

# Construire un programme *learning & development* sur-mesure pour l'entreprise

Formation et transformation  
des compétences et des comportements  
dans l'organisation



em  
lyon  
business  
school



# Sommaire

<b>1. Pourquoi développer une formation sur-mesure ? .....</b>	<b>p. 7</b>
<b>2. Les parties prenantes du projet .....</b>	<b>p. 11</b>
<b>3. Les étapes de construction d'une formation sur-mesure .....</b>	<b>p. 15</b>
Etape 1 : Identifier le besoin réel .....	p. 15
Etape 2 : Détecter le point de bascule .....	p. 17
Etape 3 : Bâtir, tester et ajuster la solution pédagogique .....	p. 19
Etape 4 : Déterminer les indicateurs de mesure d'impact .....	p. 21
Etape 5 : Suivre le programme et mesurer les impacts .....	p. 21
<b>4. 8 Points de vigilance .....</b>	<b>p. 23</b>



## Introduction

**emlyon** business school conçoit des programmes de formation sur-mesure pour accompagner les entreprises dans leurs besoins d'adaptation et de transformation de leur organisation, de revitalisation de pratiques managériales, d'adaptation des individus et de l'organisation aux ruptures et aux modèles émergents. Véritables accélérateurs de transformation, ils s'appuient sur la pédagogie innovante early makers et sur l'expertise de la faculté de l'Ecole pour garantir un impact réel et durable.

A travers ce guide, **emlyon** business school vous apporte conseils et bonnes pratiques pour mettre en œuvre un programme de formation sur-mesure pour vos collaborateurs, et vous explique ses bénéfices pour votre organisation.

## La formation sur-mesure à emlyon business school

- **6 900 participants** en formation continue/an dont **4 500** dans les programmes de formation sur-mesure (campus France et internationaux)
- Accessible en présentiel sur **3 campus** (Lyon, Paris et Shanghai) ou directement en entreprise, **en blended learning ou en e-learning**.

**Bonne lecture !**



# 1 Pourquoi développer une formation sur-mesure ?

## Relier les collaborateurs aux enjeux de transformation

Les ruptures actuelles, qu'elles soient géopolitiques, technologiques, écologiques, sociologiques ou économiques, ont un impact sur l'ordre mondial. Elles génèrent dans les organisations une complexité accrue et rendent nécessaire l'accélération des prises de décisions et des transformations individuelles et collectives. Ces ruptures ouvrent aussi de nouveaux territoires à explorer et offrent des opportunités de création de nouvelles sources de valeur.

Dans cette course à la transformation, le développement continu des managers et des dirigeants, sur un plan aussi bien individuel que collectif, est la condition sine qua non du succès. C'est d'eux que dépendent directement la conduite des mutations requises pour concevoir et déployer avec intelligence les réponses aux ruptures qui se succèdent rapidement. Ce sont eux qui, en prenant de la hauteur et en remodelant régulièrement leur façon de penser et d'agir, préparent le terreau des transformations organisationnelles fluides, condition du succès collectif à venir.

La formation sur-mesure constitue aujourd'hui un levier crucial pour répondre aux problématiques de transformation des entreprises car elle permet aux collaborateurs de s'approprier le processus de changement et d'en devenir des acteurs efficaces. Au-delà des compétences managériales, nécessaires pour mieux appréhender les mutations dans leur quotidien et celui de leurs équipes, ils renforcent d'autres capacités centrales pour la conduite des transformations : leur intelligence relationnelle et politique, leur capacité de vision, leur aptitude à apprendre et à désapprendre en continu dans des contextes ambigus et volatiles. La formation sur-mesure devient alors un tremplin pour faire de l'entreprise une organisation apprenante.

