

**Laurent REICH**

Learning Practice International Director  
L'Oréal

A black and white portrait of Laurent Reich, a man with glasses and a striped shirt, smiling. The background is a solid dark blue.

**« LEARNING COMPANY »...  
PARCE QUE NOUS LE  
VALONS BIEN**

## Interview de Laurent Reich, Learning Practice International Director, L'Oréal par Michel Barabel

*Michel Barabel - Bonjour Laurent, pouvez-vous présenter en quelques mots votre périmètre d'activité ?*

Laurent Reich - je suis en charge du métier de la formation et du digital learning dans les 65 pays où le groupe L'Oréal est implanté.

Notre VP Global Learning for Development quand elle a créé mon emploi il y a six ans m'a confié ces grandes responsabilités mondiales. Cela veut dire que je travaille sur la vision, les outils, les méthodes et les processus que l'on associe à l'apprenance.

Pour la fonction sur le Digital Learning, il s'agit de manager la plateforme d'apprentissage MyLearning avec une équipe de trois personnes :

- Une d'entre elles s'occupe de l'expérience utilisateur des apprenants ;
- La deuxième s'occupe de l'offre et des contenus d'apprentissage ;
- Enfin la troisième est focalisée sur l'attractivité de nos dispositifs : comment attire-t-on le plus de personnes sur notre plateforme et nos dispositifs.

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

Ce que je trouve intéressant, c'est que les grandes orientations de cette réforme française correspondent à la vision « learning » que nous avons adoptée au niveau du groupe il y a maintenant trois ans et que je peux présenter en six axes :

(1) Le premier axe s'est appuyé sur le constat que dans un monde qui change extrêmement vite, avec une obsolescence accélérée des compétences et l'apparition en continu de nouvelles compétences, le système classique de la formation (plan de formation, entretien bilan, ...) n'était plus approprié (temps trop long, analyse séquentielle, processus bureaucratique...). Nous devons gagner en rapidité, repenser le rôle que l'on veut faire jouer aux collaborateurs et redéfinir la responsabilité de l'entreprise. Nous avons donc remis à plat les compétences clés « Core capabi-

lities » de l'entreprise et nous avons décidé de faire de l'Oréal une véritable entreprise apprenante ( « Learning Company »)

(2) Le Deuxième axe a consisté à donner le pilotage de leur développement aux collaborateurs. La plupart d'entre eux savent solliciter leurs pairs quand ils ont un problème ou alors vont sur youtube pour visionner une vidéo.(3) Dans notre vision en tant qu'entreprise apprenante, donner le « pilotage au collaborateur » ne consiste pas à l'abandonner et à décharger l'entreprise de sa responsabilité. Nous avons donc considéré que le Manager était un acteur central de l'apprenance. Il doit avoir un rôle de développeur de ses équipes et d'accompagnateur de leurs parcours d'apprentissage. (4) Le quatrième axe est celui de la transmission : Pour accélérer, pour s'intéresser aux sujets les plus chauds du groupe, il faut qu'on capitalise encore plus sur l'apprentissage entre pairs, il faut qu'on fasse de nos patrons, de nos leaders, des « Teachers ».

(5) Pour être une entreprise apprenante, il faut que l'apprentissage devienne une culture, c'est-à-dire que cela fasse partie des valeurs, des rituels, des espaces de l'entreprise, des critères de détection des potentiels. L'apprentissage doit être présent, visible et permanent.

(6) Enfin, le sixième axe pourrait se résumer de la manière suivante : si l'on veut que les cinq premiers axes se réalisent, le métier des acteurs et des responsables des apprentissages, doit se réinventer. Ce que vit le métier du « learning and development » est une vraie disruption. Ce n'est pas une évolution incrémentale. Dire que l'on veut donner la responsabilité aux collaborateurs du pilotage d'une partie de leur développement, nous oblige à tout changer.

*Qu'avez-vous changé ?*

Donner la main aux collaborateurs nous a obligés à revoir complètement notre offre. Pour qu'un collaborateur puisse décider de suivre une action de formation, il faut que notre offre soit extrêmement claire et explicite. Il faut parfois simplifier son offre et supprimer des actions.

Cela change également notre positionnement et notre posture (être au service des équipes et des managers).

Ce qui est très satisfaisant, c'est qu'à la suite de ce repositionnement, on observe une augmentation de l'engagement des apprenants, de la satisfaction des apprenants (mesurée par des enquêtes de satisfaction à 3/4 mois) et un impact sur le business.

Nous avons enclenché un cercle très vertueux.

*Concrètement, comment avez-vous mis en place les choses dans le temps ?*

il y a 3 ans, nous nous sommes fixés trois objectifs très ambitieux pour 2020 :

- 100% des collaborateurs du groupe doivent suivre au minimum 7 heures de formation par an, peu importe le format.
- 50% des heures d'apprentissage doivent être décidées uniquement par le collaborateur.
- Au sein de ces heures décidées par le collaborateur, 20 % minimum doivent être suivies via un support digital.

