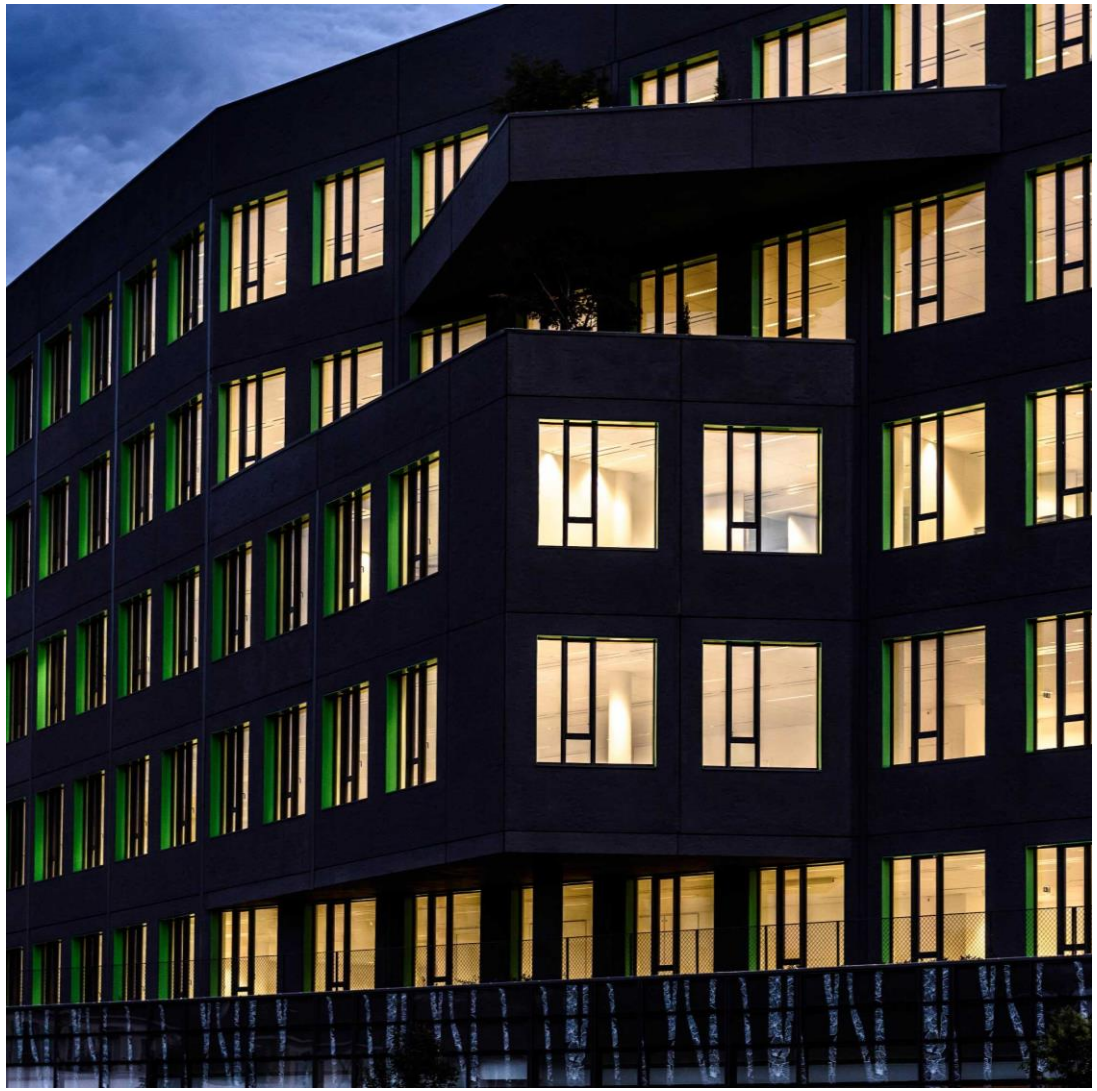


AFOPE
LA FORMATION LEVIER DE TRANSFORMATION ET DE PERFORMANCE DURABLE

EXPÉRIENCE IFCAM

IFCAM
L'UNIVERSITÉ DU GROUPE

IFCAM 50 ANS L'AVENIR EN FORMATION

DIRECTION DES RESSOURCES

LE GROUPE CREDIT AGRICOLE

LES CAISSES REGIONALES



CAISSES RÉGIONALES

12,3 M de sociétaires détenant les parts sociales des **2 376** Caisses locales

39 Caisses régionales détenant ensemble la majorité du capital de Crédit Agricole S.A. via la **SAS Rue La Boétie**[1]
⟶ détiennent **100%** de SACAM Mutualisation
⟵ détenant **25%** des Caisses régionales
⟷ **Lien politique** Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA)[2]

PUBLIC

21,8% Investisseurs institutionnels

8,1% Actionnaires individuels

6,6% Salariés via l'épargne salariale

NS[3] Autodétention

CASA & FILIALES

CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Gestion de l'épargne et assurances
- CA ASSURANCES
- Amundi Investment Solutions
- CA INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT

Banques de proximité
- LCL
- CRÉDIT AGRICOLE ITALIA
- CRÉDIT AGRICOLE POLSKA
- CRÉDIT AGRICOLE UKRAINE
- CRÉDIT AGRICOLE EGYPT

Grandes clientèles
- CA CORPORATE & INVESTMENT BANK
- caceis INVESTOR SERVICES

Services Financiers Spécialisés
- CA PERSONAL FINANCE & MOBILITY
- CA CRÉDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING

Autres filiales
- CA CAPITAL INVESTISSEMENT & FINANCE
- CA GROUP INFRASTRUCTURE PLATFORM
- CA IMMOBILIER
- CA PAYMENT SERVICES
- CA SANTÉ & TERRITOIRES
- CA TRANSITIONS & ÉNERGIES
- CA IDIA CAPITAL INVESTISSEMENT
- B FOR
- uni médias

© IFCAM - Ce document est la propriété exclusive de l'IFCAM et ne peut être utilisé ou reproduit qu'avec son autorisation écrite.

IFCAM L'UNIVERSITÉ DU GROUPE — IFCAM 50 ANS L'AVENIR EN FORMATION

IFCAM – UNIVERSITE DU GROUPE

Chiffres clés 2025

314 223 Équiv. jours de formation	**50 ans** D'expérience	**174 500** Utilisateurs LEARNIA	**90 %** Taux de satisfaction
1 140 Offres formation et accompagnement	**11 205** Inscriptions certifiantes	**2 098** Alternants (DIFCAM)	**1 126** Form'Acteurs internes

💡 **Une université universelle IFCAM + DIFCAM : un continuum unique de développement des compétences**

Cibles: Collaborateurs, Managers, Dirigeants, Elus, Présidents & Administrateurs de Caisses Régionales, Alternants

© IFCAM - Ce document est la propriété exclusive de l'IFCAM et ne peut être utilisé ou reproduit qu'avec son autorisation écrite.

IFCAM L'UNIVERSITÉ DU GROUPE — IFCAM 50 ANS L'AVENIR EN FORMATION

*« Le XXIe siècle appartient aux esprits **curieux, agiles, insatiables.** L'apprentissage n'est plus un escalier qu'on gravit une fois, mais un tapis roulant qui ne s'arrête jamais. »*

— Laurent Alexandre & Olivier Babeau

Dans un monde où les métiers se transforment plus vite que les organisations ne forment, la montée en compétences n'est plus une option — c'est une **condition de survie.**

01

La démarche du Groupe

Stratégie, transformations & co-construction

Un contexte de transformation accélérée

Baromètre Cegos 2026

IA & Digital

68 % des RH placent l'IA en tête des transformations
impactant les compétences à 2 ans.
1 emploi sur 4 : risque d'obsolescence à 3 ans.

