

ENJEUX RH

OCTOBRE 2024

4 interviews
d'experts RH

Rencontres avec :

BETCLIC
BNP PARIBAS
EDF
RADIALL

LA STRATÉGIE
DE FORMATION
EN ENTREPRISE

MY[RH]LINE

Sommaire

Rencontre avec Xavier Guéry	3
Rencontre avec Catherine Schuler	10
Rencontre avec Nicolas Oscillante	14
Rencontre avec Messaoud Mahmoud	19

**Notre partenaire
sur ce magazine :**



Dans cette nouvelle édition d'Enjeux RH, nous mettons à l'honneur un levier stratégique pour les entreprises : la formation. Plus qu'un outil de développement des compétences, elle est aujourd'hui un moteur d'engagement et de transformation.

À travers quatre interviews inspirantes, découvrez comment des experts RH adaptent leurs stratégies de formation pour répondre aux enjeux de leurs organisations et engager leurs collaborateurs.

Xavier Guéry, DRH de Betclic, nous explique comment l'apprentissage continu dynamise l'engagement des collaborateurs dans un environnement technologique en pleine croissance.

Catherine Schuler, Responsable Learning & Development chez BNP Paribas, revient sur l'évolution de la politique de formation du groupe pour mieux accompagner les apprenants.

Nicolas Oscillante, du Studio Digital de l'Université Groupe EDF, dévoile les initiatives du groupe pour transformer la formation à grande échelle.

Enfin, Messaoud Mahmoud, Responsable Digital Learning chez Radiall, partage les dispositifs mis en place pour répondre aux besoins variés d'un groupe industriel global.

Ces témoignages vous offriront des idées concrètes et des perspectives riches pour faire de la formation un véritable levier de succès.

Bonne lecture ! Et merci à notre partenaire pour leur précieux soutien.

CHRISTOPHE PATTE

Fondateur du média RH, myRHline.com

Comment la formation continue dynamise l'engagement collaborateurs

Xavier Guéry est le Directeur des Ressources Humaines de Betclac, l'une des entreprises Tech à la croissance la plus rapide en Europe. Spécialisée dans les paris sportifs en ligne, l'organisation emploie près de 1 200 collaborateurs répartis entre la France, l'Italie, Malte, la Pologne, le Portugal et la Côte d'Ivoire. La mission de Betclac est d'offrir à ses joueurs une expérience divertissante dans un environnement sécurisé et responsable, en s'appuyant sur des technologies de pointe.

Dans cet entretien, Xavier Guéry partage sa vision de l'apprentissage continu, explique la stratégie de formation de l'entreprise et décrit comment celle-ci vise à dynamiser l'engagement des apprenants.

Pouvez-vous expliquer en quoi, et comment, la formation vient répondre aux enjeux stratégiques Betclac ?

La politique de formation Betclac constitue un levier clé pour relever les défis auxquels nous sommes confrontés. À savoir : maintenir la cohésion, la compétitivité et l'identité culturelle de l'entreprise malgré la croissance d'une part, et répondre aux attentes de développement continu des individus d'autre part.



XAVIER GUÉRY

Directeur des Ressources Humaines de Betclac

Il faut savoir que, depuis plusieurs années maintenant, notre groupe est dans une phase de croissance importante, avec une augmentation annuelle de nos effectifs d'environ 150 personnes. Le recrutement est déjà un enjeu en soi.

Mais cette dynamique rapide vient en créer de nouveaux, parmi lesquels la nécessité d'assurer une intégration efficiente des nouvelles recrues tout en préservant notre identité d'entreprise.

En effet, il ne s'agit pas seulement de recruter des talents. Mais bien de garantir que ces nouveaux collaborateurs s'approprient nos valeurs, de manière fluide, c'est-à-dire sans que l'entreprise perde son ADN.



En ce sens, la première « rencontre » des salariés avec la formation intervient dès l'onboarding puisque nous avons mis en place tout un programme pédagogique d'accompagnement à l'intégration — et bien évidemment, après — comprenant un tronc commun, puis différentes déclinaisons venant couvrir les spécificités de nos métiers.

“La première « rencontre » des salariés avec la formation intervient dès l'onboarding”

Pour nos équipes Tech par exemple, qui représentent aujourd'hui près de 500 collaborateurs, nous avons développé un parcours d'intégration spécifique et adapté aux réalités techniques des postes. Celui-ci vise notamment à leur apporter cette « patine Betclic » afin de les aider à comprendre comment nous utilisons et optimisons les technologies pour nos produits. En somme, il s'agit de leur transmettre nos valeurs, bien entendu, mais surtout notre manière de travailler, propre à notre environnement.

De même, le service client basé principalement à Malte dispose d'un onboarding dédié. La formation y étant cruciale puisqu'elle permet de préparer les collaborateurs à répondre aux attentes de nos joueurs. Et ce, dans un secteur particulièrement réglementé.

Enfin, les managers disposent également d'un programme pour leur permettre de s'imprégner de notre culture managériale. Une étape essentielle pour qu'ils soient en mesure de guider leurs équipes en respectant et en diffusant les valeurs du groupe.

Un autre aspect majeur de notre politique de formation concerne la mise à jour continue des compétences. En tant qu'entreprise technologique, nous évoluons dans un environnement où tout va très vite. Les innovations sont permanentes et il est absolument impératif que nous restions à jour. Voire que nous ayons systématiquement une longueur d'avance. De fait, nous nous efforçons de former nos collaborateurs aux dernières technologies dès qu'elles émergent. Pour cela, nous poursuivons un objectif fondamental, soutenu par notre CTO : chaque collaborateur doit suivre à minima une formation par an.

