

MAGRHR

Le premier média multimodal de l'écosystème RH • hors série • Octobre 2019 • 9€



Formation : Révélez l'apprenant qui sommeille en vous

Retours d'expériences et Témoignages sur « Le digital dans la formation professionnelle »

> page 8

Par GARF (Groupement des Acteurs et Responsables Formation)

Formation professionnelle : le rôle de l'ISQ au cœur du nouveau « Référentiel National de Qualité »

> page 10

Par Catherine Terrien / Déléguée Générale de l'ISQ/OPOF

46^e colloque de la Formation Continue à l'Université

> page 12

FCU et l'Université Côte d'Azur

A Rennes le learning fait son show

> page 77

NANTES | PARIS | BEIJING | SHENZHEN | CHENGDU



EXECUTIVE
EDUCATION

A group of people in a grey inflatable raft are navigating a turbulent waterfall. The water is white and foamy, cascading over dark rocks. The rafters are wearing helmets and life jackets, and are using paddles to maneuver the raft.

never
stop
daring

OSEZ TRANSFORMER VOTRE HORIZON PROFESSIONNEL

- École triplement accréditée
- TOP 70 mondial – FINANCIAL TIMES 2019
- 8 campus sur 4 continents
- Un réseau de plus de 26 000 alumnis actifs et ouverts à de nouveaux talents
- 3 000 cadres, managers et dirigeants formés/an
- Plus de 70 formations modulables

- Des experts et des professeurs au plus proche des problématiques des entreprises
- Personnalisation de l'accompagnement de l'entreprise (projet stratégique, montages financiers...)
- Solutions en présentiel ou digital learning
- Programmes sur-mesure (approche certifiante et diplômante)



audencia.com

Avant-propos

André Perret, rédacteur en chef

Un article récent aperçu dans la presse avait pour titre : la formation coûte plus cher aux entreprises aujourd'hui. Loin d'être un scoop, cette évidence est visible depuis 2014, conséquence de ce qui a été la véritable révolution pour ce secteur d'activité. Celle de 2018/19 n'est qu'une réplique de forte densité, certes, mais la messe était dite lors de la loi de 2014.

Mais pourquoi donc s'arrêter en si bon chemin ?

- Rendre l'individu « acteur » de sa formation, avec l'arsenal du CPF et dispositifs associés est une initiative saine... à condition d'avoir effectué les nécessaires mesures pédagogiques qui permettent de faire prendre conscience aux futurs acteurs que c'est dans leur intérêt et qu'ils en sont capables. Le responsable formation d'un grand Groupe, ne disait-il pas dans un précédent MagRH qu'il fallait donner l'appétence à se former... Or, le collaborateur se voit proposer de partager son capital CPF pour des formations...co-construites. Pourquoi pas, mais on peut éveiller ainsi la suspicion... « je suis acteur ? Mais... « votre argent m'intéresse » comme le disait il y a longtemps le slogan publicitaire d'une banque.
- L'action de formation s'ouvre à la technologie... enfin ! Un objectif, un processus, une évaluation. Mais financée comment ? Car le nerf de la guerre est bien là. On s'est arrêté au milieu du gué !

Oui, ça coûte plus cher à l'entreprise, compte tenu de la redistribution vers les demandeurs d'emploi et les TPE. Oui, l'entreprise a tout intérêt à poursuivre sa croissance grâce au développement des compétences de ses collaborateurs. Oui les technologies favorisent une diversité d'outils et sont une manne pour individualiser les apprentissages. Maintenant la réalité c'est aussi -en même temps-, une ligne sur un document : le bilan. Alors, qu'attendons-nous pour considérer enfin la formation comme un investissement amortissable. Ce serait la clé de voute du dispositif. Le mot magique réunissant en un seul objectif la gouvernance, finance et RH confondues.

Pour arriver à convaincre Bercy, l'alliance des partenaires sociaux sur ce sujet est indispensable et je sais que les grandes Centrales n'y sont pas opposées. Mais surtout que les RH et RF de tous poils soient enfin convaincus que les évaluations à froid sont un minimum vital et que la quantification financière des opérations de formation n'est pas un « gros mot ».

S'il reste encore une étape à franchir pour que cette dynamique trouve son « sens », nul doute que le point de rencontre entre appétence, codéveloppement, augmentation du capital compétence de l'entreprise et inclusion n'est plus une illusion. L'ensemble des acteurs peuvent le démontrer à tout moment. Parmi eux, les OPCO, plus proches des entreprises que jamais, les partenaires institutionnels comme la Caisse des Dépôts, et l'ensemble des opérateurs nationaux ou régionaux peuvent appuyer cette orientation, et beaucoup le font déjà. Quant aux OF, il est bon de rappeler que la FFP milite depuis longtemps aussi sur cette ligne et qu'ils verront d'un très bon œil une telle initiative gouvernementale. Le Garf est sur la même longueur d'onde auprès des Responsables Formation. Au-delà des points de PIB qu'apporterait cette décision, l'unité de l'ensemble des acteurs sera le gage d'une compétitivité retrouvée, basée sur l'excellence du développement des compétences, rien de moins.





© ESSEC Business School - 108710719 - © Denis Allard/REA.

Assumez les missions clés de la fonction RH et anticipez les transformations digitales avec le Mastère Spécialisé® Directeur des Ressources Humaines

- Programme à destination des directeurs ou responsables de la fonction RH souhaitant acquérir une vision globale et stratégique de leur environnement professionnel.
- Programme Bac+5 de formation continue, flexible et adapté à votre projet professionnel.
- 10 mois sur le campus de Paris-La Défense, compatibles avec votre activité professionnelle.

Rejoignez le Mastère Spécialisé® Directeur des Ressources Humaines et devenez un véritable « Human & Business Partner » pour votre organisation

Fiona MARIN
Admission Manager
marin@essec.edu
Tél. 01 46 92 49 14

Sommaire

Dossier Formation

- 8 Retours d'expériences et Témoignages sur « Le digital dans la formation professionnelle »
Par GARF (Groupement des Acteurs et Responsables Formation)
- 10 Formation professionnelle : le rôle de l'ISO au cœur du nouveau « Référentiel National de Qualité »
Par Catherine Terrien / Déléguée Générale de l'ISO/OPQF
- 12 46^e colloque de la Formation Continue à l'Université.
FCU et l'Université Côte d'Azur
- 14 Audencia réinvente l'expérience d'apprentissage en formation continue
Par Makram Chemangui / Audencia
- 17 La formation digitale pour tous
Par Jean Baptiste Maurice / Brest Business School
- 18 Les réseaux d'approvisionnement collaboratifs avec contrat de niveau de service
Par Prof. Abdelkader SBIHI / Brest Business School
- 19 Des programmes diversifiés et sur-mesure
Par Stéphane Canonne / EDHEC Business School
- 23 Création d'alliances stratégiques avec les entreprises
Par Christophe Yver / EM Normandie
- 25 Grande Ecole et acteur innovant de la Formation Continue, ça va de pair.
Par Géraldine Minguet / Groupe ESC Clermont
- 27 Bienvenue dans l'ère de la posture de coach pour les professionnels RH et les managers !
Par Séverine Dieuze / Groupe ESC Clermont
- 29 Nos diplômés sont nos meilleurs ambassadeurs
Par Thomas Froehlicher / Rennes Business School
- 30 Une Business School ancrée dans son territoire et tournée vers l'international
Par Jordane Pedron / Rennes School of Business
- 31 Évoluer dans un contexte globalisé
Par Pascale Viala / SKEMA Business School
- 35 Un acteur de proximité
Par Thibault Gousset / Apave
- 36 Loi Avenir professionnel : point d'étape juridique à un an
Par Claire VAN CAMPO / Fidal Formation
- 39 La formation : expertise, accompagnement et proximité
Par Jean François Ferret / Francis Lefebvre Formation
- 41 La formation comme levier de croissance : l'inspiration DOXA
Doxa Formation
- 43 La formation sur-mesure
Par Michael Nlandu / Quatenaire Formation
- 47 Adaptive learning : une promesse à tenir
Par Johan Michel / Speexx
- 51 La formation sur mesure tout au long de la vie, orientée compétences
Projet Flexi TLV / Université Grenoble Alpes, Grenoble INP, Sciences Po Grenoble, l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble
- 54 Repenser la formation des managers : un impératif pour rendre les organisations résilientes
Par Marie-Noëlle Chalaye, Lionel Honoré, Sophie Le Bris / IAE de Brest
- 59 Un haut niveau d'expertise et une formation de qualité
Par Vincent Cocquempot, Thomas Petit / Université de Lille
- 61 Démocratiser la réussite
Par Éric Lamarque / IAE Paris-Sorbonne Business School
- 65 Valoriser les compétences pour maîtriser le changement
Par Ariel Mendez, Christophe Baret / Aix-Marseille Université
- 67 Comment assurer la montée en compétences de ses collaborateurs et les valoriser ? Les opportunités offertes par l'université / IUT d'Aix-Marseille
- 71 L'excellence académique au service de la formation continue
Par Hubert Lasserre / Université Côte d'Azur
- 75 Le décodeur de l'offre de formation en apprentissage des Universités
Par Danielle Sionneau / CFA Epure Méditerranée



Montpellier
Business
School
since 1897

Executive MBA

ACCÉLÉREZ VOTRE CARRIÈRE,
CRÉEZ VOTRE ENTREPRISE,
RECONVERTISSEZ-VOUS.

- » Parcours « Entreprendre »
ou « Transformer »
- » Coaching professionnel
ou mentorat
- » Rythme au choix :
fast-track (9 mois)
ou part-time (21 mois)
- » Accès à l'incubateur MBS

DÉCOUVREZ UNE FORMATION SUR-MESURE
INTERNATIONALEMENT RECONNUE



montpellier-bs.com

emba@montpellier-bs.com
04 67 10 26 08

Sommaire

Dossier A Rennes, le learning fait son show

- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 78 | Ce que nous, journalistes, pouvons apporter à la formation
Par Elodie Safaris | 95 | l'entreprise X.0
Par Homéric de Sarthe et Camille Fumard |
| 81 | Pourquoi réactiver le Blended Learning dans une société digitalisée ?
Par Charlotte Adam et Franck Tami | 97 | Le compromis au cœur de la transformation digitale learning
Par Jérôme Bruet |
| 83 | IA, RH et formation : quels enjeux, quel impact ?
Par LearnTech / Neurial.co / E Grandin | 99 | Le nouveau rôle de l'entreprise dans la formation aux gestes qui sauvent
Par Emmanuel Bourcet |
| 85 | La survie des entreprises passe par le « learning-centric »
Par Mathilde Istin | 101 | LMS : fonctions et grandes tendances
Par Jacques Barzic |
| 87 | Travailler en équipe : le nouveau moteur de la formation professionnelle
Par Marie Barbesol | 103 | Formation tout au long de la vie : redonnons le pouvoir aux collaborateurs !
Par Clément MESLIN |
| 89 | Ingénierie de formation et dispositifs hybrides : réussir sa transformation digitale
Par Yannig Raffenel et Pierre Berthou | 105 | Le formateur est mort vive l'animateur d'apprentissage !
Par Elisabeth DESRIAC |
| 93 | Les environnements d'apprentissage à l'heure de | 106 | Lu pour vous
Entretien un peu schyzo avec Michel Barabel... |

MAGRHR

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Contact et abonnement
MAGRHR, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation
Matthieu Rollat
matthieu.rollat@gmail.com

Publicité
FFE - 15, rue des Sablons - 75116 Paris
Tél. : 01 53 36 20 40 - ffe@ffe.fr

Directeur de la publicité
Benjamin Sarfati

Assistante technique
Sophie Rigal
Email : sophie.rigal@ffe.fr
Tél. : 01 53 36 37 85

Responsables commerciaux
Louisa Hara
Email : louisa.hara@magrh.fr
Tél. : 06 60 25 41 46 / 01 40 09 67 98

Michael Sberro
Email : michael.sberro@magrh.fr
Tél. : 01 53 36 20 47

Photogravure/Impression : Espaces Graphic

Commission paritaire en cours

n° ISSN : 2677-660X

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue « MAGRH » est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70, fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.



#ReconqueteRH #MagRH



Retours d'expériences et Témoignages sur « Le digital dans la formation professionnelle »



Un bel événement inter-réseaux le 20 septembre 2019, au CNAM, à Paris.

Le GARF (Groupement des Acteurs et Responsables Formation) est le premier réseau national des professionnels de la formation et du développement RH.

Le GARF regroupe plus de 500 adhérents, principalement en entreprise, répartis dans 20 groupes (dont 13 en région).

Rejoindre le GARF, c'est bénéficier d'un espace de réflexion, de partages de pratiques, d'échanges et de retours d'expériences sur les problématiques RH, Formation et développement des compétences.

Le rôle accru du digital avec la réforme de la formation :

A l'initiative de 4 associations ayant en commun le thème de la formation professionnelle (la FCU, la FFFOD, l'AFREF et le GARF), a eu lieu au CNAM, à Paris, le vendredi 20 septembre, une journée de travail sur la formation continue à distance, intitulée « 50 nuances de digital ». Cet événement a réuni plus de 125 participants et a permis de traiter un sujet d'actualité dans la réforme de la formation.

Dans cette réforme, en effet, l'accent est mis sur la notion de « parcours pédagogique » et sur la finalité professionnelle de la formation. Ainsi, une variété de modalités de formation professionnelle est prise en compte. Parmi ces différentes modalités de formation, la formation à distance est considérée comme une des possibilités pour réaliser tout ou partie d'une action de formation, à condition qu'elle s'inscrive dans le cadre d'un parcours pédagogique – cf. définition inédite de l'action de formation dans la loi du 05/09/2018, art L 6313-2 : « parcours pédagogique permettant d'atteindre un parcours professionnel ». La prise en compte par le législateur du développement des nouvelles technologies digitales a ainsi été renforcée par la réforme de la formation. De fait, le face à face pédagogique n'est pas évoqué dans la définition de l'action de formation.

Il s'agit d'une évolution clé de cette réforme qui assouplit le cadre légal de la formation et l'ouvre à d'autres modalités que le présentiel. Une autre évolution notable de la réforme réside dans une approche de la formation par le prisme économique. Cela représente un changement de paradigme par rapport à la loi de 1971, « portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente ».



René Bagorsky (président de l'AFREF) souligne ainsi que la formation professionnelle n'est pas cantonnée à une logique économique répondant à des besoins d'adaptation mais qu'elle relève de cette notion d'« éducation permanente », contribuant à « l'émancipation de l'individu citoyen ».

Le recours au digital, favorisé par la réforme, peut correspondre à des besoins multiples. L'optimisation financière est souvent citée comme une raison de la digitalisation. Il est vrai que cela peut représenter une économie.

Toutefois, comme le rappellent Béatrice Quertain et Maïlys Knobloch, membres du GARF et responsables formation en entreprise, le faible prix de revient de la formation digitale est l'un des « mythes à détricoter » à propos de la formation digitale. Et les deux responsables de formation de préciser, sur la base de leur retour d'expérience, qu'il est nécessaire d'avoir un budget bien défini et à la hauteur du projet et de ses ambitions. De plus, le témoignage des deux garfistes insiste sur la nécessité d'avoir une stratégie qui ne soit pas qu'économique mais qui réponde à des objectifs professionnels et pédagogiques, comme y invite la réforme de la formation. Selon elles, la formation digitale n'est pas une finalité en soi mais peut s'avérer pertinente pour certains contenus de formation et avoir une utilité pour les formateurs. Par exemple, selon Maïlys Knobloch, ayant une expérience de gestion de la formation dans les métiers du conseil et des ESN, « cela peut rendre plus attractif et ludique des briques d'apprentissage assez théoriques ». Dans le domaine industriel où Béatrice Quertain a travaillé, le recours à la réalité virtuelle en formation, à partir d'un scénario de mise en service d'équipements hydrauliques avec un casque de réalité virtuelle, génère, selon Béatrice Quertain, « une véritable valeur ajoutée pédagogique » : « tout ce que l'on ne pouvait pas montrer en formation d'un point de vue technique, nous avons pu le faire par la réalité virtuelle, et sans risque pour les apprenants ou le matériel. ». La formation digitale a néanmoins une pédagogie propre, à laquelle il faut être sensibilisée avant de créer des

En synthèse de leurs retours d'expérience, Béatrice Quertain et Maïlys Knobloch mettent en exergue les difficultés et les leviers clés liés à ce type de projet. Parmi les difficultés, on peut citer : « partir de la page blanche » ou « tirer le meilleur parti d'un nouvel outil ». Il y a aussi des difficultés en matière technique : un point critique car conditionnant le taux d'utilisation des formations digitales.

En ce qui concerne les leviers clés, il y a l'implication de la direction et des managers. Cela permet, par exemple, aux apprenants de libérer du temps de formation à distance sur leur temps de travail.

Un autre levier réside dans la communication sur la formation digitale pour « susciter l'enthousiasme et l'adhésion », « créer un engouement par la preuve de l'efficacité », comme en témoigne Maïlys Knobloch.

Enfin, un facteur majeur de succès de ce type de projet consiste à s'appuyer sur des « ambassadeurs » et à créer et animer une « communauté d'apprenants » - pratique de « social learning ». Là encore, il y a agi-tun mythe à déconstruire, selon Maïlys Knobloch et Béatrice Quertain : la formation digitale, ce n'est pas se former tout seul.

Comme le rappelle Yannig Raffanel, expert en « digital learning » : « on se forme par et avec les autres ». Côté organisme de formation continue, Marc Poncin, directeur de la formation continue de l'Université de Strasbourg et membre du CA de la FCU, met aussi en relief la primauté de « l'axe pédagogique » et la nécessité que plusieurs axes s'interpellent dans la formation à distance : les axes pédagogique, technologique, juridique et économique.

Au plan juridique, la formation digitale est normée. Léa Rameau, avocate en droit social du cabinet Fromont Briens, considère ainsi que la formation ouverte et à distance (FOAD), réaffirmée par la loi du 05/09/2018 après son inscription dans le Code du Travail en 2014, est « mieux disante » que la formation présentielle. En témoigne le fait que la formation à distance requiert des éléments probants prouvant sa réalisation. Un « certificat de réalisation de la formation » est nécessaire. De plus, l'apprenant doit pouvoir bénéficier d'une information sur les « activités pédagogiques » à réaliser à distance et sur leur « durée moyenne ». Par ailleurs, l'apprenant dispose d'un accompagnement technique, mais aussi pédagogique. Enfin, en formation à distance, il y a une traçabilité à garantir concernant les « évaluations qui jalonnent ou concluent l'action de formation », comme le souligne Léa Rameau.

C'est pourquoi, l'Université du Mans a élaboré un plug-in qui satisfait les obligations légales de la formation à distance, en automatisant ce suivi. Ce plug-in publie des attestations en lien avec une scénarisation pédagogique en « jalons ». Ces « jalons » représentent, selon Nicolas Postec (vice-président délégué chargé du développement numérique, Le Mans Université) et Audrey Sauvêtre (directrice du service formation continue, Le Mans Université), des « étapes clés » de la formation. Le plug-in « attestoodle » est disponible en open source sur moodle.org.

Au final, cette journée inter-réseaux a montré l'intérêt de l'échange entre professionnels pour rester en veille sur les évolutions de la formation et l'adaptation des formats pour répondre aux besoins de publics ciblés. La mutualisation des bonnes pratiques est très appréciée des membres des groupes GARF. Le GARF a d'ailleurs recours au digital, en combinant des échanges physiques et digitaux, comme la possibilité pour chaque membre de poser une question en ligne à l'ensemble des adhérents.



Formation professionnelle : le rôle de l'ISQ au cœur du nouveau « Référentiel National de Qualité ».

Par Catherine Terrien, Déléguée Générale de l'ISQ.

Dans un secteur de la formation en pleine (r)évolution, l'ISQ accélère sa transformation digitale et s'adapte aux évolutions consécutives à la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de septembre 2018. Le décret 2019-565 du 6 juin 2019 expose en détails le contenu du nouveau « Référentiel National de Qualité » (RNQ) auquel seront soumis les prestataires de formation. Objectif ? Obtenir la certification nationale qualité au 1^{er} janvier 2021 !

Une certification nationale ...

Elle remplacera donc le traditionnel enregistrement Datadock à l'horizon 2021. Ainsi, tous les organismes disposant d'un NDA (Numéro de Déclaration d'activité) ou en cours d'enregistrement et souhaitant recourir à des financements publics ou mutualisés devront avoir obtenu le précieux sésame au 1^{er} janvier 2021.

Les organismes concernés sont les prestataires d'actions concourant au développement des compétences relevant des quatre catégories suivantes : Actions de Formation – Bilan de Compétences – Validation des Acquis de l'Expérience et Actions de Formation par l'Apprentissage.

Bâtir une démarche qualité et témoigner de son professionnalisme passera donc par le respect de ce RNQ qui implique d'ores et déjà, a minima, les 40 800 Organismes de Formation référencés dans Datadock à ce jour.

... basée sur sept critères de qualité...

Ce nouveau référentiel national se base sur la liste de sept critères suivants - contre six dans Datadock - qui font émerger, en filigrane, sept grandes thématiques qualité et incluent en outre trente-deux indicateurs d'appréciation :

1. « Les conditions d'information du public sur les prestations proposées, les délais pour y accéder et les résultats obtenus », soit la communication externe des prestataires.
2. « L'identification précise des objectifs des prestations proposées et l'adaptation de ces prestations aux publics bénéficiaires, lors de la conception des prestations », soit l'appréhension des besoins en formation.
3. « L'adaptation aux publics bénéficiaires des prestations et des modalités d'accueil, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation mises en œuvre », soit l'adaptation aux besoins identifiés et leur évaluation par le prestataire.

4. « L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement aux prestations mises en œuvre », soit la prise en charge « matérielle » de la formation.

5. « La qualification et le développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations », soit la gestion des compétences.

6. « L'inscription et l'investissement du prestataire dans son environnement professionnel », soit l'adaptation professionnelle dans le cadre de l'entreprise.

7. « Le recueil et la prise en compte des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées », soit une relation prestataire continue.

Des indicateurs sont rattachés à chaque critère et aux différentes catégories d'action : 28 indicateurs pour l'action de formation professionnelle, 22 pour le bilan de compétences, 24 pour la VAE et 32 pour l'action de formation en apprentissage.

Notons par ailleurs que les OF ayant déjà une certification reconnue par le CNEFOP bénéficieront d'une procédure simplifiée se traduisant par une durée d'audit aménagée. Dans ce cas, l'audit porte sur 9 indicateurs communs auxquels se rajoutent les indicateurs spécifiques en fonction de l'activité (catégories d'actions) du prestataire.

... et administrée par différents acteurs.

Différentes parties se partageront la délicate tâche de mettre en place et gérer ce nouveau dispositif. Parmi elles, l'autorité publique est représentée par « France Compétences », en charge de l'évaluation et de la régulation du système. Le COFRAC, pour sa part, est en charge de l'accréditation des organismes certificateurs, tels que l'ISQ.

Une fois « accrédités » par le COFRAC, ces certificateurs, via des auditeurs qualifiés, réaliseront les audits. La durée des audits est définie en fonction du



type de catégorie d'actions du prestataire, de son chiffre d'affaires en formation professionnelle ainsi que du nombre de ses implantations, mono-site ou multi-sites. Selon les résultats de l'audit (le nombre et la nature de non-conformités), le certificateur choisi par le prestataire attribuera ou non la certification nationale qualité.

Cette certification acquise, les prestataires pourront alors l'afficher sur leurs supports de communication et la présenter à leurs clients comme gage de la qualité de leurs prestations.

L'ISQ, un acteur historique...

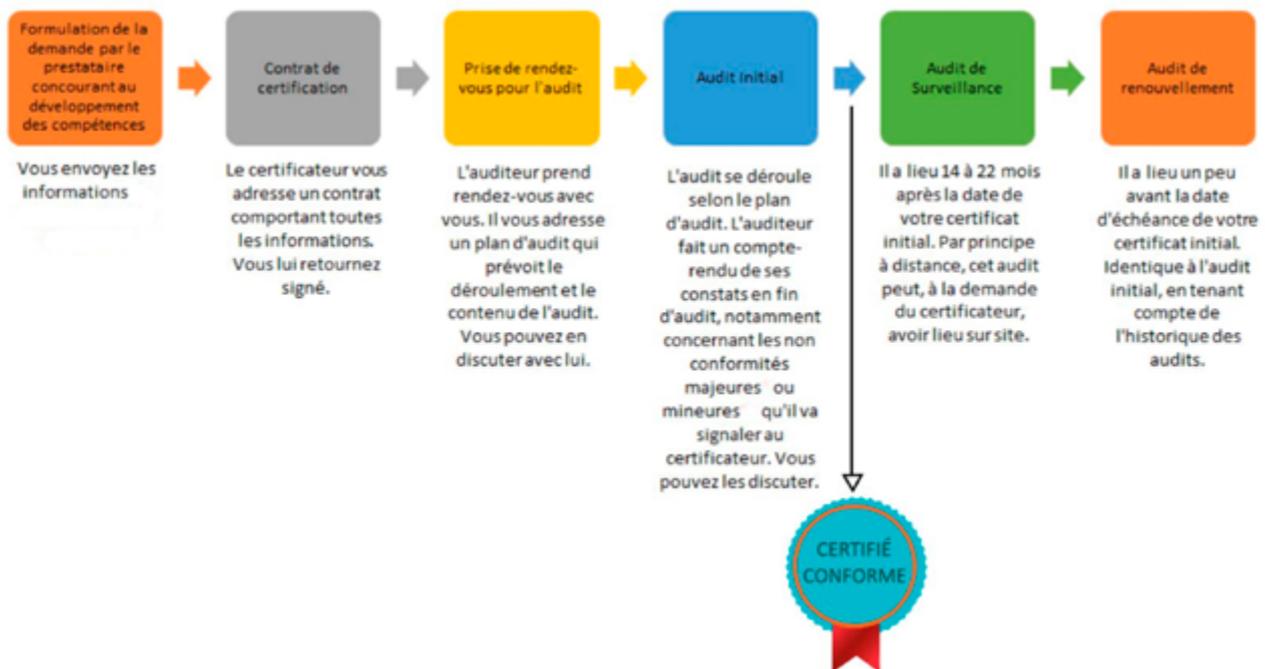
Fondée en 1979, l'ISQ s'adapte continuellement aux évolutions du secteur et s'est minutieusement préparée à assurer pleinement son rôle de certificateur dans ce nouveau paysage de la certification qualité, au service de ses clients actuels et futurs. Notre mission historique est d'attribuer des qualifications en

reconnaissance du professionnalisme des prestataires de formation grâce à un processus unique d'attribution qui associe des prestataires de formation, des clients ainsi que des personnalités qualifiées représentant l'intérêt général. Un processus tripartite d'un haut niveau d'exigences qui garantit la transparence et l'impartialité des décisions.

Avec plus de 2200 centres déjà qualifiés rattachés à plus de 1600 sièges, l'ISQ s'affirme comme le leader incontesté des organismes de certification et le partenaire idéal pour réussir ce nouveau challenge.

... au cœur du changement législatif et technique.

En pratique, l'ISQ sera en mesure, sous réserve de l'autorisation du COFRAC, grâce à un dispositif adapté et simplifié, d'attribuer la certification nationale qualité sur 3 ans renouvelables. Après la demande de certification en ligne du prestataire, l'ISQ enclenchera le processus de certification suivant :



SOURCE : J. ABECASSIS POUR L'ISQ

Par ailleurs, si l'éco-système externe du secteur de la formation professionnelle évolue, c'est également le cas de notre organisme ; en effet, au regard des évolutions technologiques et législatives de ces dernières années, nous avons réalisé un audit de nos fonctionnements et outils internes afin de répondre, nous aussi, aux exigences de qualité que les prestataires de formation sont en droit d'attendre. Aussi, nous avons décidé d'implanter un nouveau dispositif sécurisé afin de simplifier les démarches en ligne de nos clients qui pourront transférer en toute sécurité leurs documents confidentiels nécessaires à la certification et gagner en fluidité dans leurs différentes démarches en ligne.

La déclinaison de notre logo pictogramme en une couleur identifiable pour chaque certification et la mise en

avant de la lettre « Q » en forme de loupe témoignent de notre volonté de dévoiler notre expertise métier et d'exprimer notre raison d'être. De plus, dans une démarche « client-centric », notre site internet a été conçu pour guider et informer les visiteurs grâce à des contenus multimédias mis à jour régulièrement et adaptés aux principaux feedbacks exprimés par les internautes. Ainsi, la refonte de notre site internet et celle de notre identité visuelle témoignent de cette volonté d'adaptation aux enjeux technologiques modernes.

Puisque le secteur de la formation professionnelle évolue, l'ISQ aussi fait sa mue : les prestataires s'engagent avec l'ISQ pour l'amélioration continue de leurs activités de formation et font le choix de l'ISQ pour la confiance, la performance et le professionnalisme.



46^e colloque de la Formation Continue à l'Université

« La Performance de la Formation Professionnelle à l'Université »

Co-organisé par la FCU et l'Université Côte d'Azur

La loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel est promulguée depuis septembre 2018, les principaux décrets d'application sont entrés en vigueur et comme tous les acteurs du champ de la Formation Professionnelle, les universités sont confrontées à une obligation de bouleversements d'ampleur.

Saisir les opportunités de la loi, profiter de la liberté d'agir pour positionner nos universités sur les différents marchés de la formation professionnelle est un enjeu stratégique majeur.

Le 46^e colloque du réseau FCU, réuni à Nice, a été l'occasion de débattre et d'échanger sur la notion de performance de la formation professionnelle.

Retour sur quelques temps forts

Conférence - La performance de la formation professionnelle dans un marché dérégulé

- Antoine Foucher - Directeur de cabinet de la Ministre du travail
- Laurent Durain - Directeur de la Formation Professionnelle - Caisse des Dépôts

Cette conférence introductive « à double voix » offre l'opportunité aux participants de recueillir « à la source » une information sur l'une des mesures emblématiques de la réforme, le développement d'une appli « grand public » sur smartphone pour permettre à chacun de mobiliser aisément son CPF.

Antoine Foucher a rappelé les enjeux de la réforme avec comme point central la compétence des individus pour une performance/compétitivité des entreprises dans un contexte de mondialisation. Pour lui, le cœur de la réforme n'est pas la dérégulation du marché mais bien sa désintermédiation.

Concernant l'appli CPF, Laurent Durain a, en particulier, pointé deux éléments forts :

- pour les utilisateurs/bénéficiaires : l'accès à un service unique dans le monde ;
- pour les organismes de formation (OF) : l'accès à une place de marché totalement gratuite pour eux.

Les grands principes des conditions générales d'utilisation, les éléments du parcours d'achat et la structuration de la relation entre les OF et la CDC doivent conduire les OF à réfléchir à leur stratégie de mise en ligne de leur offre sur la plateforme.

Table ronde – Performance et compétences : le point de vue des opérateurs

- Jérôme Vandamme - Chef de cabinet du président - UPE06
- Anne Mascarelli – Consultante RH - HTI Executive Search
- Daniel Sfecci - Président - UIMM Côte d'Azur
- René Poillon - Secrétaire Général de Constructys Paca & Corse
- Nathalie Picard - Responsable de la certification - Direction des Diplômes, Titres et Certifications - CFPB

Alors que la reprise économique permet aux entreprises d'envisager de nouvelles marges de manœuvre, la transition numérique et les mutations socio-économiques transforment l'emploi dans tous les secteurs d'activité. Dans un contexte de chômage massif, les entreprises peinent cependant à pourvoir des emplois nécessitant des compétences de plus en plus pointues.

La formation professionnelle, dont l'apprentissage, constitue la colonne vertébrale d'un système vertueux pour la compétitivité des entreprises françaises. Le parcours de formation doit permettre à chacun l'acquisition des compétences nécessaires à un projet professionnel éclairé.



L'offre de formation professionnelle doit être repensée. Elle doit être multimodale et basée sur l'approche par compétences. L'adaptation de cette offre aux besoins des territoires consacre ainsi la nécessité de liens toujours plus forts entre les universités et les entreprises.

Table ronde – Performance et nouvelle définition de l'action de formation : quelle place pour les universités

- Sabrina Dougados - Avocat associé - Fromont-Briens
- Claire Daniel - CD CONSULTING
- Philippe Debruyne – Administrateur de France Compétences - Pdt de la commission Evaluation – CFDT
- Anne-Lise Ulmann – Maître de conférences en sciences de l'éducation - Cnam

La table ronde a permis une présentation des éléments juridiques et pédagogiques liés à la modalité de formation en situation de travail (Afest).

Dans un contexte propice à l'Afest et à l'innovation pour le développement des compétences, l'encadrement juridique permet de définir le séquençage chronologique et les éléments probants attendus.

L'Afest représente alors une réelle opportunité pour l'entreprise et l'université de déployer un dispositif nourrissant la transversalité entre le monde économique et l'université, transversalité aussi bien vis-à-vis de la formation que de la recherche.

Pour les universités, la mise en œuvre de l'Afest questionne le modèle économique, sa place dans des parcours de formation hybride, l'Afest en réponse à une prescription VAE.

Et si pour les universités, l'Afest était une ouverture à ramener des situations de travail à l'université et ainsi assurer de la perméabilité entre situations de travail et situation de formation ?

Conférence - Performance des individus / performance du système de formation professionnelle : un éclairage pour la formation professionnelle à l'université

- René Bagorski – Président de l'AFREF (Association française de réflexion et d'échanges sur la formation), co-auteur du rapport « Les opérateurs de compétences : transformer la formation professionnelle pour répondre aux enjeux de compétences »

Après un bref rappel historique sur les conceptions successives de la formation continue René Bagorski

pose clairement les termes du débat : aujourd'hui la formation continue est un marché, dont les produits sont jugés sur leur performance en terme d'employabilité des formés. L'université saura-t-elle évoluer dans ce marché, où le diplôme ne donne plus le la, et les blocs de compétences deviennent le mètre étalon.

La loi du 5 septembre 2018 ambitionne d'investir massivement dans les compétences essentielles à la compétitivité, de favoriser la construction des parcours professionnels pour vaincre le chômage de masse. Elle réaffirme, d'une part la responsabilité sociale des entreprises à travers le plan de développement des compétences, l'obligation de former et la nouvelle définition de l'action de formation et d'autre part, elle consacre l'idée d'un individu « responsable » de son employabilité et de la sécurisation de son parcours professionnel.

Elle ouvre donc des perspectives de co-construction de parcours avec le CPF monétarisé pour réaliser à la fois des projets individuels et professionnels. Mais les choix du salarié sont contraints, par les listes de certifications inscrites au RNCP et le système des abondements qui donne un droit de regard au financeur.

Ainsi, le salarié devient acteur de la construction de sa qualification mais en est-il auteur ? Etre acteur, c'est jouer un rôle défini, en revanche être auteur, c'est écrire son propre scénario, déterminer ses choix qu'ils répondent ou non aux besoins de l'économie.

Manifeste pour une université ambitieuse sur les nouveaux marchés de la formation professionnelle

Les Universités, le Cnam entendent jouer un rôle majeur pour « produire » les compétences de demain, au service et au bénéfice des individus, des entreprises, des territoires et de la nation toute entière dans une économie mondialisée.

Le réseau FCU a produit un Manifeste « Pour une Université ambitieuse sur les nouveaux marchés de la Formation Professionnelle » publié en décembre 2018.

Ce Manifeste recense 21 recommandations ou engagements pour concrétiser l'ambition collective des Universités en matière de Formation Professionnelle.

<https://www.fcu.fr/manifeste-pour-une-universite-ambitieuse-sur-les-nouveaux-marches-de-la-formation-professionnelle-la-synthese/>

Le réseau FCU accompagne ses 95 adhérents dans le management et la réussite de ces changements profonds.



Audencia réinvente l'expérience d'apprentissage en formation continue



Makram Chemangui,
Directeur de la formation continue
et Directeur Général Adjoint
d'Audencia

Répondre efficacement aux évolutions du marché et à la demande croissante des apprenants est un axe fort pour Audencia. L'école mise sur son expertise reconnue pour mettre en place des formations toujours plus innovantes et pertinentes. Le point avec Makram Chemangui, Directeur de la formation continue et Directeur Général Adjoint d'Audencia

Parlez-nous de votre offre de formation, et notamment de formation continue.