Transitions

Finance durable · rénovation énergétique
transition agricole · circuits courts
Nouvelles attentes RSE de la société et des clients

Évolution Métiers & des postures

RH: du rôle de financeur à celui d'accompagnateur stratégique.
Nouvelles postures managériales et relationnelles attendues.

91 % des RH affirment que le développement des compétences est **stratégique** pour leur organisation — et **65 %** privilégient la montée en compétences au recrutement.

Conséquence directe : la formation n’est plus un dispositif périphérique. Elle devient **le mécanisme central de sécurisation des parcours, de maintien de l'employabilité et d'adaptation collective.**

La formation au cœur du plan ACT 2028

3 priorités stratégiques IFCAM alignées sur le plan Groupe

01

Aligner formation & stratégie Groupe

Chaque dispositif répond à des ambitions business mesurables.
Ex : Marché Entreprises — 1ère place à 2030, PNB à 3 Md€ (+50%).

02

Garantir l'employabilité durable

Dispositifs plus agiles, modulaires, personnalisés. Accompagnement tout au long du parcours profes-sionnel de chaque collaborateur.

03

Transformer les modes d'apprentissage

Du one-shot à l'apprentissage continu in the “flow of work”. De la satisfaction mesurée à l'impact sur la performance opérationnelle.

Exemple concret : Transformer une ambition business en parcours

Le Chargé d'Affaires Entreprises (CAE), chef d'orchestre des expertises

Marqueurs business à 2030

- 1ère place en part de marché et en banque principale
- PNB de 3 Md€ (+50% vs 2024)
- + 100 000 clients PME, ETI, filiales internationales
- + 1 million de nouveaux clients (offres affinitaires)
- 1ère place en IRC (Indice de Recommandation Client)

→ Besoins de formation associés

- Maîtrise de l'offre globale (cash management, IARD, épargne salariale, M&A)
- Animation de la client team (CRM, coordination multi-acteurs)
- Posture de conseil (entretien dirigeant, lecture financière, transitions)
- Outils & digital (CRM Entreprises, EDI, rentabilité de la relation)

La co-construction : moteur de la transformation par la formation

Caisses Régionales
& directeurs de marché

Chargés d'affaires,
managers, experts métiers

Entités CASA & filiales
(Assurances, Conformité…)

↓ ↓ ↓

IFCAM
Groupes de travail terrain & ingénierie pédagogique

💡 **Résultat : des dispositifs ancrés dans les pratiques réelles, modulaires, et immédiatement appropriables sur le terrain — la condition d'une transformation qui prend.**

Exemple concret : Co-construction & élargissement de l'offre 2025

Logique de co-construction

- Caisses Régionales & directeurs de marché
- Collaborateurs, managers, experts métiers
- Entités CASA & filiales (Assurances, Amundi, Conformité…)
- Groupes de travail terrain avant chaque nouveau dispositif
- Appui sur le réseau des Form'Acteurs

Nouvelles offres lancées en 2025

- Management intergénérationnel, Managers de managers
- Coaching individuel & collectif, Design thinking
- Univers IA : 15 ressources à la carte
- Finance durable, transitions énergétiques
- Banque des RH (offre extra-bancaire), Accessibilité numérique

L'IFCAM conçoit des écosystèmes de compétences ancrés dans les priorités business du Groupe.

- La stratégie du Groupe fixe des ambitions de transformation mesurables (parts de marché, employabilité, transitions)
- L'IFCAM traduit ces ambitions en parcours adaptés aux moments de vie des collaborateurs

02

Perspectives d'évolution de l'offre

Au-delà du technique : transformations humaines & certification

Élargir le rayonnement : au-delà de la formation technique

Transformations humaines & managériales

- Formations postures de conseil stratégique
- Confiance, engagement collectif, agilité
- Co-développement et coaching
- Inclusion et diversité des profils
- Management intergénérationnel

Grandes transitions environnementales

- Finance durable & circuits courts
- Conseil en rénovation énergétique
- Transition agricole (questionnaire Agri)
- Prêts transitions fléchés, RSE
- Accessibilité numérique

Certification & reconnaissance

- Parcours certifiant IFCAM x ESCP
- 9 promos · 268 formés · 98% de réussite
- Cap 2027 : certification RNCP
- Short Certificates modulaires

Le défi « Time to Competency »

Répondre vite, juste et à grande échelle

41 %

des salariés estiment que la réponse formation arrive trop tard
(Cegos 2026)

Les réponses IFCAM

- Microlearning : modules 3-10 min, 80% de taux de complétion
- 26 Scan'up adaptatives : positionnement → préconisation → validation
- Parcours accessibles à la demande, dans le flux du travail
- Recommandations IA personnalisées via LEARNIA

HIER

Catalogue · Formation one-shot · Mesure de satisfaction
Formation déconnectée du travail

DEMAIN

Écosystème de compétences · Apprentissage continu
Personnalisé par IA · Mesure d'impact business

La performance durable :
une compétence acquise au bon moment, immédiatement mobilisable, a un impact direct sur la performance opérationnelle — et réduit le sentiment d'obsolescence qui touche déjà **1 salarié sur 4**.

03

LEARNIA

L’écosystème d’apprentissage continu du Groupe

LEARNIA — Du catalogue au flux d'apprentissage

174 500 utilisateurs connectés



Accès mobile anytime / anywhere

E-learnings, vidéos, fiches OAV
accessibles entre deux RDV, en déplacement, sur mobile.



Parcours adaptatifs & recommandations IA

Contenus personnalisés selon le
profil, les lacunes identifiées et
les priorités business de la CR.



Continuité pédagogique

Avant, pendant et après les formations : quiz, fiches pratiques
mobilisables en RDV client.



Reporting temps réel pour les managers

Tableau de bord : progression,
gaps de compétences, pilotage
aligné sur les enjeux business.

💡 **LEARNIA n'est pas un catalogue digital de plus — c'est l'écosystème qui accompagne le collaborateur dans la réalité de son quotidien.**

UNE EXPÉRIENCE D'APPRENTISSAGE INNOVANTE AU SERVICE DES ENJEUX DU GROUPE

Learning expérience plateforme,
Développer les compétences et l'apprentissage

Au cœur du projet humain du Groupe

- L'humain au centre
- Une expérience fluide
- La montée en compétence démultipliée
- Un temps de formation optimisé



Une plateforme ambitieuse

- Un monde d'apprentissage centré sur les besoins du Groupe d'aujourd'hui et de demain
- Une richesse de contenus
- Une programmation éditoriale

Une solution innovante*

- Une solution novatrice exploitant le potentiel de l'IA
- Un levier d'attractivité et de fidélisation
- Une solution transformant les modes d'apprentissage

cf slides annexe

© IFCAM - Ce document est la propriété exclusive de l'IFCAM et ne peut être utilisé ou reproduit qu'avec son autorisation écrite.

UNE PLATEFORME QUI VOUS EST DÉDIÉE



- ✓ Compléter son profil
- ✓ Définir 4 compétences prioritaires
- ✓ Naviguer sur la page d'accueil, personnalisée par l'IA de Learnia
- ✓ Développer de nouvelles compétences
- ✓ S'évaluer et demander à son manager et à ses pairs des évaluations
- ✓ Interagir

AGRÉMENTÉE DE FONCTIONNALITÉS POUR LES MANAGERS ET SERVICES FORMATION



- ✓ Piloter les compétences individuelles et collectives de équipe
- ✓ Animer la montée en compétence de l'équipe



- ✓ Créer des plans et parcours
- ✓ Assigner des formations
- ✓ Personnaliser la page dédiée à l'entité
- ✓ Éditer et exporter des rapports

© IFCAM - Ce document est la propriété exclusive de l'IFCAM et ne peut être utilisé ou reproduit qu'avec son autorisation écrite.

