of Innovation & Public Affairs chez JobTeaser et fondateur de Tomorrow Theory



Les questions abordées :

- Qu'est-ce que l'apprenance ?
- Quels sont les bénéfices de l'apprenance pour les individus et pour les organisations ?
- Quelques conseils pour devenir apprenant ?

Les points clés :

1 Définition de l'apprenance :

"L'apprenance est la capacité à apprendre mais il s'agit avant tout d'une attitude, d'une posture. C'est l'attitude que l'on a face à l'acte d'apprendre."

Quels comportements va développer l'individu face à l'acte d'apprendre, va t-il favoriser ou alors repousser cet apprentissage ? On parle alors d'apprenance au niveau individuel ou d'apprenance au niveau collectif : c'est ce qui va déterminer si c'est la personne qui est apprenante ou si l'organisation elle-même qui est apprenante : on parle alors d'entreprise apprenante !

2 Les bénéfices :

"L'intérêt de l'apprenance c'est de pouvoir rester en mouvement."

Si l'individu a une attitude positive face à l'acte d'apprendre, il accepte de laisser place à de nouvelles informations et donc de désapprendre. Cela augmente son employabilité, lui permet d'être plus pertinent et contributif à la société.

Plus l'individu apprend, plus il se remet en question et plus il est capable de s'adapter à un nombre élevé de contexte. C'est une posture vertueuse de l'apprentissage qui peut être développée à l'échelle de l'organisation, c'est une garantie de rester en évolution permanente et compétitive.

3 Le conseil de Jérémie Lamri :

"Rester ouvert : la tendance à accepter la nouveauté va être clé !"

Devenir apprenant, c'est avant une attitude bien plus qu'une capacité. C'est donc se mettre dans une position d'ouverture et se confronter à des personnes n'ayant pas les mêmes opinions afin d'enclencher le processus d'apprenance !

- PARCOURS FORMATION -



Paroles d'expert n°3 - Patrick Benammar, Learning & Development VP chez Renault Group

**Renault
Group**

Les questions abordées :

- Qui êtes-vous ?
- Quels conseils pour les responsables RH qui voudraient lancer un tel projet ?
- Quelle était la situation à votre arrivée et qu'avez-vous initié ?
- Quels sont résultats obtenus ?
- En quoi ces résultats changent-ils la dynamique ?
- Auriez-vous un exemple d'innovation pédagogique à partager ?
- Si vous recommenciez tout à zéro, fort de votre expérience, que feriez-vous différemment aujourd'hui ?
- Vous observer un lien fort avec les questions du RSE, pourriez-vous nous en dire plus ?

Les points clés :

1 Le conseil pour les RH :

Investir dans les innovations technologiques en matière de formation **pour les populations d'opérateurs en production** puisque la digitalisation de la formation va permettre une meilleur transversalité, une meilleure diffusion des pratiques à l'intérieur des environnements industriels.

2 Les actions menées :

- La création d'une équipe qui couvre plusieurs aspects du développement des compétences : un travail sur la culture d'entreprise a été réalisé pour accompagner la transformation du groupe et du secteur automobile.
- L'innovation pédagogique et la capacité à incubé des dispositifs innovants pour pouvoir les diffuser au sein de l'organisation.
- L'évolution autour des SI : création d'un LMS commun aux activités du groupe.
- La création et la structuration d'une offre de formation digitale pour accompagner le développement des compétences des collaborateurs.

3 Les résultats obtenus :

- **3 millions d'heures** de formation par an à travers le groupe, avec plus de 82% des collaborateurs formés chaque année.
- **350 000 heures** de formation digitale délivrées chaque année.
- **50% des formations** sont réalisées par des formateurs relais du groupe Renault.

4 Les impacts :

- Le groupe Renault est passé d'une logique opérationnelle, centrée sur la réaction (formation réponse) à une logique d'anticipation, de stratégie et de capacité à mettre l'organisation en mouvement autour du développement des compétences avec l'anticipation des besoins opérationnels.
- Le groupe a développé sa capacité à faire travailler une communauté Learning & Development constituée de collaborateurs qui opèrent dans différents pays et métiers et qui travaillent ensemble de façon cohérente pour développer des projets et apporter de l'efficacité aux dispositifs pour l'ensemble des salariés du groupe.