En particulier, le chiffre de 50% a été choisi pour bien montrer le partage de responsabilité entre les salarié.e.s et l'entreprise que nous souhaitons. D'ailleurs, dans notre discours, nous précisons très clairement que si ces derniers ont la main sur 50% des actions d'apprenance, sur les 50% restants, c'est, L'Oréal qui décide.

Nous distinguons donc maintenant trois catégories de formation :

- Le « flex » : espace de liberté des individus ;
- Le « must » : plan de développement des compétences de L'Oréal pour permettre aux individus d'exercer leurs emplois et pour accompagner les enjeux business de l'entreprise.
- Le « mandatory » qui représente les Formations obligatoires. Mais nous en avons très peu, cinq au total,

chez L'Oréal et tous les collaborateurs quels que soient leur métier doivent les avoir suivies.

*Comment avez-vous développé cette approche « flex » ?*

Nous avons décidé d'avancer avec les pays. Nous avons partagé notre vision et les avons motivé à l'exécuter en fonction des spécificités culturelles et budgétaires de chaque pays. Chaque mise en œuvre a donc été différente. Et contrairement à la crainte de certains responsables « Formation » qui avaient peur que les collaborateurs « fassent n'importe quoi », ces derniers ont fait extrêmement attention à l'utilisation du pouvoir qui leur était confié.

Par exemple, quand on a analysé les choix des individus, on s'est rendu compte qu'ils étaient extrêmement bien alignés avec les enjeux du pays où ils se trouvaient.

Par ailleurs, nous avons constaté dans certains pays comme la Chine, une baisse de 70% des annulations aux sessions et, dans notre enquête d'engagement, une très forte augmentation de la perception du collaborateur de son développement (+ 15 points). Ce sont des résultats très positifs.

L'approche « flex » a également conduit les pays à désiloter la formation (programme pensé entité par entité sans coordination). Elle a poussé à la mutualisation des budgets et à l'invention de nouveaux business modèles.

Elle a également boosté la formation interne, notre axe 4 « du leader au teacher ». Aujourd'hui, on mobilise quasiment 2 000 experts dans le monde entier qui interviennent en live, en formation, workshops, conférences ou présentiel, dans des actions de développement.

*Dans les organisations, on distingue souvent une typologie des individus face à l'apprentissage qui comprend trois catégories : (1) les apprenants agiles et proactifs, (2) les apprenants passifs qui ont besoin d'être encouragés et (3) les réfractaires à l'apprentissage (du fait d'expériences passées décevantes, ...).*

Nous avons effectivement ces 3 catégories. Pour les mesurer, nous pouvons analyser les datas de notre



plateforme de Formation en ligne sur laquelle les apprenant.e.s trouvent un grand nombre de ressources : des vidéos, des modules e-learning, l'intégralité des cours de Coursera.

Nous avons identifié environ 2 000 individus sur les 60 000 salariés du groupe dans le monde (ayant accès à la plateforme sur 84 000 au total) qui ont fait au moins 1 MOOC, suivi des formations en lien avec les enjeux de l'entreprise (project management, data analysis, digital marketing, ...). Ces salariés sont désireux de se former sans cesse. Ils ont une soif d'apprentissages. Comme par hasard, quand on analyse leur profil, on se rend compte que beaucoup ont été identifiés comme « potentiel ».

Après, on a quand même réussi à attirer sur la plateforme 54 000 collaborateurs soit pas loin de 80% des effectifs qui ont passé dans l'année entre 3 et 4 heures en ligne avec bien entendu un écart type important avec ceux qui n'y sont allés que 30 minutes et ceux qui y ont passé 15 heures.

L'un de nos enjeux est d'impliquer tous les collaborateurs dans cette démarche et de permettre à chacun « d'apprendre à apprendre ». Nous avons d'ailleurs conçu avec d'autres entreprises une vidéo, que nous avons mis sur youtube, de 6-7 minutes sur ce sujet. Elle vise à sensibiliser les individus sur la nécessité

d'avoir « une hygiène quotidienne autour de l'apprenance ».

*Vous insistez sur l'obsolescence des compétences et la nécessité de renouveler son portefeuille de compétences ?*

Tout à fait : comment se régénérer et comment piloter soi-même son programme d'apprentissage.

*Comment vous définiriez le métier d'un responsable du développement des compétences/apprentissages ?*

Notre métier est d'accompagner le développement des personnes. Nous devons d'abord anticiper les compétences futures dont l'entreprise et les individus vont avoir besoin. Au sein du département « learning », nous avons donc, ce que nous appelons des « practice leaders » dont le métier est d'anticiper les besoins de leur domaine (par exemple le marketing ou les opérations) en Marketing, en opérations et de les décliner en compétences.

