

Nicolas ROLLAND
Head of Engie University

**FORMER TOUS LES
COLLABORATEURS
SINON RIEN.**

Entretien avec Nicolas Rolland, Head of Engie University, par Michel Barabel

MB- Quel est votre périmètre d'activité chez Engie ?

NR- Le groupe Engie est composé de 155 000 employés dont environ 30 000 Managers. L'offre de l'Université est à destination de ces managers répartis dans les 70 pays où nous sommes présents. L'université est composée d'un peu plus de 25 collaborateurs.

Quel regard portez-vous sur la loi « Avenir Professionnel » ?

Le poids de la France dans les effectifs du Groupe est conséquent. C'est pourquoi nous avons dû regarder de près ses conséquences sur notre activité sur le périmètre France.

J'ai un regard positif sur la philosophie de cette réforme. En effet, elle répond à l'un des grands enjeux auxquels la Formation doit faire face et que je pourrais formuler de la manière suivante : « Comment être en capacité de faire du collaborateur le propre acteur de son développement personnel ? ».

Qu'est-ce que cela implique pour une entreprise comme Engie ?

Cela nécessite de mettre en place une double approche :

1) Nous devons créer au sein de l'entreprise une culture du Learning, de l'apprentissage et de la Formation. Autrement dit, nous devons créer les conditions qui donnent envie aux gens d'apprendre et de se former.

2) Nous devons avoir une approche orientée vers le plus grand nombre de collaborateurs

En contrepartie, il faut que chaque collaborateur aujourd'hui développe par lui-même cette culture d'apprentissage et cet appétit pour la Formation.

Identifiez-vous d'autres enjeux ?

Il y en a deux autres. Premièrement, il faut être capable de multiplier les opportunités d'apprentissage pour les collaborateurs et les modalités d'apprentissage. L'un de nos enjeux est de travailler sur l'ingénierie pédagogique, de trouver les nouvelles façons de faire apprendre et de créer les conditions pour que les gens puissent apprendre, que ce soit en utilisant, bien entendu, le Digital, mais également en développant les formations sur le lieu de travail ou d'autres modalités. Nous devons aussi être en capacité de développer les compétences de nos collaborateurs à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit, sur n'importe quel support. Nous devons enfin revoir le contenu de nos formations pour accompagner la transformation des compétences.

Deuxièmement, nous devons passer du « push au pull ». Il ne s'agit plus de pousser des contenus avec une vision descendante et uniforme de la formation mais de donner envie et d'attirer les apprenants. Et pour cela, nous devons personnaliser la Formation. Les parcours doivent être individualisés.

On avait tendance, notamment en Formation à mettre en place des processus industrialisés avec un seul niveau d'entrée, un seul parcours et un seul niveau de sortie. En réalité, les différences des apprenants étaient niées. C'était le même programme quels que soient son niveau d'entrée, d'expertise ou d'ancienneté dans l'entreprise.

Aujourd'hui on doit être en capacité de bien connaître nos apprenants pour les pousser vers la formation, le module ou l'expertise qui sont les plus adaptés pour chacun d'entre eux.

Ainsi, la plupart du temps, lors de formations en présentiel, on commence par un questionnaire de positionnement pour mesurer le point d'entrée et à la fin de la formation on mesure le point de sortie. Ces quizz nous servent à faire de l'adaptive learning. En effet, en fonction des réponses données des questions adaptées ou des contenus vont être poussés.

Nous misons aussi beaucoup sur la conception de parcours individualisés avec des collaborateurs qui

sont guidés durant les différentes étapes en fonction de leurs résultats vers des contenus adaptés. Sur ces dispositifs d'apprentissage, on observe des taux d'engagement et de rétention assez élevés.

Enfin, en 2018, notre plateforme en ligne a été totalement relookée et sécurisée. Elle est conforme RGPD. Lors de cette refonte, nous avons mis en place un système de recommandation qui pousse du contenu par rapport à ce que l'apprenant a déjà consommé. Nous n'en sommes pas encore dans la logique algorithmique d'Amazon qui est : « je vous pousse non seulement par rapport à ce que vous avez consommé, mais aussi par rapport à ce qu'ont consommé les autres ». Nous n'avons pas encore mis en place la dimension sociale prédictive.

Néanmoins, depuis début 2018, la plateforme rencontre un vrai succès avec une forte attractivité et un taux de rétention élevé. Chaque visiteur s'y rend en moyenne plus de sept fois dans l'année.

L'autre sujet, c'est l'ancrage mémoriel et les logiques de mémorisation et d'intégration des connaissances et des compétences.

Justement, comment s'assurer de l'ancrage mémoriel d'une formation ?

Pour notre part, on capitalise sur l'usage du Digital avant, durant la Formation même en présentiel mais surtout en post-formation pour fixer les acquis.

Par exemple, pour nos programmes de Santé et Sécurité au Travail, nous avons des « post-programmes qui s'assurent que la mémorisation non seulement des gestes mais également des attitudes et des comportements que l'on doit avoir quotidiennement est bien ancrée chez l'apprenant.