5 Un exemple d'innovation pédagogique :

Eye paint a été créée par le centre de formation industriel et consiste à former des peintres grâce à la réalité virtuelle. Ce dispositif permet d'aider les peintres à se former plus rapidement grâce à la VR en consommant moins de matière et en ayant accès à des résultats et un debriefing immédiat.

6 Les recommandations :

- Renault Group suit une **logique de pilotage d'approche par la donnée**, la data est un élément essentiel de la structuration, du suivi et du pilotage de l'activité learning.
- Un renforcement de l'aspect **Marketing et Communication de l'offre** a été réalisé pour aider les collaborateurs à trouver une formation adaptée à leurs besoins et parfois plus individualisée.

- PARCOURS FORMATION -



Paroles d'expert n°4 - Claire Apchain Chauvet, Expertise Development Learning Director chez Ubisoft



Les questions abordées :

- Quelles sont les spécificités de la formation pour une entreprise comme Ubisoft ?
- Vos salariés sont aussi des joueurs ! Quel impact cela a-t-il dans le design des formations que vous proposez ?
- Que pouvez-vous nous dire sur la question des expériences ?
- Qu'entendez-vous par le mot "précision" ?
- Comment décelez-vous les sujets sur lesquels il faut former vos salariés ?

Les points clés :

1 Les 3 enjeux de formation :

1. L'industrie du jeu vidéo est assez spécifique, ce qui pousse Ubisoft à accorder une importance particulière à son **expertise interne** et avoir un **écosystème permettant de les développer en permanence**.
2. Face aux exigences techniques attendues pour produire, programmer et designer un jeu vidéo, l'entreprise s'engage à assurer le **développement de toutes les compétences** et se tourner vers un modèle où **tout le monde est inclus** dans une dynamique de formation et d'apprentissage.
3. L'industrie du jeu vidéo est en constante évolution entraînant un **maintien constant des compétences du moment** mais aussi une **veille sur les expertises de demain** !

2 Des collaborateurs joueurs :

- Les formations d'Ubisoft s'adressent à un ensemble d'équipes qui designent, produisent des jeux vidéos et qui dans leur quotidien ont pour objectif de développer des expériences de jeux mémorables et significatives pour les joueurs, ce qui orientent le positionnement en termes de learning, qui doit être aligné à la culture d'entreprise.
- Claire souligne l'importance accordée aux **expériences**, la nécessité d'avoir une **précision fine** et d'aller ensuite vers du **collaboratif**, ces 3 éléments impactent fortement le design des formations !

3 Une expérience de formation mémorable et significative :

- Ubisoft accorde une importance à l'apprenant en tant que personne et **veille à l'engager dans un processus d'apprentissage** (au temps avant, pendant et après la formation).
- **Expériences au pluriel, pourquoi ?** Car l'entreprise développe des modalités d'apprentissage très différentes pour ne pas créer de situations d'ennuis et pousse l'apprentissage par plusieurs vecteurs différents (digital, présentiel, classe virtuelle,...).

4 Une expérience de formation précise :

Ubisoft tient à délivrer **une formation pour une population précise répondant à un besoin précis**. Cela afin d'engager l'apprenant dans le parcours de formation qui répond à un objectif précis.

5 Une expérience de formation collaborative :

Dans une entreprise de plus de 20 000 employés, Ubisoft a développé une logique collaborative.

Par exemple : travail avec les équipes de knowledge management et avec les communautés de practice qui se forment sur une technologie précise, un métier précis... Les équipes RH sont à l'écoute de ces communautés d'experts, évaluent la maturité du sujet et réagissent soit en diffusant du savoir, soit en créant un processus de formation en cas de forte maturité sur une technologie ou expertise.

Cette logique collaborative engage à faire en sorte que chaque personne chez Ubisoft soit partie prenante de cette dynamique d'apprentissage.