Audencia est une école de management qui dispose d'une triple accréditation internationale. Nous proposons à la fois une offre de formation initiale à travers des programmes nationaux et internationaux, ainsi que de la formation continue dédiée aux professionnels à la recherche d'un nouvel élan pour leur activité. L'école accueille plus de 3 000 participants en formation continue par an dans 6 campus, dont 3 en France et 3 à l'international (deux en Chine et un en Algérie).

Nous proposons une offre importante de formations professionnelles dédiées à l'ensemble des niveaux décisionnels de l'entreprise. Nous formons à la fois des administrateurs, des dirigeants, des managers et des salariés intéressés par des modules de management.

Pourquoi avez-vous choisi de vous positionner sur le segment de l'Executive Education ?

Il s'agit d'une composante essentielle pour l'école mais aussi pour les entreprises. En effet, la formation n'est plus une étape figée dans le temps. Face à la complexité des environnements des entreprises, les dispositifs de formation permettent d'acquérir et d'ajuster les compétences mais aussi de créer plus d'approches collectives comme un levier fondamental de la transformation des entreprises. Celles-ci doivent être conscientes des plus-values qu'apporte la formation en termes d'évolution concrète, permettant de mieux appréhender leurs marchés et environnements.

Quelques mots sur votre nouvelle approche globale innovante. Quelle est sa valeur ajoutée pour les entreprises et les employés ?

Cette approche globale nous permet d'aller au-delà de la formation. Nous nous inscrivons aujourd'hui en tant qu'acteur reconnu de l'accompagnement des entreprises en nous appuyant sur plus de 120 professeurs experts. Ces derniers exercent dans des domaines variés, liés à la conduite du changement, aux besoins d'innovation, à l'accompagnement des carrières et à la mise en conformité avec la stratégie de l'en-

<https://executive.audencia.com/>



treprise. Nous pouvons déployer plusieurs actions en fonction des attentes des entreprises : formation, études, accompagnement, coaching... C'est un modèle dans lequel s'inscrit l'approche Innovative LeaderS (ILS) qui permet de conseiller et d'accompagner la direction générale sur ces sujets stratégiques en vue d'identifier l'ingénierie pédagogique nécessaire pour la déployer par la suite. Enfin, nous avons besoin de mesurer concrètement les résultats et d'identifier l'impact de ces actions au niveau de l'entreprise.



Justement, comment mesurez-vous l'impact et la valeur ajoutée de cette formation au niveau des entreprises et des employés ?

Nous avons la possibilité de mesurer l'impact à deux niveaux :

- La capacité des personnes accompagnées à être acteur de la stratégie de l'entreprise ;
- La capacité d'un collectif à travailler ensemble et à être dans une logique d'intelligence collective.

Sur un plan plus opérationnel, la capacité d'une personne accompagnée à réfléchir, concevoir et proposer un plan d'action pour son entreprise est clé. Désormais, les entreprises peuvent proposer aux participants de travailler sur des projets stratégiques. Dans ce cadre, notre mission est de les accompagner avec des experts dédiés aux thématiques choisies. En premier lieu, nous allons démontrer concrètement le changement de posture de cette personne à travers son appropriation d'un projet stratégique. Il s'agit de mesurer sa capacité de réflexion, de conception et de mise en œuvre. Nous sommes face à des éléments visibles de la montée en compétences et de la capacité de cette personne à accompagner la stratégie de l'entreprise.

En parallèle, la dimension collective permet de valider qu'un groupe de personnes est capable à la fin de ce processus d'interagir ensemble et de produire une « intelligence collective ». C'est un enjeu majeur sur lequel nous travaillons, avec des populations de managers distinctes, dans une même entreprise, en les mobilisant sur des projets transversaux adossés à différentes strates de l'organisation. Nous construisons avec eux cette capacité de travailler ensemble, quel que soit le niveau hiérarchique de la prise de décision. La dimension collective est aujourd'hui un indicateur

important et très recherché par les entreprises. Le but est de démontrer que le travail en équipe constitue une véritable opportunité de co-construction et de collaboration collective favorisant la réussite.

La formation continue, c'est aussi des projets sur-mesure pour servir et répondre étroitement aux besoins des entreprises. Dites-nous en plus.

Nous accompagnons depuis plus de 5 ans des entreprises sur des dispositifs de Corporate MBA pour les managers. En termes de mesurabilité sur des projets stratégiques, nous bénéficions aujourd'hui d'un savoir-faire reconnu que nous avons su forger au fil des ans. Cette expertise nous permet de travailler avec une douzaine de partenaires depuis plus de 4 ans sur ces dispositifs à la fois diplômants et orientés vers la stratégie de l'entreprise. Notre engagement et notre professionnalisme nous permettent de nous positionner auprès de nombreux acteurs de renommée dans plusieurs secteurs d'activité : Invivo, Beneteau, la banque CIC, ExterionMedia, La Société Générale...

Quels sont les autres challenges auxquels vous devez faire face dans ce cadre ?

Nos challenges sont relatifs aux enjeux de nos entreprises et tournent autour de 3 axes :

- L'intelligence artificielle et le digital qui bouleversent le marché, le sens du travail et qui interrogent sur la vraie valeur de l'humain dans l'entreprise. Il s'agit de montrer la valeur ajoutée qu'apporte l'intelligence artificielle à l'humain à partir du moment où il l'a conçue. Cet aspect requiert un important travail d'accompagnement pour qu'une interaction entre la machine et l'humain fonctionne à son optimum ;
- La modularité du temps de travail. Parce que les horaires définis ne sont plus d'actualité, les dispositifs de formation doivent aussi évoluer. Nous devons proposer des dispositifs de formation flexibles et modulaires pour garantir une expérience d'apprentissage maximale. Cela nous amène à investir dans des systèmes de formation digitale et à développer nos outils en permanence pour répondre aux mutations profondes du marché ;
- Réinventer une nouvelle expérience d'apprentissage. En nous appuyant sur plus de 180 partenaires académiques dans 54 pays, nous sommes capables d'offrir une expérience d'apprentissage différenciante. Cette dimension internationale de l'école, nous permet aussi de proposer des learning trip pour découvrir des écosystèmes mondiaux de référence, dans des secteurs d'activités divers et variés.

Le mot de la fin ?

Nous veillons à valoriser tout particulièrement nos territoires nationaux et internationaux, au service de l'entreprise, tout en conservant notre approche pédagogique différenciante et une flexibilité maximale dans notre accompagnement.





**BREST
BUSINESS
SCHOOL**



FORMEZ-VOUS N'IMPORTE QUAND À N'IMPORTE QUEL ENDROIT !

Des formations Mastère Spécialisé®* et le Bachelor e-Business & Marketing disponibles en version **e-Learning**.



* Mastère Spécialisé® Contrôle de gestion et pilotage de la performance / Gestion patrimoniale et financière / Manager des activités logistiques et achats

BREST BUSINESS SCHOOL

REJOIGNEZ-NOUS SUR :
WWW.BREST-BS.COM/PROGRAMMES/E-LEARNING/



UNE QUESTION ?

contact@brest-bs.com
+33 (0)2 98 34 44 44

NOUS TROUVER

Brest Business School
2, avenue de Provence
29200 Brest



La formation digitale pour tous



Jean Baptiste Maurice
Directeur du développement au sein de Brest Business School

Le monde de la formation étant en perpétuelle évolution, Brest Business School (BBS) a développé un modèle éducatif innovant en misant sur le digital et prenant en compte les besoins des entreprises pour les préparer aux métiers de demain. Le point avec Jean Baptiste Maurice, directeur du développement au sein de Brest Business School.

Dites-nous en plus sur l'école.

L'école a vu le jour en 1962 à l'initiative des CCI et des entrepreneurs bretons pour allier harmonieusement le monde de l'éducation supérieure et

celui de l'entreprise pour répondre aux besoins de l'économie locale. Étant la seule grande école dans la région, suite au partenariat avec le groupe chinois Weidong Cloud Education, nous sommes aujourd'hui la 1^{re} grande école franco-chinoise à l'échelle internationale. BBS est également la seule école à proposer un portefeuille de formations continues aussi complet grâce à son partenaire exclusif, le groupe Demos.

L'idée est de profiter de ces attaches pour accélérer notre développement, notamment en devenant un leader de l'éducation distancielle. À côté de cette forte croissance, nous avons à cœur de garder notre identité et de consolider nos valeurs fondamentales : l'ouverture, le défi et l'empathie.

Vous développez tous vos programmes de formation continue au format digital. Pourquoi ?

Tout en consolidant la formation en présentiel, nous élargissons le champ des possibles au niveau régional, national et international. En effet, nous avons toujours souhaité accompagner les évolutions du monde professionnel en proposant des formations adaptées aux besoins des entreprises. Celles-ci ont évolué au fil des ans et leurs méthodes et modes de travail ont considérablement changé. Elles ont besoin de formations plus pertinentes

et plus adaptées. Ainsi, nous développons tous nos programmes de formation continue au format Blended Learning (mix de distanciel et présentiel) afin qu'ils soient accessibles de n'importe où et à tout moment.

Nous nous inscrivons dans la réforme de la formation continue en proposant nos Mastères Spécialisés® en blocs de compétence en distanciel. Cela permet à un apprenant de valider des formations courtes chaque année pour obtenir le diplôme sur 5 ans.

Quels sont les principaux domaines vers lesquels les formations continues de BBS sont orientées ?

Dans un monde volatile, nous proposons trois mastères spécialisés au format blended learning :

- Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance. Il forme les contrôleurs de gestion et bras droits des dirigeants en combinant stratégie, finance, informatique et management ;
- Gestion Patrimoniale et Financière. Il se veut généraliste et touche à la fois au droit et à la finance en ciblant une clientèle de particuliers et de professionnels ;
- Management des Activités Logistiques et Achats, une expertise en lien avec la forte activité portuaire brestoise.

Vos actualités ?

Nous avons développé nos programmes entièrement en mode blended pour janvier 2020. Plus récemment, nous avons créé un fonds de dotation qui tourne autour de 4 axes stratégiques dont l'accompagnement du digital et le développement de pratiques pédagogiques innovantes. Nous présentons aussi l'offre « Kub » qui s'adresse aux entreprises pour leur offrir une panoplie de services différenciants notamment des réductions sur nos programmes. Ils pourront bénéficier aussi d'une visibilité sur notre site web et organiser des événements, à l'école, sur des sujets divers et variés.

BBS privilégie une relation de proximité avec le monde professionnel pour développer des formations pertinentes et innovantes en nous appuyant sur un comité pédagogique de haut niveau.

Nos enjeux s'articulent autour de notre territoire, mais également dans le soutien de nos projets tout en accélérant l'innovation.

<https://brest-bs.com/>



Les réseaux d'approvisionnement collaboratifs avec contrat de niveau de service

BBS possède une expertise en logistique se déclinant dans les programmes et les axes de recherche. Ci-dessous, un sujet novateur sur les chaînes d'approvisionnement collaboratives par Prof. Abdelkader SBIHI, Doyen à BBS.



Prof. Abdelkader
SBIHI

La concurrence commerciale et la mondialisation de l'économie menacent la survie des entreprises, d'où l'intérêt d'adopter des stratégies optimales permettant de réduire les coûts dont le transport en constitue l'une des principales charges et accroître les rendements. De ce fait la mise en place de nouvelles méthodologies de gestion de la chaîne

d'approvisionnement s'avère nécessaire pour un objectif double : (i) l'amélioration la performance financière et (ii) la performance environnementale des entreprises. Les principaux freins à l'atteinte de ce double objectif résident dans l'absence de collaboration entre les différents acteurs de la chaîne logistique, le cloisonnement des services et dans le manque de performance des systèmes d'informations. C'est ainsi qu'une réflexion à l'échelle globale de la chaîne est plus efficace qu'une optimisation par fonction logistique prise séparément.

Formellement, le réseau de la chaîne d'approvisionnement avec des contrats régit les transactions entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et utilise des incitations (pénalités/récompenses) pour que les décisions des membres de la chaîne d'approvisionnement soient cohérentes entre elles.

Nous nous focaliserons donc sur le concept de réseaux logistiques avec contrats de niveau de service (supply chain network with service level agreement ou SLA). Ce modèle considère les objectifs de tous les acteurs pour des solutions avantageuses/réalistes basées sur des décisions partagées au lieu de celles basées sur des décisions individuelles. Il s'agit de concevoir des politiques de collaboration qui maintiennent un niveau acceptable d'équité. Ceci permettra d'induire un comportement vertueux de la part des acteurs d'un point de vue de B to B.

Or, le principal défi pour les gestionnaires de chaîne d'approvisionnement est la prévision de la demande des clients qui dépend de plusieurs paramètres et variables (revenus, marché, météo, saisons, législations changeantes...): une mauvaise anticipation de cette demande peut engendrer une rupture ou un excédent de stock, la non-satisfaction de la demande des clients, un désordre dans l'organisation du transport et des pertes financières importantes. En effet, plus on remonte dans la chaîne, plus la demande continue d'augmenter jusqu'au producteur qui percevra une hausse fallacieuse. On parle alors de demande en distorsion.

Par conséquent, un accord de coopération entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement s'avère nécessaire afin de faire face à toutes ces perturbations. Cette approche de collaboration permettra le partage d'information entre les sites, la mutualisation des risques dues à l'incertitude des opérations, le contrôle des stocks et l'optimisation des transports. La collaboration dans une chaîne d'approvisionnement commence, en effet, avec le consommateur et s'étend à travers l'entreprise au niveau de la planification, le réapprovisionnement, la production, le transport et enfin la livraison.

Le conflit des intérêts entre différents acteurs et les objectifs opposés compliquent la collaboration entre différentes parties. L'intégration collaborative permettra alors de gérer/maîtriser cette complexité inhérente aux parties prenantes.

De ce fait, l'implémentation d'un système de récompense et de pénalité régi par des contrats de niveau de service est une solution pour faire face à cette complexité, permettant de satisfaire chaque acteur de la chaîne selon son propre niveau de service exigé ou souhaité.

<https://brest-bs.com/>



Des programmes diversifiés et sur-mesure



Stéphane Canonne,
Directeur d'EDHEC Executive
Education & MBAs

EDHEC Business School place l'excellence académique et la proximité avec les entreprises au cœur de sa stratégie. Le point avec Stéphane Canonne, Directeur d'EDHEC Executive Education & MBAs, qui nous en dit plus sur l'école, son positionnement sur le marché de la formation ainsi que les différents programmes proposés en formation continue.

Quelques mots pour nous présenter l'EDHEC et son cœur de métier.

Fondée en 1906 par et pour des entrepreneurs du Nord de la France, l'EDHEC figure parmi les 15 meilleures Business Schools européennes. Aujourd'hui, nous sommes uniques sur le marché, tant par notre modèle de recherche que par notre indépendance, et veillons à conserver dans notre ADN cet esprit entrepreneurial qui fait de nous une école très proche du business, alliant proximité avec les entreprises et excellence académique. L'ensemble des programmes de l'enseignement supérieur sont proposés au sein de l'EDHEC, qu'il s'agisse des masters, du bachelor ou de la formation continue.

Justement, quels sont les programmes que vous proposez en matière de formation continue ?

Nous proposons des programmes certifiants et diplômants qui correspondent à des moments clés du parcours professionnel :

- Le Global MBA : il s'agit d'un programme à plein temps d'une durée de 10 mois destiné à des leaders internationaux, dont l'âge moyen est de 30 ans. Ils font le choix d'arrêter de travailler pour se former au management multiculturel en vue de travailler dans un pays différent du leur ou de changer de secteur ou de fonction ;
- L'exécutif MBA : Ce programme de 16 mois à temps partiel s'adresse à des cadres d'une quarantaine d'années qui ont besoin de prendre du recul pour aborder leur deuxième partie de carrière. Ils sont généralement issus de filières techniques et souhaitent développer une vision à 360° de l'entreprise afin de se projeter sur d'autres perspectives, que ce soit une progression vers des fonctions de dirigeant ou dans l'entrepreneuriat.
- Des programmes destinés aux managers qui ont besoin de renforcer leurs compétences en management du Business et des Hommes pour accéder à de nouvelles responsabilités.
- Des programmes pour dirigeants : les personnes concernées ont généralement entre 45 et 55 ans et ont besoin d'asseoir leur leadership dans leurs nouvelles fonctions de dirigeants ;
- Des programmes sur mesure pour les entreprises. Nous concevons et délivrons des programmes adaptés aux enjeux spécifiques de nos clients, en ligne avec leur culture, leur stratégie et dans le respect de leurs valeurs.

<https://executive.edhec.edu/>



DÉVELOPPEZ UN LEADERSHIP HUMAIN
À L'ÈRE DU DIGITAL AVEC LES PROGRAMMES
EDHEC EXECUTIVE EDUCATION
TOP 10 MONDIAL (CLASSEMENT FINANCIAL TIMES 2019)



 **EDHEC**
BUSINESS SCHOOL

Développez vos compétences et de nouveaux modes de pensée avec EDHEC Executive Education.

Top 10 mondial*
Custom Programmes

3^e mondial* pour la pertinence des nouvelles compétences acquises.

Paris Opéra, Lille, Nice

*Classement Executive Education Financial Times 2019

Magali Touroude Pereira
EDHEC Executive MBA (Major 2018)
CEO of YesMyPatent.com

*Make an impact**

EDHEC.EDU

* Agissez sur le monde

Comment se positionne l'EDHEC sur le marché de la formation ?

L'offre de formation continue de l'EDHEC permet aux managers et aux dirigeants d'envisager une transformation tant personnelle que professionnelle.

Nous proposons pour cela des expériences d'apprentissage innovantes permettant de développer les compétences du leader de demain, adaptés aux nouveaux enjeux et aux mutations que connaissent les entreprises. Cela passe par un savant mélange de temps de prise de recul et d'introspection, d'exploration, d'immersion dans des univers décalés, d'expérimentation de nouvelles méthodes, d'interventions inspirantes de dirigeants, d'échanges entre pairs...

Par exemple, les programmes managers permettent, de leur côté, d'acquérir une vision globale de l'entreprise, afin d'occuper des fonctions qui n'étaient pas accessibles auparavant sans la compétence, ni la confiance en soi acquise à travers cette formation.

Quant aux programmes dirigeants, ils permettent de développer les nouvelles formes de Leadership qui leur permettent d'affronter les bouleversements considérables que leur entreprise rencontre, notamment ceux liés à la transformation digitale, à la crise climatique, ou à l'impact des nouvelles technologies.

Organiser le parcours de carrière et fidéliser les hauts potentiels est au cœur des préoccupations des entreprises. Qu'en est-il ? Et comment cela se traduit-il en termes de programmes ?

Nous traitons cet aspect principalement au niveau des programmes sur mesure que nous co-développons avec nos clients en prenant en compte leur culture managériale et leur stratégie RH. L'objectif est d'avoir un maximum d'impact tant pour les participants que pour l'organisation.

Concernant les programmes diplômants, comme l'EMBA ou les programmes dirigeants, nous proposons un accompagnement de carrière. L'EDHEC intègre dans tous ses programmes, un dispositif d'accompagnement professionnel et de coaching personnel pour leur permettre de définir ce qu'ils ont réellement envie de faire.

Nous nous adressons à des personnes qui se trouvent souvent à un âge charnière (entre 37 et 45 ans), qui ont acquis une expérience riche au fil des années, mais qui ont besoin de lever la tête du guidon pour considérer de nouvelles perspectives.

Comment résumeriez-vous la plus-value de vos formations ?

Nos participants sont sélectionnés en fonction d'un certain nombre de critères. Le critère le plus important pour nous est que cette personne soit porteuse d'un projet, qu'il s'agisse d'accéder à des fonctions supérieures dans l'organisation, de démarrer une activité à l'étranger, travailler dans un nouveau secteur d'activité ou créer sa société. Notre plus-value est de participer activement à la réalisation de ce projet professionnel.

Quelles sont vos actualités/vos perspectives ?

L'actualité dont nous sommes aujourd'hui très fiers, c'est d'avoir progressé jusqu'à la 10ème place mondiale dans le classement du Financial Times Executive Education 2019, qui évalue les programmes sur-mesure pour les entreprises.

Ce qui nous rend encore plus fiers, c'est que ce classement ait été établi sur la base des retours clients, c'est un honneur de figurer dans le Top 10 des Business Schools les plus réputées au monde. Cela représente un gage de qualité pour les entreprises et cela valide aussi notre capacité d'écoute et d'adaptation au contexte spécifique de nos clients.

En termes de perspectives, nous sommes particulièrement mobilisés par :

- Le développement de notre volet digital. À ce titre, nous venons de lancer EDHEC Online, une plateforme de programmes diplômants 100% en ligne permettant aux personnes qui ne peuvent pas se déplacer sur le campus, de pouvoir bénéficier de nos formations ;
- Notre développement international, en travaillant sur la diversité de nos programmes. A ce titre, notre spécificité est d'être capable de proposer un haut niveau de personnalisation et de diversité au sein de nos programmes.

Nous aspirons à continuer sur cette lancée en augmentant encore la diversité et la dimension internationale de nos participants.

Fondée en 1906, l'EDHEC figure parmi les 15 meilleures Business Schools européennes. Présente à Lille, Nice, Paris, Londres, Singapour et forte de plus de 90 nationalités présentes sur ses campus, l'EDHEC est une école résolument internationale et connectée au monde des affaires. Avec plus de 40 000 diplômés dans 120 pays, elle forme des managers engagés capables de relever les défis d'un monde en mutation.

L'excellence, l'innovation et l'esprit d'entreprise sont au cœur des valeurs de l'EDHEC qui a développé un modèle stratégique unique fondé sur une recherche utile à la société, aux entreprises et aux étudiants incarnés notamment par EDHEC-Risk Institute et Scientific Beta.

Véritable laboratoire d'idées, l'école est aussi pionnière de l'éducation digitale avec EDHEC Online, première plateforme de formation diplômante 100% en ligne.

Ces différentes dimensions font de l'EDHEC un lieu de savoir, d'expérience et de diversité propre à transmettre aux nouvelles générations les clés d'un monde en profond bouleversement.

L'EDHEC en chiffres : 8600 étudiants en formation initiale, 19 programmes diplômants du bachelor au PhD, 184 professeurs et chercheurs, 11 centres d'expertise.



EXPLORE *Rise* MORE



FORMATIONS EN PRÉSENTIEL OU E-LEARNING



- FORMATIONS DIPLÔMANTES ET VAE
- FORMATIONS CERTIFIANTES
- FORMATIONS SUR-MESURE

Management et leadership, RH, GPEC, Gestion, Finance, Marketing, Commercial, Entrepreneuriat

Traduction : Explorez, élevez-vous plus - École historique, esprit jeune - *Compte Personnel de Formation

EM
NORMANDIE
EXECUTIVE
EDUCATION

OLD SCHOOL · YOUNG MIND

Il ne sait pas encore qu'il va guider son entreprise vers le succès. À travers les programmes de formations diplômantes, qualifiantes et certifiantes de l'EM Normandie, en présentiel ou à distance, salariés et dirigeants obtiendront les clés pour fixer le cap vers la réussite et amener leur carrière à bon port.



Création d'alliances stratégiques avec les entreprises



Christophe Yver,
Directeur de la Formation
Professionnelle et Continue au sein
de l'EM Normandie

Rencontre avec Christophe Yver, Directeur de la Formation Professionnelle et Continue au sein de l'EM Normandie. Dans cet entretien, il nous en dit plus sur la valeur ajoutée de l'offre de formation l'école sur un marché de plus en plus concurrentiel et régité par les réformes.



Quelques mots pour nous présenter l'EM Normandie et son positionnement sur le marché de la formation.

Créée en 1871, l'EM Normandie est l'une des plus anciennes écoles de management françaises. Aujourd'hui, nous sommes implantés sur 5 campus en France et à l'International : Caen, Le Havre, Paris, Dublin et Oxford. L'École est positionnée à la fois sur le marché de la formation initiale et sur celui de la formation continue.

Nous cultivons un réseau très étendu avec plus de 18 500 membres dans l'association des Alumni répartis dans le monde entier et plus de 200 universités partenaires de l'École en France et à l'international.

Au niveau de la formation continue, nous proposons des offres en inter et intra-entreprise sur les campus de Caen, du Havre et de Paris. Nos produits intra sont co-construits avec les entreprises afin de proposer le modèle qui leur convient le mieux.

em-normandie.com/fr/formation-continue



Le produit phare en inter est le Programme Grande École, délivré, en présentiel ou en E-learning. Sur ce format, l'École a été pionnière en proposant la possibilité de suivre l'ensemble du programme Grande École à distance ou bien de choisir l'un des 6 blocs de compétences indépendamment selon les besoins. Avec plus de 800 apprentis chaque année, l'EM Normandie est également la référence des écoles de management sur le segment de l'alternance.

En parallèle, nous avons deux instituts :

- L'IPER, expert dans le domaine de la formation professionnelle maritime et portuaire en France et à l'International.
- L'InSIDE, institut de l'entrepreneuriat qui délivre des formations sur cette thématique comme le lancement et le développement d'une startup. Il développe aussi une offre d'incubation pour les étudiants qui veulent créer leur entreprise. Le parcours complet d'accompagnement est proposé en complément des formations classiques.

Quelles sont les principales tendances qui marquent le marché de la formation continue et comment y répondez-vous ?

Les tendances du marché sont indiscutablement influencées par la réforme de la formation professionnelle qui élargit les droits et permet un accompagnement plus adapté des stagiaires. Dorénavant, la façon de penser, de délivrer et d'évaluer les actions de formation va évoluer. Les organismes vont devoir innover pour exister sur un marché très concurrentiel. À l'EM Normandie nous avons entamé de grands chantiers, notamment sur la partie certification, et plus particulièrement sur la modularisation de nos programmes en blocs de compétences. Nous avons mené cette réflexion à la fois sur nos offres longues (en un ou 2 ans avec le Programme Grande École) mais également sur nos offres courtes. À ce niveau, un vrai travail d'ingénierie pédagogique est mobilisé à l'échelle de l'EM Normandie afin que les formations proposées soient en parfaite harmonie avec les besoins des entreprises, tant sur le plan des compétences que de l'optimisation du financement.

En ce qui concerne la qualité, le dernier audit DataDock a démontré une conformité de notre offre à 97% par rapport aux standards. Nous sommes désormais engagés dans une démarche de certification unique avec un organisme certificateur. À ce titre, nous disposons d'un service qualité interne afin de nous structurer et répondre aux exigences du référentiel national.

Aujourd'hui, la fédération des équipes pédagogiques et administratives se présente comme un axe fort pour mettre en place des formations pertinentes. Qu'en est-il ?

L'originalité de l'équipe pédagogique à l'EM Normandie est de marier formation continue et entrepre-

neuriat. Concrètement, nous avons créé un comité d'ingénierie pédagogique au sein duquel des parties administratives et enseignantes sont mobilisées dans le cadre des formations proposées. À titre d'exemple, lorsque nous intervenons en intra-entreprise, nous nous positionnons comme un organisme de formation externalisé au service de celles-ci. Nous les accompagnons dans une vraie relation partenariale. Ensemble, nous co-construisons et intégrons les services RH dans la réflexion du programme pour répondre au mieux aux besoins de notre partenaire et proposer la formation la plus appropriée.

Les soft skills occupent une place de plus en plus importante dans le monde professionnel. Comment intégrez-vous ce volet dans vos formations ?

Nous avons fait le choix d'intégrer ces compétences dans tous nos modules de formation plutôt que de proposer une formation spécifique. En complément, nous travaillons en collaboration avec le Parcours Carrière, le service de l'École dédié à l'insertion professionnelle, qui accompagne les stagiaires dans le cadre de leur mobilité en entreprise. Différents séminaires sont organisés autour de ces thématiques. Enfin, nous organisons des rencontres régulières avec nos anciens stagiaires afin de faire le point sur l'évolution de leur carrière et mesurer l'impact de nos formations.

Qu'est-ce qui vous différencie sur un marché très concurrentiel ?

À l'EM Normandie, nous plaçons les alliances stratégiques et la mutualisation des compétences complémentaires au cœur de notre stratégie de développement.

Dans cette optique, nous avons développé des partenariats nouveaux avec différentes écoles (Ingénieurs, graphisme...). À titre d'exemple, nous formons des ostéopathes équins, ce qui est plutôt original ! La présence internationale de l'École, son profil multi-campus et son corps professoral de haut niveau représentent une vraie opportunité d'acculturation et de progression pour nos stagiaires.

Et pour conclure ?

Le métier se spécialise et tend vers une expertise. Les organismes de formation doivent intégrer les acteurs de l'écosystème (branches professionnelles, collectivités, opérateurs de compétences, entreprise, etc.) dans leurs processus de construction d'action de formation pour être en phase avec les évolutions des métiers et les besoins des territoires.

À l'EM Normandie, nous avons la conviction que l'OF de demain est un partenaire au plus près des entreprises, de son territoire et non plus un simple prestataire de services.



Grande Ecole et acteur innovant de la Formation Continue, ça va de pair.



Géraldine Minguet, Directrice du Développement Economique du Groupe ESC Clermont, gère la Formation Continue de l'Ecole. Depuis 5 ans elle et son équipe ont construit une offre globale, en croisant les savoir-faire et les travaux de recherche en sciences de gestion des professeurs de l'Ecole, aux apports et besoins des entreprises et managers du territoire.



Géraldine Minguet,
Directrice du Développement Economique du Groupe ESC Clermont

Si le catalogue complet de formations couvre un large spectre de compétences et de possibilités, la dernière réforme « Avenir professionnel » a incité l'équipe à repenser une partie de son offre. C'est l'esprit de la « sélection 2020 » : de nouveaux formats de formation et d'accompagnement pour repenser l'apprentissage et co-

construire avec les responsables RH leur plan de développement des compétences.

Quelle est la raison d'être de la sélection de cette année ?

Cette sélection s'inscrit dans la logique de la loi « Avenir professionnel » qui incite à repenser le développement des compétences à un niveau systématique pour développer des organisations apprenantes. Nous avons intégré des solutions d'accompagnement pour aider les responsables RH à saisir les opportunités ouvertes par la réforme, notamment l'AFEST. Et nous proposons les formations qui en découlent pour ceux qui sont en situation de management.

En complément des modèles classiques « formation = programme », nous proposons des dispositifs dynamiques, pour construire des solutions adaptées à chaque collaborateur et chaque structure (cycles d'atelier, co-développement, coaching).

Quels sont les points forts du groupe ESC Clermont ?

Nous sommes d'abord une Grande Ecole de Management et sommes propriétaires de nos certifications. Nous pouvons donc les faire évoluer en permanence, en réponse aux évolutions des métiers et des demandes de nos clients, sans céder aux sirènes marketing des modes managériales. Nos formations sont solides sur le plan des concepts abordés mais ancrées dans la réalité pratique des managers. Dès 2014, nous avons modularisé nos diplômes en

blocs de compétences, ce qui rend notre offre catalogue 100% certifiante et capitalisable, et éligible aux financements dont le CPF.

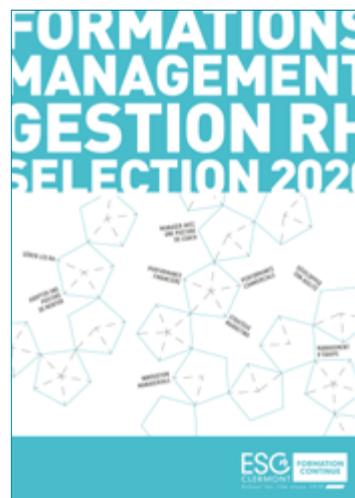
L'accent est mis sur l'apport de connaissances et sur la mise en mouvement des participants pour garantir des changements de pratiques. Par exemple, pendant la formation « Manager les hommes et les équipes », les participants construisent leur livret managérial qu'ils mettent en œuvre immédiatement. C'est le bilan même de leur plan d'action qui sert de support à leur certification. Pour eux c'est un gain de temps et pour nos clients c'est la garantie que la formation aura un impact post-formation.

Pourquoi mettre l'accent sur l'innovation managériale ?

Le champ de recherche de l'innovation managériale est très présent dans l'Ecole. Il correspond aussi à une demande de nos clients pour un management plus responsabilisant. Nos formations en management ont été repensées avec des entreprises comme Michelin, par exemple. Nous voyons qu'en revenant à l'essence du rôle du manager et à la façon d'occuper l'autorité, nous donnons des clés qui parlent aux managers, nouveaux et seniors, de tout type de structure.

Cette année, nous proposons de nouveaux formats pour aller plus loin. Les participants étaient en attente de notre part de continuer à nourrir leurs pratiques.

Nous avons mis en place deux cycles de 4 ateliers : co-développement d'une part et renforcement managérial d'autre part, et lancé la formation « manager avec la posture de coach » qui leur permettent de continuer à travailler leur posture, ou à des managers confirmés de consolider leur pratique managériale.





Gestion des Ressources Humaines & Innovation Managériale



Au service d'un nouveau pacte social

La seule formation Bac+6
regroupant l'ensemble des innovations du domaine RH
et managérial dans une perspective commune
de responsabilisation

L'ÉCOLE



LA VIE QUI VA AVEC



Bienvenue dans l'ère de la posture de coach pour les professionnels RH et les managers !

Le coach n'est pas un acteur nouveau dans le paysage des RH. Cependant son action s'est largement démocratisée. Est-on entré dans l'âge de la maturité pour les coaches en entreprise ? Qu'est-ce qu'apporte aujourd'hui la posture de coach aux différentes fonctions de l'entreprise ? Voici quelques éléments de réponse avec Séverine Dieuze, ingénieure de formation continue du Groupe Clermont en charge de l'offre en Management et Développement professionnel et parallèlement déléguée régionale de l'EMCC, 1^{re} fédération des professionnels de l'accompagnement, depuis 2018.



Séverine Dieuze,
Ingénieure de formation continue

A-t-on une bonne visibilité sur l'état du coaching en France ?

Nous avons une visibilité accrue grâce notamment aux fédérations qui structurent le métier et qui sont en capacité de donner des chiffres clés. En France, nous comptons plus de 20 000 coaches formés dont la moitié exercent le coaching en tant que profession à part

entière. L'autre moitié fait du coaching dit « intériorisé », ce sont des personnes formées au coaching qui ajoutent cette posture à leur pratique professionnelle sans changer fondamentalement de métier.

Qu'est-ce qui fait un bon coach ? Peut-on se former pour le devenir ?

Le coaching est un métier à part entière et exigeant parce qu'il demande de maîtriser à la fois le processus de coaching et un grand nombre de cadres de références auxquels le coach fait appel (Analyse transactionnelle, PNL, Gestalt, Systémie, Approches Narratives, Hypnose Ericksonienne, Thérapies Brèves, Psychologie positive, Communication Non Violente, Appréciative Inquiry, etc.), sans oublier le travail sur soi et la supervision qui sont tous deux indispensables.

Ce qui est intéressant aujourd'hui, c'est de voir que de plus en plus de personnes se forment au coaching pour adopter une posture de coach au service de leur fonction. On parle de posture de coach mais le plus juste serait de parler d'une posture d'accompagnement au service du développement du potentiel et des compétences des personnes. Cela concerne notamment les DRH qui se forment pour développer leurs compétences à l'accompagnement des collaborateurs, les managers pour développer leur capacité à exercer un management responsabilisant, et de plus en plus de formateurs qui adoptent une pédagogie active en développant la confiance des apprenants et en leur permettant d'accéder à leurs points d'appui pour apprendre et évoluer dans un monde en perpétuel changement.

Pour répondre à cette demande, nous avons développé plusieurs solutions :

- un accompagnement des DRH au niveau de la mise en œuvre et du suivi des dispositifs d'accompagnement
- des modules de formation à la posture de coach, tuteur et mentor pour les personnes identifiées pour accompagner les personnes

En termes de modalités pédagogiques, nous avons complètement intégré la posture du formateur-coach dans nos formations car elle est modélisante pour les participants : un participant qui expérimente cette posture en formation comprendra la puissance de celle-ci et sera plus à même de l'adopter.

Comment s'est construite l'offre de formation autour du développement professionnel et du coaching au sein de l'ESC Clermont ?

Nous avons développé ces dernières années une réelle expertise dans l'accompagnement des transformations managériales. Ces nouveaux modes de management orientés vers la responsabilisation et une capacité à mobiliser l'intelligence collective demandent un renforcement des compétences relationnelles. L'offre de développement professionnel est apparue comme une réponse au besoin de consolider la posture des managers dans leur rôle d'accompagnateur de leurs équipes et de leurs équipiers.

Pour construire cette offre, nous avons sélectionné les meilleurs apports en développement professionnel en s'appuyant sur le cadre scientifique des sciences cognitives et sociales. Nous avons des demandes de plus en plus importantes sur ce champ, notamment en ce qui concerne la capacité à développer son agilité relationnelle et décisionnelle et à adopter cette posture d'accompagnant en entreprise de plus en plus recherchée.