Pour ce faire, nous déployons des formations techniques et offrons également l'opportunité à nos ingénieurs de participer, voire d'intervenir, à des conférences spécialisées lorsque les modules pédagogiques traditionnels ne suffisent pas à couvrir certains domaines très spécifiques. Dans ces cas-là, la participation à des conférences permet à nos équipes de rester au fait des dernières tendances, d'explorer de nouvelles technologies et de nouer des liens avec d'autres experts du secteur.

Au-delà des considérations purement techniques, organisationnelles ou de compétitivité, notre approche de la formation continue s'inscrit plus largement dans une volonté d'accompagner le développement personnel de chaque collaborateur et d'encourager la curiosité. La formation régulière tout au long de la carrière étant, nous le savons tous, un facteur clé de satisfaction professionnelle et personnelle qui dépasse les sujets des conditions de travail, du salaire ou des avantages sociaux.

Quelle place l'alternance occupe-t-elle au sein de votre politique de formation ?



L'alternance, qui me tient particulièrement à cœur, constitue une autre dimension de notre politique de formation. À notre échelle, nous investissons chaque année dans ce domaine en accueillant près d'une cinquantaine d'alternants. S'il s'agit d'un modèle très franco-français, l'alternance n'en demeure pas moins un levier très efficace pour former et intégrer les jeunes talents au sein de l'entreprise.

De jeunes talents que nous accueillons dans une logique d'accompagnement à long terme : de la découverte du métier à la transmission de nos savoir-faire et valeurs avec, dans 90 % des cas, une embauche à l'issue de l'alternance. Preuve que cette modalité n'est pas perçue comme un simple passage temporaire chez Betclic, mais plutôt comme une voie d'accès à l'emploi à part entière.

Cette approche a des bénéfices pour les deux parties. Pour les alternants, c'est une occasion unique d'apprendre au contact de professionnels, de comprendre les réalités du métier et de s'intégrer à une culture d'entreprise. Tandis que, de notre côté, nous gagnons des talents déjà formés à nos méthodes et à nos outils, mais aussi des collaborateurs avec lesquels nous avons déjà noué des liens de confiance.

Il y a aussi une véritable fierté chez les tuteurs qui encadrent ces alternants. Participer à la transmission du savoir est une démarche importante pour eux et cela renforce à la fois l'engagement collaborateur et l'engagement apprenant. Et, par conséquent, la cohésion et la culture de l'apprenance au sein des équipes.



Par ailleurs, les alternants apportent souvent de nouvelles idées ou de nouvelles façons de faire qui peuvent parfois remettre en question nos pratiques et enrichir l'entreprise. Ainsi, nous considérons leur dynamisme et leur fraîcheur comme de véritables atouts pour nous.

L'alternance chez Betclic n'est donc pas seulement un moyen de recruter. Il s'agit d'un volet essentiel de notre stratégie de formation dans lequel nous voyons un investissement gagnant-gagnant. Tant pour les jeunes qui commencent leur carrière que pour l'entreprise, qui s'enrichit de leurs compétences et de leur vision.

Comment parvenez-vous à susciter l'engagement des collaborateurs dans la formation continue ?

“Les alternants apportent souvent de nouvelles idées”

Je dirais que la stratégie Betclic pour dynamiser l'engagement des apprenants repose sur plusieurs piliers.

Tout commence par une conviction forte portée par la direction, et notamment par notre fondateur Nicolas Béraud, qui a toujours mis un point d'honneur à encourager la formation continue.





Ce discours est constant depuis la création de l'entreprise il y a presque 20 ans et est réaffirmé chaque année, que ce soit lors des négociations annuelles ou au quotidien dans nos pratiques RH. De fait, la conception et le développement d'un environnement propice à l'apprentissage sont totalement ancrés dans notre culture d'entreprise.

Mais aujourd'hui, cela ne suffit pas. Il faut aussi se doter des bons outils pour, in fine, rendre la formation accessible à tous. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons investi dans des solutions concrètes, comme les dispositifs pédagogiques en e-learning accessibles en libre-service, notamment pour les équipes Tech.

Ce qui nous a permis de multiplier par deux le nombre de formations techniques au catalogue cette année. Ceci en identifiant les sujets qui pourraient intéresser nos collaborateurs et en ajustant régulièrement cette offre en fonction des retours que nous recevons. D'une manière plus générale, nous essayons autant que possible de laisser un large choix aux salariés, en orientant bien sûr les formations selon les priorités de l'entreprise, mais sans jamais imposer de parcours rigides.

Le principe est simple : offrir un maximum de flexibilité et d'autonomie dans l'accès à la formation, sans attendre les entretiens annuels ou les revues trimestrielles. Grâce à notre catalogue, nos équipes peuvent explorer librement de nouveaux sujets, approfondir des domaines techniques ou simplement répondre à une curiosité personnelle.

Car nous sommes convaincus que la formation doit avant tout être une démarche volontaire et personnelle. C'est d'ailleurs une conviction que j'ai en tant que DRH : la formation est beaucoup plus efficace lorsque la personne est actrice de son propre développement, bien plus que lorsqu'elle suit un programme imposé. Nous encourageons donc l'initiative et la curiosité, car ce sont d'après nous des moteurs essentiels pour l'apprentissage continu.

Ce nouvel outil, développé avec Lucca, a rendu l'accès à la formation beaucoup plus fluide et efficace. Il n'est plus nécessaire de passer par un processus administratif long et contraignant, ce qui permet de répondre plus rapidement aux besoins urgents qui — comme je le disais — sont souvent nombreux et récurrents dans notre industrie, d'où l'importance de ce système agile et réactif.

Selon nous, l'accompagnement humain est un autre aspect essentiel pour susciter l'engagement des apprenants. Nous voulons que les salariés soient acteurs de leur parcours de formation. Il n'y a pas d'ambiguïté là-dessus. Il n'empêche que les RH et managers ont un rôle de soutien et de sensibilisation pour : relancer un collaborateur hésitant, faciliter l'accès aux ressources et, surtout, veiller à ce que chacun dispose du temps nécessaire pour s'engager dans un parcours pédagogique.

