

Former pour un métier : les nouveaux usages du numérique en matière de formation, le cas de Naval Group

Par Hervé GUILLOU

Administrateur de sociétés et président d'Exail

Lénaïc SEGALEN

Directrice de l'association CINav

Et Cécile AUGOR-THÉBAULT

Directrice de Naval Group University

La transformation numérique est en marche. L'évolution permanente des compétences des collaborateurs se retrouve au cœur de toutes les attentions. La formation doit être immédiate, pratique et pragmatique, courte et personnalisée. L'entreprise ne peut plus être en décalage avec cette réalité. Chaque entreprise doit choisir comment investir dans ce changement. Naval Group a fait le choix de se doter d'une entité interne dédiée à l'apprentissage des collaborateurs et des clients : Naval Group University. Le digital est diversement disponible suivant les moyens mis à disposition des salariés. Son évolution est très rapide et requiert d'opérer des mises à jour régulières. Pour les entreprises de la filière et notamment les ETI et PME, la formation digitale est un outil puissant de productivité et d'attractivité à la disposition de tous. Ces coûts élevés plaident en faveur d'une mutualisation des outils pour que les petites structures puissent aussi bénéficier de l'usage du numérique.

La transformation numérique est en marche et il est d'avis partagé que ses trois grands impacts sur la vie des entreprises portent sur la fidélisation du client, l'accélération de la mise sur le marché des produits et services et l'engagement des collaborateurs. L'actualisation et l'évolution permanente des compétences des collaborateurs se retrouvent donc au cœur de toutes les attentions en contribuant directement aux enjeux actuels des entreprises.

Introduction

Depuis une dizaine d'années, l'acronyme ATAWADAC¹ issu du monde de la formation faisait de l'accessibilité de « tout contenu » « n'importe où », « n'importe quand » et sur « n'importe quel support » un impératif.

Le numérique a ainsi généré de nouveaux usages qui bouleversent nos comportements et nos modes de travail. La formation ne fait pas exception : elle s'est profondément transformée pour s'adapter à nos

exigences de réactivité, de personnalisation et de réactualisation permanente de nos connaissances.

L'offre numérique a explosé, les acteurs et les intermédiaires se sont multipliés, alors comment s'y retrouver, comment faire les choix les plus appropriés, comment retenir les meilleures options et surtout comment embarquer toutes les générations de collaborateurs et de clients présents et futurs dans ce changement profond et inéluctable de nos modes de travail et d'apprentissage ?

Un changement de cap important pour la formation...

Comme tous les tournants majeurs, chaque entreprise, groupement ou filière doit choisir comment investir dans ce changement : ni trop tôt, ni trop tard, c'est tout l'enjeu...

¹ "Any Time, Any Where, Any Device, Any Content".

...qui devient essentiel dans l'employabilité des collaborateurs

Les évolutions sociétales et les nouvelles organisations du travail qui se sont développées (télétravail, personnalisation des temps de travail, flexibilité) génèrent des modèles d'organisations « résilientes et performantes » « responsabilisantes et agiles » « collaboratives et apprenantes » qui ont des effets collatéraux sur l'engagement des collaborateurs, les modèles de *leadership* et de développement des compétences auxquels la formation doit s'adapter.

En lien avec l'apprentissage de nouveaux termes sont apparus pour traduire l'évolutivité des métiers tels le "reskilling" et "l'upskilling", désormais passés dans le vocabulaire courant, et qui exigent un changement de paradigme. « Avant », on se formait une fois pour toute en formation initiale pour un métier que l'on exercerait toute sa carrière, alors que « maintenant » ce n'est qu'une première étape à franchir. Les métiers évoluent sans cesse et les collaborateurs suivent ces changements (en se formant), changent de métiers et d'entreprise plusieurs fois dans leur carrière professionnelle.

Se former tout au long de la vie, être acteur de ses compétences et de son employabilité deviennent donc des enjeux majeurs personnels. Aujourd'hui on vous propose même en ligne une reconversion de votre métier de comptable ou d'esthéticienne en architecte d'intérieur...

et un facteur clé d'attractivité

Pour attirer et fidéliser ses forces vives, l'entreprise doit s'adapter à ces attentes personnelles, notamment en matière d'apprentissage : aujourd'hui quand on ne sait pas, ou ne sait pas faire, on « va sur internet », où on trouve inévitablement des définitions, des tutos en ligne et autres forums d'échanges avec lesquels il est possible d'interagir. La formation doit être immédiate, pratique et pragmatique, courte et personnalisée. L'entreprise ne peut plus être en décalage avec cette réalité.