<http://bit.ly/ESCCLermont-FC-2020>



VOTRE AMBITION NOTRE EXPERTISE

L'EXECUTIVE EDUCATION
DE RENNES SCHOOL OF BUSINESS
ACCOMPAGNE LES TALENTS À SORTIR DU CADRE



GILLES
RENNES SB STUDENT
COHORT 24

Formation continue cycles courts en management :

Management, Leadership, Stratégie, Négociation et Innovation, ...

Formation continue cycles courts experts :
Green Supply Chain et Achats, Agrobusiness, IA & Digitalisation (janvier 2020)

Formation diplômante :

Executive MBA - 18mois - Rennes & Shanghai,
Responsable de Centre de Profit; Programme
B.A.D.G.E. - 12 mois - Rennes,
Master Spécialisé Business Negotiation and
Conflict Resolution - 12 mois - Paris,
Validation des acquis par l'Expérience sur nos
programmes Bachelor et Master - Rennes

Nos formations sur-mesure :

L'équipe de l'Executive Education de Rennes
School of Business recueille vos besoins de
formation pour les confronter à nos experts en
management et proposer la meilleure solution
d'accompagnement de vos talents.



www.rennes-sb.fr/executive-education/



executive.education@rennes-sb.com



02 99 54 63 63



**RENNES
SCHOOL
OF BUSINESS**

UNFRAMED THINKING



European Business School
Ranking 2018

Nos diplômés sont nos meilleurs ambassadeurs



Thomas Froehlicher,
Doyen et Directeur
Général de l'École
Rennes Business School

Entretien avec Thomas Froehlicher, Doyen et Directeur Général de l'École Rennes Business School. Il nous présente son école, son positionnement et ses axes de différenciation sur un marché très concurrentiel.

Avec la globalisation du marché de l'Executive Education, quels sont vos axes de développement et vos enjeux ?

Aujourd'hui, les politiques de recrutement dans les entreprises en France et à l'étranger sont de plus en plus tournées vers la

recherche de talents qui ont une certaine ouverture sur l'internationale, une dimension multiculturelle, une capacité à travailler en mode collaboratif, un savoir-faire et un savoir-être (soft skills) ... Cette multiculturalité se retrouve au sein de l'école aussi bien au niveau du corps professoral (90% de nos professeurs sont étrangers) et de nos étudiants. Et cela se retrouve aussi dans notre réseau d'Alumni composé de plus de 20 000, dont certains repartent vers leur pays d'origine à la fin de leurs études.

Comment cela se traduit-il au niveau du « Global Employability » ?

D'abord, nos étudiants capitalisent sur notre forte présence dans le monde pour construire leur premier réseau à l'international, aussi bien sur le plan personnel que professionnel. En parallèle, à Rennes Business School, là où d'autres ont opté pour une politique multi-campus, nous avons préféré nous rassembler sur un site unique, multiculturel et cosmopolite.

Contrairement aux idées reçues, les étudiants étrangers ne comptent pas tous commencer leur carrière professionnelle dans leur pays d'origine, exception faite peut être des étudiants chinois. Beaucoup envisagent de démarrer leur vie professionnelle en

France, et notamment à Paris. Fort de ce constat, nous nous sommes dotés d'un centre de formation en « français langue étrangère » (niveau A2 / B1) pour leur donner les bases linguistiques nécessaires pour travailler en France et échanger au quotidien dans le cadre de leur fonction.

À cela s'ajoutent des partenariats que nous avons noués avec des universités et des écoles à travers le monde et notamment avec :

- Insofe, une école d'ingénieurs indienne à Bangalore : nous envoyons des étudiants suivre des formations certifiantes autour de l'IA, de la data science et de la deep tech et nous recevons des élèves ingénieurs indiens pour les former sur la dimension managériale ;
- L'université de Wuhan en Chine autour des sujets de la supply chain et de son évolution, le management des opérations ... ;
- L'Université Caucasus de Tbilissi en Géorgie : ce partenariat nous ouvre une porte sur la Turquie, l'Arménie, l'Azerbaïdjan ou encore le Kazakhstan.

Nous menons une politique active de partenariat. Récemment, nous avons identifié un nouveau partenaire à Lima, une business school triple accréditée.

Et pour conclure, quelques mots sur votre réseau d'Alumni qui compte plus de 20 000 personnes à travers le monde ...

Un diplômé de l'école est une forme de « proof of concept » ! Il nous faut donc être en capacité permanente de les accompagner même après leur sortie de l'école en termes de coaching, de mentoring et de conseil pour leur carrière. Cela passe par un accès à une offre différenciante de formations aussi bien sur le plan des contenus que des formats. Notre réseau s'est aussi constitué en clubs autour de centres d'intérêts, de secteurs, de régions géographiques ... Enfin, c'est aussi un réseau très dynamique et soudé notamment à l'étranger. Et il ne faut pas oublier que nos diplômés sont nos meilleurs ambassadeurs. Il y a parmi eux de très belles réussites comme Laurent Claquin, en charge des Amériques pour Kering ; Thibaut Gemignani, CEO de Figaro Classifieds ; ainsi que des entrepreneurs accomplis comme Laurent Ritter co-fondateur de la startup Voodoo ou encore Franck Zal, fondateur de Hemarina, diplômé de notre EMBA qui a reçu le trophée de l'entrepreneur de l'année décerné par EY.

<https://www.rennes-sb.fr/>



Une Business School ancrée dans son territoire et tournée vers l'international



Jordane Pedron,
Directeur de l'Executive
Education de Rennes
School of Business

Entretien avec Jordane Pedron, Directeur de l'Executive Education de Rennes School of Business, nous en dit plus sur le positionnement de l'école et de son Executive Education dans le paysage de la formation continue.

Sur le marché de la formation et plus particulièrement de l'Executive Education, quelle est la position de Rennes SB ? Quelle est votre ambition ?

Ces 10 dernières années, la formation initiale et sa dimension internationale ont pris

une part importante de notre activité car nécessaire à l'ancrage de notre établissement parmi les meilleurs Business Schools françaises et internationales. Aujourd'hui, dans le cadre de notre nouveau plan stratégique, notre ambition est de reconnecter l'Executive Education avec l'expertise académique de nos professeurs et placer notre formation continue au cœur de notre écosystème. L'idée est donc de proposer une offre travaillée en collaboration avec les entreprises bretonnes, nationales et internationales afin de les aider à relever les nouveaux défis auxquels elles font face au quotidien : globalisation, digitalisation, RSE etc... et ce dans leur champs d'activité, agro(i)-business par exemple, ou sur des fonctions clé : la Supply Chain pour certains...

Aujourd'hui, les cadres sont amenés à se former tout au long de leur vie. Comment les accompagnez-vous à ce niveau ? Que proposez-vous également aux entreprises dans ce cadre ?

Nous avons 3 grands types d'offres :

- Des formations inter-entreprises courtes : nous proposons une offre classique sur les thématiques « basiques » du management (finance, RH ...) avec des formats adaptés (blended-learning, à distance ou en ligne), mais nous travaillons également au développement d'une offre connectée avec nos centres d'expertise en agro(i)-business, en Supply Chain, en IA et en complexité qui sera disponible d'ici à la fin de l'année;
- Des formations intra-entreprise pour accompagner des entreprises sur leurs besoins spécifiques. Dans ce cadre et à titre d'exemple, nous avons accompagné par la formation la transformation de la supply chain d'une entreprise pharmaceutique internationale sur

4 ans et deux continents. Nous accompagnons aussi les middle managers et top managers de nos belles entreprises bretonnes au renforcement de leurs compétences sur des domaines aussi variés que le leadership, l'analyse financière, l'international etc... ;

- Des formations diplômantes avec un EMBA classé parmi le top 100 au monde par le Financial Times. Ce programme de 18 mois, enseigné en anglais, est singulier dans le paysage de la formation continue en France. Avec 95% de professeurs internationaux et la promesse d'un environnement multiculturel en classe, nous accueillons les professionnels en activité souhaitant internationaliser leur parcours et/ou accélérer leur carrière. La prochaine rentrée est, d'ailleurs, prévue pour le 4 novembre prochain. Par ailleurs, nous développons un programme de premier ordre diplômant BADGE – responsable de Centre de profit pour renforcer les compétences des middle managers et les aider à décliner une stratégie, piloter un projet, animer une équipe et donner de la valeur ajoutée à la performance.

Comment vous distinguez-vous sur ce marché très concurrentiel aussi bien sur le plan national qu'international ?

Notre volonté est d'accompagner les talents et de les aider à sortir du cadre en misant sur une formation originale tant sur la pédagogie que sur l'offre, une excellence académique avec des professeurs de haut niveau connectés aux problématiques des entreprises et un réseau d'Alumni dynamique. Nous proposons également un accompagnement des entreprises en les aidant à formaliser leur besoin en formation. A l'international, nous travaillons avec nos partenaires universitaires étrangers au développement d'une offre de formation en direction des cadres du monde entier sur des sujets de pointe, notamment sur l'intelligence artificielle avec le groupe INSOFE, un des acteurs majeurs de la formation en Inde sur le sujet.

Vos enjeux et perspectives ?

Renforcer notre ancrage territorial, nous distinguer au national, et conquérir l'international, avec une offre à la pointe des attentes des entreprises.

executive.education@rennes-sb.com



Évoluer dans un contexte globalisé



Pascale Viala,
directrice du Corporate Office au
sein de SKEMA Business School



SKEMA Business School capitalise sur une riche histoire d'innovation et sur un réseau international dynamique pour accompagner les évolutions du monde du management et des entreprises. Rencontre avec Pascale Viala, directrice du Corporate Office au sein de SKEMA Business School. Elle nous en dit plus sur l'école, son positionnement et sur les principaux sujets qui la mobilisent.

Chiffres clés :

- 2500 entreprises qui nous font confiance
- 7 campus dans le monde dans 5 pays sur 5 continents
- 160 professeurs permanents
- 4 centres de recherche et 1 laboratoire global en intelligence augmentée (Global Lab in AI)
- 3^e école mondiale (The Economist 2019 – MSc in International Business)
- 4^e école mondiale (Financial Times 2018/2019 – Master in Finance)
- 5^e école française (Financial Times 2018 – Master in Management) et 25^e mondiale
- 6^e école française (Challenges 2019 - Master en Management)

SKEMA Business School se différencie par un ADN qui s'articule autour de 3 dimensions : la digitalisation, la globalisation et l'innovation. Comment cela se traduit-il ?

SKEMA Business School est résolument tournée vers l'international. En effet, nous sommes présents sur 5 continents via 7 campus : 3 en France, un aux États Unis, un au Brésil, un en Chine et, plus récemment, un campus en Afrique du Sud qui sera inauguré en janvier 2020.

Parler de globalisation, c'est faire référence à l'ADN de SKEMA Business School que nous voulons transmettre à nos étudiants. Nous sommes intimement convaincus que cet aspect cultivera leur capacité à évoluer et à découvrir d'autres environnements professionnels et culturels dans un monde plus que jamais globalisé.

Parce que nous détenons nos campus en propre, nos étudiants ont accès à une expérience globale intense. Ils peuvent en outre acquérir un double diplôme voire parfois un triple diplôme avec nos institutions partenaires : le diplôme de SKEMA et le diplôme local (ex. NC State aux États-Unis). Cette dimension globale nous permet également d'accompagner les entreprises et en particulier les multinationales avec des formations adaptées au monde globalisé.

D'autre part, la digitalisation et l'innovation font partie intégrante de nos formations et de nos pratiques. Par exemple, nos enseignants sont en mesure d'enseigner en synchrone sur différents campus de manière simultanée avec un focus sur

<https://www.skema-bs.fr/formation-continue>



SKEMA EXED ONLINE

Une offre de formation 100 %
à distance pour vos managers
et collaborateurs

**UN FORMAT PÉDAGOGIQUE DIFFÉRENT ET
INNOVANT AUTOUR DE 3 THÉMATIQUES
POUR UNE FORTE VALEUR AJOUTÉE :**
SKEMA Management, SKEMA Leadership &
Mindfulness et SKEMA Culture

- 8 semaines de formation adaptées aux contraintes professionnelles
- Multiplicité de ressources (cours, vidéos, articles...) et d'activités pédagogiques
- Intégration au sein d'une communauté apprenante animée par le professeur
- Travail en sous-groupes pour mobiliser et engager vos collaborateurs
- Plan d'action individuel pour favoriser la transposition des acquis dans l'entreprise

Pour un aperçu complet



Contactez nous
info.executive@skema.edu

des thématiques particulièrement innovantes tel que l'entrepreneuriat. Via le dispositif SKEMA Ventures, nous accompagnons la création des startups de nos étudiants et de nos diplômés sur tous nos campus. Soucieux d'apporter une réelle plus-value à nos étudiants, nous venons également de lancer à Montréal un laboratoire mondial en intelligence augmentée. Mobilisant un budget initial de 5 millions de dollars, le laboratoire joue un rôle d'accélérateur dans la recherche et la transformation numérique des enseignements à travers l'utilisation d'une plateforme dédiée. Grâce à celle-ci, étudiants et professeurs ont accès à une suite d'outils d'analyse parmi les plus puissants au sein des grandes écoles et universités.

En parallèle, pouvez-vous nous en dire plus sur votre offre certifiante et diplômante, ainsi que les formats proposés ?

Nous combinons harmonieusement le développement des talents à l'apport d'une réponse unique aux besoins des entreprises. Ce double objectif se reflète à travers notre offre certifiante et diplômante.

Au niveau de la formation diplômante, nous avons des formations ayant pour objet d'accompagner les hauts potentiels dans les entreprises. Notre Global Executive MBA est un programme mondial dans un format Blended Learning avec 6 semaines résidentielles sur nos campus, qui s'articule autour de deux spécialisations en Management de projet et Entrepreneuriat & Innovation. Nous avons également des formations diplômantes beaucoup plus spécialisées qui s'appuient sur nos expertises historiques en finance, en gestion du patrimoine, etc.

En parallèle, notre Executive Programme in Management certifiant se focalise sur les questions ayant trait à la vision stratégique du sujet de l'innovation mais aussi des enjeux du marketing et du développement d'activité, du leadership ou encore la maîtrise de la finance...

Dans le développement de notre offre en direction des entreprises, nous privilégions 3 axes :

- Le management via une offre complète de certificats
- L'accompagnement des hauts potentiels via une offre sur-mesure et le Global Executive MBA
- Les expertises de SKEMA Business School notamment en finance, et FinTech ainsi qu'en intelligence augmentée

Vous lancez aussi un catalogue online. Dites-nous en plus.

Disponible sur notre plateforme SKOOL, le catalogue SKEMA Exed Online est un nouveau dispositif e-learning en Executive Education. Nous avons développé des formations en format distanciel pour compléter les temps forts de nos formations se déroulant sur nos campus. Bien qu'il s'agisse de format à distance, ces formations sont très interactives. En effet, chacun des participants va intégrer une communauté d'ap-

prenants et interagir avec les professeurs qui pilotent ces formations. En plus, il y a un ensemble d'activités proposées à chaque apprenant, synchrones et asynchrones dans 3 domaines :

- SKEMA Management ;
- SKEMA Leadership & Mindfulness notamment l'utilisation de la pleine conscience appliquée à l'entreprise ;
- SKEMA Culture qui permet d'offrir des regards croisés d'historiens, de sociologues, d'économistes et de millennials sur des thématiques essentielles pour les entreprises.

Fort de notre engagement, nous demandons aux participants, à la fin de chaque parcours, de réfléchir à la transposition sur leur poste des compétences et des connaissances acquises durant leur formation.

Quels sont les grands axes de vos interventions ?

Nous attachons une attention très particulière à l'accompagnement au changement et des hauts potentiels, et ce, avec un focus sur l'appropriation des grands enjeux pour l'entreprise que sont la transformation digitale et l'intelligence artificielle. Ces pistes de développement viennent s'additionner au développement des savoir-faire historiques de SKEMA Business School. Nous évoluons dans un contexte en pleine effervescence : parce que l'environnement évolue, l'agilité et l'adaptabilité sont des compétences de plus en plus sollicitées.

Par exemple, la gestion de projet est devenue une compétence transversale alors qu'elle était, historiquement, une compétence technique. À ce titre, nous adoptons une approche révolutionnaire dans notre offre de formation afin d'accompagner les tendances actuelles et futures du marché.

Pouvez-vous nous donner des exemples ?

En collaboration avec Saint Gobain Asie-Pacifique, nous avons développé un Executive MBA sur-mesure où nous accompagnons une dizaine de cadres de haut niveau.

Nous avons aussi dispensé notre Executive Programme In Management en Chine pour accompagner des hauts potentiels dans de grandes multinationales implantées en Europe comme en Chine. Nous accompagnons également les hauts potentiels des entreprises chinoises.

Notre catalogue SKEMA Exed Online est un exemple qui illustre parfaitement notre capacité à nous réinventer en permanence. Nos parcours sont généralement disponibles en français et en anglais afin de mieux accompagner les collaborateurs des entreprises à l'échelle internationale.

Enfin, depuis de longues années, nous accompagnons les réseaux bancaires et d'assurance sur des thématiques de management et de gestion de patrimoine. Dans ce cadre, nous consolidons et renforçons notre relation enrichissante et fructueuse avec le groupe Allianz.





APAVE, LEADER DES FORMATIONS À LA MAÎTRISE DES RISQUES

145 centres de formation de proximité

Blended learning : mix présentiel et distanciel pour une durée optimisée

100% digital : e-learning et tests en ligne avec studio de création digitale

Présentiel enrichi : serious game, simulateur, réalité virtuelle avec casque 3D



Thibault Gousset,
Directeur Business Line
Formation chez Apave

Un acteur de proximité

Leader français des formations en prévention des risques, sécurité et santé au travail, Apave propose, au-delà des formations réglementaires, un large éventail de formations techniques et métiers déclinées en modes présentiel et digital. Le point avec Thibault Gousset, Directeur Business Line Formation chez Apave.

Apave est un acteur incontournable des formations sécurité et travail en France. Dites-nous-en plus sur le positionnement du groupe ?

Plus de 350 000 stagiaires sont formés chaque année dans nos 145 sites de formation en France dans les domaines de la sécurité au travail, les risques électriques, la conduite d'engins, les risques d'incendie, la sûreté, l'amiante, la radioprotection, les travaux en hauteur, etc.

Notre atout : être un acteur global et être capable de prendre en charge l'intégralité du plan de formation sécurité d'une organisation.

Apave a également un rôle prépondérant dans la sécurité et la performance des entreprises. La fertilisation croisée de nos métiers (conseil, management QSSE, l'assistance et l'inspection technique) nous permet de proposer des dispositifs complets d'accompagnement de nos clients dans lesquels la formation est une des briques principales.

Quels sont les atouts de votre formation ? A qui s'adresse-t-elle ?

Apave est avant tout un acteur de proximité. Plus de 1000 sessions sont organisées chaque semaine en France dans nos 145 centres de formations.

En plus des entreprises, administrations et collectivités qui ont des obligations en termes de formations réglementaires, nous nous adressons à toutes les organisations qui placent la sécurité au cœur de leurs préoccupations.

<https://www.apave.com/>



Nous accompagnons également les entreprises qui sont confrontées à une problématique de qualification de main d'œuvre, qui souhaitent faire évoluer les collaborateurs ou recruter sur les métiers en tension. Nous offrons une ingénierie solide de nos produits de formation, des processus avancés en matière de maîtrise des compétences de nos formateurs et une capacité à investir dans des plateformes pédagogiques de grande qualité.

Notre large réseau de formateurs fait aussi notre force. Nos 2200 experts sont polyvalents, agiles et forts d'une capacité à contextualiser les formations pour une meilleure transmission aux stagiaires.

Enfin, le digital représente un axe stratégique prioritaire pour le Groupe Apave. Notre offre de formation comporte de plus en plus de modules en 100% digital ou de parcours en blended learning. Nous substituons le présentiel classique par le présentiel enrichi (intégration de briques digitales, de simulateurs, de réalité virtuelle, de serious game).

Comment accompagnez-vous la montée en compétence de vos adhérents et comment mesurez-vous l'efficacité de votre offre ?

Sur les formations courtes, nous introduisons des outils d'ancrage mémoriel sous forme de briques digitales permettant de pérenniser le savoir acquis. Cela nous permet d'avoir un feed-back sur les apprentissages effectifs des stagiaires une fois revenus en entreprise. Pour les formations techniques, nous nous focalisons sur l'apprentissage immersif via le e-learning ou les travaux sur tablettes numériques en présentiel.

Quels sont vos challenges du futur ?

- Continuer à répondre aux attentes de nos clients en développant notre capacité à offrir une interface simple, personnalisée et efficace. Cela se fait par la mise en place de guichets uniques pour les grands comptes, le déploiement du digital et outils en ligne, et la mise en place de sessions de formation garanties sur 25% de nos dates.
- Intégrer les nouvelles technologies apportant une véritable plus-value pédagogique et en veillant à l'opérationnalité des compétences acquises.
- Favoriser l'accès à nos formations, en proposant des tarifs adaptés aux contraintes de nos clients et conciliables avec une véritable ambition pédagogique, mais aussi en accompagnant nos clients vers les sources de financement possibles, notamment le CPF.



Loi Avenir professionnel : point d'étape juridique à un an



Claire VAN CAMPO,
avocat manager
Pôle Economie de la connaissance,
Fidal

Un an après la parution de la loi du 5 septembre 2019, que doit-on retenir de cette réforme d'un point de vue juridique ?

Des chiffres tout d'abord : une loi avec 42 articles, 91 décrets ou arrêtés publiés et une ordonnance corrective du 21 août 2019 qui vient mettre en cohérence certaines dispositions.

Autant dire que cette loi est justement comparée à la loi du 16 juillet 1971 dite « Delors » de quasiment 50 ans son aînée puisqu'aucun dispositif de formation même préexistant, aucun acteur (entreprises, branches, régions, prestataires, collecteurs...) n'échappe à cette réforme.

S'agissant de l'ordonnance du 21 août 2019, son titre évocateur est rassurant : assurer la cohérence de diverses dispositions législatives avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Au-delà des mesures de coordination, plusieurs dispositifs ont connu des évolutions notables parmi lesquelles :

Les droits acquis au titre du DIF devaient s'éteindre au 1^{er} janvier 2021 : et bien ils survivront indéfiniment dans la mesure où ils ont été inscrits sur le compte du titulaire avant le 31 décembre 2020. Il devient donc essentiel pour les titulaires d'ouvrir leur compte avant cette date !

Par ailleurs, ces droits au DIF qui n'étaient pas pris en compte dans le calcul du plafond du CPF sont maintenant intégrés (sauf pour les salariés peu qualifiés). En conséquence, après inscription du DIF au CPF, les compteurs CPF vont être mathématiquement rehaussés mais le plafond de 5000 euros (ou de 8000 euros) va également nécessairement être atteint plus rapidement en l'absence de consommation. Pour le titulaire du compte, cela l'invite à se former, ce qui est parfaitement conforme à l'esprit de la loi. Presque concomitamment, les prestataires de formation ont accès à la plateforme Edof afin de publier leur offre de formation et d'ici quelques jours, l'application CPF sera accessible.

Le contrat d'apprentissage qui avait déjà fait l'objet de diverses mesures de souplesse pour aider les entreprises à y recourir massivement (âge, durée de 6 à 36 mois, régime de la rupture etc.) a été une fois de plus toiletté : désormais, la durée du contrat peut être supérieure à celle du cycle de formation notamment pour tenir compte du niveau initial de l'apprenti ou y inclure le service national universel.

<https://www.fidalformations.fr/>



Le régime des formations éligibles aux CPF des demandeurs d'emploi est aligné sur celui de salariés : ainsi, les conditions de mobilisation du CPF sont les mêmes (cf. article L. 6323-6 du code du travail), peu importe le statut (salarié ou demandeurs d'emploi).

Le dispositif de la promotion ou de la reconversion par l'alternance (PRO-A) est certainement l'outil qui a été le plus remanié. Alors que la loi avait supprimé les diverses listes CPF considérées comme un frein à l'utilisation du CPF, l'ordonnance les réintroduit pour la PRO-A puisque les branches professionnelles doivent définir par accord de branche étendu, la liste des certifications éligibles, étant rappelé que l'extension est conditionnée au respect des critères de fortes mutations de l'activité et de risque d'obsolescence des compétences.

Ce nouveau critère d'éligibilité introduit à l'article L. 6324-3 du code du travail ferme un peu plus l'accès à la PRO-A sans compter les délais d'extension, dans le cadre de la mise en place ou de la révision des accords de branche, qui risquent de ne pas faciliter son accès puisqu'il sera nécessaire, pour les entreprises et les organismes de formation de vérifier régulièrement les mises à jour des listes et les extensions.

Au titre des bonnes nouvelles, la PRO-A peut permettre l'acquisition du socle de connaissance et de compétences, elle est accessible aux salariés en activité partielle et la branche peut prévoir, par accord, la prise en charge de la rémunération par l'OPCO (ce qui est vivement conseillé).

Enfin, les entreprises de plus de 50 salariés disposent d'un an supplémentaire (soit 2021) pour mettre en place le bilan d'étape à 6 ans des salariés embauchés et en poste depuis 2015 selon le nouveau régime de sanction prévu par la loi avenir professionnel (cf. article 7 de l'ordonnance remaniant provisoirement les articles L. 6323-1 et L. 6323-13).

En 2020, elles pourront donc vérifier (pour les salariés embauchés en 2014) que le salarié a suivi au moins une action de formation, a acquis des éléments de certifications ou bénéficier d'une progression salariale ou professionnelle sans être confrontées à

la délicate question de savoir si le salarié a bénéficié d'une formation « non obligatoire », faute de quoi une pénalité de 3000 euros était encourue par salarié concerné. Ce régime transitoire d'un an correspond en fait à celui qui était prévu dans le cadre de la loi du 5 mars 2014 mais aussi à l'esprit des dispositions de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013.

Pour autant, l'ensemble de la réglementation n'est pas encore parfaitement consolidé puisque plusieurs dispositions réglementaires sont encore attendues, notamment, une nouvelle ordonnance prise en application de l'article 41 viendra organiser le recouvrement, l'affectation et le contrôle par les URSSAF ou de la MSA de la contribution unique pour la formation professionnelle et l'apprentissage.

Ce prochain véhicule viendra aussi fixer le cadre juridique des contributions conventionnelles de branche en matière de formation professionnelle ou pour développer le dialogue social. Or, la parution de l'ordonnance est programmée au plus tard en mars 2020 ; elle peut donc venir perturber les branches professionnelles qui mènent actuellement pour la plupart d'entre elles des réflexions ou négociations paritaires afin de déployer leur politique de développement des compétences.

Il faut donc encore patienter pour l'ensemble du cadre juridique soit stabilisé. Mais une telle réforme ne peut être achevée en un an et rien n'empêche les entreprises ou prestataires de formation de se lancer dans le défi de « la société des compétences » mettre en place des mesures contribuant au meilleur accès aux compétences.

Afin d'appréhender tous les détails de cette réforme et vous donner les clés d'une mise en œuvre opérationnelle réussie, Fidal Formations, organisme de formation présent dans plus de 90 sites en France, vous propose des formations en inter et en intra-entreprise, animées par les avocats experts en droit de la formation du cabinet Fidal.

Retrouvez toute notre offre sur le site : www.fidalformations.fr





ET SI VOUS VIVIEZ L'EXPÉRIENCE FRANCIS LEFEBVRE FORMATION ?

PROFESSIONNEL DES RESSOURCES HUMAINES,
ADAPTEZ VOS MISSIONS À TOUTES LES NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS :
CSE, ÉPARGNE SALARIALE, RÉNOVATION DU CPF,
RÉFORME DES RETRAITES...

<https://www.flf.fr/>



www.flf.fr

CONSULTEZ VOTRE CATALOGUE 2020
ET DÉCOUVREZ LES FORMATIONS
QUI RÉPONDENT À VOS BESOINS.

Accélérons votre expertise



Jean François Ferret,
Directeur de l'offre et
de la pédagogie

La formation : expertise, accompagnement et proximité

Avec plus de 15 000 personnes formées chaque année, Francis Lefebvre Formation se positionne comme une référence dans le domaine de la formation en combinant accompagnement, adaptation des parcours et nouveautés. Le point avec Jean François Ferret, Directeur de l'offre et de la pédagogie.

Présentez-nous Francis Lefebvre Formation et son cœur de métier.

Nous appartenons au groupe Lefebvre Sarrut, et sommes un des leaders du domaine de la formation dans les domaines du droit et du chiffre. Fort de plus de 120 ans d'expérience, nous proposons plus de 450 formations qui s'articulent autour de 11 matières. Nous nous adressons principalement aux fonctions comptables, financières, fiscales, juridiques et RH des entreprises. Nous proposons également une gamme à destination des banques et assurances. Nous cibons aussi les professions du conseil (experts-comptables, avocats, notaires, gestionnaires de patrimoine, etc.). Principalement implantés à Paris et à Lyon, nous intervenons également hors métropole et à l'international.

Comment votre offre se décline-t-elle en ce qui concerne les ressources humaines ?

Nous couvrons divers champs :

- La gestion des ressources humaines ;
- Le contrôle de gestion sociale ;
- La gestion et le développement des compétences ;
- La gestion de la formation impactée par la réforme de 2018 ;
- Le droit social ;
- Les relations sociales et les institutions du personnel ;
- La gestion de la paie.

Nous proposons aussi des parcours longs ou des formations certifiantes éligibles au CPF, comme le Titre Chargé des Ressources Humaines, en collaboration avec l'école SUP des RH. Nous avons aussi des parcours destinés aux Responsables RH ou professionnels de la paie.

<https://www.flf.fr/>



Quels sont les sujets qui vous mobilisent actuellement ?

Après le prélèvement à la source en 2018, nous nous mobilisons sur les problématiques des nouvelles instances représentatives du personnel. Ce volet touche aussi les élections et la mise en place des CSE (santé et sécurité au travail, index d'égalité professionnelle, réforme des obligations d'emploi des travailleurs handicapés, harcèlement sexuel et agissements sexistes, etc.). Nous restons aussi en veille de l'actualité et en organisant des formations spécifiques.

Comment résumeriez-vous votre valeur ajoutée sur un marché devenu aujourd'hui très concurrentiel ?

Notre avantage concurrentiel s'articule autour de 3 axes majeurs :

- Les formats proposés : très diversifiés et adaptés aux différents publics que ce soit en inter ou en intra-entreprise (présentiel, blended et classes virtuelles). Nous commençons aussi à décliner des formations « full digital » à travers des modules digitaux courts ou les Business Mooc ;
- La qualité de nos intervenants qui sont tous des professionnels experts de leur domaine ;
- L'accompagnement que nous apportons à nos clients : d'une part, nous construisons avec eux un parcours personnalisé adapté à leurs besoins, ou nous pouvons aussi leur proposer des formations longues certifiantes. D'autre part, nous organisons des réunions d'information ouvertes à tous pour informer sur les modalités d'accompagnement et sur nos offres.

Qu'en est-il de vos actualités ?

Nous venons de publier notre catalogue 2020 avec plus de 80 nouvelles formations s'appuyant notamment sur des pédagogies différenciées. Nous cibons les RH à travers des formations transversales. Nous avons aussi renforcé notre gamme de formations en contrôle de gestion sociale. Ainsi, nous nous focalisons sur le lien entre la performance de l'entreprise et la gestion du personnel. Par ailleurs, nous continuons à consolider notre place sur la réforme de la formation ainsi que sur la mise en place de la loi Pacte et des nouvelles instances représentatives du personnel avec des perspectives en ce qui concerne la réforme des retraites.



“Leaders who are serious about hiring also have to be serious about teaching.”

*Bill Taylor,
Harvard Business Review,
21st Century**



*“Pour bien recruter, il faut bien former.”

*Inspirez-vous de la dynamique du *21ème siècle avec Doxa.*

01 70 61 81 70 ☺

Conseil

-

Formation

-

Coaching

La formation comme levier de croissance : l'inspiration DOXA

Fidèle à un exceptionnel taux de satisfaction de clients, Doxa conçoit et organise des sessions de formation pour des managers et des opérationnels. Notre organisme de formation accompagne les dirigeants dans la conduite des changements que les tournants de notre époque font naître au sein des organisations. Grâce à une méthode de renforcement des compétences particulièrement étudiée et un suivi depuis la naissance de l'organisme, les apprenants capitalisent sur leurs acquis à long terme.



Plus précisément, l'offre se décline dans trois principaux domaines d'expertise :

- le conseil stratégique (diagnostic RH, gestion des talents, qualité de vie au travail),
- l'accompagnement individuel et collectif par la formation présentielle et distancielle,
- l'organisation de conférences et ateliers.

En dix années d'expertise, Doxa a diversifié ses métiers exerçant aujourd'hui les spécialités du conseil, de la formation, du coaching, et aussi du team-building. Nous poursuivons notre action et notre engagement auprès de toutes les structures publiques, privées et non-marchandes pour aider à réussir les transformations, faciliter les mobilités et développer la performance. C'est avec le concours de plus de 300 intervenants experts que la maison propose une offre « généraliste », en inter, en intra, et aussi en des formats d'accompagnements individuels, des dispositifs qui connaissent un réel succès.

UNE MÉTHODE d'INTRAS : l'expertise des formats construits exclusivement pour chaque besoin. L'écoute, l'agilité dans la réponse à apporter, et l'empathie pour mieux appréhender les problématiques des apprenants comme des organisations font partie intégrante de notre méthode. Celle-ci vous garantit une réponse circonstanciée dans des délais identifiés. Doxa traduit le parcours de la situation actuelle à votre objectif en des solutions de formation d'INTRA classiques et sur-mesure, répondant aux enjeux spécifiques de chaque projet. Une construction concertée de la réponse permet que chaque dispositif proposé optimise la valeur ajoutée pour nos clients et participants individuels.

UN CATALOGUE : la plus forte progression de participants en 2019 !

Doxa s'appuie sur un catalogue INTER de plus de 130 formations dispensées par un réseau entretenu d'experts. Celui-ci est constitué de façon thématique pour répondre au plus près aux besoins de chaque organisation. Parmi les grands thèmes, vous trouverez l'EXECUTIVE LEADERSHIP, un parcours certifiant et ambitieux, le MANAGEMENT STRATÉGIQUE (Stratégie d'entreprise, Posture du manager, Techniques et outils du manager, Performance du manager), les RESSOURCES HUMAINES (Développement des RH, Politique RSE – QVT, Formation de formateur / Tuteur), l'EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE (Communication orale et écrite, Efficacité professionnelle, Développement personnel), les domaines MARKETING ET COMMUNICATION (E-marketing, Innovation, Communication), et toujours les spécialités du COMMERCIAL / RELATION CLIENT (Stratégie commerciale, Formation des forces de vente, Formations acheteurs, Relation client par téléphone) et du MANAGEMENT de PROJET.

Cette année, nous étendons notre champ d'expertise aux formations Santé/Sécurité et Représentants du Personnel.

DES PROFESSIONNELS : une équipe experte, agile et performante

L'équipe DOXA, composée de professionnels des métiers de la Gestion, de la Pédagogie et du Développement Commercial, est organisée autour d'une solution et de méthodes qui nous permettent d'honorer votre confiance. Plus encore, passionnés de la formation, nous sommes là pour travailler pour et avec vous.

Pour nous contacter :

Online : www.doxaformation.com

Par tél : 01 70 61 81 76

Par mail : contact@doxaformation.com



RENFORCEZ VOTRE EXPERTISE EN RH



09/2019 - DIRECTION MARKETING ET COMMUNICATION GROUPE IGS

- Management et développement des RH
- Relations sociales
- Compensation & Benefits
- Paie / Administration du personnel
- Leadership RH et transformation



FORMATIONS
ÉLIGIBLES
AU CPF

UNE GAMME COMPLÈTE DE PROGRAMMES

Formations diplômantes bac+2 à bac+5

Blocs de compétences certifiés / Certificats

VAE

Intra / Projets d'entreprise

CONTACT

01 80 97 55 12 • igsfc@groupe-igs.fr

Paris • Lyon • Toulouse

Nos certifications et labels de qualité



La qualification OPQF porte uniquement sur les activités FPC définies par le Code du Travail.