Enfin, nous encourageons nos collaborateurs à être proactifs, à explorer de nouveaux langages de programmation, de nouvelles technologies, et à se remettre en question.

En ce sens, nous venons par exemple de terminer un projet d'envergure de transfert de toutes nos applications sur de nouvelles technologies qui a duré deux ans. Ce type de projet est un formidable terrain d'apprentissage, car il implique de tout réécrire, de repartir de zéro sur certaines technologies, et cela motive énormément nos équipes.

Je pense qu'aujourd'hui apprendre en continu est devenu naturel pour les salariés Betclac.

Signe que nous avons réussi à créer un environnement où la formation fait partie du quotidien, où la curiosité est valorisée et où les outils sont en place pour que chacun puisse évoluer à son rythme. C'est ce mélange d'outils efficaces, de soutien managérial et de culture de la curiosité qui dynamise l'engagement apprenant au sein de notre entreprise.

Quelle est la vision, la projection, de Betclac en ce qui concerne l'évolution de la stratégie de formation interne ?

Je pense, sans prétention, que nous avons déjà un excellent niveau de savoir-faire. Cependant, ce constat nous amène à réfléchir à la manière dont nous pouvons continuer à évoluer, notamment face à la démocratisation de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle.

En effet, je trouve qu'il existe peu de formations sur ces sujets qui sont véritablement à la hauteur de ce que nos équipes maîtrisent déjà. Ce n'est pas un reproche aux organismes de formation externes, mais il est évident qu'il y a un décalage naturel entre l'avancée technologique et la disponibilité de programmes de formation adaptés.

Dans ce contexte, nous réfléchissons notamment à aller plus loin en matière d'ingénierie pédagogique. Ce que j'entends par là, c'est que nous envisageons de créer de plus en plus de contenus de formation sur mesure, spécifiquement adaptés à nos besoins internes. Nous avons déjà mis en place cette approche dans d'autres domaines, notamment pour le service client. Nous avons développé nos propres modules, avec nos outils, nos méthodes, et nos façons d'interagir avec nos joueurs. Ces contenus sont entièrement fabriqués en interne et sont parfaitement adaptés à notre secteur d'activité et à notre modèle.

“ Notre ambition est d'aller au-delà des modèles traditionnels ”

L'idée maintenant est d'étendre cette démarche à la partie Tech, où les besoins changent perpétuellement. En nous appropriant la conception de contenus pédagogiques, nous anticiperons davantage les besoins de nos équipes pour leur offrir un véritable « coup d'avance » sur les évolutions technologiques à venir.

En ce sens, notre ambition est donc d'aller au-delà des modèles traditionnels pour créer un véritable écosystème interne de formation. L'enjeu étant d'assurer la montée en compétences de nos collaborateurs, de leur donner les moyens d'innover et d'être à la pointe de leur domaine et, par conséquent, de renforcer et développer leur employabilité. Et ce, tout en permettant au groupe Betclac de maintenir son leadership technologique.



L'évolution de la formation au service de l'engagement des apprenants

Comment le Groupe BNP Paribas a-t-il fait évoluer sa politique de formation pour accroître l'engagement apprenant ?

Pour répondre à cette question, myRHline a rencontré Catherine Schuler, Responsable Learning & Development au sein de la fonction Ressources Humaines, BNP Paribas

Pouvez-vous expliquer la politique de formation du Groupe BNP Paribas ?

Le Groupe BNP Paribas a lancé son plan stratégique 2022-2025 articulé autour de 3 ambitions : Growth, Sustainability & Technology. Un des axes de réalisation de ce plan est celui du développement du potentiel et de l'engagement des collaborateurs. La formation et le développement des compétences sont donc au cœur de la stratégie du Groupe avec une attention très forte sur l'accompagnement de la Tech et de la finance durable.

BNP Paribas est aussi une entreprise apprenante et cela est ancré dans notre pilier de responsabilité sociale. À travers nos dispositifs de formation, nous accompagnons la performance collective de l'entreprise et la performance individuelle des collaborateurs, au service d'une gestion dynamique des parcours professionnels.



CATHERINE SCHULER
Responsable Learning & Development au sein de
la fonction Ressources Humaines, BNP Paribas

Alors, concrètement, en quoi consiste-t-elle ? Je dirais que notre politique de formation vise de plus en plus à offrir aux collaborateurs des dispositifs transverses, permettant de se développer sur des sujets d'accélération et de transformation, ceci pour soutenir l'évolution rapide des compétences et accompagner l'employabilité de chacun. C'est crucial dans un contexte où les compétences deviennent rapidement obsolètes et émergent tout aussi rapidement.

À ce titre, nous cherchons à toujours plus anticiper les besoins pour transmettre « la bonne compétence, à la bonne personne, au bon moment ». Ainsi, notre rôle est de développer et d'accélérer les dispositifs de formation au sein de l'entreprise pour y impulser de la connaissance pour toutes et tous, de l'expertise, des pratiques et du partage de savoir-faire.

BNP Paribas compte plus de 180 000 collaborateurs dans le monde, évoluant dans une organisation matricielle avec des typologies de poste variées, diverses géographies et une large palette d'activités. Il est donc essentiel d'avoir un positionnement et une offre globale claire, articulée avec les offres Métiers, ce sur quoi nous travaillons avec mon équipe depuis un peu plus de deux ans.

Quelle est l'approche du Groupe BNP Paribas pour accroître l'engagement apprenant ?

Pour accroître l'engagement apprenant, nous nous appuyons sur plusieurs leviers : faire connaître les dispositifs existants, améliorer l'expérience apprenante tant du point de vue des offres de formation que de leur accessibilité.

