



« **LEARNING MORNING** »

Repenser sa stratégie de formation à l'heure des transitions

Au [Learning Planet Institute](#), nous aimons rassembler des personnes diverses, comme ce matin de mars où des professionnel·les de Cartier, de la MGEN, de l'entrepreneuriat social ou du *coaching en freelance* se pressent autour du café d'accueil. Nous sommes persuadé·es que c'est en faisant **la catalyse de ces différentes visions du monde** que nous pouvons remplir au mieux notre mission : expérimenter et créer des nouvelles manières d'apprendre et de coopérer pour répondre aux besoins de la planète.

Nos activités reflètent ce parti pris de **l'interdisciplinarité**. En effet, nous hébergeons des programmes universitaires du bachelors au doctorat et d'autres qui mettent les enfants dans la posture du chercheur·se pour résoudre des problèmes concrets. Nous avons des projets de recherche. Nous développons des outils pour passer à l'échelle et essayer nos bonnes pratiques. Notre Alliance internationale permet des échanges entre celles et ceux qui veulent repenser l'éducation au XXI^e siècle. Et enfin, nos activités de transformation des organisations équipent les individus, les collectifs et les organisations pour **faire face, s'adapter, anticiper, inventer de nouvelles manières de répondre aux enjeux des transitions environnementales, sociales et technologiques**.

Parmi ces enjeux se trouve celui, pour les organisations, de la formation des salariés dans un contexte de transitions multiples et rapides. Il semble manquer quelque chose dans les postures et les méthodes de formation communément répandues, en particulier pour **mieux apprendre les uns des autres** et pas uniquement du formateur.

ENGAGER PAR LE DÉSIR D'APPRENDRE

Anne-Sophie Garcia, responsable de l'Académie de la Finance au sein du groupe Renault, apporte à la discussion son expertise de terrain, elle qui travaille depuis plus de 30 ans dans cette grande entreprise industrielle. Après les différents chocs des dernières années, celle-ci s'est défini une nouvelle stratégie, la "Renaultion", qui s'est accompagnée de changements organisationnels, dont une transformation profonde de la formation des salarié·es dans une entreprise où, historiquement, chaque métier avait son école gérée par des experts. La [ReKnow University](#) a été créée, **organisme de formation ouvert en interne et en externe**. Dans cet



espace, Anne-Sophie Garcia cherche au quotidien à réinventer les manières d'apprendre et à expérimenter des dispositifs innovants pour **développer le désir d'apprendre**.

« Notre travail de fond est l'acculturation, pour que se former soit un acte quotidien : je mange, je bois, je me forme. » - Anne-Sophie Garcia, responsable de l'Académie de la Finance au sein du groupe Renault

Un exemple, pour se départir du traditionnel catalogue de formation dans lequel il s'agit de choisir comment utiliser ses jours de formation annuels soumis à la validation de son manager : un **calendrier festif est proposé en décembre**, avec chaque jour soit une vidéo, soit un texte pour apprendre une petite chose. « *J'ai un esprit assez critique, je ne trouvais pas ce format en raccord avec les priorités du quotidien* » témoigne Anne-Sophie Garcia. « *Et finalement, j'ai joué le jeu, et une vidéo d'un chercheur m'a marquée. Je suis de la génération « je dois, il faut », alors que lui invitait à se dire « je n'apprends que ce que j'aime ».* C'est un vrai changement de dynamique : alors que je culpabilisais, je m'autorise désormais à ouvrir de nouvelles portes, à tenter d'autres choses. »

Gaëll Mainguy, directeur général adjoint du Learning Planet Institute, a une approche scientifique des mécanismes d'apprentissage et de durabilité. Il souligne que **la formation en entreprise est construite sur le modèle du système scolaire en France** : un modèle où les sujets et les méthodes sont déterminés par les formateurs. Ce système réussit particulièrement à celles et ceux qui bénéficient d'un soutien dans leur entourage, les autres doivent redoubler d'efforts ou se voient contraints d'abandonner. Cela se traduit dans les classements internationaux où notre système scolaire est parmi les plus inégalitaires au sein des pays de l'OCDE..

« Pourtant, des chercheurs ont montré que les enfants apprennent naturellement, et qu'ils apprennent par la recherche, que nous sommes tous nés chercheurs. » - Gaëll Mainguy, directeur général adjoint du Learning Planet Institute

En y réfléchissant, cela semble évident : quand on est petit-e, on bloque, on explore jusqu'à faire le tour de la question, dans une démarche systématique. On fait des hypothèses, on expérimente, on recommence, on persévère, on partage ses trouvailles avec ses proches. « *Vous l'aurez peut-être remarqué, le peer learning fonctionne particulièrement bien chez les ados !* » Il précise : « *Je parle des enfants, mais il y a un continuum dans les manières d'apprendre entre l'enfance et l'âge adulte.* » L'un des programmes de recherche au Learning Planet Institute, [Profs-Chercheurs](#), a d'ailleurs développé une méthode qui se base sur celle de la recherche, universelle et adaptable à tous les âges de la vie, pour permettre à des enseignant-es de résoudre eux-mêmes leurs problèmes, en s'appuyant sur le collectif.