Plus d'informations sur www.groupe-igs.fr/certifications-et-labels-de-qualite



GROUPE IGS
FORMATION CONTINUE

www.formationcontinue.groupe-igs.fr

La formation sur-mesure



Michael Nlandu,
Directeur associé et responsable
Quatenaire Formation

Chiffres clés :

- Plus de 30 formateurs experts
- Environ 9 500 managers formés chaque année
- 95% des clients sont prêts à recommander Quatenaire Formation
- Des partenaires digitaux : Takoma, iObeya, Klaxoon, Tutkit
- 300 clients, notamment des grands groupes et des ETI de l'Industrie et des Services

<https://www.quatenaire.fr/quatenaire-formation.html>



Quatenaire Formation se positionne comme un véritable révélateur de potentiel managérial. Rencontre avec Michael Nlandu, Directeur associé et responsable Quatenaire Formation qui nous en dit plus sur les formations proposées et notamment le Certificat en Executive Leadership, le nouveau programme de Quatenaire Formation.

Quelques mots pour nous présenter Quatenaire Formation et son cœur de métier.

Lancée en 2015, Quatenaire Formation est une branche de Quatenaire, qui propose des formations et accompagnements sur-mesure assurés par une équipe de plus de 25 consultants, formateurs et coaches experts.

Nous avons aujourd'hui plus de 300 clients, essentiellement des grands groupes et des entreprises de taille intermédiaire des secteurs de l'industrie et des services.

Nous nous positionnons comme un acteur de la transformation managériale, et proposons trois types d'accompagnements :

- Des formations et accompagnements en management qui reposent sur les fondamentaux du management, l'efficacité personnelle et professionnelle, et le management individuel et collectif en intra-entreprise ;
- Des formations certifiantes en intra-entreprise aux outils de l'amélioration continue (Lean et Six Sigma) ;
- Un Certificat en Executive Leadership en inter-entreprise, qui est destiné aux cadres et aux dirigeants d'entreprise.

Qu'est-ce qui différencie Quatenaire Formation sur le marché ?

Nous sommes convaincus de 3 choses :

- Un monde dans lequel les managers sont meilleurs, est un monde meilleur (et nous y aspirons),
- Toute organisation ou personne qui le souhaite et qui s'en donne les moyens peut développer son potentiel managérial,
- Une action de formation réussie combine plaisir et efficacité pour les participants, et se transforme in fine en performance pour l'entreprise.

Notre vision du manager : un équilibre.

A la question « Un manager qui cartonne ou qui prend soin des autres, on devrait choisir ? », notre réponse est évidente : NON, on ne doit pas choisir !

Un bon manager doit être focalisé sur la performance ET sur le bien-être de ses collaborateurs.

C'est cet équilibre que nous développons dans nos formations en management.

Notre vision de la pédagogie : Plaisir et efficacité.

Ce n'est plus possible ni acceptable au 21^{ème} siècle de s'ennuyer en formation. Le temps est beaucoup trop précieux pour les managers et les entreprises. Il faut que chaque moment d'acquisition



de savoir soit plaisant (parce qu'on apprend mieux) et apporte un retour sur temps investi positif (ce qu'on apprend est directement applicable).

Cela passe par des pédagogies collaboratives et créatives mais également par de l'entraînement et de la mise en application. Pour ce faire, nous avons conçu nos parcours en nous basant sur 80% de pratique, en équilibrant présentiel enthousiasmant et distanciel pertinent.

C'est ce cocktail qui permet de faire vivre aux managers une vraie expérience transformante.

Justement, vous faites de l'expérience transformante votre signature pédagogique. Qu'en est-il concrètement ?

L'expérience transformante, c'est notre promesse : Vous entrez dans un parcours de formation avec nous et vous allez vivre quelque chose qui ne vous laissera pas indenne.

L'objectif ultime de notre formation c'est de créer au moins un déclic chez l'apprenant. Grâce à ce déclic, il aura l'énergie potentielle nécessaire pour mettre en œuvre ce qu'il a appris en formation dans son quotidien, et transformer le déclic en action.

La subtilité, c'est qu'on ne sait jamais quand ni comment il va arriver, car chaque personne réagit différemment.

Quels sont les moyens et pédagogies que vous mettez en place pour que les apprenants atteignent le déclic ?

Il y a huit éléments incontournables sur lesquels nous nous focalisons pour atteindre le déclic :

- L'engagement des N+1 des participants en amont et en aval de la formation, pour donner du sens et accompagner la montée en compétences
- La mise en situation, par l'expérimentation, le test et la pratique et la pédagogie inductive qui consiste à partir du concret pour aller vers le concept et pas l'inverse ;
- Le co-apprentissage par la mise en place de méthodes collaboratives : le partage de pratiques, le co-développement, etc. qui reposent sur l'input que peuvent avoir les pairs dans les formations ;
- Le jeu : qui est pour nous la meilleure manière d'apprendre parce qu'il permet d'optimiser l'attention et le temps pour maximiser le potentiel d'apprentissage des participants ;
- Les exercices sur-mesure et terrain : Nous nous immergeons dans l'environnement des participants pour pouvoir leur proposer des approches personnalisées ;
- La mise à disposition de formateurs ouverts et bienveillants, en posture basse pour être les meilleurs facilitateurs d'échanges.
- La variété des faits et thèmes : nous proposons entre 10 et 15 séquences différentes en une journée de formation afin de garantir que personne ne s'ennuie et que chacun ait son déclic.

- Le principe du DDJ (Dès Demain Je...) qui consiste à demander aux participants tout au long du parcours, et en particulier à la fin, d'écrire un plan d'actions rapides qui va matérialiser les déclics vécus et surtout les engagements correspondants.

Le travail sur les compétences ne s'arrête pas aux frontières de la salle de formation. Il commence avant la formation, par des stimuli permettant de préparer les participants (quizz de positionnement, vidéos de présentation, 180 ou 360°...) et se continue par la suite (coaching, formation en situation de travail, classes virtuelles, MOOC...).

Anticiper, vivre, prolonger le déclic et le transformer en action.

Vous allez bientôt lancer la première session de votre Executive Leadership destinée aux cadres et dirigeants d'entreprises. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce programme ?

C'est un programme élaboré en collaboration avec l'Institut de Leadership du Canada et Grenoble Ecole de Management.

C'est une formation de 6 jours, avec 6 formateurs différents sélectionnés parmi les meilleurs formateurs du Canada francophone.

Chaque journée se compose de 6 heures de formation et d'ateliers, et la dernière heure est consacrée à un échange avec un leader reconnu mondialement, (un personnage politique, un chef d'entreprise du CAC40, ou un sportif de haut niveau)

L'objectif est de mettre cette personnalité à la disposition des apprenants pour les challenger, et faire le lien entre son histoire personnelle et les thèmes abordés pendant les 6 journées de formation.

Le contenu de la formation : la gestion stratégique, la communication, le leadership créatif, la mobilisation des équipes, le coaching et la gestion des talents et l'influence.

C'est un programme rafraichissant et à la pointe de l'innovation en matière de leadership et management.

Quelles sont les 3 bonnes raisons pour s'inscrire ?

- C'est un programme inspirant et qui permet au cadre ou au dirigeant de prendre du temps pour soi pendant 6 jours pour se challenger et repenser son leadership ;
- C'est à la fois une approche nouvelle en France, mais qui a un succès reconnu au Canada depuis déjà 5 ans ;
- C'est une occasion de développer son réseau avec des dirigeants issus d'autres secteurs d'activité.

Et s'il devait y avoir une raison complémentaire, c'est que le prix (5600 € TTC) est très modique par rapport à la richesse du contenu.

On vous attend nombreux !



Sessions 2019

**20, 21, 22 novembre
et 4, 5, 6 décembre**

Paris

“ **Pour former des leaders, il faut des leaders** ”

Obtenez le Certificat Executive Leadership
en partenariat avec Grenoble Ecole de Management



Pour qui ?

Managers, dirigeants
et comités de direction



Rythme

2 sessions
de 3 jours



Tarif

5600€ TTC



Sessions 2020

24,25,26 juin et
8,9,10 juillet

**Parmi les leaders
inspirants de
l'Institut de
Leadership**



Marie-Christine Saragosse
Présidente Directrice Générale
France Médias Monde et ancienne
présidente de TV5 Monde



Anne-Marie Couderc
Présidente non executive du
groupe Air France-KLM



Maurice Lévy
Président du Conseil de
surveillance de Publicis



Nicole Notat
Présidente de Vigeo Eiris et ancienne
Secrétaire Générale de la CFDT



Vincent Desportes
Général de division de la 2^e section de
l'Armée de Terre française



Nicolas de Tavernost
Président du directoire de la
chaîne de télévision M6

Intéressé(e) par la formation ?
Inscrivez-vous par mail à quaternaireformation@quaternaire.fr



**QUATERNAIRE
FORMATION**
révélateur de potentiel managérial



LES CERTIFICATIONS ET QUALIFICATIONS ISQ **CONFIANCE** & **PERFORMANCE**

Un certificat délivré par une instance indépendante et impartiale
à l'issue d'un processus rigoureux

Une analyse globale qui prend en compte toutes les parties prenantes

Une valorisation du professionnalisme des organisations et des entreprises

LES MARQUES DE L'ISQ



Accrédité par le COFRAC*



Accrédité par le COFRAC*



Adaptive learning : une promesse à tenir



Johan Michel

Ces dernières années montrent une effervescence autour de l'Adaptive Learning et des technologies centrées sur l'utilisateur (User-centric dans la littérature anglophone). Ce mouvement va de pair avec l'émergence du big data et son usage par des algorithmes d'Intelligence Artificielle. Les articles se succèdent à ce sujet mais finalement, au niveau formation, les expériences réellement mises en place et montrant des résultats restent limitées. Notre propos ici est de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit ce mouvement et d'en relater une expérience.

L'émergence de l'adaptive learning est liée à la quête de l'optimisation du temps et de l'énergie consacrés par un collaborateur à sa formation. L'étude Bersin By Deloitte¹ montre qu'un collaborateur accorde en moyenne 24 minutes par semaine à sa formation. Le défi à relever est simple : pertinence du contenu poussé et/ou de l'intervention d'un formateur, au bon moment, et présentation des contenus la plus séduisante possible. La promesse est de se rapprocher au plus près des attentes et besoins de l'apprenant. La technologie a pour rôle de permettre la personnalisation de l'expérience apprenant grâce aux données. L'apprenant et son environnement d'apprentissage créent ensemble une expérience unique d'apprentissage et de formation.

A Speexx, Edtech spécialisée dans l'apprentissage des langues au service des organisations globales, nous sommes acteurs de la création de nouveaux outils devant tenir la promesse de l'Adaptive Learning et ce sur grande échelle. Notre objectif est d'offrir à chaque utilisateur final de notre plateforme une expérience utilisateur unique au plus près de ses besoins. Pour ce faire, nous avons créé une solution nommée « Essentials » qui comme son nom l'indique fournit à son utilisateur l'essentiel des ressources pour s'évaluer et maintenir son niveau en langue. C'est un outil démocratique qui prend son sens quand déployé sur une population de collaborateurs entière. On y trouve un test qui permet de connaître son niveau et une analyse des besoins qui permet de définir comment l'apprenant envisage sa formation et ses buts. On y trouve des ressources d'entraînement à la grammaire, la prononciation et la pratique du vocabulaire. A ceci s'ajoutent des ressources authentiques, vidéos et articles, provenant d'éditeurs reconnus tels que le Harvard Business Review par exemple. Notre rédaction crée aussi des articles didactisés qui ont pour but de faire réagir au sein d'un forum les utilisateurs de la plateforme.



1: https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/#_ftn6





speeXX
empowering communication

La **plateforme digitale** de référence de formation en langues pour les organisations globales

- _ Ressources et services innovants
- _ Cartographie des niveaux en langue
- _ Parcours et coaching personnalisés
- _ Technologie d'optimisation du budget
- _ Abonnements flexibles
- _ Déploiements globaux facilités

www.speeXX.com



Le big data et son association à l'Intelligence artificielle offrent de puissantes possibilités en termes de profilage d'un apprenant. Aujourd'hui, plus de 50 000 utilisateurs sont sur notre plateforme Essentials. Les données collectées lors de l'interaction de l'utilisateur avec la plate-forme permettent de dessiner finement son profil. La connaissance de son niveau, de ses besoins, de ses centres d'intérêts thématiques et de ses objectifs à son entrée sur la plate-forme définissent un premier profil. Le système collecte et assemble un ensemble de données explicites tels que le nombre de « j'aime » sur des contenus, le secteur d'activité du collaborateur, son emploi exact ou implicites tels que le temps passé sur un élément, les commentaires postés, les questions répondues dans certains quizz, etc. Ce jeu de données est comparé à celui d'utilisateurs ayant des profils similaires et permettent de définir une affinité entre l'utilisateur et des contenus et ensuite à l'algorithme de décider de pousser vers l'apprenant le contenu le plus approprié. Cet accompagnement par la machine permet une nouvelle appréhension de l'apprentissage et fait que le digital learning n'est plus un moment solitaire. L'addition de nouveaux utilisateurs sur la plate-forme permet d'affiner encore plus ces scores de pertinence des contenus pour un utilisateur donné.

A ce premier niveau de service peuvent s'ajouter d'autres modalités telles que des classes virtuelles en groupe ou en individuel, coaching personnalisé, ateliers en ligne, modules e-learning au plus près des besoins, etc... L'adaptive Learning reprend ici tout son sens dans le support à l'activité des formateurs et se transforme en Adaptive Teaching. Tout d'abord, le profil de l'apprenant permet de détecter dans la base des formateurs, lesquels sont les plus à même de correspondre au mieux aux attentes de l'apprenant, suivant son niveau, sa langue maternelle, les thématiques qu'il désire travailler. Ensuite, Les formateurs sont au courant en temps réel des ressources présen-

tées et utilisées par l'apprenant, de ses performances dans l'interaction avec ces éléments, de l'évolution de son profil apprenant et lui permet donc de préparer le cours synchrone le plus pertinent possible pour l'apprenant. Enfin, l'observation de l'activité permet de détecter un fléchissement éventuel de la motivation et permet des actions correctrices de la part du formateur comme de la plateforme pour éviter les décrochages qui ont pénalisés encore les formations en ligne. Le taux d'attrition est passé de 25% à 5% sur les formations coachées grâce à ce système. Par effet de bord, ces outils de prédiction permettent aussi de déterminer à l'avance les charges de travail des formateurs et d'avoir une allocation de ressources humaines maximisées.

Pour les responsables formation, la possibilité d'étendre à toute une population une telle plateforme permet de cartographier finement cette population en termes de niveau, d'appétence pour tels ou tels thèmes, et d'activité sur la plateforme d'apprentissage. Une autre forme d'adaptation est alors possible : en fonction d'un budget alloué, les utilisateurs qui en ont besoin peuvent accéder aux niveaux de service supérieur, recommandé par le système et peut être ensuite soumis à des circuits d'approbation RH.

Pour la plateforme, la pertinence des contenus est aussi mesurée pour pouvoir mettre en avant un contenu ou le disqualifier s'il ne rencontre pas le succès espéré. Des indicateurs tels que le nombre de « j'aime », le temps passé sur la ressource, les réponses au quizz associé à cette même ressource par exemple permettent de continuer de juger de la réception et la pertinence de ce contenu pour un profil d'apprenant donné. L'usage des données liés au contenus et formation permet de faire vivre ce catalogue en supprimant les contenus mal notés, peu usités ou à utilisation déclinante. A contrario, des contenus très consultés, bien notés peuvent montrer la direction dans laquelle aller pour la création de contenus, que ce soit sur le format, le sujet ou les intervenants. Ceci est aussi valable au niveau global pour une organisation qui veut faire vivre son catalogue de contenus et formations.

Le déploiement de la solution est aujourd'hui un succès, adoptée significativement par nos clients. Ce déploiement permet d'avoir une grande richesse de données qui va de pair avec une grande richesse de contenus. Ce cercle vertueux s'accompagne de l'amélioration constante des algorithmes d'intelligence artificielle qui utilisent ces données. Cette expérience unique d'apprentissage des langues permet une optimisation des budgets et une satisfaction accrue des utilisateurs, bénéfique pour la marque employeur des organisations qui l'ont mise en place.



SE FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE

L'Université Grenoble Alpes
vous accompagne dans la réalisation
de votre projet de formation

**Salariés, demandeurs
d'emploi, particuliers,
entreprises, collectivités,
associations**

**Plus de 11000 stagiaires inscrits*
en formation continue dont :**

- > 4000 en reprise d'études
(Licence, Master)
- > 1600 en formations en alternance
- > 4600 en formations courtes
- > 190 en diplôme d'accès aux études
universitaires (DAEU)
- > 55 inscrits en validation des acquis
de l'expérience (VAE)

**Tous les diplômes sont ouverts
en formation continue**

- > 350 diplômes en reprise d'études
- > 130 diplômes en contrat d'alternance



* Données 2017



Centre de Passation
Cambridge English
BULATS

edcl Diplôme de compétence
en langues
de l'Éducation nationale

FormaSup
ISSUE • DRONE • ARBRES
www.formasup-ida.com

La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

Toute l'offre de formation sur www.univ-grenoble-alpes.fr
Tél. : 04 57 04 11 90 / formation-continue@univ-grenoble-alpes.fr

La formation sur mesure tout au long de la vie, orientée compétences

Le projet Flexi TLV, révolutionne la vision de la formation universitaire, structurée traditionnellement autour de la formation initiale et de la formation continue, en proposant une solution de formation flexible engageant l'entreprise, l'apprenant et l'université. Lauréat de l'appel à projet « Nouveaux cursus à l'université » de l'Agence Nationale de la Recherche, ce projet est porté conjointement par l'Université Grenoble Alpes, Grenoble INP, Sciences Po Grenoble et l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble.

L'enjeu premier du projet Flexi TLV est d'articuler la formation universitaire autour de trois notions clés. D'une part la flexibilité, pour permettre d'adapter le parcours de formation à l'apprenant et ses contraintes. D'autre part l'approche compétences, qui valorise les compétences professionnelles acquises par l'apprenant en se basant sur des référentiels issus du monde professionnel. Enfin la diplomation, pour assurer une évaluation et une validation des compétences de l'apprenant à travers l'obtention de diplômes. Aujourd'hui le projet Flexi TLV se déploie et ouvre différents chantiers au sein de la formation universitaire grenobloise.

Modulariser les formations en blocs de compétences capitalisables

Depuis quelques années, une des directives du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, est de tendre vers une écriture de tous les diplômes en compétences. En plus d'appuyer cette démarche au sein de Grenoble Alpes, Flexi TLV vise une modularisation de ses parcours en blocs de compétences capitalisables.

Cette modularisation envisagerait les parcours de formation d'une nouvelle manière, beaucoup plus flexible et quasiment à la carte. De plus, ce format permet aux apprenants issus du monde professionnel de cibler spécifiquement des blocs, correspondant à des compétences qu'ils souhaitent acquérir, en adéquation avec les besoins de leur entreprise ou de leur projet professionnel personnel.

<https://flexitlv.univ-grenoble-alpes.fr/fr>



Affirmer une collaboration tripartite université, apprenant et entreprise en proposant une « troisième voie »

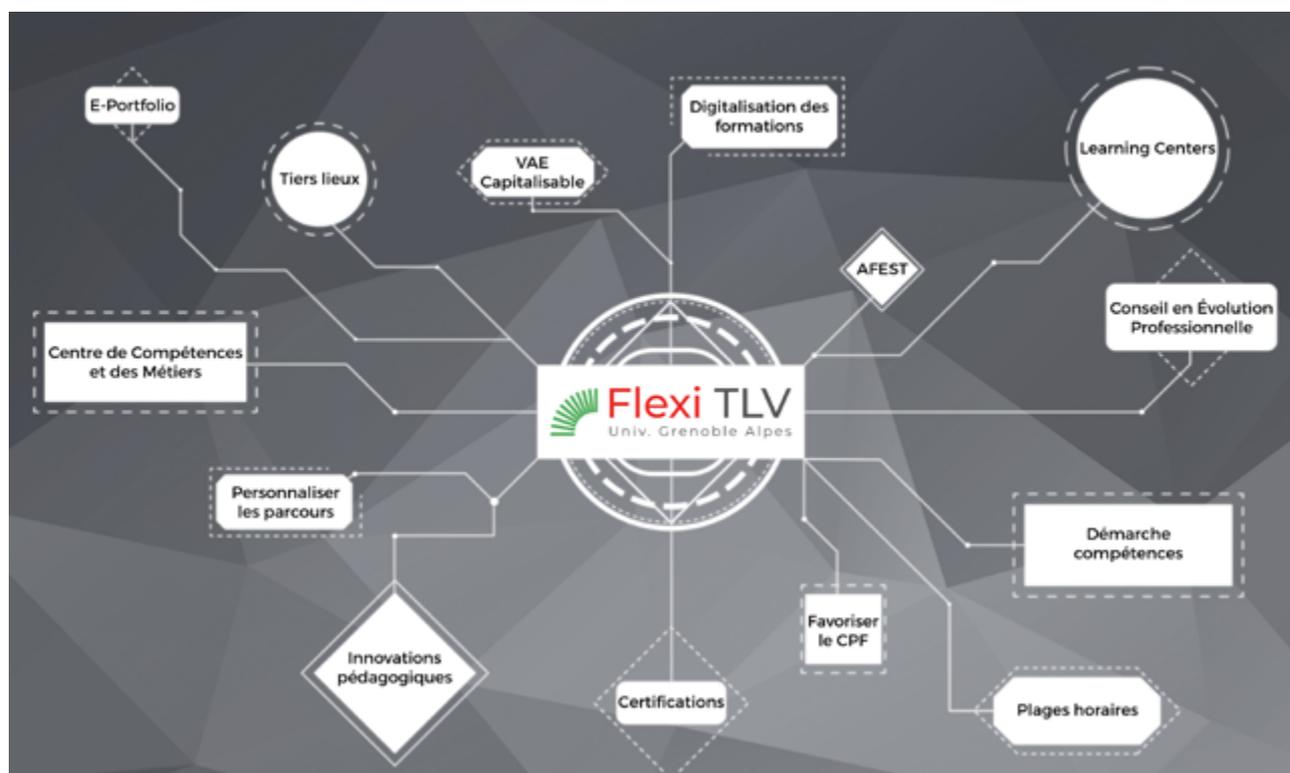
Dans un contexte local et historique fort de partenariats entre entreprises et université, Flexi TLV pose aussi l'enjeu de la sécurisation des parcours en lien et en accord avec les partenaires (entreprises, branches, collectivités...). Ces accords feront l'objet de conventions prévoyant par exemple, des modalités de formation sur lieu de travail, de la VAE sur des compétences professionnelles spécifiques, des certifications sur des durées flexibles, etc. Cette « troisième voie » permettra ainsi de favoriser et sécuriser une insertion professionnelle dès le niveau Bac +2/+3, tout en facilitant le retour à la formation.

Mettre le projet professionnel et l'approche compétences au cœur de la démarche d'orientation et d'accompagnement des apprenants

Dans l'optique d'un accompagnement personnalisé de l'apprenant, le projet Flexi TLV propose le développement de Centres des Compétences et des Métiers. Cette action structure un espace physique ainsi qu'un portail numérique, autour de la démarche compétences et avec une forte collaboration entre université, apprenant et entreprise. Ces centres assureront les missions d'accompagnements des publics, d'animation des équipes pédagogiques et d'information des parties prenantes, le tout pour placer la notion de métier au cœur de l'université.

Ne pas choisir la poursuite d'études par défaut

L'objectif de Flexi TLV est notamment de permettre aux étudiants de ne pas choisir par défaut entre poursuite d'études et insertion professionnelle immédiate mais de créer des dynamiques partenariales et des parcours de formation qui englobent l'expérience professionnelle et la formation. Par exemple, le titulaire d'un DUT peut obtenir une licence professionnelle quelques années après son entrée dans la vie active, en combinant des compétences validées au sein de son entreprise et des cours. De la même façon, un diplômé de licence pro pourrait par la suite obtenir un master.



Ce projet bénéficie d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme d'Investissement d'avenir portant la référence ANR-17-NCUN-0012.



UBO

Université de Bretagne Occidentale

iae
DE BRETAGNE
OCCIDENTALE

Éclairer durablement les responsables de demain

L'innovation managériale
à la pointe bretonne



L'IAE avec l'océan pour horizon !

www.univ-brest.fr/iae/

Repenser la formation des managers : un impératif pour rendre les organisations résilientes

Article rédigé par
 Marie-Noëlle Chalaye,
 Directrice de l'IAE de Bretagne Occidentale
 Lionel Honoré,
 Enseignant-chercheur en gestion et ressources humaines
 Sophie Le Bris,
 Fondateur titulaire de la chaire Résilience et LeaderShip.

L'IAE de Brest, école universitaire de management, est une composante de l'Université de Bretagne Occidentale internationalement reconnue pour son excellence scientifique dans le domaine des sciences de la Mer. L'IAE et ses chercheurs sont ainsi naturellement orientés vers le management durable et la RSE.

Notre IAE déploie une large offre de formation pour répondre aux besoins des entreprises du Grand Ouest. L'IAE a orienté sa pédagogie vers la polyvalence des étudiants qui devront être capables de définir des stratégies et politiques tout en assurant un pilotage opérationnel. La moitié des cours est ainsi assurée par des cadres et consultants en activité et nos Masters, fortement professionnalisés, se réalisent en alternance sur 18 mois.

L'identité de l'IAE de Bretagne Occidentale s'articule autour de trois éléments distinctifs :

- L'accent mis sur les compétences transversales,
- Le développement de compétences managériales « bleues » spécifiques et nécessaires au développement de l'Economie Bleue et plus largement adaptées au contexte socio-économique actuel de disruption et d'incertitude,
- La double compétence : formation à la gestion de médecins, biologistes, ingénieurs, juristes...

Les compétences transversales au cœur du projet pédagogique

Le poids des compétences transversales se renforce actuellement dans la sélection des candidats au recrutement. Face au développement de l'Intelligence Artificielle qui transforme nos métiers, les capacités d'apprentissage, l'ouverture d'esprit, la curiosité, la tolérance à l'ambiguïté, les capacités de changement sont ainsi favorisées et valorisées dans nos cursus. Quelle que soit la spécialité choisie, nos étudiants reçoivent également une solide formation en management des SI pour contribuer efficacement à la digitalisation du pilotage des organisations. L'accent est également mis sur les capacités à la créativité qui sont intégrées aux cursus de formations.

Vers un manager « bleu » ?

Le réchauffement climatique est une réalité qui appelle chacun d'entre nous et toutes les organisations à prendre leurs responsabilités. Ce risque climatique majeur exige des organisations la recherche et la transition vers de nouvelles sources de création plus respectueuses de la nature. La construction de nouveaux modèles économiques impliquera de repenser les fondements de nos outils de pilotage et de gestion.

<https://www.univ-brest.fr/iae>





Les objectifs financiers court-termistes devront ainsi progressivement laisser la place à la recherche d'une performance plus globale et à long terme intégrant les objectifs économiques, commerciaux, humains et environnementaux. Nos futurs diplômés seront donc des managers de transition.

A la pointe bretonne, cette transition s'organise autour du monde océanique. Les océans constituent un vecteur majeur du développement durable permettant la création de nouvelles activités découlant des sciences de la Mer. Une des caractéristiques de ces activités est de se dérouler dans un univers risqué et à priori hostile à l'Homme. La valorisation de l'espace maritime a toujours nécessité un travail de nature collectif et collaboratif. Empathie et confiance mutuelle y sont de mise. La gestion des risques, les capacités à travailler en équipe, à stimuler l'intelligence collective et à faciliter la coopération seront les compétences exigées des futurs managers de cette Économie Bleue. La Mer est également un bien commun dont l'exploitation économique exige de dépasser les règles de la propriété privée, au cœur du modèle libéral. La soutenabilité et la durabilité du développement devront rapidement remplacer la simple logique de rentabilité. Brest est un espace d'innovation où scientifiques, élus et entreprises cherchent à inventer le monde économique de demain. L'IAE de Brest, au travers des échanges avec cet écosystème cherche à faire évoluer ses contenus de formation pour permettre l'émergence d'un profil managérial « bleu », apte à accompagner les entreprises vers ce nouveau monde.

De la double compétence vers la pluri-compétence

L'articulation de la préoccupation environnementale et du développement socio-économique durable induit la capacité à comprendre l'humain mais également à comprendre la nature. Sciences Humaines, Économiques et Biologiques devront être associées pour permettre de développer une performance globale, durable et soutenable. L'avenir des organisations nécessitera un socle commun de connaissances très large et une ouverture d'esprit importante. Le MBA double compétence est une prémices de la formation du futur. Basculer vers un nouveau modèle économique c'est aussi entrer dans le monde de la disruption. La période de transition qui s'annonce nécessitera de sérieuses compétences en gestion du changement, en gestion des risques et fera des DRH des acteurs clés

ayant la responsabilité d'accompagner toutes ces transformations. Ces thématiques sont d'ores et déjà intégrées dans nos formations et certains de nos diplômés sont aujourd'hui devenus des facilitateurs du changement au sein de grands groupes français (Arkea, Vinci, Cap Gemini, Naval Group, Total, Airbus...).

Des managers pour des organisations résilientes ?

Enfin, le sujet de la capacité des entreprises et des organisations à résister à cette révolution socio-économique est aujourd'hui au cœur des sujets traités par notre Laboratoire de recherche, le LEGO (Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest). Pourquoi certaines organisations résisteront elles mieux que d'autres à ces crises et catastrophes qui nous menacent de plus en plus souvent ? Quel type de management adopter pour permettre aux femmes et aux hommes confrontés à ces bouleversements d'agir efficacement pour en limiter les effets négatifs ?

L'IAE de Brest se positionne ainsi résolument tant par ses orientations pédagogiques que par ses travaux de recherche, comme l'école du management de demain, soucieux d'éclairer « durablement » les futurs responsables.

Présentation de la chaire Résilience & LeaderShip

Le travail, et avec lui son organisation et son management, se sont transformés. Dans de nombreux domaines, l'efficacité dépend de plus en plus de la prise en compte de l'imprévu, de l'incertain et de la complexité. Dans certains secteurs, par exemple le nucléaire, l'armée, l'hôpital, l'espace, désignés comme étant des « organisations hautement fiables », la capacité à absorber les chocs et à réagir est devenu l'élément clef de la performance. Cette capacité est appréhendée à travers la notion de résilience.

C'est la perception des enjeux économiques et sociétaux liés à la résilience et l'envie des chercheurs d'en comprendre les dynamiques qui est à l'origine de la création de la chaire Résilience & LeaderShip.

Les enjeux de la résilience renvoient aux risques systémiques et sécuritaires et fédèrent toutes les parties prenantes des organisations car cela s'inscrit dans une logique de durabilité, majeure pour la survie des organisations. L'objectif des travaux est d'approfondir la résilience sous l'angle du leadership faisant ainsi écho aux problématiques organisationnelles et humaines vécues par les organisations.

Sur le plan académique, les travaux de recherche s'inscrivent dans le courant des organisations hautement fiables (HRO) et de l'approche Sensemaking qui analysent les sources de fiabilité sous l'angle d'une fiabilité accrue où le rôle du leader est prégnant. <https://www.ecole-navale.fr/chaire-resilience>





LES CERTIFICATIONS ET QUALIFICATIONS ISQ **CONFIANCE** & **PERFORMANCE**

Un certificat délivré par une instance indépendante et impartiale
à l'issue d'un processus rigoureux

Une analyse globale qui prend en compte toutes les parties prenantes

Une valorisation du professionnalisme des organisations et des entreprises

LES MARQUES DE L'ISQ



Accrédité par le COFRAC*



Accrédité par le COFRAC*



FORMATIONS EN RESSOURCES HUMAINES

ressources d'avenir

UNE OFFRE DE FORMATION COMPLÈTE ET COHÉRENTE

1 Licence professionnelle Assistant Ressources Humaines

1 Master Gestion des Ressources Humaines



avec 2 options possibles :
Le RH Garant des Équilibres Sociaux
Le RH Architecte des Compétences



DES ENSEIGNEMENTS HAUTEMENT PROFESSIONNALISÉS

Dans les contenus, les méthodes pédagogiques et les modalités d'évaluation, grâce à une équipe composée d'enseignants-chercheurs et de professionnels de la fonction RH.



DES ASSOCIATIONS DYNAMIQUES

Dans les contenus, les méthodes pédagogiques et les modalités d'évaluation, grâce à une équipe composée d'enseignants-chercheurs et de professionnels de la fonction RH.



Labellisé Master RH d'excellence au sein du réseau Référence RH, le diplôme se distingue également par les liens qu'il entretient avec les milieux professionnels, et en particulier avec l'ANDRH Lorraine, partenaire du master depuis sa fondation.



SCHOOL OF MANAGEMENT



UNIVERSITÉ DE LORRAINE

IAE FRANCE
Écoles Universitaires de Management



IAE-NANCY.UNIV-LORRAINE.FR



MAG RH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.

www.magrh.fr

JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT



**Notre ingénierie
au service de vos compétences**

Image : pixnio.com

**L'Université de Lille transforme son offre de formation
pour relever avec vous le défi des compétences :**

- ✓ Construction de formations professionnelles continues sur-mesure adossées aux blocs de compétences,
- ✓ Accès facilité et agile aux diplômes d'état pour les salariés,
- ✓ Parcours individualisés et modulaires, accompagnement à la VAE.

Nos conseiller(e)s sont à votre écoute
pour vous accompagner dans vos projets professionnels.

Nos équipes d'ingénieur(e)s en formation vous accompagnent
dans vos projets de formation sur mesure
et vous proposent des solutions adaptées.

Contactez-nous

au 03 62 26 87 45 ou formationpro@univ-lille.fr

formation-continue.univ-lille.fr

Un haut niveau d'expertise et une formation de qualité



Vincent Cocquempot,
Vice-Président de la formation
continue et de l'alternance

Rencontre avec Vincent Cocquempot, Vice-Président de la formation continue et de l'alternance et Thomas Petit, Directeur de la formation continue et de l'alternance au sein de l'Université de Lille, qui nous en disent plus sur le positionnement de l'Université et ses axes de développement.

Université de Lille en chiffres :

- 69 000 étudiants en formation initiale
- 66 unités de recherche
- 3 300 enseignants-chercheurs et chercheurs
- 130 formations en alternance
- Plus de 3 000 étudiants en contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage
- 15 000 actifs en formation continue



Thomas Petit,
Directeur de la formation
continue et de l'alternance au sein
d'Université de Lille

Quelques mots pour nous présenter l'Université de Lille et son offre de formation.

Née de la fusion des universités de Lille 1, Lille 2 et Lille 3, le 1^{er} janvier 2018, l'Université de Lille est une université omni-disciplinaire couvrant un champ très large d'emplois, un atout renforcé par une politique de recherche également pluridisciplinaire (en santé, en sciences et technologies, en droit, économie, gestion ou en sciences humaines et sociales) et dont l'excellence est reconnue sur le plan national et international. Nous proposons la formation classique (licence, master, doctorat) mais aussi des formations propres à l'université comme les diplômes universitaires et les certificats universitaires (ou blocs de compétences) que nous développons depuis quelques années en lien étroit avec les besoins du monde socio-économique.

Notre offre complète en formation initiale et en formation professionnelle, nos 15 000 stagiaires et 3000 alternants font de nous un acteur incontournable de la formation professionnelle en Hauts-de-France.

La montée en compétence des apprenants est un axe fort de l'Université de Lille. Qu'en est-il ?

Notre enjeu majeur est de rendre accessible l'ensemble de nos programmes aux stagiaires de la formation professionnelle. D'ailleurs, nos formations sont ouvertes aux salariés qui voudraient décrocher une licence ou un master, ou simplement un bloc de compétences constitutif du diplôme.

Notre objectif est aussi de proposer des parcours individualisés tenant compte de l'expérience professionnelle de chacun. Aussi, nous proposons la validation des acquis soit dans



<http://formation-continue.univ-lille.fr/>



le cadre de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), soit de la VAPP (Validation des Acquis Professionnels et Personnels).

Nous proposons une démarche de conseil et d'accompagnement aux apprenants dès l'amont pour choisir la formation qui leur convient et définir le parcours de formation sur mesure.

Au-delà des contenus de formation, c'est assurément les approches pédagogiques et méthodologiques proposées qui sont vecteurs d'acquisition et de développement des compétences.

Dans ce cadre, l'Université renforce ses démarches pédagogiques innovantes au profit des apprenants. Cela se traduit par le déploiement de la formation ouverte et à distance et la mise en place de plateformes de formation en ligne par exemple.

Nous sommes également très engagés dans des démarches de design (en tant qu'acteur de la dynamique de Lille Métropole, capitale mondiale du design 2020) et d'innovation pédagogique. Actuellement, nous développons une démarche expérimentale autour des actions de formation en situation de travail (AFEST) pour un déploiement au sein de l'établissement.

Enfin, nos formations sont dispensées par des enseignants et enseignants-chercheurs experts dans leur domaine en articulation avec des professionnels (vacations, mécénat de compétences. ...)

Une équipe d'ingénieurs de formation intervient en appui des équipes pédagogiques ; des conseillers et ingénieurs proposent des parcours sur-mesure en lien avec les besoins des entreprises.

Les résultats en termes d'insertion ou d'évolution professionnelle sont pour nous des éléments très importants permettant d'évaluer nos prestations. Sur le champ de la formation professionnelle, 82% de nos actifs ont obtenu un diplôme, 78% d'entre eux connaissent une évolution professionnelle, et 9 sur 10 accèdent à un emploi.

Bien avant la réforme, vous aviez déjà fait le choix de modulariser vos diplômes en bloc de compétences.

Nous avons engagé depuis quelques années le déploiement de certificats universitaires. Il s'agit de formations courtes qui s'appuient sur les compétences constitutives des diplômes délivrés au sein de l'établissement. Cette démarche de modularisation est aujourd'hui complètement intégrée dans la stratégie globale de l'établissement. D'ailleurs, dans le cadre de notre future accréditation 2020 – 2024, nous avons mis en avant cet enjeu dans notre offre. La démarche sera progressive avec une dynamique d'accompagnement des équipes pédagogiques pour repenser l'ensemble de l'offre de formation diplômante par une entrée compétences.

Vous travaillez aussi sur l'accessibilité et la facilitation des financements. Qu'en est-il ?

Notre enjeu est d'accompagner les publics. Il est extrêmement important pour nous de garder cette capacité à apporter au public en formation professionnelle le meilleur enseignement possible dans le cadre de leur parcours de formation mais également de répondre de manière flexible et agile aux besoins de chacun.

Nous avons dans ce cadre une démarche proactive d'inscription de l'ensemble des certificats universitaires et blocs de compétences au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) ou au Répertoire Spécifique. L'objectif est de les rendre finançables et éligibles au CPF.

Nous souhaitons également renforcer les liens avec le monde socio-économique d'où la mise en place du réseau professionnel « Lilagora » qui vise à relier et renforcer les liens entre les acteurs de l'entreprise d'une part, et les étudiants, les stagiaires et les agents de l'université d'autre part.

L'Université de Lille a toujours été au plus près de ses partenaires, et ce, par l'organisation de temps d'informations, notamment des journées portes ouvertes, des meet-ups, mais aussi des participations à des salons pour présenter notre offre ou pour mobiliser les partenaires aux nouveaux enjeux en formation. D'ailleurs, notre prochain événement « Inno'vember » qui se déroulera du 19 au 23 novembre portera sur les enjeux de l'innovation en formation.

Toujours dans le cadre de notre approche de proximité, nous tenons à rencontrer nos partenaires, les entreprises et les différents acteurs du monde institutionnels pour comprendre les points de vue, les visions et les attentes de chacun.

Pour conclure, quelles sont vos actualités ?

Nous travaillons sur 3 sujets prioritaires :

- La modularisation en blocs de compétences dans laquelle nous sommes engagés depuis longtemps,
- La certification de services : bien que l'enseignement supérieur ne soit pas dans l'immédiat concerné par l'obligation de certification qualité imposée par la réforme, l'Université de Lille s'est engagée cette année dans une démarche de certification FCU, bureau Véritas, afin de garantir un haut niveau de qualité de service et une meilleure réponse aux attentes des entreprises et des apprenants,
- Le développement de l'alternance : à terme, toutes nos formations professionnelles seront ouvertes en alternance. L'alternance est non seulement un levier privilégié de transformation et d'innovation pédagogique, mais aussi un booster de la relation université / entreprise.



Democratiser la réussite



Éric Lamarque,
Directeur de l'IAE Paris-Sorbonne
Business School

L'IAE Paris-Sorbonne Business School offre des formations diversifiées, à la fois généralistes et spécialisées en adéquation avec les besoins des entreprises. Rencontre avec Éric Lamarque, Directeur de l'IAE Paris-Sorbonne Business School, qui nous en dit plus sur cette école universitaire de management et les plus-values de ses formations.

Chiffres clés :

- 2 700 étudiants :
 - 2 100 cadres en activité dont 40 % à l'international
 - 600 étudiants en poursuite d'études dont 80 % d'apprentis
- 42 programmes en formation initiale, en alternance et en formation continue
- Un réseau de 32 000 Alumni à travers le monde
- 42 enseignants-chercheurs
- 350 intervenants professionnels
- 1 laboratoire de recherche
- 6 chaires de recherche
- 1 école doctorale commune avec l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et l'ESCP Europe
- 1 GIS (Groupement d'Intérêt Scientifique) commun avec l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne « Sorbonne Recherche en management »

Depuis sa création, l'IAE Paris-Sorbonne s'est donné pour mission d'enseigner une vision globale du management. Dites-nous en plus sur votre approche.

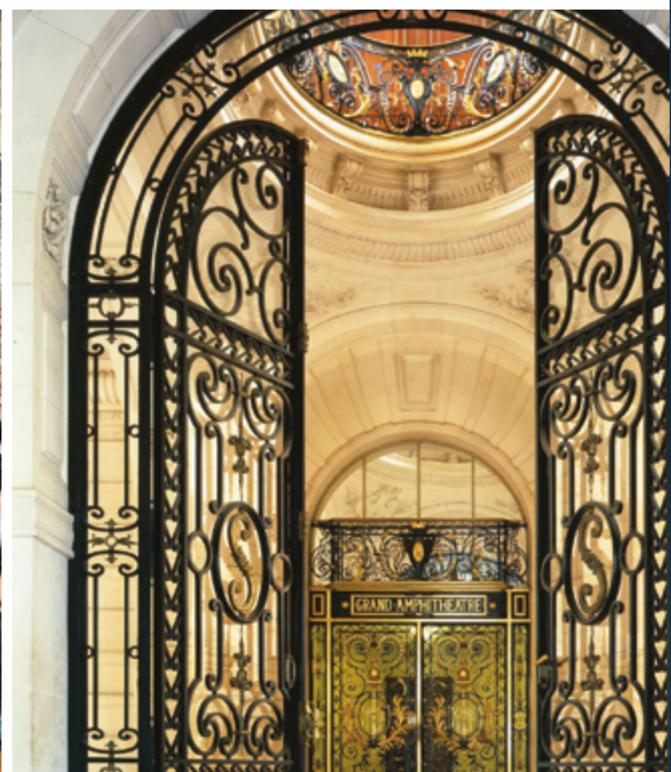
Créé en 1956, l'IAE Paris-Sorbonne fait partie du réseau IAE France. Notre statut d'établissement public nous conduit à promouvoir l'accessibilité de nos formations dans une volonté de démocratisation de la réussite. L'objectif est de permettre à un maximum de personnes d'exercer des responsabilités importantes dans des organisations diverses et variées : entreprises, administrations, associations... Nous attachons une attention particulière à promouvoir le développement personnel de nos diplômés venus de tous horizons pour les aider à progresser dans leur carrière. Nous offrons dans nos programmes une vision transversale du management avec des convictions pédagogiques fortes. Notre ambition est de privilégier l'enseignement des fondamentaux de la gestion et du management nécessaires à l'évolution professionnelle. Par ailleurs, nos formations s'appuient fortement sur notre activité de recherche pour initier des réflexions nouvelles afin de former des personnes capables de répondre aux enjeux du futur.

www.iae-paris.com



L'EXCELLENCE UNIVERSITAIRE AU SERVICE DU MANAGEMENT DEPUIS PLUS DE 60 ANS

POUR LES PROFESSIONNELS, POUR LES ENTREPRISES



17 EXECUTIVE PROGRAMMES POUR RÉPONDRE À VOS BESOINS

**MASTERS • MBA(s) • DOCTORAT •
DIPLÔMES D'UNIVERSITÉ • PROGRAMMES COURTS**

Contrôle - Audit | Entrepreneuriat | Finance | Management de la santé |
Management des associations | Management des entreprises | Management des risques |
Management international | Marketing | Ressources Humaines et RSE | Supply Chain Management

> SOIRÉE PORTES OUVERTES MARDI 17 MARS 2020 <



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

Une grande histoire de management

www.iae-paris.com | **SUIVEZ-NOUS**



@iae-paris

Quels sont les principaux domaines vers lesquels vos formations continues sont-elles orientées ? De quelles compétences les entreprises ont-elles besoin aujourd'hui ?

Historiquement spécialisé dans l'apport d'une double compétence en management, l'IAE Paris-Sorbonne a développé au fil des années des Executive programmes dans des domaines plus spécialisés pour former des responsables RH et leurs collaborateurs dans différents domaines : RH et RSE, Finance, Marketing, Contrôle de gestion, Supply Chain...

Les entreprises recherchent des collaborateurs aux compétences transversales et solides afin d'avoir des managers capables de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et de faire le lien entre tous les types de décisions, quelles que soient les spécialités de chacun. Fort de notre proximité avec le monde professionnel, nous sommes au plus près de ces attentes. Nous entretenons des relations fortes avec plus de 350 intervenants professionnels qui enseignent dans nos programmes aux côtés des enseignants-chercheurs et viennent témoigner lors de conférences, de travaux dirigés ou d'études de cas. Les entreprises sont aussi très présentes au travers du financement de nos 6 chaires de recherche impliquées dans des sujets sociétaux liés au management, que ce soit les partenariats publics-privés, la transformation des territoires, les restructurations des entreprises, la marque, les financements alternatifs du secteur agricole et la gouvernance des coopératives financières.

Nous nous appuyons également sur notre réseau de 32 000 Alumni qui constitue un relais privilégié pour nous faire remonter les préoccupations et les besoins des entreprises. Celles-ci ont ainsi confiance en notre expertise en nous confiant leurs salariés, en accueillant nos apprentis et stagiaires et en soutenant notre recherche.

Comment vous adaptez-vous à ces nouveaux besoins ? Qu'en est-il de vos perspectives ?

Nous nous appuyons sur nos chaires de recherche. Concrètement, nous mettons en place des rencontres enrichissantes régulièrement entre les entreprises, les professionnels, les enseignants-chercheurs et les étudiants autour de sujets d'actualité comme les questions climatiques, la RSE, la transformation digitale, les risques, la sécurité, la finance verte...

Fort de notre engagement, nous mettons en place des blocs de compétences pour apporter une vision claire sur les savoir-faire acquis par les participants à l'issue de leur formation. Nous intégrons aussi dans nos formations les aspects liés aux nouvelles technologies comme les enseignements à distance, les MOOC, les classes virtuelles pour gagner en attractivité dans un contexte évolutif.

Parmi vos formations initiales, plus des 3/4 de vos étudiants sont en alternance. Dites-nous en plus.

Nous privilégions l'alternance pour favoriser la professionnalisation et l'insertion professionnelle. Le taux d'insertion de nos diplômés 6 mois après l'obtention de leurs diplômes - tous programmes confondus - approche les 90%. Sur un plan opérationnel, nos étudiants alternent des semaines à l'IAE et en entreprise où ils passent les 3/4 de leur formation (en moyenne 38 semaines en entreprises et 14 semaines de cours). Ils acquièrent ainsi une véritable expérience professionnelle via les missions confiées par les entreprises que nous suivons de près. Nous leur donnons aussi la possibilité de réaliser un séminaire professionnel à l'étranger où ils partent une semaine avec leur promotion pour découvrir le management à l'international dans un contexte culturel et professionnel différent. Nos étudiants de formation continue bénéficient aussi de séminaires internationaux.

En résumé, quels sont les atouts de l'IAE Paris-Sorbonne ?

Voici nos principaux points forts :

- l'obtention de diplômes de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne reconnus en France et à l'international, accrédités par l'État, inscrits au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), éligibles au CPF (Compte Personnel de Formation) et référencés au Datadock ;
- des enseignements ancrés sur la pratique en entreprise combinant expertises académiques de nos enseignants-chercheurs et expertises professionnelles d'intervenants expérimentés, experts reconnus dans leur domaine : notre pédagogie est fondée sur l'étude de cas, la mise en situation pratique, le partage d'expérience pour acquérir les fondamentaux tout en intégrant les soft skills ;
- la souplesse d'organisation de nos formations, compatibles avec son activité professionnelle : en formation continue, nos Executive programmes sont proposés en part time pour concilier cours et activité professionnelle selon un rythme qui convient à chacun (en journée ou en soirée) ;
- des groupes à effectifs limités pour faciliter la montée en compétences, l'interactivité, le travail en groupe et la proximité avec les enseignants ;
- et enfin l'accessibilité de nos formations afin de permettre au plus grand nombre d'accéder à des formations équivalentes à celles des écoles de commerce privées dans un cadre public.

Le mot de la fin ?

Notre ambition est de devenir le premier choix en matière d'études supérieures en management. Nous cherchons à attirer les étudiants les plus méritants et à rester attractifs. Cela passe par l'adaptation en continu de nos programmes de formation mais également par notre développement à l'international.



Accélérateur de talents, facilitateur de process et d'évolution, innovateur de compétences, tel est le Master universitaire en Gestion des ressources humaines ! Il vous permettra d'acquérir toutes les compétences indispensables à la poursuite de votre projet professionnel en RH !

Aix-en-Provence

Marseille

Master Gestion des Ressources Humaines

6 Parcours

GESTION DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS (TALENTS)

RECHERCHE, ÉTUDES ET CONSEIL EN ORGANISATION, TRAVAIL ET RESSOURCES HUMAINES (OTRH)

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)

COACHING DANS LES ORGANISATIONS (COACHING)

MANAGEMENT D'ÉQUIPE DE SOINS (MES) EN PARTENARIAT AVEC L'IFCS DE MARSEILLE

NOS 6 PARCOURS GRH

L'offre de formation en ressources humaines du Département Management Culture et Territoires de la faculté d'économie et de gestion d'Aix-Marseille Université vous permettra d'acquérir toutes les compétences que vous souhaitez pour poursuivre votre carrière professionnelle.

CONTACTS et LIEUX D'ENSEIGNEMENTS

Aix-en-Provence

Master 2 Talents et OTRH :

francoise.serusier@univ-amu.fr

Master 2 Coaching : nathalie.durand-troubat@univ-amu.fr

Marseille

Master 1 formation initiale - Master 2 RSE :

brigitte.chauveau@univ-amu.fr

Master 1 et 2 GRH formation continue, Talents - ESS - MES :

valerie.pencenat@univ-amu.fr

NOS ATOUTS

- L'implication de professionnels extérieurs
- Un encadrement et des formations par des enseignants-chercheurs de haut niveau, internationalement reconnus
- Des enseignements d'outils et de méthodes. Un accompagnement spécialisé
- Des outils innovants par la pluridisciplinarité gestion-économie-sociologie-psychologie
- Une formation pluridisciplinaire, théorique et appliquée
- Formation initiale : 4 mois à 6 mois de stage en M2
- Alternance : contrat d'apprentissage ou de professionnalisation et formation continue. 2 à 3 jours par semaine en entreprise.

4 MODALITÉS D'ÉTUDES

L'offre de formation en ressources humaines se décline en formation initiale, continue, contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage en partenariat avec le CFA Epure Méditerranée.

Département Management Culture et Territoires - Faculté d'économie et de gestion d'Aix-Marseille Université
14 avenue Jules Ferry 13621 Aix-en-Provence - France

<http://mct-feg.univ-amu.fr/fr/formations/rh-management/master-grh>

RENSEIGNEMENTS

<http://feg.univ-amu.fr>

Valoriser les compétences pour maîtriser le changement



Ariel Mendez,
Professeure de Sciences de gestion
et du management et responsable
de la mention GRH

Parce que la fonction RH traverse toutes les strates et toutes les business unit de l'entreprise, Aix-Marseille Université améliore et optimise son offre de formation en permanence. Rencontre avec Ariel Mendez, Professeure de Sciences de gestion et du management et responsable de la mention GRH et Christophe Baret, Professeur de Sciences de gestion et du management et Directeur du département Management, Culture et Territoires (MCT) au sein de la Faculté d'économie et de gestion à Aix-Marseille Université.

Chiffres clés de l'université Aix-Marseille :

- Plus de 80 000 étudiants
- 1 000 diplômés nationaux d'université
- 120 unités R&D

L'Université d'Aix-Marseille est le fruit de la fusion de trois universités pour donner naissance à une grande université de rang mondial. Dites-nous en plus.

A.M : La formation, la recherche, l'innovation et la valorisation caractérisent les missions de l'université.

Toutes ses composantes fonctionnent en complète interaction. Grâce à la fusion des 3 universités sur le site d'Aix Marseille, nous sommes devenus un véritable pôle d'excellence. En effet, l'université se place aujourd'hui parmi les plus grandes universités francophones et est un acteur majeur en France, en Europe et dans l'espace euroméditerranéen. Nous avons, d'ailleurs, réussi à remporter des appels d'offres au niveau des programmes d'investissement d'avenir. Aix-Marseille est Initiative d'excellence et nous venons récemment de remporter un appel à projet européen avec 7 partenaires pour créer CIVIS, université civique européenne. L'objectif est de favoriser la mobilité des personnels et des étudiants. Cette initiative européenne va rassembler près de 400 000 étudiants et plus de 55 000 enseignants-chercheurs qui vont travailler sur des thématiques importantes d'un point de vue sociétal et scientifique autour des objectifs de développement durable.

Nous privilégions également le décloisonnement entre la formation et la recherche afin que nos diplômés soient des futurs professionnels polyvalents et innovants. C'est l'objectif des nouveaux instituts que crée aujourd'hui Aix-Marseille Université. L'idée est d'identifier les besoins des entreprises et de les traduire pour les inscrire dans nos formations en lien avec la recherche. La formation repose sur 3 pôles qui doivent être absolument interconnectés :

- Les besoins des entreprises et des milieux sociaux économiques ;
- Le développement des compétences et des connaissances ;
- La recherche.

La mention GRH participe à l'institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille (l'InCIAM).



Christophe Baret,
Professeur de Sciences de gestion
et du management et Directeur du
département Management, Culture
et Territoires (MCT)

<https://www.univ-amu.fr/>



Vous proposez des formations courtes, qualifiantes et sur-mesure. Qu'est-ce qui les caractérise, notamment en ce qui concerne les nouveaux besoins des entreprises ?

C.B : La réponse aux besoins des entreprises et des individus se fait via deux structures à la fois distinctes et complémentaires :

- Un service de formation professionnelle continue à l'université dédié à l'élaboration des projets de formations modulables et adaptées aux demandes des entreprises. Certifié ISO 9001 et référençable sur Datadock, ce service organise également les Validation d'Acquis de l'Expérience (VAE) ;
- Une structure au niveau des facultés dédiée à la formation continue diplômante.

Nous avons fait le choix de mettre en place cette organisation afin de répondre aux différentes demandes du marché, de concevoir des formations sur mesure et de proposer des formations diplômantes de la licence au master en formation continue, en contrat de professionnalisation ou en apprentissage. Nous couvrons, à ce titre, une très large palette de formations.

En interne, Vous avez mis en place une politique RH ambitieuse. En votre qualité de Responsable de la mention GRH, expliquez-nous cette approche. Quels sont vos objectifs dans ce cadre ?

A.M : Suite à la fusion des 3 universités, la gouvernance a élaboré un schéma directeur des ressources humaines décliné en plusieurs étapes. Ce schéma est le fruit de réflexions et de consultations auprès des personnels, de leurs représentants et d'un groupe de travail autour des questions de GRH au niveau individuel et collectif. Il touche à la fois la gestion des carrières, la mobilité, la rémunération et la gestion des compétences.

Parce que l'université est un établissement de recherche et de formation public, les ressources octroyées par l'État ne sont pas toujours suffisantes pour concrétiser ce genre de démarche ambitieuse. Ainsi, nous sommes amenés à rechercher des ressources supplémentaires au niveau européen en nous appuyant sur l'engagement des équipes de l'université qui sont incitées à répondre aux appels à projets. Pour cela, la commission européenne requiert que les établissements aient un label HRS4R (Human resources strategy for researchers). Ce label valorise les établissements signataires de la « charte européenne des chercheurs » et du « code de conduite de recrutement des chercheurs ». Cela constitue un défi de plus auquel est confrontée l'université qui s'engage aujourd'hui dans une réflexion pour obtenir ce label et ainsi renforcer son attractivité auprès des chercheurs internationaux. L'idée est de soutenir et amplifier notre politique en matière de GRH et de formation de nos personnels.

D'autre part, l'université a mis en place un Centre d'Innovation Pédagogique (CIPE) qui propose une offre de formation à destination des personnels enseignants

pour leur permettre de maintenir et de développer leurs compétences pédagogiques.

Vous vous orientez de plus en plus vers l'échange avec les partenaires socio-économiques et les collectivités. Quel est l'impact de cette orientation sur votre positionnement ?

C.B : La GRH s'est fortement développée suite à nos échanges réguliers avec nos partenaires sociaux économiques. Au fil des ans, nous avons diversifié le nombre de parcours de la mention de master GRH notamment les spécialisations de master 2ème année. Par exemple, c'est pour répondre aux demandes des associations que nous avons ancré une formation autour la gestion des RH et l'animation d'équipe dans le cadre du parcours « Economie sociale et solidaire ». Ce parcours bénéficie d'une forte notoriété depuis plusieurs années et a pour vocation de former des futurs responsables de projet, des futurs directeurs du secteur de l'économie sociale mais aussi du secteur associatif, culturel et les ONG.

De la même manière, à la demande de l'Institut de formation des cadres de santé des hôpitaux de Marseille (AP-HM), nous avons créé le parcours « Management des équipes de soin » qui permet de former les futurs cadres aux spécificités de la GRH dans un contexte hospitalier.

Cette réponse aux demandes des entreprises se traduit aussi par l'ouverture de l'apprentissage. Les diplômés de la mention GRH seront désormais ouverts à l'apprentissage à partir de septembre 2019. Le but est de répondre à cette demande de diversité des modes de financement de la formation en alternance.

Qu'en est-il des autres sujets qui vous mobilisent ?

A.M : Les formations mettent en place des conseils de perfectionnement qui réunissent des membres de l'université, des enseignants-chercheurs, des personnels administratifs, des anciens étudiants et des professionnels. Plus particulièrement, la mention GRH a récemment tenu son conseil de perfectionnement autour du développement de la digitalisation et de l'intelligence artificielle. Même si l'évolution technologique est présente depuis longtemps, il y a aujourd'hui une certaine accélération qui vient modifier significativement de nombreux secteurs d'activité. Nous restons donc vigilants et en veille permanente pour adapter nos formations à ces profondes mutations afin d'être en adéquation avec les évolutions du marché. Nous devons aussi être capables de cultiver chez nos étudiants et futurs diplômés un certain nombre de compétences qui leur permettront d'assurer des missions en termes d'innovation, d'accompagnement du changement, de gestion de projet ou encore de développement de méthodes agiles... L'enjeu est de faire monter nos diplômés en agilité et en flexibilité. Nous sommes intimement convaincus, qu'il ne suffit pas de leur donner les bons outils. Il faut leur apprendre à se réinventer tout au long de leur carrière dans un environnement plus que jamais incertain.



Comment assurer la montée en compétences de ses collaborateurs et les valoriser ? Les opportunités offertes par l'université.

Former et valoriser ses collaborateurs sont deux enjeux fondamentaux pour les entreprises. Dans un monde où la mobilité des collaborateurs s'est développée, occuper le même poste toute une vie et réaliser sa carrière dans la même entreprise sont devenus des épiphénomènes. Cette tendance est d'autant plus vraie que les évolutions technologiques ont accéléré l'apparition et la disparition de métiers. Qui aurait pensé il y a 20 ans que les data scientists deviendraient la perle rare, qu'influenceur serait un travail à part entière et que les emplois d'hôtesse de caisse seraient menacés de disparition ?

Cette situation induit un renouveau dans les besoins de formations et de fidélisation des collaborateurs. Elle requiert aussi une agilité accrue dans l'ingénierie de formation. Pourtant les entreprises sont souvent perdues face à la pléthore d'organismes de formation existants. Parmi ces organismes, l'université est souvent considérée, à tort, comme un mauvais choix pour assurer cette montée en compétences. Souvent perçues comme très théoriques, non adaptées à cause de leur lourdeur horaire (de 250h à 800h par an), et dispensées par des enseignants-chercheurs déconnectés des réalités du terrain, les formations universitaires sont fréquemment stéréotypées et méconnues.

Une stratégie universitaire orientée vers la formation continue

La réalité est tout autre. D'une part, le monde universitaire n'est pas resté dans sa tour d'ivoire, indifférent aux attentes des entreprises. De nombreuses universités, notamment Aix-Marseille Université, se sont lancées dans une vraie stratégie de formation tout au long de la vie. Cette stratégie a d'abord été basée sur l'écoute des partenaires du monde socioéconomique. Par exemple, les 47 parcours de licences professionnelles de l'IUT d'Aix-Marseille ont été construits avec pour finalité un ou plusieurs métiers identifiés avec les professionnels des secteurs concernés lors de conseil de perfectionnement.

Ces licences ont ensuite été structurées autour des compétences requises pour l'exercice de ces métiers. Cette solution a eu pour effet, non seulement d'améliorer la lisibilité des formations auprès du public, mais encore d'offrir des opportunités de création de formation sur mesure pour certaines entreprises. Chaque compétence s'appuie sur des modules de formation autour de 90-120 heures entrant dans les plans de financement du Congé Personnel de Formation.





Institut Universitaire
de Technologie

Aix-Marseille Université

IUT d'Aix-Marseille



À chacun sa formation

- ▶ 17 DUT
- ▶ 43 Licences Pro
- ▶ 10 DU
- ▶ Parcours à l'international

GESTION, COMMERCE, MARKETING
ÉLECTRONIQUE, INFORMATIQUE, MÉCANIQUE
INFORMATION-COMMUNICATION, MULTIMÉDIA
SÉCURITÉ, ÉNERGIE, AMÉNAGEMENT
CHIMIE, BIOLOGIE, PROCÉDÉS, SANTÉ

iut.univ-amu.fr



D'autre part, les entreprises sous-estiment souvent l'importance de la diplomation pour leurs collaborateurs, qui sont sensibles à la dimension « diplôme universitaire ». Obtenir un master, un DUT ou une licence professionnelle n'est pas seulement un moyen pour monter en compétences mais une façon d'atteindre un certain accomplissement personnel si prisé dans la pyramide de Maslow.

Coupler VAE et formations courtes pour former et valoriser ses collaborateurs, deux exemples concrets.

En s'appuyant sur les opportunités offertes par la structuration en compétences et le désir de certains collaborateurs d'obtenir un diplôme universitaire, certaines entreprises comme Carrefour ou Auchan ont fait confiance à l'université et se sont lancés dans cette aventure. Avec l'aide de l'IUT d'Aix-Marseille, elles ont co-construit des parcours de formation s'appuyant sur des licences professionnelles, se concentrant sur deux domaines à forte valeur ajoutée pour la grande distribution : le management du point de vente et la logistique. Ce parcours en un an avait deux objectifs : la valorisation et la montée en compétences. D'un côté, le collaborateur devait valoriser les compétences exercées et acquises par la pratique à travers une Validation des Acquis d'Expérience. Lors de ce processus pendant lequel le collaborateur fait le bilan de l'ensemble de sa carrière et prend du recul sur les compétences qu'il a acquises, il est accompagné par un coach tout au long de l'année.

De l'autre, il montait en compétences sur des thèmes précis comme « l'utilisation des outils digitaux en rayon » ou « gérer un processus logistique dans un contexte d'urgence climatique » auxquels il n'avait jamais été formé. Ces formations ont eu lieu durant 4 séminaires de 2 jours afin de limiter leur impact sur l'activité des entreprises. Le financement a été assuré par les OPCO (anciens OPCA). La pédagogie a été adaptée, laissant place aux échanges, études de cas et pédagogies actives afin de faciliter ces échanges. Cette aventure n'a pas été une aventure individuelle mais elle s'est déroulée en groupe. Le caractère collectif a été crucial dans la réussite des stagiaires. Réaliser un parcours de VAE est éprouvant et se retrouver en salle de cours, même en petit effectif de 10-12 apprenants, peut se révéler stressant. L'entraide et la réassurance des uns vis-à-vis des autres ont permis de dépasser ces difficultés.

Bilan et perspectives.

A l'issue de cette formation, la quarantaine de collaborateurs ayant suivi le cursus est désormais titulaire d'une licence professionnelle. Lors de la cérémonie de remise des diplômes, ces salariés ont témoigné à la fois de leur fierté d'être diplômés, et de leur reconnaissance envers leur enseignant. En entreprise, les compétences acquises à l'université ont donné pleine satisfaction. Carrefour et Auchan envisagent de relancer une nouvelle promotion. Côté IUT, l'expérience a fait des émules et d'autres licences pourraient se lancer en construisant des formations avec des partenaires. A n'en pas douter, ces nouvelles offres incorporeront une partie en distanciel à travers du e-learning, pour rendre encore plus aisée l'expérience à la fois pour les entreprises et les collaborateurs !





UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

FORMATION CONTINUE

On ne naît pas
COMPÉTENT
on le devient



250

Formations
professionnelles
diplômantes et
certifiantes



+ 100

Candidats par
an en validation
des acquis de
l'expérience



3600

Stagiaires par
an en reprise
d'études et
en formations
modulaires



L'excellence académique au service de la formation continue



Hubert Lasserre,
Directeur de la formation Continue
de l'Université Côte d'Azur

Fortement ancrée sur son territoire et associée aux plus grands acteurs nationaux de la recherche, l'Université Côte d'Azur entend rayonner à une échelle européenne et internationale. Le point avec Hubert Lasserre, Directeur de la formation Continue de l'Université Côte d'Azur.

Quel est le positionnement de l'Université Côte d'Azur en termes de formation continue ?

L'offre de formation continue de l'Université Côte d'Azur s'articule autour de deux axes :

- Une offre de formation continue conventionnelle qui s'inscrit dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 ;
- Une offre de formation continue en lien avec les besoins des entreprises. Cette dimension concerne principalement de grandes sociétés internationales ayant une implantation régionale. Il s'agit principalement de formation dans le domaine des sciences notamment autour des technologies de l'information et de l'intelligence artificielle.

Sur le moyen terme, notre ambition est d'étendre cette offre de formation et de services aux entreprises tout en proposant notre offre de formation sur l'application de la Caisse des Dépôts et Consignations.

En parallèle, nous devons aussi mettre en place le positionnement des candidats en définissant leurs besoins et en clarifiant leurs projets professionnels. C'est une démarche qui complète le bilan de compétences en précisant le besoin de mise en formation. L'idée est de pouvoir proposer aux candidats à la formation la meilleure combinaison de parcours en présentiel, à distance, hybride ou en VAE. Dans le cadre de notre offre de formation, nous travaillons de manière régulière sur l'actualisation la validation d'acquis d'expérience.

Quels sont les diplômes actuellement proposés ?

Notre périmètre d'action englobe tout le panel de la formation universitaire, des diplômes nationaux prochainement jusqu'aux blocs de compétences. En effet, actuellement les diplômes nationaux sont validés par blocs de compétences concernant les licences et les licences professionnelles. Progressivement, les autres formations relèveront de la même logique.

Dans ce cadre, nous faisons évoluer et complétons de manière progressive notre offre de formation. Nous projetons d'alimenter le marché par de formations modulaires, notamment en fonction des besoins des entreprises. Ainsi, notre objectif est de constituer à terme un faisceau relativement large d'actions de formation depuis le DAEU jusqu'au doctorat, à travers la validation d'acquis d'expérience comme pour la mise en œuvre d'enseignements.

<http://univ-cotedazur.fr/fr/education/formation-continue>





Plus particulièrement, quels parcours proposez-vous aux cadres et aux managers ?

Selon le niveau hiérarchique, nous proposons des licences et des licences professionnelles, un panel complet de masters et de diplômes universitaires. Les domaines de l'économie et du management sont couverts par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) et par l'Institut Supérieur d'Economie et de Management (ISEM). Nous ciblons aussi les ingénieurs au travers d'un ensemble d'offres professionnalisantes de la Faculté des Sciences ainsi que de l'École Polytechnique. Des formations ciblées en droit, santé, sport, lettres et sciences humaines complètent cette offre.

Sur ce marché qui est devenu au fil des années de plus en plus compétitif, comment résumeriez-vous vos forces et vos atouts ?

Notre avantage compétitif est une combinaison de plusieurs aspects :

- La qualité du corps universitaire constitué d'enseignants, d'enseignants-chercheurs, et de professionnels, ainsi que la qualité des recherches développées au sein de l'université ;
- Un rayonnement à l'international qui souligne la valeur de nos formations à l'étranger ;
- La diversité des champs universitaires que nous couvrons : des sciences humaines au domaine du sport en passant par les « sciences dures » et le management ;
- Notre statut d'université expérimentale intensive en recherche à compter du 1^{er} janvier 2020 qui va impacter positivement notre offre de formation continue.

Quel regard portez-vous sur la question du retour sur investissement, notamment après la récente réforme de formation professionnelle ?

La concurrence dans le domaine de la formation professionnelle est aujourd'hui internationale. Cette nouvelle donne met donc la notion de retour sur investissement au cœur des préoccupations. Aujourd'hui, le facteur déterminant n'est plus la relation avec les financeurs, mais réellement l'offre de formation et comment elle se distingue par rapport à ce que peuvent proposer les autres organismes publics et privés.

Il devient donc nécessaire de mettre en place un modèle économique afin d'assurer à la fois la diversité et le rôle social de l'université tout en assurant la rentabilité du dispositif. Cependant, il faut noter que pas remettre en cause le fait que notre établissement soit capable d'accompagner des personnes qui n'ont pas obligatoirement les moyens de financer des formations de très haut niveau alors qu'elles en ont le potentiel intellectuel ainsi que l'opportunité professionnelle.

Le retour sur investissement doit également intégrer les réponses apportées aux commandes publiques via des appels d'offre.

Que faut-il retenir de la 46^e édition du colloque de la Formation Continue : « La Performance de la Formation Professionnelle à l'Université » que vous avez organisé ?

Ce colloque a renforcé notre rayonnement sur le plan national puisque nous avons accueilli l'ensemble des acteurs de la formation continue des universités de France.

Par ailleurs, nous avons eu l'occasion de faire avancer un ensemble de débats sur des thématiques assez transverses grâce notamment à la haute qualité des intervenants nationaux et régionaux représentant les ministères du travail et de l'enseignement supérieur, ainsi que la Caisse des Dépôts et des Consignations et les entreprises.

Enfin, c'était une occasion de repositionner la formation continue comme l'un des éléments économiques majeurs de l'université.

Et pour conclure, quelques mots sur votre actualité.

La création de l'Université Côte d'Azur au 1^{er} janvier 2020 marquera une étape décisive dans la construction d'une université intégrée reconnue internationalement, intensive en recherche, participant à la dynamique de croissance de son territoire et proposant un cadre de travail agréable et stimulant.

Les travaux en cours de finalisation portent sur la manière dont notre université avant-gardiste intégrera la formation continue comme vecteur stratégique et organisationnel face au marché national, comme au marché international.





LES CERTIFICATIONS ET QUALIFICATIONS ISQ **CONFIANCE** & **PERFORMANCE**

Un certificat délivré par une instance indépendante et impartiale
à l'issue d'un processus rigoureux

Une analyse globale qui prend en compte toutes les parties prenantes

Une valorisation du professionnalisme des organisations et des entreprises

LES MARQUES DE L'ISQ



Accrédité par le COFRAC*



Accrédité par le COFRAC*



FORMASUP
PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR



C F A
É P U R E
MÉDITERRANÉE

LE CFA DES UNIVERSITÉS INTERPROFESSIONNEL

EN RÉGION SUD DEPUIS 1993

190 formations
en alternance
3500 alternants
DUT - Licences Pro - Masters
Diplômes d'ingénieur



- **95%** de réussite au diplôme
- **85%** d'insertion à l'issue du diplôme



NOS PARTENAIRES



NOS LABELS



Contact : 04 91 14 04 50

www.cfa-epure.com

Le décodeur de l'offre de formation en apprentissage des Universités



Danielle Sionneau,
Directrice du CFA
Epure Méditerranée

Recruter un collaborateur en provenance d'un CFA permet aux entreprises de diversifier leur recrutement et d'avoir des apprentis motivés et compétents.

Le point avec Danielle Sionneau, Directrice du CFA Epure Méditerranée.

Quelques mots pour nous présenter votre CFA.

Créé en 1993, le CFA Epure Méditerranée est le CFA des Universités de la région PACA. C'est le fruit d'une collaboration entre les Universités et l'Union Patronale Régionale dans le but de développer l'apprentissage dans les Universités à travers une association.

Aujourd'hui, nous sommes l'un des 5 plus grands CFA de l'Enseignement Supérieur en France.

Nous comptons parmi nous, les Universités d'Aix-Marseille, Nice, Toulon, Avignon, l'Ecole Centrale de Marseille, l'Institut National des Sciences Techniques et Nucléaires et Sciences Po Aix.

Nos apprentis sont motivés et compétents et une véritable pédagogie de l'alternance est déployée dans les Universités. La qualité de notre offre incite les entreprises à revenir nous voir chaque année pour trouver des collaborateurs hors pair.

Nos apprentis sont motivés et compétents et une véritable pédagogie de l'alternance est déployée dans les Universités. La qualité de notre offre incite les entreprises à revenir nous voir chaque année pour trouver des collaborateurs hors pair.

Pouvez-vous nous en dire plus sur vos formations ?

Nous avons un positionnement interprofessionnel et interuniversitaire. Nous proposons différentes formations dans divers domaines aussi bien scientifiques et techniques que dans les domaines du management et de commerce.

Nous offrons des formations DUT, des licences professionnelles, des masters et des diplômes d'ingénieur qui sont tous délivrés par les Universités et les Ecoles d'Ingénieur.

Ainsi, nous permettons aux entreprises de la région d'avoir accès à une offre très large, et ce, à tous les niveaux et dans tous les domaines. Le but étant de leur permettre de trouver les collaborateurs dont ils ont besoin dans leur gestion prévisionnelle des compétences.

Le contrat d'apprentissage à l'Université se présente comme une véritable solution d'intégration en entreprise. Qu'en est-il ?

En effet, c'est une solution gagnante pour tous les acteurs. L'apprenti apprend un travail tout en étant rémunéré, l'entreprise reçoit un jeune compétent qu'elle contribue à former tandis que l'Université démontre les débouchés de ses diplômés.

Par exemple, le DUT en apprentissage représente pour un jeune un moyen d'apprendre dans l'entreprise et d'avoir une application pratique directement tout en acquérant des bases solides pour son futur métier. De plus, il y a une transmission intergénérationnelle entre les apprentis et le maître d'apprentissage qui leur fait part de son expérience et leur montre comment se projeter dans leur métier. En parallèle nous notons 80 % d'insertion à la sortie des licences pro et 100 % d'embauche pour les masters et les ingénieurs.

Toutefois, tous les diplômés ne sont pas systématiquement ouverts en contrat d'apprentissage. Nous ouvrons en apprentissage des diplômés sur lesquelles il y a une forte demande des entreprises et veillons bien à en déterminer les débouchés.

Qu'est ce qui fait votre force ?

D'abord, le diplôme de l'Université qui est très attractif pour les jeunes. De nombreux CFA proposent d'excellentes formations mais qui ne sont pas reconnues au même titre qu'un diplôme de l'Enseignement Supérieur. Ensuite, la qualité d'accompagnement des apprentis par les équipes pédagogiques de l'Université. Nous avons, dans la formation, des tuteurs universitaires qui proposent aux jeunes un coaching pour mener l'apprenti à sa réussite.

De plus, l'équipe du CFA apporte le soutien juridique et logistique nécessaire aux apprentis et aux formations universitaires.

Enfin, nous sommes très engagés dans l'avenir des jeunes. Nous mettons tous les dispositifs et toute l'énergie possible au service de leur réussite.

Actuellement, nous développons de nouveaux services pour faciliter l'apprentissage et aider les employeurs à trouver les bons candidats.

<https://www.cfa-epure.com>





Dossier

**A Rennes,
le learning**

**fait son
show**





Édito

Yannig Raffanel
Co-Président – Co-Fondateur du Learning Show

Quand un nouveau média et un nouvel événement viennent bousculer le paysage du monde RH et de la formation, comment s'étonner de les voir se rapprocher ?

Voilà presque 3 ans, que vous soyez dirigeant d'un organisme de formation, formateur, responsable formation en entreprise, financeur de ces dispositifs, DRH, enseignant ou startupper dans le domaine des EdTech, vous n'aviez qu'un choix réduit, en dehors des livres et du net, pour nourrir votre réflexion. Qui d'entre vous n'est jamais ressorti frustré de ces grandes conférences organisées au sein de salons parisiens dédiés ou après avoir visité des enfilades de stands où les commerciaux sont à l'œuvre ?

Au moment où la réforme de la formation rebattait les cartes et imposait à tous les acteurs de l'écosystème Formation de se repositionner sur la chaîne de valeur, l'heure était venue d'inventer le Learning-Show ! Notre objectif était de caser les silos, de faire se rencontrer tous les acteurs, les faire collaborer, travailler pour imaginer la formation du futur en les plongeant dans des ateliers immersifs expérientiels.

Ainsi, pour rencontrer nos pairs, faire de la veille sans aller aux USA, cet événement offre un lieu unique de rencontres, d'échanges et de réflexion. Une véritable learning Expédition, pour vous permettre d'être acteurs de votre propre formation professionnelle, et transformer vos représentations en partageant des expérimentations, des innovations.

Nous avons l'ambition que le Learning Show soit la cristallisation concrète de toutes les valeurs indispensables pour bâtir les dispositifs de formation d'un futur qui commence dès aujourd'hui.

- Prendre le meilleur que nous offre le digital, les technologies au service de l'apprentissage, le jeu, l'immersion, l'individualisation, la mobilité...
- Donner la priorité à l'humain pour laisser place au plaisir de dialoguer, faciliter les coopérations, développer l'intelligence collective...
- Immerger chacun dans des projets réels, des ateliers d'expérimentation, où tous les participants apportent une part de réponse
- Offrir aux femmes et aux hommes acteurs de l'écosystème de la formation, de l'émotion, de l'étonnement, de la joie et de l'envie !
- Apprendre avec et par les autres, tout simplement, en retrouvant le goût d'apprendre !
- Et bien sûr, se questionner, s'inspirer pour innover autour des questions qui occupent nombre d'entre vous, la stratégie, les business modèles, la gestion des compétences.

Alors, maintenant que cet espace existe, ensemble essayons de réaliser un rêve ! Et si, par l'engagement de nous tous les acteurs de la formation, nous arrivions à déconstruire le système de la formation qui formate ? Agir pour qu'apprendre ne soit plus une corvée, une réponse à des injonctions extérieures. Accueillir les erreurs comme des étapes nécessaires pour progresser. Remplacer l'évaluation utilisée comme un jugement, par des outils de positionnement. Construire de l'ingénierie pour susciter l'envie et redonner le sens de l'apprentissage plutôt que de tout miser sur la distraction censée faire oublier les contraintes. Accompagner les citoyens de tout âge pour leur permettre de devenir acteurs de leur employabilité, tout au long de leur vie.

Nous voulons croire que les utopies sont utiles pour transformer le monde. Voilà pourquoi l'équipe bénévole du Learning Show offre son énergie et son enthousiasme afin d'y contribuer. ♦

A woman with long brown hair, wearing a grey and red plaid suit, stands outdoors in a park-like setting. She is looking directly at the camera. The background consists of lush green trees and a paved path.

Ce que nous, journalistes, pouvons apporter à la formation

Par Elodie Safaris, Directrice du Pôle Contenus pédagogiques @Portemire

L'univers de la formation connaît de nombreux bouleversements depuis l'émergence du digital avec un espoir sur-prometteur : la possibilité pour tous de se former partout, tout le temps dans (presque) tous les domaines. Alors que de plus en plus d'internautes se sont mis à suivre, regarder et plébisciter des youtubeurs dans des domaines variés, y compris pour s'informer et se former ; Alors que la vidéo est devenue l'alpha et l'omega de la plupart des producteurs de contenus sur internet ; Alors que la majorité des médias investissent ce champ en tentant d'innover toujours plus dans leurs formats pour coller aux usages et capter l'attention des internautes ; Les MOOC, eux, n'ont pas rencontré le succès annoncé.

Si le constat que le distanciel seul ne convient pas à l'apprentissage - du moins à la majorité des apprenants - commence à faire consensus dans le milieu, nous sommes convaincus que l'ingénierie éditoriale et la créativité graphique sont également des voies d'amélioration à explorer pour faire évoluer la formation. Au terme de formation nous privilégierons cependant ici celui d'apprentissage car nos assertions ne visent pas uniquement la formation professionnelle, mais l'apprentissage de chacun, tout au long de la vie. Aussi, nos propos concerneront principalement le digital learning et le blended learning. L'approche journalistique que nous allons expliciter est, pour nous, la - sinon une - réponse au contexte et aux enjeux que soulève la notion d'apprenance développée par Philippe Carré.

Approche globale et valeurs

Le journaliste est un vecteur d'information et la formation se fait en partie par l'information. Notre conviction centrale est qu'apprendre ne peut se faire sans comprendre. Et notre approche journalistique permet d'appréhender la conception des dispositifs de formation et de leurs contenus en ayant cet impératif pédagogique en tête.

Cette approche met également l'esprit critique au cœur de la démarche. Non seulement dans nos méthodes de travail, mais également dans ce que nous souhaitons transmettre à l'apprenant. Au-delà de la transmission de savoirs et de compétences, développer l'esprit critique de l'apprenant dans la conception des ressources mais aussi dans tous les services que l'on propose pour donner du sens au dispositif pédagogique : accompagnement, mentorat, tutorat, cas pratiques, activités, etc. L'esprit critique (du grec : qui discerne) consiste à n'accepter aucune affirmation sans s'interroger sur sa valeur. C'est se questionner - avec une dimension de réflexivité - et questionner tout ce qui nous est donné à penser.

Cette démarche de pensée critique s'inscrit dans une vision avec une culture citoyenne forte, mais également et surtout, en considérant, du début à la fin des projets de digital / blended learning, la personne à qui nous nous adressons, l'apprenant, au centre de tout. Sans aller vers des facilités galvaudées en affirmant que l'apprenant est nécessairement acteur de son parcours professionnel - car la réalité aujourd'hui, est toute autre, il est primordial de tendre vers cela. Lorsqu'un journaliste prépare un article, il s'adresse à son lecteur et, théoriquement, tout son travail est dirigé vers ce dernier.

Notre approche journalistique de l'apprentissage met l'humain au cœur de l'ingénierie pédagogique et s'adosse à une démarche empathique et bienveillante vis à vis de l'apprenant en s'inspirant de la pédagogie positive dans laquelle les émotions sont au centre de l'apprentissage. Nous ne défendons pas ici une vision partielle et naïve de la formation qui voudrait que les apprentissages soient ludiques et rapides pour être efficaces et adaptés à l'époque. L'acquisition de savoirs et de compétences nécessite du travail, de la concentration, des efforts, de la motivation et surtout, du temps.

Le temps et la rigueur sont les deux faces d'une même pièce. Et il nous semble plus pertinent que jamais de défendre deux positions sans cesse malmenées par les impératifs de coûts réduits et de délais ; Il faut du temps pour apprendre et pour concevoir et produire ces nouveaux dispositifs pédagogiques hybrides.

Tout comme le métier de journaliste est incompatible avec des approximations et exige une rigueur irréprochable, nous sommes convaincus qu'il est nécessaire que chacun - où qu'il se situe dans les sphères de l'éducation et de la formation - garde ces impératifs en tête s'il veut participer à une amélioration globale et constante des parcours pédagogiques et surtout, à son efficacité, car c'est bien de cela qu'il s'agit ici.

Méthode de travail et ingénierie éditoriale

Au-delà de ses valeurs et de son approche globale, le métier de journaliste nous semble particulièrement pertinent dans le domaine de la formation digitale par ses méthodes de travail éditorial, qui nécessitent aussi de prendre le temps.

Avec un regard extérieur et généraliste, le journaliste aide à prendre hauteur et distance par rapport au sujet. Nos méthodes journalistiques s'adaptent particulièrement bien aux recherches qui constituent le travail préparatoire (phase d'analyse et de design de l'ingénierie pédagogique).

C'est aussi dans le mode de production des ressources (ou contenus) que s'exercent nos techniques de journalistes, comme à travers des interviews ou reportages.

Enfin, dans un univers ultra-concurrentiel où les formations sur étagère de qualité médiocre ne manquent pas, et face à des institutions ou entreprises souvent déçues des prestations et des résultats des dispositifs pédagogiques, il faut se battre au quotidien pour que le caractère sur-mesure des formations ne soit pas simplement un argument de vente. Il doit être une réalité qui permettra de déployer des dispositifs de qualité adaptés à chaque apprenant ; à son profil, à son rythme, à ses attentes, à ses besoins et à ses faiblesses, aussi. Ici encore, prendre le temps est essentiel.

Tous ces éléments constituent l'ingénierie éditoriale. Avec l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique, elle est la pierre angulaire de dispositifs de digital / blended learning réussis. Pourtant, dans le paysage actuel de la formation, elle est trop souvent laissée de côté, comme on l'entend souvent : "le contenu, ce n'est pas un sujet, la qualité est là". Mais la qualité des ressources premières ou des cours existants (à transformer en blended), n'est pas la seule composante de l'ingénierie éditoriale et le travail éditorial est beaucoup trop souvent sous-estimé ou bâclé.

Pédagogie illustrée et nouveaux formats

Un autre aspect du digital learning nous paraît souvent négligé ; c'est la création graphique. A l'heure où les médias et marques rivalisent pour produire des contenus toujours plus léchés et innovants, et alors que ces derniers apparaissent du matin au soir sur les écrans des apprenants, force est d'admettre que la formation est à la traîne.

Nous sommes convaincus qu'il est essentiel d'être à la hauteur sur ces questions. L'aspect graphique d'un MOOC, d'une vidéo pédagogique ou explicative n'est pas un détail, ce n'est pas un "plus". C'est aujourd'hui ESSENTIEL. La pédagogie illustrée - qu'elle passe par des vidéos entièrement réalisée en motion design, ou par de l'habillage graphique (texte, schémas, pictogrammes, illustrations) est un

élément fondamental du digital learning et fait partie intégrante des éléments qui permettent la compréhension et l'apprentissage des savoirs et compétences. Leur logique de conception n'est pas tout à fait la même que celle pratiquée dans les médias car elle recouvre un objectif pédagogique supplémentaire. Mais les qualités de journalistes web maîtrisant parfaitement les codes du web permettent de penser les contenus en gardant en tête en permanence les usages, et en s'adaptant aux outils et aux évolutions technologiques. La souplesse et la pratique permanente du test and learn dans le journalisme web, nous permettent d'être particulièrement agiles sur la question des formats qui, comme l'aspect graphique, sont très peu explorés aujourd'hui dans le domaine de la formation. Pourtant, l'inspiration est partout, les outils ne cessent de s'améliorer, et les cerveaux créatifs ne manquent pas d'idées et de talent pour inventer de nouveaux formats vidéo, audios, ou hybrides. Dans une logique de conception de parcours sur-mesure, la proposition de formats en fonction des sujets et objectifs pédagogiques est l'une des clés essentielles pour produire des parcours de qualité. Enfin, la maîtrise des codes du web permet également de pouvoir s'affranchir plus facilement des conventions pour innover et créer.

L'apport des journalistes au monde de la formation pourrait sembler anecdotique ou pire, un sujet de niche. Mais il nous semble important. L'éditorial et les formats, trop souvent considérés comme acquis pour l'un et superficiels pour l'autre, doivent être reconsidérés et travaillés avec la même rigueur et la même ambition que les autres pans de la formation. En s'adossant à la notion d'apprenance, et en positionnant l'apprenant au centre de nos préoccupations, nous pouvons faire évoluer les apprentissages et les sortir de cases trop souvent assimilées à l'ennui ou à la souffrance. Enfin, le travail en équipe d'ingénieurs pédagogiques, de journalistes et de créatifs permet d'obtenir une qualité globale des dispositifs pédagogiques et des contenus produits pour que chaque apprenant puisse apprendre en prenant du plaisir, en se questionnant, en comprenant et en évoluant, tout au long de sa vie.



Pourquoi réactiver le Blended Learning dans une société digitalisée ? ou la prise en compte de la dimension sectorielle

Article rédigé par Charlotte Adam, Rise Up et Franck Tami, Ocean Skills

Pourquoi réactiver le Blended Learning dans une société digitalisée ? ou la prise en compte de la dimension sectorielle Article rédigé par Charlotte Adam, Rise Up et Franck Tami, Ocean Skills L'apprentissage au sens propre du terme ne cesse d'évoluer depuis la nuit des temps. Notre siècle en est la preuve parfaite avec depuis une cinquantaine d'années des moments assez disruptifs avec l'arrivée dans les années 90 du e-learning, puis vers les années 2010 du Social Learning sous différentes formes. Mais n'oublions pas qu'au-delà des modalités, des fonctionnalités qu'offre la technologie, ce sont également les apprenants qui ont changé. Ils veulent comme vous et moi tout, tout de suite, avec un alignement

au besoin au plus près, où ils veulent et sur tout support (ATAWADAC).

Mais on oublie que l'apprentissage n'a de sens que s'il est efficace, c'est-à-dire capable de transformer des savoirs, des connaissances en attitude, en action concrète. Qui dit concret, dit action en situation. Le digital possède certes des avantages liés à sa mobilité, son accessibilité ou encore sa praticité mais l'apprentissage sera complet que lorsque l'apprenant aura pu tester, ressentir et visualiser ses erreurs. L'e-learning apporte l'instantanéité mais le présentiel confronte la théorie et les notions que l'apprenti pense maîtriser. Pourquoi faudrait-il choisir l'un ou l'autre ?

D'ailleurs, certains corps de métier ou secteurs sont dans l'obligation d'y parvenir comme dans le monde de l'aéronautique, spatial ou nucléaire. Difficile d'imaginer en effet, un pilote d'avion qui n'apprend que la théorie pour se mettre au commande d'un avion de ligne. Idem pour la navigation ; elle n'y échappe pas.

Éric Tabarly disait : « Dans bien des professions, on peut faire illusion. En bateau, on sait ou on ne sait pas »

Et c'est là où le Blended learning, ou mix-learning, alliant tous les champs du possible en termes d'ingénierie formation, entre en jeu. Partons de l'exemple du nautisme pour appuyer nos propos. Il implique différentes contraintes. La prise en main de l'outil doit être rapide et simple. La partie e-learning permet à l'apprenant de se projeter en amont de sa formation sur le bateau. Il doit pouvoir accéder facilement à son support lors de l'apprentissage des manoeuvres en conditions réelles. Le nautisme est l'image même de la mobilité. Nous pensons de suite à ces voyages en mer sans connexion. Le stagiaire ne doit pas avoir à se soucier de l'accès aux données mais au contraire elles doivent être disponibles en tout temps en mode déconnecté. En outre, qui de mieux que nos pairs pour nous apprendre les astuces du métier, les pièges à éviter ou encore nous rappeler pourquoi nous avons choisi de nous former à ce domaine. Cet exemple nous montre l'importance du contexte et l'impossibilité de généraliser un modèle de formation à tous les secteurs. Chacun implique des obligations différentes à prendre en compte : celui de l'assurance et la Directive sur la Distribution d'Assurances DDA, le secteur bancaire et le renforcement indispensable de la sécurité, ou encore la restauration rapide et les contraintes de l'entreprise étendue.

Intéressons-nous à cette boutique franchisée d'une pizzeria. La marque doit s'assurer que la qualité de ses produits est la même partout où elle est représentée. Elle utilise la formation présentielle pour transmettre les bons gestes et le suivi des recettes via des formateurs qualifiés. En parallèle, elle assure un suivi de cette transmission et une homogénéité en donnant l'accès à des vidéos tutoriels sur sa plateforme e-learning. Le digital lui permet également de motiver ses stagiaires en lançant des défis entre les boutiques franchisées ; celle ayant le meilleur score cumulé au quiz remporte le challenge ! Certains contextes ne peuvent se passer du Blended Learning qui se doit d'être au plus proche des besoins et objectifs de l'apprenant, du formateur et de l'administrateur.

Le Blended Learning est si puissant que l'on est capable de préparer des hommes à marcher sur la lune. Il paraît alors évident que les professionnels de la formation ne peuvent pas occulter ce principe. L'idée

est de faire de chaque moment d'apprentissage un moment engageant et ceci de la théorie, à la mise en pratique en situation réelle ou simulée, pour enfin appliquer en toute autonomie et être finalement en capacité d'améliorer ces compétences pour les transmettre aux futures générations.

La technologie et l'ensemble de ces domaines d'application ne sont alors que des moyens. Bien entendu, leurs capacités d'adaptation aux objectifs à atteindre en termes d'acquisition de compétences sont essentielles, mais restent secondaires quant au dispositif en lui-même.

Donc si certains contextes nécessitent de mixer les moments d'apprentissage, il reste à en définir leurs ingénieries pédagogiques, avec les experts, les formateurs.

Par exemple, avoir une plateforme de ressources théoriques accessibles avant, pendant et après les mises en pratique tout en ayant des informations (data) permettront de personnaliser l'accès à un apprenant, de suivre et alimenter son engagement. Avoir un accompagnement sur le terrain tenant compte de ces principes et où le collectif joue un rôle important dans la réussite avec un formateur conscient et compétent sur ces sujets. Avoir dans la mise en application, un suivi par les pairs, une communauté d'experts renforcés par des supports et ressources adaptés pour ce « moment ». Etc.

Parmi les acteurs essentiels à la bonne mise en place du Blended Learning, nous trouvons le formateur. Nous lui donnons trois facettes qui peuvent être adoptées ou non par le même expert. Le pédagogue, créateur de formation articule et clarifie les concepts via des supports adaptés : classe virtuelle, présentation interactive, vidéo explicative ou encore un PDF bien construit. Le praticien anime la formation. Il est présent pour transmettre son savoir et échanger en direct avec les apprenants. Et enfin, le coach ou tuteur accompagne l'action de formation. Il opère un ancrage des compétences dans le temps, s'assure de la bonne compréhension des notions. Il réalise un suivi de la formation.

Ces trois facettes sont dédiées à chaque "moment" du Blended Learning, avant, pendant et après la formation. Cette association en assure son succès et s'ajoute, comme nous le disions précédemment, à la combinaison gagnante des ingénieries pédagogiques.

Renforcer l'efficacité des investissements formation n'est donc pas seulement qu'une question de budget, ou de conviction de « Digitaliser » à tout va. C'est avant tout du bon sens, centré sur l'apprenant (sans oublier les autres acteurs) et les objectifs personnels qu'il poursuit.

IA, RH et formation : quels enjeux, quel impact ?

Une coproduction : LearnTech / Neurial.co / E Grandin

Dans un océan de peurs et de fantasmes sur l'Intelligence Artificielle (IA), le monde des RH et de la formation doit se poser les bonnes questions pour envisager son avenir en connaissance de cause. De quoi parle-t-on vraiment ? Qu'est-ce que l'IA peut apporter aux recruteurs et aux formateurs ? Que remet-elle en question au quotidien ? Et l'apprenant, dans tout ça, est-ce qu'il apprend mieux ?

Artificiel... ou intelligent ?

Derrière le raccourci sémantique « Intelligence Artificielle » se cacherait plutôt une réalité d'apprentissage intelligent. Car l'IA est un système qui, au lieu de produire des résultats déterminés par un programme écrit dans un but donné, s'appuie sur les probabilités tirées d'un grand nombre de données, triant et retenant les informations les plus pertinentes. L'informatique, grâce aux mathématiques et à la technologie, est ainsi progressivement devenue une science cognitive. L'ordinateur sort d'un pur rôle d'exécution pour « apprendre » : c'est le « machine learning » qui établit des corrélations entre les données. L'IA analyse et partage nos choix... et vice-versa, puisque nous apprenons aussi et partageons à notre tour. Autant dire que l'humain est plutôt central dans cette révolution annoncée.

Des modèles pour chaque métier

Au vu des investissements exponentiels dans l'IA par les acteurs économiques, géants de la high tech ou grandes entreprises industrielles, les enjeux semblent être majeurs. Mais comment les mesurer concrètement, à une échelle moins macroscopique ? Où et comment utiliser quelles données ? Cette technologie émergente peut-elle aider au recrutement et à la formation ? Et surtout, pour quels bénéfices ?

Bonne nouvelle : nous vivons dans un écosystème numérique abondant, fragmentaire, avec des acteurs émergents qui développent des modèles d'apprentissages variés, adaptés à une myriade de métiers. Ces acteurs, locaux, pragmatiques, proposent

des modèles adaptés aux contextes professionnels et les développent selon les besoins exprimés. Car il n'est pas tant question de ce que l'IA peut faire pour vous, que de ce que vous pouvez faire, vous, avec l'IA.

Dans un monde hyper connecté où les données foisonnent au-delà de l'imaginable, une personne ou une équipe n'a pas les capacités intellectuelles de trier des informations présentes par milliards. Encore moins avec une pertinence optimale ! Cette tâche est si complexe et chronophage que le bénéfice immédiat de s'appuyer sur l'IA est évident, quel que soit le métier : le gain de temps. Des exemples ? L'analyse de millions de clichés en radiologie, pour que le médecin affine son diagnostic et propose plus vite la thérapie la mieux adaptée. Ou l'aide à l'analyse des milliers de ressources pédagogiques disponibles sur le Web, sans se limiter aux mots-clés, mais en prenant en compte tout leur contenu.

A very serious game

Il en va de même pour de très nombreux métiers, comme le recrutement. Ainsi, vous pouvez paramétrer l'IA pour qu'elle consulte, analyse et trie pour vous des centaines de profils ou de CV à partir d'une recherche multicritère : 200 mots clés, ça vous tente ? Tests de positionnement, identité web, résultats d'examens... avec une analyse par une IA, vous obtenez une finesse considérable dans la sélection des candidats, avec examen croisé et factuel des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Et vous recrutez avec une pertinence accrue.

On va plus loin ? Un site français¹ propose aujourd'hui des jeux d'intelligence artificielle multi-joueurs, ou des défis de résolution de problèmes en temps limité et offre aux entreprises de recruter des développeurs par concours, nationaux ou internationaux. Le même site vend aussi des solutions clé en main pour évaluer les candidats à des postes de développeurs.

Mais attention aux doubles sens : si les meilleurs candidats sont balisés par les entreprises, notamment sur les réseaux professionnels, ils le sont aussi par les chasseurs de tête qui les sollicitent quand ils sont déjà en poste. Un aspect qui pourrait changer la relation employeur/employé et avoir des conséquences dans l'organisation du travail. Au royaume des recruteurs qui exploitent l'IA, qui sera le roi ?

L'IA pour la formation : 100% adaptative !

En formation, les apports de l'IA sont aussi considérables. Un système d'IA bien conçu optimise en effet évaluations et parcours de formation. Selon les réponses des apprenants, elle analyse les savoirs et la méthode d'apprentissage, puis déduit des cheminement intellectuels, propres à chacun. Enfin elle adapte les contenus et leur type pour qu'ils s'accordent à la fois à l'apprenant et aux objectifs pédagogiques... et propose même des améliorations.

Ce n'est pas tout : des robots informatiques d'apprentissage, également dits « de tutorat » peuvent aujourd'hui valider des compétences, analyser des comportements et proposer des dizaines de modes d'apprentissage personnalisés. Besoin de former sur un point spécifique à un poste de travail ? Le modèle d'IA conçu pour vous ira chercher LE tutoriel le plus pertinent, LA fiche technique la plus adaptée... sans qu'un spécialiste de votre équipe passe des heures à parcourir des centaines de ressources. Très efficace pour anticiper sur les besoins des postes et faire évoluer les salariés.

« L'IA vise à démultiplier l'intelligence humaine, comme les grues multiplient notre force pour construire des immeubles ».

Yann LeCun,
chercheur en IA pour Facebook, Prix Turing 2019

Le formateur est mort, vive le formateur !

Ainsi naissent des plateformes d'apprentissage autonomes qui permettent à chacun de gérer son employabilité, selon ses capacités et sa motivation propre. Cela change aussi la donne sur le marché : si les cursus classiques sont aujourd'hui privilégiés, quid des personnes qui réaliseront demain tout leur potentiel par l'auto-apprentissage ? Quid de la valeur d'un titre ou diplôme sur le marché du travail ? Quid des grilles de salaires : indexées sur un diplôme ou sur des compétence concrètes ?

Ce faisant, nous notons que le formateur « sachant » disparaît peu à peu, au profit d'un formateur-animateur, qui construit des parcours pédagogiques multimodaux basés sur la classe inversée et les outils d'auto-apprentissage, et qui anime des séances distancielles ou présentielles. Loin d'un contrôle, voire d'une interdiction d'accès aux ressources, il est dans une posture d'ouverture selon les besoins et les demandes. La sélection des éléments de formation (ressources, outils, méthodes...) est aidée par l'IA, puis l'évaluation et l'adaptation s'appuient sur les réactions des utilisateurs eux-mêmes.

C'est ainsi que l'IA – loin de comprimer le temps d'apprentissage ! – l'optimise, elle évite d'apprendre mal ou d'être formé pour rien, puisque de nombreux apprenants savent déjà ce que telle formation est censée leur apprendre. Elle remet l'humain au cœur des métiers. Mais pour ce faire, loin de la chimère de l'auto-formation sur le poste de travail entrelacée de tâches quotidiennes, il faut donner aux salariés le temps de se former, sur des créneaux respectés, avec des interfaces ludiques et compréhensibles... au risque de courir à l'échec.

En amont des données

Il va sans dire que l'IA n'est d'aucun secours si les personnes ne sont pas motivées pour se former, ce qui peut être la première problématique. Pourquoi refuser la formation ? Parce qu'un écran n'est-il pas un outil pertinent ? Parce que le formateur « sachant » a vécu ? Parce que la formation est trop souvent standard, donc inadaptée ?

En recrutement comme en formation, impossible de s'affranchir de la dimension humaine dans les enjeux ou les objectifs. Même si nous imaginions, au croisement de la robotique et de l'IA, des formateurs avatars qui interagiraient avec les apprenants, on en revient toujours à ce qui est au cœur de l'IA : l'humain.

1 www.codingame.com



La survie des entreprises passe par le « learning- centric »

Par Mathilde Istin ISTF

En lisant ce titre, vous vous dites probablement que le terme « survie » est un peu exagéré, et en toute honnêteté, c'est en partie vrai. Derrière ce titre accrocheur se cache une réalité nouvelle, un changement de paradigme : bien plus que la technologie, c'est la place de la formation dans l'entreprise qui va révolutionner la formation de demain.

Les nouveaux paradigmes de l'entreprise apprenante

La tendance actuelle consiste à résumer cette révolution par le passage d'une approche « Top-down » (descendante) vers une approche « Bottom-up » (ascendante). La formation n'est plus seulement proposée, voire imposée à l'apprenant, mais c'est à lui de la choisir selon ses envies et ses besoins opérationnels. Si cette évolution est réelle, il ne s'agit cependant pas de remplacer une approche par une autre, mais bien de faire cohabiter ces deux modalités de façon pertinente.

Pour tout « disrupteur » qui se respecte, il est plus simple d'expliquer qu'il y a l'ancien monde et le nouveau, que de définir pourquoi et comment or-

ganiser l'articulation de ces deux approches. D'ailleurs, celui-ci nous expliquera volontiers que le l'approche ascendante est déjà « has been », car la formation moderne n'est pas tellement portée par la manière dont l'apprenant accède aux ressources pédagogiques mais d'avantage par la manière dont il contribue et co-construit ces ressources. Là encore, c'est une tendance pertinente si elle vient en complément des approches descendante et ascendante. Elle devient absurde si on la présente comme une ère nouvelle sans formateur, sans service formation totalement centré sur le partage du savoir.

Alors, si l'on prend un peu de hauteur en ne cherchant pas à disrupter la pédagogie mais au contraire à l'enrichir et lui assurer une progression lente et

continue. Et, si l'on s'assure de mettre en place des évolutions absorbables par les équipes formation, c'est-à-dire en proposant une échelle temps compatible avec la nécessaire conduite du changement. N'est-ce pas prendre le risque d'être une structure qui se transforme trop lentement, déphasée de son marché et plus assez compétitive ?

La réponse est non, bien au contraire ! Mais à une seule condition, que la formation prenne une place centrale dans la stratégie de l'entreprise.

Pour aller vite, être performante et agile, l'entreprise doit miser plus que jamais sur sa capacité à développer les compétences de ses collaborateurs, à transmettre de nouveaux savoir, savoir-faire et savoir-être. Le seul moyen d'y arriver est de fixer de nouveaux indicateurs de performance au plus haut niveau de l'entreprise. Le revenu et la marge dégagée ne doivent plus être les seuls objectifs d'une entreprise qui cherche à se transformer. Par conséquent, il est capital pour les directions d'aujourd'hui de mesurer et suivre la « capacité apprenante de l'entreprise ». La vraie disruption des années à venir n'est donc pas à attendre des acteurs technologiques mais plutôt de la direction des entreprises elle-même qui devra placer au cœur de sa stratégie la composante formation. C'est ce que l'on peut appeler une entreprise « learning-centric ».

Le digital learning intégré

Pour accompagner ce changement, on peut aussi imaginer que la place des outils dédiés au digital learning doit être modifiée.

En effet, si l'on veut faire de son entreprise une entreprise apprenante, la formation doit être partout. C'est loin d'être le cas aujourd'hui car elle est encore très fléchée et très compartimentée. J'entends souvent : « Vous voulez faire du présentiel alors allez sur cet outil. », « Vous voulez faire du digital alors allez sur tel LMS. », « Vous voulez accéder à la base de connaissances, alors cliquez sur cet outil de gestion documentaire. », etc. Chaque éditeur cherche à grignoter des parts de marché en recouvrant un peu plus le périmètre fonctionnel d'outils connexes. A ce petit jeu, il est fort à parier que tous perdront au profit de nos outils du quotidien : Microsoft et Google en tête. Ceci ne veut pas dire que ces sociétés ou leurs technologies vont disparaître, mais que leurs interfaces vont être amenées à devenir invisibles. Le salarié de

l'entreprise apprenante de demain fera tout dans son Microsoft Teams ou son Slack, y compris suivre ses modules e-learning, échanger de façon collaborative ou effectuer le suivi de ses formations présentielles, même si en arrière-plan, les services formations continueront d'utiliser tel ou tel LMS.

La consommation du savoir VS les processus de digitalisation

Intégrer la formation comme pilier stratégique et proposer des formations distillées dans les outils de productivité de ses salariés : telle pourrait être la bonne trajectoire des années à venir pour un chef d'entreprise. C'est sans compter sur les acteurs de la formation d'aujourd'hui. Leurs places et leurs rôles seront de plus en plus stratégiques et leurs regards doivent évoluer. Aujourd'hui, les principaux enjeux des services formation, et donc des formateurs, se trouvent autour de la digitalisation : transformer des parcours présentiels en parcours blended learning, produire des ressources digitales, intégrer de l'interactivité dans le présentiel, mettre en place de la classe virtuelle, etc. Mais à quoi sert réellement cette digitalisation ?

Si l'on voulait faire une analogie, on pourrait dire que les services formation ont réussi à construire des formules 1 avec de belles carrosseries (l'expérience utilisateur au sein des LMS) et des moteurs plus ou moins puissants (les contenus digitaux intégrés au sein des LMS) mais ils ont, au mieux, oublié d'apprendre à piloter, et plus souvent, oublié qu'il fallait un pilote.

Pour réussir à porter la formation dans une nouvelle dynamique qui influence directement le cœur de la performance de l'entreprise, il faut nécessairement que les services formation intègrent le rôle de « Learning Success Manager » comme une composante clé. Selon la taille des services formation, une ou plusieurs personnes devront être consacrées à cette mission : optimiser l'usage et l'engagement des salariés dans leurs formations. A environnement contraint (LMS X ou Y, qualité et nombre de ressources digitales limités), le « Learning Success Manager » a pour mission de maximiser l'usage et donc, de fait, d'optimiser le retour sur investissement de la formation et ainsi favoriser la dimension apprenante de l'entreprise. Le « Learning Success Manager » devient ainsi le pilote de notre entreprise « learning-centric ».



Travailler en équipe : le nouveau moteur de la formation professionnelle

Par Marie Barbesol, Directrice Académie Klaxoon

Selon l'OCDE, près de 50% des métiers existant aujourd'hui n'existeront plus en 2030. Une transformation rapide du monde du travail qui crée une inadéquation entre les formations délivrées et les compétences nécessaires immédiatement. Pour s'adapter, les entreprises misent plus que jamais sur la formation, notamment sur le partage d'expérience et la formation sur le terrain. Historiquement, dans les organisations, les programmes de formation on-the-job ont fait la part belle à l'acquisition de compétences techniques (hard skills) accompagnés d'un mentor ou tuteur. Ces mêmes hard skills ne sont plus uniquement des compétences formellement démontrables, nées d'un apprentissage académique mais des compétences que l'individu doit maintenant acquérir au fur et à mesure des journées, des semaines, des mois passés à travailler sur des projets, en équipe.

Et s'il existait des programmes de formation, qu'on ne nommerait pas comme tels et qui permettraient de développer ces smart-skills ? Et si l'équipe était le nouveau mentor du « learning while working¹ » ?

Le travail en équipe catalyseur des smartskills

Une étude menée par Klaxoon aux Etats-Unis révèle que 42% des employés travaillent chaque semaine avec 3 à 8 équipes différentes. En équipe métier ou transverse, le travail collaboratif fait partie du quotidien de nombreux salariés. Parce qu'il permet de développer le sens de l'écoute, la reformulation, l'intelligence émotionnelle, la bienveillance et bien sûr communication, le travail en équipe opère comme un véritable catalyseur des smartskills.

En équipe, chacun devient un formateur pour les autres. Travailler en équipe c'est rendre vraie l'équation « 1+1 = 3 », la somme des connaissances partagées étant bien supérieur à la simple addition des connaissances de chacun.

Aussi, travailler en équipe devient un élément stratégique dans l'acquisition de connaissances et donc compétitif pour l'entreprise. Dès lors, comment mettre en place au sein des organisations un travail en équipe efficace ?

Les 3 conseils pour un travail en équipe efficace qui favorise vraiment le partage de connaissance

1. Faites s'exprimer tout le monde, croisez les points de vue : quand on échange ensemble, qu'on commence à ne pas être d'accord, c'est là que l'on commence à apprendre les uns des autres.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations sont silotées : un fonctionnement d'équipe par spécialités, un cloisonnement par différentes fonctions de l'entreprises. Manque de communication, difficulté à prendre des décisions, ralentissement dans le processus d'innovation, stagnation des compétences, les entreprises en silo souffrent de nombreux maux et éprouvent des difficultés à fonctionner « en mode projet ». Alors, osez. Osez travailler avec un designer pour un projet commercial, avec une personne du marketing pour un processus qualité, un financier pour un projet logistique. Fonctionner en mode projet avec des équipes aux compétences plurielles permet de partager compétences et connaissances, de grandir les uns des autres, de changer de point de vue, d'être créatif. Tout concourt au développement de smart skills. En atteste Marie Christine, consultante chez Sopra Steria qui a pour mission au quotidien de faire travailler des experts métiers afin de répondre à des dossiers d'appel d'offre : « En faisant travailler des experts de 3 profils différents, on collecte plus d'idées et des plus originales pour réaliser des offres vraiment différenciantes ».

2. Non, il ne faut pas un leader inspirant pour un travail d'équipe efficace mais une équipe qui se questionne et trouve elle-même les réponses.

Lorsque l'on travaille en équipe, nous nous éloignons de notre « moi normal » en faveur d'un « moi augmenté », plus motivé, plus créatif. Libérée d'un management qui encadrerait trop les échanges, l'équipe se révèle en permettant à tous les membres

qui la compose d'exprimer leurs potentiels. Au cœur de ces échanges : la question. Répondre à une question nous engage, mobilise notre expérience, notre connaissance, sollicite notre créativité. La capacité à poser des questions au sein d'un groupe est la clé de l'intelligence collective. Mais pour beaucoup d'entre nous l'art de la question, inné chez l'enfant, est difficile à pratiquer au quotidien. Et pourtant c'est par la question que naissent de riches échanges de savoir, de connaissances et d'expériences. Le sport est une source d'inspiration importante pour comprendre comment créer une équipe apprenante. Si savoir s'entourer est un art, les Golden State Warriors, équipe de NBA de Oakland, en ont la maîtrise. En 5 ans, cette équipe de basket-ball, considérée médiocre par les commentateurs, a connu en quatre ans trois victoires. Comment y sont-ils parvenus ? En créant un système de jeu profitable à tous les joueurs sur le terrain. Le leader Stephen Curry se révèle être un leader prêt à déléguer et à partager les responsabilités. Lors des finales, il a su notamment rester en retrait et laisser la parole à l'équipe. Sur les bords de terrain, on se pose des questions, on échange, on propose, on apprend des uns des autres. Une bombe dans l'univers de la NBA connu pour ses coach autoritaires et ses champions-star. Avec cette méthode, pas de jalousie ni de comparaison déplacée entre membres de l'équipe car il n'y a pas de star dans l'équipe. La star, c'est l'équipe.

3. Outillez vos équipes. La technologie libère les contraintes de temps et d'espaces. Avec les bons outils, à n'importe quel moment, depuis n'importe quel endroit, une équipe peut collaborer, partager de l'information, du savoir, faire grandir ses membres. Les résultats de l'étude Klaxoon « Teamwork in the US » de 2019, mettent en lumière une multiplication des temps d'échanges au sein des équipes depuis la réunion formelle à la gestion de projet en asynchrone. Néanmoins, les télétravailleurs souffrent de la distance avec 63% d'entre eux qui déclarent se sentir moins informés que leurs collègues au bureau. Pour s'adapter aux nouveaux contextes du travail, les équipes ont besoin de nouveaux outils de collaboration et de synchronisation pour garantir l'alignement des équipes, le partage en continu des connaissances et l'efficacité du travail collaboratif. En outre, 75% des employés s'accordent pour dire qu'ils collaborent mieux avec leurs collègues sur des projets d'équipe grâce aux outils de collaboration. Pour choisir les meilleurs outils ? Optez pour ceux qui place l'équipe au cœur des décisions.



Ingénierie de formation et dispositifs hybrides : réussir sa transformation digitale

Par Yannig Raffanel, Blended Learning et Pierre Berthou, La Marque Blanche

Aujourd'hui dans le monde de la formation, nous assistons à une transformation des dispositifs de formation traditionnels vers de nouveaux dispositifs « hybrides » intégrant de nouvelles dimensions innovantes et mêlant à la fois les modes présentiels et distanciels.

Au sein des entreprises, pour que ces dispositifs « hybrides » soient réellement efficaces et opérationnels, certains points sont essentiels.

Que faut-il faire avant de se lancer dans un dispositif hybride ?

Il est fondamental d'avoir une bonne vision stratégique. Les dispositifs qui fonctionnent, qu'ils soient hybrides ou non d'ailleurs, sont ceux qui sont « partagés » et qui reposent sur une vision stratégique.

La question essentielle est celle de la capacité à se transformer. Il y a un problème structurel chez les acteurs historiques de la formation. Trop d'entreprises ont des chiffres d'affaires trop faibles, des marges réduites et donc une capacité d'investissement limitée pour se transformer.

Un des points clés de la réussite est le bon équilibre entre le pédagogique et l'économique. L'entreprise

de formation doit se poser les questions suivantes : Quel est mon marché ? Qu'est-ce que je vends ? Comment je le vends ? De quelles compétences ai-je besoin pour proposer des dispositifs hybrides qui fonctionnent ?

En complément, rappelons-nous que pour réussir la mise en place de formations hybrides, il faut acquérir de nouveaux savoir-faire comme scénariser et digitaliser des contenus, produire des vidéos, mettre en place du distanciel, animer différemment une formation en présentiel avec le digital...

Les nouvelles formes de pédagogie amènent nécessairement une évolution des compétences et la mise en place d'un nouvel écosystème de partenaires

Comment réussir ce type de dispositif ?

Pour réussir un dispositif hybride, l'entreprise doit prendre le meilleur des deux mondes, le meilleur du présentiel et du digital...Ce point est fondamental pour que le succès du dispositif soit au rendez-vous.

Cela suppose de réinventer ce que le présentiel a d'essentiel : la dimension de l'émotionnel, de l'expérientiel et de l'événementiel. Quand l'entreprise rassemble plusieurs individus, il est nécessaire qu'il se passe quelque chose : des émotions, des connexions, une situation qui va être fédératrice au sein d'un dispositif qui va durer.

Le meilleur du digital c'est être capable de capter toute sa puissance : se former où on veut, quand on veut, se former sous forme modulaire en fonction de son emploi du temps ou de ses capacités mémorielles, aller chercher des outils différents (vidéo / motion design / dessins...)

Prendre le meilleur des deux mondes, c'est s'assurer d'un « combo gagnant » entre présentiel et digital.

Quel type de pédagogie doit-on développer au sein d'un dispositif hybride ?

La mise en place de l'apprentissage par le projet est indispensable dans un dispositif hybride. Le projet de formation doit être associé au « learning by doing ». Les apprenants ne veulent plus simplement avoir un apprentissage théorique, ils souhaitent savoir ce qu'ils vont faire de cet apprentissage. La formation n'est pas un objectif en soit, il s'agit plutôt d'une « montée en compétence ». La question du sens est primordiale.

La pédagogie par le projet est la capacité à pouvoir reconstruire tout le contenu de la formation en donnant, dès le départ, aux apprenants comme perspective un défi à relever. Les apprenants vont alors avoir un fil rouge. Il est important de permettre aux apprenants d'expérimenter, de se tromper, de tester... c'est ainsi qu'on nourrit leur appétence à devenir compétent.

Quelle part du digital dans la pédagogie ?

Trop souvent le digital est considéré comme un simple « outil ». Or, il existe une forte porosité entre l'outil et la pédagogie, porosité qui ne cesse d'augmenter. Une partie de la valeur et de l'expertise pédagogique se situe de plus en plus dans le logiciel. Si on observe, par exemple, les solutions s'appuyant sur l'intelligence artificielle, elles ne vont pas générer simplement un process dans l'entreprise ou automatiser une tâche, elles intègrent une expertise que le formateur lui-même ne peut pas délivrer.

L'entreprise doit donc se projeter et s'interroger sur ces nouveaux équilibres entre le savoir-faire des collaborateurs et la plus-value qu'apportent les outils digitaux.

Pourquoi le « social learning » est-il fondamental dans l'ingénierie pédagogique ?

L'homme est un animal social qui ne peut qu'apprendre par et avec les autres. Seulement 6% de la population est en mesure d'apprendre par soi-même avec des ressources qui sont fournies. Pour tous les autres, il est indispensable de mettre en place du « social learning » : de l'interaction entre les individus pour qu'ils se connaissent, qu'ils échangent, qu'ils puissent avoir le sentiment d'appartenir à une cohorte de personnes qui, comme eux, suivent le dispositif, et sont confrontés à des difficultés. Ainsi, ils vont alors pouvoir échanger, poser des questions, demander de l'aide.

Le social learning, qui participe à la motivation des apprenants, peut prendre différentes formes :

- les forums où l'on peut échanger, même si cela ne suffit pas.
- la correction par les pairs : permettre aux apprenants qui sont habituellement dans une posture passive, de changer leur rôle en donnant leur avis et en corrigeant les autres. L'apprenant est aussi celui qui va pouvoir évaluer au sens positif, faire un retour aux autres. Ils se nourrissent de ce que les autres ont produit et obtenir un retour très responsabilisant et engageant.
- le mentorat : qui signifie mettre un lien humain, avoir un temps privilégié avec l'apprenant pour voir comment il vit son « voyage pédagogique » et lui donner des apports méthodologiques.

L'enjeu de la formation, c'est de réussir à créer de la motivation chez les apprenants pour qu'ils puissent s'engager. Les dispositifs hybrides, fonctionnant sur la durée, ils sollicitent les collaborateurs régulièrement et augmentent le taux d'engagement des apprenants. Participer activement au choix de sa formation est aussi un élément clef. La certification peut également avoir un impact positif pour beaucoup de publics et permet d'obtenir de bons résultats.

En quoi consiste le workforce planning ?

La question de la formation ne concerne pas seulement l'entreprise, elle concerne l'individu. Cela consiste à placer l'individu au cœur du dispositif et à mettre les collaborateurs en « mouvement ». Pour parvenir à cela, il faut savoir d'où le collaborateur part, pour ensuite lui proposer de choisir parmi des objectifs afin qu'il sache vers où il va aller.

Savoir d'où part le collaborateur c'est avoir une bonne vision de son positionnement, de ce qu'il sait faire. C'est possible grâce à un référentiel de compétences. L'entreprise est alors en mesure de proposer des objectifs, des visions à 3 ans ou à 5 ans... Quel métier peux-tu faire ? Vers où souhaites-tu aller ? Quelle place trouver dans l'écosystème ?

La notion de workforce planning consiste à identifier les compétences au départ et à proposer d'autres compétences en fonction des besoins de l'entreprise, des évolutions du marché de l'emploi et de l'envie du collaborateur. L'entreprise demande à l'individu de choisir afin qu'il puisse se positionner de manière formelle. À la manière d'un GPS, l'individu ne peut s'engager qu'en étant en possession d'une vision claire d'où il part et vers où il se dirige.

Quels sont les enjeux lorsqu'on met en place un dispositif d'évaluation de compétences ?

Aujourd'hui, au sein d'une entreprise, les compétences attendues changent très vite. Évaluer les compétences d'une personne n'est pas forcément simple car les métiers évoluent également très vite. Les dispositifs d'évaluation des compétences ne sont pas toujours très efficaces du fait notamment de la complexité à créer des référentiels. On commence à voir apparaître des dispositifs plus, légers, plus simples et plus lisibles.

L'enjeu est de rendre ces dispositifs accessibles pour le collaborateur : créer de la curiosité, de l'envie, de la motivation et permettre à l'individu de se mettre dans une posture qui lui permet de s'emparer du sujet. Il est désormais possible d'évaluer des potentiels de compétences par exemple sous la forme d'un jeu. Lorsqu'on ne trouve pas de candidat ayant de l'expérience dans un domaine particulier, ni même de personne ayant des diplômes dans ce domaine, il peut être utile de repérer des personnes qui auraient un « potentiel pour travailler dans ce domaine ».

Le sens et le collectif

Le rapport au travail a considérablement évolué depuis quelques années. Les entreprises dans lesquelles il fait bon travailler sont celles dans lesquelles l'on trouve du sens. Les entreprises performantes sont aussi celles dans lesquelles le collectif fonctionne bien : la performance de l'entreprise est basée sur l'engagement des collaborateurs et sur leur responsabilisation.

Dans beaucoup de grandes entreprises, aujourd'hui, on peut ressentir une difficulté dans le rapport au travail.

Celles-ci, souvent très financiarisées et dans lesquelles le process et l'organisation ont pris le dessus par rapport à l'humain, sont souvent confrontées à un désengagement des collaborateurs, malgré les discours « surfaits » des ressources humaines.

Enfin, tout ce qui est lié au savoir-être a pris beaucoup d'importance. Cela existe pour de nombreuses catégories de métiers : certains exigent des compétences techniques précises, d'autres nécessitent avant toute chose des qualités comportementales,

de l'empathie et du savoir-être. N'oublions pas que 90% des ruptures de contrats en période d'essai en CDD ne sont pas liées à des problèmes d'incompétences techniques mais à des difficultés sociales et relationnelles.

L'ingénierie pédagogique

La question clé pour tous les dispositifs hybrides c'est la responsabilité de l'ingénierie pédagogique. Il est impensable de continuer à vouloir former des collaborateurs à des compétences techniques sans se soucier des smartskills qu'il faut développer en parallèle. Pour autant, il n'est pas nécessaire de construire des parcours spécifiques de formation à celles-ci. C'est aux ingénieurs pédagogiques que revient la responsabilité de proposer des activités pédagogiques qui développent ces compétences transversales. Par exemple : imaginons une formation technique. En utilisant du social learning, en fournissant des ressources à disposition des apprenants pour leur demander d'être pro-actifs, on développe chez eux leur esprit critique, leur créativité... Cette question des softskills est au cœur de l'ingénierie pédagogique. C'est en mobilisant les apprenants de manière différente que l'on peut développer en même temps les compétences transversales. C'est là que réside le grand bouleversement de la formation.

La transformation du management dans les entreprises montre comment ce changement s'opère à tous niveaux, du pyramidal au transversal. Aussi, il est primordial qu'il y ait corrélation entre la manière dont on va apprendre et le management dans cette organisation.

Quels nouveaux métiers émergent dans la formation ?

Les formateurs n'auront plus la fonction première de dispenser les savoirs.

La valeur d'un organisme de formation n'est déjà plus dans son savoir mais dans sa capacité à construire des dispositifs à haute valeur ajoutée et à vendre du service. Tous ces services permettent de garantir un taux de complétion des parcours et la montée en compétence réelle, mesurable, des collaborateurs. La qualité du dispositif est donc primordiale pour apporter ces garanties.

Pour cela, on assiste à la naissance de nouveaux métiers tels que les e-concepteurs, les mentors, les ingénieurs pédagogiques, les customers success managers,... Désormais ces professionnels coopèrent pour assembler leurs compétences : celui/celle qui conçoit, celui/celle qui accompagne, celui/celle qui rend les outils efficaces et mesure les impacts dans le travail des apprenants... Parlera-t-on encore de formateur dans 10 ans ? Le schéma associant formateur et apprenant aura largement disparu.

Le rôle clef au sein des organismes de formation réside dans le rôle d'accompagnateur des apprenants dans leur parcours d'apprentissage. Car dans des dispositifs utilisant du digital, plus on utilise de la technologie, du numérique, plus le rôle de l'humain est essentiel. L'apprentissage devient multi canal, multi-formes. Ce processus ne se passe plus exclusivement dans des salles de formation, mais au contraire, partout au sein de l'entreprise, tout comme en dehors de celle-ci. La place de la formation informelle grandit, de même que la formation par les pairs, ou l'Action de Formation en Situation de Travail.

La réalité virtuelle et l'intelligence artificielle bouleverseront la formation

La grande question est celle de la complémentarité entre l'homme et la « machine ». C'est là que les choses se jouent. Que fait la machine ? Comment la maîtriser ? Quelle place a l'humain par rapport à l'expertise qu'apporte le logiciel ? Si on prend l'exemple de la réalité virtuelle, elle amène une dimension immersive très puissante en matière d'apprentissage. Pour autant, est-ce suffisant pour bien se former ? A l'heure actuelle, la réponse est non. Il faut donc réfléchir à la posture du formateur qui utilise un tel support, à la valeur ajoutée et la complémentarité qu'il va apporter dans l'apprentissage. Avec la réalité virtuelle, les canaux d'apprentissage sollicités chez l'individu sont totalement bouleversés. Il ne s'agit plus d'apprendre en utilisant sa capacité à réfléchir, à retenir, à mémoriser. Ce ne sont plus les fonctions cérébrales habituelles que l'on va stimuler. En plaçant l'apprenant en totale immersion, on développe ses réflexes, on le connecte avec ses émotions, l'individu va réaliser une expérience totale, immersive, dont le souvenir va s'engraver de manière solide.

La VR permet de développer des dispositions d'esprit, des compétences transversales aussi appelées Smartskills. Ce type de dispositif peut par exemple, être utile pour permettre une prise de conscience en amont de la formation, mobiliser le collaborateur qui va s'engager ensuite dans une formation. L'individu est considéré dans son altérité physique, émotionnelle et intellectuelle.

Paradoxalement, avec la réalité virtuelle on apprend en faisant. Par exemple : en simulant un incendie, on va avoir à agir pour apprendre à l'éteindre. On peut s'entraîner à mener un entretien, à parler en public... C'est très concret et terriblement efficace. La réalité virtuelle, finalement, permet de revaloriser le rôle de l'enseignant. Il se place en complémentarité en débriefant les expériences vécues en immersion. La réalité virtuelle est une solution que l'on

peut largement utiliser en présentiel, son adoption par les formateurs est assez rapide.

De même, l'intelligence artificielle permet d'analyser la manière dont un individu apprend, et d'individualiser la formation de manière automatique et massive. Mais là non plus, on ne pourra pas se passer du formateur cependant il va falloir réinventer son rôle. Plus largement, nous sommes convaincus que la révolution de l'enseignement et de la formation est à venir. Presque tout reste à faire de l'école primaire à l'université. Les innovations et les nouvelles pratiques pédagogiques restent encore trop marginales. Passer de l'expérimentation à la généralisation reste un chantier immense !

Des lieux de formation seront renouvelés

Les lieux de formation vont se transformer, pour devenir, à la manière de certaines salles de sport, des espaces d'entraînement. En mobilisant toujours plus de technologie, ils offriront des moyens pour apprendre par l'erreur, sans conséquence, sur des dispositifs pour apprendre en faisant. La salle de classe classique aura probablement disparu.

On se formera partout et très certainement, de plus en plus, au sein même de l'entreprise. Car l'obligation de développer de nouvelles compétences, de s'adapter à l'émergence de nouveaux métiers sera toujours plus forte.

Les modes de financement vont poursuivre leur évolution

Les financements publics sont indispensables pour former les personnes très éloignées de l'emploi, qui sont parfois en rupture.

Les dispositifs publics continueront à accompagner des bassins d'emploi sur des problématiques spécifiques. Par contre, l'état et les collectivités, les financeurs donc, seront de plus en plus exigeants et vont pousser les entreprises de formation à se moderniser, à proposer des dispositifs hybrides, innovants. Ceux qui n'adapteront pas leurs offres disparaîtront !

Parallèlement, le marché privé de la formation a commencé sa mue depuis longtemps et les dernières réformes ne font qu'accélérer cette transformation. La formation pour les entreprises est devenue à un marché classique qui répond aux règles classiques de marché.

Enfin, des dispositifs hybrides viendront compléter ce tableau. Ils feront appels à du financement CPF, du financement public pour des individus qui seront de plus en plus nombreux à accepter de payer directement, quand ils le peuvent, leurs formations.

Les environnements d'apprentissage à l'heure de l'entreprise X.0¹

Par Homéric de Sarthe CEO Pitchboy & Camille Fumard senior consultant chez JIN et doctorante

Si dans le milieu des ressources humaines les compétences requises se polarisent fortement aujourd'hui entre des « hard » et « soft skills », notamment avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, cette polarité implique surtout un développement d'excellence du capital humain au sein des entreprises. Pour ce faire, le secteur de la formation est invité à se transformer et à embarquer la technologie au centre de l'expérience de l'apprenant. L'enjeu : stimuler nos compétences cognitives, nous confronter aux meilleurs scénarios d'apprentissage, séduire les talents. Parler ainsi de la formation de demain, c'est savoir créer les environnements homme-machine (ou « IHM » pour Interfaces Homme-Machine, voire « ICM » pour Interfaces Cerveau-Machine) capables de préparer les salariés aux avancées technologiques et au virage X.0 pris par les entreprises. Nouvelles compétences, « growth mindset » et agilité vis-à-vis des environnements de travail toujours plus complexes : autant de gages pour booster la performance et soutenir la transformation des entités. Retour sur les transformations qui s'opèrent dans le monde de la formation.

Le virage X.0 impose une formation augmentée

L'enquête annuelle du Forum économique mondial, - Technology, Skills and the Future of Work - concernant l'approche des jeunes de 18 à 35 ans des Etats de l'Asie du Sud-Est à l'égard des emplois et des compétences et l'impact de la technologie sur l'avenir du travail, vient tout juste d'être publiée. Le constat est net : « les jeunes sont tout à fait conscients des perturbations et des risques potentiels que la quatrième Révolution industrielle peut causer à l'économie mondiale ». Ainsi, 52,4% des jeunes croient, par exemple, qu'ils vont devoir améliorer constamment leurs compétences, d'autres que leurs compétences actuelles sont déjà obsolètes. Un sentiment commun à vouloir être formé tout au long de leur vie est donc prégnant afin d'être confronté

aux multiples environnements de travail qui les attendent.

Cette préoccupation concerne aussi les leaders dans leur lutte pour la recherche, la captation et la rétention des meilleurs des talents. En effet, la principale raison pour laquelle un jeune explique vouloir changer de travail est dans l'acquisition de nouvelles compétences.

On l'aura compris, l'investissement dans la formation, et notamment dans la formation professionnelle, devient pour les entreprises mondiales un enjeu stratégique. En France, le dernier rapport d'EduCapital rappelle ainsi qu'en cinq ans, les investissements dans les EdTechs (contraction de « Educational Technology ») ont dépassé les 200 millions l'an dernier.

1 La révolution X.0 ou 4.0 fait référence à une transformation des moyens de production via l'émergence d'usines dites « intelligentes », mais aussi des moyens de management et de gouvernance. Il s'agit surtout d'une convergence de la production industrielle avec les technologies de l'information et de la communication.

Gamification, réalité électronique, et commande vocale : en route vers la multimodalité

Amy Webb, « futurologue quantitative », fondatrice de l'Institut Future Today et professeure à la New York University Stern School of Business, l'a d'ailleurs prédit dans son dernier « Tech Trend 2019 » présenté au festival SXSW : l'apprentissage adaptatif sera davantage intégré dans la formation du personnel et dans les programmes de développement des talents. La raison ? « Les applications de réalité augmentée en milieu professionnel augmentent la productivité et réduisent les coûts de formation », explique cette même étude. Pour autant, le succès dépend largement de l'interface utilisateur proposée. Si nous avons connu la période des MOOC (Massive Open Online Courses) au début des années 2010 dans les entreprises, la tendance va aujourd'hui davantage à la gamification et à l'immersif (ou immersive learning) où il est possible d'intégrer des scénarios de plus en plus complexes en termes d'ingénierie pédagogique mais aussi plus de réalisme. En effet, le taux d'abandon des formations en ligne (l'e-learning) étant important, c'est l'ergonomie, le game play, le design de l'attention, - autrement dit l'expérience utilisateur - qui se jouent désormais à plus d'un titre.

Et ça tombe bien puisque de nettes avancées existent aujourd'hui en matière d'interfaces Homme-Machine (IHM). Ces dernières sont plus « naturelles », fluides, mixant ainsi « voice » et « gesture », et demain, peut-être, « touch » et « speech ». Plus précisément, cela revient à l'intégration d'applications multimodales, autrement dit la combinaison de plusieurs modes expressifs via des systèmes de reconnaissance (technologies de la reconnaissance de la parole, du langage naturel, des gestes, des émotions, de la personnalité...), et d'augmentation de certaines « réalités électroniques », comme le décrivait récemment Luc Julia dans un entretien LinkedIn. Nous serions ainsi sur le point d'arriver au « Zéro User-interface », des interfaces dites frictionless. Et, l'ensemble de la récupération de signaux (émotions dans la voix, par exemple) permet ainsi de créer des environnements d'apprentissage hyper-réalistes.

Par ailleurs, l'arrivée de Siri (Apple 2011), de Microsoft Cortana, d'Alexa, de Google Assistant mais aussi de tout un marché de la voix (estimé à 49 milliards de dollars selon les données récentes de Cb Insights de février 2019) rappelle que la voix sera à court terme la prochaine grande plate-forme pour les consommateurs et les entreprises. La conception des interfaces vocales (les « Voice User Interfaces » - VUIs) s'inspire ainsi des jeux vidéo (dans son rapport à la narration) et vient se mêler à des environnements immersifs, comme la réalité virtuelle, augmentée ou mixte pour impliquer davantage l'utilisateur.

Des sujets clés et de premiers business cases

Dans la formation professionnelle plusieurs grandes entreprises expérimentent déjà des programmes immersifs autour du développement des « soft skills », à l'instar d'Orange Belgique, Bouygues, Sixt grâce à la solution de réalité virtuelle PitchBoy qui permet de former les employés. Un des récents exemples emblématiques est celui de Walmart, le géant américain de la distribution, qui a annoncé en septembre dernier à former un million d'employés avec 17 000 casques Oculus Go. Ainsi, chaque supermarché sera doté de 2 à 4 casques pour des formations aux nouvelles technologies, à la sécurité ou encore au bon relationnel client.

Des sujets clés - comme ceux de l'empowerment des femmes, le développement de l'empathie dans le management - trouvent également leurs premières solutions technologiques pour davantage engager et sensibiliser les salariés. C'est le cas de la société Vantage Point (basée à Los Angeles) qui propose des programmes de formation en réalité virtuelle sur le harcèlement sexuel en rendez-vous.

Les universités s'y mettent aussi, à l'instar de la Singularity University (SU) avec l'acquisition de la société de conseil et de formation Uncommon Partners (UP) qui a, par exemple, proposé à une équipe d'Airbus de prototyper une solution impliquant une accélération exponentielle des technologies qui répondent à un besoin réel de formation des employés afin de former leurs équipes.

Enfin des dispositifs plus poussés proposent une expérience autour du « clic cérébral », autrement dit l'accomplissement de tâches en réalité augmentée en utilisant notre esprit. C'est le cas de la société Neurable qui parie sur la reconnaissance des émotions et s'est inspirée de la série américaine *Stranger Things* pour son jeu en réalité virtuelle, *Awakening*, réalisé en partenariat avec eStudiofuture. L'Interface Homme-Cerveau pourrait être ainsi un des champs d'expérimentation pour immersive learning de demain.

Entre échec des grandes écoles sur la formation continue, enjeux autour du change management et nécessaire qualité des formations, les entreprises du CAC 40 en France, ont tout intérêt de s'intéresser au phénomène des EdTech, et notamment celui de l'immersive learning. Deux chiffres à avoir ainsi en tête qui annoncent un bel avenir pour ce secteur : 79% de ceux qui ont essayé la Réalité Virtuelle ou Augmentée veulent réitérer l'expérience, et 81% disent en avoir parlé à leurs amis après avoir essayé (étude réalisée par YUME en 2017).



Le compromis au cœur de la transformation digitale learning

Par Jérôme Bruet, VP Learning Talentsoft

L'opposition a souvent été le maître mot ces dernières années sur le marché du digital learning. Tout le monde a voulu révolutionner le monde de la formation et en devenir le « disrupteur » ! Que ce soit au niveau des modalités : Rapid-Learning vs e-learning, Serious Game vs Mooc, Micro-Learning vs réalité augmentée ou bien au niveau de la réalisation des formations : Présentiel vs Digital, ou encore des plateformes : LMS vs Solution Unifiée. Cependant, prenons un peu de recul et posons-nous cette question : et si la formation résidait plutôt dans le compromis et la capacité de chaque organisation à relier les extrêmes ?

Tout pour l'expérience client

On entend aujourd'hui beaucoup parler de Learning Expérience Platform pour remplacer les LMS. En effet, ces derniers seraient trop connotés à une vision organisationnelle. C'est à mon sens trop réducteur, on cherche à simplifier les éléments du succès en voulant mettre en avant l'expérience au détriment de l'organisation.

Si l'on prend l'exemple d'Amazon, son succès repose à la fois dans l'expérience qu'offre sa plateforme : facilité de navigation, offre produits hyper large, facilité et sécurité de paiement, etc. que dans l'efficacité de son organisation ! Si l'on veut copier Amazon et appliquer son modèle au marché de la formation il faut à la fois offrir une expérience digitale parfaite aux apprenants mais également un back-office administratif aux responsables formations pour offrir à tout le monde une expérience unifiée.

Ce qu'il faut viser c'est l'expérience client optimale ! Une plateforme qui offre une expérience de navigation parfaite et qui permet de suivre facilement les formations proposées sur celle-ci.

Sources de contenus et formation top-down ou bottom-up : le savant mélange

Aujourd'hui, le contenu c'est le cœur de la transformation digitale learning. On peut distinguer 4 grandes sources de contenus : la production interne, la production externe, les contenus sur étagère et ce que l'on appelle le User-Generated-Content (UGC).

Ce qui est intéressant, c'est qu'on observe souvent des bascules radicales dans les organisations. En effet, ces organisations se mettent à favoriser une ou deux sources de contenus par rapport aux autres. C'est parfois sur choix stratégique mais c'est surtout par l'utilisation d'outils ne permettant d'utiliser que certaines sources de contenus.

Cette inégalité au niveau des sources de contenus se couple souvent avec un autre déséquilibre : celui entre formations top-down et formations bottom-up. Dans le contexte actuel où les collaborateurs cherchent à aligner leurs aspirations personnelles à leur job on assiste à une reprise en main de leur carrière et donc de leur formation. De plus en plus d'outils et de contenus sont mis à leur disposition pour les aider à trouver des formations qui leur permettront de se développer personnellement et de les rendre plus performants dans leur travail. Ceci-dit, les formations top-down restent essentielles (nouveaux produits, nouveaux process, certifications,...) et ne peuvent être mises de côté. L'équilibre entre formations Top-Down et formations choisies par le collaborateur est donc essentiel.

Surtout, laisser au collaborateur du champ libre pour choisir ses formations peut-être un bon moyen de faciliter l'adhésion aux formations top-down qui sont régulièrement boudées.

Finalement, l'enjeu majeur qui sous-tend l'équilibre entre les différentes sources de contenus ainsi que les typologies de formation c'est de pouvoir bénéficier d'une plateforme pour gérer, articuler et diffuser ces différentes formations.

Former aux compétences d'aujourd'hui et demain

Il n'échappe à personne que l'Intelligence Artificielle entre dans le monde du travail et, par extension, dans le monde de la formation. Celle-ci, combinée à des innovations technologiques toujours plus rapides, rend les compétences dites « hard skills » obsolète plus rapidement. Transmettre ces compétences demande donc de détecter et d'adresser rapidement les besoins opérationnels. En observant cette situation on pourrait penser qu'en matière de formation le court terme est la priorité absolue pour les organisations.

Cependant, les compétences de demain, les fameux « soft skills » (apprendre à apprendre et dé-sapprendre, développer sa créativité et son esprit critique, etc...) permettent de mieux appréhender et d'absorber plus vite ce qui existera demain. Donc, même dans une stratégie de l'immédiateté, on ne peut mettre la formation de ses collaborateurs à ces compétences de côté.

Les organisations doivent donc autant favoriser les formations à court terme pour pallier au manque de compétences métiers et les formations à long terme pour anticiper et préparer le futur.

Les meilleurs compromis pour une meilleure stratégie

A la manière du triathlon, où on ne gagne ni en étant le meilleur nageur, le meilleur cycliste ou le meilleur coureur de fond, on gagne en trouvant le meilleur compromis ! Les organisations qui ont réussi massivement leur transformation digitale learning n'ont jamais cherché à tout disrupter mais ont, en revanche, concentré leur énergie sur l'efficacité et l'équilibre entre les différentes solutions (fonctionnalités liées à l'engagement de l'apprenant et celle liées à l'efficacité du département formation).

Une transformation digitale learning réussie réside donc dans la prise en compte de toutes ses notions mais également d'avoir à disposition un outil permettant de le faire. Une solution unifiée, structurée et ergonomique permettant à la fois de profiter de toutes les différentes sources de contenus et de former à court et long termes sur des parcours de formation créés par l'organisation mais également par les collaborateurs eux-mêmes.

Mais aussi : du temps, de la structuration et de l'accompagnement

Dans transformation digitale, il y a « transformation ». Et comme pour toutes les transformations il faut du temps, de la structuration et de l'accompagnement.

Il faut du temps (court) pour choisir et implémenter le bon outil qui répond aux enjeux d'aujourd'hui et de demain et pour créer et mettre à disposition les différents contenus. Mais surtout il faut du temps (long) pour développer une « culture learning » au sein de l'organisation et pour que les utilisateurs s'acculturent à l'outil.

Pour améliorer la performance de la formation dans les organisations il faut également plus de structure. Que ce soit au niveau des outils utilisés, de l'articulation des formations et de la gestion des contenus. De plus, on observe que plus il y a de structure plus il y a de place pour « l'informel », ce qui est un véritable atout pour la formation. Attention, chaque organisation est différente et doit donc structurer sa formation pour répondre à ses spécificités, il n'y a pas de recette miracle !

Et bien sûr, il faut de l'accompagnement autour de la formation. Un accompagnement à deux niveaux : de l'éditeur vers ses clients et des clients vers leurs équipes. Que ce soit sur les outils, la stratégie ou encore la vision chaque partie prenante doit être accompagnée. De plus, cet accompagnement doit être personnalisé en fonction du pays, de la région ou encore du type de population.



Le nouveau rôle de l'entreprise dans la formation aux gestes qui sauvent

Par Emmanuel Bourcet, CEO, D'un Seul Geste

Au préalable, un constat : la France fait partie des mauvais élèves de l'Europe dans le domaine de la formation de la population aux premiers secours. En effet, à peine 20% des Français sont formés alors que 90% des Norvégiens le sont. Cette trop modeste politique de formation a une incidence directe sur le taux de survie en cas d'arrêt cardiaque qui s'élève à 5% dans l'hexagone contre 40% en Norvège.

Face à ce constat, et à la demande du Président de la République, le volet Prévention du plan Santé du gouvernement, adopté en 2018, doit permettre à la France de rattraper son retard et d'atteindre l'objectif de 80 % de la population initiée aux gestes de premiers secours.

Pour changer la donne, c'est bien l'ensemble de la société : écoles, fonction publique, associations et entreprises, qui doivent se mobiliser. Avec le développement des politiques de responsabilisation so-

ciale de l'entreprise (RSE) et en faveur de la qualité de vie au travail (QVT), l'entreprise a notamment un rôle majeur à jouer pour assurer la formation de plus de 20 millions de français. Or pour former autant, il est nécessaire de renouveler l'offre de formation.

Longtemps restée sur ses acquis, la formation aux premiers secours s'adapte désormais, et s'ouvre aux nouvelles méthodes d'apprentissage et aux dernières technologies pour mieux répondre à l'enjeu qui pèse sur elle : former davantage pour sauver plus de vies.

Les entreprises ont tout à y gagner

Que dit la loi : l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Si la sensibilisation aux gestes de premiers secours est obligatoire depuis octobre 2018 pour les 3 millions de fonctionnaires, les entreprises de services n'ont, quant à elles, que le devoir de proposer des formations à leurs salariés. L'INRS et les médecins du travail recommandent, de leur côté, un effectif de 10 à 15 % de salariés formés Sauveteurs Secouristes du Travail (SST).

De manière générale, tout le monde devrait être capable de pratiquer un massage cardiaque et d'utiliser un défibrillateur. En France, le décalage est trop élevé entre les personnes formées et celles qui jugent important l'apprentissage des « gestes qui sauvent ». Ces gestes citoyens très simples ne devraient pas être uniquement maîtrisés par une poignée de collaborateurs, ils sont l'affaire de tous.

Et si nous démocratisions la formation aux gestes qui sauvent en entreprise ?

Le thème des premiers secours est un formidable vecteur de solidarité, de bien-être en entreprise, et même de citoyenneté. Pour le collaborateur, pouvoir compter sur ses collègues en cas d'urgence vitale est un élément de cohésion important ; pour l'entreprise, un pilier de sa politique RSE à valoriser. D'ailleurs, c'est un sujet de ressources humaines à prendre au sens large.

Et si l'on faisait de la formation aux premiers secours un élément du parcours d'intégration des nouveaux arrivants ?

Et si la proportion de personnes formées était un défi interne, suivi dans le rapport RSE annuel ?

Des formats courts et immersifs

La formation en entreprise évolue et celle aux premiers secours doit évoluer avec elle : des formats plus courts et plus immersifs ; de l'autoapprentissage grâce aux téléphones mobiles, à la vidéo ; des formateurs qui orientent, guident, plutôt que de se limiter à la transmission des connaissances ; du maintien des connaissances dans le temps grâce au micro-learning.

Le plan Santé du gouvernement doit permettre de passer de quelques salariés formés à 80% des salariés sensibilisés. Coûteuses pour l'entreprise et chronophages pour les collaborateurs, les formations sur une ou deux journées ne doivent donc pas rester la seule possibilité offerte aux entreprises. De nouvelles méthodes permettent de pratiquer plus efficacement, de recycler les savoirs dans le temps et de sensibiliser sur de courtes durées.

Il s'agit bel et bien de former plus et mieux afin d'optimiser la chaîne des secours en plaçant le citoyen (son premier maillon) dans les meilleures conditions pour prévenir et agir. Dans ce domaine, de nouvelles solutions voient le jour qui incarnent, chacune à leur niveau, le nouveau visage de la formation aux premiers secours. Ainsi, les modules de e-learning proposés par Everyday Heroes et Salvum se déploient-ils sur les téléphones pour permettre d'apprendre ou de réviser, quelques minutes par jour, les enseignements des gestes qui sauvent. L'apprenant avance à son rythme dans les différents exercices, quizz et mises en situations.

Côté pratique, les formats se raccourcissent et nous plongent au plus près du réel. C'est le parti-pris que nous avons choisi chez D'un Seul Geste en proposant une formation en réalité virtuelle où le mannequin de secourisme est représenté à l'apprenant sous la forme d'une victime, où les données (pression, tempo) du massage cardiaque sont affichées à l'apprenant pour qu'il corrige et améliore son geste jusqu'à atteindre un sentiment d'efficacité personnelle. La réalité virtuelle, par son immersion, apporte un ancrage mémoriel plus durable. Les résultats sont là : le taux de satisfaction des apprenants s'élève à plus de 97 %.

Et comme cette formation se doit d'être la plus accessible possible, nous avons construit, avec notre comité scientifique, un modèle pédagogique qui permet d'assurer une formation aux gestes qui sauvent en une heure seulement.

Objectif ambitieux pour entreprise engagée

Ces nouvelles méthodes d'apprentissage permettent d'inculquer les bases des gestes de premiers secours à tous les citoyens. L'entreprise doit jouer un rôle central en démocratisant les formations courtes et les pédagogies innovantes, appréciées par les collaborateurs qui deviennent ainsi acteurs de leur propre formation. Tout le monde peut donner une heure de son temps pour se former à ces gestes essentiels. Tout chef d'entreprise se doit de rendre cela possible.

C'est un bon moyen pour l'entreprise de réaffirmer son attachement aux valeurs d'entraide, de solidarité et de bien-être qui composent sa stratégie RSE.

Si les grandes entreprises se fixaient l'objectif ambitieux de former 80% des collaborateurs aux gestes qui sauvent, alors tous les citoyens pourraient compter les uns sur les autres pour intervenir en cas d'urgence vitale, dans l'entreprise, dans l'espace public ou à leur domicile.

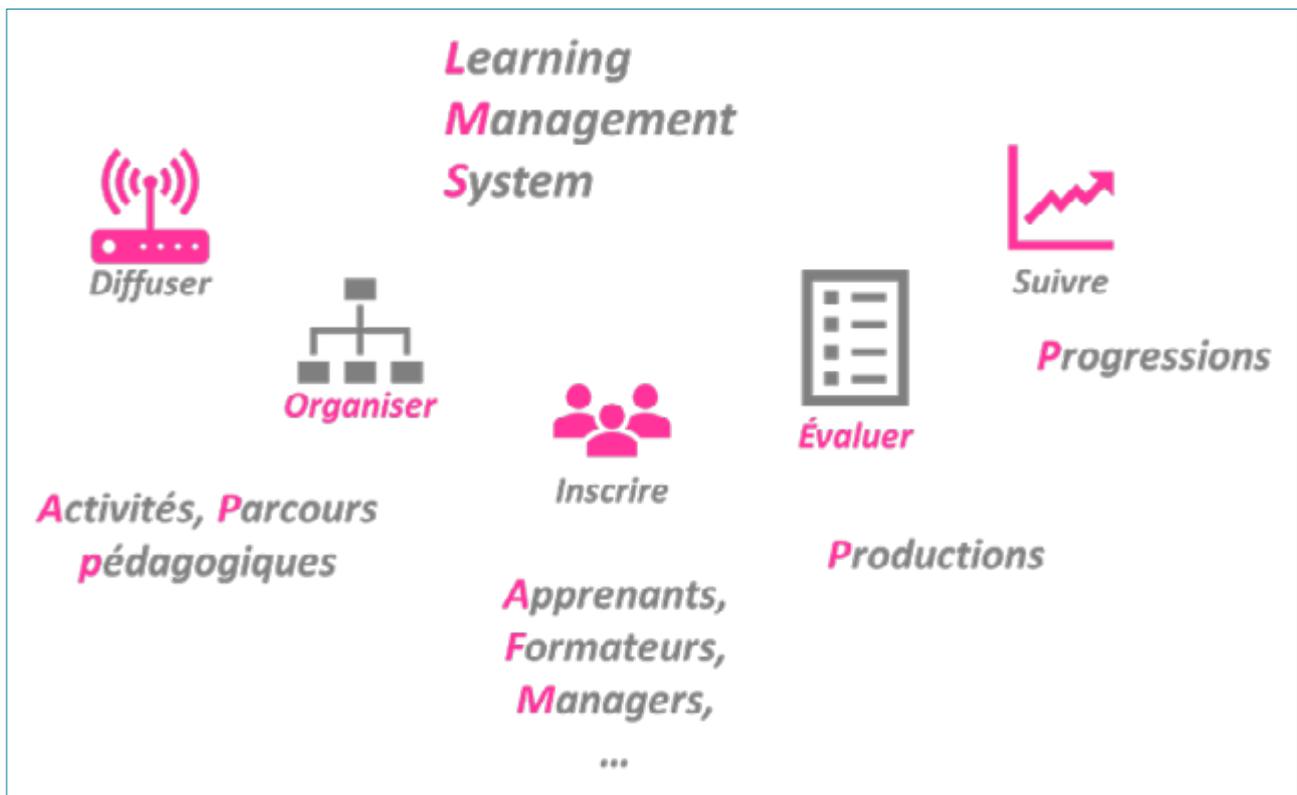
En se donnant les moyens de créer une chaîne des secours plus réactive et plus efficace, on se donne les moyens de sauver plus de vies. C'est aussi le rôle d'une entreprise au cœur de la cité.

LMS : fonctions et grandes tendances

Par Jacques Barzic, Directeur Technique chez E-learning Touch'.

Les « Learning Management System » (LMS) ont une fonction historique de diffusion de contenus de formation. Ces progiciels ont considérablement évolué et proposent actuellement des fonctionnalités indispensables à une stratégie RH. Les LMS peuvent donc être aisément intégrés à un SIRH. En m'appuyant sur mon expérience de Directeur Technique d'E-learning Touch', je vous propose un petit tour d'horizon de ce qu'est un LMS et des évolutions actuelles de ces systèmes.

Les piliers fonctionnels d'un LMS



Systèmes d'abord dédiés à la formation, les LMS se doivent de proposer a minima cinq piliers fonctionnels.

- **Diffuser des contenus pédagogiques** : rendre ces contenus accessibles, de partout, tout le temps, par des moyens techniques standardisés et disponibles pour le plus grand nombre et notamment le public visé.
- **Organiser les contenus pédagogiques** : rendre attractifs les contenus et les organiser pour répondre à la stratégie pédagogique imaginée par les concepteurs de la formation. Un LMS peut donc proposer aux apprenants des parcours de formation variés.
- **Inscrire les apprenants** : fournir à chaque apprenant un accès sécurisé et individualisé aux contenus. Cette attribution pourra se faire selon plusieurs critères : spécificités du profil de l'utilisateur, référentiels de compétences à acquérir, par exemple. D'autres types d'utilisateurs seront aussi créés, allant de l'administrateur du système aux formateurs (experts du contenus), en passant par

les « managers » (chargés du suivi de des progressions des apprenants).

- **Évaluer** : durant une formation, les apprenants devront être évalués, soit pour se positionner, soit pour obtenir une certification. Un LMS propose des outils d'évaluation et de mesure des résultats individuels.
- **Suivre les progressions** : un des grands enjeux, pour les gestionnaires de la formation au sein des organisations, est de disposer d'informations détaillées ou consolidées sur les activités des apprenants dans leurs parcours de formation. Un LMS se doit de proposer des statistiques, pouvant être exportables ou être intégrées dans des tableaux de bord.

Les grandes tendances actuelles en matière de LMS

Chez E-learning Touch', en analysant les demandes de nos clients et les cahiers des charges récemment traités, nous avons repéré quelques tendances de fond qui façonnent les LMS actuels ou qui vont façonner, à courts et moyens termes, le futur des LMS.

Au niveau pédagogique

Une des difficultés de la formation à distance est de maintenir l'attention et la motivation des apprenants, afin qu'ils progressent jusqu'à la fin de leur parcours. Pour cela, trois leviers.

- **Proposer des contenus attractifs et interactifs** : nous savons fabriquer des contenus scénarisés, médiatisés et très interactifs. De tels contenus sont parfois difficiles à produire directement dans un LMS. Ils sont alors produits dans des outils tiers (« Auteur » ou encore de « Rapid Learning »). Dans tous les cas, ces modules de formation communiqueront avec le LMS, selon des standards techniques établis (SCORM, xAPI). Outre ces contenus plus riches, le recours à un outil de production externe garantit la pérennité du patrimoine formation en cas de changement de LMS.
- **Proposer des affichages de la progression** : à chacun des niveaux (parcours de formation, module, activité), l'apprenant doit être informé de sa progression. Cela lui permet de se repérer dans un parcours qui peut être long et de le motiver en lui indiquant le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir. Pour cela les LMS proposent différents outils : barre de progression, indications visuelles d'achèvement d'activités, affichage de pourcentages d'achèvement,...
- **Proposer des dispositifs de ludification** : sans tomber dans l'excès que cette pratique peut aussi engendrer, il est intéressant de pouvoir symboliser l'atteinte d'objectifs (par l'obtention de badges jalonnant le parcours, par exemple) ou d'exploiter le levier de la récompense (obtention de « points » qui donnent accès à des cadeaux de différentes natures). La mise en œuvre ce type de dispositifs doit être réfléchi en fonction du public visé par la formation.

Au niveau du reporting

Bien que toutes les actions des apprenants soient tracées dans les LMS, ces derniers ne sont pas toujours personnalisables et il est parfois difficile de disposer des informations recherchées sur un seul document à destination des acteurs pédagogiques, administratifs ou financiers de la formation.

Pour pallier cette relative pauvreté des LMS, de nouveaux standards (xAPI, notamment) et de nouveaux systèmes entrent actuellement en scène.

L'objectif de ces nouveaux systèmes est de proposer :

- une analyse riche des données tracées pas le LMS, de croiser les données,
- une restitution de cette analyse dans des tableaux consolidés ou des graphiques,
- un affichage des résultats, en fonction du rôle de l'utilisateur, au sein même du LMS.

Il est techniquement possible aujourd'hui de faire communiquer ses systèmes d'analyse des données avec les LMS, afin que cela soit transparent pour les utilisateurs du LMS.

Au niveau de leur intégration dans leur environnement

Actuellement, une des demandes récurrentes est de faire du LMS une brique connectée aux autres briques existantes du Système d'Information (SI) de l'organisation ou, encore plus précisément, à son Système d'Information de gestion des Ressources Humaines (SIRH). Ce chantier, très technique, est aujourd'hui en pleine effervescence. La multiplicité des informations à collecter et à restituer par le LMS, la variété des systèmes existants, rendent la tâche difficile, encore inachevée et les besoins ne sont toujours pas complètement décrits.

Ceci étant, des grandes tendances émergent, qui seront certainement des fonctionnalités incontournables pour les futurs LMS. Certaines y sont déjà intégrées.

- Récupération des données utilisateurs dans un annuaire centralisé pour, non seulement autoriser les accès aux LMS, mais aussi pour automatiser l'inscription de chacun aux parcours pédagogiques qui le concernent.
- Authentification unique (SSO) pour éviter les saisies multiples d'identifiant et de mot de passe, tout en préservant un bon niveau de sécurité.
- Communication vers le SI et/ou le SIRH, d'informations sur le déroulé de la formation des apprenants : niveau de progression, résultats, temps passés, compétences acquises,...

En conclusion de ce petit tour d'horizon, nous pouvons retenir trois choses :

- les LMS sont aujourd'hui complètement adultes pour leur fonctionnalités socles : diffuser, organiser des parcours de formations, y inscrire et évaluer les apprenants,
- les LMS doivent être ouverts pour intégrer les apports d'outils spécialisés dans la production de contenus enrichis, dans la motivation des apprenants et dans le reporting,
- le LMS du futur sera connecté et communiquera avec les autres systèmes de son environnement.



Formation tout au long de la vie : redonnons le pouvoir aux collaborateurs !

Par Clément MESLIN, Co-Fondateur de Edflex

On le sait : le monde du travail est en évolution constante. La révolution technologique entraîne de nombreux bouleversements sur les processus métiers et une mutation des besoins en compétences. Aujourd'hui, la durée de vie d'une compétence en entreprise est estimée à cinq ans et d'ici quelques années, plus d'un tiers des compétences de base qui seront souhaitées dans la plupart des professions ne sont pas encore considérées comme essentielles aujourd'hui. Ainsi, l'apport du digital transforme la formation, mais il faut aussi prendre en compte l'évolution même des collaborateurs dans leur façon d'appréhender le développement de leurs compétences, et dans leurs manières d'apprendre et de se former. Plus accessibles, plus collaboratifs, plus personnalisés : les apprenants sont à la recherche de processus différents mais surtout efficaces. En matière de développement des compétences, les salariés apparaissent ainsi plus ouverts que leurs DRH aux dispositifs ATAWAD (« any time, anywhere, any device »). Dans l'étude CEGOS 2018 "transformation compétences et learning" on voit en effet que lorsqu'on demande "quels seraient les moyens les plus efficaces pour développer les compétences ?", les salariés répondent pour 47% d'entre eux : "avoir accès à des documents, vidéos ou des modules en ligne" alors que seulement 32% des RH interviewés choisissent cette réponse. Face à l'évolution de ces besoins et des compétences en entreprise, le Lifelong Learning (c'est-à-dire la formation tout au long de sa vie) est devenue indispensable pour pouvoir s'adapter aux nécessités du monde du travail, et les modèles pédagogiques doivent intégrer ces nouveautés avec des formats différenciants.

« Il faut actualiser son savoir en permanence pour ne pas être dépassé, [...] pour conserver ce « temps d'avance » et ne pas perdre cet avantage compétitif sur le marché du travail. »

Stéphanie Pfeiffer,
Lifelong Learning Manager d'HEC Alumni.

Le Lifelong Learning est enclin à devenir la norme puisque nous nous formons déjà tous au quotidien sans même s'en rendre compte (avec les réseaux sociaux, les vidéos YouTube, etc.). Le Lifelong Learning, c'est donc aussi utiliser des formats moins institutionnels pour servir une finalité de formation : un procédé novateur que se doit de pousser l'entreprise en interne pour rendre l'apprentissage plus ludique, et adapté à chacun. En ouvrant la formation à des contenus externes en complément d'une formation pré-sentielle ou blended, l'entreprise permet de s'adapter au temps disponible de l'apprenant, et encourage le collaborateur à être dans une démarche de découverte et de prise en main de sa formation. Seulement quelques minutes de libre ? Regardez un TED talk sur YouTube. Quelques jours devant vous pour intégrer une compétence plus approfondie ? Choisissez un MOOC et c'est parti !

Pour les entreprises, quelles opportunités ?

Cette révolution dans la façon d'apprendre dépasse les frontières de la vie personnelle. Elle bouleverse aussi la façon dont les entreprises doivent accompagner le développement des collaborateurs tout au long de leur carrière. Pour les organisations, c'est une vraie opportunité car les collaborateurs ont déjà intériorisé ces comportements inconscients dans leur quotidien. Il est alors plus facile de les encourager à se former un peu chaque jour, avec des formats qui leur sont familiers et semblent moins rigides. Si redonner le pouvoir aux apprenants avec de nouveaux formats est un réel challenge, c'est aussi un levier d'engagement des équipes : en accompagnant les collaborateurs dans leur montée en compétence, et en redonnant le l'autonomie grâce à une ouverture sur l'externe, l'entreprise prend la responsabilité de les former d'une manière différente.

Le rôle de l'entreprise devient alors aussi celui d'accompagnateur et de guide dans la recherche de contenu de formation pertinents. C'est donc un véritable changement dans la façon d'appréhender le développement des compétences, en laissant une place plus importante à l'autonomie et la volonté du salarié, et donc à la place du self-learning en entreprise.

Le formateur est mort vive l'animateur d'apprentissage !

Par Elisabeth DESRIAC, Directrice du Développement Syfadis

Les méthodes d'apprentissage traditionnelles font face à de nombreuses limites ... Les contenus standardisés n'ont plus d'efficacité et les apprenants se sentent de moins en moins impliqués dans les formations. Le rapport de l'apprenant face à son développement de compétence a changé, il souhaite désormais s'impliquer plus activement dans sa formation. Dans le même temps, l'évolution rapide des métiers impose une remise à jour rapide des formations. L'apprentissage des nouvelles compétences doit être en mouvement pour s'adapter aux nouveaux contextes des métiers ainsi qu'aux contraintes de disponibilité des apprenants.

Pour favoriser l'acquisition des savoirs dans ce nouveau contexte, le rôle du formateur traditionnel doit être repensé et renforcé.

Le rôle du formateur évolue pour devenir facilitateur d'apprentissage et prendre une place centrale dans le partage des connaissances. Son rôle évolue pour devenir un animateur d'apprentissage et prendre une place centrale dans le partage des connaissances.

1. Les modalités d'apprentissage se flexibilisent et se réinventent

Les responsables formation l'ont bien compris, il est essentiel de s'attacher au profil des collaborateurs formés pour adapter les modalités d'apprentissage. Par exemple, les nouvelles générations se recon-

naissent au travers de 3 caractéristiques principales : Impatience, Exigence, Dynamisme

1] Impatience : Les formats courts connaissent un succès grandissant car ils sont rapides à consulter et s'intègrent aisément dans un mode de vie rythmée. De plus, ils utilisent des mécanismes pédagogiques simples et efficaces garantissant l'engagement des apprenants.

2] Exigence : Les parcours longs et uniformes ne répondent plus aux attentes des apprenants qui attendent des parcours d'apprentissage personnalisés répondant à leurs enjeux métiers. Les formations doivent être structurées de manière à transmettre efficacement les savoirs tout en respectant le profil de compétences de l'individu.

3] Dynamisme : la formation doit avoir un sens et permettre de mesurer en quoi y participer ou a consulter apporte un bénéfice dans l'exercice des compétences ou la posture professionnelle. En cela les évaluations, les notations, les contributions, la popularité, la gamification permettent de donner une vision sur le ROE.

Par ailleurs il y a de plus en plus d'innovation pour faire de la formation un moment festif. Oui la formation a longtemps été vécue comme un moment plaisant « off » de son quotidien professionnel. Certains n'hésitent pas à mettre en scène la formation sur des formats multimodaux en séquençant des temps de regroupement festifs et des temps en autonomie. Peu importe l'innovation pourvu qu'il y ait du sens et que l'efficacité du programme soit partagé.

2. Évolution de la temporalité de la formation

Selon Bersin by Deloitte, seul 1% du temps de travail hebdomadaire des salariés est consacré à la formation et au développement des compétences.

Les salariés sont de plus en plus sollicités et les outils digitaux (PC, smartphone, tablette, montre connectée ...) nous submergent de notifications tout au long des journées. En moyenne, les salariés sont interrompus toutes les 5 minutes par un appel, une application de travail ou une notification d'un site web. Toutes ces interruptions font que 60% des salariés n'ont pas assez de temps pour accomplir toutes leurs missions.

Pour permettre à la formation de s'adapter à cette nouvelle contrainte de temps, les formats d'apprentissage se sont réduits. On observe une profusion du micro-learning sur les plateformes LMS, en complément de formation plus structurées. Ce format court et stimulant permet de libérer la formation et de se mettre à niveau sur un sujet donné, au bon moment. Le micro-learning répond parfaitement à ce besoin d'efficacité et d'agilité, de manière quasi-instantanée.

100% mobile et disponible à la demande, le micro-learning permet aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences que ce soit sur son poste de travail, en déplacement ou en télétravail. Il permet ainsi au collaborateur du 21^e siècle d'apprendre tout en continuant à travailler et favorise donc un apprentissage en continu. L'AFEST est aussi une reconnaissance de l'apprentissage en situation de travail permettant de supprimer la distance entre le temps de formation et la mise en application.

3. L'accès à la formation devient multicanal

« La technologie mobile est en train de changer notre façon de vivre et commence à modifier notre

manière d'apprendre » (Source : UNESCO).

Pour séduire les nouvelles générations d'apprenants attirées par les nouveaux supports d'apprentissage, les départements formation ont investi massivement dans de nouveaux outils pour permettre la diffusion de leur catalogue de formation en multicanal.

On voit apparaître le terme de formation « ATAWAD » : Any Time, Any Where, Any Device, : tout le temps, partout, sur tous les supports. Pour garantir le succès de ces formations et une bonne expérience d'apprentissage, il est capital d'appliquer une approche individualisée sur les besoins de l'apprenant, incitant ce dernier à s'investir pleinement dans son parcours de formation

Les entreprises ont bien compris cette tendance de fond et n'hésitent pas à mixer de plus en plus les modalités pédagogiques pour offrir de vrais parcours blended learning se basant sur des outils digitaux innovants, des séances de présentiel mais également des phases de formation en situation de travail (AFEST).

Il faut retenir que l'usage de ces innovations dans l'accès aux formations profite principalement aux apprenants qui disposent d'une plus grande souplesse pour suivre leurs différentes formations. Elles s'adaptent mieux à leur rythme de travail. L'expérience utilisateur et l'engagement des apprenants n'en seront que meilleurs.

4. Les expertises et les compétences se partagent et se libèrent

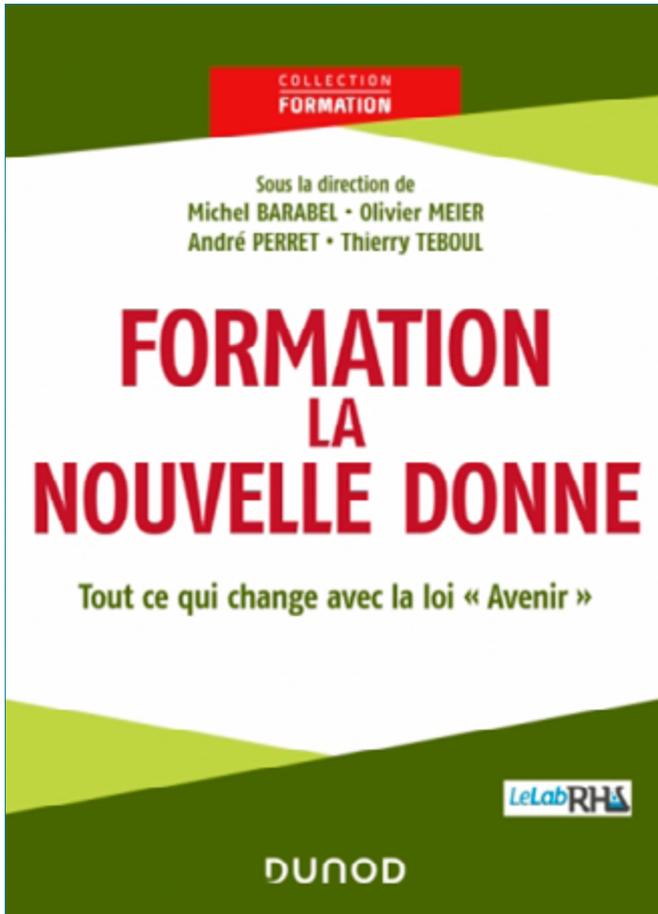
La formation traditionnelle seule, ne fait plus recette. A l'heure où certaines méthodes de formation deviennent rapidement obsolètes, favoriser l'apprentissage collectif et permanent devient fondamental. Les formateurs ont ressenti cette tendance depuis quelques années et ils se positionnent de plus en plus en tant que facilitateur des apprentissages.

Pour favoriser les partages des connaissances au sein d'une organisation, la mise en place d'actions de reverse mentoring est une valeur sûre. Cette modalité d'apprentissage consiste à partager les expertises de certains salariés auprès des autres membres de l'entreprise. En plus de favoriser la diffusion des savoirs en lien direct avec les enjeux métiers de l'entreprise, le reverse mentoring permet également de casser les clivages intergénérationnels.

Proposé le plus souvent sous le format « Learning by doing » avec un feedback immédiat, ce partage de compétences permet d'aller au-delà d'une simple formation. On y retrouve le partage d'expérience en provenance de ses pairs ou encore la transmission des savoir-faire de l'entreprise aux nouveaux recrutements.

Lu pour vous

Moi, Yannig Raffenel, j'ai lu pour vous : Formation, la nouvelle donne. Tout ce qui change avec la loi « Avenir » Dunod 2019 sous la direction de Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret et Thierry Teboul



Quel défi relevé ? Réussir à vous apporter en 195 pages, les éléments synthétiques indispensables pour comprendre « tout ce qui change avec la loi Avenir », grâce aux éclairages multiples apportés par des acteurs de la formation.

Bien sûr, afin de savoir de quoi on parle, vous allez vous plonger dans les aspects légaux, essentiels pour poser le cadre de ce qui est bouleversé par la loi. Des juristes vous éclairent en mettant en exergue les points clefs, avec un zoom particulier sur la réforme de l'apprentissage.

Suivent après cela, des retours d'expériences de grandes entreprises, qui témoignent de leurs contraintes et de leurs préoccupations, pour accompagner le changement dans leurs équipes de formation et construire des dispositifs beaucoup plus ouverts que par le passé. On y constate ainsi que le niveau de maturité des services formation de ces organisations, s'est considérablement élevé pour répondre aux besoins de leurs collaborateurs et tirant les leçons de ce qui avait été déjà tenté. Désormais, loin de la fascination pour le e-learning, tous expérimentent des modalités variées de formation pour créer des dispositifs de Blended Learning, de formation informelle.

Mais le plus intéressant dans cet ouvrage, provient des 41 regards croisés des experts contributeurs. Ils dressent un tableau multiforme du contexte dans lequel la loi vient rebattre les cartes. Chacun à tour de rôle illustre, au travers de ses pratiques quotidiennes, combien de transformations sont à l'œuvre aujourd'hui qui, au-delà de la réforme, impactent tous ceux qui travaillent dans la formation. Au travers de ces témoignages, c'est autant d'occasions d'y croiser toutes ces notions : Entreprise apprenante, Blended Learning, sciences neuro cognitives, formation par les pairs et en situation de travail, et place des soft skills déterminantes quand on veut développer l'employabilité.

Enfin, vous pouvez bénéficier d'une séance de rattrapage concentrée sur les innovations portées par des entreprises qui innovent dans les services RH. Ainsi vous pouvez découvrir comment des start-ups outillent les étapes du parcours de formation, le positionnement initial, les activateurs d'engagement pour se former à tous moments, ou l'émergence de la Réalité Virtuelle utilisée comme outil de formation. Cette diversité offerte par les outils représente autant de pièces d'un puzzle à construire, fruit de l'ingénierie de formation plus que jamais indispensable.

<https://www.dunod.com/entreprise-economie/formation-nouvelle-donne-tout-ce-qui-change-avec-loi-avenir>

Entretien un peu schyzo avec Michel Barabel...

Dans un océan de peurs et de fantasmes sur l'Intelligence Artificielle (IA), le monde des RH et de la formation doit se poser les bonnes questions pour envisager son avenir en connaissance de cause. De quoi parle-t-on vraiment ? Qu'est-ce que l'IA peut apporter aux recruteurs et aux formateurs ? Que remet-elle en question au quotidien ? Et l'apprenant, dans tout ça, est-ce qu'il apprend mieux ?

Pourquoi avoir coordonné l'ouvrage "Formation : la nouvelle donne" ?

C'est une longue histoire. Cela fait maintenant une quinzaine d'années qu'avec mes compères Olivier Meier (professeur et directeur de recherche au Lipha Paris Est), André Perret (Rédacteur en chef du MagRH) et Thierry Teboul (Directeur Général de l'Afdas), nous nous intéressons au champ de la formation. Nous y avons tous tenus différents rôles : enseignant, responsable de programme, ingénieur de formation, directeur d'établissement, responsable d'OPCA/OPCO, membre de commissions nationales, membre d'association professionnelle, rapporteur, évaluateur, conseil...

C'est donc tout naturellement que nous avons commencé à publier sur le sujet dans différentes revues professionnelles et académiques.

De plus en 2011, nous avons coordonné la première édition du "Grand livre de la formation" (Dunod) qui s'est imposé comme l'un des ouvrages de référence sur le sujet. Le "Grand livre" est un livre du temps long. Deux à trois ans après une nouvelle réforme, il réalise un 360 degrés des évolutions réglementaires pour donner aux acteurs de la formation toutes les clés pour piloter leur activité. A propos la troisième édition sortira fin 2020 à l'occasion du deuxième anniversaire de la loi "Avenir professionnel"...

Nous avons considéré que nous avions besoin d'un ouvrage du temps court pour permettre aux lecteurs de saisir ce que la Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel change concrètement.

Quel est l'angle de l'ouvrage ?

Notre conviction est que les évolutions réglementaires ne sont qu'un élément parmi d'autres bouleversements que rencontrent la formation. Les facteurs sociétaux, technologiques ou économiques sont tout autant impactants. On n'opère pas de la même façon quand la durée de vie d'une compétence technique est de 18 mois ou de 10 ans... Nous ne voulions donc pas d'un ouvrage technique prenant uniquement un angle juridique pour traiter de ce sujet : voici les nouveaux décrets, attention à ce risque, ...

L'ouvrage veut donc dépasser le seul cadre réglementaire pour poser la question de la façon dont on peut

innover en formation pour plus d'efficacité au service de l'employabilité des individus et de la compétitivité des entreprises.

Il se structure donc en deux parties :

- Partie 1. Comprendre le nouveau cadre légal
- Partie 2. Innover dans ce nouveau contexte

"Formation : la nouvelle donne" est un ouvrage collectif

Le développement des compétences est une problématique complexe qui nécessite une approche plurielle et pluridisciplinaire. Réaliser cet ouvrage à quarante, c'est avoir la garantie de réponses riches et variées qui adresse le sujet dans toute sa complexité.

Comment avez-vous choisi les contributrices et contributeurs de l'ouvrage ?

C'est avant tout une histoire d'amitié et d'expertise. Nous avons sollicité des auteurs que nous trouvons inspirants et impactants sur ces questions et qui portent des convictions fortes. Par ailleurs, cet ouvrage s'inscrit dans la collection Dunod/LabRH. Une vingtaine de startups présentent la façon dont elles répondent aux enjeux en matière de formation.

Quels sont les messages forts de l'ouvrage ?

Il y en a de nombreux mais le message central est d'insister sur le fait que ce sont les organisations, qui sauront le mieux "augmenter et valoriser" le stock collectif de compétences de leurs collaborateurs et mettre en place un flux continu de régénération de leurs compétences, qui auront la capacité à s'imposer dans ce contexte d'hypercompétition.

Le défi des organisations est de développer la Learning agility de l'ensemble des salariés notamment en les rendant acteurs de leur développement.

Pour y arriver, nous devons repenser nos modèles pédagogiques, notre façon d'aborder les problématiques d'apprentissage et bien entendu intégrer le fait que le savoir est, de plus en plus, informel, non stabilisé, horizontal, aléatoire, immédiat, indissociable de l'expérience et imbriqué. C'est l'ensemble des acteurs du "Learning" qui doit inventer de nouvelles postures et les rôles qui y sont associés.

RENFORCEZ VOTRE EXPERTISE EN RH



09/2019 - DIRECTION MARKETING ET COMMUNICATION GROUPE IGS

- Management et développement des RH
- Relations sociales
- Compensation & Benefits
- Paie / Administration du personnel
- Leadership RH et transformation



FORMATIONS
ÉLIGIBLES
AU CPF

UNE GAMME COMPLÈTE DE PROGRAMMES

Formations diplômantes bac+2 à bac+5

Blocs de compétences certifiés / Certificats

VAE

Intra / Projets d'entreprise

CONTACT

01 80 97 55 12 • igsfc@groupe-igs.fr

Paris • Lyon • Toulouse

Nos certifications et labels de qualité



La qualification OPQF porte uniquement sur les activités FPC définies par le Code du Travail.

Plus d'informations sur www.groupe-igs.fr/certifications-et-labels-de-qualite



GROUPE IGS
FORMATION CONTINUE

www.formationcontinue.groupe-igs.fr

Spécialiste de la formation en droit des affaires

250

programmes



1^{er} organisme de formation juridique
en France

FIDAL Formations accompagne depuis plus de 30 ans les entreprises dans tous les domaines du droit des affaires, en mettant en place des formations répondant aux besoins opérationnels de chaque fonction.

Des formations certifiantes, aux cycles d'actualités, aux e-learning et à l'intra-entreprise, nos formations s'appuient sur les expertises et les retours d'expériences des avocats, juristes et consultants de FIDAL.

130

sites de formation
répartis dans
toute la France



Retrouver notre catalogue
de formation sur le site
www.fidalformations.fr

131 614

heures animées



15

interlocuteurs
régionaux



1 000

animateurs



17 811

stagiaires