Sur le « faire connaître », notre événement interne « Career Days » en est un bon exemple. Depuis 2 ans, nous ne communiquons plus uniquement sur la mobilité professionnelle, mais nous organisons un événement Carrières qui inclut la dynamique de la mobilité, du parcours de carrière et la promotion des dispositifs de formation du Groupe, en lien avec le plan stratégique. Ce qui est intéressant, c'est que nos entités et filiales l'organisent aussi localement, créant ainsi leur propre festival avec un vrai relais sur les thématiques transverses et en soulignant aussi les expertises Métiers.

Sur l'expérience apprenante, l'engagement vient de la facilité à se repérer et à accéder aux offres en réponse aux besoins collectifs et individuels. Nous travaillons ainsi sur l'évolution de notre outil de formation pour développer l'engagement apprenant.

Nous allons passer d'un système LMS à un système LMS/LXP pour améliorer la navigation et la personnalisation sur la plateforme, favoriser la mutualisation des offres et le partage entre pairs, diffuser de nouveaux formats et générer de la recommandation. Avec cette évolution intégrant l'intelligence artificielle et orientée compétences, nous changeons de paradigme. La plateforme LMS est conservée, mais grâce au LXP, nous pourrions suivre les comportements d'apprentissage et affiner nos analyses sur la performance et la pertinence des offres. Nous sommes déjà en déploiement progressif jusqu'à la fin de l'année, avec une couverture complète prévue pour au 1er trimestre 2025.

Le dernier levier est celui des offres de formation en elles-mêmes. Globalement, dans les entreprises — c'est vrai pour le Groupe BNP Paribas, mais ça l'est très certainement aussi ailleurs — il n'y a pas de problématique de contenu manquant ou inexistant. En revanche, il faut bien le reconnaître, le point à traiter est davantage celui du volume d'offres, de l'articulation des ressources pédagogiques et de la lisibilité des offres.

C'est la clé pour agir sur l'engagement car il est essentiel que les collaborateurs soient en mesure d'identifier le bon contenu pédagogique, au bon moment, pour pouvoir véritablement monter en compétence.

“Il est essentiel que les collaborateurs soient en mesure d'identifier le bon contenu pédagogique au bon moment”





Le modèle des académies que nous développons au sein du Groupe BNP Paribas depuis plusieurs années tend à répondre à cet objectif. Nous avons ainsi lancé dès 2018 la Digital, Data & Agile Academy (DDAA) pour accélérer les compétences sur le digital et la Tech. Nous avons plus récemment, en 2022, créé la Sustainability Academy autour de la finance durable, axe majeur de notre plan stratégique 22-25.

Et nous travaillons déjà sur d'autres modèles d'académies transverses en cohérence avec nos axes d'animation stratégiques et aussi pour accompagner au plus près les besoins des collaborateurs.

Pour quelle raison ? Quel rapport avec l'engagement des collaborateurs apprenants ?

Le modèle de la Sustainability Academy nous permet d'avoir un socle commun autour des piliers stratégiques de l'entreprise : l'économie circulaire, la neutralité carbone, l'inclusion sociale et la biodiversité, et d'aller plus loin en fonction des lignes Métiers ou des populations ciblées.

Pour nous, l'engagement apprenant est ainsi étroitement lié à notre capacité et responsabilité à proposer des parcours adaptés permettant à chacun de se former, de valider des bases de compréhension, de comprendre la stratégie de l'entreprise, la vision et de développer son expertise pour son travail quotidien ou une perspective professionnelle.

La capacité à guider à travers ce modèle d'académie, à articuler des dispositifs sans les démultiplier, à donner du sens, à donner les moyens d'accélérer aux côtés de nos clients, fait partie des conditions d'un engagement durable.

Selon vous, en quoi l'innovation est-elle essentielle pour stimuler l'engagement apprenant ?

L'univers de la formation en entreprise évoluait déjà avant la pandémie, mais aujourd'hui c'est une vraie révolution, tant pour les ingénieurs pédagogiques que pour les attentes des apprenants. Utiliser un format unique et ignorer l'innovation pédagogique serait un frein à l'efficacité. Il est essentiel de proposer des modules courts, dynamiques et « time to market ».

Par exemple, au printemps 2024, nous avons développé et lancé un module d'acculturation à l'IA générative pour tous les collaborateurs, basé sur une pédagogie et une approche innovantes. En deux mois, plus de 7000 personnes ont suivi, spontanément, ce module disponible en 2 langues seulement à cette date (français et anglais). Il répondait tant dans la forme que dans le fond à un appétit réel sur le domaine. L'engagement des collaborateurs a donc été immédiat avec de nombreux retours positifs.

L'innovation passe aussi par les initiatives RH pour placer la formation au cœur de la chaîne de l'employabilité. Par exemple, nous expérimentons actuellement un format d'alternance interne en France. Il s'agit d'identifier des rôles en tension, de construire des dispositifs alternant la mise en situation sur le poste et des parcours de formation accélérés sur un espace-temps de 6 mois. Les collaborateurs peuvent ainsi évoluer dans des postes complètement nouveaux.

Quels sont les projets à venir sur la formation ?

Nos projets sont ceux partagés tout au long de notre échange : le déploiement du modèle des académies et des offres transverses, clairement articulées avec les dispositifs business, et la mise en œuvre de notre nouvelle expérience apprenante.

Cela suppose un travail important de coordination et d'animation dans lequel nous nous sommes déjà engagés avec tous nos partenaires internes.

Cela suppose aussi de développer de nouvelles compétences autour de la recherche de contenus existants, de marketing d'offre, de design de parcours apprenant et de monitoring par la data. L'innovation est aussi au cœur de nos métiers pour l'insuffler dans nos réponses auprès des collaborateurs. Nul doute que l'IA et l'IA générative sont aussi dans nos champs d'exploration et de possible transformation.