Ce réflexe naturel d'apprentissage par le faire, cet instinct de chercheur-se, nous l'avons retrouvé avec l'arrivée du Covid : personne n'avait de manuel, de formation. Chacun-e a donc redécouvert l'importance de collaborer, de partager l'information, de faire des hypothèses, de dire « **je ne sais pas** », de capitaliser sur les avancées des uns et des autres.

APPRENDRE PAR L'INTERACTION HUMAINE

Anne-Sophie Garcia se dit optimiste pour les nouvelles générations, qui sont moins perdues lorsqu'elles ont une question car elles ont le réflexe d'aller chercher un tutoriel sur Internet. De fait, le numérique donne une nouvelle flexibilité et change la donne dans les entreprises, surtout depuis la période Covid et le développement du télétravail. Chez Renault, une formation se déroulait traditionnellement sur un ou plusieurs jours dans une salle que l'on s'efforçait de remplir ; aujourd'hui, l'entreprise internationale et multi-sites s'est tournée vers une **plateforme e-learning disponible 24 heures sur 24**. « *Nous avons même complètement arrêté de proposer des formations Excel, il existe des tutoriels partout. Mais le format en ligne ne marche pas pour tout* », concède-t-elle.

Pour démontrer que nous avons toujours **besoin d'accompagner humainement les apprentissages**, Anne-Sophie Garcia s'appuie sur deux études. D'une part, une étude sur l'apprentissage du chant par des petits étourneaux conclut qu'un petit qui grandit seul ne chante pas du tout, qu'un petit qui grandit en entendant un chant enregistré à un chant déstructuré, alors qu'un petit qui grandit avec des adultes chante très bien. D'autre part, une étude de Céline Alvarez (*Les lois naturelles de l'enfant*, 2016 - éditions Les Arènes) a montré que des enfants qui apprennent le chinois avec des vidéos gardent moins longtemps en mémoire cette langue que ceux qui ont appris à travers des échanges verbaux et physiques avec des personnes.

Pour prendre l'**exemple du management**, Renault a proposé un catalogue de formations *e-learning* à ses managers disséminés dans 14 pays, et parlant 14 langues différentes. Mais l'accès à ces contenus s'est révélé insuffisant pour garantir la montée en compétence des managers. « *Aujourd'hui, plutôt qu'imposer des modules de formation, on cherche davantage à miser sur la motivation de quelques-uns* », explique Anne-Sophie Garcia. Une expérimentation a été lancée en utilisant la méthode du codéveloppement : des sessions de 3 heures sont proposées aux volontaires pour permettre à des pairs de s'entraider sur des sujets de *management* et de gestion de projet. Une méthode pour « *parler de vraies choses avec de vrais gens* », résume-t-elle.

« Je suis bluffée de ce qui sort de ces ateliers de codéveloppement, de voir comment les gens se livrent, parlent de vrais sujets. Tous en tirent des bénéfices, humainement et professionnellement. Il y a même des ingénieurs d'habitude en télétravail qui viennent exprès le



vendredi après-midi pour participer ! » - Anne-Sophie Garcia, responsable de l'Académie de la Finance au sein du groupe Renault

Ce genre de dispositif remet au goût du jour le lien humain qui était naturel, par exemple historiquement dans le compagnonnage, et qui avait moins besoin d'être accompagné avant que ne se développe le télétravail. Mais le plus intéressant, et peut-être contre-intuitif, est que ce dispositif de codéveloppement fonctionne d'autant mieux quand il n'est pas institué par les équipes de formation : une initiative personnelle a lancé la dynamique, qui se répand grâce au bouche à oreille. C'est un changement de paradigme, où **un rôle de l'université d'entreprise est de laisser les bonnes volontés s'exprimer et leur donner la possibilité d'entreprendre**. Pour se conformer au cadre légal, le codéveloppement est affiché au catalogue de formation avec un déroulé clair, mais le contenu des échanges reste libre.

Gaëll Mainguy abonde : « *en faisant une expérience non structurée, on peut faire émerger une envie et des processus, dans une démarche expérimentale qui s'ajuste aux besoins, et se structure peu à peu naturellement* ». Et pourtant le processus est souvent inverse, car **la formation est devenue quelque chose de très normé**, avec des objectifs pédagogiques, un cadre et un temps donnés. Or, apprendre ne fonctionne pas toujours de cette manière. Nous évoquons les tutoriels sur internet : si les vidéos Youtube fonctionnent aussi bien, c'est parce que les Youtubeurs (ceux qui réussissent) sont des pédagogues hors pair, qui savent capter l'attention, entretenir un dynamisme, etc. Cela ne garantit pas toujours la qualité des contenus, et ne permet pas le suivi et la validation des compétences acquises. Mais on n'apprend pas sans lien avec les autres, le savoir vient de quelque part et se partagent à travers des **interactions avec des pairs ou des mentors**. C'est là que le format traditionnel de formation en entreprise pêche, en coupant ce qui est essentiel : **le feedback, l'émulation, l'entraide**.

ACCOMPAGNER LES FORMATEURS

Nous touchons du doigt un autre enjeu : faire évoluer les formats nécessite d'**accompagner les formateur·rices dans cette transition**. Gaëll Mainguy témoigne : « *Un partenaire, habitué à organiser des événements dans un format de conférence traditionnelle, nous a sollicités pour concevoir des dispositifs complètement différents. L'intention est là, ils voient les limites du modèle traditionnel, ils sont curieux de découvrir d'autres manières de faire, mais ils ont du mal à s'autoriser ces nouvelles approches pour eux-mêmes.* »

Anne-Sophie Garcia confirme : en particulier dans un monde d'ingénieur·es, les présentations de 250 pages peuvent rassurer les expert·es formateur·rices. C'est à l'entreprise de **les aider à acquérir des compétences de pédagogie**, ne serait-ce que pour sélectionner la part de ces contenus qui intéresse véritablement et sera utile à court terme au public qu'ils ont en face



d'eux à un moment donné. « *Nous avons accompagné deux intervenants experts sur un sujet administratif et financier aride* », raconte Gaëll Mainguy. « *Ils avaient l'habitude de dérouler leurs 250 slides pendant une journée, ce qui est mentalement difficile à mémoriser. Nous les avons accompagnés dans un changement de posture, pour que cette journée serve aux apprenants à répondre à leurs enjeux pratiques, et à leur expliquer comment trouver les informations dont ils ont besoin dans cette présentation de référence, qui leur est envoyée ensuite. A la fin de la journée, les participants ne voulaient plus partir !* »

Bien sûr, **cet accompagnement a lui-même des limites**. D'une part, si l'on doit former des milliers de personnes, le recours à des prestataires devient indispensable, le format le plus descendant est alors le plus simple à déployer. D'autre part, même quand un accompagnement de proximité est possible, certains formateur·rices expert·es ne sont pas à l'aise avec les outils de pédagogie active, qui mal animés, peuvent laisser à l'animateur comme aux participant·es un sentiment de frustration et de perte de temps. On retrouve cette problématique à l'université, où les enseignant·es-chercheur·es, très pointu·es sur leurs sujets, sont évalués sur leur recherche et non sur leur enseignement, et ne sont pas forcément formés à la pédagogie.

APPRENDRE LES BONNES CHOSES AU BON MOMENT

Une autre façon de faciliter le partage d'expertise est de **sortir du cadre strict de la formation**, et d'**innover dans les formats proposés**. Par exemple, pour embarquer les équipes sur l'intelligence artificielle (IA), la ReKnow University a identifié des « *éclaireurs* » volontaires qu'elle a formés pour qu'ils animent des ateliers et tiennent des « *bars à prompts* » pendant les pauses, pour accompagner les gens à prendre en main les outils d'IA. Ces formats permettent à **l'apprentissage d'avoir lieu au plus près du besoin, dans le contenu et dans le temps**.

C'est une **double limite de la formation sur catalogue** : non seulement le contenu est standardisé, mais en plus elle a lieu à des dates prédéfinies qui ne collent pas avec la temporalité d'expression du besoin. Les collaborateur·rices cherchent donc une réponse par eux-mêmes, et ne sont plus forcément intéressé·es par ce sujet lorsqu'ils assistent à la formation dédiée six mois plus tard. « *C'est tout l'enjeu de ce qu'on appelle le "just-in-time learning"* », précise Gaëll Mainguy.

Qui plus est, la formation comme toutes les activités de l'entreprise est soumise à un enjeu de rentabilité, jusqu'à faire du « **surbooking** ». Pour remplir les sessions, ce sont parfois les responsables RH ou les managers qui sont poussés à inscrire des collaborateurs. Mais s'ils ont leur idée sur ce que doivent apprendre les gens, ce n'est pas forcément le désir ni le besoin du ou de la salarié·e. Ces **formations imposées** sont souvent sources de désengagement et de peu d'apprentissage réel. Elles peuvent mêmes être contre-productives : « *Nous avons mis en place*



des modules e-learning obligatoires sur les sujets de diversité et d'inclusion, mais nous nous sommes rendus compte qu'il était facile de lancer la vidéo sans l'écouter, et que les salariés n'avaient pas une meilleure compréhension des tenants et aboutissant », partage Anne-Sophie Garcia.

CULTIVER LES COMPÉTENCES DOUCES

Il demeure que la mission de l'université d'entreprise est de développer les compétences des salarié·es en adéquation avec les besoins et la stratégie de l'organisation. Certaines formations à des compétences « cœur de métier » ou à des enjeux stratégiques tels que la responsabilité sociale de l'entreprise sont donc indispensables. Le risque est en revanche de **moins valoriser le développement de compétences douces (« soft skills »), dont l'importance tend pourtant à croître.**

Une nouvelle donnée dans notre monde mouvant, facteur de cet accroissement, est la **montée en puissance de l'IA générative**. Gaëll Mainguy explique : *« On ne parle plus que d'IA dans les médias, alors qu'on ne savait pas ce que c'était il y a dix-huit mois. Cela va très vite, et on ne sait pas où cela va nous conduire. On voit que ce sont des outils qui font certaines choses très bien, comme des tâches très techniques, d'autres pas. Nous devons apprendre à faire le tri. De même que les machines ont libéré les mains de l'Homme, l'IA peut permettre de lui libérer du temps et de la charge mentale. »*

« Les qualités humaines intrinsèques des personnes, personnelles et interpersonnelles, vont prendre une importance de plus en plus grande : empathie, intelligence collective, émergence, etc. » - Gaëll Mainguy, directeur général adjoint du Learning Planet Institute

La pression économique qui pèse sur les entreprises crée souvent un environnement de travail tendu voire toxique, avec des relations managériales parfois dures. Or dans un monde où il faut se réinventer très rapidement, **les entreprises où chacun·e est encouragé à chercher, apprendre, essayer**, auront plus de chance de tirer leur épingle du jeu que celles où chacun·e pense que le ou la directeur·ice détient toutes les solutions, et attend ses ordres. Si une diversité de personnes interagissent, comprennent le modèle mental des autres, alors non seulement cela sera source de plus grande **créativité**, de meilleures idées, mais l'environnement de travail permettra aussi de répondre aux besoins des collaborateur·rices, et sera source d'**épanouissement** et d'**engagement**.

Gaëll Mainguy interroge les participant·es : *« La recherche montre que plus il y a de femmes dans un groupe, plus il est créatif et efficace à résoudre des problèmes. A votre avis, pourquoi ? »* Parce que parmi les facteurs clés de succès d'un groupe amené à travailler en intelligence collective,



se trouve **l'intelligence émotionnelle et sociale**. Et ces *soft skills*, les femmes les développent davantage que les hommes dans nos sociétés.

« Si tous les enfants pouvaient apprendre ces compétences émotionnelles et sociales dès le plus jeune âge, les citoyens seraient plus créatifs pour résoudre leurs problèmes, ceux de notre société et ceux du monde. » - Gaëll Mainguy, directeur général adjoint du Learning Planet Institute

Chez Renault, pour avoir une vision globale des compétences à développer, l'Académie de la Finance a construit un catalogue de « *hard skills* » et de « *soft skills* » attendues par métier. Anne-Sophie Garcia précise la démarche : « *Nous avons interviewé, sur la base du volontariat, les 1800 salariés travaillant dans les fonctions Finance, et nous avons eu un taux de réponse de 72%. Cela nous a pris du temps, mais le bénéfice a été à la hauteur : nous avons ainsi embarqué tous les directeurs métiers sur le sujet de la formation, ce qui nous permet aujourd'hui d'avoir un suivi mensuel. Une dynamique qu'on n'aurait pas pu espérer sans ce travail d'écoute !* »

LE PROCHAIN « LEARNING MORNING »

Rendez-vous est donné pour le prochain Learning Morning le **jeudi 25 mai**, sur le thème : [Raison d'être : aligner votre organisation](#).

A PROPOS DES « LEARNING MORNINGS »

Au Learning Planet Institute, nous sommes persuadés que les solutions aux défis actuels et futurs passent par l'émergence de communautés de pratique collaboratives et ouvertes. Tous les troisièmes jeudis du mois, les « *Learning Mornings* » proposent un espace d'échanges avec les partenaires de notre écosystème.

Un temps pour faire communauté et échanger avec ses pairs et des chercheurs sur les défis liés aux transitions et sur notre façon de nous y préparer.

A PROPOS DU LEARNING PLANET INSTITUTE ?

Depuis 2006, en s'appuyant sur l'intelligence collective, l'association [Learning Planet Institute](#) réinvente l'apprentissage à tous les âges de la vie afin de construire des sociétés apprenantes, durables et inclusives, aptes à relever les défis complexes auxquels nous sommes confrontés.