On parle aussi beaucoup des formations de pair à pair

Les communautés de pratiques et d'apprentissage sont au centre de notre culture d'apprentissage. C'est pourquoi nous travaillons beaucoup sur leur

développement et leur accompagnement. Nous cherchons à créer des communautés, à fédérer des individus autour d'elles. Nous connectons également les communautés entre elles. Nous les accompagnons dans le partage des bonnes pratiques. En particulier, nous cherchons à faire du collaborateur un enseignant (un giver) c'est-à-dire quelqu'un qui est porteur soit d'une bonne pratique, soit d'un concept dont il fait profiter les autres. Sur ce sujet, nous privilégions le présentiel. Nous avons récemment créé le « People Lab ». Ce « laboratoire » permet de connecter les communautés internes et externes pour co-crée sur différentes problématiques sociétales et Business.

En revanche, nous ne travaillons pas encore à une structuration pédagogique de la connaissance portée par les collaborateurs. Ils n'en émettent pas beaucoup le souhait d'ailleurs, mais par contre certains collaborateurs émettent le souhait d'intervenir dans les Formations que l'on organise, et on utilise beaucoup les collaborateurs comme étant des Formateurs, mais très peu sur la logique digitale

On parle aussi beaucoup de chatbot conversationnel au service des apprenants. Vous intéressez-vous à ce sujet.

Oui. C'est une vraie intention de pouvoir avoir un « Learning concierge ou un Learning compagnon » qui pourraient accompagner un apprenant sous la forme d'un Chatbot. Je trouverais cela génial si on aboutissait.

Dans le cadre de notre programme managérial phare qui traite des questions de leadership et permet à chaque Manager de comprendre la transformation que l'on vit, de s'approprier la nouvelle stratégie du groupe et d'en déduire les postures de leader qu'il doit adopter, c'est de doter l'apprenant d'une application qui a pour vocation d'apporter au bon moment et par rapport à son parcours, des activités autour de compétences managériales telles que : « Comment faire un bon feedback, comment mener un entretien de fin d'année, etc. ».

Par contre, je ne suis toujours pas arrivé à avoir le Chatbot qui s'affiche au milieu d'une activité pédagogique en continu dans une application mais cela viendra !

Les formations en réalité virtuelle semblent se développer ? En avez-vous mis en place ?

Je crois au fort potentiel que cela représente. Nous avons mis en place plusieurs modules sur des sujets techniques liés au gaz. Par exemple, sur les casques permettant de manipuler des vannes et autres outils de commande. Cela permet de réaliser des actes techniques et d'appréhender leurs conséquences sur les installations dans des conditions très proches du réel. Nous avons des initiatives similaires pour les techniciens de maintenance des éoliennes.

En revanche, je n'ai pas encore trouvé d'application appropriée pour les sujets qui sont liés à la transformation du Management et du Leadership, mais je pense qu'on peut largement imaginer aujourd'hui ce que cela pourrait être.

Je trouve qu'on est aussi sur une logique de courbe d'apprentissage et sur une courbe de maturité des technologies qui font qu'aujourd'hui : d'une part, nous n'avons pas besoin que cela coûte nécessairement excessivement cher et d'autre part il n'y a aucun raison de passer toutes nos formations en 3D. Il y a d'autres modalités pour atteindre nos objectifs pédagogiques.

Tous vos collaborateurs sont-ils pilotes du développement de leurs compétences et montrent un appétit à l'égard de l'apprentissage ?

Non bien sûr. Nous identifions, comme toutes les entreprises, des collaborateurs très actifs, qui suivent au moins deux formations en présentiel, utilisent plus d'une dizaine de fois la plateforme et se forment seuls par ailleurs. On a vraiment des personnes dont l'appétit de Formation ne cesse de croître et probablement que le contexte dans lequel ils sont est aussi motivant.

Et d'autres n'ont pas un rapport évident à l'apprentissage. Ils ne connaissent pas les MOOC, ne s'intéressent pas du tout à ces sujets.

C'est pourquoi, dans le but de promouvoir la culture du Learning que nous souhaitons pour Engie, nous avons lancé en 2017 un « Campus Éphémère Itinérant ». En moyenne une fois tous les deux mois, on organise une trentaine de sessions de Formations qui réunissent sur un même lieu en règle générale entre 500 et 1 000 collaborateurs durant une semaine. On crée une sorte d'événement du Learning.

Nous le faisons dans des pays spécifiques. On l'a fait au Brésil, à Singapour, au Pérou, en Belgique et en France. Le prochain se tiendra à Dubaï. Le concept est d'apporter de la Formation présenteielle sur les lieux de travail et dans les pays pour sensibiliser, voire éduquer les collaborateurs sur les sujets de la Formation.

Je crois que nous devons créer les conditions pour que les gens apprennent. Créer les conditions, ce n'est pas uniquement mettre à disposition des Formations, c'est plutôt de se dire comment on est en capacité de donner l'appétit d'apprendre.

Quel regard portez-vous sur les LMS et leur adaptation à l'environnement actuel ?

NR- Je pense que les LMS sont fondamentaux. Une Entreprise doit avoir une colonne vertébrale pour administrer la formation et cette colonne c'est le LMS. Par contre, je constate que ces derniers n'ont pas encore fait leur révolution. Ils restent très processuels et focalisés sur l'administratif. Les LMS aujourd'hui ne ressemblent pas du tout à des plateformes de Digital Learning.

On fait donc coexister LMS et plateforme de digital learning. Et pour tout vous dire, je ne suis pas très optimiste sur la convergence de ces deux outils. Je pense plutôt que ce sont deux mondes qui vont continuer à coexister pendant un long moment, parce que les deux sont fondamentaux, mais qu'il y a trop de différence pour qu'une seule solution technologique puisse traiter des deux aspects.