“L'innovation est au cœur de nos métiers”

Repenser la formation pour engager ses talents

Nicolas Oscillante est responsable du Studio Digital de l'Université Groupe EDF. Le Groupe compte près d'une cinquantaine de filiales, avec une présence internationale, et plus de 230 métiers différents. Chaque année, les 180 000 salariés bénéficient de près de 7 millions d'heures de formation professionnelle.

myRHline a rencontré Nicolas afin de mieux comprendre pourquoi et comment l'organisation a transformé la formation dans le but d'accroître l'engagement apprenant.

Quelles étaient les problématiques de la formation du groupe EDF ?

Historiquement, nous avons une architecture de formation un peu complexe avec, d'une part, une plateforme destinée au développement des compétences transverses et techniques de l'ensemble des salariés, et, d'autre part, une plateforme avec des offres de formations managériales.

Or, par les remontées du terrain, les enquêtes de satisfaction réalisées auprès de nos apprenants, le constat suivant a été fait : les salariés avaient du mal à se retrouver dans l'offre de formation de l'entreprise.

En effet, selon le contenu pédagogique recherché, il fallait naviguer sur des espaces différents.



NICOLAS OSCILLANTE

Responsable du Studio Digital de l'Université
Groupe EDF

Par exemple : un LMS pour identifier une formation technique digitale, un autre pour ma formation managériale, et encore une autre plateforme TMS pour retrouver l'offre présentielle. Cette dilution des ressources pédagogiques empêchait ainsi nos salariés d'avoir une vision globale de l'offre d'apprentissage mise à leur disposition. Des retours confirmés par des niveaux de consommation bas sur certains de nos produits pédagogiques.

Autre constat : nous pouvions encore progresser dans la mise en place de synergies de niveau Groupe. En particulier sur des thématiques communes telles que la cybersécurité, l'éthique et la conformité, la sécurité, etc. Des sujets inhérents aux politiques déployées à l'échelle du groupe et, qui pourtant, amenaient parfois à réaliser plusieurs fois un même travail d'ingénierie pédagogique.



Ainsi, nous pouvions, par exemple, avoir nos équipes d'ingénierie qui déployaient un parcours au sein d'EDF SA. Puis, quelques mois plus tard, découvrir un parcours proche qui se déploie dans l'une de nos filiales. Nous avons donc du contenu pédagogique produit en double, voire en triple. L'une des causes identifiées est l'absence d'un véritable outil commun rendant visible au plus grand nombre l'offre de formation ouverte au Groupe.

En définitive, c'est la fin du contrat de notre plateforme historique « managers » qui nous a conduits à nous poser la question suivante : comment bâtir une nouvelle stratégie qui va répondre à ces enjeux ? C'est-à-dire permettre de déployer une offre beaucoup plus claire et lisible pour les salariés avec un focus particulier sur l'expérience utilisateur, et permettant plus de synergies au niveau du Groupe.

Pourquoi avez-vous fait le choix d'une solution LXP ?

Vous l'avez compris, pour nous, l'enjeu était de réussir à unifier l'écosystème d'apprentissage de nos apprenants. Ou, en tout cas, à réussir à en masquer les coutures aux yeux de nos apprenants.

Bien évidemment, il était important pour nous de réaliser ce projet de manière performante : avec une durée la plus courte possible, sans remettre en cause dans un premier temps l'ensemble de l'écosystème actuel du Groupe et en limitant les coûts.

Nous avons donc cherché à répondre de façon très réactive au besoin d'un catalogue unifié. Ainsi, des premiers travaux en mode « start-Up » se sont montés et ont mené à la mise en ligne dans notre outil de communication Groupe d'un annuaire des formations, catalogue regroupant les formations disponibles. Mais nous voulions aller plus loin et offrir une expérience encore meilleure auprès de nos apprenants.

De fait, nous avons commencé à lister les fonctionnalités attendues en fonction de nos enjeux avant d'essayer d'identifier des solutions. Nous avons commencé par étudier la possibilité d'utiliser le LMS de notre partenaire Syfadis, mais malheureusement le dispositif ne répondait pas à tous nos besoins.

Et pourtant, c'est bien ce partenaire qui a fini par nous proposer la solution : le LXP Bealink (Bealink a été rachetée par Syfadis en décembre 2023), dont les fonctionnalités correspondaient en tous points à nos attentes pour créer un portail unique d'accès à la formation à destination des salariés du Groupe. Et ce, tout en limitant les coûts de l'opération.

En effet, le choix de cette solution nous a permis de réduire les coûts de migration : dans la mesure où nous avons conservé la plupart des contenus hébergés par ailleurs et sur nos différentes plateformes, nous n'avons eu qu'à transférer les ressources issues de notre plateforme « managériale » arrivant à échéance. Pour ce faire, nous avons su compter sur l'expertise et la réactivité de Bealink.

Au-delà de faire office d'agrégateur de contenu, ce LXP a aussi l'avantage de s'illustrer comme un véritable espace d'hébergement pour les ressources de niveau Groupe.

En clair, celui-ci nous permet désormais d'avoir un espace ouvert et simple à l'usage.

Comment l'université EDF a-t-elle piloté cette transformation ?

Pour piloter cette transformation, je dirais que nous l'avons appréhendée comme un projet global sur lequel il fallait, entre autres, travailler le marketing de l'offre.

En pratique, cela fait plusieurs années que nous avançons déjà sur ce sujet de comment marketer la formation pour donner envie aux apprenants de développer leurs compétences, d'avancer dans leur parcours professionnel. Mais la refonte du portail de formation nous a offert l'opportunité d'aller plus loin.