LEARNIA comme réponse à la courbe de l'oubli

La courbe de l'oubli (Ebbinghaus)

50 % oubliés
en 24h

90 % oubliés
en 1 semaine

Sans réactivation, une formation one-shot a un impact très limité.

Les leviers LEARNIA pour ancrer les apprentissages

- Répétition espacée : micro-quiz, rappels, réactivation dans le temps
- Microlearning : 80% de complétion vs 20% pour les formats longs
- Gamification : 90% de complétion vs 25% sans (BuildEmpire)
- Simulations et apprentissage expérientiel (Strategica, immersif)
- Social learning : communautés de pratiques, partage entre pairs
- Continuité pédagogique : fiches OAV mobilisables en RDV client
- Présentiel valorisé pour les dynamiques collectives et la transposition

05

Vision & perspectives

Le Learning & Development (L&D) au cœur des transformations humaines

6 tendances qui reconfigurent le Learning de demain

Stratégie IFCAM

① IA & personnalisation

Le L&D devient designer de systèmes intelligents.
«Quelle expérience orchestrer ?»

② Microlearning dominant

80% de complétion vs 20% pour les formats longs.
Réponse à la contrainte cognitive.

③ Mobile first

94% de la Gen Z apprend sur smartphone.
+45% de rétention vs méthodes traditionnelles.

④ Du LMS au LXP

88% des utilisateurs jugent le LXP supérieur.
Glissement vers la logique d'engagement.

⑤ Immersif & gamification

90% de complétion avec gamification.
Avatars IA, simulations, réalité virtuelle.

⑥ Mesure d'impact réel

Passage de la preuve d'activité
à la preuve d'effet (Kirkpatrick, LTEM).

Horizon 2035 : la formation comme levier de différenciation humaine

Baromètre Cegos 2026

23 % des salariés

& 21 % des RH placent en priorité n°1 :
développer les compétences qui distinguent l'humain de l'IA

Ce que l'IA ne remplacera pas

- Esprit critique & discernement éthique
- Créativité & intelligence émotionnelle
- Coopération & leadership collectif
- Sens, engagement, relation humaine

Les engagements IFCAM

- Accompagner les pratiques managériales vers le leadership collectif
- Faire de l'IFCAM un acteur de culture apprenante, pas un prestataire
- Mesurer l'impact, pas l'activité

Synthèse : le cercle vertueux formation – transformation – performance

Stratégie Groupe (ACT 2028)

Formation (IFCAM, co-construite)

Performance durable (individuelle & collective)

↑ alimente en retour les nouvelles ambitions stratégiques ↑

- La stratégie du Groupe fixe des ambitions de transformation mesurables (parts de marché, employabilité, transitions)
- L'IFCAM traduit ces ambitions en parcours co-construits, modulaires et adaptés aux moments de vie des collaborateurs
- LEARNIA et l'ancrage pédagogique transforment ces parcours en compétences durables, mesurées sur leur impact réel
- Cette performance durable nourrit à son tour la capacité du Groupe à se transformer face aux défis suivants

En synthèse

ANCRAGE
Stratégique

Partenaire des marchés
dans l'atteinte
des objectifs 2030.

AGILITÉ
Pédagogique

Parcours courts, certifiants,
adaptés aux moments
de vie du collaborateur.

AMBITION
Humaine

Au-delà du technique :
leadership, sens,
culture apprenante.

ENSEMBLE, FORMONS NOTRE AVENIR

Formation, transformation et performance

Présentation AFOPE
18 juin 2026



Macha DELARD
Head of SERVIER &U



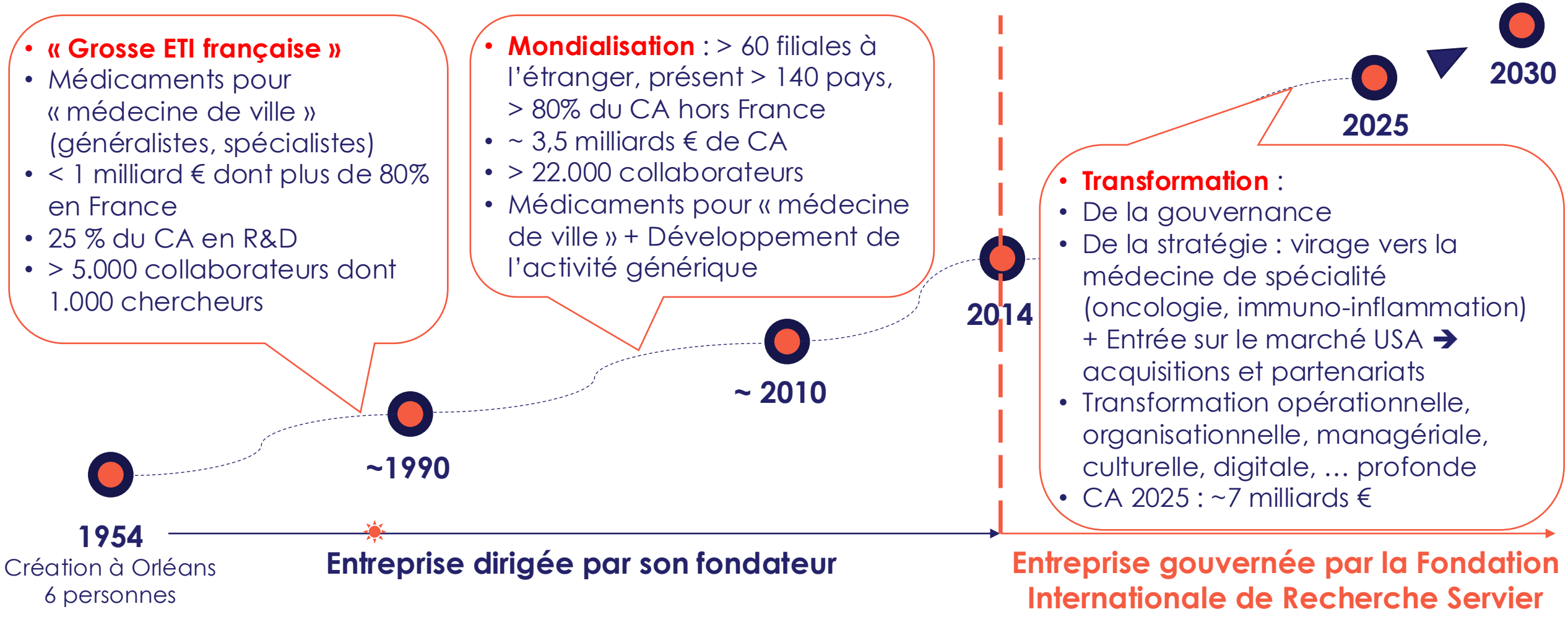
Pierre WIDMER
Afope
(ex founder of S &U Academies)

SERVIER &U ACADEMIES

Dans une transformation profonde saturée d'urgences, comment positionner la formation comme un investissement clé pour la réussite stratégique

SERVIER
moved by you

Le Groupe Servier



SERVIER &U, levier de transformation



« People are the driving force of the Group's transformation »
seulement si …

- **P** — **Pouvoir** *(ressources matérielles ou immatérielles)*
- **I** — **Intérêt** *(gains, pertes matériels ou immatériels)*
- **S** — **Savoirs** *(faire, être)*
- **E** — **Envie** *(motivations)*

2019
Création de l'Université d'Entreprise SERVIER &U*
Mission
Développer les compétences critiques pour le succès de la transformation du Groupe

* Au sein de la Direction Learning & Development Groupe

SERVIER

Sommaire

01. Genèse et construction

02. Bilan et perspectives

03. Enseignements

SERVIER
moved by you

SERVIER &U, les premiers pas

« SERVIER &U, key skills for key people »



2019 - 2020

Key people orientation

Lancer la transformation culturelle en « descendant » la chaîne managériale

- 2019 : **« Leading in a VUCA world »** program pour le Top 150
  Programme digital + Séminaires résidentiels
- 2020 : **« Giving life to the Servier Leadership Model »** program
  Former les 700 top managers au SLM et à animer le cascading auprès des 22.000 collaborateurs *(« teach back »)*

> 2021

Key skills orientation

Développer les compétences stratégiques pour la transformation du Groupe

SERVIER &U ACADEMIES

3 principes existentiels de positionnement des Académies

Objectif : délivrer une valeur ajoutée stratégique reconnue



#1 | LEVIER STRATÉGIQUE

Développer les **compétences stratégiques** pour la réussite du Groupe



#2 | PERFORMANCE COLLECTIVE

Développer les **compétences collectives** indispensables à la performance collective



#3 | CO-GESTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Créer et co-gérer avec les équipes métiers pour répondre à leurs **besoins utiles et prioritaires**

SERVIER

3 principes existentiels de positionnement des Académies

Objectif : délivrer une valeur ajoutée stratégique reconnue



#1 | LEVIER STRATÉGIQUE

Développer les **compétences stratégiques** pour la réussite du Groupe

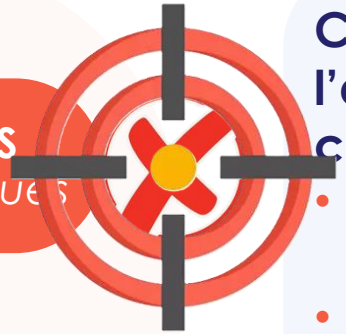
SERVIER

#1 Développer les compétences stratégiques

« T-Shaped profile »

COMPÉTENCES TRANSVERSES
comportementales et techniques

EXPERTISES FONCTIONNELLES



Compétences utiles quel que soit le métier, développant l'adaptabilité aux situations nouvelles et la capacité à collaborer efficacement

- **Compétences comportementales** (« soft skills ») : relations interpersonnelles, intelligence des situations, leadership, …
- **Compétences techniques transverses** : gestion de projet, technologies digitales, connaissance des autres métiers, …



- **Expertises « métier » internes fortes et bien développées**
- **Cœur des programmes de formation existants**
- Acquisitions (talents ou entreprises) dans les nouveaux domaines thérapeutiques (oncologie, ...)

SERVIER

#1 Prioriser les compétences stratégiques transverses

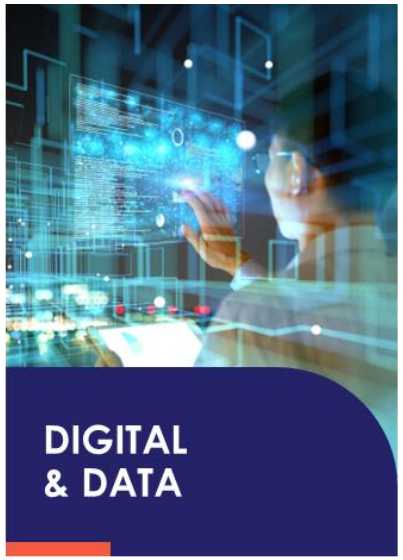
2022



PROJECT MANAGEMENT

Réussir les projets de croissance et de performance du Groupe

2022



DIGITAL & DATA

Mettre les technologies digitales au service de la performance des Métiers

2023



LEADERSHIP & MANAGEMENT

Créer la performance collective et accompagner le changement

2025



FINANCE

Optimiser les décisions opérationnelles et stratégiques pour assurer la pérennité de la Fondation

2025



HUMAN CAPITAL

Investir dans le capital humain

SERVIER

#1 Une spécificité : cibler des « non-spécialistes » du domaine





Exemples :
- *Finance pour non financiers » Intermediate et Advanced*
- *Change management pour managers*

- *Managers, exploitez en toute confiance l'IA dans vos pratiques managériales*

- *Réussir un entretien de recrutement (recruteur)*
- *Réussir un entretien de recrutement (recruté)*

Exemples :
- *Leadership pour tous (i.e. <u>TOUS</u> les collaborateurs)*
- *Etre un équipier projet performant*

SERVIER

3 principes existentiels de positionnement des Académies



#2 | PERFORMANCE COLLECTIVE

Développer les **compétences collectives** indispensables à la performance collective

SERVIER

#2 Comment bâtir des compétences ?

Les « tendances du marché Learning & Development » pour répondre aux attentes « clients » (apprenants, managers, dirigeants)

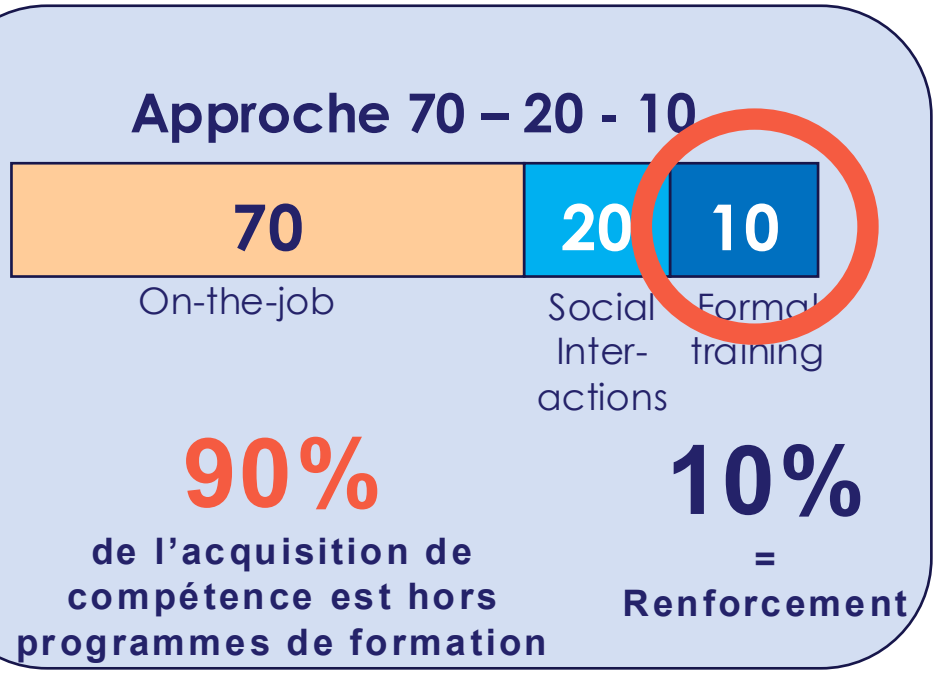


- **Minimiser le temps**
- **Minimiser les coûts**

- DIGITAL LEARNING
- FORMATS COURTS
- PERSONNALISATION
- 70 – 20 - 10

SERVIER

#2 Comment bâtir des compétences ?



Digital learning
Formats courts
Personnalisation

#2 Comment bâtir de nouvelles compétences ?

Compétences existantes

Nouvelle Stratégie

Nouvelles compétences

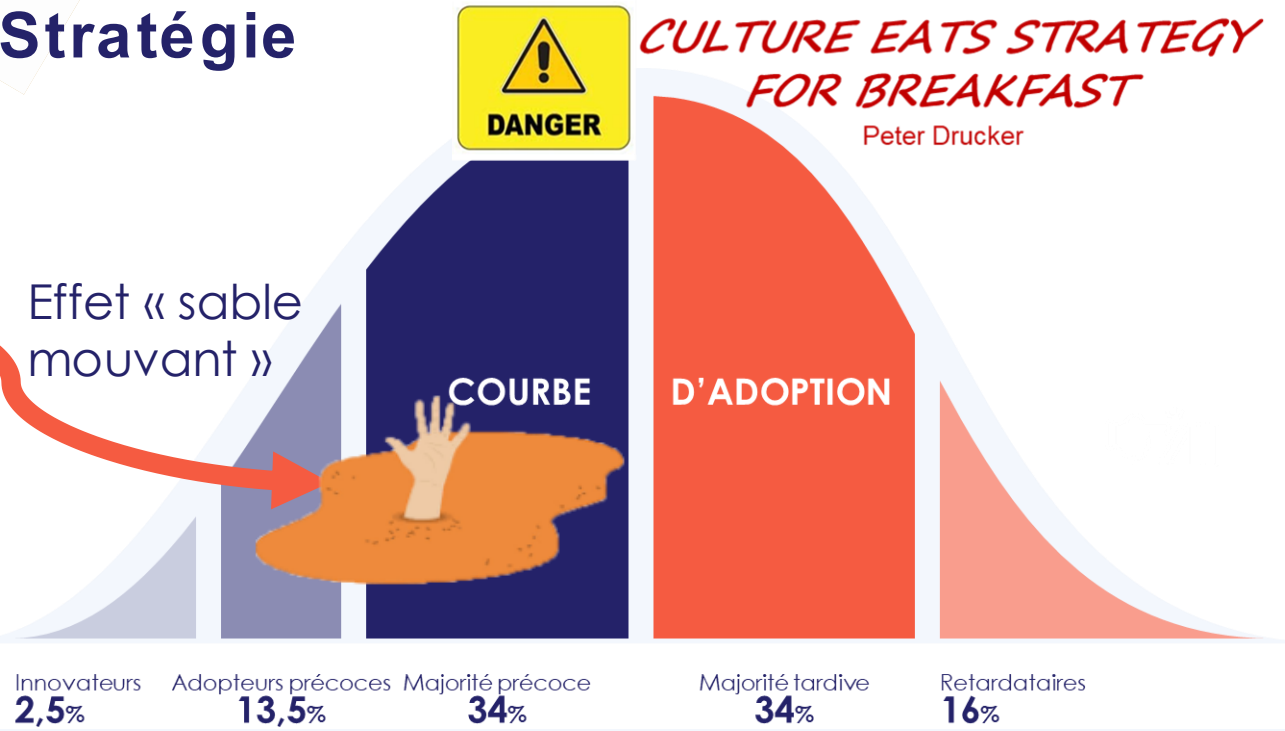
Approche 70 – 20 - 10

70	20	10
On-the-job	Social Inter-actions	Formal training

90%
de l'acquisition de compétence est hors programmes de formation

10%
= Renforcement

Effet « sable mouvant »



SERVIER

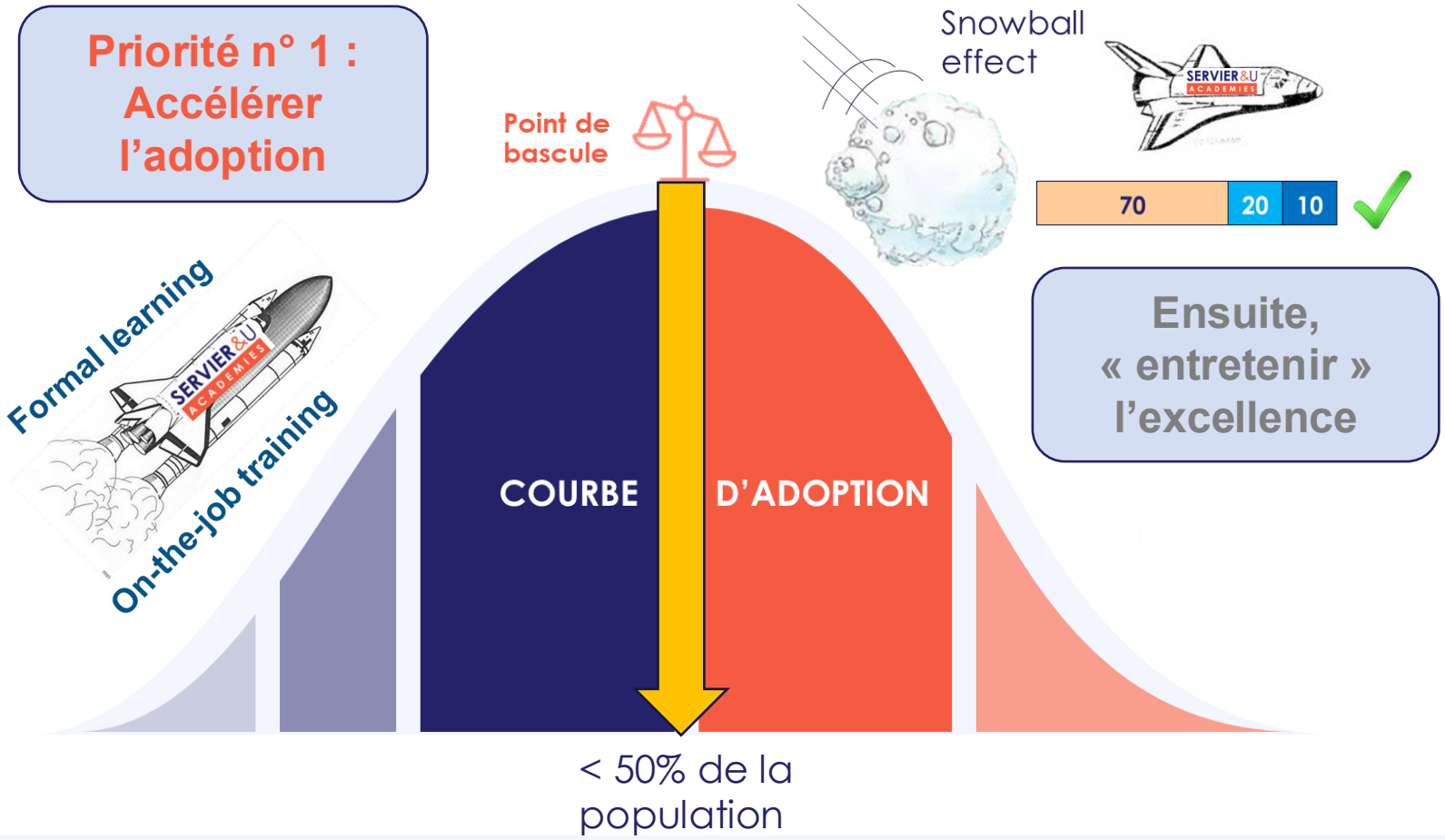
#2 Bâtir de nouvelles compétences collectives

LE DEFI

ATTEINDRE AU PLUS VITE LE « POINT DE BASCULE »

Cibler et dimensionner les populations prioritaires à former pour **atteindre des "points de bascule" locaux**

Exemples : le "Change Management program" ou "Finance pour non-financiers – Advanced"



#2 Bâtir de nouvelles compétences collectives

COMPETENCE INDIVIDUELLE	COMPETENCE COLLECTIVE
Capacité d'une personne à mobiliser de façon pertinente ses savoirs, savoir-faire et attitudes pour réussir une activité dans un contexte donné	**Capacité d'un groupe** à combiner et coordonner efficacement ses compétences individuelles, ses interactions et ses routines pour atteindre un objectif commun
Plan « RH » de développement individualisé *pour rendre le collaborateur plus performant dans son poste, le motiver, favoriser sa mobilité et son employabilité*	***Programmes de formation de populations*** *pour leur faire partager* ***un socle commun*** *de pratiques et de comportements, et favorisant la création de* ***liens interpersonnels****, sources de* ***performance collective***

SERVIER

#2 Ancrer de nouvelles compétences collectives

Utiliser toutes les modalités pédagogiques pertinentes mais ne pas sacrifier aux « tendances du moment »

Tendances prédominantes du marché Learning & Development	Choix pour la « colonne vertébrale » des Académies SERVIER &U
Digital learning	**Prédominance du présentiel** (ou distanciel « animé » pour l'international) et, dès que possible, groupes transdisciplinaires
Formats courts	**Prédominance de formats 2 jours** minimum (++ : 2+1 jours)
Personnalisation des parcours	Programmes créés **pour des populations**

Créer un socle commun de pratiques, d'état d'esprit, de confiance et de solidarité

??

Comment « vendre » nos Académies ?



Les « tendances du marché Learning & Development » pour répondre aux attentes « clients » (apprenants, managers, dirigeants)



- Minimiser le temps
- Minimiser les coûts

DIGITAL LEARNING

FORMATS COURTS

PERSONNALISATION

70 – 20 - 10

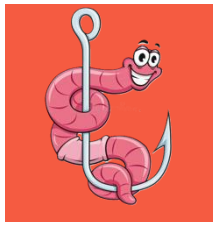
SERVIER

3 principes existentiels de positionnement des Académies



#3 | CO-GESTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Créer et co-gérer avec les équipes métiers pour répondre à leurs **besoins utiles et prioritaires**



Pour « vendre » nos Académies



1. **IDENTIFIER DES BESOINS IMPERATIFS DE DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES STRATEGIQUES**

2. **REUSSIR DES « PREUVES DE CONCEPT » EN MODE AGILE**
   - **PILOTER PAR LA VALEUR CREEE EN AVANCANT PAR « MINIMUM VIABLE PRODUCTS » SUCCESSIFS**
   - **DONNER LE POUVOIR AU(X) BUSINESS OWNER(S)**

3. **CAPITALISER SUR CES « PREUVES DE CONCEPT » POUR FAIRE « BOULE DE NEIGE »**

SERVIER

#3 Piloter par la valeur créée pour les « business owners »

3 cailloux dans les chaussures de la transformation du Groupe	Business owners	Proposition de valeur *(besoins impératifs et **prioritaires**)*
Les projets stratégiques de transformation sont « sous perfusion » de consultants externes + « chapelles » entre méthodes projet « traditionnelle » et agile	• Executive VP Corporate Strategy • Head of Group Transformation Project Office	**Project Management Academy** Professionnaliser les leaders et équipes projet Servier sur la base d'un Project Management Handbook intégrant toutes les approches
Nécessité impérative de monter en compétences digitales les équipes « techniques » mais surtout des équipes Métiers pour accélérer la **transformation digitale**	• Executive VP Digital & IS • Head of Group Digital Transformation Office	**Digital & Data Academy** Assurer la montée en compétence des équipes de la Direction Digital & IS mais surtout des équipes Métier
Besoin d'accélérer la **transformation globale du Groupe**	• ComEx Groupe • Head of Organization & Change Department	**Change Management Program** pour les « Change Agents » au sein de la Project Management Academy

OK pour investir temps et argent pour réaliser des MVPs

SERVIER

#3 Donner le pouvoir aux business owners

Un fonctionnement en « franchise »

Un « franchiseur » :

SERVIER &U ACADEMIES

Des « franchisés » :
Les Académies SERVIER &U

- PROJECT MANAGEMENT
- LEADERSHIP & MANAGEMENT
- HUMAN RESOURCES
- DIGITAL & DATA
- FINANCE
- Etc.



SERVIER &U ACADEMY XXX IS YOUR ACADEMY



You organize and lead the governance of your Academy *and participate in the S &U Academies governance*



You define the skills you want to be developed



You define the people you want to be trained and the way to do it



You allocate the means ***(at least an Academy Owner*** *(part time), programs design costs, eventually trainings funding*



You define your priorities in terms of skills and people to be developed



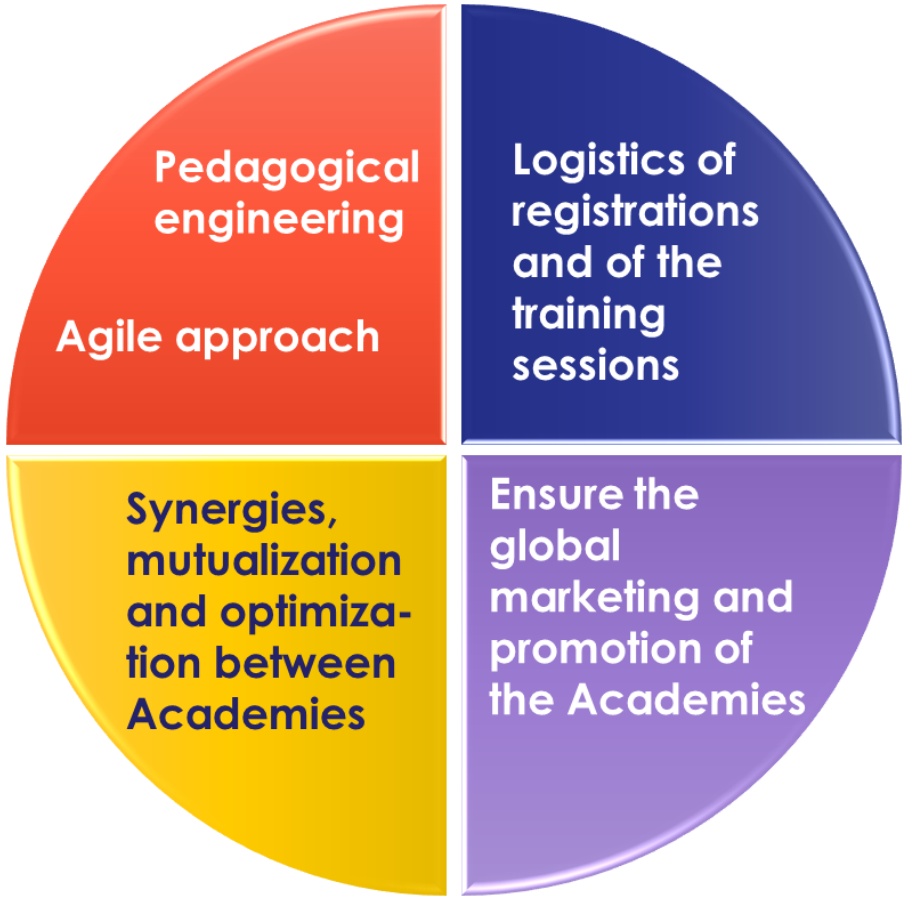
You promote, communicate and lobby to achieve the expected objectives

SERVIER

SERVIER &U ACADEMIES

SUPPORTS YOUR ACADEMY

DESIGN

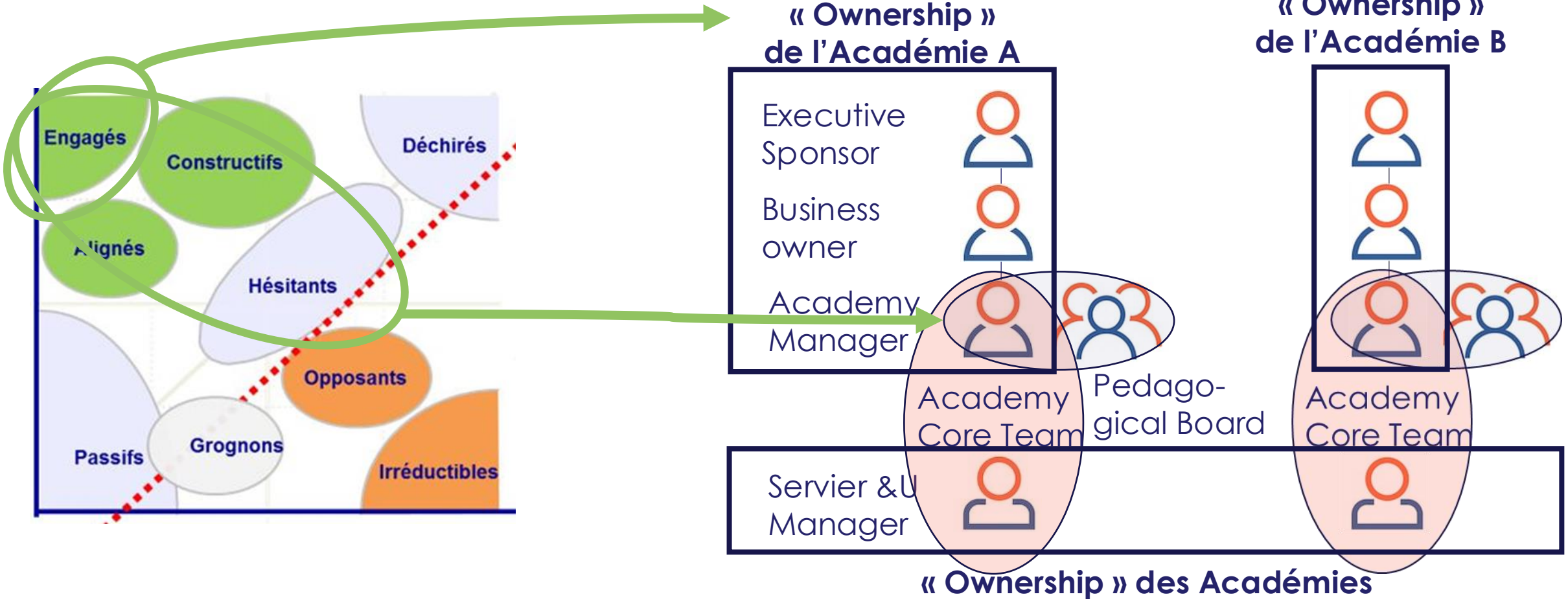


DEPLOYMENT

PROMOTION

SERVIER

#3 La gouvernance comme levier majeur de gestion des parties prenantes



SERVIER

#3 Effet « boule de neige » : les métiers demandent la création d'Académies

2021 : Phase d'amorçage

SERVIER&U ACADEMY PROJECT MANAGEMENT

❗ Les « **business owners** » candidatent aux 1ers Servier Awards

Servier Awards 2023

Transformative Mindset

SERVIER&U ACADEMY DIGITAL & DATA

➢ 2023 : Demandes de création d'Académies par les Métiers

2022 : Exec VP HR → SERVIER&U ACADEMY LEADERSHIP & MANAGEMENT

2023 : Exec VP Finance → SERVIER&U ACADEMY FINANCE

2024 : Exec VP HR → SERVIER&U ACADEMY HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

2025 : Operational Excellence
Supply Chain Management

SERVIER

#3 Effet « boule de neige » : les métiers investissent dans les formations

Modèle économique imaginé à l'origine

Financement assuré par le Business Owner

- Identification de la population cible
- Dimensionnement de la cible pour obtenir le point de bascule
- Nombre d'années souhaité pour atteindre le point de bascule
- ➔ Budget de formation annuel à allouer par le Business Owner

Solution adoptée pour démarrer

Servier &U (co)finance les sessions pilotes

❗ ***LES SESSIONS PILOTES SONT UN OUTIL DE PROMOTION EXCEPTIONNEL DES LORS QUE L'ON SELECTIONNE BIEN LES PARTICIPANTS (leaders d'opinion)***

Financement assuré par le recours au budget annuel de formation

- Plan de communication et démarchage « porte à porte » pour inciter les collaborateurs ciblés à s'inscrire individuel-lement aux formations délivrées par les Académies lors de leur demande de formation annuelle

SERVIER

#3 Effet « boule de neige » : les métiers investissent dans les formations

Aujourd'hui, toutes les sources de financement (internes) sont utilisées

- **2023** : Le **ComEx** impose à chaque Direction de former 10 à 15% de sa population au Change Managment ➔ les Directions identifient des populations à **« enrôler » et « flèchent » une partie de leur budget de formation ou de fonctionnement pour financer ces formations**
  ➔ des Directions pérennisent cette approche les années suivantes pour systématiquement inscrire certaines de leurs populations aux Académies *(ex. : tout collaborateur affecté à un projet)*
- **2024** : La **Direction Financière** décide de financer sur 3 ans la formation de son « cœur de cible » de décideurs non-financiers via l'Académie Finance
- **2024** : La **DRH France** impose que tous les nouveaux managers France suivent le programme « Réussir dans sa première fonction managériale » de l'Académie Leadership & Management
- **2025** : La **DRH France** décide de financer une formation managériale à chaque manager France.
- **2026** : Le **ComEx** décide d'accélérer la formation à l'IA auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Sommaire