Puis, en fonction des compétences identifiées, notre rôle est de créer des solutions diversifiées (portefeuille d'offres) qui vont de la conception d'une action d'apprentissage (format court présentiel ou digital) à la production d'un parcours complet d'apprentissage mêlant différents formats, multipliant les points de contact et s'inscrivant sur une durée longue. Notre

métier aujourd'hui est de concevoir des solutions de développement et de créer les conditions du développement.

### *Autrement dit, travailler l'environnement de l'apprentissage ?*

L'environnement, la culture, les occasions, les opportunités et le discours. Pour la campagne de promotion 2019 de la plateforme « My learning », nous avons tourné une vidéo promotionnelle de six minutes qui suit un collaborateur tout au long de sa journée : Il part de chez lui, il se retrouve dans un amphithéâtre de la Sorbonne avec un professeur juste pour lui. C'est une métaphore de la possibilité offerte par les MOOC aujourd'hui. Puis, il sort de la Sorbonne, il se retrouve à l'arrêt du bus du coin où en attendant il accède à un film d'un expert grâce à notre application. A la sortie du bus, il se rend à la cafétéria de L'Oréal où il rencontre la patronne des opérations qui est membre du COMEX. Bien sûr, on n'a pas la chance tous les jours quand on va à la cafétéria de pouvoir discuter avec quelqu'un du COMEX. Par contre, les membres du COMEX ont tous tourné des vidéos et ainsi de suite ....

L'objectif du film est de montrer que ces différents moments sont en fait des moments d'apprentissages.

### *Que trouve-t-on dans votre offre multimodale ?*

On a environ 6000 formations présentiels et 10000 ressources pédagogiques on line aujourd'hui avec de nombreux formats variés MOOCs, vidéos, lectures, podcast, ebook, modules elearning, assessment ...

Je constate que chez L'Oréal, nous cherchons à expérimenter et mettre en place des nouveaux modes d'apprentissage pour leur performance et pas parce que c'est la mode ...Par exemple, aujourd'hui, beaucoup critiquent les MOOCs et insistent sur le taux extrêmement faible de finalisation (5% environ). Chez nous, nous avons un taux 6 fois supérieur autour de 30%et j'ai jamais eu autant de gens fiers d'envoyer leur photo avec le Certificat obtenu. Nous avons été les premiers à demander à Coursera la possibilité d'acheter en B to B un catalogue de MOOC (4000 en l'occurrence) à mettre à disposition de nos collaborateurs .

Prenons un deuxième exemple de décalage. Nous allons souvent chercher des ressources pédagogiques que les gens ne peuvent pas trouver sur le Net et qui ne sont pas proposées par des acteurs du learning. Ainsi nous collaborons par exemple avec des sociétés de production vidéo pour tourner des vidéos type documentaires.

### *Avez-vous recours à la réalité virtuelle ou aux serious games ?*

La réalité virtuelle, oui, mais nous ne l'utilisons que si nous en avons vraiment besoin plutôt que comme un gadget à la mode. Il faut se méfier des modes. Si un dispositif pédagogique ne sert aucun objectif, qu'il est creux, les apprenants n'adhéreront pas. Je vais prendre un exemple concret. Nous avons un « séminaire métier » sur le maquillage (make up). Ainsi, nous accueillons dans nos locaux de Clichy tous les deux mois une quarantaine des marketrices/teurs. Une partie de ce Séminaire se passait au sein d'un de nos Laboratoires. C'était compliqué à organiser. Il y avait des enjeux de confidentialité des recherches et cela entraînait beaucoup de contraintes d'organisation. Il y a un an et demi maintenant, nous avons été filmer le laboratoire en 360 degrés et nous nous sommes équipés d'une dizaine de casques de RV. Résultat, les stagiaires ne se déplacent plus. Ils sont immergés au cœur du Laboratoire. Nous avons ajouté dans la vidéo RV de l'infographie pour qu'ils puissent accéder à certains contenus et rendre l'expérience plus interactive. La vidéo dure douze minutes et quand ils enlèvent leur casque, les stagiaires se retrouvent devant quelqu'un du Laboratoire qui est dans la salle qui vient leur parler. Et c'est beaucoup plus simple pour nous de faire venir quelqu'un du laboratoire que d'organiser le contraire sans que cela nuise à l'apprentissage.

De même, nous avons recours aux serious games sur des sujets tels que « les questions de sécurité en voyage ». Nous nous sommes inspirés du jeu vidéo life-line où un cosmonaute Taylor se retrouve bloqué sur la Lune après le crash de son vaisseau et doit survivre grâce à un outil de communication qui lui permet de rester en contact avec la terre. Le jeu instaure un dialogue entre le joueur et l'astronaute qui demande à être guidé et pousse le joueur à prendre différentes décisions en direct via le chat continu.