Pour ce faire, nous avons pu compter sur l'expérience et le dynamisme de notre chef de projet marketing, Stephany Kong, qui a pris cette mission à bras le corps, depuis quelques années au sein de l'Université EDF. Outre la mise en avant du LXP Bealink en lui-même et des contenus propulsés, il a ainsi fallu aborder différentes questions telles que :

- Comment susciter l'intérêt chez les apprenants ? Leur donner envie de revenir ?
- Comment mettre en place de nouveaux formats ?
- Comment diffuser les informations adaptées, selon les profils apprenants ?
- Comment communiquer de manière ciblée et directe sur les besoins d'apprentissage ? Les dispositifs de formation ? Etc.

Une approche somme toute assez logique, où les enjeux, la solution technique et les moyens de déployer le dispositif devaient être cohérents les uns avec les autres. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'à une échelle plus globale, la mise en œuvre du LXP a été orchestrée par notre chef de projet marketing et un chef de projet IT, tous deux étant accompagnés de nos partenaires Syfadis et Bealink.

Dans un premier temps et depuis fin 2023, le déploiement du LXP s'est limité au ciblage managérial de l'entreprise : managers d'équipe, managers de projet, dirigeants et futurs dirigeants.

Au sein du Groupe EDF, cela représente environ 40 000 salariés, ce qui constituait un excellent panel pour des premières expérimentations.

Depuis le mois de juin 2024, nous sommes entrés dans la deuxième phase du déploiement. Celle qui consiste à ouvrir le portail à l'ensemble de nos collaborateurs.

Quels sont les retours de la ligne managériale dont l'accès au LXP est effectif depuis fin 2023 ?

Comme je l'évoquais un peu plus tôt, le département formation a l'habitude de mener des enquêtes internes. Notre chef de projet marketing LXP est aussi dans cette démarche-là de jauger l'expérience apprenant pour cerner leur perception.





Lors de la dernière enquête diffusée début 2024, nous avons bien entendu introduit des questions autour de l'outil et nous avons eu des retours très positifs.

D'abord sur la fluidité, l'ergonomie, la modernité de l'interface avec beaucoup de feedbacks positifs sur la — tant attendue — centralisation des contenus et la simplicité de navigation dans le catalogue.

“ Nous avons une opportunité d'offrir à chaque salarié un outil lui permettant de partager ses connaissances ”

De même, nous avons également interrogé le niveau de satisfaction vis-à-vis de cette nouvelle plateforme. Avec environ un millier de répondants, celle-ci obtient une note de 3,5/4. Ce qui, entre nous, est un excellent résultat.

En parallèle, nous avons aussi observé des chiffres en cohérence avec ces premiers retours. Parmi les indicateurs suivis, la croissance du trafic sur les plateformes est flagrante. Tout comme celle du nombre d'heures de formation digitale réalisées, du temps de connexion des apprenants ou encore plus globalement du taux de salariés formés.

D'une année à l'autre, toutes ces démarches lancées, ont ainsi permis de doubler le nombre de dirigeants participant à nos programmes pédagogiques (tous types confondus) : de 25 % nous atteignons aujourd'hui plus de 50 % des dirigeants touchés par un de nos moyens de développement dans l'année.

Autant de données, à la fois qualitatives et quantitatives, qui démontrent que notre démarche a atteint une autre ambition : celle de rendre les salariés plus acteurs de leur parcours de formation continue. Et ce, même si, en pratique, il est toujours difficile de savoir avec précision ce qui dans notre démarche globale a pu faire la différence.

Est-ce que le social learning fait partie de votre approche de la formation ?

Je viens de l'évoquer, rendre les salariés acteurs de leur développement est important pour nous. Le social learning fait donc effectivement partie des modalités pédagogiques que nous souhaitons déployer davantage à l'avenir.

Pour l'heure, ce sont principalement les salariés des organismes internes de formation, qui ont la charge d'alimenter nos LMS et/ou de promouvoir les offres pédagogiques. Nous réfléchissons à donner davantage la main aux métiers, voire aux salariés eux-mêmes, sur ces sujets-là. Après tout, qui de mieux placé que les salariés présents sur le terrain pour identifier et étoffer les ressources nécessaires à leurs pratiques professionnelles ?

Avec le LXP, nous avons une opportunité d'offrir à chaque salarié un outil lui permettant de partager ses connaissances en venant déposer lui-même son contenu, quel que soit le format. Tout en ayant bien évidemment la possibilité d'en faire une modération par des administrateurs lorsque cela est nécessaire.

Quels sont les projets pour fin 2024 ? Les projections 2025 ?

Il y a beaucoup de choses qui vont nous occuper dans les prochains mois. Tout d'abord, nous devons réactualiser nos offres et le catalogue de formations pour arriver à articuler nos différentes académies. Ce projet s'inscrit en cohérence avec notre partenariat avec Edflex, signant l'arrivée de nombreux contenus sur étagère en libre-service, bien évidemment accessibles depuis le LXP. Ces contenus pourraient ainsi nous permettre de revoir une partie de notre offre pour la moderniser ou encore l' étoffer sur des sujets d'actualité.

“ L'un de nos grands enjeux sera d'accompagner et promouvoir les transformations impulsées au sein du Groupe ”

Ensuite, en ce qui concerne les grandes orientations, l'un de nos grands enjeux sera d'accompagner et promouvoir les transformations impulsées au sein du Groupe, tant sur les axes stratégiques que culturels.

C'est bien là qu'un produit tel que le LXP prendra tout son sens, en s'inscrivant pleinement dans cette démarche.



Innover pour engager les apprenants grâce au digital learning

Radiall est une entreprise industrielle qui compte plus de 3000 collaborateurs dans le monde, avec un tiers d'entre eux implanté sur les sites français.