Mais pour autant cette réalité s'applique-t-elle à tous les apprentissages ?

dans un secteur naval en croissance

La filière des industries de la mer regroupe les secteurs des industries navales, nautiques et énergies en mer et compte aujourd'hui 125 000 emplois, 72 000 recrutements d'ici 2030 compte tenu de la bonne santé de ses carnets de commande. Or, seule la disponibilité d'une main-d'œuvre nationale qualifiée ancrée dans nos territoires, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, permettra d'accompagner la croissance de la filière et de pérenniser son savoir-faire.

qui cherche à susciter des vocations

C'est pour répondre à cet enjeu que CINav a été créée en 2017, association qui fédère des entreprises du

secteur, les régions du littoral, les rectorats d'académie, les ministères et groupements professionnels.

Ses missions s'articulent autour de trois axes : promotion et attractivité des métiers, ingénierie de formation et travaux prospectifs sur l'évolution des compétences.

Ces actions concourent à faire connaître et susciter des vocations vers les métiers les plus en tension mais aussi à adapter des contenus de formation existants en profitant de l'évolution des outils numériques existants pour rendre les parcours plus lisibles et attractifs.

La filière s'est ainsi convertie rapidement au numérique en matière de formation en proposant un parcours d'acculturation maritime de 32 heures entièrement digitalisées.

en s'adaptant à son environnement

Ce parcours s'intègre dans des formations existantes du niveau du Certificat d'Aptitude Professionnelle à celui de la licence ; il est sanctionné par un certificat adossé au diplôme de la formation initiale. Cette adaptation de formation dite « coloration » de formation est identifiable à travers le label « By CINav ». Ce label est reconnu par les différents opérateurs de formation (Éducation nationale, enseignement supérieur, Pôle formation UIMM et AFPA).

Les partenaires industriels de CINav comme Naval Group, Groupe Piriou, les Chantiers de l'Atlantique, Exail et CMN favorisent l'accueil de stagiaires, d'alternants et de nouveaux embauchés issus des formations labellisées « By CINav ». Alors que le dispositif est encore récent, ce sont déjà 1 000 apprenants qui ont bénéficié de ce parcours dans le cadre des 200 formations labellisées By CINav. À horizon 2030, les formations labellisées By CINav devraient être au nombre de 500 et les nouveaux diplômés de 4 000 par an, permettant à la filière de disposer d'un levier d'attractivité important dans un contexte de forte tension sur les emplois.

Des choix techniques à arbitrer

Le choix des technologies à utiliser et leur dosage dans l'apprentissage est difficile. Il s'agit en permanence d'avoir en tête le triptyque : efficacité, investissement et retour sur investissement. Le plus dur aujourd'hui étant de choisir entre tout ce qui existe et de continuer d'accompagner ce changement pour toutes les parties prenantes.

Naval Group a fait le choix en 2013 de se doter d'une entité interne dédiée à l'apprentissage des collaborateurs et des clients : Naval Group University crée, organise et met en œuvre les parcours de formations produits et métiers pour les collaborateurs Naval Group, ses filiales et ses clients, pour garantir le meilleur niveau de compétence dans le cadre des programmes nationaux et internationaux.

qui déterminent la place du digital dans l'apprentissage

Quelle est la place du digital dans un parcours de formation aux métiers industriels ?

Au début certains nous ont dit qu'il n'y en avait pas. L'héritage des « arpettes » ancrant fort la croyance que seul le geste et le « partage physique entre le sachant et le débutant » comptaient.

Mais les développements par des équipes pionnières qui ont travaillé de concert avec des créateurs de solutions ont démontré que le digital avait une place, pas « à la place de » mais « avec » les irremplaçables matelotages et apprentissages du geste.

La montée du digital dans la formation à Naval Group s'est alors accélérée en 2018 avec le choix d'un "Learning Management System" (plateforme de distribution de contenus numériques) adossé à l'outil de gestion de Naval Group.

Un investissement initial matériel et humain

Le choix d'un LMS propriétaire a représenté un investissement initial de l'ordre de 200 K€. Le fonctionnement annuel de l'outil est de l'ordre de 40 K€, soit 3 €/personne et par an sur la base de 14 000 collaborateurs de Naval Group. Ce chiffre se situe dans la fourchette basse du marché qui propose différents modèles économiques.

Le choix d'une administration interne pour une maîtrise souveraine

Aux coûts d'acquisition et de fonctionnement d'un LMS propriétaire s'ajoute celui de la main-d'œuvre : deux administrateurs internes garantissent la maîtrise souveraine sur les contenus et les publications, assurant la réactivité de notre offre : pour exemple, pendant la période Covid, des *briefing* impératifs, réalisés habituellement en présentiel ont été convertis en un temps record en formations digitales créées en interne et ont permis le démarrage d'un chantier majeur de sous-marin à la date prévue.

Des contenus génériques pour tous...

Ce dispositif peut être alimenté de contenus « sur étagère » achetés à des fournisseurs de contenus, ce qui a un intérêt notamment pour des contenus génériques et transverses. Ainsi Naval Group investit annuellement de l'ordre de 150 K€ dans l'achat de contenus linguistiques et bureautiques.

Ces contenus s'adressent à toutes les catégories de collaborateurs, sur l'ensemble des métiers, en France ou dans les filiales (compliance, RGPD, Cybersécurité, Santé et sécurité au travail...). Cela a rapidement nécessité de s'intéresser à la question de l'accès aux formations digitales dans nos chantiers et ateliers pour

les ouvriers qui ne disposaient pas d'ordinateurs individuels. Différentes solutions ont été expérimentées : prêt d'ordinateurs, cabine de formation, accès aux salles informatiques, création de lieux d'accueil disposant de moyens numériques en libre accès.



Photo 1 : cabine de formation © Naval Group

Pour une entreprise qui se satisferait uniquement de contenus génériques, la contractualisation avec un fournisseur de contenus qui met à disposition son LMS est une solution qui présente trois inconvénients majeurs : le coût est de 5 à 10 fois plus élevé dès que vous souhaitez personnaliser des contenus et le temps de réalisation peut être jusqu'à 20 fois supérieur, sans compter la gestion des données techniques sensibles inhérentes aux activités de défense qui nécessitent des dispositifs sécurisés.

...et des contenus spécifiquement créés pour nos besoins :

Pour répondre à la fois à ses besoins internes et ceux de ses clients, Naval Group s'est employé à trouver « le juste équilibre » conjuguant les trois modalités que sont le présentiel, le digital et les AFEST (Actions de formation en situation de travail), par l'apprentissage en situation réelle ou reconstituée du geste.

Si pendant les premières années, la part du digital dans l'offre de formation de Naval Group n'a pas décollé des 10 %, elle croît désormais en continu car la plupart des produits proposés sont "blended" (mixtes) et incorporent une part de digital. Ce dispositif permet de raccourcir et de personnaliser les formations présentielles en les complétant « en amont » d'un e-learning rappelant les prérequis et en aval d'une évaluation des connaissances et de compléments numériques à consulter librement pour aller plus loin dans le sujet. Cette digitalisation

peut aider à partager des exemples illustratifs, à réaliser des mises en situation virtuelles, et à effectuer des rappels, des mises à jour ou des approfondissements de connaissances.



Photo 2 : apprentissage immersif © Naval Group

Une bonne dynamique de consultation et de création de contenus...

Ce mode mixte a bien pris et Naval Group enregistre chaque année 300 000 modules visualisés, représentant de l'ordre de 200 000 heures passées sur le LMS, avec un temps moyen de 20 minutes.

Pour entretenir la dynamique, Naval Group dépense annuellement 500 K€ pour la création d'environ 150 nouveaux produits digitaux. Parmi ces contenus, 30 % sont techniques et adressés à des populations ciblées d'ouvriers/techniciens/cadres concernés, 70 % sont non techniques (tutoriels d'évolution d'outils, ou de sujets en Santé sécurité, RH, Performance).

Pour certaines spécialités sensibles telles que la sécurité plongée, ou le nucléaire des simulateurs ont été développés pour permettre des mises en situation au plus proche de la réalité.

L'acquisition et la maîtrise parfaite du geste restent systématiquement finalisées par des sessions d'AFEST en chantier École.

...qui profite à nos clients

Cette dynamique profite aussi à nos clients, qui bénéficient de déclinaisons personnalisées de nos contenus techniques, sur leur LMS ou *via* l'accès à une partition dédiée et sécurisée du nôtre.

Des usages identifiés

Au-delà de quel outil ou technologie utiliser, s'est posée la question de l'acquisition en propre du/des outils, et des capacités à s'en servir, ou bien l'externalisation totale du dispositif (LMS, contenus, création de contenus) à un fournisseur de solutions.

À Naval Group, le digital réduit de 20 à 50 le coût total à engager par rapport à une formation présentielle sur

le même thème. En effet, si la création d'un e-learning (de l'ordre de 10 K€ les 10mn), reste environ 5 fois plus coûteuse que l'équivalent à créer pour une formation présentielle, le coût de formation est quant à lui *a minima* de 20 fois moindre. Alors en considérant le volume de stagiaires formés et la récurrence, le retour sur investissement est important.

Autre avantage : un contenu créé en e-learning par exemple peut facilement être mis à disposition (de filiales par exemple) en version multilingue.

Le digital a posé plusieurs questions

La compétence technique des formateurs

Animer du digital (en classe virtuelle par exemple) nécessite une maîtrise de l'outil et des modes d'animation plus inductifs. Le formateur devient un animateur.

À l'échelle de la filière, *via* CINav, des réunions sur l'ensemble du territoire national ont été organisées pour former enseignants et formateurs au module d'acculturation maritime développé par l'association, soit une cinquantaine de formateurs par an.

L'appétence et la motivation du collaborateur et la question de leur accès aux moyens digitaux

Au-delà des aspects économiques, l'engouement et la satisfaction des utilisateurs est un puissant levier de développement de ces usages. C'est un point crucial, notamment côté production (ateliers et chantiers) en considérant également la complémentarité avec d'autres modes d'apprentissage (par exemple des *containers* de formation à faire circuler dans les chantiers). De nouvelles solutions ont vu le jour pour faciliter l'accès au numérique en atelier et de nouveaux modes d'administration ont été créés (séances de e-learning collectifs par exemple).

La nécessaire régulation

La canalisation, le juste dimensionnement et le lissage dans le temps sont indispensables quand l'offre digitale se développe : comme certaines entités (compliance, RGPD, Cyber...) édictaient chacune leurs « formations obligatoires » sans calendrier commun, cela a généré par période une certaine saturation quand le même public était systématiquement visé. La maîtrise du temps passé en formation et les priorités restent à suivre et à maîtriser.

L'enjeu de la maîtrise des sources et des ressources

Le retour d'expérience montre l'importance de bien appréhender l'enjeu de la maîtrise des sources et de garantir la fiabilité des contenus par une bonne maîtrise des validations.

Un système digital doit être considéré comme « vivant » avec une bonne maîtrise des fichiers sources et des mises à jour récurrentes, une maîtrise des accès, de la

donnée et le respect des règles RGPD en matière de *reporting* notamment.

La transformation digitale est un état d'esprit à porter par les dirigeants et dans ce contexte se pose la question de l'accompagnement des PME qui ont moins de moyens. Qui met l'investissement de départ ? et pour quel retour sur investissement ? Certains critères comme la longévité du module et le volume de personnes à atteindre sont très différents de ceux des grands groupes.

Le coût de réalisation du module d'acculturation maritime développé par CINav s'élève à 1 200 € par minute hors coût de la plateforme et maintenance associées. Ces coûts élevés plaident en faveur d'une mutualisation des outils pour que les petites structures puissent aussi bénéficier de l'usage du numérique en matière de formation et bénéficient à travers le CINav d'un projet de formation intéressant en termes d'économie d'échelle avec la mise en commun de ressources pédagogiques, de moyens financiers et la mutualisation de certains outils et produits.

Conclusion

Le digital s'est durablement installé et se développe.

Il touche désormais 100 % des collaborateurs, représentée à Naval Group de l'ordre 10 % des investissements annuels en formation et plus du tiers des heures passées en formation par les collaborateurs.

L'ensemble de ces chiffres est en croissance.

Il est diversement disponible suivant les moyens mis à disposition des salariés. Son évolution est très rapide, il est impératif d'opérer à des mises à jour régulières.

La digitalisation des formations requiert de l'animation et de l'implication de la part des formateurs. L'apprenant peut manquer d'engagement du fait de son isolement devant l'ordinateur, pour certaines sessions, il est même recommandé qu'elles puissent se suivre en petit groupe pour maintenir un collectif.

Pour les entreprises de la filière et notamment les ETI et PME, la formation digitale est un outil puissant de productivité et d'attractivité à la disposition de tous. Pour aller au-delà, il s'agit maintenant de développer des outils de *e-learning* adaptatif (personnalisation de l'activité par analyse du comportement) pour éviter la passivité et s'adapter au plus près à l'évolution de l'apprenant. On parle aussi de *coach* numérique.