01. Genèse et construction

02. Bilan et perspectives

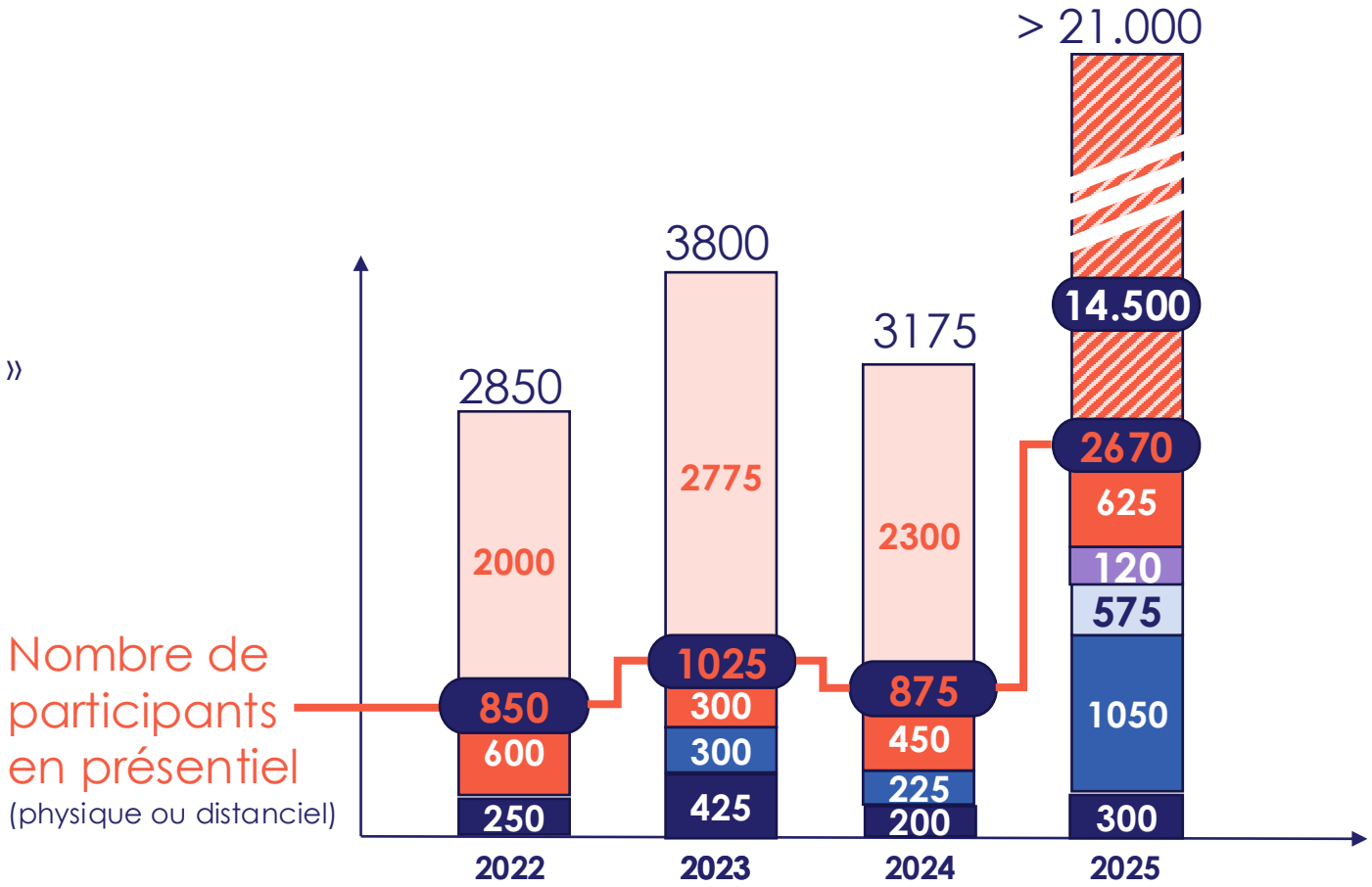
03. Enseignements

SERVIER
moved by you

Les Académies en 2025
Progression significative des inscriptions

COMPÉTENCES TRANSVERSES
comportementales et techniques

- D&D Ac « AI Literacy Program »
- D&D Ac « eLearning »
- D&D Ac « Classroom »
- Fin Ac
- HR Ac
- L&M Ac
- PM Ac



SERVIER

Les Académies en 2025
L'offre de formation

PROJECT MANAGEMENT

Cibles :
Tout collaborateur travaillant dans ou autour de projets

Offre actuelle
1 Essentiel pour tous
3 parcours :
- Equipier Projet
- Chef de projet
- Directeur de programme

5 modules à la carte

DIGITAL & DATA

Cibles :
Tous

Offre actuelle
Evolution constante :
Thématiques
- **Culture** digitale / IA et data
- Méthodes et outils **pour tous**
- Méthodes et outils **pour spécialistes**

LEADERSHIP & MANAGEMENT

Cibles :
- Tous pour leadership
- Managers pour management

Offre actuelle
1 Essentiel pour tous
Leadership personnel pour tous : 25(FR)/ 6 (EN) modules à la carte
Leaders.& Management
4 parcours :
- Primo-manager
- Mgr expérimenté
- Mgr strat. & transversal
- *Business Leadership*

12 modules à la carte

FINANCE

Cibles :
Tous : professionnels et non-professionnels de la gestion et finance

Offre actuelle
Pour non-financiers
2 parcours :
- Intermediate
- Advanced

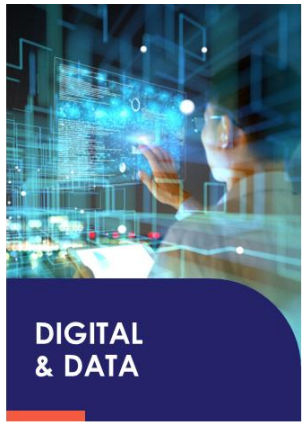
HUMAN CAPITAL

Cibles :
Tous : professionnels et non-professionnels des ressources humaines

Offre actuelle
Pour tout collaborateur :
5 modules à la carte
Pour manager :
7 modules à la carte
Pour professionnel RH :
6 modules à la carte

Améliorer et compléter l'offre











2026



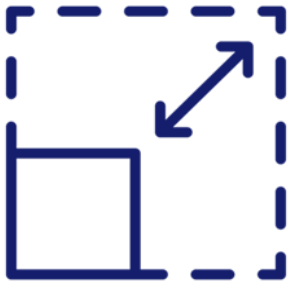


Les Académies en 2025
Les enjeux



AMELIORER L'OFFRE

- Délimiter les cibles de l'**offre internationale** et en améliorer les modes pédagogiques (actuellement gérée avec des classes virtuelles en anglais)
- Compléter les Académies en cours de création, accueillir les nouvelles, assurer le maintien en qualité de l'offre



REUSSIR LE « SCALE UP »

- Quitter le mode « start up » et industrialiser son fonctionnement ***en sachant rester agile !***
- Renforcer la gouvernance globale (cohérence globale de l'offre)
- Gérer la dichotomie « Accélérer l'acquisition des nouvelles compétences stratégiques » vs « Entretenir les compétences »
- Savoir quand ne pas créer d'Académies



S'INTEGRER DANS LES PROCESSUS RH

- S'intégrer avec les processus RH de workforce planning, skill-based organization, gestion des compétences et parcours de carrière
- Renforcer la maîtrise de l'offre de formation des Académies par les RH pour qu'ils jouent pleinement leur rôle de prescripteur

Sommaire

01. Genèse et construction

02. Bilan et perspectives

03. Enseignements

SERVIER
moved by you

SERVIER &U ACADEMIES

Enseignements clés

« Best Corporate Learning University » Brandon Hall Silver Awards

- **Utiliser la gouvernance comme un levier majeur de gestion des parties prenantes** :
  Le temps et les concessions investis pour embarquer les bons « complices », parfois aux dépens du calendrier, a été le meilleur investissement fait
- **S'appuyer pleinement sur un Academy Manager « business » passionné et responsable**
- **Commencer où la formation est considérée comme un impératif pour atteindre les objectifs stratégiques**
- **Commencer petit et en mode « agile »** :
  Délivrer très rapidement des solutions à très haute valeur ajoutée sur des périmètres restreints, critiques, prioritaires et sans réponse *(stratégie "océan bleu")*
  Se donner du temps pour construire progressivement une offre plus complète *(stratégie du nénuphar)*
- **Cibler, prioriser des populations clés pour atteindre au plus vite des points de bascule locaux** et trouver les moyens (en particulier financiers) de les embarquer
- **Etre opportuniste** : Les grands projets offrent souvent des opportunités pour développer et financer des programmes de formation qui peuvent nourrir les Académies
- Développer les **synergies et la solidarité entre les Académies**

SERVIER

SERVIER &U ACADEMIES

Des bénéfices concrets pour le **Groupe**

DEVELOPPE
les capacités stratégiques

ENCOURAGE
la performance individuelle, l'épanouissement et l'engagement

ACCÉLÈRE
l'agilité du Groupe

RENFORCE
la performance collective

PERMET
de former plus à coût égal (« 1=6 »)



Des questions ?

Pour aller plus loin, contactez Macha DELARD

macha.delard@servier.com

#2 Ancrer de nouvelles compétences collectives

Créer un socle commun
de pratiques, d'état d'esprit, de confiance et de solidarité

Conditions	Implications
Privilégier le présentiel **En « intra-entreprise »** **Avec des contenus « contextualisés »**	• **Assurer un nombre minimum d'apprenants pour chaque programme de formation** afin d'amortir les éventuels coûts de conception et les coûts d'animation (norme : former 6 personnes pour le coût d'une inscription à une formation « inter-entreprise ») ➔ *ne pas étendre exagérément l'offre* • **Trouver le juste niveau de contextualisation** : assez pour créer du sens collectif mais pas trop pour parler à tous et préserver transposabilité et pérennité ➔ *un rôle majeur d'ingénierie pédagogique pour Servier &U car les Métiers tendent à souhaiter trop d'expertise et d'opérationnalité « locale »* • **Mélanger tant que faire se peut la composition des groupes**