Dans cet entretien, Messaoud Mahmoud — responsable du digital learning chez Radiall — revient sur la stratégie de formation de l'entreprise et les dispositifs déployés dans le but de susciter, d'accroître et d'entretenir l'engagement des apprenants.

Comment gérez-vous la formation continue dans un environnement international avec des équipes réparties sur plusieurs continents ?

Notre stratégie de formation est construite sur un modèle de gestion à deux niveaux. Avec une décentralisation des plans de formation à l'échelle locale d'une part, et une gestion de la formation professionnelle plutôt axée sur une vision corporate d'autre part. En effet, avec plus de 3000 collaborateurs répartis sur plusieurs sites à travers le monde, notre entreprise a besoin de dispositifs d'apprentissage continu adaptés aux spécificités locales, tout en garantissant une certaine cohérence globale.



MESSAOUD MAHMOUD
Responsable du digital learning chez Radiall

En ce sens, chaque site dispose d'une grande autonomie pour élaborer des plans de formation qui répondent aux besoins spécifiques du terrain. Cette approche décentralisée permet ainsi aux chargés de formation locaux d'être en phase avec les besoins réels des équipes, en fonction de la réalité industrielle et culturelle de chaque site.

Par exemple, les besoins de formation sur nos sites en France peuvent être différents de ceux situés en Inde ou au Mexique. Or, nous voulons que chaque site puisse réagir de manière flexible et réactive aux besoins de ses collaborateurs. Et ce, qu'il s'agisse d'opérateurs de production, de techniciens ou des équipes commerciales.



En parallèle, nous avons développé une plateforme de formation commune : Radiall Campus, lancée en 2021. Assez récent, ce LMS a notamment été pensé pour faciliter l'accès à la formation de manière transversale. Le but étant de permettre à la fois l'uniformisation des contenus et une meilleure réactivité.

À ce titre, l'outil nous permet d'ailleurs d'homogénéiser certains sujets critiques. Notamment ceux relatifs aux formations obligatoires comme l'anticorruption ou la conformité. Des thématiques sur lesquelles nous avons par exemple été en mesure de former l'ensemble de l'effectif dans un délai réduit. Preuve de l'efficacité de ce type de déploiement digital, mais aussi de la capacité du processus hybride à rendre le développement des compétences beaucoup plus agile.

De fait, Radiall Campus joue un rôle fondamental dans la réduction du délai entre la demande de formation d'un salarié et l'accès à celle-ci. Le fait d'avoir cette infrastructure digitale en complément nous permet ainsi de réduire le temps de réaction, mais également de garantir que les formations restent disponibles sur le long terme en permettant la combinaison d'actions en présentiel et au format digital (blended learning) dès que les collaborateurs expriment un besoin de formation continue visant la montée en compétence.

Quels défis avez-vous rencontrés lors du lancement de votre plateforme de formation ? Et comment avez-vous réussi à engager les collaborateurs ?

Entre nous, il faut bien commencer quelque part, mais nous avons rapidement compris qu'une simple mise à disposition du LMS ne suffirait pas pour atteindre nos objectifs. Pour que la transformation soit un succès, nous devons accompagner ce lancement d'initiatives ciblées visant à sensibiliser et engager nos collaborateurs. En clair, il nous fallait acculturer les équipes qui d'un pays à l'autre — j'y reviendrai — n'ont pas le même rapport au développement des compétences.

Pour ce faire, nous avons d'abord souhaité augmenter la visibilité et l'utilisation du LMS en organisant des « road shows » sur les différents sites de production. Ces ateliers en présentiel ont permis de montrer concrètement aux équipes ce que Radiall Campus pouvait leur apporter.

Par exemple, nous avons démontré comment les compétences apprises sur la plateforme pouvaient se traduire en opportunités concrètes d'évolution professionnelle. Ceci en insistant sur l'aspect pratique et la valeur ajoutée pour chacun. De même, nous avons également cherché à identifier les éventuelles réticences, notamment vis-à-vis de l'autoformation et du digital, afin d'y répondre.

À côté de ces animations, nous avons également déployé toute une stratégie de communication sur la formation il y a un an et demi. Pour cela, nous avons lancé une newsletter interne portant sur l'actualité de la formation. L'enjeu étant de susciter de l'intérêt et, en définitive, de normaliser l'utilisation de la plateforme. Ceci en rendant Radiall Campus plus présent dans le quotidien des collaborateurs.

Autre volet essentiel à la démocratisation de l'apprentissage continu chez Radiall : l'enrichissement des contenus pédagogiques.

Au début, notre offre se concentrait surtout sur les soft skills, des compétences nécessaires, mais pas toujours perçues comme prioritaires par des collaborateurs issus de milieux techniques. Nous avons donc rapidement décidé d'étoffer notre offre avec des contenus techniques et métiers. En ce sens, nous avons ajouté des modules sur les procédés de fabrication spécifiques de Radiall, sur la qualité, ainsi que sur des aspects précis de nos produits. Il s'agit de capsules aujourd'hui très consultées par nos salariés qui y trouvent un lien direct avec leur réalité professionnelle.

De manière plus générale, nous avons constaté des différences culturelles et régionales en matière d'engagement. Par exemple, les équipes indiennes et mexicaines ont naturellement une grande appétence pour l'autoformation. Ces collaborateurs ont donc rapidement adopté le LMS et font partie des plus actifs en termes d'heures de formation consommées. À l'inverse, les efforts de sensibilisation ont dû être plus importants vis-à-vis des sites français où les collaborateurs restent encore attachés au format présentiel et, pour l'heure, moins habitués à l'autoformation. C'est pourquoi nous avons aussi adapté nos méthodes d'accompagnement en fonction de chaque pays. Ce qui a permis d'obtenir des résultats plus homogènes malgré les disparités initiales.