## Les spécificités d'un programme de formation sur-mesure

Il existe aujourd'hui un très large choix de formations standardisées qui répondent à un grand nombre de besoins. Néanmoins, dans certains cas, les formations dites "sur étagère" ne suffisent pas. Choisir une formation sur-mesure, c'est rechercher un impact individuel et collectif ajusté au contexte opérationnel, stratégique et identitaire spécifique de l'entreprise. C'est dépasser l'acquisition de savoir et de savoir-faire, généralement bien réalisé par les formations standardisées. Choisir le sur-mesure, c'est oser l'acquisition de nouvelles capacités de penser, d'agir et de créer, plus multidimensionnelles, plus systémiques, plus intégratives qui conduisent naturellement les acteurs à poser des visions plus élaborées sur des réalités complexes. Sous cette condition, choisir le sur-mesure, c'est donner une chance à son organisation de réussir le virage de la transformation.

Comme son nom l'indique, le programme de formation sur-mesure est conçu spécifiquement pour une entreprise. Il ne pourra pas être dupliqué en tant que tel à d'autres entreprises, et devra être en grande partie adapté à chaque nouveau besoin identifié.



**Frédéric Dutertre** / responsable développement professionnel et compétences managériales du CA IDF

« Les lignes bougent et les comportements évoluent. Le programme de formation sur-mesure conçu avec **emlyon** business school engage chacun à avoir une réflexion régulière sur sa manière de fonctionner. Cette approche plus humaine répond aussi à une attente forte de la nouvelle génération de managers dans le monde de la banque. **emlyon** business school a su nous comprendre et répondre à nos aspirations. »

Le parcours et les modalités pédagogiques d'un programme de formation « sur étagère » sont définis en amont à partir d'une thématique répondant aux besoins du marché. Il cible donc un public large qui cherche à développer ses compétences sur un sujet spécifique quel que soit le contexte individuel.

Pour les programmes de formation sur-mesure, nous nous trouvons avec une logique inverse qui démarre par l'étude de l'expression du besoin de l'entreprise et se poursuit par la construction étape par étape d'un parcours pédagogique dédié en collaboration étroite avec l'organisation. Dans tous les cas, les formations sur-mesure partent d'enjeux contextualisés et partagés pour répondre à des objectifs d'impact clairement définis en faveur de la transformation des individus et de l'organisation.

Comme pour toutes autres formations, elles peuvent faire l'objet d'un financement via les dispositifs d'éligibilité au compte personnel de formation (CPF). Pour cela, les objectifs pédagogiques devront se décliner en objectifs d'acquisition de compétences précises et identifiables dans une certification professionnelle existante.

Le CPF pourra être initié par le salarié à l'invitation de l'entreprise dans le cadre de sa participation à un programme de formation sur-mesure. Il est donc une source possible de financement principale ou additionnelle.

Un processus de validation des acquis permet de reconnaître positivement ces compétences acquises par son expérience d'apprenant. Il obtient alors une certification partielle ou totale d'un titre inscrit au registre national (RNCP).



## 2 Les parties prenantes du projet

La construction d'un programme de formation sur-mesure implique l'engagement de nombreuses parties prenantes au sein de l'entreprise.

Le succès final des projets sur-mesure et leurs impacts réels dépendent directement de l'engagement tripartite dans l'organisation : la Direction Générale, les décideurs et experts des ressources humaines et du développement managérial (Learning and Development), et des managers de terrain.

Le besoin exprimé de construire un programme sur-mesure émane le plus souvent de la DRH, du responsable de la formation, talents ou du développement RH. Les directions générales de plus en plus conscientes que le succès des transformations dépend de l'engagement des collaborateurs en sont bien souvent les commanditaires. Elles deviennent même de plus en plus moteur dans la construction d'un projet de formation.

D'autres acteurs clés au sein de l'entreprise comme les directeurs de la transformation ou de l'innovation, les directeurs de fonctions transverses qui souhaitent répondre à une problématique liée à leur activité, peuvent aussi être à l'initiative du projet de formation.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, d'autres fonctions pourront entrer en scène pour apporter leur pierre à l'édifice : chef de projet dédié, directeur achat, managers, etc. Tout dépend de l'organisation et de la taille de l'entreprise.

### Qui solliciter et comment ?

Engager un projet de formation sur-mesure nécessite un investissement humain et financier de la part de l'entreprise. Cela implique de trouver le bon partenaire capable de :

1. **Poser un diagnostic approfondi sur le besoin réel**, pas seulement le besoin initial exprimé par les commanditaires. Sur ce point il est essentiel de bien distinguer demande exprimée et besoin réel qui, lui, est souvent identifié et explicité de manière conjointe.
2. **Concevoir une offre et un programme véritablement adaptés** qui construisent un projet d'apprentissage collectif, et engagent la dynamique d'évolution et de changement. La conception pédagogique se fera donc ad hoc tenant compte du contexte de la demande, des éléments stratégiques et de la culture organisationnelle en place. Un programme sur-mesure vient s'appuyer sur ces éléments de contexte pour couvrir le besoin réel en termes de transformation.
3. **Assembler les moyens et ressources pédagogiques pertinents** à la hauteur des enjeux de l'entreprise. Le choix des accompagnants pédagogiques (intervenants, coachs, experts, facilitateurs, ...) est déterminant. Ceux-ci doivent posséder de multiples compétences nécessaires à la conduite de projets sur-mesure : compétences techniques plurielles permettant de poser les bons diagnostics, compétences relationnelles et managériales, compétences stratégiques, compétences politiques et compétences culturelles.



**Olivier Leclerc** / responsable intrapreneuriat / Safran

« La réputation de pionnier d'**emlyon** business school en matière d'intrapreneuriat a apporté de la légitimité à notre projet en interne. Sa compréhension des enjeux économiques des grands groupes, associée à une connaissance des nouvelles méthodes pratiquées dans les start-up, a représenté un atout décisif dans le succès du programme. »

Les business schools telles qu'**emlyon** business school ont aujourd'hui les compétences et les ressources clés pour construire et mettre en place des programmes de développement des compétences pour les collaborateurs, 100% sur-mesure pour et avec l'entreprise.

Elles bénéficient d'ailleurs des labels ou des classements reconnus au niveau international attestant de la qualité des formations délivrées (EQUIS, AMBA, AACSB, classement du Financial Times...).

Le choix d'une business school permettra au projet de bénéficier d'une capacité à mixer pragmatisme et prise de hauteur sur le fond des problématiques qui se posent, de l'excellence académique, d'une culture de la qualité en faveur du client, de l'accréditation reconnue qui favorisent les financements externes, de la capacité du généraliste à intervenir sur un large champ de disciplines, de sujets et de situations, de l'indépendance d'opinion favorisée par une moindre pression à la rentabilité et au volume, et de la qualité des ressources pédagogiques.

Plusieurs voies sont possibles pour entamer une collaboration avec une business school : contact direct, appel d'offres et cahier des charges. Dans tous les cas, il convient en amont de bien cadrer son projet et de préparer un cahier des charges aussi clair et précis que possible pour engager de manière efficace une démarche auprès du ou des prestataires sollicités. Lorsque les cahiers des charges restent trop vagues ou trop ambitieux, le prestataire prendra les précautions nécessaires pour bien identifier, en intelligence avec son client, les enjeux et les besoins réels puis les options pédagogiques pertinentes.

## 3 Les étapes de construction d'une formation sur-mesure

Un programme de formation sur-mesure ne peut pas être conçu sans engager une réelle démarche de co-construction et de proximité avec l'entreprise en amont du projet. C'est un gage de réussite nécessaire à la conception et au déroulement efficace de la formation.

Différentes étapes demeurent incontournables pour développer un programme en phase avec les enjeux et les attentes de l'entreprise.

### Etape 1 : Identifier le besoin réel

La première étape consiste à établir un diagnostic de la problématique qui est amenée par l'entreprise. Cette étape conduit à confirmer ou à modifier les besoins exprimés sous forme d'objectifs d'impact pour l'entreprise et de changement pour les publics cibles.

Dans de nombreux cas, l'arbre peut cacher la forêt : les besoins exprimés sont symptomatiques d'un besoin plus global, à un niveau systémique. Dans d'autres cas, le besoin identifié peut être en décalage avec les problématiques réelles et le « livrable » attendu.

Dans ce processus d'identification et de validation, un dialogue doit s'installer entre le commanditaire de la formation au sein de l'entreprise, et l'organisme de formation choisi qui conduit au préalable le diagnostic des besoins réels.

#### Comprendre le problème clé

Dans cette phase de diagnostic, les éléments de contexte externe et les éléments stratégiques, organisationnels et culturels de l'entreprise sont intégrés de manière systémique. Cela permet de dégager pour toutes les parties prenantes des enjeux communs ou spécifiques (de transformation du point de vue de la Direction générale et de développement des compétences du point de vue des participants).

Chacun de ces enjeux permet de poser un cadre et un périmètre au projet sur-mesure. Cette démarche repose sur la capacité à passer des symptômes à la problématique centrale.

#### Prendre en compte les contraintes et proposer des modalités adaptées

La solution de formation idéale n'existe pas ! Chaque entreprise a ses contraintes et ses exigences qu'il convient d'intégrer et de faire cohabiter avec une promesse d'expérience apprenante satisfaisante et inspirante.

Dès le début de la conception du dispositif, les modalités pédagogiques les plus adaptées sont proposées pour tenir compte des agendas des participants souvent chargés et peu en adéquation avec une formation en temps réel, des événements de saisonnalité, des rituels récurrents, notamment budgétaires, qui jalonnent les trimestres et semestres.

Le programme devra ainsi proposer des modalités plus flexibles comme le blended learning ou les classes virtuelles avec la possibilité de suivre les différents modules de manière asynchrone. Cette tendance forte tend à se transformer ces dernières années en solution double : un programme unique, plusieurs modalités. L'enjeu principal du concepteur est alors de garantir au mieux l'expérience apprenante quelles que soient les modalités choisies.





## Etape 2 : Détecter le point de bascule

La plupart du temps, une phase de réflexion implique de faire le tri entre tous les besoins exprimés, ceux identifiés à la suite du diagnostic et les enjeux réels. Par exemple, certains enjeux plus mineurs que d'autres ne nécessitent pas d'être adressés dans le même temps. C'est pourquoi il est essentiel de classer et de hiérarchiser les différents enjeux et problèmes à adresser.

Quand on parle de changement, le point de bascule équivaut à comprendre à quel endroit il faut agir pour que le ou les collaborateurs et le système basculent dans la direction souhaitée. Cela peut être la compréhension d'un environnement ou d'une stratégie ou encore d'une culture, mais beaucoup plus rarement la simple acquisition de compétences. En général, il s'agit d'un changement de comportement ou de pratique à opérer dans l'entreprise à un niveau collectif.

On parle par exemple de devenir plus digital, plus agile, plus collectif, moins expert, plus communautaire, plus visionnaire, plus stratège, plus efficace, plus rapide, moins dans l'opérationnel, moins individualiste, plus coopératif, etc... La liste des possibles points de bascule est longue.

A partir du moment où le point de bascule est identifié, il convient de déterminer clairement les objectifs pédagogiques. Il arrive très souvent qu'à cette étape de nouveaux besoins ou problématiques se manifestent. Dans ce cas, il convient de revenir à l'étape de diagnostic.

Les premières et deuxième étapes de la construction d'un programme de formation sur-mesure constituent une démarche itérative. Elles permettent aussi de contractualiser la relation entre le commanditaire de la formation au sein de l'entreprise et l'organisme de formation, par exemple dans le cadre de la répartition des responsabilités dans le projet. Cette étape permet par ailleurs de construire les bases solides d'une relation de confiance et partenariale. Une estimation des temps de travail et d'investissement pour les parties prenantes est alors possible.

Sommes-nous d'accord sur le diagnostic, sommes-nous d'accord sur les coûts, est-ce que le dispositif pédagogique proposé répond aux enjeux et aux attentes, sont parmi les questions qui doivent trouver réponse positive à la fin des deux premières étapes.



1

Identifier  
le besoin  
réel



2

Détecter  
le point  
de bascule



3

Bâtir, tester,  
ajuster la solution  
pédagogique



4

Déterminer  
les indicateurs  
de mesure



5

Suivre le programme  
et mesurer  
les impacts

### Etape 3 : Bâtir, tester et ajuster la solution pédagogique

Cette phase implique de réaliser le design pédagogique final, de valider les ressources nécessaires pour le projet en termes d'intervenants, de modalités et d'outils pédagogiques, de contenus e-learning additionnels, et de plateforme digitale d'apprentissage (LMS/LXP).

Cette étape se construit avec de multiples acteurs au sein de l'organisme de formation (chef de projet, intervenants, prestataires de solution, équipe de coordination, etc...) et avec toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le choix des intervenants est une brique cruciale pour assurer la qualité du contenu de la formation ainsi que les conditions de restitution de l'expérience des participants.

La construction d'un programme de formation sur-mesure est collaborative, de la phase de diagnostic jusqu'à la mise en place du module pilote. Réaliser une phase pilote permet de tester la formation en conditions réelles, avec les participants, pour vérifier la pertinence des contenus, la faisabilité du programme et sa capacité à répondre aux objectifs attendus. Elle permet également de modifier si besoin les éléments du design (modalités, contenus,...). On parle aujourd'hui assez facilement de PoC, « Proof of Concept ».

Dans le cas des organisations internationales, il s'agit de veiller à la possibilité de déployer le programme auprès de toutes les populations ciblées par la formation, sur tous les lieux d'implantation de l'entreprise. Le programme de formation pourra être réajusté et adapté en fonction des premiers retours d'expérience.

L'organisation de la partie logistique avec l'équipe qui en a la charge au sein de l'organisme de formation est essentielle pour donner une réalité à la promesse du contrat (planification des sessions, réservation des espaces adaptés, accès aux outils, informations pratiques à communiquer, etc...). Le soin à apporter à cette partie garantit le niveau cible de l'engagement de services.

Le prestataire est aussi partie prenante des éléments de communication amont à transmettre aux participants. Souvent, évaluée comme insuffisante par les participants, les décideurs et le prestataire doivent mesurer l'effort à faire en terme de diffusion d'information, et ne pas hésiter à multiplier les occasions et les canaux. On pourra citer : le rôle du Kick-off (virtuel ou non) de lancement : les messages e-mails et la diffusion de supports d'information (exemple livret d'apprentissage contenant une partie explicative du programme et de ses objectifs). Une communication efficace va augmenter le niveau d'engagement des participants.



#### Etape 4 : Déterminer les indicateurs de mesure d'impact

Mesurer l'impact de son projet ou de ses actions est une constante des décideurs en entreprise pour les projets sur-mesure. La loi sur la formation du 6 septembre 2018 a encore renforcé les exigences en termes de mesure d'acquisition des compétences et d'impact de la formation sur les individus. Les enjeux et les sommes engagées dans les projets sur-mesure conduisent depuis longtemps les parties prenantes, le décisionnaire et l'organisme de formation à se poser la question de la mesure de l'impact individuel et collectif.

Nous cherchons ainsi conjointement à mettre en place et à disposer d'indicateurs sur les changements de comportement et sur les résultats factuels de la formation. Ceci s'organise avant le lancement du projet afin de savoir ce qui sera réellement possible de faire en termes de collecte d'informations.

#### Etape 5 - Suivre le programme et mesurer les impacts

Une fois le programme lancé, la plupart du temps lors d'un kick-off dédié, il convient de continuer à suivre le projet au plus près pour s'assurer de l'impact du dispositif auprès des participants. Ce suivi, que nous appelons couramment pilotage, doit être organisé afin que les points d'avancement, de validation et d'ajustement puissent être traités en collaboration entre l'entreprise et l'organisme de formation.

La mise en place d'un comité mixte est donc fortement recommandée pour suivre et valider les décisions. Selon l'ampleur du projet, il peut se réunir plusieurs fois par an. Le projet sur-mesure couvrant des enjeux stratégiques de transformation, il est nécessaire dans un monde en mouvement (VUCA) de prendre en considération les éléments externes et internes qui influencent la vision, les priorités et les choix de l'entreprise.

Les mesures d'impact décidées lors de la construction de la solution pédagogique, il est alors naturel de suivre en continu les indicateurs. La satisfaction individuelle, les changements individuels et collectifs en termes de compétence et de comportement s'effectuent via différentes formules et outils (questionnaire de mesure d'impact dédiés, coaching, assessment...) pour s'assurer que les objectifs sont ou seront atteints. La transformation potentielle et durable des individus pourra alors opérer sur la capacité de l'organisation à se transformer.

Bien entendu, le sujet de la transformation durable et profonde ne découle pas seulement du dispositif de formation mais dépend aussi beaucoup de la volonté de l'entreprise de faire évoluer tout un ensemble d'éléments : structure et process organisationnels, culture managériale, communication, etc.



**Chris Argyris** / théoricien  
des organisations

« Seule l'organisation capable de modifier les valeurs qui guident ses stratégies d'action peut être qualifiée d'organisation apprenante. »

## Et après ?

Le projet sur-mesure, dont l'enjeu central est bien souvent d'impulser le changement des comportements, agit directement sur la possibilité de transformer durablement l'entreprise en organisation encore plus apprenante.

Selon Chrys Argyris, théoricien des organisations « *Seule l'organisation capable de modifier les valeurs qui guident ses stratégies d'action peut être qualifiée d'organisation apprenante* ».

L'ensemble des participants forme après le projet sur-mesure une communauté apprenante à l'intérieur de l'organisation.

L'intérêt de l'entreprise est alors de prévoir les modalités qui vont permettre de faire durer et de booster les effets d'apprentissage du dispositif : résoudre des problèmes en groupe, expérimenter et créer des occasions d'apprentissage, apprendre des autres et apprendre autrement, partager des pratiques et des visions, les challenger et en tirer des leçons, transférer des connaissances, etc.

# 4 8 points de vigilance

## 1 – La volonté et la capacité de construire une vraie relation partenariale et collaborative

Entre les partenaires, c'est-à-dire entre le client et le prestataire, la relation doit s'apparenter plus à une coresponsabilité qu'à une relation client-fournisseur. Cette coresponsabilité existe à tous les niveaux, aussi bien pour les réussites comme pour les échecs. Cette relation implique la transparence, dans laquelle un dialogue franc est de mise. La co-construction et la pratique du feedback sont des points clés d'une relation fructueuse.

## 2 – La convergence des visions

On parle de faire converger plusieurs niveaux de vision : la vision en termes de diagnostic, de contraintes partagées, d'impact, de collaboration et de responsabilité partagée. Cette convergence des visions est fondamentale pour garantir la réussite du projet.

## 3 – L'engagement du comité de direction

Le comité de direction de l'entreprise doit être dès le départ partie prenante de la démarche. Son investissement dans le projet de formation est essentiel pour lui donner un véritable élan et le rendre crédible en interne.

## 4 – Attention à la baguette magique !

La baguette magique, c'est la dissonance évidente entre les ressources et les contraintes d'un côté et l'impact recherché de l'autre. Tout avoir en un minimum de temps et pas cher, n'est pas possible. Pour dépasser ces contraintes irréalistes, la phase de dialogue et de co-réflexion lors du diagnostic et de la définition du point de bascule permet de redéfinir des objectifs réalistes et adaptés aux besoins réels. Il faut acquérir une vision systémique des problématiques plutôt que de privilégier une approche symptômes-solutions.

## 5 – La magie de l'outil

Se focaliser sur l'outil est un problème. De nombreuses entreprises aujourd'hui pensent outils avant de penser impact. Or, les problèmes qui se posent aujourd'hui dans les entreprises ne sont en général pas des problèmes d'outils, mais des problèmes de pratiques, de postures ou bien de culture. Il faut s'éloigner de l'illusion qu'un seul outil va révolutionner l'entreprise et engendrer les changements recherchés.

## 6 – L'illusion du format digital

Répondre à des problématiques systémiques par une série de modules d'e-learning sans réel suivi et accompagnement de l'apprenant est une réponse inadaptée face à certaines problématiques qui demandent une approche sur-mesure poussée. L'intégration de sessions e-learning dans un programme est aujourd'hui chose courante, mais elle doit être encadrée par des formateurs, des coachs ou experts, et faire partie du dispositif pédagogique dans son intégralité. Sans cela, la formation risque de ne pas répondre aux objectifs souhaités, et encore moins susciter les impacts attendus au niveau individuel et collectif.

## 7 – La qualité des intervenants

Le choix des intervenants peut faire une grande différence. Certains fonctionnent en silo dans leur discipline et ne peuvent s'adapter à des programmes de formation visant à transformer les individus. Ils doivent être en capacité de proposer des contenus et des méthodes impactantes, et de développer une approche globale en intégrant *hard* et *soft skills* dans le dispositif de formation. Il est également essentiel que les intervenants aient un lien de proximité forte avec le monde de l'entreprise pour mieux comprendre leurs attentes et adapter leurs interventions en fonction.

## 8 – La qualité du design

L'ensemble de la formation sur-mesure implique une grande attention sur la qualité de son design pédagogique. Il ne s'agit pas juste de proposer des modules de formation « classiques » dans un objectif unique de transfert des connaissances, mais de construire un parcours d'apprentissage fort et impactant sur l'acquisition des compétences et la transformation des comportements. Le design pédagogique ou architecture pédagogique se reflète dans la capacité à tenir compte d'un contexte spécifique de l'entreprise, à fixer et couvrir des enjeux et objectifs clairs, et à intégrer des ressources pédagogiques variées. La qualité du design pédagogique va ainsi produire des situations d'apprentissage qui renforcent l'engagement et l'implication des apprenants. Les situations d'apprentissage sont dans la mesure du possible en adéquation avec les comportements de partage de connaissance, de la transmission des savoirs à l'acceptation de nouvelles méthodes et de nouveaux modes de pensée.

## Votre contact emlyon business school :

### Gilles Basset

Directeur programmes de formation sur-mesure  
basset@em-lyon.com  
07 87 81 12 97

### En savoir plus :

[em-lyon.com/entreprises/formations-sur-mesure](https://em-lyon.com/entreprises/formations-sur-mesure)



## emlyon business school



**4**  
campus

Lyon, Shanghai, Paris, Mumbai



**41 700** diplômés

dans **130** pays



**9 050**

étudiants

**> 125** nationalités

**1 013**

élèves impliqués

dans **45** associations,  
collectifs et initiatives  
étudiantes



**+ 6 900**

cadres et dirigeants  
en formation continue



**200**

partenaires  
académiques

dans **50** pays



**166**

professeurs  
dont **51%**  
d'internationaux



Visitez nos campus sur google street view

## Campus emlyon business school

### LYON-ÉCULLY

23 avenue Guy de Collongue - CS 40203  
69134 Écully cedex - France  
em-lyon.com

### SHANGHAI

Asia Europe Business School  
155 Tan Jia Tang Road - Minhang District  
Shanghai 201199 - République Populaire de Chine  
www.em-lyon.com.cn

### PARIS

15 boulevard Diderot  
75012 Paris - France  
em-lyon.com

### MUMBAI

emlyon Campus  
St Xavier College - 5 Mahapalika Marg  
Mumbai 400-001 - Maharashtra - Inde  
xebs.edu.in



Découvrez nos campus avec google street view



@emlyon



Formation continue opérée par



affiliée à



ambassadeur



emlyon business school est un établissement privé d'enseignement supérieur technique reconnu par l'État  
avril 2024 - document non contractuel - toutes les marques citées sont déposées -  
photos : Romain Etienne (Collectif ITEM) - Mathilda Perrot.