“Les managers constituent un pilier essentiel de notre stratégie d'engagement”

Bien entendu, les managers constituent aussi un pilier essentiel de notre stratégie d'engagement. Ces derniers ont donc bénéficié des workshops dédiés pour qu'ils puissent s'approprier les outils de pilotage — tableau de bord, par exemple —, mais également afin qu'ils endossent le rôle d'ambassadeurs de la formation.



Ainsi, notre stratégie visant à dynamiser l'engagement des apprenants se décline en trois volets : la communication, l'enrichissement de contenu et l'accompagnement, et les contenus pédagogiques eux-mêmes.

Aujourd'hui, les résultats sont probants puisqu'en l'espace d'un an nous avons observé une multiplication par trois, voire quatre, du nombre d'utilisateurs actifs sur le LMS avec un taux de récurrence nettement amélioré. Plus que des chiffres, c'est aussi le signe d'un changement culturel, où la formation n'est plus perçue comme une contrainte, mais plutôt comme un outil de développement à la fois professionnel et personnel.

De quelle manière le LMS Radiall Campus intervient-il dans le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs ?

Comme dans la plupart des entreprises, l'intégration des nouveaux collaborateurs est un moment charnière du parcours professionnel au sein de Radiall. De fait, nous avons voulu faire de la formation un élément central de l'onboarding.

Dès leur arrivée, les nouvelles recrues ont donc accès à un parcours d'onboarding via Radiall Campus. Celui-ci couvre de nombreux aspects allant de l'histoire et des valeurs de notre organisation à des informations plus pratiques sur les différents sites, les présentations des équipes, des produits, etc. L'onboarding digital Radiall a été conçu pour être aussi complet que possible, il comprend donc près de 5 heures de contenus pédagogiques répartis en plusieurs modules.

En parallèle, le nouveau collaborateur participe évidemment à des rencontres en présentiel et des temps d'échanges organisés par les équipes RH.

Ce modèle d'intégration hybride permet de combiner l'autonomie de l'autoformation avec des moments d'interaction à plus forte valeur ajoutée, ces derniers étant indispensables pour créer un vrai sentiment d'appartenance chez le nouvel employé.

De même, nous avons aussi cherché à personnaliser le parcours d'intégration selon les profils recrutés. En effet, les opérateurs de production et les fonctions support n'ont, par exemple, pas les mêmes besoins et attentes lors de l'intégration. Par conséquent, un opérateur de production accède à des modules spécifiques sur les règles de sécurité (HSE) ou sur les processus de fabrication. Tandis qu'un collaborateur en support a davantage de contenus sur les systèmes d'information internes ou les procédures administratives. Car, selon nous, ce niveau de personnalisation est essentiel pour que chaque collaborateur se sente immédiatement concerné.

Vous l'avez sûrement compris, en réalité l'enjeu va au-delà de l'onboarding. Il s'agit aussi, et surtout, de poser les bases d'une culture d'entreprise basée sur la formation continue. Dès le début, nous voulons donc que nos nouveaux collaborateurs voient Radiall Campus comme une ressource précieuse à leur disposition tout au long de leur parcours professionnel.

Quels sont les axes sur lesquels vous travaillez aujourd'hui pour rendre la formation encore plus attractive et adaptée aux besoins des équipes ?

Comme je l'ai indiqué un peu plus tôt, le LMS est assez récent au sein de notre entreprise. Ces dernières années, nous étions donc dans une première phase visant l'adoption de la plateforme et du blended learning



Désormais, nous sommes dans une phase d'amélioration de l'expérience apprenante. Notre objectif est de créer un environnement de formation dynamique et interactif qui favorise une acquisition de compétences efficiente.

Pour cela, nous explorons diverses approches et souhaitons nous diriger vers un modèle davantage axé sur le « Learning by Doing » qui repose sur l'apprentissage par la pratique. Ce type de formation étant, bien entendu, particulièrement adapté à nos métiers techniques, où la théorie ne suffit pas toujours à garantir l'efficacité des apprentissages.

Depuis le début de l'année, nous avons déjà introduit la gamification avec des badges et des challenges mis en place afin que les collaborateurs se mesurent entre eux et gagnent des récompenses symboliques. En complément, nous explorons également la piste de l'intégration de la réalité virtuelle dans nos parcours de formation. Celle-ci permettrait alors de créer des simulations pour permettre à nos équipes de s'entraîner dans un environnement sécurisé avant d'intervenir dans le monde réel (immersive learning).

C'est, entre autres, une modalité pédagogique qui pourrait répondre à notre volonté de rendre l'apprentissage à la fois plus engageant, pertinent et efficace.

Nous travaillons également sur le développement d'une approche basée sur le « social learning » pour maximiser les échanges et le partage d'expériences entre les collaborateurs. Ici, l'idée est de permettre à chacun, collaborateur ou expert métier, de contribuer à la formation en partageant des contenus, en recommandant des parcours ou tout simplement en discutant de sujets pédagogiques avec ses pairs. Ceci afin que la plateforme devienne finalement un espace collaboratif où l'on peut apprendre, enseigner, échanger autour de la formation et des compétences.

Nous n'y sommes pas encore, mais à terme l'ambition est de nous diriger vers une stratégie learning qui permettra de proposer une expérience apprenante entièrement personnalisée. C'est-à-dire avec un contenu adapté à 100 % au profil de chaque apprenant, selon son métier, son niveau de compétences et ses aspirations. Car je pense que c'est bien là la clé d'une formation efficace, engageante et motivante : offrir à chaque collaborateur un parcours pédagogique qui fait sens pour lui.

“L'ambition est de nous diriger vers une stratégie learning qui permettra de proposer une expérience apprenante entièrement personnalisée”



MY [RH] LINE

LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES