MAG RH

NUMÉRO 13 • LA FORMATION POST COVID • MAI 2021



Dessine moi la formation post covid 19

A l'avenir les formations à distance seront majoritaires
Anne Fenninger, Directrice de l'Université PSA

Entretien avec Pierre Courbebaisse
Président de la FFP

Quelles sont les pratiques des entreprises apprenantes ?
Antoine Amiel, CEO Learn Assembly

Mesurer la formation, le Test & Learn
Adilson Borges est Directeur Learning & Development chez Carrefour

La boite à Négo
Institut Erasme

Le jour ou j'ai quitté mon comex pour une start-up
Bénédicte Tilloy

Formation et Qualité ?
Jacques Abecassis, Sandrine Baslé, Denis Cristol et André Perret

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du MAGRH

+ EN LIGNE

OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck SUPÉRIEUR



AVANT PROPOS

L'énorme avantage, lorsque nous recevons un rédacteur associé en charge du dossier, c'est qu'il a également la charge de l'éditorial, ce qui me laisse de l'espace et du temps pour vous parler d'autres choses, et principalement du développement de votre MagRh. De plus, cette fois, ils sont deux : Yannig Raffenel et Michel Barabel constituent la dream team pour concevoir et animer ce dossier, à eux donc, de vous le présenter.

Alors quoi de neuf au Mag aujourd'hui et demain ?

D'abord quelques annonces de partenariats nouveaux :

- *D'abord une rubrique récurrente est en préparation pour le prochain numéro portant sur le management. Pour faire suite à un accord avec l'APM (…) une équipe de leurs experts viendra exposer et s'entretenir avec vous d'une problématique nouvelle à chaque numéro. La qualité de leurs prestations ne peut qu'apporter aux lecteurs du Mag un complément riche et bienvenu.*
- *Ensuite, le renforcement des relations avec l'Institut Erasme nous autorise une innovation : mettre sur le devant de la scène, une tentative de coconstruction sur un sujet « social » entre des DRH et des syndicalistes. Cette rubrique dont le titre est « la boite à négo » apparait dès ce numéro. Il est possible qu'un même sujet puisse se traiter sur plusieurs numéros de suite, en fonction des apports des uns et des autres.*
- *Puis, élaborer des passerelles entre la sphère publique et le « privé » voilà bien un défi que se lance et nous laisse partager ASAP (…) un Think tank qui réunit des institutions et des enseignants-chercheurs de prestige de SciencesPo, Polytechnique, ENSCI, ENA etc. Ce sera pour une rubrique récurrente elle aussi à compter du numéro prochain.*
- *Enfin un partenariat avec le grand éditeur européen « de Boeck » pour un ouvrage intitulé « Le bilan RH 2020-2021 » à paraitre dans les bonnes librairies le 1er Juin.*

Maintenant sur un autre plan, les centaines de milliers de téléchargements que provoque le MagRh à chaque sortie, nous engagent à tenir un modèle qui semble satisfaire votre appétence d'informations et de discussions de fond. Nous allons donc continuer en ce sens. Mais il nous faut donc répondre à ces questions qui viennent de temps à autre se poser au gré de nos rencontres :

- *Pourquoi autant de pages ? Parce que nous sommes un trimestriel et que les contributions s'accumulent et que nous ne voulons pas nous permettre d'écarter des idées intéressantes. Il est vrai que dépasser aussi les 400 pages est peu courant et qu'être un medium numérique avec sommaire cliquable nous aide bien.*
- *Pourquoi différents articles de mêmes contributeurs ? Parce qu'ils sont bons ! Tout simplement. Et la plupart du temps sur des registres différents.*
- *Pourquoi donner la parole à des contributeurs dont on sait par ailleurs qu'ils ne partagent pas vos idées ? Justement pour ça ! C'est l'ADN du MagRh, faire le tour des idées, des positions différentes, des hypothèses, même contradictoires, pour laisser le lecteur se forger SON opinion. Il n'y a pas de ligne éditoriale au MagRh. C'est le lecteur qui la construit.*

Il me reste à vous remercier, vous les DRH et membres de la fonction, vous les responsables et délégués syndicaux qui êtes de plus en plus nombreux à nous diffuser, vous les enseignants RH qui prescrivez le Mag à vos étudiant(e)s, et vous les étudiants qui nous citez dans vos bibliographies, vous les consultants et prestataires RH, vous les institutions qui nous honorez de votre participation active, les GARF, FFP, CDC, ANDRH, APM… et vous les influenceurs, compagnons (H/F) de toujours (ParlonsRH, RHInfo, FocusRH et d'autres encore) Merci à vous toutes et tous, c'est vous qui avez permis, depuis 3 ans, au MagRh d'être ce qu'il est aujourd'hui.

André Dessat



3 Avant propos
André Perret

7 L'Histoire est un éternel recommencement
Michel Barabel et Yannig Raffenel

11 EN PLEINE TEMPETE

13 Et si on refaisait le monde du learning post-covid ?
Arnaud Coulon

19 Brèves de comptoir
Arnaud Coulon

25 A l'avenir les formations à distance seront majoritaires
Anne Fenninger, propos recueillis par Michel Barabel

32 Briser le plafond de verre ; mythe ou réalité ?
Conférence Partenaire Master GRH dans les organisations internationales

33 Mesurer la formation : le Test & Learn
Adlison Borges

37 L'année où la culture d'apprentissage de PCW est entrée dans l'age adulte
Murielle Navarre-Puechbroussou

41 La dématérialisation d'un centre de formation professionnelle
Alain Rocca

49 Entretien avec Sophie Crétal, Directrice de l'Ecole de Management, Orano
Propos recueillis par Michel Barabel

55 Le futur du learning à l'ére du digital
Stéphanie Fraise

59 La formation à l'heure de Netflix
François Bousquet

63 La formation professionnelle après la COVID 19 est prometteuse
Isabelle Meriel

67 Etre une entreprise apprenante fait partie de notre promesse employeur
Christine Bergeret-Vintenat

73 La crise sanitaire, accélérateur d'une transformation
JR Houllier, C Buche-Andrieux, E Delpit

75 Entretien avec Isabelle Boisard, Directrice de l'Académie Intersport
Propos recueillis par Michel Barabel

79 Cyclogènese Pandémique ?
Wendy Genteuil

84 PRISE DE HAUTEUR

85 Entretien avec Pierre Courbebaisse, président de la FFP
Propos recueillis par André Perret

89 Le jour de la marmotte
Sylvain Humeau

93 La formation premier atout pour réussir la transition social-ecologique - Jean Luc Molins

99 Quelles sont les pratiques des entreprises apprenantes ?
Antoine Amiel

103 Interview de Julien Lever, DGA Groupe Julhiet Sterwen
Propos recueillis par Camille Fourquez

109 Crise sanitaire : quels enseignements pour la formation en entreprise ? Jonathan Pottiez

113 Après la COVID 19, pour une formation plus inclusive et humaine
Lauriane Valot

117 Quelles évolutions et accélération ?
Betty Abiliou

121 Compétences, du concept qui fait débat, à l'usage qui n'en fait plus
Jean-Christophe Chamayou

125 Apprenant, Entreprise, Formation ; après le choc frontal de 2020
Anna Suchodolski

129 Learning fiction : la seconde accélération
Thierry Bonetto

133 Entretien avec Frédéric Sauvage, Président ANASUP
Propos recueills par Michel Barabel

137 Les CFA à l'heure du COVID : une mutation profonde à marche forcée Olivier Gauvin

141 L'entrepreneur apprend dans la tempête
Jocelyne Turpin

145 Pourquoi la formation à distance est-elle une opportunité à saisir pour les TPE et PME ? Tsiry Ramaniraka

149 Pour un enseignement du management expérienciel et humaniste
Brigitte Nivet et Sabrina Perugien

153 Zoom sur l'avenir des applications de Chat Vidéo dans l'éducation des adultes à l'Université - Benoit Ravelau

157 Formation, osons le marketing de la demande
Stéphane Diebold

161 2020; la véritable année de la digitalisation de la formation
Clément Meslin

165 Activer l'investissement formation, pour ne pas dire l'enacter
Jean Claude Dupuis

169 Le chercheur collectif
Denis Cristol, Lina Hamed et Théo Rode

173 Pandémie et Pédagogie, le challenge des organismes de formation
Sarah Gauthreaux et Réza Fazlollahi



«rien ne prédispose plus au conformisme que le manque de formation»

Gustave Thibon Philosophe (1903-2001)



178 **LES STARTUPS EN RENFORT**

179 Le salon LearningTech au service de la formation digitale
Sally-Ann Moore

183 L'écologie une nouvelle compétence
Amélie de Ronseray

187 Comment la COVID peut faire évoluer le métier de formateur
Alain Commissione

191 Digital Learning, le virage à ne pas louper
Alexandre Malarewicz

194 Learning Show - Rennes
12 Octobre Couvent des Jacobins

195 Suivre les compétences des collaborateurs
Jean-Christophe Roche

199 Post Covid, fin de la formation... place à la trans-formation
Equipe SkillMeeting

203 Digital Learning : les makers au secours des départenements formation - Sébastien d'Albert-Lake

207 Réinventons la formation par l'action. L'action étape ultime de la montée en compétence ? - Antoine Pernet

211 En formation aussi, un acte vaut mieux que 1000 discours
Alice Loesch

215 Le digital Learning se professionnalise : on ne formera plus jamais comme avant - Sophie Lazard

217 En digital learning, ce ne sont pas les ingrédients qu'il faut changer mais la recette - Frédéric Kuntzmann

221 Le monde de la formation a changé, chiffres à l'appui
Johann Michel

225 Distanciel et Ingénierie de la formation sortent renforcés de la crise sanitaire - Elian Chrebor

229 Développer les compétences après la pandémie : le nouveau grand défi des entreprises ? Carla Zimmermann

233 Le développement des collaborateurs post-covid : un mouvement de fond bénéfique pour tous -Paul Courtaud et Vincent Hogommat

241 Après 1984, découvrez la nouvelle dystopie 2024
Anthony Thomas

245 Leaders, muttez vous en influenceurs internes grâce aux stories
Eric Delaloy

249 (Re)Onboarding et Pandémie : L'autonomie comme moteur de la motivation - Cédric Plessis

253 Devenez un Mentor
Nicolas Morel

257 La nouvelle ère du développement humain 4.0 grâce aux données et à la technologie - Clarisse Pamies

261 La culture du feedBack, levier d'épanouissement des collaborateurs
Benoit Cresson

267 Formation Post-Covid : Mieux, plus vite et moins cher ?
Dominique Ledogar

271 Réussir une démarche de Upskilling ou Reskilling
Carole Menguy

275 Et si les softskills étaient les nouveaux hard skills de demain
Nawal Abboud

281 **TABLE RONDE** Formation et Qualité

281 Table ronde avec Jacques Abécassis, Sandrine Baslé, Denis Cristol et André Perret

294 **LA BOITE A NEGO** Le Télétravail

295 Introduction
Marc Deluzet et Hubert Landier

297 La vision de l'expert
Danie Mahé, DIrigeant Human & Work

298 La vision du DRH
Jean-Christophe Brochet, DRH Engie

300 Une lecture patronale
Jacques Lauvergne, Président du GESIM

301 Une première lecture syndicale
Jean Luc Molins, Secrétaire National de l'UGICT-CGT

303 Une seconde lecture syndicale
Christophe Lefebvre, Membre du CESE, CFE-CGC

304 Ouverture : des compétences pour manager à distance
Catherine Gay, Consultante



307 RUBRIQUE A BRAC

308 Courage fuyons !
Philippe Canonne

311 En mode pile ou face – La co-construction
Mahé Bossu et Patrick Storhaye

314 J'ai deux amours, les RH et... Brigitte Taschini
You are an IronMan – Jean James Dupont

318 La DRH qui avait le petit jésus dans le coeur
Philippe Lecat

320 Le jour où j'ai quitté mon comex pour une startup
Bénédicte Tilloy

322 L'Humain au coeur d'un système travail réinventé
Elisabeth Provost Vanhecke

325 Lu pour vous

326 Chronique de la fin du monde #6
Jacques Igalens

327 Repenser le travail pour développer l'agilité sociétale
Denis Bismuth

333 Le mal-être du télétravailleur, un conflit sociocognitif entre andragogie et covid ! Elisabeth Provost Vanhecke

337 Les RH un artefact de l'être au travail
Elisabeth Provost Vanhecke

341 La prison des protocoles ou la fin des apprentissages
Elisabeth Provost Vanhecke

347 Au secours mes repères fichent le camp
Elisabeth Provost Vanhecke

351 La data bouleverse les RH et le management
Stéphane Waller

355 Global Deal, une plateforme pour un dialogue social mondial
Jean-Christophe Sciberras et Philippe Canonne

359 Out of the Box ? Quoi sans doute mais qu'y a-t-il vraiment dans la box ? Jonathan Goldfarb et Philippe Canonne

363 L'Homme qui n'aimait pas les DRH
Patrice Trequesser et André Perret

367 Manager par le manège
Lucien Lemaire

371 EQUIDIV promeut l'égalité professionnelle et salariale
Annie Girard Laot, Marc Deluzet

375 Devoir d'inventaire de la pensée 68 en entreprise
Thibaud Brière

378 Etre sergent recruteur au XXIème siécle
Général Rémy Seigle et Philippe Canonne

383 La distance, clef de lecture des organisations
Caroline Del Torchio et Thibaud Brière

387 Le VIE c'est aussi dans les PME et ETI
Christophe Monnier, Maelle Chassard et Igor Krinbarg

391 Les RH Hackent la Gamification – D. Anger, L. Da Silveira, A. Gleron, M. Jousset, S. Julien, F. Lechat et A. Vauzelle

395 Du bien être au travail aux protocoles sanitaires
Marko Vujasonovic

399 Comment optimiser le recrutement dans un établissement de la fonction publique d'état – Observatoire ASAP, Stefen Simon



L'HISTOIRE EST UN ÉTERNEL RECOMMENCEMENT

MICHEL**BARABEL** YANNIG**RAFFENEL**
REDACTEURS EN CHEF INVITES

Rédacteur en chef adjoint MagRH
Co-Président EdTech France

Si l'histoire n'est qu'un éternel recommencement, comment ne pas craindre que tout ce que le monde de la formation a découvert durant ces 14 mois de crise sanitaire, ne s'efface rapidement ? Dans ce cas, demain, tout le monde rentrera sagement dans les salles de formation, pour fonctionner comme "avant"...



Ou alors, pouvons-nous croire que la transformation accélérée de l'écosystème Formation sera définitive ? Et ainsi, la digitalisation des dispositifs de formation deviendrait permanente, assumée et acceptée.

Étant en droit de nous poser cette question, je vous propose des arguments, tant il y a matière à opposer deux points de vue contradictoires :

Le digital s'est imposé comme une évidence. La phase d'évangélisation sur la nécessité impérative d'utiliser le digital en formation est belle et bien terminée !

En même temps, ces changements ont été imposés aux acteurs contraints par l'interdiction du présentiel, souvent dans l'improvisation la plus totale. Et ce qui a été produit comme dispositifs d'urgence n'a aucune raison de perdurer.

On ne peut imaginer poursuivre de faire subir aux apprenants cette bascule de formations sous forme de classes virtuelles n'utilisant que les zoom et consort pour diffuser des contenus. La passivité des stagiaires n'a d'équivalent que leur ras-le-bol de telles méthodes pédagogiques dignes d'un autre temps.

Cette invitation à apprendre en faisant est justement l'opportunité de transformer totalement les pratiques pédagogiques et les dispositifs de formation, utilisant le digital.

Oui mais faire cela nécessite d'énormes investissements en ingénierie de formation, en réinvention des business model des Organismes de Formation, en transformation des métiers des formateurs qui demandent à être accompagnés pour devenir concepteurs, mentors...

Face à ces constats, comment vont réagir les responsables Formations, dans les entreprises, les responsables d'organismes de formation ? Vont-ils savoir saisir le potentiel offert ce que la EdTech française leur offre ? Rien que depuis mars 2020, nous avons vu plus de 122 nouvelles startups se lancer sur le marché pour rejoindre les 400 qui existaient déjà.

Comment alors s'y retrouver dans cette offre pléthorique ? L'association EdTech France vient justement de sortir une cartographie, avec positionnement sur la chaîne de valeur des entreprises, afin de décrypter les expertises et solutions proposées pour les rendre accessibles à tous les décideurs. (www.edtechfrance.fr)

Une chose est certaine, c'est que la querelle des "Anciens" contre les "Modernes" n'aura plus lieu : en 2021, le numérique n'a pas vocation à remplacer le formateur. Seule la complémentarité entre les deux entités a de l'avenir.

Yannig Raffenel

A n'en pas douter, l'année 2020, comme pour beaucoup d'entre-nous, covid-19 oblige !, restera dans les annales comme une année exceptionnelle pour les équipes « Formation et développement des compétences ».



Différentes phases peuvent être distinguées même si dans les faits certaines se chevauchent :

1) Le « choc initial » incarné par l'arrêt de toutes les formations en présentiel alors que cette modalité était dans les organisations le format majoritaire mobilisé pour développer les compétences des collaborateurs.

Les synonymes ne manquent pas pour caractériser cette période : Tempête, Tsunami Tremblement de terre, Catastrophe, ...

Bien sûr, comme en témoigne notre dossier, la période est vécue différemment dans les entreprises en fonction de l'état d'avancement de leur transformation digitale. Pour les « early adopters » (entreprises pionnières) qui avaient initié le chantier du « digital learning » depuis plusieurs années avec des taux de digitalisation des parcours compris entre 25 et 45% en 2019 ou celles qui partaient pratiquement de 0, le gap est important. Les premières récoltent le fruit de leurs actions : on les remercie d'avoir eu raison avant les autres, elles peuvent déployer des programmes et proposer une offre Learning dès le J1 du confinement. A l'autre extrémité, d'autres organisations partent quasiment de 0 et doivent tout construire et notamment l'acculturation de leurs collaborateurs au mode digital. Cette crise a donc pu avoir dans de nombreux cas un caractère darwinien creusant les écarts entre les organisations.

Pour les organismes de formation et les CFA, la situation est complexifiée par le fait qu'elles sont en train d'absorber la loi « Avenir Formation » dont il manque encore quelques décrets d'application au moment du début de la pandémie : Qualiopi, blocs de compétences, réforme des financements, changements d'interlocuteurs. Cela peut rapidement tourner au casse-tête.

Pour l'écosystème start-up, on a peur que tout s'arrête et que les budgets soient gelés. On se prépare à absorber le choc. Mais dans les faits, la période crée de l'appétence. Les acteurs sont proactifs. Ils se saisissent de l'occasion pour démontrer la valeur ajoutée de leur offre. Les initiatives explosent : mise à disposition gratuite d'outils, d'app. et d'une partie de leur catalogue, investissement RSE au service des collaborateurs...

Enfin, pour tous les acteurs, il y a le cadre réglementaire lié à la covid-19. Il faut décrypter toutes les mesures, savoir tirer parti des opportunités (financement pris en charge par l'état), se soumettre à différents protocoles et monter de nombreux dossiers... La charge administrative est lourde surtout pour ceux qui veulent se saisir des dispositifs publics.

2) Le « fonctionnement en mode commando agile »

Dans tous les cas, c'est le branle-bas de combat puisqu'il faut être en capacité de proposer une offre 100% digitale. L'intensité du travail explose. Les chantiers à mener sont exponentiels. La rapidité d'exécution est la clé. Le fonctionnement en mode agile, l'intelligence collective ou la sérendipité ne sont plus des concepts enseignés dans des programmes pour managers/dirigeants au sein des universités d'entreprise mais se vivent au quotidien avec un mélange d'adrénaline et de stress. La période est belle : les dirigeants prennent conscience de l'importance de la formation et s'y investissent. Les salariés disent merci de nous accompagner et de penser à nous. Le Learning et l'Entreprise apprenante sont au cœur des stratégies des cellules de crise.

On se lance et on teste de nombreux formats : microdoing, podcasts, web conférences avec les dirigeants, café virtuel, communautés apprenantes, atelier de co-développement en ligne...

3) Le « lancement de nouveaux programmes et

de formats innovants »

Après le choc, la crise est finalement perçue comme l'occasion d'accélérer. En quelques mois, les organisations ont gagné des années de « Change management » et de projets de transformations. La maturité digitale des collaborateurs est en forte progression. De nombreux stéréotypes sont tombés. On n'a pas fait tout bien mais la crise a été profitable et nous pouvons en tirer les premières leçons.

4) Le « new normal »

Il existe un consensus fort sur le fait que l'on ne reviendra pas en arrière. Mais dans le même temps, la formation présentielle est aussi l'une des grandes gagnantes de la période. Elle manque aux apprenants. Elle s'avère indispensable pour créer des liens, des connexions, des opportunités grâce à la magie des moments informels qu'elle offre.

Les acteurs en sont convaincus : le format hybride/blended va s'imposer. L'ingénierie de formation sera la clé pour déployer des parcours impactants, efficaces et performants.

Le pilotage par la data, la frugalité, le marketing de l'offre, la mobilisation des formateurs internes, l'autodétermination des apprenants, l'apprenance, les communautés, sont des mots qui reviennent en boucle.

Alors, fort du recul d'une année de pandémie, à quoi va ressembler le « learning & development » dans les mois qui viennent ? Quelles sont les tendances structurelles qui vont s'imposer (horizon temporel court) ?

C'est tout l'objet de ce dossier de répondre à ces questions. Plus d'une soixantaine de contributrices et de contributeurs se sont mobilisés pour faire le bilan de l'ère Covid-19 et dessiner la formation post covid. Une fois encore le dossier du MagRH ne va pas se caractériser par sa minceur... Mais comment proposer un 360 degrés d'un sujet dans un format court ?

Contrairement aux derniers dossiers, il a été impossible de structurer celui-ci en thématiques distinctes pour la bonne et simple raison que les contributeurs ont dû répondre à la même question : « Fort de votre expérience, à quoi ressemblera la formation en 2022/2023 ? »

Nous en sommes donc revenus à une organisation par catégorie d'acteurs à l'image des premiers numéros du MagRH.

Dans la première partie, nous donnons la parole aux responsables du développement des compétences d'entreprise. C'est une vingtaine d'entreprises qui ont répondu à notre appel et qui partagent leurs convictions nous offrant un panorama exhaustif des pratiques et réflexions actuelles.

Dans la deuxième partie, place aux institutionnels (la FFP et le GARF en 1ère ligne), aux partenaires sociaux et aux experts. Comment peuvent-ils (une vingtaine d'articles également) nous aider à prendre de la hauteur sur la période que nous venons de vivre et nous guider sur les postures et actions à développer demain ? En particulier, cette partie abordera certaines sous-thématiques telles que : l'apprentissage et les CFA, les organismes de formation, les enjeux spécifiques des TPE/PME, L'entreprise apprenante...

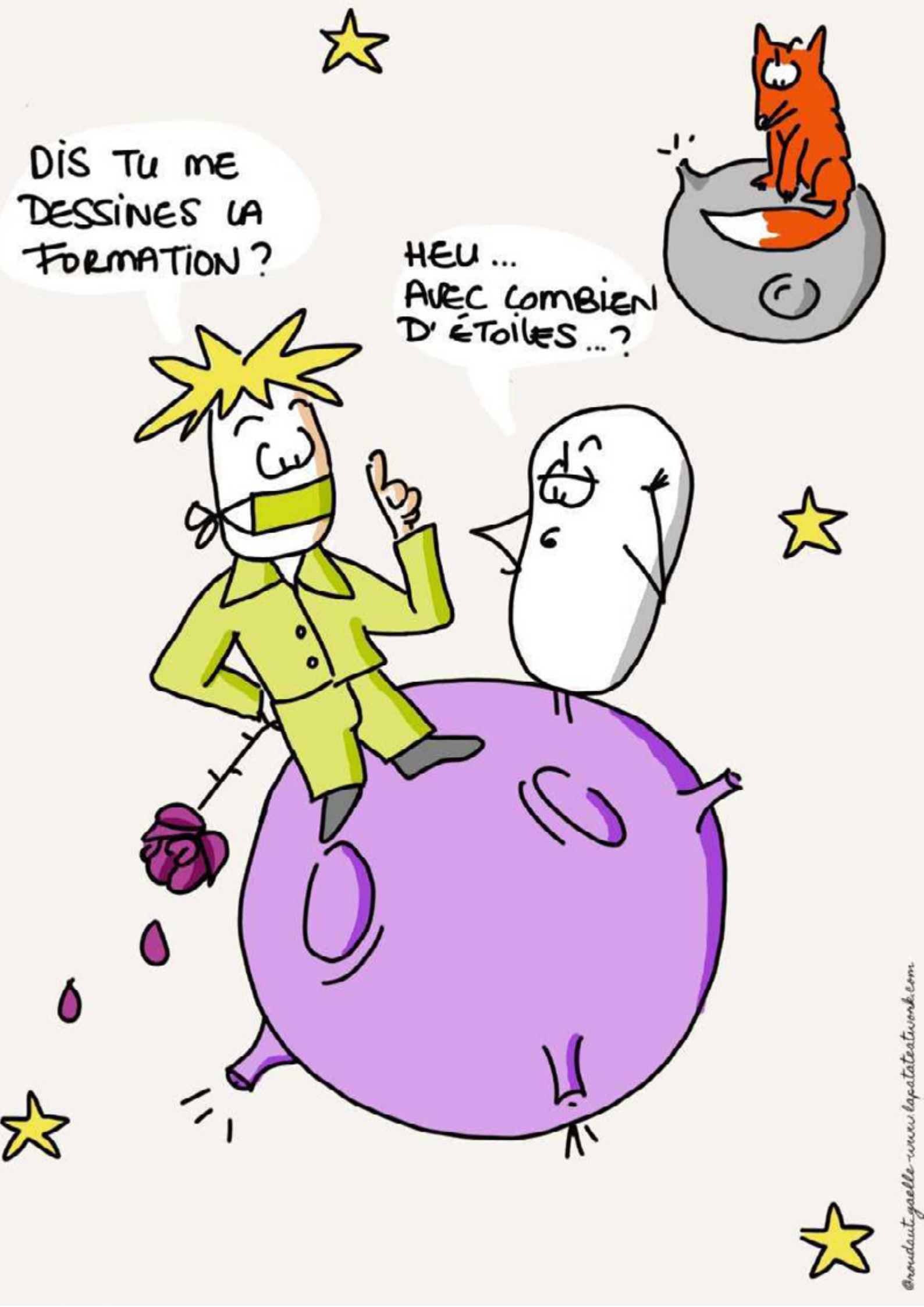
Dans la troisième partie, les start-up sont appelées en renfort. A l'image de l'explosion du nombre de start-up que mentionne Yannig Raffenel dans son édito (plus de 500 aujourd'hui), c'est près de 30 acteurs de la ed-tech française qui nous apportent leur éclairage.

Enfin, dans la dernière partie, la table ronde du dossier, animée par André Perret, revient sur la question de la qualité en formation et du fameux « qualiopi ».

Avant de vous souhaiter une bonne lecture, nous voudrions remercier les différents partenaires de ce numéro :

- *Le Lab RH (partenaire historique),*
- *Learning Technologies France (2ème année de coopération)*
- *edTech France*
- *et Cornerstone OnDemand*

Michel Barabel



@roudaut.gaelle - www.lapatatetravaille.com

Learning & Developpment

Une fonction au coeur de la tempête

13 Et si on refaisait le monde du learning post-covid ?
Arnaud Coulon

19 Brèves de comptoir
Arnaud Coulon

25 A l'avenir les formations à distance seront majoritaires
Anne Fenninger, propos recueillis par Michel Barabel

32 Briser le plafond de verre ; mythe ou réalité ?
Conférence Master GRH dans les organisations internationales

33 Mesurer la formation : le Test & Learn
Adlison Borges

37 L'année où la culture d'apprentissage de PCW est entrée dans l'age adulte Murielle Navarre-Puechbroussou

41 La dématérialisation d'un centre de formation professionnelle
Alain Rocca

49 Entretien avec Sophie Crétal, Directrice de l'Ecole de Management, Orano Propos recueillis par Michel Barabel

55 Le futur du learning à l'ére du digital
Stéphanie Fraise

59 La formation à l'heure de Netflix
François Bousquet

63 La formation professionnelle après la COVID 19 est prometteuse
Isabelle Meriel

67 Etre une entreprise apprenante fait partie de notre promesse employeur Christine Bergeret-Vintenat

73 La crise sanitaire, accélérateur d'une transformatione
JR Houllier, C Buche-Andrieux, E Delpit

75 Entretien avec Isabelle Boisard, Directrice de l'Académie Intersport
Propos recueillis par Michel Barabel

79 Cycligènese Pandémique ?
Wendy Genteuil



ET SI ON REFAISAIT LE MONDE DU LEARNING POST COVID ?

ARNAUD COULON

Responsable du Programme Régional d'Investissement dans les Compétences, Direction de la Formation Professionnelle du Conseil Regional des Hauts-de-France. Ex Digital Learning & Development Manager, groupe SGS France.

avec les témoignages de Patrick Benammar, Learning & Development VP du groupe Renault et de Paul-Henry Fallourd, Future Skills Global Initiative Leader de Schneider,

Episode 1 : « Non mais t'as déjà vu ça ? En pleine crise, ils accélèrent et pis crac, un bond en avant, une vision stratégique, des projets L&D qui se développent, aux quatre coins du monde qu'on va les retrouver façon Learning Company… »

On était là, encore debout malgré les circonstances, au comptoir (virtuel certes) du café du Commerce à disserter sur l'avenir du Learning. On s'était très simplement donné rendez-vous après quelques échanges par mails en fin d'année dernière. Vous voyez du genre on est vendredi et on lance un afterwork improvisé avec les copains. J'ai proposé une petite tournée de Zoom, Teams, Webex…tout y est passé et nous y sommes arrivés. On s'est donc retrouvé à 2 pour échanger sur un sujet qui fait couler beaucoup d'encre depuis de longs mois. Est-ce que la crise sanitaire et son lot de contraintes, d'aléas, d'évènements et de rebondissements a bousculé le monde du « Learning and Dev » au sein des entreprises ? Y a t-il eu des changements drastiques, des accélérations ou plutôt des régressions ? S'est-on appuyé sur les acquis structurels, sur les fondamentaux « maison » pour faire face à la crise ou au contraire tout cela a-t-il volé en éclat ? Que restera-t-il en sortie de crise ? Qu'aurons-nous appris, changé, revisité… ?

Malgré un contexte qui aurait pu plomber l'ambiance, force est de constater que les échanges furent plutôt détendus (genre sérieux sans se prendre trop au sérieux), avec une relative liberté de ton (ce qui est rare de nos jours), de l'authenticité (c'est encore plus rare) mais aussi beaucoup de passion et d'enthousiasme. Je n'irai pas jusqu'à dire qu'on s'est tapé dans le dos et que l'on a trinqué ensemble mais à la fin de nos entretiens, je dois bien avouer que je me suis senti très proche de mes invités d'un jour. D'autant plus que je partage la plupart de leurs convictions.

La crise vue du côté de Schneider… une histoire de switch. Normal non, surtout quand il s'agit de reconnecter les individus… ?

Le 1er arrivé « au comptoir » fut Paul-Henry Fallourd, Future Skills Global Initiative Leader de Schneider. Le positionnement de la fonction ou mission L&D au sein d'une entreprise me semble être un marqueur important. Chez Schneider la stratégie d'upskilling et reskilling est positionnée au niveau de l'animation du changement (volet People) et de la transformation digitale en particulier, en soutien du développement des business.

Tous les projets L&D ne relèvent pas forcément de la DRH tant dans leur conception, leur sponsoring que dans leur mise en œuvre. L'enjeu est clairement identifié : soutenir la/les transformation(s) à travers l'apport de solutions adaptées aux business (qu'il s'agisse des blue ou white collars). Dit autrement, il s'agit d'accompagner le passage d'un monde à un nouveau monde ; et le Learning joue un rôle majeur. Celui de Passeur. Mais ce passage entre deux mondes s'applique aussi à la fonc-

tion Learning elle-même dans la recherche de plus d'efficacité et donc d'impacts positifs pour les business ainsi que dans le fonctionnement des équipes Learning, des process internes et dans les environnements (notamment de type Académie) mis à disposition des learners.

La crise Covid a fait bouger les lignes : « un switch a débloqué quelque chose… ».

Comment cela s'est-il traduit concrètement ? D'abord, par une accélération de l'adoption du digital learning par le corps social. A noter que l'entreprise ne partait pas de rien, les fondations étaient là puisque 30% des formations en 2016 étaient déjà portées, distribuées via le digital pour répondre à un double enjeu : volume de salariés à former et obsolescence rapide des savoirs et compétences. A date, sur un volume de près de 3 millions d'heures de formation, 75% sont dispensées via des dispositifs de digital Learning. Cela inclut les formations métier. Et comme le dit Paul-Henry avec détermination : « il n'y aura pas de retour en arrière ».

Ensuite, par une meilleure articulation entre gestion des talents et learning notamment à travers un choix assumé et très user centric : le développement de l'autonomie des salariés et le renforcement de leur autodétermination. Plus de choix en termes de ressources pédagogiques disponibles, un niveau d'accessibilité accru via la convergence des environnements de learning, la mise en œuvre d'outils de guidance dont des outils d'auto-évaluation sur la base de référentiels avec des recommandations à la clé de parcours, plus d'opportunités pour bouger au sein du groupe, plus de mise en lumière des évolutions métiers en lien avec la stratégie business, plus d'accompagnement des individus…en clair le choix de solutions « smart learning » intégrées au service du développement de l'autonomie des personnes.

Par ailleurs, la crise a fait bouger les lignes dans la relation manager-managés, transformant les modes de prescription, de régulation et de contrôle du travail obligeant à davantage de confiance. Cette confiance, accordée de gré ou de force, participe elle aussi au processus d'autodétermination. Mais le challenge majeur a été de recréer des espaces de socialisation dans le travail tout autant que dans les pratiques d'apprentissage. Ainsi, le besoin de relations sociales, de proximité (à réinventer) ont remis en avant la nécessité d'accompagner les personnes à travers mentorat et coaching. Ce phénomène de balancier commence à être bien identifié. La digitalisation renforce le besoin de socialisation. Et c'est un rôle assumé par l'entreprise que de détecter les besoins, de trouver de nouveaux endroits de rencontres, de proposer du soutien social. Comme le résume simplement Paul-Henry, « il faut permettre à tous les salariés de rester connectés entre eux et répondre à leur besoin d'adaptation et de développement dans ce contexte nouveau.». Les partenaires sociaux ont soutenu la Direction dans nombre des initiatives mises en œuvre. On le sait depuis longtemps, le développement des personnes est un sujet sensible mais qui est aussi souvent un sujet de fort consensus.

Le switch s'est enfin traduit au sein des équipes L&D elles-mêmes. Elles ont dû s'adapter et faire preuve de créativité, de flexibilité et ont dû adopter de nouvelles stratégies notamment de mutualisation, de conception et production de ressources, …afin d'augmenter la capacité à délivrer du service (au niveau local et mondial) et à répondre aux nouvelles attentes et nouveaux besoins, de manière plus individualisée et au bon moment. Des équipes positionnées dans une posture de conseil auprès des business. Ce n'est pas le moindre des changements non … ?

Plan de formation et catalogue de formation…la crise m'a tué !

« La crise Covid c'est en quelque sorte une bonne nouvelle pour nous…», c'est ainsi que Patrick Benammar, Learning & Development VP du groupe Renault a démarré notre conversation à bâtons rompus. Sur chacune des 3 missions[1] phares de la direction L&D, aucune n'a été « épargnée » par la crise. C'est un vrai coup de booster qui a été donné.

Prenons par exemple tout ce qui est lié à la structu-

1 La structuration et l'organisation des activités de formation, la production et de la mise à disposition de contenus digitaux, la culture d'entreprise et la culture managériale



ration et à l'organisation des activités de formation. Les équipes L&D sont positionnées « as a service » et fonctionnent aujourd'hui non pas de manière programmatique mais en une sorte de mode projet continu. Elles viennent soutenir l'activité de la communauté des 2500 formateurs dits « occasionnels ». Ces derniers ont dû faire évoluer leurs pratiques compte tenu des nouvelles contraintes / opportunités liées à la crise sanitaire conduisant à une mise à distance des apprentissages et à relever des défis au quotidien pour accompagner au mieux les apprenants. « Si certains avaient pris de la distance (sans faire de jeu de mots[2]) avec la FAD en considérant que c'était une sorte d'appauvrissement de la formation, d'autres y ont vu au contraire une bonne occasion d'expérimenter ». La crise a même fait naître de nouvelles vocations puisque le recrutement de formateurs occasionnels s'est accéléré et la communauté s'est étoffée. Cette communauté dépasse les frontières des formateurs. Une Communauté de Pratiques « Learning Company », via Yammer, a rassemblé 3 mois après son lancement plus de 1500 membres. Cette communauté produit, partage, échange des articles, des vidéos, des retours d'expérience autour de l'expérience apprenant…

Compte tenu de l'évolution des formats et des modes de distribution liés à la crise sanitaire, « il a fallu mettre des ressources pour faire de la facilitation ; on doublait même les animateurs ». Aider les apprenants sur la dimension usage des outils, remonter les questions, les traiter et y répondre tout au long de l'animation, en laissant l'expert sur son cœur de métier. Sur les parcours dits blended, « les intersessions, dont certaines en asynchrones, ont fait émerger des community managers maison » qui ne sont pas des formateurs occasionnels. Ces derniers ont pour mission de construire les bonnes interactions et d'éviter les décrochages. Cela a demandé bien évidemment une nouvelle disponibilité de la part de ces accompagnants et « a eu le mérite de mettre en lumière la fonction de coordination, d'animation… avec à la clé une baisse du no show sur les formations à distance par rapport au présentiel ! ».

Le passage en activité partielle a permis aussi à de nombreux salariés de dégager du temps pour se former ; « la perte d'activité s'est transformée en temps utile pour soi ». Et « nous avons remarqué que le niveau de motivation dans les

2 NDA

sessions à distance était parfois très élevé… ». A tel point que les débriefings de sessions sur des parcours de 4 à 8 semaines dépassaient 1 heure car « les gens ont plein de choses à dire ; nous n'avons pas voulu ajouter de la contrainte à la contrainte de la crise. L'accessibilité aux sessions a été renforcée et nous nous sommes mis dans une configuration un peu « open bar » ». A titre d'exemple, les parcours de formation en langues ont été ouverts à tous et mis en visibilité et le niveau de progression des apprenants a concrétisé leur forte mobilisation et témoigné de leur motivation.

S'agissant de la production et de la mise à disposition de contenus digitaux, la crise a accéléré la réflexion sur le choix des outils à destination des concepteurs et formateurs internes, sachant que quasiment 2/3 des formations sont réalisées par ces derniers. Avec des enjeux de volume et de distribution en juste à temps, la recherche de solutions adaptées et tout particulièrement en termes de coûts est devenue centrale. Comment répondre de manière efficiente à la fois aux besoins des pays et du Business sur des domaines communs et évolutifs ? Comment massifier la distribution des formations et favoriser l'accessibilité à tous les métiers et notamment aux filiales éloignées ? Par exemple en ouvrant les ateliers, master class ou autres évènements formatifs à tous ceux qui le souhaitent. « Avant la crise, un webinaire au Technocentre était « limité » aux salariés présents au Technocentre. Aujourd'hui, il est enregistré et diffusé à tous ceux qui le souhaitent ». Comme d'autres entreprises, Renault n'avait pas attendu la crise pour définir et mettre en œuvre sa Digital Learning Factory. Démarrée avec l'appui d'un prestataire externe fin 2018, la production de contenus a subi avec la crise un net ralentissement alors que les besoins augmentaient dans le même temps. Une des conséquences positives a été la montée en compétences en interne pour pallier ce ralentissement. Sur la base de quelques outils dédiés (dont des éditeurs de contenus) mais aussi en s'appuyant sur des outils d'animation plus simples d'usage tels que Teams et Klaxoon,



les webinaires synchrones et les vidéos pédagogiques ont vu leur nombre augmenter dès mai 2020 sans pour autant renier sur la qualité. « Nous avons assisté à une véritable accélération de la transformation des contenus existants utilisés en présentiel et le format 8 heures en salle a explosé ! » se réjouit Patrick. « Il y a eu un véritable travail de rationalisation et de redéfinition des parcours ; 8 heures de classe sont devenues 4 séquences de 1h30 ou 3 séquences de 2 heures… ».

Concernant la culture d'entreprise et la culture managériale en particulier, la crise a fait encore bouger les lignes : « On ne reviendra pas en arrière… le développement des compétences est ancré dans la stratégie de l'entreprise ». Par-delà la sémantique, il ne s'agit plus de parler de « formation » mais « d'organisation apprenante[3] ».

Un des piliers de cette organisation apprenante c'est la mise sur pied d'un Observatoire des Métiers, animé par des managers et les équipes RH puis partagé avec les partenaires sociaux « avec un niveau de contribution qui s'est accéléré ; le dialogue social est bon et la transparence est de mise sur les impacts de la crise ». Responsabilité individuelle, le mot est lâché : « Chacun est responsable de son employabilité et de son devenir au sein de l'entreprise ». Charge aux équipes L&D de concevoir et de mettre en œuvre un système apprenant, un environnement « capacitant ».

C'est un véritable changement de modèle auquel les entreprises sont confrontées, une sorte de New Deal. Comment sortir d'un comportement quelque peu « atavique » où à un problème correspondait une formation catalogue… ? Ce nouveau modèle repose sur un triptyque simple (sur le papier) ; « L'enjeu c'est d'organiser la gouvernance du développement des compétences.

D'un côté le salarié responsable/responsabilisé, de l'autre les RH en support et au milieu les managers en animation ». Cela signifie plus d'autonomie de décision à chaque niveau, l'impérieuse mise en visibilité / lisibilité des différentes modalités de développement des compétences, la construction d'une architecture technologique en support qui permette aux apprenants eux-mêmes de se l'approprier et d'en devenir quasiment les Product Owners ainsi que la possibilité d'exploiter les données individuelles pour orienter et faire cheminer vers la bonne solution, dans les bonnes directions.

Dans un tel système, « le rôle des managers de proximité et des pairs est central.

Ces pairs agissent comme de véritables coachs capables d'orienter au bon moment vers des contenus adaptés ».

Les experts métiers deviennent de véritables curateurs de contenus en quelque sorte. Sortir de l'approche par l'offre (qui structure la demande) est un enjeu de taille ; selon Patrick « il nous faut inverser le modèle et structurer des réponses par niveaux de besoins ; à chaque niveau correspond différentes modalités pédagogiques, différents contenus, un mode d'accompagnement,… et la liberté de choisir ce qui convient le mieux à la personne ».

A la poubelle le catalogue ! Néanmoins, tout n'est pas résolu car « le seul hic aujourd'hui c'est le modèle économique associé ».

Mais à bien y réfléchir et en prenant de la hauteur, l'entreprise porte en elle une responsabilité sociale, sociétale et « l'enjeu macro c'est bien de maintenir dans l'emploi les personnes le temps qu'elles le peuvent plutôt que d'investir massivement, une fois qu'elles ont quitté l'entreprise, dans des formations pour les demandeurs d'emploi, non… ? ».

Comment ne pas être d'accord. Il n'est pas utile de sortir la calculette. Nous le savons tous ; les dépenses en matière de formation relevant des politiques publiques et paritaires se chiffrent en dizaines de milliards d'euros.

Arnaud Coulon

3 *Cf. Peter Senge & Sol France : https://www.solfrance.org/*



BREVES DE COMPTOIR

ARNAUD **COULON**

Responsable du Programme Régional d'Investissement dans les Compétences, Direction de la Formation Professionnelle du Conseil Regional des Hauts-de-France. Ex Digital Learning & Development Manager, groupe SGS France.

avec les témoignages de : Claire Chauvet, Expertise Learning & Development Manager chez Ubisoft, Sophie Ruault, Coordinatrice de l'Innovation Learning et développement et Digital chez Total et un expert Learning du groupe Société Générale

Episode 2 « Bougez pas. Les mains sur la table. Je vous préviens qu'on a la puissance d'innovation de la EdTech couplée à Matrix et une capacité de mise en mouvement telle des bêtes de concours… ! »

Je quittais mon « carré VIP » au bar du Commerce pour rejoindre la salle opérationnelle où m'attendaient 3 experts du Learning & Dev. Celles et ceux qui déclinent la stratégie sans pour autant s'interdire de l'inspirer. Celles et ceux qui mobilisent, entraînent, conçoivent, mettent en œuvre, animent, …assurent l'interface et s'inspirent au-delà de leur propre entreprise. Vous savez ces Innov'acteurs, sorte de marginaux sécants, au service du changement.

Nous sommes réunis, debout au comptoir, et on se disait qu'on en reprendrait bien une…

« Just Change 2021 »…quand la crise sert de révélateur

« Moins mais mieux », selon Claire Chauvet, Expertise Learning & Development Manager chez Ubisoft, l'un des enseignements de la crise Covid a été de renoncer à une stratégie de volume sur de grands périmètres pour se concentrer sur des besoins de formation mieux identifiés, mieux qualifiés et répondant à une approche plus user (learner) centric ; voilà un shift non négligeable.

La crise, particulièrement les premières semaines, a fait émerger une demande massive du réseau RH / Formation de mise à disposition des collaborateurs d'un ensemble de ressources pédagogiques à consulter en autonomie à tout moment. Or, nous le savons bien, pour être efficace, la mise à disposition de contenus n'est envisageable que si et seulement si on a traité le problème central de l'engagement des apprenants et de leur dynamique motivationnelle ; « on a misé trop vite sur l'autonomie des apprenants et cette année nous a donc amené à nous questionner sur la maturité de notre organisation apprenante ; nous avons d'ailleurs enclenché un travail de fond avec notre réseau interne RH / Formation à la fois sur la posture d'aujourd'hui et de demain d'un responsable Formation et sur la posture d'aujourd'hui et de demain d'un employé face à la formation (un jour apprenant, un jour formateur, le lendemain concepteur de ressources…), le tout dans une optique d'aboutir à une organisation apprenante la plus efficace et vertueuse possible ».

Dans cette optique et compte tenu des enjeux de développement de compétences et de production de formations (volume, technicité, obsolescence, capacité de production des équipes de formation) dans une industrie spécifique comme celle de l'industrie du jeu vidéo, cette année a renforcé chez Ubisoft la conviction que le User Generated Content appliqué à la formation sera l'un des leviers stratégiques ; en clair doter les collaborateurs de méthodes et d'outils leur permettant de concevoir et réaliser eux-mêmes un certain nombre de ressources. En ce sens, c'est également un pivot à faire pour les équipes L&D, qui se posi-

tionnent alors en « experts capacitants » en rendant possible cette transmission et diffusion directe de connaissances d'un pair à un pair, et sortent donc d'une posture quasiment exclusive de fournisseurs de formations qu'elles soient produites en interne ou achetées sur étagère.

On constate également une forme d'adoption accélérée en lien avec la crise ; « l'usage de Teams par exemple pour animer des sessions à distance ça marche de mieux en mieux, à la fois côté formateurs occasionnels et côté apprenants. Certaines nouvelles habitudes tendent à être prises crise oblige… par exemple, quand de nouveaux besoins de formation émergent et qu'il faut accompagner les équipes, alors on pense maintenant remote first, digital first… ».

Certains formats ont aussi été revus par les équipes L&D : « on a dû faire du réengineering tout au long de l'année, et on continue d'ailleurs, par exemple pour passer de 3 jours en présentiel à un programme 100% à distance, intégrant workshops et master classes étalées sur plusieurs mois dans une logique de pick and choose où chaque collaborateur peut choisir son propre menu… ». Ce travail de reconstruction a souligné la place prépondérante de l'accompagnement des apprenants, soulève la question de leur autonomie évoquée plus haut, et de l'accompagnement des experts / formateurs, qu'il s'agisse de l'accompagnement technique (usages des applications, des outils mis à disposition,…) ou motivationnel. Apparaissent du coup dans la foulée de nouvelles manières de déployer les trainings et de nouveaux enjeux pour gérer la scalabilité de ces nouveaux formats.

Au final, la crise aura permis de soulever tout un ensemble de questions plutôt stratégiques qui, jusqu'à présent, n'étaient pas véritablement adressées, que ce soit en termes de structuration du système et des activités Learning, de sa gouvernance, de la place des experts métiers et des conditions de leur engagement, de la culture commune à développer sur l'Apprenance au sein du groupe, de la signature pédagogique, de la professionnalisation des équipes L&D elles-mêmes sur certains sujets notamment liées au digital learning, …en clair, une sorte de crise de croissance. Tant mieux non ?!

Une raison d'être qui colle à la crise…

Avant de reprendre un verre et de poursuivre notre discussion, une petite pause s'impose ; je quitte le comptoir et traverse la rue pour tirer de l'argent au distributeur. Et là quelle surprise ! Je rencontre un vieil ami, expert Learning du groupe Société Générale qui est comme moi membre de notre club intimiste « Learning & Dev » et je l'invite à nous rejoindre. Et d'entrée de jeu cela challenge pas mal : « Arnaud, ça fait 6 ans que le groupe travaille sur l'entreprise apprenante ! ».

Et plus récemment, la « raison d'être[1] » de la société est venue donner encore plus de cohérence à (c)ses propos : « Construire ensemble avec nos clients (internes), un avenir meilleur et durable (employabilité) en apportant des solutions (en matière de développement RH) financières responsables et innovantes (digital Learning mais pas que…)». Par-delà les slogans, et ce qui pourrait apparaître comme de l'affichage, comment tout cela a fait bouger les lignes durant cette période de crise… ?

Premier constat, « la crise a généré des besoins importants en termes de contenus et a joué un rôle de booster en matière de consommation de contenus digitaux ». Second constat, la « distancialisation » des apprentissages et du travail combinée à la nécessaire distanciation physique liée au virus, requiert de renforcer les modalités d'accompagnement des collaborateurs et en redéfinit les formes traditionnelles.

Pour cela, des ateliers de production collective entre pairs ont été conçus et animés autour de l'évolution du tutorat. La ligne managériale a libéré du temps aux experts dont l'expérience leur permet d'avoir un certain recul. L'enjeu est de construire du savoir collectif et partagé entre pairs pour à la fois monter en compétences sur l'ingénierie multimodale mais aussi pour développer une culture commune et des pratiques professionnelles autour de l'Organisation Ap-

1 https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/07/26856-a-quoi-sert-la-raison-detre-dans-les-entreprises/



prenante : « en clair passer de pratiques de tutorat au mentorat (plus proche du coach) jusqu'au Peer Learning ». Des espaces de partage d'expériences, de communautés de pratiques ont été ouverts sous Teams. Sur la base d'un projet de Reskilling qui impose de réorienter et d'accompagner des collaborateurs vers les métiers de demain, les tuteurs issus des opérations (contrôleurs, auditeurs, ...) ont donc réfléchi et produit collectivement afin de mieux se positionner au service des collaborateurs en devenir. Ces ateliers ont été animés par un spécialiste de l'approche UX et du collaboratif et comme il le souligne lui-même « cela se structure en marchant ». A travers de l'apport de méthodes, d'une revue des contenus disponibles et de leur nettoyage, mais aussi de production de kits (1 module e-learning, 1 méthode, 1 diaporama), la communauté a développé de nouveaux savoir-faire sur comment distancialiser le présentiel et donc répondre aux besoins croissants en temps de crise.

« Le Covid a mis ces sujets de tutorat et de mentoring au-devant de la scène ; nous avons organisé des temps de transfert de savoirs de l'expérience ; en fait les 3 crises successives nous ont permis de progresser ». 1ère crise, on se débrouille dans l'urgence et on apprend un peu sur le tas. 2ème crise, on fait la revue des bonnes pratiques et on déploie. 3ème crise, un collectif de type focus groupe, réunissant une dizaine de collaborateurs représentatifs du groupe, se structure et aborde des questions d'avenir (Future of Work) avec à la clé un livre blanc rédigé entre pairs. En effet, « la crise Covid a été un accélérateur de tendance en termes d'évolution des métiers et de pratiques professionnelles notamment autour du télétravail, du management à distance,... ». Il en va de même avec les réunions de travail en salle ; « même si on sait qu'il y aura probablement une envie légitime de se retrouver en présentiel, la crise aura eu le mérite de banaliser le digital et de rendre le présentiel exceptionnel. A contrario, cela valorise le présentiel en se questionnant sur sa vraie valeur »... dans quel contexte, pour quels modes de travail, quelles activités.

Il est également intéressant de voir comment dans un monde très cadré, réglementé, procéduré, de nouveaux espaces de « liberté » se font jour. La crise permet de faire pivoter l'entreprise notamment en matière de confiance tout en tentant de garder des règles communes dans un environnement mondialisé et hétérogène. A titre d'exemple, on tend de plus en plus à valoriser

l'acquisition et la reconnaissance des compétences par un système d'autodéclaration et cela à travers les diverses applications existantes qu'elles relèvent du Learning et/ou du Dev RH ; « il faut laisser de la liberté aux collaborateurs et parier sur la confiance ».

La crise au service de la promotion de l'Apprenance[2]...

Notre discussion allait se terminer quand Sophie Ruault, Coordinatrice de l'Innovation Learning et développement et Digital chez Total est entrée dans notre café du Commerce.

Au sein de Total Learning Solutions (entité formation du groupe Total), l'une des missions de Sophie est de conseiller et d'accompagner les équipes L&D et notamment les Learning Managers dans le choix de nouveaux outils digitaux et de nouveaux usages à intégrer dans leurs projets de formation pour proposer une expérience apprenant réussie. Pour cela, ils testent ensemble des solutions innovantes au travers de proofs of concept et les déploient plus largement. L'enjeu dans cette période de crise a été de devoir très rapidement s'adapter, requestionner les modalités pédagogiques afin de faire le ré engineering de notre offre de formation existante. L'enjeu étant de transformer le présentiel en formation distancielle le plus rapidement possible et de façon pertinente, tout en maintenant une expérience apprenant engageante. Sacré défi vu le contexte !

« La crise a été une opportunité de promouvoir l'Apprenance au sein du groupe...nous en avons profité pour lancer une campagne de communication intitulée Learning never stops... ». Un ensemble de parcours a été mis à disposition en libre accès à l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur notre Learning Management System et notre portail d'offre MOOC EdFlex[3] sur des domaines en lien avec les besoins et la situation que vivaient nos collaborateurs : tels que le télétravail, le stress, le management à distance, etc ; la pluralité des formats de contenus proposés constitue une vraie valeur ajoutée : vidéos, Mooc, articles, po-

2 *https://hal.parisnanterre.fr/hal-01410790/document*

3 *https://edflex.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=search-edflex&gclid=Cj0KCQjwsLWDBhCmARIsAPSL3_1jV4d1vV-so1nxLWglwQnp6N82Pnp8vDJTeMsIYP03cuX0c8ZfADL8aAjjyEALw_wcB*



dcasts. La crise a été un accélérateur ; « la courbe de fréquentation des contenus a fortement augmenté ; il y avait une vraie attente des collaborateurs. Les thématiques choisies répondaient à des préoccupations … » renforçant l'appropriation de l'écosystème learning qui avait été lancé avant la crise.

Ce type de solutions constitue aussi une opportunité d'un point de vue économique. La crise a imposé de revoir en quelque sorte le « modèle économique » du système Learning interne; « il nous faut créer un nouvel écosystème learning pour former plus vite et en fonction des besoins ».

La voie qui a été choisie est assez similaire à celle empruntée dans d'autres grands groupes. Les équipes L&D conçoivent un environnement apprenant (LMS, Académie digitale, Hub,…), animent les communautés de tuteurs et formateurs, proposent des outils pour créer des contenus via les experts métiers, mobilisent la ligne managériale dans l'accompagnement des salariés, responsabilisent ces mêmes salariés pour qu'ils gagnent en autonomie et deviennent responsables de leur employabilité ; « chacun devient son propre formateur… », n'est-ce pas là tout le sens de la dernière réforme de la formation ? Fi du catalogue à terme et de l'offre pléthorique parfois pas forcément en ligne avec les enjeux métiers.

Sophie insiste sur le lien qu'il faut garder avec les métiers durant cette crise et cette mise à distance forcée et cela en développant les modes de travail plus collaboratifs. Pour y arriver, il faut des intermédiaires, des passeurs, …et les formateurs/tuteurs qu'ils soient permanents ou occasionnels voire vacataires sont les bonnes courroies de distribution. L'enjeu est donc de les professionnaliser aussi dans l'usage de nouveaux outils (Teams, Klaxoon, …), dans l'ingénierie de parcours multimodaux, l'accompagnement des apprenants notamment d'un point de vue ancrage des savoirs, appui à la motivation, engagement, rythmes, … Par-delà ces passeurs, « tout le monde doit devenir pédagogue… On s'appuie aussi sur le professionnalisme de nos prestataires. »

Est-ce que le présentiel va disparaître progressivement ? « Non là n'est pas la question ; il nous faut du présentiel aussi…mais à plus forte valeur ajoutée ! L'approche top-down en formation, c'est terminé, il faut du collaboratif, des échanges pour apprendre entre pairs, expérimenter, … ». La formation n'échappe pas aux évolutions de comportements et d'usages. En effet, « le learning est un produit comme un autre, il faut séduire, renforcer la valeur d'usage, enrichir l'expérience apprenant surtout dans un contexte de réductions des coûts très fort ».

Et cette expérience, quand on est salarié d'un groupe mondial, elle est très différente que l'on soit salarié en France, en Inde ou dans un autre pays. Sophie insiste sur cette dimension culturelle du rapport au savoir et aux apprentissages ; « en Inde par exemple, nous avons un serial Moocer.

En Asie et en Afrique, les salariés sont souvent plus consommateurs, plus mobiles professionnellement parlant et donc plus en demande ». La crise a mis en lumière des enjeux culturels également. Les salariés, selon leur zone géographique et leur appartenance à telle ou telle BU, ne sont pas égaux en termes d'organisation du travail et d'accès à la formation.

Enfin, alors que dans le secteur du contrôle et de l'inspection le code d'intégrité est au cœur de la culture d'entreprise, chez Total, les équipes L&D travaillent à développer une culture de la curiosité, de l'apprentissage et de l'innovation comme le Groupe a su le faire pour la culture et les valeurs sécurité et solidarité.

Il se faisait tard et nous étions là encore à converser sur l'avenir…si incertain. Mais je crois que tous nous partagions une même conviction au fond.

L'avenir des Directions et équipes L&D c'est de se fondre dans le quotidien de tous voire de muter et de disparaître une fois que ces organisations apprenantes et capacitantes seront en place et que la culture de l'Apprenance se sera diffusée dans l'ensemble du corps social tel un bon vaccin.

Amaud Coulon



A L'AVENIR, LES FORMATIONS À DISTANCE SERONT MAJORITAIRES

ANNE **FENNINGER**

Entretien avec Anne Fenninger, Directrice de l'Université PSA au sein de Stellantis

Propos recueillis par Michel Barabel

Bonjour Anne, depuis quand êtes-vous à la tête de l'Université PSA ?

Cela fait à peu près deux ans et demi maintenant. Je n'ai pas un profil RH. J'ai fait ma carrière dans le domaine du Marketing, de la Communication et du Digital (digitalisation de la marque Peugeot, Construction et mise en œuvre de la stratégie digitale de la marque DS Automobiles à sa création). Mon arrivée dans le domaine du développement des compétences était liée à d'importants enjeux de transformation digitale et à la volonté d'apporter un autre regard sur les questions de formation.

Pouvez-vous présenter brièvement l'Université PSA ?

L'Université couvre tous les sujets « corporate » du groupe en matière de formation à savoir les dispositifs dédiés aux équipes RH, communication, finance, informatique, digitale…

En termes de thématiques, nous déployons des programmes sur les problématiques transversales telles que le Leadership, le Management interculturel ou encore les langues par exemple.

L'Université héberge également une cellule Learning et Développement qui a plusieurs rôles :

- *Elle diffuse aux équipes tous les outils nécessaires à l'animation de communautés ou de pilotage des formations : LMS, outils collaboratifs comme Klaxoon, applis proposées par des start-up*
- *Elle teste et déploie des dispositifs innovations en matière d'ingénierie et de pédagogie. A ce titre elle organise une veille mondiale sur ces sujets.*
- *Elle pilote l'évaluation de la formation*
- *Elle accompagne la transformation digitale.*

En termes de chiffres clés, nous avons formé 85 000 personnes l'année dernière sur les 110 000 employés du groupe ce qui équivaut à un taux d'accès à la formation de 82,6% et à 1,95 millions d'heures de formation.

Il faut savoir qu'au sein du groupe, nous avons en parallèle quatre Académies métier : (1) Marketing et ventes, (2) Retail, (3) Industrielle et (4) Recherche et Développement. Leur rôle est de se centrer sur le développement des compétences au niveau des métiers pour s'assurer que le personnel a bien le niveau de compétences requis pour exercer leur métier.

Pour résumer, les hard skills pour les Académies et les softskills (et les « Hard skills » des fonctions du Corporate) pour l'Université PSA. A ce titre, tout projet de formation centré sur les softskills se fera en collaboration avec nous. Il y a aussi une autonomie donnée aux régions sur ce sujet car il y a des budgets de développement personnel en local.

Votre équipe est composée de combien de personnes au sein de l'Université ?

Nous sommes un peu moins d'une vingtaine de personnes (17)



Quel était l'état des lieux en matière de digitalisation de la formation en 2019 avant cette fameuse pandémie ?

Je pense que PSA faisait partie des bons élèves. En effet, la digitalisation des formations était déjà engagée depuis plusieurs années dans le groupe et elle s'était accélérée entre 2017 et 2019 pour atteindre 45,5 % des actions de formation en 2019.

Quelle a été l'incidence de la covid-19 ?

Elle a été importante puisque nous sommes passés comme je vous l'ai indiqué de 45% à plus de 65% en comptabilisant nos deux formats : les formations en classes virtuelles et les contenus en ligne mis à disposition sur notre LMS.

Au-delà de la digitalisation, y-a-t-il d'autres changements notables ?

Tout à fait, nous avons clairement souhaité accélérer le recours à la formation interne. Avant la crise sanitaire, nous avions déjà un parcours pour les Formateurs en interne du groupe qui se déroulait en Présentiel. Nous avions lancé un appel d'offres pour pouvoir également les accompagner sur des formations à distance et la covid-19 nous a amené à le lancer et à le généraliser pour permettre à tous nos formateurs internes de basculer dans un enseignement en classe virtuelle et maîtriser les différents outils et formats possibles.

Le recours à des formateurs internes est un axe fort de développement pour nous sur les prochaines années. Nous voulons construire une culture de l'apprenance. A ce titre, nos experts ont dans leur fiche de poste la mission de partager leurs connaissances.

Combien avez-vous de formateurs internes aujourd'hui ?

Nous avons près de 2000 formateurs internes ! Nous sommes en train de mettre en place un programme centré sur eux : pour les accompagner et les aider à créer leurs parcours de formation, nous souhaitons valoriser leur travail, et les outiller. Nous souhaitons les fédérer autour d'un événement annuel afin de leur permettre de partager leurs bonnes pratiques.

Mais, notre ambition est aussi d'augmenter le nombre de formateurs internes en mobilisant d'autres profils de salariés. Finalement tout le monde peut partager ses connaissances à commencer par les Managers ou les dirigeants. Ils peuvent accompagner leurs équipes, les coacher.

Le travail à distance change-t-il la donne ?

En effet, il a notamment une incidence sur le mode de Management qui évolue et c'est un des grands changements provoqués par la pandémie. En particulier chez PSA, nous avons fait le choix d'avoir un niveau de télétravail assez fort de l'ordre de 70% et cela même après un retour à la normale.

Cela a des impacts sur la manière de travailler en équipe et de manager. L'Université a accompagné cette transformation en proposant des parcours de e-learning pour les employés par niveaux en distinguant les débutants, les intermédiaires et les experts (ceux qui étaient déjà télétravailleurs chez nous entre 1 et 3 jours par semaine).

Tous nos managers peuvent suivre le parcours employé mais ont accès à un parcours spécifique en complément en trois étapes dont l'objectif est de les accompagner dans la mise en place du management à distance (communication, animation des équipes...).

Nous avons complété ces parcours par l'animation de groupes de travail autour du partage des bonnes pratiques et par l'organisation de conférences avec des expert.e.s du sujet.

Enfin, nous avons produit des fiches pratiques au format A4 par thème là encore sur les bonnes pratiques du management à distance.

Plus globalement, nous avons remis à jour nos programmes managériaux à la fois sur le fond et la forme. En effet, ils étaient au format blended avec du travail en amont, un format présentiel de deux jours et de l'animation entre les séances à distance. Nous sommes passés du blended au full e-learning en gardant nos modules de préparation et d'ancrage a posteriori.

Les modules qui se faisaient sur site en deux jours sont aujourd'hui présentés sur une période de deux à trois semaines selon les programmes avec des sessions de deux heures, deux heures et demie en ligne.

Nous n'avions pas trop envisagé cette solution auparavant. Pour nous, le Management était quand même réservé à des mises en œuvre en face à face. Mais, nous nous sommes cependant rendu compte qu'il y avait des avantages à ce format full-e-learning. Cela nous a permis d'internationaliser nos sessions. Les Managers des quatre coins du monde ont pu échanger, parler d'interculturalité et partager les mêmes problématiques. Le recours au distanciel a aussi l'avantage de limiter les déplacements et de réduire le coût de la formation (budget d'hébergement, de restauration, de location de salles, de transports...).

Enfin les outils de visioconférences ont progressé. Nous pouvons afficher 50 participants en vidéo, réaliser des sous-groupes, lancer des sondages. Il faut réinventer les usages.

A ce titre, les retours des apprenants sont positifs.

De ce fait, envisagez-vous de généraliser les formations à distance post-covid 19 ?

Le volume de formation à distance sera majoritaire mais il ne faut pas digitaliser pour digitaliser.

Il faut que cela ait de la valeur et que cela nous permette de gagner en efficience.

Par exemple, nous sommes un groupe industriel et certaines formations industrielles, notamment les Formations en poste ne peuvent être faites que sur la chaîne ou en Recherche et Développement car les formations nécessitent de la manipulation technique. Ils resteront donc en présentiel d'autant plus que nous avons des formations et des sites dédiés.

De plus, le principal écueil du e-learning et non des moindres que nous avons constaté, c'est que contrairement au présentiel, les apprenants ne peuvent pas vraiment développer leurs réseaux lors de ces sessions à distance. Des projets ou des échanges ne peuvent pas émerger en parallèle des sessions au moment des pauses ou après la formation. Bien sûr nous mettrons en place des échanges en virtuel mais ce n'est pas la même chose. C'est pourquoi, il est évident que nous remettrons des formations en présentiel à un moment ou à un autre

Quel choix technologique avez-vous fait durant cette pandémie ?

Nous avons souhaité nous orienter majoritairement dans l'amplification des outils existants à la fois pour des questions contractuelles liées aux appels d'offres et à la mise en place de nouveaux outils dans le groupe.

Bien sûr, nous testons régulièrement de nouveaux outils. Par exemple, en ce moment nous testons deux outils :

Le premier Random Coffee dont l'idée est de mettre en relation des collaborateurs de manière informelle et aléatoire pour recréer du lien social ou permettre de partager de bonnes pratiques ou accueillir des nouveaux collaborateurs. Nous nous sommes dit que dans cette période où nous devions rester tous à domicile, l'idée d'amener une machine à café virtuelle chez soi pouvait amener de la convivialité.

Le deuxième outil Fifty est une application qui s'appuie sur la théorie du Nudge pour proposer toutes les semaines aux Managers des actions/challenges selon trois axes que nous avons définis en lien avec notre modèle de Leadership. Chaque manager se voit proposer 2 actions avec des détails de l'action et expliquer son intérêt) et il est libre de choisir celle qu'il préfère. Cette action est déposée dans son agenda pour qu'il décide à quel moment et avec qui il souhaite la mettre en œuvre. Dans un deuxième temps, il précise s'il l'a mise en œuvre ou non, s'il a éprouvé des difficultés... Chaque action réalisée génère de nouvelles propositions. Nous apprécions ces formats courts, concrets qui permettent à un manager de progresser au quotidien.

Quid du pilotage des formations par la data et le recours à l'IA ?

Pour tout vous dire, je suis très fervente et très intéressée par la data. D'ailleurs, j'ai créé un poste de data analyste au sein de notre équipe dans l'objectif dans un premier temps de mieux gérer nos KPI Formations. Il s'agit d'analyser nos datas afin de faire de la segmentation pour aider nos apprenants. Je voudrais sortir de la formation standardisée pour tous et aller vers plus de personnalisation.

Notre volonté est de partir des données collectées sur les apprenants, pour que nous puissions établir leur profil (serial learners, apprenants occasionnels, apprenants ne se connectant jamais) afin de pouvoir leur envoyer des messages personnalisés et leur faire des propositions de Formation qui leur correspondent en termes de pratiques et de maturité. C'est la condition pour être plus efficace et efficient et susciter du désir de la part de nos apprenants.

Sur l'IA, on en est au début. Notre LMS nous fait déjà des recommandations mais ce n'est pas encore au point. Mais, au gré des données collectées, cela va forcément s'améliorer.

Dans un second temps, nous allons analyser les données issues de l'entretien annuel afin de faire de la prospection autour de questions telles que : a-t-on un nombre de collaborateurs suffisants pour lancer une formation sur ce sujet ? Ce déficit de compétence est assez unique, a-t-on un expert à proposer à ce collaborateur pour le monter en compétence ?

Cela va également nous permettre de réaliser des requêtes, d'identifier des tendances ou de lancer des alertes.

C'est très important que nous ayons nos datas et des analystes en interne. Pour moi, il ne faut plus sous-traiter en externe ces expertises. C'est un axe de développement important !

Enfin, nous voulons également accompagner les managers en créant un dashboard sur lequel ils disposeraient d'informations sur leur équipe : nombre d'heures de formation passées en formation, montée en compétences de leur équipe, ... L'idée serait de pouvoir leur donner les moyens de comparer les résultats de leurs équipes aussi à la moyenne des équipes du groupe pour identifier des points forts (score supérieur à la moyenne) et des axes d'amélioration.

Nous voulons vraiment qu'ils prennent plus à cœur leur rôle de Manager accompagnateur et qu'ils jouent également une fonction de rôle modèle en partageant leurs apprentissages.

Comment faire des collaborateurs des « serial learners » ?

Vous avez raison, c'est un enjeu clé. L'apprenance est clairement mon sujet de l'année 2021.

Nous avions beaucoup de managers et de collaborateurs qui nous faisaient remonter qu'ils n'avaient pas le temps de se former. Or, nous voulons vraiment être une entreprise apprenante où les individus peuvent se développer en continu.

Nous nous sommes saisis du sujet et nous avons négocié avec les partenaires sociaux et nous avons créé ce que nous appelons le « capital apprentissage ». C'est-à-dire que nous avons décidé d'offrir à chacun de nos collaborateurs la possibilité de se former pendant sept jours par an, en dehors du plan de développement des compétences. Ces sept jours sont pour eux et ils peuvent en faire l'usage qu'ils souhaitent et au rythme qu'ils désirent. Cela peut être une heure toutes les semaines ou une journée entière tous les deux mois. Mais nous tenons beaucoup à cette possibilité de faire une formation à la carte. Nous voulons rendre nos collaborateurs autonomes.

Comment cela se passe ?

Ce capital apprentissage est géré par notre LMS. Le collaborateur indique son choix, le thème du sujet qu'il veut étudier, le format en indiquant par exemple : « Je vais à cette conférence, je vais suivre tel MOOC, ... » et le transmet au Manager qui doit l'approuver.

Le Manager peut ne pas approuver ?

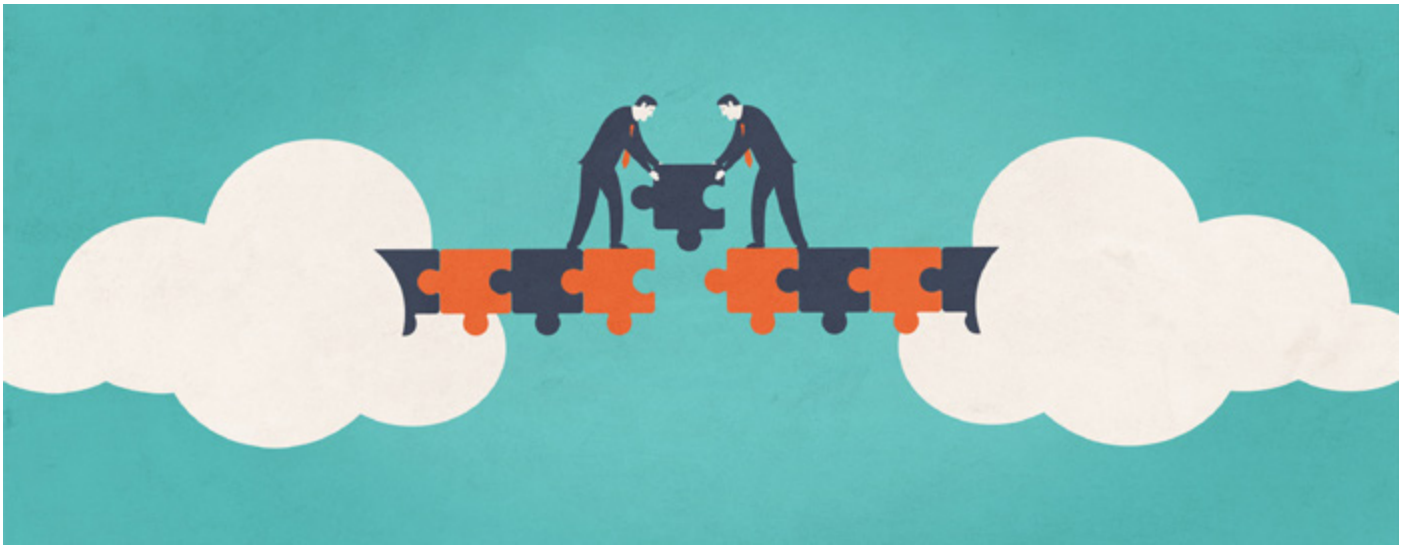
Oui bien sûr. Mais notre rôle est de réguler le système et par exemple d'éviter que certains managers refusent des formations à leurs collaborateurs qui plus est sans raison valable.

En termes de budget, quel a été l'impact de la covid sur le nombre d'heures de formation prévue ?

Nous avons vraiment voulu sanctuariser le learning. Nous avons poussé des actions de formation en ligne, nous avons créé des classes virtuelles, avons organisé des sessions complémentaires grâce au FNE, nous nous sommes assurés que nous pourrions délivrer les modules qui étaient prévus et nous sommes arrivés dans ce contexte difficile à réaliser 90% des heures prévues au plan, mais en réintégrant des sujets prioritaires (ex : gestes barrières, travail à distance).

Vous êtes arrivée quelques mois avant la pandémie et vous veniez d'un autre univers que les RH, qu'est-ce qui vous a le plus surpris ?

J'ai senti que la culture digitale était faible et que l'approche des sujets RH suivait davantage les process que les attentes ou besoins des employés ou apprenants. de la transformation digitale. A ce titre, nous avons construit un baromètre de culture digitale qui permet à nos collaborateurs de se positionner avec un score global, et d'accéder à des contenus de formation suivant trois niveaux : débutants, niveau intermédiaire, et experts. Son score lui permet également de se comparer aux collègues de sa direction ou aux résultats du groupe.





Nous avons également créé un programme spécifique pour les Managers, là aussi pour accélérer leur culture digitale. Dans le cadre de formats courts de 20 à 30 minutes, nous les sensibilisons à des sujets tels que le management à distance, l'IA, la data, l'agilité, le design thinking ... Dans un deuxième temps, nous leur proposons des ateliers de 3 à 4 heures pour approfondir ces sujets afin de pouvoir les mettre en pratique ensuite avec leur équipe.

Quels sont vos chantiers des deux prochaines années au-delà de l'amplification des projets actuels ?

C'est principalement la préparation aux évolutions de nos métiers qui va nous occuper. Notre observatoire des métiers réalise deux fois par an une analyse pour identifier les nouveaux métiers, les métiers en devenir, en équilibre ou en déclin. Ces travaux sont animés par les filières métiers. Nous étudions avec eux la façon dont nous pouvons accompagner les reconversions à venir ou lancer de nouveaux programmes autour des compétences clés. Chacune de nos académies avec ses filières métiers répondent à des questions telles que : Combien de personnes il faut former, combien de personnes il faut recruter, combien de personnes il faut reconvertir ?

A ce titre, nous avons un programme intitulé « Top compétences » qui permet à au moins un millier de personnes par an de suivre un parcours de reconversion.

En guise de conclusion, si vous aviez une baguette magique, où aimeriez-vous en être dans deux ans ?

Nos principaux chantiers sont engagés mais j'aimerais avoir bien avancé dans notre transformation digitale, le déploiement de notre nouveau modèle managérial et culturel (conséquence à venir de la récente fusion) et que nous soyons totalement à l'aise dans notre façon de travailler à distance et sur sites. Toutes ces problématiques se rejoignent. Il y est souvent question d'agilité, d'apprenance, de culture collaborative et d'interculturel. Le sujet le plus important reste celui de la culture de l'apprenance afin de faire évoluer l'état d'esprit de chacun individuellement pour apprendre au quotidien, partager avec ses pairs, développer son employabilité dans un monde qui change et évolue en permanence.

Michel Barabel & Anne Fenniger

Les étudiants de l'IAE Gustave Eiffel
présentent la 12ème édition du Colloque RH :

Briser le plafond de verre : **mythe ou réalité ?**

Table ronde 1 : La mixité Femme-Homme dans les entreprises : un vecteur de performance ?

Table ronde 2 : La féminisation des équipes de direction : des paroles aux actes

INSCRIVEZ-VOUS ICI

8 JUIN
9H-12H30

Avec les participations de...

TABLE RONDE 1 : LA MIXITÉ FEMME-HOMME DANS LES ENTREPRISES : UN VECTEUR DE PERFORMANCE ?



Aadil Bezza
DRH de Nestlé



Morgane Dion
Fondatrice d'Equally Work



Olivier Duhagon
DRH d'Enedis



Amel Kefif
Directrice d'Elles Bougent



Thomas Breda
Chargé de recherche au CNRS, chercheur affilié à l'École d'économie de Paris



Frédérique Pigeyre
Professeure Cnam, titulaire de la Chaire « Genre, mixité, égalité femmes/hommes de l'école à l'entreprise »

TABLE RONDE 2 : LA FÉMINISATION DES ÉQUIPES DE DIRECTION : DES PAROLES AUX ACTES



Laurent Guillaume
DRH Colas Rail



Céline Parsoud
Diversité et inclusion & Employé experience manager chez Ubisoft



Elena Foures
Fondatrice & Executive coach IDEM PER IDEM Consulting



Antoine de Gabrielli
Fondateur de Companieros, l'École du Sens au Travail



Corinne Bidallier
Country Manager - Vice President at Cornerstone OnDemand



Benedicte Tilloy
Ancienne DRH et dirigeante SNCF et fondatrice de l'agence 10h32

Colloque RH

UPEC Université Paris-Est Créteil Val de Marne · iae Gustave Eiffel École de management · Cornerstone · ANDRH · LeLab RH · MAGRH Le premier média multimodal de l'écosystème RH · FACE Paris · CoachHub



MESURER LA FORMATION LE TEST & LEARN

ADILSONBORGES

Adilson Borges est Directeur du Learning & Development chez Carrefour.

Le retour sur investissement de la formation professionnelle reste un sujet majeur pour toutes les entreprises. Trop peu d'entre elles ont une démarche systématique de mesure de l'impact de leurs initiatives de formation, et notamment lorsque nous parlons d'actions de formation destinées à améliorer les compétences ou le savoir-être, comme par exemple les formations sur le leadership ou les "soft-skills".

Néanmoins, bien comprendre l'impact de ces initiatives formatives sur les participants au-delà de leur satisfaction devient un facteur clé pour justifier les investissements déployés en formation. De plus, cela permet aux RH d'avoir plus d'influence lors du déploiement des programmes d'accompagnement de développement des compétences, augmentant ainsi leur impact sur les transformations de nos organisations.

Mesurer l'impact de la formation n'est évidemment pas facile. Plusieurs variables peuvent en influencer les résultats, et isoler les effets du training parmi toutes les autres initiatives/actions qui arrivent constamment dans l'entreprise. Cela est d'autant plus complexe lorsque nous parlons de compétences ou de soft-skills.

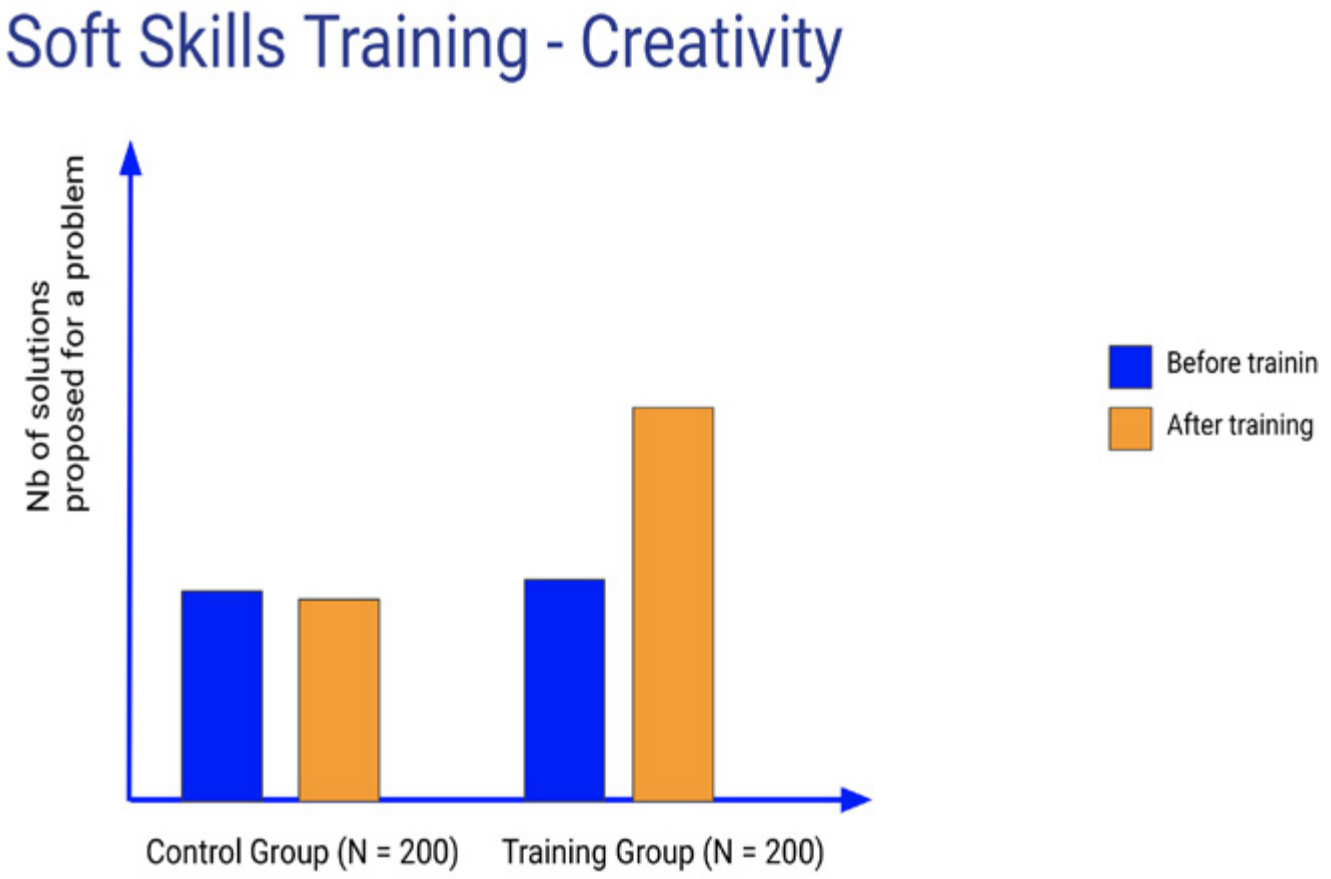
Dans cet article, nous proposons l'utilisation du Test & Learn (T&L) comme une approche intéressante pour mesurer l'impact de la formation destinée à développer les soft-skills dans nos organisations. Cette approche permet de tester les résultats de la formation sur des aspects observables du soft-skill en question, en les comparant avec ceux obtenus par d'autres personnes qui n'auraient pas encore suivi cette formation, dans une approche expérimentale. Cela amène ensuite à des apprentissages sur l'efficacité de ce module de formation qui peuvent être incorporés dans les formations suivantes. Pour illustrer l'utilisation du T&L, prenons l'exemple d'une formation consacrée au développement de la créativité des managers.

Le point de départ de la méthode est la définition de l'objectif de la formation, et la manière de rendre ce soft skill observable. Dans notre exemple, l'objectif de cette formation est d'améliorer la créativité des managers, car cela devient crucial pour faire face à l'incertitude et innover dans nos organisations. Après échange avec le sponsor de la formation et en consultant la littérature sur la créativité, il a été décidé de mesurer la créativité par le nombre de solutions proposées par le manager à une problématique business spécifique. Par exemple, suite à la lecture d'un business case, les managers étaient invités à proposer le plus grand nombre de solutions à ce cas dans un temps imparti. Le manager jugé le plus créatif est celui qui a proposé le plus grand nombre de solutions.

Puis, une formation à la créativité a été élaborée, en suivant toutes les bonnes pratiques existantes en la matière. Après échanges au sein de l'équipe, la formation pilote d'une journée a été créée et pré testée avec quelques participants. En parallèle, 400 managers ont été sélectionnés au hasard pour participer au test. Parmi l'ensemble de ces managers, deux cents d'entre eux pris au hasard ont été inclus dans le groupe de contrôle, c'est-à-dire dans le groupe qui ne suivait pas la formation sur la créativité. Les 200 autres managers ont intégré le groupe dit "groupe test", qui ont suivi la formation.

Avant le déploiement de la formation, les deux groupes de managers ont participé à une séance de travail. Lors de cette séance, les managers ont lu un business case et proposé le maximum de solutions qui leur semblaient envisageables. La Figure 1 ci-dessous montre le graphique qui présente les résultats de cette démarche, avec notamment le nombre de solutions proposées par les deux groupes avant la formation représentée en bleu.

Nous pouvons facilement voir qu'il n'y a pas de différence vraiment significative entre les deux groupes (le groupe test et celui de contrôle) par rapport au nombre de solutions



proposées au business case étudié avant la formation (les deux barres en bleu). Cela confirme que les deux groupes sont similaires, composés par des managers disposant d'une capacité de créativité qui est similaire avant la formation.

Ensuite, les deux cents managers du groupe test sont formés. Quelques semaines après la formation, les deux groupes participent à nouveau à une séance de travail, avec une tâche similaire à la première: ils lisent un nouveau business case (différent du premier) et doivent proposer le plus grand nombre de solutions pour y répondre. Les réponses des deux groupes sont présentées dans le graphique, cette fois-ci représenté par la couleur orange. Cela nous permet de voir facilement que les managers ayant suivi la formation ont démontré une créativité largement supérieure à celle des managers qui n'ont pas suivi la formation. Le delta des deux barres oranges nous permet de calculer que les managers ayant participé à la formation sont devenus 26% plus créatifs que les autres, grâce à la formation. En effet, les managers du groupe test ont généré 26% de plus de solutions au business case que le groupe de contrôle.

Cette approche T&L peut être utilisée pour toutes les formations soft-skills, en adaptant à chaque fois la mesure résultante du développement de cette compétence chez les participants pour bien quantifier son évolution avant et après la formation. Il est important de mentionner que cette démarche pourrait être utilisée également avec une autre mesure du type évaluative, comme par exemple, l'évaluation du niveau de créativité du manager par son supérieur hiérarchique. Néanmoins, il est important que le responsable de la formation se mette d'accord avec le sponsor du projet sur quelle mesure utiliser dans le Test & Learn. Cela permettra d'être aligné sur les objectifs et de mieux garantir une bonne mesure de l'impact de la formation.

Adilson Borges



Institut International de l'audit Social

Formez vous à l'Audit Social

L'IAS propose de nombreuses formations

- Formation à la pratique de l'audit de conformité sociale
- Formation certifiante à la pratique de l'audit social
- Formation à l'audit de recrutement

Délivrés par les praticiens de l'audit social membres du réseau international de l'IAS

Découvrez nos formations sur www.auditsocial.world/

Pour plus d'information veuillez contacter :
andrea@inopartner.com
07 86 88 89 26



L'ANNÉE OÙ LA CULTURE D'APPRENTISSAGE DE PWC EST ENTRÉE DANS L'ÂGE ADULTE

MURIELLE**NAVARRE-PUECHBROUSSOU**

Head of Talent & Development, PwC France et Maghreb

Nous étions déjà une entreprise apprenante. Avant même que la pandémie de Covid-19 n'accélère nos transformations, PwC avait développé une culture de l'apprentissage bien ancrée chez tous les collaborateurs. Notre stratégie d'upskilling faisait l'objet d'un programme mondial, New World. New Skills. Les outils étaient en place. Les équipes étaient mobilisées. Mais le séisme du premier confinement et ses répliques sismiques nous ont fait entrer dans une autre dimension : clairement, il y eut un avant et un après 2020.

Aujourd'hui, 15 mai 2023, quelles leçons pouvons-nous tirer du chemin parcouru en trois ans ? Avec le recul, il ressort que la convergence de trois facteurs a fait entrer notre culture d'apprentissage encore plus vite dans l'âge adulte : la maturité de notre offre de formation, l'appétit d'apprendre des salariés français, dont nos collaborateurs, et l'urgence d'acquérir de nouvelles compétences, telle que détaillée dans notre rapport Upskilling for Shared Prosperity publié avec le World Economic Forum.

Lorsque la crise a débuté, nous sommes partis de cette base pour faire évoluer notre stratégie de formation. Des arbitrages ont été nécessaires : parmi les pratiques d'apprentissage, lesquelles arrêter, continuer ou initier ?

Premier arbitrage : basculer en distanciel

Dès le premier confinement, impossible de continuer de réunir des collaborateurs dans une salle. Nos formations assurées en présentiel sont annulées ou basculées en distanciel, quand la méthode pédagogique s'y prête.

Certaines formations se sont révélées aisément transposables, d'autres ont nécessité de repartir d'une page blanche. L'exemple le plus frappant a été celui de PwC Société d'Avocats. Impliquant souvent la pratique de l'art oratoire, leurs formations n'avaient jusqu'alors jamais été envisagées à distance. Les avocats ont été les premiers surpris de constater que nombre de contenus (actualité juridique, partage de jurisprudence) se prêtaient parfaitement au format webinars. Mieux : enregistrés, ces derniers devenaient accessibles à un plus grand nombre.

Un pas de géant avait été franchi. Si les plus réticents s'étaient convertis au distanciel au point de dépasser nos autres lignes métiers, il était clair qu'il n'y aurait pas de retour en arrière. Aujourd'hui, en 2023, nos formations empruntent le meilleur aux deux mondes. Il n'est pas rare de mixer des sessions en distanciel et en présentiel, notamment lorsque le réseautage est l'un des buts visés. D'ailleurs, pour des parcours comme la Sales Academy, cela ne fait-il pas sens puisque la relation client se déroule désormais en mode hybride ?

Evidemment, l'interactivité fait partie intégrante de toute formation. Après des débuts hésitants, où ils ont été guidés et rassurés, nos intervenants internes ont appris à dérouler leur contenu tout en maîtrisant les nouveaux aspects techniques

(Google Meet, Webex, Klaxoon...). Ils sont aujourd'hui passés maîtres dans l'art de créer des ice breakers virtuels, quiz, Q&A et séances de travail à deux ou en petits groupes.

La dynamique des sessions a évolué, avec un nouveau découpage des contenus. L'onboarding, 100% virtuel durant l'épidémie a été retravaillé pour adapter le timing, ajouter des temps de partage (e-coffee breaks), accroître l'interactivité. Les retours d'expérience montrent que la satisfaction reste aussi élevée.

Généraliser les modes de travail hybrides

Si PwC a pu basculer aussi simplement et naturellement en télétravail lors du premier confinement, c'est aussi parce que l'entreprise avait déjà mis en place une politique de travail partiel à distance. Ne restait plus pour les ressources humaines qu'à accompagner cette accélération d'un point de vue managérial.

Comme l'a très tôt expliqué Valérie Vezinhet, Directrice des Ressources humaines, PwC France et Maghreb, « le premier enjeu est de développer des leaders inspirants et authentiques, qui donnent du sens, délèguent et développent leurs équipes. Ce sont ces leaders qui, convaincus que l'esprit d'équipe n'est pas créé seulement par la présence physique, incarneront une culture d'entreprise qui accroît l'engagement des salariés. Le second défi de taille est de maintenir la cohésion sociale entre les équipes qui continueront à télétravailler et celles dont les postes ne le permettront pas ».

Des formations ad hoc ont été mises en place lors du confinement : maîtrise des outils, apprentissage de nouvelles méthodes, conseils pour manager et collaborer à distance, établir une relation de confiance, déléguer, animer une réunion, faire vivre l'esprit d'équipe... Intégrées au programme New ways of Working, ces formations se sont pérennisées lorsque les modes de travail hybrides sont devenus la norme. Nous savons aujourd'hui combien la formation a joué un rôle central dans le maintien du lien et du collectif, forts vecteurs d'engagement.



Diversifier plus que jamais les formats et les dispositifs

Depuis 2019 une plateforme de formation en ligne all you can eat, Vantage, autonomise les collaborateurs, moteurs de leur propre formation. Selon leurs besoins, leurs envies et leur disponibilité, ils peuvent accéder à des contenus courts ou longs, éditoriaux ou vidéos, sur les sujets de leur choix.

PwC exerçant dans des domaines réglementés, les formations obligatoires font l'objet d'un soin particulier. La conformité et la sécurité informatique restent des sujets austères, mais peuvent accueillir des modules de serious game, par exemple.

Pour renforcer l'employabilité des collaborateurs, des dispositifs diplômants ou certifiants sont également proposés. Le transfert de savoir-faire et de compétences s'opère en mode learning on the job grâce au coaching de collègues plus expérimentés. PwC pratique aussi le feedback continu pour aider les talents à identifier rapidement leurs atouts et axes de développement. Enfin, des parcours personnalisés sont dédiés au développement des key talents.

Approfondir la quête de sens et le bien-être au travail

La santé et le bien-être au travail ont toujours fait partie de nos priorités. Depuis la pandémie, notre approche s'est structurée autour des quatre formes d'énergie nécessaires à chacun pour se sentir bien : énergie physique, énergie mentale, énergie émotionnelle et énergie spirituelle.

Nous avons donc aussi déployé une offre de formation selon ces quatre axes. Par exemple, nous avons complété notre programme existant de santé par le sport avec des conseils pour lutter contre la sédentarité. Un psychologue a également proposé des conférences en interne, et nous avons multiplié les sessions de mindfulness pour répondre à une forte demande. Prise de recul, bulles d'oxygène : parmi les nouveautés initiées lors du confinement, tout ce qui nourrit l'esprit a été plébiscité.

Avec la crise sanitaire, les enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont devenus plus centraux pour les organisations comme pour leurs collaborateurs. Répondant à ces attentes, PwC s'est appuyé sur l'expertise de son équipe Développement durable pour lancer un programme d'upskilling RSE à destination de chaque métier. Depuis, associés et collaborateurs disposent de connaissances clés pour accompagner leurs clients sur ces sujets.

Fonctionner en laboratoire du futur

En imposant un test & learn à grande échelle, la pandémie a ancré encore plus profondément la culture d'apprentissage au sein de nos équipes. Elle a aussi fourni une nouvelle illustration de l'approche laboratoire de PwC France et Maghreb, qui expérimente et perfectionne de nouvelles approches en interne avant de les déployer chez ses clients.

La formation se prête bien à cette approche. Dans un monde en pleine révolution technologique, où des métiers vont disparaître et de nouveaux apparaître, de nouvelles compétences sont nécessaires. Nous avançons sur notre propre transformation avant d'aider nos clients à renforcer les compétences de leurs équipes. Nous souhaitons aussi faire de l'upskilling une priorité de nos initiatives sociétales. Ainsi, nous avons contribué à développer une formation gratuite à l'IA avec l'Institut Montaigne et OpenClassrooms.

La pandémie l'a montré : on n'improvise jamais mieux que lorsqu'on est préparé. Grâce à un terreau fertile, PwC France et Maghreb a su faire de la crise des années 2020-21 une opportunité de transformer les essais et d'accélérer sa transformation. La préparation est un état d'esprit, un travail de chaque instant. En 2023, nous sommes déjà dans l'anticipation des besoins de demain.





LA DÉMATÉRIALISATION D'UN CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

ALAIN **ROCCA**

conseiller à la Présidence de l'INA pour la stratégie éditoriale, pédagogique, et de développement international

EN PARTENARIAT AVEC L'OBSERVATOIRE ASAP

Essai de description résumée de l'impact de la Covid19 et de ses conséquences sur la trajectoire de dématérialisation du centre de formation professionnelle de l'INA. Le Centre de Formation Professionnelle de l'INA accueille aujourd'hui près de 3000 stagiaires par an, intermittents du spectacle, salariés de l'audiovisuel ou d'autre secteurs, particuliers en recherche d'emploi ou en reconversion, désireux de faire évoluer leurs compétences dans les métiers de l'audiovisuel et des médias numériques.

Il dispose d'une équipe permanente de 22 responsables pédagogiques, complétée d'une vingtaine de personnes dédiées à l'organisation des stages, fait appel à une communauté de 250 intervenants externes, et bénéficie d'un plateau technique ultramoderne de 7000 m2 réparti sur deux sites, à Bry sur Marne et à Issy Les Moulineaux.

Son offre de formation se répartit sur treize filières, qui couvrent une grande partie des métiers de l'audiovisuel et des médias numériques, et propose un catalogue qui recense plus de 450 formations possibles.

www.ina-expert.com

Comme l'ensemble des organismes de formation professionnelle, la pandémie aura impacté puissamment la trajectoire de développement du centre de formation professionnelle de l'INA.

Pour aider à décrire cet impact, il faut replacer cette trajectoire dans une chronologie récente : l'existant avant le premier confinement, la réaction instantanée à la surprise du confinement, la mise en œuvre de la trajectoire « post-covid ».

Avant le premier confinement : une approche lente de la dématérialisation …

Historiquement issu du centre formation interne de l'ORTF, cet organisme de formation restait marqué par un ADN très fort autour de l'excellence technique et de la pratique en présentiel.

Depuis quelques années, la direction et certains responsables pédagogiques avaient enclenché une première dynamique autour de l'utilisation des différents outils existant pour la formation en ligne, et de l'élargissement du positionnement du centre de formation pro autour de ces nouvelles pratiques.

Dans cet esprit avait par exemple été développé en interne une première plateforme LMS, ou réalisé pour Arte une formation d'acculturation digitale à destination de 400 collaborateurs de la chaîne entièrement réalisée en ligne.

Ces initiatives restaient cependant marginales, pour quatre familles de raisons :

1 les axes historiques de travail et de positionnement du centre de formation, très centrés autour de la transmission du savoir en petit groupe présentiel dans lequel chaque stagiaire dispose de son propre environnement technique ;

2 un mode d'organisation du travail au sein de l'INA peu propice à l'évolution,

3 une réticence de fond associant la dématérialisation de l'offre de formation avec la dégradation de sa qualité.

4 le fait que si la direction poussait depuis des années à hybrider les formations de façon à conserver sa place d'organisme public de formation professionnelle de référence, la trajectoire de dématérialisation restait encore largement suspendue à la création de la holding de l'audiovisuel public, et plus particulièrement dès 2021 celle de l'Université France Médias », université d'entreprise destinée à regrouper sous l'égide de l'INA l'ensemble des équipes des entreprises de l'AV public dédiées à la formation professionnelle.

Pour consolider la mise en œuvre du nouveau positionnement attendu en tenant compte de cette situation d'ensemble, la direction décide en septembre 2019, en s'appuyant sur le petit groupe de collaborateurs « convaincus », de créer un « Pole d'Appui au Digital Learning ». Composé d'un responsable, d'un administrateur LMS, d'un ingénieur

pédagogique et d'un technicien vidéo, et doté d'un mini studio de production, le bien nommé « PADLe », dont l'ambition était de permettre à chaque responsable pédagogique qui en aurait fait la demande :

- *de disposer en interne d'un outil complet lui permettant de délinéariser tout ou partie de son offre de formation;*
- *de disposer de plusieurs possibilités de plateforme LMS pour délinéariser son offre, (plateforme « historique », plateforme « sur étagère », plateforme spécifique contractée sur demande), l'administration de ces plateformes étant elle-même ajustée par l'équipe du PADLe à la demande du formateur ;*
- *de pouvoir mettre en place de nouvelles offres de formations entièrement délinéarisées soit en interne, soit en partenariat avec d'autres éditeurs ;*
- *de disposer d'un dispositif de veille en matière de digital learning.*

Si la création de ce pôle a été immédiatement très appréciée par l'équipe, il est paradoxalement devenu très vite le révélateur de l'étendue du besoin d'accompagnement des responsables pédagogiques dans la délinéarisation de leurs formations, besoin d'autant plus fort chez celles et ceux qui étaient peu familiarisés avec les outils dématérialisés.

« Victime de son succès », le PADLe est ainsi apparu comme ne disposant pas de ressources suffisantes pour atteindre rapidement cet élargissement du positionnement de l'offre de formation professionnelle vers les nouveaux usages digitalisés.

De fait et pour conclure cette présentation de l'existant « pre-covid », lorsqu'arrive le premier confinement le 16 Mars 2020, si 120 formations du catalogue bénéficient d'un accompagnement pédagogique dématérialisé, surtout constitué par de la mise à disposition en ligne de documents, aucune formation parmi les 450 du catalogue n'est encore 100% dematérialisée…

La réaction au premier confinement du 16 Mars 2020 …

Gérer la continuité

Du fait de son fort tropisme « présentiel », le centre de formation professionnelle a été très fortement impacté par ce premier confinement : alors même que l'existant décrit ci-dessus laissait une part très majoritaire au présentiel, du jour au lendemain, ni les responsables pédagogiques, ni les intervenants, ni les stagiaires ne peuvent plus être accueillis sur nos deux sites, et toutes les sessions dispensées hors sites sont stoppées.

Le lien en ligne avec les stagiaires prend instantanément une place prépondérante dans l'activité des responsables pédagogiques, et s'incarne dès les premiers jours du confinement autour de plusieurs axes :

1 la « bascule » de l'ensemble des responsables pédagogiques vers l'utilisation quotidienne des outils de réunion en ligne. Ces outils (majoritairement Zoom ou Teams, ce dernier étant privilégié par la DSI de l'INA) sont utilisés d'abord pour assurer un suivi « unilatéral » des formation en cours, en appui de la plateforme LMS maison, et bien évidemment servent également de support à l'ensemble du travail collaboratif permettant de gérer la continuité opérationnelle de l'activité.

A quoi s'est rajoutée, dans une moindre mesure, l'utilisation de plusieurs dispositifs de classes virtuelles.

2 la transformation immédiate en 100% dématérialisé, par une demi douzaine de responsables pédagogiques, de plus d'une vingtaine de sessions de formations, en s'appuyant soit sur la plateforme LMS maison soit sur une plateforme « standard » proposée par le PADLe

3 la création ex nihilo de modules en ligne gratuits, sans certification ni évaluation (vidéos d'acculturation, webinaires, classes virtuelles…). Initiée par la direction pour faire participer à sa manière le centre de formation professionnelle à la contribution de l'INA, en tant qu'entreprise de l'audiovisuel public, à la mise à disposition gracieuse de contenus audiovisuel « culturels », entendus au sens large, cette demande a immédiatement rencontré l'approbation de

nombreux responsables pédagogiques. Ce sont ainsi près de vingt heures d'acculturation aux problématiques de l'audiovisuel qui ont été produites et mises en accès libre sur internet par le centre de formation professionnelle.

Au point de classer en mai 2020 l'INA sur le podium des meilleures plateformes gratuites de cours et formation en ligne !

L'ensemble de ces actions ont pu être réalisés grâce à la conjonction d'une mobilisation absolument exceptionnelle de la petite équipe du PADLe, avec la disponibilité et l'engagement de nombreux collaborateurs de l'équipe pédagogique et administrative du centre de formation professionnelle.

Au-delà des réussites opérationnelles constatées, cette période a ainsi permis de constater que la grande majorité des collaboratrices et collaborateurs étaient en capacité de s'approprier les outils de la dématérialisation de leur activité… sous réserve d'avoir choisi d'être les acteurs de cette appropriation !

PRÉPARER L'AVENIR

Peu à peu, à des rythmes peut-être différents, la direction et les équipes du centre formation professionnelle réalisent que la situation inédite et disruptive imposée par la pandémie, va avoir des conséquences durables sur leur activité.

Au-delà des considérations généralistes sur le télé-travail ou des modifications de contexte causées par la nouvelle loi « Avenir », ce sont surtout deux points saillants qui sont perçus en interne sur cette période comme significatifs du nouvel avenir de la formation professionnelle à l'INA :

En premier lieu la disparition du projet de holding de l'audiovisuel public de l'horizon opérationnel. Même si elle dépasse le seul périmètre de la délinéarisation, cette disparition a sur ce champ une conséquence claire : la trajectoire de dématérialisation de l'offre de formation professionnelle redevient de la pleine responsabilité des équipes et de la direction du centre. C'est à l'INA d'être capable, sans attendre une quelconque alliance ou regroupement, de conserver seule son statut de centre de formation de référence et d'activer pour ce faire la trajectoire pertinente de dématérialisation.

En second lieu la constatation de deux injonctions, aussi majoritaires que paradoxales, en provenance de nos usagers :

- *les retours qui nous remontent de nos interlocuteurs au sein de nos entreprises clientes : l'insistance de celles-ci sur leur demande de diminuer la part présentielle des sessions de formation qu'ils nous commandent, principalement afin de diminuer le temps d'absence de l'entreprise du salarié en formation. Déjà présente avant le confinement, cette remontée gagne beaucoup en intensité dès le premier confinement, pour devenir une quasi-constante ;*
- *ceux de nos clients « particuliers », qui à l'inverse insistent sur leur fort attachement à la dynamique de groupe induite par la part présentielle de nos formations, et l'importance qu'ils attachent à cette dimension dans l'évaluation de la qualité de nos formations. Ces remontées conservent toute leur intensité même dans la période de ré-ouverture du centre dans un environnement sanitaire particulièrement contraignant (masques, distanciation, absence de restauration collective…).*

Deux remarques enfin pour compléter ce tableau :

Hors le premier, pour lesquels de nombreux signes factuels se sont vite accumulés, les deux autres signaux évoqués n'ont pas fait l'objet de quantification objective, et sont restés au stade de ressentis partagés au sein des équipes et avec la direction.

En tant que salariés de l'audiovisuel public, les collaborateurs de l'INA restent de fait mieux protégés que beaucoup de leurs concitoyens des conséquences économiques les plus graves de la pandémie (perte d'emploi et de salaire). Nonobstant, dès le mois de Juillet, une évidence s'était cristallisée de façon très ma-

joritaire au sein de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs : oui il faut accélérer la part dématérialisée de notre offre de formation professionnelle, mais en veillant à conserver tout ce qui fait son ADN et en particulier cette excellence qui s'incarne dans un collectif qui échange en présentiel autour de dispositifs techniques réels.

Bref, en route vers une dématérialisation maîtrisée capable d'associer le meilleur du présentiel avec les avantages du distanciel.... On pourrait parler de présentiel augmenté !

Ce qui était considéré avant le premier confinement comme une orientation stratégique de la direction, soutenue par une petite partie des responsables pédagogiques, et appréciée avec méfiance, voire contestée, par d'autres, est ainsi devenu en l'espace de quelques mois pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices un chemin que le centre de formation professionnelle ne peut plus ne pas emprunter...

De son coté, la direction, dès les premiers jours du confinement, avait fait réaliser une étude externe sur l'accélération de la dématérialisation de son offre de formation professionnelle ! Etude « quali », fondée sur des entretiens approfondis avec le petit groupe de collaborateurs « convaincus » du bien fondé d'une accélération de la trajectoire de dématérialisation du centre de formation professionnelle.

Cette étude, pleine d'enseignements sur la situation interne, tant vis-à-vis de la problématique de la dématérialisation que plus largement de l'avenir de la formation professionnelle à l'INA, et riche de propositions concrètes, est livrée début Juillet 2020. Elle confirme tout à la fois le potentiel, détaille les freins, et insiste sur la nécessité d'une action volontariste en matière de délinéarisation.

En trois mois, les conditions essentielles sont ainsi réunies pour engager avec de bonnes chances de succès le centre de formation professionnelle de l'INA dans une stratégie ambitieuse de dématérialisation de son offre de formation.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une trajectoire réajustée de dématérialisation « post covid »

L'élaboration de cette trajectoire, débutée à la rentrée de Septembre et terminée fin février 2020, s'est effectuée en deux temps : un premier temps d'élaboration d'un projet établi principalement par la direction à partir des nombreux enseignements tirés des mois précédents, et surtout permettant d'intégrer la problématique réajustée de la dématérialisation de l'offre de formation professionnelle dans l'ensemble de la trajectoire d'ambition du pôle « transmission des savoirs » de l'INA, actualisée à la suite de l'abandon, confirmé en Aout 2020, du projet de holding de l'audiovisuel public, et replacée dans le cadre -très contraint en termes de ressource publique- du nouveau contrat d'objectifs et de moyens de l'Institut.

Puis une seconde phase de partage de ce projet avec les managers de ce pôle pour en « accoucher » de la version finalisée. Les principaux axes de cette trajectoire réajustée sont au nombre de sept. Quatre d'entre eux dont deux concernent spécifiquement le champ de la dématérialisation proprement dite :

- *élargir puissamment la capacité d'intervention et les ressources allouées au PADLe, dans le but de lui permettre de répondre dans des délais rapides à toutes les demandes de dématérialisation reçues de la part des responsables pédagogiques, et en étant en particulier en capacité de produire l'ensemble de la chaine technique et informatique d'une offre dématérialisée, pour que les responsables pédagogiques puissent se concentrer sur la conception de l'offre elle-même ;*
- *fixer le profil de LMS utilisables sur une proposition double : d'une part la plateforme maison actuelle, pour les formations nécessitant des spécifications particulières, après lui avoir fait bénéficier d'un puissant versionnage, et d'autre part disposer d'un accès privilégié à une plateforme de marché de large spectre ;*
- *engager un plan d'hybridation systématique de l'offre de formation, en recherchant pour chaque formation à optimiser la plus-value différenciante apportée par la part présentielle et les avantages offerts par la dématérialisation ;*



- *à partir de l'expérience des sessions dématérialisées lors du premier confinement, créer une collection de formations 100% dématérialisées au sein du catalogue, déployées sur chacune des treize filières, et pouvant être facilement utilisées en situation de travail ;*

Les trois autres ne concernent qu'indirectement la dématérialisation de l'offre, même s'ils en sont un soubassement indispensable :

- *une curation complète du catalogue organisée en fonction des nouveaux marchés de la formation professionnelle (CPF, intermittents, entreprises > 50…), et de l'évaluation individualisée du potentiel de marché de chaque offre, en cohérence avec le plan d'hybridation du catalogue ;*
- *une mise en œuvre d'un plan exhaustif de structuration des dispositifs d'évaluation et de certification de l'ensemble du catalogue de formations, passant par la création d'un service dédié et l'allocation de ses ressources en cohérence avec la curation engagée ;*
- *une politique commerciale entièrement repensée.*

Enfin, ces sept axes s'inscrivent dans un projet de réorganisation de l'activité de formation professionnelle et plus généralement de l'ensemble de l'activité de transmission des savoirs, permettant de disposer d'une nouvelle organisation plus en phase avec les enjeux de la formation professionnelle dans l'audiovisuel et les médias numériques, et en particulier mieux à même de promouvoir des modalités de travail plus transversales en mode projet.

Leur déploiement opérationnel est prévu pour le début du second trimestre 2021, une fois franchies la dernière étape de la validation par les directions financière et des ressources humaines ainsi que par la Présidence.

En guise de conclusion

Il serait exagéré d'affirmer que la mise en place dès le second trimestre 2021 d'une trajectoire volontariste de dématérialisation de l'offre de formation soit due à la pandémie.

De par le caractère d'irréversibilité dont disposait déjà la dématérialisation dans les usages de la formation professionnelle, bien avant la pandémie, et d'un premier ancrage dans la stratégie de développement du centre de formation, le terreau permettant une telle mise en place

était déjà là.

Mais il est certain que la pandémie a joué un rôle puissant d'accélérateur dans l'acceptation partagée au sein de l'ensemble des personnels d'inscrire la dématérialisation maîtrisée de l'offre au centre de la stratégie de développement du centre de formation professionnelle de l'INA, créant de fait une précieuse fenêtre d'opportunité pour cette mise en place.

J'irais même un peu plus loin, en concluant par une conviction : ces longs mois passés à découvrir dans l'urgence et l'improvisation la réalité bien concrète de cette dématérialisation, d'en peser les avantages évidents et largement popularisés -d'ailleurs pas toujours pour les meilleures raisons-, d'en découvrir les inconvénients moins visibles et plus rebutants, comme la perte de la dynamique humaine si particulière à la formation en présentiel, ou le coût très élevé d'un dispositif pertinent et personnalisé de suivi et d'évaluation, et enfin, plus encore, d'avoir le temps de prendre le pouls de nos publics, entreprises ou particuliers, tous confrontés brutalement à cette question, ont offert in fine un arc d'opportunités dont le centre de formation professionnelle de l'INA a su tirer une trajectoire de dématérialisation de son offre pertinente, pragmatique, et parfaitement adaptée à son histoire et à ses publics.

Rendez vous pour les premiers résultats fin 2022 !

Alain Rocca

OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique





Faites grandir **et transformez votre capital humain**

Programmes de formation sur-mesure et intra-entreprises

Contact :
Gilles Basset, Directeur du développement formation sur-mesure
basset@em-lyon.com
+33 (0) 7 87 81 12 97

executive.em-lyon.com /sur-mesure

em lyon business school

early makers since 1872

em lyon business school est un établissement privé d'Enseignement Supérieur technique reconnu par l'Etat - Septembre 2021 - Toutes les marques sont déposées. *Entrepreneurs visionnaires |
Crédit Photo : Etienne Boulanger - emlyon executive education - Société par actions simplifiées au capital de 4.352.710 euros - Siège social : 23 avenue Guy de Collongue - 69130 Ecully - 565 388 017 RCS LYON



ENTRETIEN AVEC SOPHIE CRÉTAL, DIRECTRICE DE L'ECOLE DE MANAGEMENT, ORANO

SOPHIE**CRETAL**

Propos recueillis par Michel Barabel

Après une première expérience professionnelle en cabinet d'études et agences conseils, Sophie Crétal rejoint le groupe AREVA pour y occuper entre 1997 et 2008 divers postes au sein de ses filiales.

Après plusieurs années à la Direction de la Communication de Framatome Connectors International, elle devient Directrice de la Communication Interne Groupe de la filiale T&D.

Elle rejoint en 2008 le siège d'AREVA pour prendre la direction de la Communication RH et Managériale, et la direction de l'Université Corporate AREVA. En 2018, elle est nommée directrice de l'Ecole du Management pour l'ensemble du groupe ORANO.

Bonjour Sophie, pour commencer, pouvez-vous décrire le groupe Orano en quelques mots ?

Le groupe Orano, composé de 17 000 collaborateurs dans le monde propose des produits et services à forte valeur ajoutée sur l'ensemble du cycle du combustible nucléaire, de la valorisation des matières nucléaires à la gestion des déchets et au démantèlement. Nous réalisons un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros dont plus de 50% hors de France.

Parlons maintenant de l'Ecole du Management que vous dirigez

L'Ecole du Management a été créée en Janvier 2018. Elle a remplacé l'Université Corporate d'AREVA suite à notre réorganisation et à notre changement de nom qui en a résulté. Elle est centrée sur les comportements et de manière plus générale les softskills.

L'Ecole du Management a pour mission de contribuer à la transformation managériale du groupe. Il s'agit de faire évoluer le style de management d'un mode plutôt orienté « Control & Command » vers un mode plus transversal, collaboratif et orienté « coopération », grâce au développement de soft skills.

Enfin et surtout, c'est un lieu de brassage, de « parole libre » et de partage. Par exemple, à chaque session managériale, un membre du Comex intervient et partage son expérience avec les managers. Les membres du Comité Exécutif et des comités de direction sont intervenus plusieurs centaines de fois depuis la création de l'Ecole, cela illustre l'engagement du top management dans cette transformation.

Est-ce que la crise a eu une incidence sur le volume de salariés formés en 2020 ?

Je mentirais si je disais que cela n'a pas eu d'incidence. En 2018 et 2019,nous avions formé à peu près 2 500 salariés par an. En 2020 nous en avons formé moins de 2 000. Cela s'explique par le fait qu'au moment du premier confinement, il nous a fallu un laps de temps pour basculer du présentiel au distanciel. En effet, nous ne proposions initialement aucune formation 100% en distanciel et seules 20% étaient « blended ».

Mais nous sommes vite retombés sur nos pieds. Il en allait de notre légitimité. En quarante-huit heures, nos grands principes ont dû être revus pour s'adapter à la situation et passer au distanciel.

Nous avions l'habitude d'accueillir en présentiel des managers de tous horizons, en France et à l'international. Désormais nous allions préserver cet esprit de transversalité, à distance.



Avec le recul, quel regard portez-vous sur la période ?

Je dirais que c'est presque un mal pour un bien. Dans les faits, la covid-19 nous a fait gagner plusieurs mois dans la transformation digitale de l'Ecole. Avant la crise, nous avions prévu de renforcer le format Blended mais notre calendrier restait très progressif. Du fait de la pandémie, nous n'avons pas eu d'autre choix que de concevoir des parcours digitaux rapidement. A ce titre, nous avons lancé nos premières formations digitales en Mai. En l'espace d'à peine deux mois, grâce à un travail phénoménal des équipes, nous avons basculé une grande partie de nos programmes en distanciel.

Comment avez-vous procédé ?

En premier lieu, il a déjà fallu mobiliser nos prestataires. Nous leur avons dit : « Maintenant, nous devons nous adapter, tous ensemble». Nous avons procédé avec eux à un état des lieux pour évaluer leur capacité à transformer rapidement nos programmes présentiels en distanciel. Ils ont été très coopérants.

Finalement, cela peut paraître étonnant mais les rôles ont été quelque peu inversés. Nous avons en effet accompagnés et offert un support technique aux formateurs les moins préparés.

Dans un deuxième temps, nous avons dû adapter nos contenus. Nous avons revu l'ingénierie pédagogique aussi bien des contenus, que des séquences, modules, ou messages.

Cela a été une période incroyable. Tous les messages qui semblaient pertinents en février se révélaient soudain obsolètes en avril ! De même, beaucoup de nos programmes haut de gamme, sur-mesure notamment internationaux se sont arrêtés net du fait des règles des confinements successifs.

J'ai vraiment été interpellée par la vitesse et la force d'impact de cette crise sur nos repères, nos références, nos points d'ancrage traditionnels.

Je pense que l'Ecole de Management a été saisie de plein fouet par cette crise alors même qu'elle n'avait



pas complétement atteint sa vitesse de croisière. L'impact aurait peut-être été moindre s'il s'était agi d'une Université d'entreprise en place depuis de nombreuses années. Pourtant, nous avons fait preuve d'une extraordinaire agilité en rebondissant et réussissant à faire de la crise une opportunité.

Quelle est la taille de l'équipe qui fait tourner l'Ecole du Management Orano ?

Nous sommes une équipe de 6 personnes. C'est un choix assumé. Nous avons opté pour une structure légère avec un appui très fort des prestataires que je prèfère appeler des partenaires car nous nous inscrivons ensemble dans la durée et nous sommes véritablement dans une logique de partenariat et de co-construction.

La crise a-t-elle été une opportunité pour innover ?

Je dirais plutôt qu'elle nous a la fois permis d'accélérer et d'innover. Le chantier de transformation managériale initié deux ans et demi plus tôt devait se déployer sur les trois années à venir.

L'impact de la crise a réduit ce délai de façon très significative et en a modifié les paramètres. Il n'y avait plus besoin d'acculturer progressivement les managers au monde VUCA, nous vivions pleinement ce monde incertain au quotidien.

Il fallait répondre à de nouvelles attentes, en parallèle des formations digitales. C'est pourquoi nous avons conçu un programme que nous avons appelé : « Orano Link » avec pour objectif d'animer notre communauté managériale.

L'idée de départ et le constat etaient simples. Nous ne pouvions plus accueillir de public en présentiel, et pourtant il était nécessaire à la fois de maintenir le lien social entre les managers dans un contexte de confinement et à la fois de les aider à surmonter la crise.

C'est ainsi que nous avons créé, puis animé une nouvelle communauté « la Communauté des Managers Orano » pour leur permettre : de dialoguer (réduire son stress et son anxiété, écouter, s'exprimer), d'être guidés (prendre confiance, de trouver des repères, gérer ses émotions, de s'entraider (mettre fin à l'isolement, répondre aux questionnements) et de réfléchir (penser autrement, prendre de la hauteur).

Nous proposions une pluralité de dispositifs complémentaires : co-développement, découverte, webinars, partages entre pairs, intelligence collective, bar à coaching, café philo, débats d'experts...

Comment le programme a été accueilli ?

Au début, avec un peu de surprise. Mais il a été lancé au bon moment, lors du premier confinement alors que les collaborateurs étaient parfois inquiets, parfois en souffrance, et donc en demande. Le programme répondait de façon très opérationnelle à leurs besoins.

Au début, nous avons proposé des Webinars autour de thématiques telles que : « Comment maintenir le lien dans mon équipe ?», « Comment prendre soin de moi et des autres? », « les Sciences Cognitives et le fonctionnement de mon cerveau », « Comment gérer mes émotions », etc.

Puis nous avons enrichi notre offre chaque semaine. Et cela a fonctionné. Les chiffres sont là pour en attester : 1 300 managers sont membres de la communauté, + de 16 000 « vues » et 15 000 connexions sur le Yammer ; + de 250 publications ...

Le programme était prévu pour durer 6 mois. Il fut prolongé jusqu'à fin 2020 . Il est maintenant inscrit durablement dans l'offre de l'Ecole du Management.

Nous avons d'ailleurs remporté le mois dernier le Trophée d'or du Printemps des Universités d'entreprise 2021 dans la catégorie « Branche/métier »et nous en sommes très fiers.

Fort de vos initiatives, comment envisagez vous la période 2022-2023 ?

Au sein d'une entreprise apprenante comme Orano, je pense à quatre dimensions dans lesquelles L'Ecole du Management devrait continuer de se distinguer :

1 L'Ecole Pédagogique : Sur cette dimension je dirais que nous sommes plutôt en haut du classement et que dans les années à venir nous allons consolider nos excellences pédagogiques. Au sortir de la crise, j'imagine un modèle avec 2/3 de présentiel et 1/3 de distanciel au sein de chaque progamme.

2 L'Ecole Forum qui incarne la dimension interactive des dispositifs de formation. C'est l'un de nos grands succès. Nous l'abordions tout à l'heure avec la mobilisation des membres du Comex dans nos sessions. Nous avons réussi à créer un lieu d'échanges, d'expression et de parole libre. Là encore, il est question de consolider l'existant,

3 l'Ecole Conseil interne. Il s'agit de faire en sorte que nos clients internes nous sollicitent de façon pro-active pour co-construire ensemble une stratégie d'apprentissage et de montée en compétences. Sur cette dimension nous sommes dans la bonne direction et nous allons poursuivre les efforts dans les prochaines années

4 Enfin, il y a l'Ecole Inspirante qui regroupe tout ce qui est lié à l'Innovation managériale et aux nouveaux modes d'apprentissage. Orano Link en fait partie. J'aimerais également renforcer les experimentations innovantes en matiere de management, organiser des learning expeditions inédites, se doter d'un réseau de coaching interne ...

Nous devons continuer à être une force qui rassemble, fait bouger les lignes et « impulse ».

Sophie Cretal
& Michel Barabel

HUMAN & WORK

Stimulus

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Depuis 1989

Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Notre vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de nos clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

www.stimulus-conseil.com

PARIS · LYON · AIX-EN-PROVENCE · MADRID · MILAN



LE FUTUR DU LEARNING À L'ÈRE DU DIGITAL

STEPHANIE**FRAISE**

VP Global Talent Management chez Blablacar

Pour en apprendre plus sur le futur du learning à l'ère du digital, OpenClassroom a organisé en mars 2021 un webinaire avec Agnès Montenvert, Directrice Practice Formation chez Deloitte, et Stéphanie Fraise, VP Global Talent Management chez Blablacar, animé par Isabelle Rouhan, Présidente de Colibri Talent et de l'Observatoire des métiers du futur.

Pourquoi la formation est-elle désormais un enjeu majeur ?

Dans un monde qui se transforme de plus en plus vite, la formation des talents tout au long de leur vie est plus que jamais un enjeu majeur. Les entreprises doivent relever le défi de former régulièrement leurs collaborateurs à des compétences qui ont pourtant une durée de vie de plus en plus courte. Une étude récente sur les tendances RH (Etude Deloitte -Tendances RH - 2020) a ainsi montré que l'entreprise doit prendre différents virages avec des conséquences en termes d'enjeu de formation :

- *Le sentiment d'appartenance versus l'autonomie permet de booster la performance pour 93% des répondants. La formation doit venir renforcer cette appartenance à un groupe, un collectif*
- *Le climat de sécurité dans un monde en réinvention doit se renforcer tout en projetant le collaborateur dans l'entreprise. 53% des apprenants estiment que leurs compétences devront être renouvelées dans les trois prochaines années. La formation doit permettre d'anticiper sur les compétences qui seraient à renouveler*

Il y a une attente pour des mesures audacieuses dans une époque d'incertitudes. La formation doit en lien avec le business travailler sur les compétences du futur de l'entreprise

Il apparaît ainsi qu'il est clef de relier les stratégies de formation avec les enjeux business de l'entreprise. La stratégie de formation devient un des leviers de la performance durable des entreprises, pour lesquelles "le learning est un outil majeur pour servir le futur du business et pour permettre aux collaborateurs de s'épanouir individuellement" comme l'indique Stéphanie Fraise.

La crise du COVID a été un électrochoc, qui bien sûr, pousse à l'accélération de la digitalisation des parcours de formation. Mais, on ne peut apprendre uniquement derrière un écran. C'est pourquoi il faut s'interroger sur la forme que doit prendre ce futur du learning, à l'ère du digital.

Comment évoluent les pratiques de formation dans les entreprises ?

Au démarrage de la crise du Covid, les entreprises ont fait basculer en distanciel les formations initialement pensées en présentiel. Puis comme nous l'explique Stéphanie Fraise "les contenus et les formats ont été repensés pour le distanciel : la pédagogie est revue avec des formats plus courts, une alternance de théorie et cas pratiques en sous salle virtuelle ; nous avons aussi mis en place sur certains programmes une alternance des modules avec des sessions de co développement, visant ainsi à créer des communautés apprenantes malgré la distance".

Une autre tendance importante est celle de "la personnalisation des parcours de formation, c'est la tendance du moment" comme nous l'explique Agnès Montenvert qui insiste quant à elle sur cette notion de parcours de formation, de plus en plus adapté au besoin de chaque individu. Le micro adaptive learning est ainsi en pleine croissance : en partant d'un test évaluant les points d'amélioration de l'apprenant, l'objectif est de lui proposer un parcours sur-mesure

adapté à son niveau et ses besoins. "Le futur du learning, c'est de penser et déployer des parcours d'apprentissage personnalisés, développant les hard et les soft skills et permettant à l'apprenant d'en sortir grandi » résume Agnès Montenvert.

Par ailleurs, les modules qui permettent de se former où l'on veut, quand on veut, et sur tout type de supports ont clairement le vent en poupe. Enfin, la formation doit être la plus collaborative possible, car chacun apprend de ses pairs, dans les temps de formation et en dehors de ceux-ci. Il faut plus que jamais casser les silos.

En matière de contenus, la crise récente est venue accélérer le besoin sur des contenus de type Management à distance, Gestion du temps, Autonomie, Bien être au travail, autant de sujets devenus importants à l'aune de ce travail en majeur distanciel dont le succès repose notamment sur un management adapté et un suivi rapproché des collaborateurs.

Jusqu'où la formation peut être un levier de transformation des entreprises ?

La formation transforme l'entreprise, et diffuse sa culture entre des équipes différentes et à l'extérieur de l'organisation. Ainsi pour Stéphanie Fraise, "la formation favorise la transversalité et le sentiment d'appartenance à l'entreprise".

On voit d'ailleurs émerger le concept d'organisation apprenante qui permet de véritablement installer une culture incarnée et concrète de l'apprentissage. Stéphanie Fraise nous expose combien "l'expérience apprenante est au cœur de la culture et de la proposition de valeur qu'offre BlaBlaCar à ses collaborateurs" en adressant les 3 niveaux que sont l'individuel, le collectif, et l'organisationnel.

Quelles perspectives pour le futur du learning ?

Le futur du learning devra composer avec plusieurs tendances comme nous l'explique Stéphanie Fraise : "Le concept de Talent évolue et implique d'adapter son développement à une définition désormais protéiforme, multiple, diverse ; on voit également l'émergence des soft skills qui implique de reconsidérer l'allocation des stratégies et des méthodes de formation et d'évaluation ; enfin l'automatisation et l'émergence de l'Intelligence Artificielle vont impliquer que l'homme puisse se doter des compétences et prérogatives propres à l'humain et sache cohabiter avec la machine".

Ainsi, le futur du learning se construira en rendant chaque collaborateur plus autonome dans un contexte où "les collaborateurs doivent renouveler l'ensemble de leurs compétences dans un délai de trois ans" comme nous l'explique Agnès Montenvert. L'Intelligence Artificielle fonctionne alors comme un vecteur de personnalisation de masse qui pousse des suggestions de contenus de formation adaptés, afin de faire progresser chaque apprenant efficacement en fonction de ses propres besoins et modes d'apprentissage. Stéphanie Fraise voit de ce fait "les équipes RH gagner du temps en automatisant le recueil des besoins, le suivi des compétences acquises et du rythme des apprentissages ; elles peuvent alors se focaliser sur le conseil tout au long du parcours et l'aide à la décision auprès des talents, sur base des propositions faites par l'Intelligence Artificielle, tout en s'assurant du bon alignement des formations avec la stratégie et les besoins de l'entreprise".

Et vous, comment allez-vous vous former en 2021 ?

Stéphanie Fraise



STORY RH

LE PODCAST RH QUI NE VOUS RACONTE PAS D'HISTOIRES !

Cliquez sur le logo pour nous découvrir ...



LA FORMATION A L'HEURE DE NETFLIX

FRANCOISBOUSQUET

Directeur Expérience Collaborateur à Quadient

Depuis le premier confinement de mars 2020, il y a un an, j'avoue que j'ai passé un nombre incalculable d'heures à regarder des séries sur les plateformes de streaming. D'abord il y a ce phénomène de binge watching[1], où quand on commence à mettre le doigt dans l'engrenage d'une série, on est comme happé par l'intrigue et on passe d'un épisode à l'autre, d'une saison à l'autre, d'une seule traite. Notre volonté est mise à rude épreuve pour éviter la nuit blanche. Il y a aussi cette offre pléthorique où, finalement, peu importent nos goûts ou nos genres préférés, il y a toujours quelque chose à découvrir. Même après des mois à écumer les moindres recoins de la plateforme, des découvertes infinies sont toujours possibles.

Ma conviction est que ces phénomènes, loin d'être une exception, se retrouvent aussi en milieu professionnel. Et, excusez-moi du terme, mais la façon de « consommer » la formation en entreprise s'en trouve d'une certaine manière aussi chamboulée.

1 *Le binge-watching est une pratique qui consiste à regarder des séries pendant de plus longues périodes que d'habitude, le plus souvent en visionnant à la suite les épisodes d'une même série. (Wikipédia)*

Un nouvel acteur qui bouscule les codes de la formation professionnelle

Dans certains domaines, par exemple celui du développement logiciel, les techniques et méthodes évoluent tellement vite qu'il est illusoire de maintenir un catalogue de formations à jour et qui s'adapte à ce rythme. Cela fait aussi plusieurs années que chaque collaborateur a accès à internet et peut se renseigner par lui-même pour se former. L'accès à l'information est quasiment infini, grâce aux sites spécialisés, tutoriels vidéo, plateformes gratuites de MOOC ou forums.

Il est toutefois facile de se retrouver un peu perdu face à l'étendue de cette offre. On a besoin d'être guidé, de trouver des sélections de formations adaptées à son profil ou ses thèmes d'intérêt. C'est l'avènement de grandes plateformes proposées par des acteurs initialement étrangers à la formation professionnelle. Comme Netflix l'a fait sur le marché des séries, un nouveau venu défie les acteurs établis et révolutionne les codes du marché de la formation : LinkedIn Learning. Comme pour la vidéo en streaming, les confinements successifs semblent avoir eu un effet d'accélérateur sur l'adoption de ce type de plateforme.

Lors du premier confinement en Mars 2020, LinkedIn Learning a constaté que le temps passé à consommer du contenu de formation sur sa plateforme a progressé de 46 % par rapport au mois de Février. C'est 750 000 heures supplémentaires soit le fait de regarder la série complète de Games of Throne 11800 fois[2].

2 *Source Linked Blog : https://www.linkedin.com/*



Les entreprises peuvent ainsi offrir à leurs collaborateurs un accès illimité à un univers de contenus en constante expansion. Ils sont guidés par le biais de recommandations de formation, qui se font grâce à des algorithmes, en fonction de paramètres définis par l'entreprise, des formations les plus populaires, du profil et des préférences de chaque collaborateur. C'est un changement fondamental d'approche qui va au-delà des plateformes d'e-learning classique. Au lieu d'une démarche de définition des besoins par les RH ou les managers, ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui sont maîtres de leur programme de formation, en fonction de leurs besoins ou envies d'apprentissage.

Des communautés d'apprentissage

Le rôle des Ressources Humaines et des équipes dédiées au développement des talents évolue avec cette nouvelle approche de la formation. À mon sens, deux mots caractérisent leur nouveau rôle : rassembler et accompagner.

Rassembler les équipes et les départements qui composent l'entreprise. Des collaborateurs de différents métiers et pays peuvent partager les mêmes intérêts, souhaiter se former sur les mêmes sujets, partager des connaissances. Il peut exister un cloisonnement organisationnel, ou parfois structurel, comme les barrières linguistiques. Le rôle des équipes RH est d'identifier les personnes qui partagent un besoin similaire en termes de formation, pour rassembler et animer ces communautés. De tels groupes peuvent être créés sur divers critères : métier, zone géographique, niveau de responsabilité, mais aussi thématiques, par exemple le passage au télétravail ou des sujets de responsabilité sociétale, comme l'inclusion et la diversité. Réunir de telles communautés permet de faciliter l'assimilation de nouvelles connaissances et de créer du lien autour d'une expérience commune.

Chez Quadient, nous avons choisi de déployer la plateforme Fuse. Au-delà de fournir du contenu et des outils de suivi de formation, cette technologie permet de justement créer et animer des communautés d'apprentissage sur la trentaine de pays où nos 5000 collaborateurs sont présents. Chacun pourra ainsi noter les formations réalisées et partager ses retours directement avec ses collègues. Ou encore recommander des formations comme on partage des recommandations de séries ou films à voir au cinéma ou en streaming.

business/learning/blog/learning-and-development/5-trends-that-are-creating-a-global-surge-in-online-learning-at

Accompagner, c'est à dire écouter pour comprendre les besoins des équipes et de l'organisation. Trouver le bon contenu, certes, et mettre en avant les contenus de son choix. Cela permet, par exemple, de promouvoir les formations qui répondent aux demandes des collaborateurs, aux évolutions technologiques ou législatives, ou aux besoins immédiats de recrutement.

La communication sera aussi essentielle, pour s'assurer de l'adoption de la plateforme. L'ensemble des collaborateurs doit être au courant des possibilités de formation et pouvoir y accéder facilement. L'entreprise doit aussi signaler clairement qu'elle encourage chacun à améliorer ses compétences à travers la formation, et à dédier une partie de son temps de travail à la formation, en accord avec son manager.

L'accompagnement, c'est aussi, faciliter et promouvoir la création de contenu par les collaborateurs eux-mêmes. Cela permet de renforcer le partage d'information au sein des communautés de formation et auprès de l'ensemble des collaborateurs. Encore une fois la technologie aujourd'hui permet, à l'aide d'un simple smartphone, d'un enregistrement Microsoft Teams ou Zoom, de produire aisément des vidéos de qualité. Il suffit d'ailleurs de chercher « concevoir une formation » ou « créer une vidéo de formation » sur une plateforme d'e-learning pour voir la popularité de ce type de méta-contenu. En conclusion, ici les ressources humaines ont un rôle décisif dans la mise à disposition de moyens et l'accès aux technologies.

Les promesses technologiques

La technologie, justement, n'a de cesse de repousser les limites de ce qui nous est permis de faire ou d'imaginer. Les moteurs de recherche ont maintenant évolué de telle sorte que les résultats proposés prennent en considération les spécificités de l'initiateur de la requête. Selon le poste occupé et le nombre d'années d'expérience d'un collaborateur, ainsi que les compétences déclarées sur son profil et l'équipe dont il fait partie, un collaborateur obtiendra une proposition distincte de celle de son voisin de bureau (ou de Vidéo conférence !), alors qu'ils ont saisi la même recherche.

À la manière des plateformes marchandes telles qu'Amazon, le logiciel pourra même prendre en compte le parcours numérique du collaborateur. On peut imaginer que les collaborateurs obtiendront prochainement des recommandations en fonction de leurs recherches de mobilité interne. Non, ce n'est pas de la science-fiction, de telles pratiques demandent surtout un travail de fond avec les équipes informatiques et le département juridique, une compréhension fine de la gestion des données des collaborateurs et la prise de mesures pour en assurer la sécurité et la confidentialité, en accord avec les règlementations qui se multiplient et évoluent sur le sujet. Enfin, il ne faut pas se laisser détourner des objectifs initiaux par le nombre incroyable de fonctionnalités proposées par ces outils technologiques, ni oublier d'accompagner le changement[3].

Le présentiel en question

Alors quel regard devons-nous adopter sur cette ère technologique et ces phénomènes que la crise sanitaire n'ont fait qu'amplifier à la manière d'un catalyseur ? Est-ce que la machine remplace inexorablement l'humain ? À l'angoisse que peuvent susciter CARL 500 dans 2001 L'odyssée de l'espace et le soulèvement des machines d'un Terminator, la réalité nous montre au contraire qu'après des mois de confinement et d'isolement forcés, de plus en plus de collaborateurs aspirent à revenir sur site et passer du temps en présentiel, au contact de leurs collègues de travail. Il en va de même pour l'offre de formation qui ne saurait se numériser complètement, car l'interaction sociale reste primordiale dans nos processus d'apprentissage. Il faut voir dans ces nouveaux outils ce qu'ils sont : uniquement des outils. Un juste équilibre est à trouver dans leur utilisation et leur promotion pour qu'ils tiennent leur promesse : celle de réduire les tâches pénibles, nous permettre de gagner du temps pour créer, réaliser des tâches à forte valeur ajoutée, plus élaborées et plus ambitieuses.

François Bousquet

3 *Voir aussi l'article « Technology serving our people », https://www.linkedin.com/pulse/technology-serving-our-people-fran%C3%A7ois-bousquet/*

LA FORMATION PROFESSIONNELLE APRÈS LA COVID 19 EST PROMETTEUSE.

MAXIME**CHESNAIS** NATHALIE**MAIRE**

Maxime CHESNAIS, IPSEN
Training & Talent Management France Director

Nathalie MAIRE, IPSEN
HR Program Director

Les mois qui viennent de s'écouler ont transformé profondément le monde de la formation professionnelle et ont renforcé son rôle d'adaptation des compétences et des salariés à leur environnement de travail.

La crise sanitaire a pris de court l'ensemble des acteurs de la formation, les apprenants, les responsables formation et des ressources humaines, les organismes de formation et les formateurs et a bouleversé les codes et les pratiques bien ancrés et bien rôdés. C'est ainsi que la formation digitale s'est développée à vitesse grand V pour devenir une pratique à part entière, plus ou moins bien maîtrisée, mais faisant à présent partie intégrante de l'offre de formation.

La diversification des formats de formation, tels que le « blended learning », le « rapid-learning », la gamification, les MOOC,... est devenue une réalité. L'individualisation des parcours et l'autonomisation des apprenants ont été accélérées par la mise à disposition d'une offre de formation en ligne florissante. Les habitudes de formation se sont ainsi profondément transformées.



Un bond en avant pour les apprenants qui se sont plus formés et familiarisés avec le digital. En effet, les entreprises ont encouragé la formation en diversifiant leur catalogue en intégrant dans leur offre toutes sortes de thèmes jusqu'alors non considérés comme de la formation ; comme par exemple le bien être (yoga, relaxation, etc..) qui coexistent aujourd'hui aux cotés des thèmes traditionnels techniques et de management... Cette multiplication des opportunités de formation, renforcée par l'environnement de travail 100% virtuel, a contribué à développer les compétences digitales de la part des apprenants que ce soit l'utilisation de plateformes ou l'utilisation des outils collaboratifs. La formation est ainsi plus intégrée au quotidien professionnel, facilement accessible depuis tout type de terminaux (tablette, téléphone, ordinateur). Les contenus sont variés, mis à disposition selon des supports tout aussi variés, intuitifs, ludiques.

Les responsables formation et l'ensemble des équipes RH pris dans l'élan ont dû eux aussi s'adapter et bousculer leur pratique. A l'affût des dernières innovations en faveur du bien-être et de l'engagement de leurs collaborateurs, ils ont redoublé d'effort pour trouver des solutions innovantes pour permettre aux salariés de s'adapter à leur nouvel environnement de travail. Proposant des formats nouveaux, de la gamification de contenus en passant par des sessions de simulation interactives, des vidéos, des classes virtuelles,.... Ils ont profondément fait évoluer leurs pratiques, inimaginable un an auparavant avec la 2483. La gestion de la formation est

devenue plus simple, débridée et décloisonnée.



Les organismes de formation se sont mis en ordre de marche pour répondre aux exigences croissantes des entreprises en matière d'offre, d'animation et d'approches pédagogiques. Ils ont dû innover, inventer des approches adaptées et faire preuve d'agilité. La conversion des formations présentielles en classes virtuelles a nécessité un ré-enginiering complet des formations : de la durée des sessions, du rythme, des exercices & activités, des techniques d'animation et de régulation de groupe.

Les formateurs ont emboîté le pas. En tant qu'acteurs incontournables de la formation, ils ont aussi connu un bouleversement de leur quotidien et une remise en question forcée. Le métier du formateur distanciel n'est pas le même, les techniques pour animer, pour réguler un groupe, pour captiver un auditoire ou créer une dynamique sont différentes de celles du présentiel. Ils ont dû eux aussi se réinventer en variant leurs approches et en devenant des experts des plateformes et autres outils numériques.

Un an après, le chemin parcouru est surprenant et inattendu. Une enquête a été menée chez Ipsen auprès de 500 managers enregistrés dans un programme de leadership, converti depuis mai 2020 en virtuel (3 modules chacun, composés de 3 webinars et 1 classe virtuelle de 2 jours). 50% des répondants souhaitent revenir à des modes de formation traditionnels, en présentiel mais reconnaissent avoir parfaitement adopté les nouveaux modes d'apprentissage et changé leur vision de la formation en ligne. 90% ont apprécié la formation et se disent surpris de l'efficacité, de la dynamique et des interactions de groupe en classe virtuelle.

A quoi ressemblera l'après Covid 19 ?

La période que nous traversons aura eu des effets positifs en nous propulsant dans une nouvelle ère de la formation, plus variée, plus qualitative, appréciée des apprenants et au final des professionnels qui se sont lancés dans l'aventure.

Cela ne signifie pas pour autant que le modèle précédent est derrière nous. La formation traditionnelle, en présentielle, reste une solution plébiscitée par le plus grand nombre en raison des interactions entre les apprenants.

L'héritage de cette période sera probablement un nouvel équilibre entre des pratiques de formation en face à face et les nouveaux formats digitaux, « just-in-time », « on-demand », « self-service » et de façon générale, une offre de formation plus sophistiquée et de meilleure qualité grâce à la période covid19 et ses exigences.

L'autonomisation des salariés qui s'est accélérée depuis un an devrait se poursuivre, voire s'intensifier grâce à une offre de plus en plus riche, au sein des entreprises ou en open source. Les dispositifs tels que le CPF ou le conseil en évolution professionnelle, encore peu exploités, devraient eux aussi décoller en raison des multiples possibilités de parcours personnalisés.

La formation continue n'a jamais aussi bien porté son nom. La crise aura permis de concrétiser les défis d'efficacité et d'équité de la réforme de la formation de 2018.

L'évolution de l'offre est en marche, les apprenants sont prêts, La formation professionnelle après la Covid 19 est prometteuse.

Nathalie Maire et Maxime Chesnais

Les profils pénuriques
que l'on s'arrache sont aussi sur
TWITTER et **LINKEDIN**

ON VA VOUS LES TROUVER AVANT TOUT LE MONDE !



TESTEZ-NOUS !!

OFFERT SOUS 24H :
un comptage sur **Twitter** et **Linkedin**
de candidats actifs ou cachés sur vos métiers cibles

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC BUSINESS SCHOOL · AXA · EPOKA · Senior Compagnie · THALES

SMART DATA POWER®

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14



ÊTRE UNE ENTREPRISE APPRENANTE FAIT PARTIE DE NOTRE PROMESSE EMPLOYEUR

CHRISTINE**BERGERET-VINTENAT**

Entretien avec Christine Bergeret-Vintenat, Head of Learning & Development-Inspection Générale, BNP Paribas

Propos recueillis par Michel Barabel

Bonjour Christine, pour commencer pouvez-vous présenter l'Inspection Générale de BNP Paribas ?

Bien sûr. L'Inspection Générale est un acteur clé du dispositif de contrôle interne de la Banque. Au travers des missions d'audit, l'Inspection Générale donne à BNP Paribas une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Les recommandations qu'elle formule aident le Groupe à renforcer son efficacité et à atteindre ses objectifs. Chez BNP Paribas, l'Inspection est composée de 1400 collaborateurs environ, dont 1100 auditeurs dans les Hubs géographiques ou métiers et plus de 200 Inspecteurs dans le monde. Ils conduisent environ 1000 missions d'audit par an sur l'ensemble des activités et des géographies du Groupe.

Et dans ce contexte quel est le positionnement de la fonction « Développement des compétences » au sein de l'Inspection ?

Son positionnement est original au sein du Groupe car contrairement aux autres métiers et fonctions, notre équipe, composée de 5 personnes et de 2-3 stagiaires /apprentis n'est pas rattachée à la Responsable des Ressources Humaines mais directement au Secrétaire Général.

Avez-vous une explication à ce positionnement atypique ?

Cette organisation s'explique par les enjeux clés que revêt la formation à l'Inspection Générale du fait de notre métier en lien avec nos engagements vis-à-vis de l'IIA (Institute of Internal Auditors) en termes de normes professionnelles et de code de déontologie.

Dès le recrutement, un collaborateur qui va intégrer l'Inspection Générale doit avoir des caractéristiques propres telles que la capacité à investiguer et à trouver où le système pourrait révéler un écart par rapport à la norme. Aussi, sa capacité à apprendre, à sortir de sa zone de confort, sa curiosité et son esprit critique seront essentiels ainsi que l'esprit d'équipe et sa capacité à coopérer.

Fort de ces compétences, le collaborateur va bénéficier tout au long de son parcours non seulement d'une formation plutôt académique que je vais mettre en œuvre avec mon équipe, mais aussi d'une découverte de l'ensemble des métiers de la Banque à travers les missions.

Par ailleurs, nos collaborateurs doivent évoluer en même temps que les métiers. En effet, impossible d'auditer les entités sans en maîtriser les caractéristiques. Par exemple, quand un nouveau métier, quand de nouveaux enjeux ou de nouvelles méthodes apparaissent, nous allons nous mettre en action pour étudier l'implémentation d'une formation à destination de nos équipes.

Le fait d'être une learning company (entreprise apprenante) et de donner des opportunités importantes de formation à nos collaborateurs fait partie de notre « Employee Value Proposition ».



QUEL PROFIL DE CANDIDATS RECRUTEZ-VOUS ?

Au regard de la technicité du métier d'auditeur interne, nos candidats sont généralement titulaires d'un Bac + 5. Les profils peuvent être diversifiés, avec quelques dominantes :

Pour les collaborateurs qui vont investiguer les marchés et modèles financiers de la Banque, ce sont des ingénieurs ;

Pour les collaborateurs qui rejoignent la filière Finance, ce sont plutôt des auditeurs venant de grands cabinets d'audit ;

Pour les autres collaborateurs, ils sont issus de grandes écoles ou de l'université et ont une spécialisation en audit/conformité ou une première expérience dans le réseau en tant que directeurs d'agence, en conformité ou IT par exemple.

QUELLE EST LA POLITIQUE DE FORMATION QUE VOUS DÉPLOYEZ ?

Nos collaborateurs bénéficient de plus de dix jours de formation par an en moyenne.

La particularité de nos dispositifs de formation est qu'ils ont lieu entre les missions d'Inspection qui durent trois mois. Dès lors, nous organisons trois sessions : en Avril, en Septembre et en Décembre qui durent une quinzaine de jours.

Ces sessions sont aussi l'occasion d'intégrer les nouveaux collaborateurs que nous accueillons au sein d'une promotion.

En termes de contenus, nous formons aussi bien sur les hard skills (à savoir les formations sur l'audit, les risques et les caractéristiques de l'ensemble des métiers de la Banque), que sur les soft skills et depuis quelques temps sur toute la partie data analytics.

Pour les fonctions Support dont L&D fait partie comme également les autres équipes du Secrétariat Général, le pôle Pilotage d'Activité et l'équipe Data Analytics, les formations ont lieu tout au long de l'année.

Lors de vos sessions, avez-vous recours à des formateurs internes ?

Tout à fait et c'est même l'une de nos caractéristiques. Nous avons 30% de formateurs internes pour 70% de formateurs externes. Cela tient au fait que nous tenons à ce que nos collaborateurs soient à la fois des apprenants mais également des sachants.

C'est-à-dire que dès que nos inspecteurs ont un peu plus d'une année d'ancienneté, ils deviennent inspecteur senior et à ce titre, ils vont animer des formations afin de transmettre leur expérience, savoir et expertise. Ainsi, un inspecteur senior va pouvoir enseigner à de nouvelles recrues la façon dont on doit réaliser une mission et dans le même temps suivre une formation sur la prise de parole en public, une formation sur le Crédit ou sur la façon de transmettre une formation en distanciel. Notre système de formation est inspiré du compagnonnage. Les nouveaux sont pris en main par les anciens. Au-delà des formations, ils sont accompagnés par les inspecteurs seniors pendant les missions.

En termes de méthodes pédagogiques, pour les formations réalisées par les formateurs internes nous avons majoritairement recours aux cas pratiques qui vont permettre un échange entre les seniors et les juniors. Pour les ressources pédagogiques asynchrones, nos inspecteurs seniors vont également contribuer en construisant les contenus avec mon équipe. Ce faisant, ils se forment au digital learning.

Quelle a été la conséquence de la covid-19 sur votre organisation et vos actions ?

Nous pouvons dire que nous avons vécu une véritable transformation. Début 2020, 90% des formations étaient en présentiel synchrone, les 10% restant étaient de l'asynchrone via des programmes de e-learning obligatoires demandés soit par l'Inspection Générale, soit par la Banque du fait de nos contraintes liées à la conformité. Dès le mois de mars 2020, nous avons vécu un changement de panorama complet en basculant en 100% en distanciel.

Avec l'évolution de la pandémie nous nous adaptons. Nous nous sommes fixés comme règle aujourd'hui de privilégier le présentiel pour les nouveaux entrants parce qu'il y a un esprit de promotion à créer et qu'ils doivent interagir avec les experts. A ce titre, nous les accueillons sur notre Campus BNP Paribas Louveciennes car c'est un lieu qui est propice aux partages et aux échanges.

Nous avons aussi décidé de réaliser en présentiel les dispositifs de formation dédiés aux soft skills.

Est-ce que ce changement de paradigme : du présentiel vers le distanciel s'est fait facilement ?

Heureusement notre transformation digitale avait commencé début 2020. Par exemple, nous avions déjà un parcours digital assez complet (e-learning asynchrone, séquences d'exercices, Q&A...) sur la data analytics. Nous avons commencé à le déployer tout à long de l'année et en même temps nous l'avons enrichi avec des parcours, du débutant au data scientist. Ce parcours a été construit de concert avec l'équipe Data Analytics de l'Inspection. Le déploiement continue massivement en 2021.

Il en est de même sur la thématique Cybersécurité avec des formations asynchrones complétées, début 2021, par un atelier synchrone digital pour l'étude de cas pratiques en mode collaboratif via des sous-groupes.

Les parcours de formation relatifs aux certifications d'audit (CIA, CISA, CISM, CFSA) qui étaient digitaux se sont poursuivis. Ces parcours très engageants et reconnus apportent une expertise en matière d'audit et valorisent la compétence et le savoir-faire de nos collaborateurs. Ils s'adressent aux inspecteurs mais trouvent une résonance particulière auprès de nos auditeurs qui veulent poursuivre dans le contrôle périodique au-delà des 5 ans.

Ces parcours de certification sont déployés au niveau mondial. Il n'en demeure pas moins que nous avons eu une année difficile qui nous a demandé beaucoup d'énergie et de ressources. Mais, avec le recul, je vois la crise sanitaire comme une opportunité. En effet, face à cette contrainte, nous avons pu accélérer notre transformation notamment

digitale. En effet, le 100% en distanciel, ce n'est pas juste allumer un écran. Cela passe par une véritable ingénierie pédagogique. Nous avons dû modifier nos pratiques et les optimiser afin de mieux structurer nos actions, de mieux formuler nos objectifs et d'apporter plus de sens à la formation.

Par exemple, nous nous sommes rendu compte que dans le cadre d'une classe virtuelle, l'interaction ne va pas de soi. Les participants sont plus passifs. Le mode distanciel peut également avoir un impact sur l'ancrage mémoire. Il faut donc s'interroger sur le contenu du programme, mettre en place des chats, stimuler l'apprenant… A ce titre, nous nous sommes dotés d'une application dédiée pour renforcer l'interactivité durant les sessions.

Nous avons également lancé de nouvelles actions. Par exemple, pour faciliter l'intégration des nouvelles promotions à distance, ce qui est loin d'être évident, nous avons créé après leur première mission une session d'une demi-journée où ils ont la possibilité de pouvoir questionner trois membres du COMEX de l'IG ainsi que trois Chefs de Mission, et échanger sur ce qu'ils ont vécu durant leur première mission.

Comment avez-vous accompagné vos formateurs vers l'animation de session à distance ?

Nous avons eu recours à des prestataires que nous avons également challengés pour qu'ils se réinventent dans ce mode distanciel.

A ce propos, je tiens à préciser que notre équipe learning a également été accompagnée. Nous nous sommes nous-mêmes upskillées en ingénierie pédagogique et en data pour être mieux à même d'accompagner nos formateurs et nos collaborateurs.

Je tiens d'ailleurs à remercier mon équipe pour son engagement et son agilité.

Projetons-nous maintenant à horizon 2022/2023, à quoi ressemblera le learning à l'Inspection Générale de BNP Paribas ?

Tout d'abord le présentiel sera préservé. Cela fait partie de notre ADN et de notre culture : les collaborateurs doivent se rencontrer. En effet, ils partent neuf mois par an en mission. Ils sont éparpillés dans les 73 pays où la Banque est présente. Le temps de la formation, c'est le temps des retrouvailles, du partage et de la montée en compétences.

Bien entendu, l'acquis de la période covid-19 est à conserver et nous voulons trouver le juste milieu entre présentiel et digital.

Par ailleurs, je continuerai à m'appuyer sur une stratégie en quatre points comme aujourd'hui. Elle consiste à :

- *Prendre en compte davantage ce que nous disent les sciences cognitives : l'efficacité du test and learn, l'importance de la répétition avec la nécessité d'articuler synchrone et asynchrone, le recours à la gamification et le déploiement du social learning à travers une gestion de communauté à mettre en place ;*
- *Mieux piloter la formation grâce aux Data ;*
- *Regarder les pratiques des Edtech (Réalité virtuelle, IA, …), de l'Enseignement Supérieur et de l'Education nationale, pour nous en inspirer ;*
- *Amplifier notre learning culture en continuant de proposer en libre accès de nombreux parcours à nos collaborateurs et leur laisser la possibilité de suivre des formations qui ne sont pas dans leur filière ou leur parcours.*

En termes de thématiques, nous allons continuer à développer des parcours de formation sur la data, la cybersécurité, intégrer de plus en plus de formation à l'agilité et au design thinking, et nous intéresser à la manière dont nous pouvons accompagner nos managers à réaliser des missions d'audit à distance.

Pour finir, si vous aviez une baguette magique, à quoi devrait ressembler le learning dans votre organisation ?

J'aimerais développer cette notion de Lab pour aller au bout de la logique du learning by doing (apprendre en faisant). Dans ma conception du Lab, nous pourrions intégrer également de l'Intelligence artificielle, des techniques qui nous permettraient d'aller plus loin et de customiser notre offre par rapport aux besoins mais aussi de nouveaux acteurs intervenant dans la Edtech.

Christine Bergeret Vintenat & Michel Barabel



MASTER
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

IAE LILLE UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT

Université de Lille

IAE FRANCE Écoles Universitaires de Management



LA CRISE SANITAIRE, ACCÉLÉRATEUR D'UNE TRANSFORMATION AU COEUR DE L'ÉMERGENCE DU VOYAGE D'APPRENTISSAGE

JRHOULLIER EDELPIT CBUCHE-ANDRIEUX

Jean Roch Houllier Head of Learning & Digital, Safran University,

Catherine BUCHE-ANDRIEUX, Global Learning & Safran University Director

Etienne DELPIT, Head of Operations, Safran University

La crise sanitaire qui perdure depuis plus d'un an se révèle être un accélérateur de transformation de la formation sans précédent. Elle est à l'origine de l'adoption et de la professionnalisation rapide des acteurs de la formation autour d'un grand nombre de modalités pédagogiques digitales à commencer par la classe virtuelle. Plus encore, elle rend possible selon nous l'émergence de la perspective du « voyage d'apprentissage » centrée sur une formation renouvelée, plurielle c'est-à-dire fondée sur la diversité des approches pédagogiques et au sein de laquelle le digital trouve plus que jamais toute sa place.

Transformation sous contrainte : le digital s'ancre durablement dans le paysage de la formation

De toute évidence, plus de changements ont été réalisés dans le domaine de la formation en quelques mois qu'au cours des dernières années. Là où l'introduction du digital se heurtait souvent à des formes variées de résistance, la crise n'a pas laissé le choix aux départements formations et institutions académiques variées : il a fallu se reconfigurer en un temps très court et rétablir au plus vite la « continuité pédagogique ». Les modalités pédagogiques digitales ont constitué un moyen efficace de passer en distanciel les formations existantes. Même si une telle approche présente des limites (on ne fait pas tout avec le digital), elle a permis selon nous d'ancrer durablement le digital dans le paysage de la formation en le faisant découvrir au plus grand nombre.

Professionnalisation accélérée : la panoplie des compétences des formateurs s'est enrichie considérablement en l'espace de quelques mois

La période a été propice à toutes formes d'innovations dans le principe d'une approche de type essai-erreur. On a « beaucoup appris en marchant », collectivement, et surtout formateurs et formatrices se sont professionnalisés sur des domaines aussi variés que l'animation à distance (classe virtuelle), le pilotage de communautés d'apprentissage et tout particulièrement la production de contenus de formation en tout genre. Il est intéressant de noter l'augmentation de leur employabilité dans un secteur où désormais il sera difficile d'être recruté sur des compétences limitées à la seule animation de présentiels face-à-face ! Nous pensons que ce mouvement de professionnalisation initié par la crise devrait se poursuivre, voire même s'amplifier faisant du digital un incontournable de la panoplie des compétences des formateurs.

Perspective renouvelée : émergence du « voyage d'apprentissage » fondé sur la diversité des approches pédagogiques

Pour autant, le digital ne fait pas tout et la crise a montré une réelle tendance à la lassitude des apprenants et une envie de revivre l'expérience du présentiel, propice à la véritable rencontre et plus encore ! La perspective à laquelle nous songeons emprunte à l'émergence de ce que nous qualifierons de « voyage d'apprentissage » : il s'agit là de la conception et du déploiement abouti de véritables parcours multimodaux alliant un jeu de modalités pédagogiques (digital inclus) au service d'une ambition pédagogique. Il ne s'agit pas de dire que l'approche n'existait pas avant la crise, mais nous estimons que cette dernière, par la maîtrise du digital qu'elle a permise, a ouvert un champ d'opportunités sans limite dans la conception professionnelle de ce type de parcours de formation. A titre d'illustration, dans notre propre cas au sein de Safran University, l'appropriation du format « à distance » (classe virtuelle) au cœur de la crise a constitué l'atteinte d'un premier palier de professionnalisation qui nous a ensuite permis d'accéder à celui du parcours multimodal que nous sommes parvenus à modéliser et déployer massivement. Selon nous, le futur de la formation s'ancre donc dans la diversité des approches pédagogiques au sein desquelles le digital a foncièrement pris place.

Jean Roch Houllier &
Etienne Delort



ENTRETIEN AVEC ISABELLE BOISARD, DIRECTRICE DE L'ACADÉMIE INTERSPORT

MICHEL**BARABEL**

Isabelle Boisard

Bonjour Isabelle, pour commencer, pouvez-vous donner quelques chiffres clés afin de présenter Intersport ?

Bien-sûr. Intersport est le géant mondial de la distribution d'articles de sport et dispose de différentes enseignes dont Blackstore et d'une usine de vélo, environ 500 collaborateurs à Machecoul En France, nous réalisons plus de 2,3 milliards de chiffre d'affaires avec près de + 700 magasins et 10 000 collaborateurs qui travaillent pour nos enseignes. Notre particularité est que nous sommes organisés en coopérative qui regroupe des sociétaires propriétaires (+250 adhérents en France).

Qu'est-ce que cela implique dans le domaine de la formation ?

Concrètement, nous avons à préparer 250 plans de développement de compétences. Ce qui n'est pas simple comme vous pouvez l'imaginer !

Quelle était la situation de la formation juste avant la covid-19 ?

Nous avons la chance d'être dans une entreprise qui fait de la formation un axe stratégique majeur. Nos dirigeants sont convaincus de la valeur ajoutée de la formation qui en développant l'expertise de nos équipes va par ricochet contribuer à la croissance de nos indicateurs de vente.

Avant la pandémie, nous accordions de l'importance au Présentiel. C'est en lien avec notre statut de coopérative. C'est dans notre ADN de valoriser l'échange, le partage, la proximité…

Mais, nous avions également une grande appétence pour le digital avec de nombreuses formations distanciel (19 000 heures de formation par an) principalement dans le secteur de la vente, de la relation client, des produits et des marques.

Quelles ont été les conséquences de la pandémie sur la structure de vos formations?

Bien entendu le e-learning a complètement explosé pendant le confinement ! Nos chiffres ont été multipliés par trois en global sur l'année et par cinq sur certaines semaines. Les magasins ont fait de cette période une opportunité pour proposer aux collaborateurs de se former à distance

Par contre, nous n'avons pas renoncé au Présentiel sauf que les règles sanitaires ont limité nos possibilités pour les réaliser.

Comme je vous le disais, les formations en présentiel font partie de notre profil culturel.

Quelles ont été les thématiques qui ont été choisies ?

Nous avons surtout renforcé tout le périmètre de la vente autrement dit la relation client.

Et puis, nous avons également lancé des dispositifs dans le domaine du Management. Par exemple nous avons mis en place un module management sur la thématique de la « Gestion de crise » pour donner des clés permettant de faire face à la situation.

Avez-vous eu recours à des solutions mobilisant l'IA ou la réalité virtuelle ?

Nous n'avons pas forcément cherché à utiliser des solutions en intelligence artificielle ou en réalité virtuelle. Nous n'avons pas non plus voulu transformer notre offre Présentiel en Distanciel, contrairement à ce qui s'est passé dans d'autres entreprises.

Notre approche a été plutôt d'initier de nouvelles thématiques que

nous n'avions pas eu l'opportunité d'aborder en Présentiel. Nous avons donc lancé de nouvelles formations au travers de classes virtuelles.

Avez-vous fait évoluer leur format ?

En effet mais ce n'est pas forcément lié au Covid. Notre philosophie au sein de l'Académie est de proposer des modules plus courts et plus ludiques.

Un changement notamment est que nous allons continuer à accélérer notre digitalisation. Cela va se concrétiser par la mise en place d'un nouveau CMS (Content Management System/Système de gestion de contenu) et LMS (Learning Management System).

Pour nous, c'est clé. Nous voulons mettre à disposition de nos collaborateurs des outils modernes qui correspondent à notre époque et qui leur donnent envie d'apprendre.

MB- Ces décisions ont été prises pendant la période de la pandémie?

Nous savions déjà avant qu'il fallait le faire. La période a permis d'accélérer le lancement du projet et sa mise en application. Nous avions prévu une mise en place fin 2021, et finalement nous venons de sortir le 18 mai notre plateforme, pour les apprenants. Nous avons donc gagné 8 mois environ.

Comment votre Académie est-elle structurée ?

Il y a deux pôles de compétences qui comprennent chacun deux / trois personnes:

le premier concerne la gestion administrative, financière et budgétaire de la formation car nous sommes un organisme de formation agréé,

Le deuxième pôle fédère les ingénieurs pédagogiques qui prennent en charge tout le processus de conception de l'analyse de la demande jusqu'à la réalisation en présentiel, en distanciel ou en blended.

Travaillez-vous avec des formateurs internes ou externes ?

Nous travaillons beaucoup avec des prestataires externes mais notre ambition est d'internaliser la compétence et de monter en puissance sur la formation interne afin d'être plus proches des opérations mais aussi d'être en capacité de pouvoir répondre plus rapidement aux besoins des magasins.

La covid-19 nous a aidés d'ailleurs à réaliser cette transformation car cette période nous a permis de nous former nous-mêmes et de monter en compétences.

A quoi pourrait ressembler 2022/2023 en matière de learning ?

C'est une très bonne question ! Je suis convaincue que dans un an, la formation chez Intersport pourra être suivie plus simplement et plus facilement. Plus généralement, la notion de Formation sera étendue, partagée, multiple. Il y aura du Présentiel, du e-learning, mais il y aura aussi beaucoup de communautés d'apprenants.

Je pense que nous privilégierons les formats courts : nous ne ferons plus des Formations de vingt minutes mais de cinq minutes pour permettre à un collaborateur de les « picorer » au gré de ses activités et des interruptions. Mais la vie est un cercle continu et peut être mais dans un horizon temporel plus lointain que nous redemanderont des formats plus longs.

Est-ce que vous constatez une obsolescence des compétences des collaborateurs et la nécessité du fait des technologies, des pressions concurrentielles de les booster en permanence ?

Nous sentons que nos métiers évoluent plus rapidement. Par exemple, chez Intersport, le métier de technicien cycle a changé que ce soit en mécanique ou en assistance électrique du fait de l'explosion des vélos à assistance électrique. Nous devons adapter nos techniques à chaque nouveau modèle et à chaque innovation du marché. Cela nous pousse à travailler de plus en plus en collaboration avec les équipes pour concevoir en amont des formations.

Isabelle Boisard
& Michel Barabel

Se former, se forger. Savoir se repenser.

Mêlons des horizons pluriels dans nos formations. Partageons des voyages d'études. Incubons les idées de demain. Échangeons sur nos recherches. Débattons avec les plus grands leaders d'opinion.

Former les professionnels aux challenges et enjeux de demain.

→ **RETROUVEZ LES EXECUTIVE MASTERS**
_TRAJECTOIRES DIRIGEANTS
_RESSOURCES HUMAINES
sciencespo.fr/executive-education/

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION



CYCLOGENESE PANDÉMIQUE ?

WENDY**GENTEUIL**

Wendy Genteuil - promotion 2020 EMRH Sciences Po Executive Education

Les impacts du COVID 19 sont géniaux en termes de management, en termes humain c'est une catastrophe explique Cyrille Genteuil – Directeur Sécurité à Orange, opérant dans la zone Caraïbes Antilles Guyane. Dessine-moi la formation post-covid 19 part en Martinique à la découverte d'un leadership pimenté et d'une cyclogenèse pandémique.

Fort de France _ « Salarié Orange ! » c'est aussi humblement que se définit le directeur Sécurité membre du CSSCT (Commission santé, sécurité et conditions de travail du Comité Social et économique) et Formateur dans le domaine de la prévention du covid , prévention des risques, et maîtrise du métier (développement des compétences des managers, coaching, maîtrise du risque professionnel). La profession lui impose aussi de suivre des formations en continu sur son activité :la mise à jour de la réglementation, son évolution et ses impacts sur l'activité. Et c'est dans ce contexte, que nous lui avons demandé son avis sur les impacts de "l'ouragan" Covid.

Une formation sinistrée...

La pandémie a provoqué de réelles difficultés dans la formation sécurité à Orange :la distanciation et les protocoles ont imposé une refonte de toute la partie travaux-pratiques ; à la fois pour les formateurs, comme pour les stagiaires, la propreté des machines mise à disposition pendant la formation etc.... C'est devenu compliqué !

Un certain nombre des formations ont été suspendues, non sans conséquences pour la validation des compétences théoriques. Prenons l'exemple des formations Electricité ; elles sont recyclées tous les 3 ans. Pour la session Mars 2021, ces formations réglementaires ont dû être décalées. Passé le délai de prolongation, les personnes à former ne peuvent plus travailler car elles n'ont pas les compétences et

juridiquement c'est trop dangereux. Il faut donc soit changer les collaborateurs de poste, soit se débrouiller pour qu'ils aient les compétences à temps. Le protocole sanitaire limite aussi le nombre de personnes par formation. Par conséquent, il faut, plus de sessions, plus de temps et plus de contrôle des acquis.

« Mon rôle c'est de m'assurer que les gens ont les compétences nécessaires en temps voulus, sur le périmètre Antilles-Guyane. J'ai donc un droit de regard sur le travail des responsables de formations et de développement des compétences. Je travaille aussi avec les gens de la National pour m'inspirer de ce qu'ils ont fait. Il faut réfléchir, anticiper, être au courant des nouvelles innovations. »

Une évolution accélérée

Un grand changement de mentalité concernant le télétravail est à noter. Avant, les croyances limitantes persuadaient que ce n'était pas possible et en fin de compte fait ils ont su faire. Mr Genteuil raconte qu'avant la pandémie, les formations à distance étaient peu voire pas conseillés. Les équipes considéraient que cela devait se faire en présentiel pour favoriser la maîtrise des acquis. « Nous avions une meilleure maîtrise de l'attention des participants et nous leur offrions de bonnes conditions de formation. En présentiel si tu ne suis pas, tu te fais engueuler. A distance, on ne voit pas ce que tu fais via COOP'NET (Conférence téléphonique avec partage de fichier sur le net). A présent, on ne maîtrise pas les conditions d'assiduité de la formation, à la différence qu'au jour d'aujourd'hui, nous n'avons pas le choix», dit-il. La formation doit néanmoins répondre à un objectif - dans toute entreprise qui se respecte. Une fois la formation terminée, il faut pouvoir évaluer l'atteinte des objectifs à échéance. Les formateurs ont fait évoluer leurs présentations à distance, pour les rendre plus intéressantes, s'adapter à leur auditoire. Ils ont de plus en plus recours à la réalité augmentée (ex : casques en réalité virtuelle pour les formations techniques).

L'Effet de Coriolis : le changement de repère

Manager à distance est devenu structurel et il y a une vraie nécessité de monter en compétences, sur le sujet. C'est indispensable ! « J'ai amené mes équipes de managers à se poser les bonnes questions ». Il explique que les décisions doivent être définies conjointement avec les salariés et non POUR les salariés, si l'on veut que ça soit appliqué. Selon lui, dans ce contexte Covid-19 un manager doit savoir répondre aux différentes problématiques:

- *Comment vérifier le temps de travail de ses collaborateurs, l'heure de début et de fin de travail, et surtout comment vérifier qu'il a bien pris son temps de pause quand on ne les a pas sous les yeux.*
- *Comment prendre le temps de préparer et faire ces réunion d'équipe ; aller chercher ceux qui ne parlent pas, ceux qui boudent et savoir pourquoi, créer une cohésion d'équipe, comment tu fais passer les messages les plus importants par visio.*
- *Comment savoir qui est en difficulté qui est en burn out, qui est en bore out, qui ne fait pas ses heures et qui en fait trop. « Quelqu'un qui est débordé, tu entres dans son bureau, ça se voit. Mais en télétravail, comment fais-tu ? Surtout s'il ne se manifeste pas . » Les managers doivent changer leur repère.*
- *Et enfin qu'est-ce que vous avez décidé ensemble ? Il faut être dans une démarche d'écoute.*

Le droit à la déconnexion devient aussi structurel et doit être intégré dans le nouveau management. A quel moment vous devez rappeler à votre équipe de se déconnecter. Le manager a le devoir de s'adapter et respecter les horaires de son collaborateur, s'il finit à 18h, il est de sa responsabilité de ne pas l'appeler à 20h ni de lui envoyer des emails.

Adieu présentiel only...

.. bonjour le Blended learning . Selon, Cyrille, hormis la partie technique qui inclut les travaux pratiques & le contrôle sur le poste de travail, la formation se fera principalement à distance. Il faut abandonner l'idée de la formation telle qu'on l'a connu autrefois. Le présentiel durera moins longtemps, avec moins de personnes, il coûtera plus cher mais on ne pourra pas y échapper.



Une dépression météoropsychologique

Aujourd'hui, il y a une ambivalence à suivre des formations pour des activités en cours d'évolution et amenées à disparaître.

C'est un fait, le besoin en formation diminue car il y a moins de postes. Il y a des activités qui sont arrêtées, d'autres ont un mode de fonctionnement différent. Dans ce contexte, comment créer de la productivité dans ce nouveau mode d'organisation, inventer les formations qui correspondent, s'adapter à l'évolution du poste si ce n'est par le développement des compétences. Il faut donc trouver l'équilibre entre la partie sanitaire et le provisionnel. Le directeur met en lumière un impact psychologique catastrophique. Les gens sont en proie au désespoir. Ils n'ont pas confiance dans la pérennité de leur emploi, même s'ils ont de l'ambition. Vu le contexte actuel, le fait que les trois quarts des entreprises sont fermées, il est difficile de garder le moral.

Apprends-moi à travailler (un marché de niche prospère)

Celui qui trouve comment bien travailler à distance et en fait une formation sera fortuné. En effet, il est difficile de travailler de son domicile, pour le manager comme pour le collaborateur. Aujourd'hui, nous sommes tous encore en phase d'apprentissage. Par exemple, comment trouve-t-on l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle ? Comment télétravaille-t-on tout en s'occupant de ses enfants ? Comment maintenir son capital intellectuel et ses acquis en restant à son domicile ?

Pour éviter que les collaborateurs s'épuisent, il faut les accompagner (tutorat, webinar, coach…). Le vrai challenge est LÀ. Etre c'est être au top de l'actualité et savoir emmener les gens avec soi, même si les gens sont très passifs, qu'ils aiment rester dans leurs conforts, qu'ils ont peur du changement et qu'ils ne voient que des inconvénients.

En formation, je dis souvent: « Vous avez raison d'avoir peur, mais vous vous inquiétez pour rien. Je vais vous montrer là où vous devez avoir peur ! »

Wendy Gentenil

AFEST ?
APPRENTISSAGE ?
CPF ?
EdTECH ?
OPCO ?
FINANCEMENTS ?

DECOUVREZ LE PREMIER MOOC DU MagRH

LOI AVENIR, DE LA FORMATION AU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

MAGRH cornerstone à savoir égal

EXPERTISES

Prendre de la hauteur

2

85 Entretien avec Pierre Courbebaisse, président de la FFP
Propos recueillis par André Perret

89 Le jour de la marmotte
Sylvain Humeau

93 La formation premier atout pour réussir la transition social-ecologique - Jean Luc Molins

99 Quelles sont les pratiques des entreprises apprenantes ?
Antoine Amiel

103 Interview de Julien Lever, DGA Groupe Julhiet Sterwen
Propos recueillis par Camille Fourquez

109 Crise sanitaire : quels enseignements pour la formation en entreprise ? Jonathan Pottiez

113 Après la COVID 19, pour une formation plus inclusive et humaine
Lauriane Valot

117 Quelles évolutions et accélération ?
Betty Abiliou

121 Compétences, du concept qui fait débat, à l'usage qui n'en fait plus
Jean-Christophe Chamayou

125 Apprenant, Entreprise, Formation ; après le choc frontal de 2020
Anna Suchodolski

129 Learning fiction : la seconde accélération
Thierry Bonetto

133 Entretien avec Frédéric Sauvage, Président ANASUP
Propos recueills par Michel Barabel

137 Les CFA à l'heure du COVID : une mutation profonde à marche forcée Olivier Gauvin

141 L'entrepreneur apprend dans la tempête
Jocelyne Turpin

145 Pourquoi la formation à distance est-elle une opportunité à saisir pour les TPE et PME ? Tsiry Ramaniraka

149 Pour un enseignement du management expérienciel et humaniste
Brigitte Nivet et Sabrina Perugien

153 Zoom sur l'avenir des applications de Chat Vidéo dans l'éducation des adultes à l'Université - Benoit Ravelau

157 Formation, osons le marketing de la demande
Stéphane Diebold

161 2020: la véritable année de la digitalisation de la formation
Clément Meslin

165 Activer l'investissement formation, pour ne pas dire l'enacter
Jean Claude Dupuis

169 Le chercheur collectif
Denis Cristol, Lina Hamed et Théo Rode

173 Pandémie et Pédagogie, le challenge des organismes de formation
Sarah Gauthreaux et Réza Fazlollahi



ENTRETIEN AVEC PIERRE COURBEBAISSE, PRÉSIDENT DE LA FFP

ANDRE**PERRET**

Pierre Courbebaisse

Le 1er juillet 2020, le Conseil d'administration a réélu Pierre Courbebaisse à la présidence de la Fédération. Pierre Courbebaisse, entrepreneur, est le président et fondateur du groupe de formation AFEC, qui réalise plus de trente millions d'euros de chiffre d'affaires. Confirmé dans son action entreprise depuis 2018 à la présidence de la Fédération, Pierre Courbebaisse réaffirmait à l'époque, comme priorité l'accompagnement des adhérents aux transformations de leurs organisations et l'engagement de la Fédération pour une filière du développement des compétences inclusive, performante et innovante. Aujourd'hui, nous allons voir avec lui si la crise sanitaire et économique que nous vivons a changé la donne ou modifié les objectifs et les pratiques.

Pierre Courbebaisse, bonjour et merci de bien vouloir répondre à quelques questions qui permettront, je l'espère, de comprendre le regard que porte la FFP sur la crise, sur ses effets sur la formation, et sur les enseignements et sur sa vision prospective. Pour commencer, comment la FFP vit-elle cette période mouvementée et comment ses adhérents s'en sortent-ils ?

Si on a envie d'être lucide et objectif, on peut dire que globalement, en cumulant la formation en entreprise, la formation des demandeurs d'emploi et l'apprentissage, la chute de notre secteur d'activité est de 20% sur l'année 2020. Maintenant dans le détail, la formation en entreprise baisse de 30 à 35%, trainée vers le bas par des secteurs sinistrés comme l'hôtellerie-restauration et le tourisme qui accentuent fortement cette baisse. La formation des demandeurs d'emploi régresse elle de 20 à 25% à cause de l'absence d'entrée en formation des bénéficiaires potentiels et surtout par l'absence de démarrage d'actions entre le 15 mars et le 1er juin. Ces formations ont été annulées et non reportées. En revanche, l'alternance est en évolution positive de 5 à 10% grâce à une forte progression de l'apprentissage. Même s'il y a eu transfert des contrats de professionnalisation sur l'apprentissage, l'évolution est favorable. De nombreuses entreprises de Formations sont en souffrance. Il ne devrait pas y avoir de déferlante d'arrêt d'activité, mais une période tendue à passer en particulier pour les organismes qui n'ont pas au moins deux pôles d'interventions : les jeunes et l'entreprise, les jeunes et les demandeurs d'emploi... ceux qui ne sont que sur un seul segment auront une capacité de résilience un peu plus faible.

QUELS SONT LES ENSEIGNEMENTS QUE LA FFP PEUT DÉJÀ TIRER DE L'INCIDENCE DE LA CRISE SUR LES PRATIQUES DE FORMATION ?

L'effet « bascule » ! On est passé de 10% de l'offre de formation en distanciel à 40%, et ça en quelques mois ! Avec cependant des limites, par exemple la fracture numérique et la difficulté d'accès au distanciel pour des publics plus fragiles et moins autonomes. Il a fallu repenser les contenus, les équipements et découvrir les joies des « zones

blanches » et pas que dans les zones rurales… donc il a fallu apprendre à cohabiter avec la fracture numérique qui n'était pas que générationnelle mais aussi territoriale. Quant aux enseignements, il a fallu repenser le suivi et l'accompagnement des parcours individuels. Par ailleurs, nous avons pu constater une progression forte des besoins en reconnaissance des compétences acquises par les certifications des personnes. Peu importe leurs dénominations ou leurs spécificités, elles sont appréciées et par les individus et par les entreprises. Et enfin, la crise c'est aussi le constat de l'évolution des appels au CPF… mais nous en reparlerons.

Et les changements observés durant cette pandémie, sur quoi portent-ils ?

En termes de comportements, pour les individus, il faut une utilité sur le plan professionnel. Pour les entreprises, une lisibilité des compétences acquises et de leur impact (R.O.I.). Ensuite, on a vu l'explosion des solutions numériques avec une évolution notable des plateformes LMS avec de l'asynchrone. Ce développement de solutions numérique permet également de renforcer l'individualisation des parcours. L'adaptative learning est en croissance constante. Maintenant nous sommes aussi à la veille d'une véritable révolution pédagogique avec l'apport des sciences cognitives. On est au début de ce que les acteurs de la formation attendent depuis 30 ans. C'est la fin des modèles scolaires. Et en matière d'outils, la réalité virtuelle va modifier des métiers et la formation aux gestes professionnels. En revanche le montant des investissements nécessaires risque d'être élevé.

Pour la FFP, ce qui change est inscrit dans notre nouveau nom : Les Acteurs de la Compétence. C'est la reconnaissance que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres permettant de répondre à une finalité : la compétence professionnelle. Nous accueillons donc désormais l'ensemble des entreprises qui concourent au développement de la compétence professionnelle : certificateurs, opérateurs de solutions pédagogiques digitales, éditeurs de contenus CFA, entreprises de formation, cabinets de conseil RH et d'accompagnement, etc. Même si la formation reste un moteur essentiel, nous sommes une toute une chaine composée d'acteurs qui travaillent en partenariat et synergie. Nos leitmotivs : partage et coopération. Ce sera cela la recomposition de notre écosystème.

A votre connaissance, les entreprises ont-elles profité de ces turbulences pour revoir leurs dispositifs ?

En fait il y a trois sortes d'entreprises : celles qui ont pleinement développé une politique « compétences » et pour qui l'évaluation est un mot clé, celles qui ne ressentent pas le besoin de cette politique ou pour lesquelles ce n'est pas une priorité, et celles qui en ressentent le besoin mais qui ne savent pas par quel bout le prendre. Dans cette catégorie, beaucoup de PME, mais pas que ! En revanche, je sais qu'elles se méfient toutes. Les PME ont été abandonnées. Les entreprises de plus de 50 salariés ne bénéficient plus des fonds de la formation depuis 2018 bien qu'elle y contribuent toujours. La compétence va s'imposer. On peut même dire que ce sera un accélérateur de croissance. La modernisation et les ruptures sont trop fortes pour pouvoir l'exclure. D'ailleurs on sent bien que tout va dans le bon sens, mais que la crise bloque encore beaucoup de choses. Tout va dans le bon sens, dis-je… à condition d'éviter les tendances bureaucratiques.

Et le télétravail dans tout ça ?

On le découvre. A la FFP on le pratique beaucoup. Maintenant la téléformation ? Il faudra se poser la question dans deux ans. Le télétravail favorise le distanciel en formation, certainement, mais favorise-t-il un supplément d'appétence ? Un peu, peut-être… à voir ! Le positionnement des individus sur le télétravail n'est déjà pas homogène. Certain en veulent, d'autres moins. Alors quelle place pour le distanciel en formation ? 50, 60 % ? En attendant c'est la confirmation du succès imparable du blended learning, c'est-à- dire de la mixité des parcours entre distanciel et présentiel ! Et surtout, tout l'enjeu sera la qualité de l'accompagnement individuel.

Depuis la dernière réforme, la crise n'a donc pas modifié structurellement les tendances ...

On peut parler d'accélération mais pas de modification fondamentale. Les deux succès de la réforme quels sont-ils ? L'apprentissage, et pas que pour des effets d'aubaine, mais bien grâce à des changements de comportements. Les jeunes considèrent l'apprentissage comme une formule plausible, et les familles ne considèrent plus que c'est une filière de seconde chance. Et puis le second succès est le CPF qui a permis d'augmenter l'accès à la formation et au développement des compétences. Et les entreprises commencent à s'y intéresser. Il est vrai que nous sommes encore un peu trop dans une utilisation par des personnes déjà formées, ou qui connaissent la formation et ont envie d'en refaire. Les efforts qu'il reste à faire sont ceux de la persévérance dans l'accompagnement, et traiter les uns après les autres les points d'amélioration du portail Mon Compte Formation. Il faut poursuivre les co-financements pour faciliter encore plus l'accès.

Même si les prix de marché en pâtissent ?

Il y a plus d'avantages que d'inconvénients. Alors soyons sérieux, on n'avait jamais cru le CPF avoir autant de succès que durant la crise sanitaire. Avec ces nouveaux modalités (monétisation et portail en ligne), il est plus lisible et simple d'accès. Et on peut encore l'améliorer. En effet, le co-investissement peut être développé, que ce soit avec l'entreprise ou avec la Région, en particulier sur les métiers en tension.

Alors si vous deviez définir le visage de la formation dans les mois qui viennent, quel serait-il ?

D'abord on ne parle plus de formation, mais d'enjeu de compétence. C'est aussi, entre autres, l'enjeu du pays en tant que facteur de relance. Il faut arrêter de raisonner par rapport à un esprit système. Si on en fait un système on n'arrivera pas à massifier. C'est une question d'évolution des comportement. Il faudra mettre les bons outils en face. Les deux points d'ancrage seront le droit individuel et la capacité de l'entreprise à entrer dans une démarche compétence. Donc, une logique collective pour l'entreprise et rendre les individus actifs. Et entre les deux : la co-construction. On n'est plus dans un système...même s'il faut trouver les capacités de financement. L'adaptation des règles comptables, certes, mais aussi et surtout le crédit d'impôt.

Il faut une nouvelle réforme ?

Non, mais simplement améliorer l'existant et SIMPLIFIER. En particulier simplifier l'accès et réduire les délais. Par exemple, pour les futurs demandeurs d'emploi, accéder à une formation durant le préavis. Pour les jeunes, il convient de les doter d'outils nécessaires pour optimiser le choix des apprentissages, mais aussi de donner aux entreprises les moyens de les « sourcer ». En revanche lorsque je dis qu'il faut trouver des moyens, il me semble indispensable de réfléchir à des crédits d'impôts, mais aussi de développer l'idée de pluri-annualité pour des plans plus ambitieux de développement des compétences des salariés.

Et les négociations avec les partenaires sociaux ?

On est dans une période de bilan et de réflexion. Un point d'étape en quelque sorte. La complexité de la situation est énorme : la réalité sociale, économique et les enjeux numériques... Il faut tirer les leçons de la situation, ne pas improviser et s'adapter. La réforme n'avait pas prévu la crise sanitaire. Ne bousculons pas les choses, les conséquences sont trop importantes.

Alors la feuille de route de la FFP ?

Se positionner comme « acteur des compétences » et de renforcer et développer une filière d'excellence. Nous allons faire des propositions concrètes pour améliorer le développement des compétences. Nous allons œuvrer aussi pour permettre aux entreprises de plus de 50 salariés de pouvoir dégager un avantage fiscal. C'est le cumul de ces actions qui nous permettra d'entrer sereinement dans le monde de demain.

Pierre Courbebaisse
& André Dennet



LE JOUR DE LA MARMOTTE

SYLVAIN **HUMEAU**

Président du GARF, Groupement des Acteurs et Responsables de Formation.

GARF
LE RESEAU DES ACTEURS ET RESPONSABLES FORMATION

Le monde d'après … Pour tout vous dire, je ne suis pas fan de ce type d'expression choc ! A chaque fois que je l'entends, cela me fait penser à ce fameux film catastrophe des années 2000, sur la thématique du changement climatique… Cela étant dit, il est vrai que les grandes crises sont très souvent de formidables accélérateurs des transformations de notre société… Qu'elles soient positives ou non. Celle-ci ne fait pas exception à la règle.

Question filmographie, je préfère de loin le film « un jour sans fin » avec Bill Muray. Au final, après de multiples essais désespérés, c'est le changement de posture de notre héros, face à son environnement, qui permet de débloquer la situation.

Au sein du GARF, c'est une de nos principales missions que d'accompagner au changement les acteurs de la formation, afin que ces nécessaires changements de posture, ces évolutions ; soient les plus fluides possibles.

Depuis plus d'un an, les nombreux échanges à distance (réunions des groupes en visio, webinaires, commissions transverses, …), qui ont supprimé les barrières géographiques de nos 18 groupes régionaux ; ont permis d'affiner les contours du responsable formation tel qu'il devrait l'être au lendemain de la pandémie, même si le « croquis » de ce portrait avait déjà été esquissé ces dernières années.

Cela fait en effet quelques années que nous précisons que la fonction formation (intégrant également les formateurs), doit se positionner en tant que « révélateurs de compétences » et non plus en tant que « diffuseurs de savoirs » ou encore de « gestionnaires de plans de développement de compétences ».

Nous devons être les chefs d'orchestre qui favorisent l'éclosion du capital de compétences que tout un chacun possède déjà en lui (« créer les conditions »), et ensuite les fixer dans les pratiques professionnelles.

Peut-être qu'à l'instar de Bill Muray, nous n'avons pas su manœuvrer les bons leviers pour y arriver jusque-là … Ou alors que nos directions n'ont pas compris le rôle majeur que nous devons jouer dans ces périodes de grandes transformations.

Le « Triple A » : Une nouvelle posture et missions pour la fonction formation

Il n'est pas question ici de faire référence à une quelconque notation financière, mais bien d'évoquer un (nouveau) triple centre de gravité pour le responsable Développement des Compétences : " Anticiper / Accompagner / Articuler ".

Anticiper :

Lorsque que l'on questionne un Responsable Formation sur les raisons de sa « non adhésion » au GARF, sa 1ère réponse est : « Je n'ai pas le temps ! ». Dans une société qui va toujours plus vite et qui met sous pression les services supports, dont les services RH, les responsables formation n'arrivent même plus à lever la tête du guidon de leur quotidien (malheureusement encore trop administratif).

Pourtant, pour mettre en œuvre cette « anticipation », qui est cruciale pour la fonction formation, il

est nécessaire de prendre régulièrement du recul, de découvrir de nouvelles pratiques, modalités pédagogiques, et pas seulement dans l'univers du digital.

Il nous faut également anticiper l'intégration des générations « Y » et « Z », qui constitueront 30% des effectifs en 2025, et pour lesquelles les attentes vis-à-vis du monde du travail sont différentes de celles des baby boomers et de la génération « X ».

Les responsables formation nous disent régulièrement qu'ils se sentent seuls dans leurs missions. Raison de plus pour développer leur veille en rejoignant un réseau professionnel de pairs tel que le GARF.

De plus, sans cette anticipation, les 2 autres leviers ne seront pas efficaces.

Accompagner :

Vous l'avez compris, cet accompagnement est multiple. Il doit commencer par l'accompagnement de la direction dans la mise en œuvre de sa stratégie. Il se décline ensuite par l'accompagnement des managers, qui sont les garants de l'employabilité de leurs équipes ; des formateurs internes, et enfin des agents / collaborateurs, dans l'individualisation de leurs parcours de développement des compétences.

Si dans les années 80, la durée de vie d'une compétence était de 30 ans, elle n'est aujourd'hui que de 3 à 5 ans. Cela induit que pour une carrière complète, il sera nécessaire de renouveler au minimum 8 fois ses compétences.

De nombreuses études démontrent que les « softs skills » sont les meilleurs atouts face à la robotisation et à l'automatisation. Même si nous sommes encore centrés sur les « hard skills » dans nos recrutements, dans moins de 10 ans, ce seront les compétences transverses qui feront la différence.

Bien entendu, la fonction formation n'a pas les moyens et ressources pour guider au quotidien tous les acteurs de l'entreprise. C'est pourquoi nous devons axer notre effort pour stimuler l'envie et le goût d'apprendre (méta-compétence « apprendre à apprendre »).

Ainsi que le précisait Alvin Toffler (sociologue et futurologue), « les analphabètes du 21ème siècle ne seront pas ceux qui ne savent ni lire ni écrire, ce sont ceux qui ne savent pas apprendre, désapprendre et réapprendre ».

Articuler :

L'ère de la formation sous le format unique du « stage présentiel » est révolue. Nous devons articuler les différents dispositifs à notre disposition pour atteindre l'efficience attendue.

Dans des organisations mises sous tension de façon croissante, les agents / collaborateurs ont de moins en moins de temps pour se former.

Face à ce constat, nous devons diversifier les approches et modalités pédagogiques : présentiel, distanciel, AFEST, mentorat, co-développement, coaching, animation de réseaux de formateurs métiers, ...

Pour être en capacité d'assurer cette articulation, au-delà de la veille évoquée précédemment, nous devons également renforcer nos compétences dans les « ingénieries » des compétences, de formation, pédagogique et financière. La plupart des responsables formation avec un peu d'expérience, connaissent déjà ces enjeux et sont prêts à relever ces nouveaux challenges.

A ce jour, la principale interrogation réside dans les moyens et ressources que nos organisations nous donneront, afin de pouvoir nous investir dans ces missions à haute valeur ajoutée !

Alors, la marmotte verra-t-elle son ombre en sortant de son terrier ? Nous l'espérons tous pour pouvoir sortir de ce long tunnel et enfin découvrir le printemps...

Sylvain Humeau

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- *gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;*
- *gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH*
- *Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;*
- *Consultant RH international*



iae Gustave Eiffel
ÉCOLE DE MANAGEMENT



LA FORMATION 1ER ATOUT POUR RÉUSSIR LA TRANSITION SOCIAL-ÉCOLOGIQUE

JEAN-LUC **MOLINS**

Secrétaire national de l'UGICT-CGT

La crise sanitaire démontre qu'on ne construit pas l'avenir d'une société avec le court-termisme économique, la précarité sociale et écologique. La soutenabilité et la résilience de l'écosystème du vivant repose, au contraire, sur la promotion d'une économie durable qui intègre en son sein la cohésion sociale et environnementale. Sécurité au lieu de précarité, prévention au lieu de réparation, coopération au lieu de concurrence, négociation sociale et partage des pouvoirs au lieu de décisions unilatérales…Pour sortir de la crise, il ne s'agit pas d'aller vers une simple « relance », mais de construire une nouvelle croissance structurée par des mesures sociales et environnementales, immédiates et financées, accompagnées de dispositions aux effets de long terme afin de répondre aux défis climatique et civilisationnel. L'investissement massif dans la formation pour adapter la force de travail à ces défis sera déterminant. C'est l'atout majeur pour la réussite de la transition social-écologique.

Cohésion sociale et environnementale

Atteindre l'objectif de cohésion sociale c'est répondre à l'ambition de ne laisser personne sur le bord de la route. Selon les statistiques publiées le 27 avril par la DARES et Pôle emploi : «en France métropolitaine, le nombre de personnes inscrites à Pôle emploi et tenues de rechercher un emploi [catégories A, B, C] s'établit à 5 716 900. Parmi elles, 3 560 600 personnes sont sans emploi [catégorie A] et 2 156 300 exercent une activité réduite [catégories B, C]». S'ajoute : «675 900 personnes inscrites à Pôle emploi ne sont pas tenues de rechercher un emploi» car elles sont en catégorie D (formation, contrat de sécurisation professionnelle, maladie) ou en catégorie E (création d'entreprise, contrat aidé). «Sur ce trimestre, le nombre d'inscrits en catégorie D augmente de 5,5 % et celui des inscrits en catégorie E de 2,8 % [pour s'établir respectivement à 345 200 et à 330 700 personnes].» La veille, le Conseil d'orientation pour l'emploi a publié son rapport sur l'état des lieux du marché du travail et les enjeux pour la relance, après un an de crise sanitaire. L'organisme présidé par Gilles de Margerie, commissaire général de France Stratégie, recommande de «maîtriser la temporalité de sortie de crise», avec des mesures à court et moyen terme. Il appelle à résoudre des problèmes structurels qui «risquent d'affaiblir la relance», comme les difficultés de recrutement, les freins périphériques ou les difficultés d'insertion des jeunes.

Dans le même temps, le récent avis du CESE sur la reconversion professionnelle note : « Le problème est que les mécanismes existants sont accessibles à certains moments, dans certains contextes. » Et les rapporteurs de cet avis d'indiquer, à juste titre, que l'objectif doit être « d'équiper les personnes tout au

long de leur parcours professionnel. » Car, pour l'heure c'est aux candidats au changement de métier à s'adapter aux conditions, pas l'inverse.

Changer de métier n'est pas chose aisée en France. Le lien avec les conditions d'accès à la formation et la mise en œuvre de celle-ci est évident. Ce parcours du combattant se double d'un manque d'anticipation réel dans les besoins futurs en qualification compte tenu des mutations en cours. A force d'oublier le « P » de la GPEC, le pied du mur nous guette.

Peut-on penser sérieusement que la GPEC new look (GEPP) complétée de son bras armé les TransCo seront en capacité de répondre aux enjeux d'anticipation et de formation qui sont criants à l'heure de la révolution numérique et de la transition écologique ?

« Docet omnes ubique »

Fondé par l'abbé Henri Grégoire à Paris le 10 octobre 1794 pour « perfectionner l'industrie nationale », le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) est l'héritier de l'esprit des Lumières et des encyclopédistes. Il a, dès son origine, une vocation multidisciplinaire. La devise du Cnam est « Docet omnes ubique » qui signifie « il enseigne à tous et partout » en latin.

Multiplier les bricolages à durée limitée sur des populations ciblées (souvent trop tard)...ou généraliser le contrat de sécurisation professionnel ?

La sagesse et le rationnel ne seraient-ils pas plutôt dans l'identification générale des besoins et la résolution des difficultés pour acquérir ces compétences en construisant les dispositifs adéquats sans laisser personne sur le bord de la route ? Sans opposer, en particulier, les jeunes et les séniors ? La cohésion sociale et sociétale nécessite de prendre en compte trois enjeux majeurs :

- *la mise en place de filières intégrées qui englobent toutes les parties intervenantes de l'écosystème concerné et permette de garantir l'indépendance et la continuité de l'approvisionnement ;*
- *la réponse aux critères écologiques et de développement durable afin de ne pas externaliser le coût écologique dans les pays tiers, souvent à l'autre bout de la planète ;*
- *réussir les reconversions professionnelles et la généralisation de la hausse des niveaux de qualification pour tous les métiers. Et ce sujet n'épargne pas les cadres, bien au contraire, car plus le niveau de qualification est élevé plus il est nécessaire de se remettre à jour pour ne pas perdre son niveau d'expertise.*

Répondre aux enjeux climatiques : comment ?

Dans son rapport intermédiaire « Décarboner l'administration publique » présenté le 15 avril, The Shift Project place la formation et les RH au cœur des leviers de décarbonation pour les administrations.

Parmi les principes d'action, le think thank préconise :

- *La formation aux enjeux climatiques à tous les niveaux, par la formation initiale et continue, et la communication institutionnelle pour avoir une meilleure connaissance des enjeux climat-énergie.*
- *La nécessité de repenser et d'accompagner l'évolution des métiers en mettant au cœur du dialogue social l'évolution des organisations et l'association des agents publics aux réflexions sur l'évolution des pratiques professionnelles, des méthodes de travail et des procédures.*
- *L'accompagnement des usagers en revalorisant ces missions et en formant les agents qui s'en acquittent pour garantir l'accès à tous et la continuité du service en cas d'événements climatiques extrêmes.*

Le rapport souligne que l'atout majeur de l'administration est la culture de l'intérêt général et le sens du service public de ses agents, ainsi que son rôle prescripteur via la commande publique qui peut favoriser un cercle vertueux. Schift Project rappelle également que le développement du télétravail et du numérique en général doit intégrer le bilan carbone induit qui n'est pas neutre, comme il l'avait déjà dressé lors d'une étude précédente.

Sur la question du télétravail et de ses effets sur la productivité, dans son billet n°198 la Banque de France conclue :

« Par l'accélération du recours au télétravail qu'elle a provoqué, la crise de la Covid-19 pourrait aboutir à

terme à une augmentation durable de la croissance potentielle via une accélération de la productivité. C'est là une différence fondamentale avec d'autres crises économiques antérieures, généralement accompagnées d'un ralentissement de la productivité tendancielle et en conséquence d'une baisse de la croissance potentielle. »[1] On ne va pas s'en plaindre. Maintenant la question est : à quoi va-t-on affecter ces gains de productivité réalisés (et à venir) avec le déploiement des technologies numériques et le recours au télétravail ?

« La pensée qui nous a amené à l'endroit où nous sommes n'est pas celle qui nous mènera à l'endroit où nous voulons être. » Albert Einstein

Eclairer les enjeux de la période charnière (à plus d'un titre) que nous vivons est essentiel. Car se juxtaposent la crise sanitaire et écologique, l'accroissement des inégalités, la révolution numérique qui reste ambivalente, la situation sociale dégradée où notre système de protection sociale joue, encore une fois, son rôle d'amortisseur efficace, et permet d'assurer une continuité de l'activité économique.

Affecter la productivité au temps libre et au développement de la formation

Former tout au long de la vie en réduisant le temps de travail est l'axe essentiel à suivre pour atteindre cet objectif d'économie durable dans un environnement sain, tout en assurant la cohésion sociale. Disposer de plus de temps pour se former, c'est accroître sa productivité au travail et donc assurer un retour sur investissement à terme. Car la productivité augmente avec le niveau de qualification. De la même manière que la productivité horaire augmente lorsque la durée du temps de travail hebdomadaire baisse. L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle n'est pas par hasard la priorité des cadres. Il est le facteur déterminant sur leurs conditions de vie et de travail.

En France, certaines entreprises pionnières comme LDLC, leader français de la vente en ligne de matériel informatique, ont eu le mérite d'oser sortir du moule pour entreprendre. Engager sans diminution de salaire, une réduction du temps de travail en 32 heures hebdomadaire sur 4 jours est un acte novateur. Bien-être au travail, meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, productivité en hausse, effet positif sur l'environnement sont au rendez-vous de ce type d'expérience bien trop rare...

En Espagne, après avoir augmenté le salaire minimum de 22 % en 2019, le gouvernement est en train d'expérimenter la semaine de 32h en 4 jours sans réduction de salaire. Le « projet pilote » concerne 200 entreprises employant au total entre 3 000 et 6 000 salariés qui essayent ce nouveau dispositif consistant à travailler 32 heures par semaine, sur quatre jours au lieu de cinq. Pour mesurer l'efficacité de cet aménagement horaire en termes de productivité mais aussi de ses impacts sur le bien-être des salariés, des syndicats, des chefs d'entreprises ainsi que des universitaires seront regroupés au sein d'un groupe d'observateurs. Parmi les inconnues de cette expérimentation, reste à savoir si un passage à la semaine de quatre jours entrainera une hausse de la productivité des salariés et si cette hausse suffira à compenser l'augmentation mécanique du coût horaire du travail. L'expérimentation, sur trois ans, prévoie une prise en charge par l'État espagnol pour financer la mise en place du dispositif au sein des entreprises « cobayes » (prise en charge à 100 % la première année, 50 % la deuxième, et 22 % la troisième).

Revenons en France et examinons le déploiement des aides aux entreprises et le développement du temps partiel avec la crise sanitaire. Nous retrouvons les mêmes ingrédients à travers les mesures mises en place. La question porte donc sur leur dénomination et leur finalité : aides pour développer le temps partiel ou pour s'engager dans la réduction du temps de travail ? Exonérations de cotisations sociales pour augmenter les marges à court terme ou pour financer le mieux-être et la formation des salariés qui seront plus productifs à moyen terme ? Aides fiscales aux entreprises pour garantir la rentabilité financière où orienter leur activité

1 https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/teletravail-quels-effets-sur-la-productivite

vers un fonctionnement plus vertueux pour l'environnement ? Rappelons également que réduire le temps de travail c'est augmenter le temps citoyen, temps consacré à sa formation, à ses centres d'intérêts, à l'engagement associatif, syndical, politique...La cité a tout à gagner sur un tel processus qui s'inscrit dans le sens de l'histoire et du développement de l'humanité. Car de fait, le temps de travail se réduit inexorablement. Les gains de productivité, y compris ceux liés au télétravail qui se développe, vont continuer à augmenter. En trente ans, le montant des dividendes versé a été multiplié par 20. Ce partage inégalitaire de la valeur ajoutée au détriment des travailleurs a été favorisé par le captage des gains de productivité par le capital et en particulier le capital financier, au détriment de l'investissement dans les capacités productives (emploi et formation, investissements dans la recherche, les infrastructures...).

Temps libéré ne veut pas dire oisiveté

Aller vers un partage des temps de vie plus équilibrés, c'est accepter le temps libéré du travail comme un temps socialement utile et agir pour un nouveau mode de vie plus écologique. Les gains de productivité doivent être affectés au temps libre et à la formation tout au long de la vie, les activités associatives, les contributions civiles, le développement personnel, le meilleur partage de la parentalité, l'accès à la culture... Le sens de l'histoire c'est de répondre aux enjeux de la transition social-écologique en permettant à chacune et chacun de prendre toute sa part à la réussite de ces nouveaux défis avant que l'addition ne soit encore plus lourde, ou que ce ne soit trop tard...

Jean Luc Molins

Quelle formation à l'ère numérique ?

La formation professionnelle est essentielle pour pouvoir exercer pleinement son métier et sa qualification professionnelle dans les nouveaux cadres de travail qui sont déployés.Actuellement nous pouvons constater que la pratique des outils numériques est variable selon :

- *Le niveau d'appropriation de la technologie par l'entreprise et par l'utilisateur ;*
- *Les options technologiques existantes au sein de l'entreprise (diversité des outils) ;*
- *Le contexte organisationnel (taille de l'entreprise, secteur d'activité, niveau d'organisation structurelle hiérarchisée, mode de management) ;*
- *La culture d'entreprise.*

Le 1er enjeu est d'inscrire la formation professionnelle dans un processus continu intégré au temps de travail.

Le numérique induit une modification des organisations du travail et des process, mais également une transformation du contenu même des métiers. Des métiers se transforment, tandis que d'autres apparaissent et d'autres encore sont menacés par l'automation ou le report de certaines tâches sur l'usager ou le client. Cela justifie le développement d'une ampleur inédite de la formation professionnelle, qui doit être complétée par des dispositifs d'accompagnement in situ, afin de consolider les acquisitions en situation d'exercice professionnel. Ce temps de formation doit être réalisé sur le temps de travail en transformant des heures de travail en temps de formation.

Le 2éme enjeu est de penser la formation selon deux axes :

- *L'utilisation des nouveaux outils numériques en situation d'exercice de l'activité professionnelle. Et pour cela :*
- *Consacrer du temps à la co-construction collective des outils et de leur usage afin de les inscrire dans la continuité de l'activité professionnelle ;*
- *Former les managers aux nouvelles formes d'expertise que représente l'utilisation des outils numériques, et à l'accompagnement de leur équipe dans l'appropriation de ces outils collaboratifs.*

L'évolution du cœur de métier, de son contenu et de son périmètre. Et pour cela :

- *Développer les politiques de formation et de reconversion afin d'anticiper l'obsolescence des postes de travail et des métiers concernés ;*
- *Adapter et créer des dispositifs de professionnalisation et des passerelles entre les métiers en intégrant l'objectif de mixité des emplois ;*
- *Reconnaître l'élévation du niveau de qualification, en mettant en place des dispositifs de certification (de type VAE) pour valoriser les nouvelles compétences acquises par les salarié.e.s.*

250 FORMATIONS

POUR LES ACTEURS DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

RPS, QVT, management, gestion de la relation professionnelle, maintien en emploi, réglementation, communication…



La santé au travail évolue

anticipez les mutations en vous formant à l'AFOMETRA

Formations courtes

Cycles métiers

Parcours sur mesure

Un engagement qualité fort

- Habilitation à dispenser des programmes DPC pour les médecins et les infirmier(e)s.
- Démarche qualité ISO 9001:2015.
- Organisme datadocké depuis 2017.

N° 3259

odpc

Organisme enregistré par l'Agence nationale du DPC
Retrouvez toute l'offre du DPC sur www.mondpc.fr

afometra

FORMATION EN SANTÉ AU TRAVAIL

www.afometra.org

Tél : 01 53 95 38 63



QUELLES SONT LES PRATIQUES DES ENTREPRISES APPRENANTES ?

ANTOINE**AMIEL**

par Antoine Amiel, CEO de Learn Assembly et administrateur de la Fédération de la formation professionnelle

Développée notamment par Peter Senge dans son livre La cinquième discipline, la notion d'organisation apprenante fait le lien entre innovation managériale, amélioration continue, acceptation de l'échec et partage de connaissances. Peter Senge la définit comme "une organisation où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble". Learn Assembly a dévoilé en mars 2021 les résultats de la deuxième édition de son baromètre des entreprises apprenantes.

Les candidats, évalués par un jury composé d'experts indépendants, ont ainsi pu communiquer sur leur stratégie, pratiques et culture learning. Ils ont en effet répondu à un questionnaire destiné aux grandes entreprises. Il comporte une cinquantaine de questions réparties sur plusieurs axes :

- *structure de l'entreprise*
- *stratégie learning*
- *offre de formation*
- *pratiques et processus*
- *culture learning*

Les grands gagnants cette année : Natixis, Nexity et Oui Care. Pour plus de détails sur ces entreprises et leurs stratégies, téléchargez notre livre blanc sur les résultats du baromètre. Vous trouverez dans cet article le résumé des tendances que nous avons observées dans l'édition 2021 du baromètre (baromètre).

PROFIL TYPE DES CANDIDATURES

À partir de l'étude de l'ensemble des candidatures reçues, nous avons construit une fiche d'identité du profil consolidé : Avec un âge moyen de la masse salariale entre 38 et 43 ans, la part moyenne de cadres varie grandement. Elle est au minimum de 8% et au maximum de 91%. Parmi ces collaborateurs, 95% en moyenne ont accès à une action de formation par an. Ce chiffre représente une croissance par rapport à l'année dernière, où il oscillait entre 80% et 90%.

Malgré tout, le ratio d'ETP consacré à la formation par collaborateur reste relativement faible. Il est compris entre 0,25% et 3,9%.

En moyenne, 61% des collaborateurs se connectent chaque mois au LMS de leur entreprise. Ce pourcentage varie entre 20% et 100%. Nous observons par ailleurs une augmentation par rapport à 2019 où ces chiffres étaient compris entre 10% et 60%.

La représentation des ressources humaines à la direction des entreprises est forte, avec 80% des DRH présents au COMEX. Cela peut permettre de faire des sujets de formation des priorités au niveau global plus facilement.

Si les entreprises sont promptes à communiquer sur l'importance de se former tout au long de la vie, nous pouvons nous interroger sur les moyens humains consentis. Avec une moyenne de 26 collaborateurs dans une équipe formation au

niveau groupe (hors RH rattachés à des BU, formateurs et formateurs occasionnels), les équipes L&D restent petites.

Des équipes qui forment leurs formateurs et responsables de formation en continu. Le budget annuel moyen alloué à l a formation est de 20 000 à 30 000€.

L'évolution de l'apprentissage numérique

Cette année plus que toutes les autres, le baromètre nous a permis d'observer une nette numérisation de la formation. La tendance principale ? L'internalisation massive du digital learning. Mais, dans le même temps, les espaces d'apprentissage évoluent et les entreprises investissent pour repenser l'espace (physique) de l'apprenant.

Lien entre mobilité, compétences et formation

Le rôle de la formation dans la reconversion et la mobilité interne est croissant. Il s'agit d'une tendance structurelle, qui a cependant été ralentie pendant la crise. Mais les pratiques d'auto-positionnement et de coaching, essentiellement réservées à une minorité de collaborateurs jusqu'à maintenant, sont en train de se démocratiser.

D'autre part, la pratique du plan de développement proposé aux collaborateurs lors d'un temps d'échange privilégié avec leurs managers est désormais bien ancrée au sein des organisations, bien qu'inégalement suivie.

Enfin, le passage de la culture de la formation à celle de la montée en compétences et de la mobilité a été freiné par la crise sanitaire. En effet, les démarches de "strategic workforce planning" ne sont pas systématisées ; l'identification des métiers menacés ou impactés reste assez théorique ; et l'utilisation de l'intelligence artificielle comme outil de projection des compétences est encore embryonnaire.

Pratiques et innovations pédagogiques

Sans surprise, la formation a vécu une transformation numérique massive en 2020. Les équipes learning & development ont redoublé d'efforts pour innover et transposer les parcours présentiels au distanciel. Néanmoins, cette numérisation exclut encore une grande partie des collaborateurs. En effet, le digital a creusé un écart entre les collaborateurs digitalisés et ceux qui se formaient en quasi-totalité de façon présentielle. De plus, l'apprentissage informel peine encore à percer, mais commence à être mis en place avec des temps de partage plus ou moins cadrés, visant à favoriser l'apprentissage entre pairs et en autonomie. Côté initiatives gouvernementales, le CPF (compte personnel de formation) est encore difficilement utilisé comme un moyen de financer les formations et la montée en compétences des collaborateurs. Se pose alors la question de la divergence entre les enjeux personnels et professionnels : les collaborateurs ne souhaitent-ils pas utiliser ce compte pour développer leurs compétences au service de leur entreprise ?

Culture learning

En somme, comme nous avons pu le voir au cours de l'article, la culture de l'apprentissage au sein des organisations fait aujourd'hui face à un paradoxe : celui d'une numérisation massive de la formation, qui entre en conflit avec une exclusion croissante de la population non-connectée. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises intègrent à leur stratégie et à leur culture learning le concept d'apprendre à apprendre. Nous avons constaté qu'ils sont plus nombreux à mettre en place des dispositifs d'apprentissage entre pairs et de retours d'expérience informels.

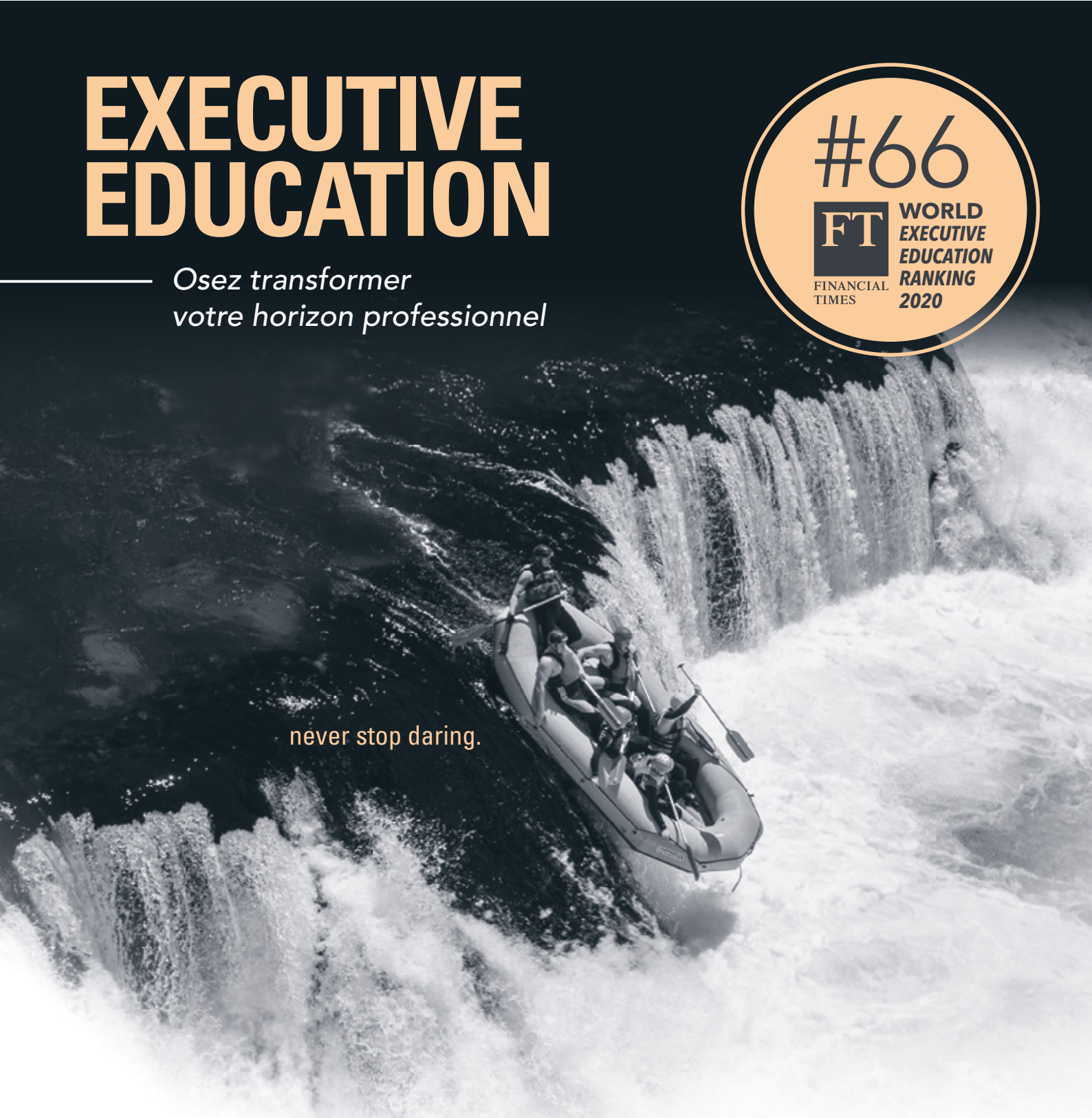
Pour conclure, en épluchant les candidatures pour le baromètre 2021, nous avons constaté un redoublement des efforts des entreprises pour valoriser et promouvoir leur offre de formation. Le marketing de la formation a le vent en poupe ! De nouveaux formats ont vu le jour, comme les podcasts ; les équipes learning ont construit et lancé des campagnes de communication autour de leurs parcours ; des rôles de prescripteurs ont été définis et l'animation de communautés d'apprentissage est en pleine croissance.

Antoine Amiel

EXECUTIVE EDUCATION

Osez transformer votre horizon professionnel

#66 FT FINANCIAL TIMES WORLD EXECUTIVE EDUCATION RANKING 2020



FORMATIONS EN PRÉSENTIEL & DIGITAL LEARNING

– ÉLIGIBLES AU CPF –

2150 cadres, managers et dirigeants formés/an

92 formations modulables orientées compétences

14 programmes diplômants Bac +3 à 5

+60 entreprises partenaires en sur-mersure

EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED · Qualiopi processus certifié

Audencia

executive.audencia.com



INTERVIEW DE JULIEN LEVER, DGA JULHIET STERWEN

CAMILLE**FOURQUEZ**

Propos recueillis par Camille Fourquez

Juhliet Sterwen est un cabinet de transformation et d'innovation qui propose un double regard People et Business pour réussir les transformations. Le cabinet détient 18 expertises avec une majorité autour du L&D et notamment le parrainage de U Spring, le printemps des Universités d'entreprises.

Comment voyez-vous l'évolution de la formation post covid ?

Le constat est que durant cette période, les directions L&D ont exploré de nouvelles modalités de formation. Bien entendu, beaucoup de modalités distancielles ont été déployées puisque le mot d'ordre a été de passer au digital avec l'instauration des règles sanitaires notamment de la distanciation sociale.

Nous avons vu se développer beaucoup de casts (webcasts, podcasts, multicasts...). La formation s'est enfin emparée de ces modalités de formation qui permettent de toucher le plus grand nombre, sachant que le plus grand nombre est à distance.

Cela pose d'ailleurs la question des enjeux des services Learning & Development dans l'organisation et les compétences associées à ces métiers.

Une des premières compétences qui me semble extrêmement importante pour la formation c'est le l'ingénierie de formation qui revient en grâce. En effet, on a compris que toutes ces nouvelles modalités de formation déployées pendant ces 12 derniers mois n'ont d'intérêt et d'impact sur le développement des compétences des collaborateurs que si on les construit avec le filtre de la pédagogie sinon elles ne seraient limitées qu'à de simples modalités de communication. Cela remet au cœur du département L&D la nécessité d'avoir des ingénieurs pédagogiques dans les équipes L&D pour construire le meilleur dispositif et s'assurer que les modalités pratiquées soient au bon niveau pour une bonne montée en compétences des collaborateurs. Dans la même lignée, cette réhabilitation de l 'ingénierie pédagogique s'est accompagnée de quelques efforts. Cela a nécessité de s'approprier de nouveaux outils, de réintégrer l'apport des neurosciences par exemple dans la mémorisation distancielle, de se réinventer, de prendre des risques, et sortir d'une zone de confort dans laquelle la formation s'était quelque peu installée

Deuxième sujet qui a évolué, et qui à mon avis va s'accentuer, c'est le marketing et la communication de l'offre formation proposée. Avec la démocratisation de la formation accessible à tous les collaborateurs, je pense qu'un service formation qui ne saura pas promouvoir ses dispositifs et programmes de formation sera en difficulté demain. Il est donc obligé dès aujourd'hui de s'adjoindre des compétences liées à la promotion de ses programmes. A l'image de Netflix, il va falloir personnaliser l'offre, mettre en place des systèmes de recommandation, lancer des campagnes promotionnelles pour pouvoir attirer le collaborateur à suivre tel ou tel module.

Par conséquent, cela va nécessiter

de nettoyer son catalogue de formations et de le repackager. Certaines équipes learning ont d'ailleurs profité de la crise sanitaire pour faire ce travail et c'est très bien. C'est à cette condition que les entreprises pourront atteindre le Graal que recherche tout responsable du L&D : l'entreprise apprenante ou l'entreprise où chaque collaborateur est acteur de de son développement.

Troisième dimension c'est la question de la data. Avec l'accélération de la digitalisation des formations, beaucoup plus de data ont été produites et tracées. Pour autant les outils développés aujourd'hui ne permettent pas encore d'avoir une vision très fine de l'évaluation des compétences. Les LMS actuels produisent quelques KPI (temps de connexion...), mais cela ne suffit plus. La data devrait nous permettre demain d'aller plus loin pour afin d'être au plus près des besoins de chaque collaborateur. Grâce à l'historique de sa navigation, tout apprenant devrait pouvoir demain recevoir un mail à la fin de chaque semaine récapitulant les actions de formation réalisées et lui proposer des liens vers des modules conseillés pour approfondir et le suivi des modules qu'il aura opéré.

Le quatrième enjeu est d'optimiser la somme de contenus digitaux déjà produits. Le service L&D doit devenir agrégateur de contenus. Plus globalement, la fonction L&D doit s'ouvrir sur le monde, développer de nouveaux partenariats, être à la pointe sur les nouvelles façons d'apprendre... L'une de ses missions est d'ouvrir les chakras et de faire comprendre que l'on apprend de différentes manières et à partir de sources différentes.

Avec l'utilisation du distanciel certaines entreprises ont, par exemple, réussi à faire intervenir des intervenants internationaux dans leurs séminaires en ligne. Auparavant, elles ne s'autorisaient pas aussi facilement ce type de réflexe quelque peu contraint par les habitudes du présentiel. On a gagné en agilité.

Dans les exemples qui l'illustrent, la capacité de faire du re-use intelligent a été assez exemplaire. On s'est en effet beaucoup demandé si on ne pourrait pas réexploiter des contenus de formation existant, en les transformant de manière innovante et pertinente pour les remettre à disposition. C'est une sorte de deuxième vie du contenu.

Le périmètre du L&D sera de continuer d'aller vers une plus grande ouverture, encore plus connectée au monde et d'explorer de nouvelles modalités tout en étant garant de la pédagogie.

Un dernier point en termes d'évolutions, évoqué dans toutes les conférences U-Spring cette année dont Julhiet Sterwen est le partenaire officiel est le L&D revendique maintenant servir la transformation en cela qu'il est capable d'adresser tous les commanditaires opérationnels de l'entreprise. De fait, cette évolution de son positionnement tend à le sortir naturellement du giron de la DRH pour se rapprocher plus directement de la direction de la transformation ou de la direction générale qui ont cette vision holistique nécessaire à la transformation de l'organisation.

Certains responsables du L&D l'ont d'ailleurs compris puisqu'ils ont ajouté à leur intitulé : « L&D et transformation » ou « Université de la formation et de la transformation ». Le périmètre s'ouvre. Ce n'est plus simplement de la formation pour l'action de formation mais bien la formation que levier de la transformation.

Donc la formation a un grand rôle à jouer demain dans la transformation des organisations et a, pour ce faire, amorcé sa propre transformation...

Tout le monde attendait depuis 20 ans le Big Bang de la formation, et là, nécessité a fait loi. Cette transformation a été motivée par le constat que si les services de formation ne se transformaient pas, elles allaient disparaître, c'est très darwinien : si je ne transforme pas mon service L&D, on me coupe mes budgets et mes compétences et donc je disparais.

Selon vous ces évolutions vont-elles perdurer et continuer dans les années à venir ?

Je pense qu'il y aura un avant et un après Covid pour la formation. D'ailleurs tous nos clients le disent, que la transformation de leur département aura été profonde. Après est-ce qu'il faudra d'autres crises pour explorer de nouveaux horizons ? Peut-être.

Dans les champs exploratoires de nouvelles modalités, il y a un point dont je suis sûr c'est que demain la réalité augmentée et la réalité virtuelle vont fortement se développer. Elles existent déjà dans certains types de formation technique. Les services L&D doivent investir dans cette révolution-là car les nouvelles générations qui ont été élevées à la PS et à la Xbox ne voudront pas se former en 2D. Et puis, il y en aura d'autres ! Quid des hologrammes qui sont en train d'arriver ? Quid des formations sensorielles ?

Finalement c'est ma génération, qui est aux commandes aujourd'hui des services L&D. Elle a réalisé une première évolution sur ces 10 dernières années qu'est l'intégration progressive du digital dans ses parcours jusqu'à atteindre son paroxysme avec la crise de ces 12 derniers mois.

Avec l'avènement de la démocratisation de la formation pour tous, reste maintenant à faire la révolution de la data. Ce seront les générations suivantes qui je l'espère la feront.

Selon vous, quelle place pour le présentiel post covid-19 ?

Est-ce qu'on aura autant de présentiel qu'avant ? Je ne le crois pas. Peut-être qu'on va avoir une sorte d'année folle, de boulimie, de la formation présentielle après en avoir été privés 2 ans car il y a une volonté de recréer le lien. Mais ensuite, je pense que l'on conservera le présentiel pour réaliser des accompagnements personnalisés ou des coachings d'équipe.

L'animation des communautés d'apprenants va reprendre aussi des couleurs car souvent un échec dans l'après formation présentielle, le distanciel lui permet de reprendre une véritable légitimité et une mise en mouvement plus facile.

Et peut-être surtout qu'on va aller vers un nouveau mix pédagogique visant à favoriser l'ancrage mémoriel, qui est encore le parent pauvre de la formation aujourd'hui même si les neurosciences valident certains principes.

Cette crise a-t-elle également entraîné un changement de posture durable chez les collaborateurs vis-à-vis de la formation ?

Je pense qu'il y a eu une démocratisation de la formation grâce au digital. En tout cas pour ceux qui avaient une bonne connexion internet. Avec l'aménagement du temps de travail, le collaborateur s'est dit « Et pourquoi pas ? C'est à ma portée en 2 ou 3 clics ». L'effet de masse a également permis aux collaborateurs de se rendre compte que la formation était aussi pour lui et pas seulement pour une « élite ». Il y a eu un vrai effet de bascule avec une véritable démocratisation.

On a aussi vu une explosion de la quantité de contenus de formation créés pendant la crise, comment va-t-on demain gérer cette multitude de contenus ?

La certification va sans doute permettre à un utilisateur de choisir entre deux contenus similaires. Le collaborateur va être exigeant et se demander ce que cette formation peut lui apporter dans sa vie professionnelle, s'il va pouvoir le valoriser ensuite.

Le label sera un élément différenciateur tout comme, je l'évoquais tout à l'heure, la qualité de la communication et du marketing des offres. Mais donner trop d'importance à un label risque d'entraîner une hiérarchisation par les prix, ce qui serait une nouvelle forme de discrimination. Si je veux le top, il faudra que j'y mette le prix.

Demain, demandera-t-on toujours aux services L&D de justifier de l'efficacité de la formation ?

Ça c'est un vrai sujet. J'ai cru que c'était un sujet qui allait s'accélérer



il y a 5-6 ans avec la loi de la formation de 2014 quand on s'est dit que le pouvoir n'était plus à la DRH mais à la direction financière qui demanderait de prouver aux RH le retour sur investissement. Mais finalement on est sorti de cette relation maître esclave. C'est le collaborateur qui est devenu le juge de paix. Voilà le changement de paradigme : « Dis-moi comment tu me formes et je te dirai si je viens ou si je reste dans ton entreprise ».

C'est la formation au service de la marque employeur et de la RSE. C'est parce que j'ai une formation qui répond à mon besoin en tant que collaborateur, qui m'aide à évoluer dans mon métier ou dans ma mobilité, que j'aurai envie de rentrer ou de rester dans l'organisation. Et l'organisation de dire « Chez nous on forme et on développe les compétences des collaborateurs pour leur permettre d'être prêts à affronter cet environnement VUCA - dont on parle si souvent ».

Nous avons fait réaliser à l'IFOP notre 5ème baromètre sur le Digital Workplace, et avons posé la question aux collaborateurs de savoir ce qui avait fait que leur entreprise avait réussi à traverser la crise sanitaire. Sur 20 critères évoqués, 4 concernaient les compétences personnelles des collaborateurs : si l'entreprise a réussi à traverser la crise c'est parce que ses collaborateurs ont réussi à s'adapter et à faire preuve d'agilité.

C'est finalement peut-être cela l'avenir de la formation, préparer les collaborateurs à l'inconnu permanent comme ce jeune officier Giovanni Drogo du Désert des Tartares.

Julien Lever
& Camille Fourquez

OPTIMISEZ VOS WEBINAIRES ET SORTEZ DU LOT

en invitant des personnes déjà intéressées par votre thématique

Découvrez notre expertise unique croisant à la fois:
TWITTER pour détecter vos cibles avec précision
LINKEDIN pour les inviter personnellement

R.O.I démultiplié, participants actifs, prospects chauds.
Et en plus, votre Personal Branding démultiplié sur LINKEDIN !



OFFERT SOUS 24H :

un comptage des personnes
ayant récemment parlé de votre sujet

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC BUSINESS SCHOOL · AXA · EPOKA · Senior Compagnie · THALES

SMART DATA POWER®

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14



CRISE SANITAIRE : QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LA FORMATION EN ENTREPRISE ?

JONATHAN**POTTIEZ**

consultant senior chez C-Campus.

www.c-campus.fr

www.blog-formation-entreprise.fr

Tout le monde, ou presque, s'accorde à dire qu'il y aura un « avant » et un « après » à la crise sanitaire que nous vivons. Nous allons formuler ici quelques hypothèses quant aux voies possibles de développement de la formation dans un monde post-Covid, profondément transformé à bien des égards. Et si cette crise n'était qu'un accélérateur de changements déjà à l'œuvre depuis des années ? Quels sont ces changements et comment s'y préparer ? Point de boule de cristal, mais des convictions

Il est impossible de prédire comment la formation en entreprise va évoluer à la suite de cette crise sanitaire. Encore faudrait-il savoir quand et comment nous allons en sortir, sans compter les impacts directs et indirects de cette crise (économiques, environnementaux, sociaux, sociétaux, etc.). Au mieux, nous pouvons esquisser quelques hypothèses à partir des informations en notre possession et sur la base de quelques convictions profondes. Alors, si l'on se risquait à un peu de prospective, à quoi pourrait ressembler la formation en entreprise dans un avenir proche ?

Une formation plus frugale

Nous n'avons pas encore vu tous les effets de la crise économique. La fin du « quoi qu'il en coûte », inéluctable, laissera des séquelles, y compris pour les grandes entreprises a priori plus solides. Pour celles-ci, les actions de formation seront certainement davantage optimisées : plus de place pour le superflu, ni pour les formations « récompenses » (si tant est qu'il en existe encore). Nous pouvons imaginer que les formations présentielles, hors de l'entreprise, seront en diminution, ne serait-ce que pour éviter les frais qu'elles occasionnent (de déplacement, d'hébergement, etc.), sans compter les risques sanitaires encourus (si la situation venait à perdurer). Il est probable que cela profite aux AFEST (actions de formation en situation de travail) qui épousent davantage cette logique « du juste-à-temps, du juste nécessaire, au juste moment », et qui incarnent la formation de reprise ou relance de l'activité par excellence.

Le nombre de formations présentielles devrait diminuer, au contraire des AFEST, en nette augmentation.

Une formation plus utile pour l'entreprise

En lien avec le point précédent, chaque fonction de l'entreprise devra faire des efforts en matière de maîtrise, voire de diminution, des coûts. La fonction formation n'y coupera pas et devra justifier son budget. Et cela ne se fera pas à coups d'incantations (« Cher directeur général, si vous trouvez que la formation coûte cher, essayez l'ignorance ! ») ou de croyances plus ou moins partagées (« Il n'est de richesse que d'hommes et la formation est donc indispensable à leur développement ! »). Non. Les décideurs attendront des preuves concrètes de la montée en compétences des individus et des équipes, tout comme de leur impact sur les résultats de l'entreprise.

Cela pourrait se traduire par une diminution du nombre d'actions de formation (notamment celles aux objectifs un peu flous…), au bénéfice d'actions allant au bout des choses : non pas des événements de formations, mais bien des formations « processus », avec une vraie préparation en amont et un réel accompagnement en aval, incluant une évaluation digne de ce nom (on ne s'en plaindra pas !). Ce sont celles-ci qui permettent le transfert des acquis. Nous n'aurons plus le luxe des formations de confort ou sympathiques, même prétendument innovantes.

« Il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne devrait pas du tout être fait. »
Peter Drucker

Une formation plus sobre et (un peu) plus respectueuse de l'environnement

L'innovation en formation est souvent vue davantage sous l'angle de la technologie que de la pédagogie. Cette ultratechnologisation de la formation peut même aller jusqu'à nuire au bon déroulement de la formation (quiconque a déjà dû passer obligatoirement par une application pour poser une question au formateur, dans une salle d'une dizaine de personnes, en sait quelque chose). Pas plus que l'outil ne fait la formation, ce n'est pas par le recours à la technologie tous azimuts que nous favoriserons l'efficacité pédagogique.

Par ailleurs, dans un monde contraint par les lois de la physique, où il ne peut y avoir de croissance infinie sur une planète finie, notamment du fait de la raréfaction des ressources (par exemple énergétiques) et du dérèglement climatique, il va nous falloir faire mieux avec moins. Eh oui, l'informatique, Internet et le fameux « cloud » (le nuagiciel, en bon français) sont loin d'être anodins en matière de pollution, comme le montre un rapport de l'association The Shift Project. Pour donner un ordre de grandeur, l'ingénieur Philippe Bihouix indique que l'ensemble de Wikipédia en anglais tient sur deux CD-ROM, soit environ 1 400 mégaoctets, ce qui peut correspondre à une vidéo d'heure sur YouTube en haute définition. Nous avons donc un peu de marge de manœuvre pour mieux faire. Voici venue l'ère de (ou le retour à) la formation « low tech »… et la probable fin des illusions sur le développement exponentiel de l'intelligence artificielle ou de la technologie blockchain appliquées à la formation, car ces technologies ne se nourrissent pas d'amour et d'eau fraîche, pas plus qu'elles ne poussent dans les champs…

Mais comment concilier la possible diminution des formations présentielles avec le développement du distanciel (notamment si des restrictions de dépla-



cement perduraient) ? Rien ne nous oblige à corréler les deux. Le CNED, acteur pionnier en la matière, a su montrer que distancialisation ne signifiait pas nécessairement digitalisation. Le distanciel ne se résumera donc pas à de la vidéo en ligne, à des classes virtuelles possiblement énergivores, mais bien à une alternance mesurée de temps d'apprentissage, synchrones et asynchrones, et faisant la part belle à la mise en pratique. L'AFEST a décidément de beaux jours devant elle.

La formation sera probablement davantage distancielle, sans nécessairement être plus numérique (ou digitale).

Une formation davantage porteuse de sens, notamment pour l'individu

Cette crise aura été aussi celle du sens. De nombreux salariés, souvent confinés ou en chômage partiel, pouvaient avoir le sentiment d'être mis à l'écart et, ainsi, ne pas percevoir leur utilité dans le chaos ambiant. Retrouver du sens sera donc un enjeu majeur pour les individus, dans ou en dehors de leur entreprise actuelle. Difficile de susciter la motivation à apprendre quand on ne comprend pas les objectifs et enjeux de la formation, et quand on n'en voit pas l'intérêt pour soi.

Cela devrait passer par une individualisation accrue de la formation, sans toutefois oublier les temps d'apprentissage collectifs, tant il est vrai que la compétence s'exprime souvent dans le cadre d'une équipe. La finalité de la formation, elle, devrait être centrée sur la professionnalisation de l'individu. Elle doit pouvoir l'aider à grandir, à exercer son métier, d'aujourd'hui comme de demain, avec aisance et sérénité. Idéalement, elle devrait permettre de développer des compétences « durables » : celles qui permettent d'en acquérir d'autres et qui favorisent l'adaptation à un monde de plus en plus mouvant et contraint, qui nécessitera des activités moins « carbonées ». On en revient à l'utilité de la formation Le « pourquoi » et le « pour quoi » des formations devront être affirmés clairement pour insister sur le sens

Des acteurs de la formation qui anticipent plutôt que de s'adapter dans l'urgence

Les acteurs de la formation savaient depuis des années qu'ils n'échapperaient pas au développement du distanciel. Pourtant, lors du premier confinement de mars 2020, ce fut le branle-bas de combat chez nombre d'entre eux : des formations non réalisables en tout ou partie à distance, des formateurs non préparés, des outils manquants ou inadaptés, etc. Il a fallu « guérir » à défaut d'avoir su prévenir.

À cette époque, une question un peu cynique circulait sur les réseaux sociaux : « Qui dirige la transformation numérique (ou digitale) de l'entreprise ? ». Avec comme choix de réponse :

- *CEO (président-directeur général)*
- *CTO (directeur technique)*
- *Covid-19*

Avec évidemment cette troisième réponse mise en avant…

Plus d'un an après, force est de constater que cette crise a favorisé, de gré ou de force, la transformation des organismes de formation pour s'adapter au distanciel. Mais pour les autres enjeux évoqués précédemment (notamment économiques et environnementaux), allons-nous prendre les devants et anticiper, ou attendre que d'autres crises, inéluctables (parce que le monde est ainsi fait), nous prennent « par surprise » ?

Gageons que nous puissions ressortir de cette période plus lucides et résilients, de façon à repenser nos modèles de formation, pour qu'ils soient plus en phase avec le « monde d'après ».

Jonathan Dottiez



APRÈS LA COVID-19, POUR UNE FORMATION PLUS INCLUSIVE ET HUMAINE

LAURIANE **VALOT**

Directrice Associée - IML Institut des Métiers du Learning by FIRST GROUP [1]

1 lvalot@firstgroup.fr - www.firstgroup.fr

On connaît tous l'histoire « Il était une fois la formation professionnelle au pays de la Covid », récit d'un jeu d'actions/réactions, de digitalisation massive des dispositifs, de réingénierie pédagogique…une histoire sans fin. Et si, au-delà du mode réactif, l'histoire de la formation se réécrivait ? La formation au pays de l'inclusion et de l'humain ? Et si cette situation était une vraie opportunité pour transformer nos pratiques Learning et les rendre plus personnalisées, accessibles et plus durables pour tous ?

L'impact de la crise sanitaire sur le Learning : à situations exceptionnelles, solutions exceptionnelles ?

Suite à l'arrivée soudaine de la crise sanitaire, la formation professionnelle s'est retrouvée bousculée et a dû s'adapter dans un souci d'urgence. A situations exceptionnelles, solutions exceptionnelles ?

La solution digitale n'était plus une option ! Tous, pour la grande majorité, ont suivi la cadence et se sont adaptés selon les modalités imposées par le distanciel.

Alors la COVID, contrainte subie ou opportunité de développement des équipes Learning ?

Selon les structures organisationnelles, le niveau de maturité, de culture digitale et de compétences des équipes Learning, le virage a été perçu à demi-mesure : pour certains, comme « forcé », « imposé », et pour d'autres comme une opportunité.

Dans le cadre de notre enquête menée en juin 2020, « Les impacts de la Covid sur les pratiques Learning » auprès de 41 directions formation, nous avons observé pendant la pandémie, une augmentation très forte de la fréquence du format synchrone en classe virtuelle : 72%.

Force est de constater que nous étions dans une culture très forte du présentiel, en moyenne 84% de l'offre était en présentiel avant la Covid. Pour mener cette transition rapide et répondre aux nouveaux modes de travail et d'organisation, les directions learning se sont mises en ordre de marche et ont exprimé certaines difficultés dans la mise en œuvre : une réingénierie rapide des programmes présentiels avec un manque de ressources, un manque de compétences « digitales », des freins technologiques, … Elles se sont adaptées et se sont mises en mode « réactif ».

Mais dans ce mode réactif, il y a eu des prises de conscience fortes :

- *Les organisations ont pris conscience de l'évolution et de l'obsolescence rapide des compétences « on ne peut pas avancer et être compétitif sans apprendre ».*
- *Le télétravail, « le » mode de travail 2021, fait désormais partie intégrante des enjeux RH et de la culture de l'entreprise « agilité et flexibilité ». Vers une ère de l'apprentissage organisationnel*
- *Lors de notre enquête FIRST GROUP de 2019 sur les tendances et projectives du Learning, les 37 dirigeants Learning interviewés se disaient sensibilisés sur le sujet de l'Organisation Apprenante (OA) avaient une « vision » globale de l'OA dans leur organisation.*

Les initiatives lancées en 2019 étaient toutes orientées sur la transmission et le partage des savoirs avec des modalités différentes et des interrogations :

Avec modérateur ou sans modérateur ?

Avec quel(s) outil(s) ? : s'appuyer sur un outil LMS existant, sur quelles fonctionnalités s'appuyer, quelles fonctionnalités à développer ? Choix d'un outil complémentaire pour faciliter la transmission et la capitalisation ? Comment organiser l'interfaçage entre les différents outils pour gagner en efficience et obtenir de la donnée ?

Et les acteurs/parties prenantes : quel rôle et posture du management, du collaborateur, quelle autonomie donnée ?

Une nécessité forte d'accompagner le changement dans cette nouvelle culture d'apprentissage, le Learning doit il se doter d'une cellule de change dédiée ?

Aujourd'hui, deux enjeux forts apparaissent au sein des directions Learning & Development :

1 Répondre aux priorités du business et des métiers : être « time to market » et « just in time » pour accompagner la performance de l'entreprise et gérer la transition des métiers.

2 Répondre aux besoins individuels de montée en compétences des apprenants, quand le collaborateur devient acteur de son développement.

Une logique fortement orientée « compétences ».

Pour répondre à cette dualité (business/apprenants), les équipes formation s'organisent ou se réorganisent et revoient leurs priorités. Elles passent à un mode « anticipatif ».

Ces priorités se jouent à différents niveaux : Structurels : comment adresser au mieux les offres, repenser les modalités pédagogiques et les apports du Learning pour répondre aux besoins de leurs différents publics.

Le modèle organisationnel évolue pour répondre à des enjeux de réactivité clients (make or buy, internalisation/externalisation, ...)

Un nouveau modèle pour faciliter la transformation

Conjoncturels : les préoccupations du Learning aujourd'hui sont de s'adapter à un nouvel environnement en proposant des offres hybrides, modulaires, à la carte.

Tendre vers un modèle plus individualisé et orienté « compétences »

Vers l'expérience « apprenant »

Ce qui sous-entend une notion forte d'Up Skilling et de Re Skilling des équipes Learning. De nouveaux métiers Learning se dessinent : allant de l'ingénieur pédagogique multimodal, au formateur un facilitateur, jusqu'au Community Manager et Learning Partner pour les chefs de projet, par exemple.

Au sein de l'IML - Institut des Métiers du Learning, les constats sont évocateurs :

60% des projets de formation sont dédiés à la montée en compétences des formateurs internes à la conception et l'animation distancielle

100% des projets d'audit et de conseil sont liés à l'organisation du learning (ambition, feuille de route stratégique, restructuration et fonctionnement des équipes, formalisation de leurs plans de développement des compétences)

20% des demandes d'accompagnement concernent l'évolution de la posture des équipes L&D : adopter la posture de conseil/coach/expert de la pédagogie auprès de leurs clients internes.

De nouvelles briques de compétences sont également très plébiscitées dans notre offre : le Marketing de l'offre, le Community Management, sans oublier toutes les briques de compétences liées aux outils digitaux (Rise, Storyline, ...). Cependant, une logique reste, celle de l'humain et sa place dans l'apprentissage.

La formation au pays du Post Covid : vers plus d'inclusion, de personnalisation et d'humain...

Même si de nombreuses compétences issues du WEB sont essentielles pour contribuer à l'expérience apprenant, des fondamentaux demeurent.

Ne l'oublions pas, le présentiel, l'esprit de réseau et le collectif restent très appréciés dans l'apprentissage. Le présentiel prend de nouvelles formes notamment lorsqu'il est intégré dans des parcours multimodaux : intelligence collective, peer to peer, communautés de pratiques, Social Learning.

Ainsi que l'asynchrone qui en plus d'adresser du volume et du réglementaire demande à être complété par une notion de gamification et de design plus élaborée pour susciter de l'intérêt.

Et finalement la synergie RH & Learning : renforcer le développement des talents au cœur des activités de la fonction RH (et donc des équipes L&D) en s'assurant que les sujets compétences soient adressés de façon concertée avec les opérationnels dans une logique d'efficacité et d'impact mesurés par la capacité à accompagner les collaborateurs vers de nouveaux métiers et nouvelles activités.

Au-delà de l'obsolescence des compétences et de la compétitivité, grèves, épidémies, intempéries, incertitudes font désormais partie d'un contexte à prendre en compte. La formation d'aujourd'hui et de demain ne pourra plus fonctionner en mono-modalité. Il lui faut, au contraire, faire preuve d'anticipation et d'intelligence pour pouvoir s'adapter à ces impondérables et proposer une formation accessible et ouverte au plus grand nombre et à la plus grande répartition géographique. SLATAWADAC (Social Learning Any Time Any Device Any Content) n'est plus un mot tendance, il est le présent et le futur de la formation.

Le Learning écrit une nouvelle culture de l'apprentissage qui intègre une approche systémique.

Son enjeu, définir une ambition et les enjeux associés, penser « systémique », accompagner le changement et être le vecteur de la transformation et de l'innovation dans l'entreprise !

Le Learning va favoriser des expériences d'apprentissage convaincantes, innovantes et accessibles qui soient le reflet de la culture et des valeurs de son entreprise.

La tendance avant la COVID était au décloisonnement, à la transversalité et à l'approche systémique. Elle s'est confirmée avec la pandémie.

Notre prochaine enquête complètera cette analyse et questionnera le learning dans sa capacité à conduire le changement, sa capacité à déployer une expérience apprenant, à créer de la valeur et à être un vecteur d'innovation.

Lauriane Valot



QUELLES EVOLUTIONS ET ACCELERATION ?

BETTY**ABILIOU**

CEO, fondatrice du cabinet de formation Innov' Akademy

Contributeurs et interviewés :

- Nicolas Lozancic, Product Manager chez Sparks
- Lucie Dhorne, Responsable pôle ingénierie pédagogique chez Eurovia

La crise de la Covid-19 a eu de lourdes et importantes conséquences dans le secteur de la formation. Parmi elles, la digitalisation de l'offre afin de continuer à développer les compétences des collaborateurs en temps de confinement.

De profondes transformations avec un apprentissage à marche forcée qui a durablement modifié les habitudes mais dont on doit aujourd'hui tirer les leçons.

Quelles sont les évolutions accélérées par la COVID-19 ?

La pandémie de la Covid-19 a fortement accéléré la digitalisation des métiers, fait évoluer nos habitudes ainsi que notre culture et utilisation du numérique.
Même si la transformation digitale était déjà un enjeu fort pour les entreprises ces dernières années, la formation reste un des domaines le plus impacté avec des conséquences immédiates.
Durant la crise sanitaire, la formation a joué un rôle majeur en prenant une toute nouvelle dimension.
Les organismes de formation ont dû se réinventer très rapidement afin de proposer des formations 100% digitales. Cette modalité est devenue la modalité principale et majoritaire de formation alors qu'elle était grandement minoritaire en 2019.
« Le digital était dans les tuyaux, mais la prise de conscience de l'impératif de disposer d'une offre digitale, d'avoir l'option distancielle non comme complément mais comme modalité à part entière, est désormais une évidence pour tous ». Nicolas Lozancic.
Au sein des organisations, cela a également accéléré la stratégie digital learning avec une véritable réflexion de fond. « Il a fallu analyser et identifier les formations que l'on pouvait passer en 100% distancielle de façon pérenne, celles que nous ne pouvions pas digitaliser et donc que nous avons dû annuler et enfin, celles qui ne peuvent pas être 100% digitalisées et que nous avons dû alléger ». Lucie Dhorne.
Le blended learning est une modalité qui a également explosé. Aujourd'hui, ce format apparaît comme une normalité alors qu'il était encore perçu comme un parcours innovant et rare début 2020.

La digitalisation et le blended learning deviennent des éléments structurels

En devenant la modalité majeure en formation, le digital est devenu structurel. « Précisons qu'il ne s'agit pas d'évoquer une modalité qui en remplacera une autre, nous parlons bien de deux modalités, présentielle et distancielle, amenées à co-exister, à se compléter. » Nicolas Lozancic.
Au début de la crise, le e-learning s'est largement et fortement imposé, laissant ainsi le temps aux acteurs de la formation de repenser leurs parcours formation en 100% distanciel.
« Très vite la classe virtuelle s'est imposée comme la meilleure solution… de secours. Cela laisse presque à penser que c'était ça ou rien, tant le désert digital est finalement flagrant. » Nicolas Lozancic.
Les formateurs ont fait de cette contrainte une opportunité pour lever de nombreux freins et maîtriser de nouvelles modalités pédagogiques du distanciel. En effet, c'est une erreur de penser qu'il suffit de transposer une formation présentielle en distanciel, il s'agit bien ici de recomposer et de séquencer sa formation.
Il a fallu repenser son dispositif de formation en y apportant plus de granularité au sein du parcours et en articulant différentes modalités d'apprentissage.

Cela offre plus de souplesse, de personnalisation et de capacité à adapter l'offre en fonction du public, des objectifs et des besoins des entreprises.
Le blended learning, le séquençage et la diversité des modalités pédagogiques sont des éléments structurels qui resteront après le retour à la vie normale.
« Demain, après la COVID-19, il est évident que nous ne repasserons pas à nos formations en 100% présentiel. Nous garderons le format blended learning sur certaines de nos formations qui s'y prêtent ». Lucie Dhorne.
Le rôle du formateur a également évolué. Il doit encore plus qu'avant réussir à créer du lien, personnaliser, accompagner et engager les apprenants dans leur formation. La façon d'apprendre change aussi profondément. L'apprentissage est désormais moins descendant. Les apprenants jouent un rôle central dans la recomposition des formations : mettre à disposition des ressources, créer des activités pédagogiques et des travaux de groupe en s'adaptant à chaque niveau.

Quelles sont les pratiques amenées à disparaître ?

Au début de la crise sanitaire, de nombreux contenus de formations ont été ouverts et mis à disposition des collaborateurs. Malgré cela, les taux d'accès aux formations sont restés faibles en comparaison des formations proposant un e-learning suivi d'une classe virtuelle, d'un tutorat ou d'un coaching.
Le bon vieil e-learning est donc amené à disparaître. « Digitaliser un support PowerPoint, mettre à disposition des documents sur une plateforme de formation, ne permet pas à un collaborateur de se former. » Il faut réfléchir aux pratiques d'ancrage, d'engagement et s'appuyer sur la taxonomie de Bloom ». Lucie Dhorne.
L'e-learning peut être un excellent moyen pour transmettre de l'information et ne rester qu'au niveau de la connaissance et de la mémorisation de la taxonomie de Bloom.
Enfin, le tout et 100% présentiel est amené à disparaître. Les formateurs, les apprenants et les entreprises ont su percevoir les avantages du digital en ingénierie pédagogique. Cette modalité sera donc mixée au digital pour favoriser l'ancrage sur la durée et permettre aux apprenants d'apprendre à leur rythme.

Quelles sont les tendances conjoncturelles ?

« Ce que nous vivons depuis un an ne révolutionne pas la formation digitale, cela permet d'accélérer la nécessaire mutation de ce marché. Il faut certes digitaliser, mais il faut aussi penser la digitalisation » Nicolas Lozancic.
Les outils restent au service de l'ingénierie pédagogique. Aussi, pour créer des parcours de formation innovants et articuler les modalités pédagogiques, il est important de se demander pourquoi créer cette activité, dans quel but avant de choisir un outil.
Plusieurs tendances ressortent et s'imposeront massivement ces prochaines années. Tout d'abord, l'open source, l'open education et le social learning. Il ne suffit plus aujourd'hui de mettre à disposition du contenu mais de proposer aux apprenants de le créer, de le compléter, de l'alimenter, de s'en imprégner pour ensuite en discuter entre pairs ou au cours d'une classe inversée. Nous devons « encourager les collaborateurs à créer des contenus de formation en lien avec leurs expertises, passions, loisirs. Les services formations devront ensuite arbitrer, valoriser ce travail et faire d'eux des ambassadeurs experts » Lucie Dhorne. Nous parlons ici de créer une organisation apprenante.
Cette tendance est plus importante et structurelle que l'adaptive learning, nouvelle tendance sur le marché de la formation. « Même si on en parle beaucoup, l'intelligence artificielle nécessite que les entreprises aient créé leur cartographie des compétences et leur nomenclature des métiers. Cela reste difficile puisque les métiers évoluent de plus en plus vite avec de nouvelles compétences » Lucie Dhorne.
Enfin, dans cette accélération de la formation digitale, une des clés de réussite est l'accompagnement des apprenants. « Comment apprendre aux collaborateurs à apprendre sur la durée, sur le long terme ? Comment développer leur curiosité et créativité ? ». Lucie Dhorne.

Les fondamentaux maintenus et renforcés

L'ingénierie pédagogique présentielle et surtout digitale sont deux compétences qui se sont renforcées avec la crise sanitaire. « Le tutorat, et l'animation de classe virtuelle soulignent les compétences qui sont nécessaires à la création et à l'animation de formations à distance. ». Les formateurs doivent être plus agiles et compétents en ingénierie pédagogique et en animation pour répondre aux différentes modalités pédagogiques. « C'est finalement à la faveur de cette crise que l'on prend conscience de son importance. » Nicolas Lozancic.

Betty Abilion

Un cabinet d'avocats augmenté dédié au droit social



Audace, innovation, combativité, créativité

FACTORHY Avocats s'inspire de la célèbre Factory warholienne et de sa volonté de bousculer les codes pour contribuer à donner une nouvelle dimension à la profession d'avocat en droit social.

Notre cabinet dépasse la question de droit pour s'attacher à comprendre les enjeux de nos clients, atteindre leurs objectifs opérationnels et être avocat-facilitateur : offrir des solutions, conduire pleinement les projets, proposer aux entreprises des solutions IT nouvelles et contribuer à instaurer la confiance dans les relations sociales.

www.factorhy.com

FACTORHY

AVOCATS



COMPÉTENCES, DU CONCEPT QUI FAIT DÉBAT, À L'USAGE QUI N'EN FAIT PLUS !

JEAN-CHRISTOPHE **CHAMAYOU**

Président de Lafayette Associés : valorisation de la formation en France et propose des prestations de conseil et de formation : accompagnement à l'ingénierie de certification RNCP/RS, approche qualité des acteurs de la formation (Qualiopi), conseil stratégique, études emploi-formation

Depuis une trentaine d'années, nous avons basculé de l'univers de la qualification à celui de la compétence. Les dernières réformes de la formation professionnelle ont mis en avant la compétence comme sésame de l'employabilité et levier de la formation. Depuis 2018, cela s'accélère, nous avons le Haut-commissaire aux compétences, les Opérateurs de Compétences (OPCO), France Compétences et ses blocs de compétences, le plan d'investissement dans les compétences, et depuis le 1er avril dernier, sans que ce soit un poisson, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) se nomme désormais Les Acteurs de la Compétence. Quelque chose me dit que pour être dans le « moove » il vaut mieux savoir de quoi on parle et raccrocher son activité à ce concept.

« Compétence », un concept qui fait débat ?

Définir ses compétences ou les compétences nécessaires à l'exercice de son activité, c'est savoir se fixer des objectifs à atteindre, des moyens de les évaluer, en clair se donner les moyens de progresser tout au long de sa vie...mais qu'entend-on par « Compétence » ?

Pour Angélique del Rey (A l'école des compétences) depuis les années 1980, le concept de compétence est de plus en plus utilisé, de la maternelle à l'université, pour l'évaluation personnelle des élèves comme pour celle des systèmes éducatifs nationaux. Ce qui l'a amenée à explorer un univers méconnu : celui du « marché des compétences », fondé sur la théorie du « capital humain », promue par des institutions internationales comme l'OCDE et l'Unesco. La compétence outil de la compétition, de la compétitivité, chantre de la productivité dès le plus jeune âge.

Certes si l'on se réfère à l'étymologie du terme, il vient du verbe latin « competere » ayant deux sens. Le premier en effet est de « chercher à obtenir ensemble, en concurrence », qui a donné le mot « compétition » mais le second est lui de « se rencontrer, coïncider, s'accorder, convenir », et à donner le mot « compétence ».

Le concept de compétence est fortement lié à l'histoire et à son économie. Au moyen âge la compétence est associée à un métier un apprentissage, la révolution industrielle l'a associée à un poste, une fonction. Le BOTERF signale que la notion de compétence (liée à l'individu) n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970, c'est à partir de cette époque qu'elle a commencé à se substituer progressivement à la notion de la qualification (qui est associée au poste, à la fonction).

Depuis près de trente ans la compétence est au cœur des débats qui animent les acteurs de l'emploi et de la formation.

Les transformations que nous vivons : Numérique, écologique, énergétique, sont autant d'occa-



sions de nous poser la question de la transformation des compétences ... comment l'individu peut-il s'adapter ? comment l'accompagner ?

Pas une réponse facile quand on retrouve des déclinaisons pléthoriques du concept : Compétences techniques, comportementales, transverses, cognitives, sociales, relationnelles... Dans le monde de la formation, on s'accorde sur le fait que les compétences relèvent d'une combinatoire.

Si l'on s'intéresse aux principaux financeurs de la formation (État, OPCO, Entreprises), ceux-ci s'appuient sur la définition qu'en fait France compétences : « La compétence peut être envisagée comme la mobilisation de manière pertinente de ses ressources (par exemple : savoirs, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnel) et de celles de son environnement dans des situations diverses pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle à atteindre. Le résultat de sa mise en œuvre est évaluable dans un contexte donné (compte tenu de l'autonomie, des ressources à dispositions, de la situation) mais la compétence doit pouvoir être transférable d'un contexte à un autre. Autrement dit, la compétence - combinaison de « savoirs » en action, mobilisés en vue de réaliser une activité professionnelle - s'apprécie, en tant qu'acquis de l'apprentissage selon des modalités adaptées permettant d'en certifier la possession et au regard de l'atteinte d'un résultat pour un niveau d'exigence prédéterminé. »

Il est à noter que pour les certifications qu'elle répertorie (le RNCP et le RS) France Compétences reconnait à travers le référentiel de compétences, les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités (qui décrit un métier).

L'enjeu pour les acteurs de la « compétence », que sont les services RH, les organismes de formation..., n'est pas tant sa définition que l'usage qui en est fait. En faisant le lien entre emploi et individu, la « compétence » est un des outils de l'anticipation, de la transformation, de l'inclusion....

La compétence, outil d'anticipation, de transformation et d'inclusion

La compétence n'est ni un acquis et encore moins un élément statique. La compétence évolue avec le monde. La récente crise sanitaire, nous a montré comment la compétence acquise dans un contexte ne l'était plus quelques semaines plus tard...manager son équipe à distance, recruter, évaluer, former... autant de verbes d'action qui en quelques semaines ne se sont plus combinés de la même façon. Et pourtant après quelques semaines, les incompétents du premier jour se sont parfois révélés des virtuoses du zoom, Teams, de l'organisation...

La nécessité de constamment adapter les compétences pour l'entreprise et l'individu n'est pas nouvelle. Elle est même devenue depuis janvier 2008, une obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés. La loi dite « loi Boorlo » rend obligatoire la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette démarche de gestion RH prospective est un outil permettant à l'entreprise d'identifier ses besoins en compétences et en métiers en prenant en compte plusieurs critères : le contexte économique, social, technologique et réglementaire. Elle incite à la formation et à l'adaptation de la compétence des salariés.

Ce dispositif a du mal à se mettre en œuvre, même combiné, avec la création en 2004 du Droit Individuel à la Formation (DIF), qui lui aussi a difficilement trouvé son public. Il a fallu d'une part des réformes (2014 et 2018) qui ont touché aux financements de la formation professionnelle (monétisation du CPF, monétisation des pénalités pour les entreprises), d'autre part une accélération de la transformation des économies qu'elles soient numériques, environnementales...pour que les « compétences » reviennent au cœur du débat. Pas de transformation sans adaptation des compétences. Pour accompagner ces transitions, les deux dernières réformes de la formation professionnelle ont mis en œuvre un certain nombre de dispositifs. J'en retiendrais deux : la certification professionnelle et les blocs de compétences.

La certification, constituée d'un référentiel de compétences, d'évaluation, voire d'activités (pour celles qui ciblent un métier), permet de qualifier un attendu professionnel. Elle s'acquiert après une formation ou une expérience. France Compétences les répertorie dans deux répertoires, celles qui ciblent un métier dans le Répertoire Nationale des Certifications Professionnelles (RNCP), celles qui ciblent un ensemble de compétences dans le Répertoire Spécifique (RS).

Les certifications inscrites au RNCP sont découpées en blocs de compétences. Ces blocs sont également des certifications à part entière. Toutes ces certifications peuvent avoir des équivalences. Ce dispositif permet donc l'acquisition de compétences par étape, à son rythme, et cela tout au long de sa vie.

C'est également un outil d'inclusion. Ainsi lors de la 5e Conférence nationale du handicap (février 2020), il a été pris plusieurs engagements dont le N° 4 – Accélérer la mise en accessibilité universelle - Intégrer l'accessibilité dans chaque métier : France compétences vérifiera, pour chaque formation inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles, que la problématique du handicap a bien été prise en compte dans le référentiel de compétences. Certaines expérimentations n'ont pas attendu la loi pour faire usage des blocs de compétences. Ainsi les Café joyeux, entreprises de restauration employant des autistes et trisomique 21, a mis en œuvre un programme de formation certifiant (CQP agent de restauration) de ses équipiers en s'appuyant sur l'acquisition de blocs de compétences et des modalités d'évaluation adaptées à chaque situation. Ce n'est pas juste un outil de montée en compétences, mais surtout un outil de valorisation et d'inclusion.

Quel que soit le sens que l'on met autour de la compétence, si cela doit servir le collectif, il doit prendre en compte les transformations individuelles, sociétales, et économiques, et cela de façon la plus agile et humaine possible.

Jean Christophe Chamayou



APPRENANT, ENTREPRISE, FORMATION : APRÈS LE CHOC FRONTAL DE 2020

ANNA**SUCHODOLSKI**

Coach pédagogue abbyformation.com

Voilà plus d'un an que nous vivons avec et aux côtés d'un monde du travail (salariés – apprenants) en activités à distance. Le choc frontal a eu lieu pour tous. Passée la brutalité du coup de frein et un an plus tard, le salarié-apprenant s'est déjà adapté. L'entreprise fait tout pour garder l'agilité du premier confinement (s'organiser et prendre soin de ses télétravailleurs) mais la réalité business est autre : pas assez de chiffres d'affaires, trop de reporting, trop de réunions, etc. La formation a repris sa route et a changé de conduite - ou pas. L'année 2020 a secoué fort là où on ne l'attendait pas.

Ce que nous avons observé, attentifs, sans jugement et en synthèse.

Certaines entreprises ont acheté massivement des jours de formation pour « occuper » les confinés. Pour les prestataires qui avaient rapidement pivoté et proposer des parcours en heures, nous avons nettement senti la perte de repères dans les grilles d'achats formation. Tout en appelant à des solutions innovantes et pertinentes, elles se sont ensuite heurtées aux murs des recommandations techniques datant des années 2000 (alors que le digital n'entre pas dans les systèmes d'informations de l'entreprise) renonçant aux propositions agiles, ajustées au contexte de télétravail et bien plus efficaces en terme d'apprentissage. Plus récemment, la tentation de calquer les prix du « à distance » (SPOC) sur le modèle de prix du e-learning (diffusion de masse à la licence) pointe au bout de la soumission des offres de solutions.

Le temps et donc le prix de prestation pour des parcours tutorés à distance ne peuvent pas être calqués sur le prix d'une journée en salle.

Les apprenants, quant à eux, se sont retrouvés du jour au lendemain avec ou sans travail mais tous à la maison, seuls ou trop nombreux. Dissolution instantanée de la frontière vie professionnelle / vie personnelle. Disparition instantanée de l'informel et du mouvement physique. Tous à distance, en mode formel et assis pendant 7 à 12h. Les mois passant, les questions émergent. Quelle utilité, quelle rentabilité de cet investissement, cet engagement ? Quel est le sens de la vie professionnelle ? Ils ont perdu en temps de visioconférences le gain pris sur l'absence de trajets. Energivore à souhait, la zoomite aigue a pris le dessus. On comprend mieux les questions actuelles de la perte de productivité dans certains services. Le rapport au travail et à l'entreprise sont profondément questionnés.

Et pendant ce temps-là, la formation... ?

Depuis 20 ans, un certain classicisme, teinté d'innovations ou tentatives en devenir, a prévalu, calé sur le standard des 7 heures quotidiennes – qui n'a, par ailleurs, aucun lien avec l'acquisition des compétences mais avec la contractualisation de la journée au travail. Pour tracer une ligne droite, depuis 2000, le format habituel en salle est moins descendant et plus interactif (près des yeux / plus près du cœur). Peu à peu, la technologie a investi le problème de diffusion de connaissances en masse (e-learning), le problème de l'engagement dans la formation (gamification) et le sujet de l'usage (mobile learning) – loin des yeux / loin du cœur. Et voilà 2020. Chacun chez soi, assis, à distance : loin des yeux / on ne sait plus.

2020 : accélération ou révolution ? Si elle en porte une : c'est le « tout à distance ». L'absence de perspectives rapides de présentiel a catalysé les énergies sur le distanciel.

Nous voyons poindre, aujourd'hui, deux signaux qui posent questions. Le retour massif en salle nous dira s'ils étaient structurels ou pas.

1 On dissocie « présentiel » et « à distance » comme on dissociait vies professionnelle et privée.

On voit ce qu'il en est après un an de télétravail. Pourquoi les mettre dos à dos alors que la qualité de présence des apprenants est bien meilleure à distance qu'en salle sur certains sujets (à condition de revoir les modalités pédagogiques).

Certaines formations sont bien plus efficaces à distance, notamment quand elles sont libérées du carcan de la durée de 7h par jour.

Le « tout à distance » a ouvert de formidables occasions de

- *Questionner, dans un monde bouleversé, sa valeur ajoutée en tant que formateur*
- *Repenser l'utilité de la formation dans un quotidien d'apprenant complexe (simultanéité des rôles : salarié.e + époux/se + parent + professeur.e + aidant.e, etc)*
- *Affûter les compétences visées et retravailler les séquences apprenantes (transposabilité dans un nouveau « réel », granularité, durée)*
- *Développer l'interaction avec des salariés plus engagés, ouverts, autonomes*

Misant sur le « à distance » séquentiel et refusant le présentiel, nous invitons les clients qui nous le demandent à réserver les temps possibles « sur site » pour les retrouvailles et l'informel entre collègues.

2 La digitalisation accélérée charrie les fantasmes de « big data ». Pour la formation ; après la gamification, la « datafication » ?

Qualiopi exige, à justes fins, une mesure des acquis à l'entrée, à la sortie et à froid. Quelle utilité de ces datas pour l'Apprenant et l'Entreprise ? Dans un pays où l'on freine encore sur l'évaluation simple et honnête des compétences (traumatisme de la notation scolaire et des dérives de ceux qui s'y sont frottées), les organismes, hors processus de certification, ont rarement une mesure professionnelle objectivée à l'entrée en formation. Les évaluations qui suivent sont donc, globalement, une figure de style. Intéressante et éclairante mais pour qui ? En premier lieu pour l'organisme. Et si c'est un taquet de montée en qualité, c'est tant mieux.

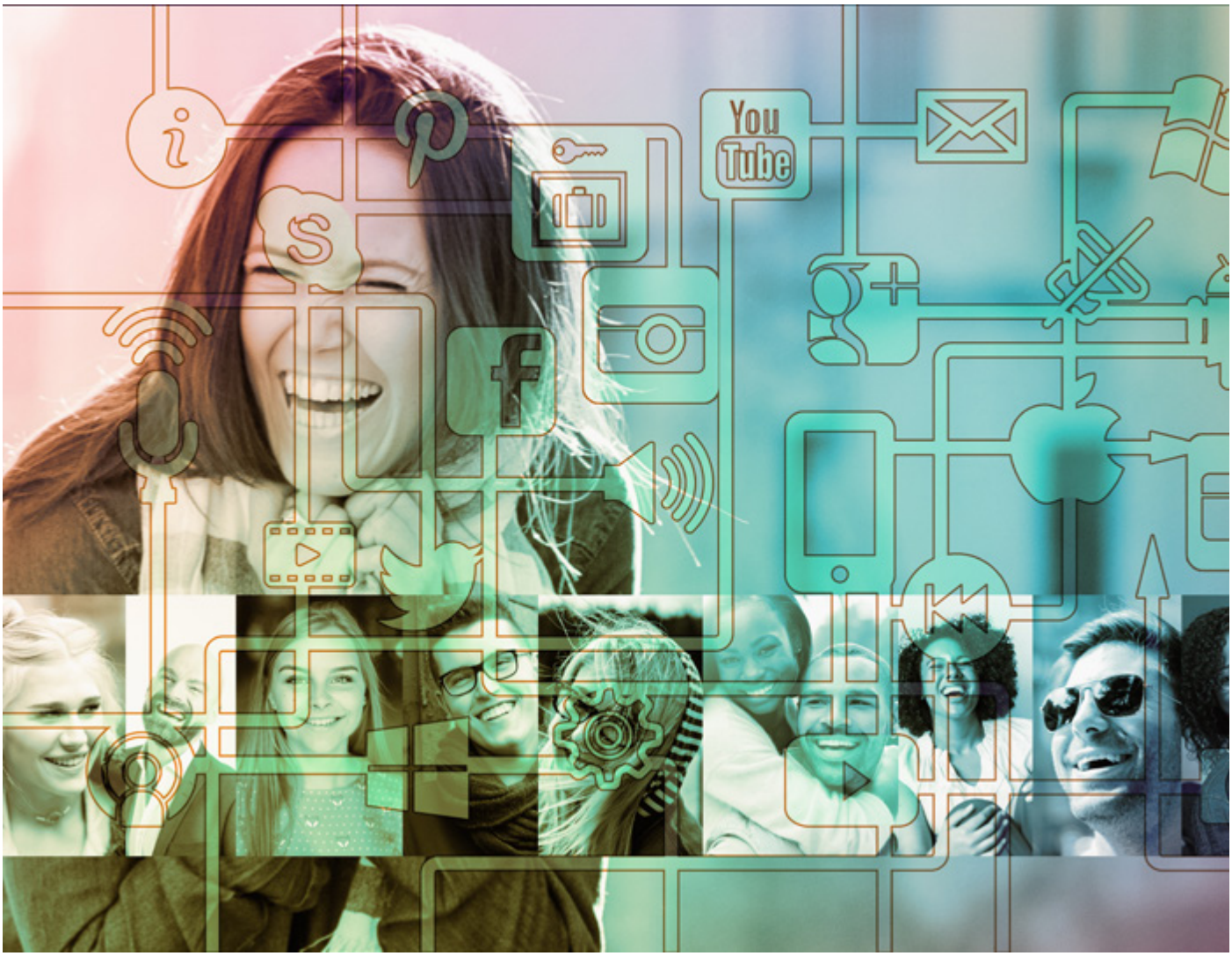
Mais quid de l'apprenant et de l'entreprise ? Imaginons une seconde que l'on mesure les 3 sas correctement. Dans notre domaine, le management et les savoir-faire relationnels, c'est tout à fait réalisable si on les aborde comme des gestes métiers. Cela requiert une implication forte du manager et une reconnaissance des acquis / progressions sur un objectif clair en situation de travail. La « datafication » pourrait donc efficacement mesurer l'impact.

Mais quel impact de cette « datafication » pour l'apprenant ? Si je progresse, le démontre et suis reconnu.e dans mes progrès, cela me donne-t-il droit à un bon point ? Et au bout de 3 bons points ? Quid de la valorisation de ces progrès en regard des référentiels de compétences ? Quelle valorisation dans les systèmes qui n'ont plus rien d'individualisés ?

Les risques avec la datafication de la formation seraient de :

- *Produire de la data pour des systèmes voraces et générer tellement de macro-consolidations qu'elles ne serviront que l'ipsédixitisme (parce que le chef l'a dit, on ne discute pas).*
- *Embarquer des managers, déjà submergés par les reportings, en train d'apprivoiser les datas business pour mettre un vernis d'objectivité peu durable sur les évaluations.*
- *Finir de noyer les entreprises sous les tsunamis d'indicateurs dont elles ne pourront pas faire grand-chose dans les référentiels de compétences et les fiches de postes structurellement peu agiles.*

Pourquoi ne pas opter pour la frugalité des données en adressant les questions de leur finalité et de leur usage ?



Les « datas » de formation, dans nos spécialités, ne sont pas un levier d'apprentissage mais un éclairage de sa réalité. Obligation réglementaire – inchangée quand on est déjà Qualiopi – elles servent aussi une obligation vis-à-vis de nos Clients : mesurer l'engagement post-session et le « return on job » (concrétisation de la formation de retour au travail).

Trop tôt pour dire ce qui va disparaître en termes de pratique. Pour moi, l'ingénierie pédagogique est le sujet le plus défié par cette année 2020 et doit laisser place à l'andragogie.

Après un an de télétravail en pleine crise sanitaire, la crise économique sera ou pas mais la crise de sens est bien là chez nombre d'apprenants (voir la 2e édition du Baromètre Formation Emploi 2021 Centre Inffo-CSA).

Ce sont les codes et repères managériaux du monde du travail à la française qui sont en question. La formation (pour celle que je connais et dispense) n'a d'autres choix que de mettre l'apprenant adulte au centre, se questionner sur sa valeur ajoutée (le return on job), en attendant que le monde du travail se redessine en profondeur et que, du coup, nous, organismes de formation, nous ajustions à nouveau pour apporter le meilleur à l'apprenant en situation professionnelle.

Enfin, contre toute attente, je dirais que l'avenir est à l'humain, à la précision et à la frugalité des moyens pour assurer le développement des compétences (et non la « consommation » de formations), pour des impacts réellement positifs pour l'apprenant, voire une contribution concrète et agile à la transformation du modèle relationnel au travail, appelée depuis déjà 10 ans par les générations montantes.

Anna Suchodolski



LEARNING FICTION : LA SECONDE ACCÉLÉRATION

THIERRY**BONETTO**

Thierry Bonetto est ancien Directeur Learning du Groupe Danone, et fondateur de Learning Futures, cabinet de conseil et formation spécialisé dans le développement d'organisations apprenantes. – https://www.linkedin.com/in/thierry-bonetto/

De nombreuses entreprises ont accéléré leurs capacités d'adaptation à l'occasion de la pandémie. Certaines ont capitalisé sur cette expérience pour enclencher une seconde accélération, et accroître leur capacité à apprendre à la vitesse du changement.

Panorama de pratiques observées dès 2023 au sein d'entreprises qui expérimentent ce « nouveau monde du learning » ...Le premier confinement de mars 2020 a été, pour les fonctions Learning & Développement (L&D), l'occasion d'une accélération inédite afin de s'adapter à une triple contrainte : digitaliser la formation, répondre en un temps record à de nouveaux besoins business – comme le développement des approches commerciales à distance – et multiplier les opportunités d'apprentissage à budgets restreints.

Que restera-t-il de cette accélération trois ans plus tard ? Et si certaines entreprises choisissaient de lancer une seconde accélération, pour esquisser un « nouveau monde du learning » capable d'aider à la survie et l'adaptation en continu : en alliant ancrage business, intégration de l'apprentissage dans les modes de fonctionnement, culture learning, et nouveau paradigme pour les équipes L&D.

Embarquons dans l'une de ces entreprises et observons en 2023 les contours de ce nouveau monde ...

Apprendre : un avantage concurrentiel ancré dans le business

La pandémie a challengé le modèle mental de nombreuses directions opérationnelles, pour passer d'une vision de la formation « contraignante et axée sur le règlementaire », à « catalyste de nouvelles pratiques opérationnelles ». Dès lors, la direction générale a décidé d'ancrer de façon pérenne le développement des compétences dans la stratégie business, et notamment délégué des opérationnels comme sponsors auprès des équipes L&D. Et le comité exécutif consacre 2h par an à échanger sur les priorités de formation au service de la transformation de l'entreprise.

Ces priorités sont généralement de deux ordres :

- *Des initiatives de « upskilling / reskilling », pour anticiper sur les « compétences du futur » ; et en particulier accompagner la transformation digitale, elle aussi en accélération, tout en limitant le risque de fracture numérique ;*
- *Le développement en continu de compétences socio-émotionnelles, et de l'agilité d'apprentissage : pour permettre aux personnes et aux organisations de s'adapter en continu.*

La pandémie a en effet montré combien les capacités d'adaptation étaient une question de survie pour l'entreprise : à l'instar du « From know it alls to learn it alls » (« de tous sachants à tous apprenants ») lancé chez Microsoft par le CEO Satya Nadella, plusieurs directions opérationnelles ont intégré des dynamiques d'apprentissage au sein même des équipes.

Elles ont notamment instauré des moments mensuels d'apprentissage pour tous, pilotés par les managers intermédiaires en fonction de leurs contextes ; et ont fixé un objectif de 30 heures de développement par an et par personne, en utilisant différentes modalités mises à disposition par l'équipe L&D (classes virtuelles, séminaires, communautés de pratique, apprentissage en situation de travail, etc.).

Pour soutenir ces démarches, les responsables learning consacrent déjà 15 % de leur temps comme « Facilitateurs d'Apprentissage » - sur le modèle des coachs agiles : ils aident les opérationnels à activer les modalités d'apprentissage appropriées, les orientent vers les res-

sources pertinentes, et coachent les managers d'équipe sur leur rôle.

Du « manager coach » au « manager développeur du capital compétences »

Car les managers ont aussi connu une accélération dans l'évolution de leur posture, pour :

- *Renforçer l'autonomie des équipes, ayant constaté que cette autonomie était source de performance plus souvent que le contrôle ;*
- *Equilibrer cette autonomie par une communication fréquente, des moments d'échanges, de réflexion, et de socialisation ;*
- *Développer leur empathie : en combinant « check up » sur les résultats, et « check in » sur la situation personnelle des collaborateurs.*

Avec l'aide des équipes L&D - dans leur nouveau rôle de Facilitateurs d'Apprentissage – les managers déploient progressivement des rituels d'apprentissage en équipe :

Travail sur la vision partagée et construction d'un plan de développement d'équipe, individuel et collectif, pour la réaliser ;

Partage des talents « cachés » des uns et des autres, afin de les valoriser et permettre la contribution du potentiel de chacun à l'atteinte des objectifs ;

Mise en œuvre d'expérimentations pour mieux agir dans l'incertitude, en laissant la place au droit à l'échec, et en organisant régulièrement des retours d'expérience : l'expérimentation devient ainsi une stratégie d'apprentissage tout autant qu'une pratique opérationnelle, sur les terrains à explorer.

Pour accompagner cette évolution, la DRH a incentivé dès 2022, les managers sur ce rôle de « développeur du capital compétences ». Le baromètre employé consolide des indicateurs par équipe dans ce domaine, et les responsables learning ont animé en 2023 les premiers ateliers auprès des managers ayant besoin de progresser sur ce plan.

Culture learning : autonomie et apprentissage social

L'équipe L&D a aussi tiré des leçons de l'étude menée durant les premiers mois de la pandémie par Lynda Gratton (Professeur à London Business School), montrant que la majorité des télétravailleurs appréciaient une plus forte autonomie, mais regrettaient un manque d'interaction sociale. C'est pourquoi deux stratégies ont été renforcées :

- *Accompagner l'autonomisation des collaborateurs dans leur travail et leur apprentissage : playlists de ressources thématiques, newsletter avec profilage en fonction du rôle et des intérêts de chacun-e. Avec un thème clé : apprendre à apprendre, afin d'activer l'envie et les façons d'apprendre ; par exemple, une app « Qu'ai-je appris cette semaine » a été diffusée pour créer un rituel de réflexivité ;*
- *Activer le rôle de socialisation du learning : « lunch & learn » réguliers, webinaires thématiques à distance en grand nombre, sessions de co-développement, etc.*

Pour pallier les contraintes de ressources, l'équipe L&D a misé sur l'apprentissage latéral entre pairs, plus « frugal » et tout aussi impactant. Notamment :

- *Lors de leur intégration – encore souvent à distance –les nouveaux embauchés se voient proposer un « mentor » pour leur orientation ; et les premières trois semaines sont consacrées à des rencontres avec des pairs et experts pour comprendre à la fois la culture et le métier. Cette approche renforce l'esprit de collaboration : « quand on a été bien accueilli par tant de collègues, difficile de refuser une demande d'aide par la suite ! » ;*
- *La professionnalisation dans sa fonction repose essentiellement sur l'apprentissage entre pairs : à base de vidéos produites en interne, rencontres thématiques avec des experts, et mise en application sous la supervision du manager ;*

Des sessions de type « hackaton » engagent aussi tous les ans un grand nombre de collaborateurs, pour apprendre ensemble et co-créer de nouvelles pratiques sur une thématique nouvelle.

Cette culture d'apprentissage social se retrouve depuis 2022 dans le système d'évaluation, incluant désormais un critère sur « combien j'ai aidé d'autres collègues à réussir ».



Un nouveau paradigme pour l'équipe learning

Ces évolutions n'ont été possibles que par la transformation des rôles de l'équipe L&D.

Bien sûr, elle continue à construire des programmes de formation, désormais 50% à distance ; mais ce rôle s'est focalisé sur :

- *Les priorités de « reskilling / upskilling » validées par la direction générale ;*
- *Les compétences clés à acquérir pour chaque fonction, et les compétences socio-émotionnelles ;*
- *Le développement du leadership et les programmes « HiPo / talents ».*

Deux nouveaux rôles sont apparus : « Facilitateur d'apprentissage », comme déjà indiqué, ainsi que « Performance consultant » : il s'agit de redéfinir les processus de travail pour y intégrer des modalités de formation en continu. Par exemple, « augmenter » un système de management de la relation client, grâce à un dispositif d'intelligence artificielle proposant des capsules d'apprentissage personnalisées, où et quand le besoin émerge.

Dans ce contexte, le « catalogue formation » a disparu dès 2022, et a été remplacé par le système « My-Dev » : à base lui aussi d'intelligence artificielle, ce système vise à catalyser un « développement pour tous » : en aidant chaque collaborateur à réfléchir à ses objectifs de développement en lien avec son projet professionnel, puis à choisir les solutions learning les plus appropriées, avec les conseils de son manager et de ses pairs.

Enfin, l'équipe L&D a mis en place un nouveau tableau de bord pour mesurer l'impact du learning, basé sur 3 indicateurs clés :

- *L'investissement en formation rapporté au chiffre d'affaires – comme en R&D ;*
- *L'évolution de la culture learning, autour de 4 dimensions : le Net Promoteur Score des programmes, les opportunités d'apprendre, le support des managers, et l'apprenance – ou envie & disposition à apprendre ;*
- *La contribution au développement des autres*

Learning fiction ? Tous les ingrédients mentionnés existent ou ont été explorés ...

Alors, qu'allez-vous faire pour profiter des leçons de la pandémie, accélérer à nouveau et contribuer à créer le « nouveau monde du learning » ?

Thierry Bonetto



ENTRETIEN AVEC FRÉDÉRIC SAUVAGE, DIRECTEUR DU CFA FORMASUP HAUTS DE FRANCE

FREDERIC**SAUVAGE**

Président de l'ANASUP et Directeur du CFA Formasup Hauts de France, Frédéric Sauvage est également Directeur du Master Gestion des Ressources Humaines de l'IAE de Lille

Bonjour Frédéric, pouvez-vous présenter Formasup Hauts de France en quelques mots ?

Formasup est un Centre de formation en Apprentissage (CFA) en Réseau qui fédère une vingtaine d'Universités et des Grandes Ecoles du territoire Hauts de France pour délivrer leurs formations en Apprentissage.

Quel était l'état des lieux en 2019 avant la crise sanitaire ?

En 2019, la réforme de la formation professionnelle (Loi Avenir) n'était pas encore très active et nous nous préparions à accélérer.

En termes de chiffres clés, nous comptions une petite dizaine de collaborateurs avec une répartition organisationnelle autour de deux grands métiers :

L'assistanat administratif et administratif – juridique

Le Conseil et l'accompagnement des responsables de formation d'une part, des dirigeants d'entreprises d'autre part.

Cette équipe souple était en appui de 150 formations par apprentissage, regroupant plus de 5 700 apprentis.

Quelle a été l'incidence de la covid-19 pour vous ?

Lorsque la pandémie survient, nous étions dans un contexte de forte transformation de notre cadre légal comme je viens de le mentionner et nous attendions toute une série de décrets et d'arrêtés pour mettre en place de nouvelles procédures.

La covid-19 a créé un cadre d'urgence sanitaire avec ses prescriptions légales qui s'est rajoutée à la réforme réglementaire créant une période difficile car il a fallu mener de front ces deux changements.

Lors du premier confinement, nos principales problématiques se sont centrées sur nos apprentis qui étaient en entreprise ou en Ecole autour de questions telles que :

Comment assurer une continuité pédagogique ? Comment gérer la diversité des situations en entreprise avec des jeunes en activité partielle, d'autres en télétravail partiel ou total et des jeunes exerçant des activités de « 1ère ligne » en présentiel sur le lieu de travail.

Dans ce contexte, quels sont les choix pédagogiques que vous avez fait ?

Au sein de notre CFA, nous avions l'habitude de travailler dans le cadre d'une plateforme numérique ad hoc (LMS).Mais, nous nous sommes aperçus qu'il fallait déployer des outils beaucoup plus légers, plus réactifs et plus instinctifs comme Teams, Zoom, Miro pour le design thinking, Klaxoon ou Wooclap pour l'animation. Il fallait des outils attractifs pour donner envie à nos apprentis d'apprendre dans ce contexte difficile.

Nous avons aussi privilégié des rythmes et des modalités d'alternance variés : sessions plénières via de la visio-conférence, des sessions de co-constructions avec du déploiement par petits groupes...

Par ailleurs, nous avons beaucoup mis l'accent aussi sur du travail personnel ou en petit groupe avec des exercices pratiques. Nous avons mis en place des roadbook, des lectures d'articles, des synthèses, des interviews, que nos étudiants devaient faire à distance en s'appuyant sur leur expérience d'alternants et en mobilisant pleinement les ressources de leurs entreprises.

Nous avons également eu un rôle d'accompagnateurs de nos Universités et de nos Ecoles afin de garantir la continuité pédagogique des Formations.

De même, et cela n'a l'air de rien, nous avons dans le cadre de la relation Ecole/Entreprise mis en place des démarches pour délivrer des attestations de présence de nos jeunes en formation.

Le chantier le plus délicat et difficile a été la gestion des apprentis en mobilité internationale. Il a fallu réagir très vite et finalement en concertation avec nos partenaires pédagogiques, nous avons pris la décision d'interdire les mobilités à venir tout en garantissant le développement de compétences interculturelles et linguistiques. C'est tout sauf anodin car à la rentrée 2019 sur les 5700 apprentis du CFA, 20% sont partis ou devaient partir en mobilité internationale. Cela s'explique par le fait que nous avons beaucoup d'apprentis dans des écoles d'ingénieurs et dans le cadre de leur parcours (3 années), ils doivent effectuer trois mois de mobilité à l'international.

Votre CFA semble à la pointe sur l'ingénierie pédagogique, ce qui n'est pas le cas de tous les CFA ?

Je le revendique. C'est sans doute dû au fait qu'avant de diriger Formasup, j'étais Président de l'Association « pour la promotion de l'enseignement par l'alternance » qui réunit des Enseignants-Chercheurs de tous les réseaux du CFA et qui travaille sur les pédagogies expérientielles, les pédagogies actives et sur les pédagogies à distance. J'ai voulu importer cette expertise et le CFA réalise chaque année des séminaires sur le sujet avec des universités partenaires comme l'Université de Liège en Belgique ou l'UQAM au Canada. Nous avons en termes d'innovations pédagogiques fortement appuyé au développement de l'apprentissage par problème (APP) auprès des apprentis du supérieur.

J'imagine que sur le volet administratif, cette année n'a pas dû être de tout repos ?

On peut même dire que cela a été très violent ! Nous avons dû jongler à la fois avec les consignes des Ministères du Travail et de l'Enseignement Supérieur. Il fallait être capable d'en faire une synthèse et pour éviter tout risque juridique nous avons parfois été plus royalistes que le Roi et choisi d'appliquer un principe de précaution.

Le plus difficile a été d'acquérir des éléments de preuve de la présence des apprentis à distance, ce qui n'était pas dans nos usages.

Nous avons surtout dû gérer des situations de jeunes apprenti.e.s très différentes. Certains jeunes se demandaient s'il fallait qu'ils se rendent au travail ou bien à l'école dans ce contexte sanitaire. Il fallait intervenir et résoudre parfois des litiges avec l' entreprise. Par exemple, si l'entreprise demande à un jeune qui est en backoffice dans la grande distribution d'aller en magasin alors que ce n'est pas dans son projet de formation: Est-ce qu'il peut le faire, est-ce qu'il peut refuser ? Cela a généré beaucoup de questionnements de la part des acteurs sur ce qu'ils pouvaient faire, devaient faire ou refuser, il a fallu être sur le pont surtout pendant cette période.

Il faut comprendre également qu'encore une fois, du fait de la loi Avenir, les CFA changeaient de cadre légal, et d'interlocuteurs avec lesquels ils avaient l'habitude de travailler. Nous avions l'habitude de travailler avec les CCI et les régions et devions apprendre à travailler avec les OPCO. Au-delà du covid, il a par exemple fallu géré les contrats en stock qui avait été signés avant que la Réforme ne s'installe. Ces contrats n'étaient pas reconnus, n'étaient pas identifiés, n'étaient pas payés non plus. Cette problématique a nécessité de structurer un travail administratif énorme chez nous et qui nous pose encore des problèmes aujourd'hui.

Quelle distinction faites-vous entre 2019-2020 et 2020-2021 ?

En 2019-2020, la pandémie est survenue 6 à 7 mois après la rentrée. Les jeunes étudiants étaient déjà acculturés à nos modalités pédagogiques et «socialisés » au sein de leur formation. Ils avaient pris l'habitude de travailler ensemble, connaissaient bien leurs professeurs... La fin de l'année a été difficile mais nous étions sur notre lancée.

Cette année, nous sommes dans une autre configuration. Lorsque le second confinement a été annoncé, nous n'avions pas forcément pu organiser nos visites d'entreprises et nos étudiants venaient à peine de démarrer leur cursus. Donc il a fallu créer un lien de confiance entre toutes les parties et adopter une approche pour l'année universitaire complète.

L'un des points communs à ces années est que le gouvernement a pris la mesure du « risque pour la jeunesse » de cette pandémie en lançant un plan de relance important avec un fort soutien à l'apprentissage (aides aux employeurs, délai prorogé de trois à six mois pour régulariser la situation des apprentis sans contrat soit 1200 apprentis au départ en début d'année sur les 8000 inscrits au CFA...). D'ailleurs, nous avons connu cet année une forte croissance des effectifs apprentis (+5% périmètre constant, passage de 150 à 280 formations en portefeuille).

Comment envisagez-vous la période post-covid 19 ?

Je voudrais insister sur quatre points.

Premièrement, nous vivons aujourd'hui l'enseignement à distance avec une certaine forme de lassitude. Mais, je pense que l'enseignement à distance, lorsqu'il sera bien utilisé, d'une manière raisonnée et raisonnable en mode hybride, ouvre de nouvelles perspectives, par exemple en termes de mobilité internationale des apprentis pour assurer la continuité pédagogique lorsque l'apprenti va dans une filiale à l'étranger ; de même pour permettre une meilleure articulation entre les temps de l'école et de l'entreprise selon les besoins de l'activité. Si l'on y ajoute l'organisation des formations en blocs de compétences, j'espère qu'on pourra aboutir à plus de souplesse dans la conception des parcours.

Deuxièmement. Je sens qu'il y a une acculturation de plus en plus marquée des entreprises en faveur de l'apprentissage. Les aides financières y sont pour beaucoup bien-sûr dans un contexte où il a fallu soutenir l'apprentissage mais cela veut dire que nous sommes en train de donner goût à de nombreuses entreprises (en particulier celles de moins de 250 salariés) dont certaines qui n'utilisaient pas l'apprentissage au-delà du secteur des métiers, notamment pour préparer des recrutements sur des fonctions transverses. Et je pense que cela va permettre d'avoir des volumes d'apprentis plus élevés à l'avenir... Il faudra veiller à ce que l'on ne casse pas la dynamique actuelle en finançant à la baisse des formations, ce qui conduirait à fermer des places de formation pourtant en lien direct avec les besoins en compétences des entreprises.

Troisièmement. je pense que la crise a permis de renforcer les relations Universités/Entreprises quel que soit le secteur. Les apprentis soulignent globalement que l'apprentissage a été pour eux une chance à travers l'accompagnement de leurs tuteurs écoles et entreprises ; à travers aussi le fait d'être porté par une dynamique au travail, même à distance, qui mettait du relief dans les cours à distance. L'apprentissage a permis à ces jeunes de rester affiliés et accompagnés. L'apprentissage, c'est une qualité d'accompagnement mis au service d'un projet de développement des compétences et d'un développement professionnel plus largement. Et il ne faut pas transiger sur cette qualité.

Cette crise a montré enfin qu'il fallait plus que jamais se concentrer sur son corps de métier, et l'apprentissage n'y échappe pas. Faire de l'apprentissage est un vrai métier. J'appelle de mes vœux à davantage encore de mutualisation des ressources et des programmes entre les centres de formation (Universités, écoles...) afin d'offrir plus de possibilités à nos partenaires Entreprises et aux jeunes.

propos recueillis par Michel Barabel



LES CFA À L'HEURE DU COVID : UNE MUTATION PROFONDE À MARCHE FORCÉE

OLIVIER **GAUVIN**

délégué général de l'association Walt[1]

1 *Site pour valoriser l'alternance https://walt.community et le commerce www.walt-commerce.fr*

La crise du Covid-19 a profondément modifié l'organisation des CFA. En effet en quelques jours ils ont dû basculer d'une pédagogie 100% distanciel à une pédagogie 100% à distance avec l'enjeu d'assurer la continuité pédagogique. De plus, ils ont dû repenser les recrutements et l'accompagnement de leurs futurs alternants. Avec 500 000 apprentis nous pouvons dire que le pari a été réussi néanmoins cette période marquera un tournant dans la digitalisation de leurs activités

D'une pédagogie d'urgence à une réflexion plus globale d'accompagnement

Le 23 novembre 2017, Opcalia organisait un séminaire sur le thème « la digitalisation des CFA ». L'enquête menée à cette occasion montrait que 87% des CFA interrogés pensaient que la digitalisation était un enjeu important voire stratégique pour leur organisation...Le 16 mars 2020, Emmanuel Macron annonce sa décision de confiner la France en raison de la crise sanitaire liée à la COVID-19.

Pour les Centres de Formation des Apprentis, les projets de digitalisation qui étaient importants s'impose alors de fait. Les actions majoritairement en présentiel basculent en un temps record à 100% en distanciel permettant de poursuivre la formation de leurs apprentis et assurer la continuité pédagogique. Les apprentis ont appris à suivre leur formation via Teams, Zoom ou tout autre dispositif de visioconférence tandis que les encadrements pédagogiques et les formateurs ont dû reconstruire l'animation de leurs formations et utiliser toutes les capacités des outils numériques. En effet, la simplicité de continuer à enseigner comme « avant » ne pouvait durer dans le temps.

Les formateurs ont investi du temps pour repenser leurs supports pédagogiques : le fameux powerpoint a dû évoluer pour que les apprentis l'utilisent de manière autonome ou lors de séance asynchrone.

Les équipes pédagogiques ont créé des classes virtuelles et ont utilisé entre autres WhatsApp pour créer des groupes de discussion, le mail pour la transmission des devoirs et des consignes et des outils plus élaborés pour mettre à disposition les ressources pédagogiques. Pour s'adapter aux usages des jeunes et aux applications qu'ils utilisent dans leur vie, certains CFA ont même eu recours à Discord, généralement utilisé par les gamers, qui permet les échanges vocaux et la constitution de groupes de travail...

Les CFA se sont adaptés en un temps record. Ils ont mis en place de nombreuses solutions et ont eu recours à des ressources qu'Edtech France et ses membres leur ont proposé bien souvent gratuitement.

Ce changement radical dans la pédagogie a dû être accompagné par



l'encadrement des CFA. La réussite d'une digitalisation est avant tout un enjeu de management. Ce changement a aussi révélé la nécessité des équipes pédagogiques d'avoir des compétences dans l'usage des solutions numériques, l'illectronisme est devenu impossible à l'heure du Covid.

Le tutorat a aussi été renforcé pour ne pas laisser « seul » les apprentis et notamment les plus jeunes. Ceci a permis, dans de nombreux cas, de remettre la famille dans le projet pédagogique et le suivi en raison du confinement imposé.

Un autre enjeu des CFA a été aussi de prendre en compte la partie entreprise, car contrairement à une formation « classique » l'acquisition des savoirs et le développement des compétences de l'apprenti se réalisent en situation de travail. Or de nombreux apprentis se sont retrouvés en chômage partiel et les CFA ont dû intégrer cette pratique dans leur enseignement en modifiant les programmes. Une difficulté s'est également posée au niveau de l'intégration dans l'entreprise quand celle-ci se fait avec du télétravail. Le maître d'apprentissage est lui aussi dans une situation complexe et doit changer ses pratiques d'intégration et de suivi de son alternant.

On le voit la COVID-19 a fortement transformé la pédagogie et l'accompagnement, néanmoins un des principes a été de mettre à chaque fois l'apprenant au centre du dispositif afin de poursuivre son enseignement.

Le nouveau défi du recrutement et de l'accompagnement des candidats

L'impact de la crise sanitaire n'a pas impacté uniquement la pédagogie mais également le rôle d'intermédiaire que jouent les CFA entre les entreprises et leurs futurs apprentis. Une part importante de leur activité est liée au sourcing qui se faisaient traditionnellement lors des salons ou des journées portes ouvertes qu'ils organisaient. En mars, les CFA étaient en pleine période de recrutement et peu de salons ont pu avoir lieu. Une crainte s'est donc faite jour de ne pas pouvoir recruter les candidats.

Les salons virtuels n'ont pas répondu aux attentes pour de nombreuses structures qui n'avaient pas la notoriété requise ou une marque connue, ni une visibilité suffisante sur les réseaux sociaux pour faire ve-

nir les jeunes. Sur un salon « classique », les équipes présentes sur les stands ont l'expérience et le dynamisme pour les attirer, leur expliquer les avantages des cursus et de l'école. Sur un stand virtuel, l'internaute clique, regarde et passe souvent son chemin, ou bien il postule rapidement sans avoir récolté assez d'informations pour être certain de son choix.

En revanche, on a vu des structures mettre en place des réunions d'informations métiers avec des experts afin de présenter ces derniers. Si l'audience a été faible lors des sessions en live, les « replays » ont connu plus de succès tout comme les podcasts qui répondent davantage aux modes actuels de « consommation » des événements.

L'objectif n'est plus nécessairement d'attirer sur un temps donné mais de mettre en place une communication et une promotion en continu.

Malgré ses difficultés de sourcing, l'apprentissage en 2020 a connu une progression de 40% pour atteindre le chiffre historique de 500 000 apprentis. Mais l'inquiétude des CFA en matière de sourcing demeure encore cette année au regard de la situation sanitaire qui ne s'améliore pas.

Dans la phase de préparation aux entretiens de leurs candidats pour les recrutements des entreprises, les méthodes de travail ont aussi été impactés. Finis les séances de coaching collectifs et l'accompagnement en présentiel. Il a fallu repenser cet accompagnement pour le faire à distance. La crainte pour les équipes était bien souvent de perdre ses jeunes et de ne pas leur apporter l'aide nécessaire pour préparer leurs entretiens. Or, le fait de repenser leur approche et de le faire à distance ont apporté des éléments qu'ils n'avaient pas imaginé. Cet accompagnement à distance a permis de mieux suivre l'engagement de leurs stagiaires.

Auparavant, dans le parcours d'accompagnement proposé par les CFA, l'essentiel du « coaching » était réalisé lors du face-à-face avec le formateur, le travail réalisé par les jeunes entre les sessions étaient difficilement évaluable.

Le fait de repenser ces parcours en les effectuant 100% à distance et de pouvoir suivre le travail grâce à l'analyse des données (taux et durée des connexions, nombre de clics, assiduité, complétude des exercices) a permis d'individualiser les formations et aussi de mieux évaluer l'effort et l'engagement des jeunes.

Un apprentissage qui sera repensé post-covid

Depuis le 16 mars 2020, l'organisation, la pédagogie et l'accompagnement dans les CFA ont fortement évolué. Les ingénieries pédagogiques ont été revisitées et même si cela a été fait dans l'urgence, nous pouvons être convaincus que l'hybridation des formations va se développer pour introduire plus de digital qui deviendra la norme.

Cette situation a pu démontrer qu'une formation 100% à distance avec des classes virtuelles construites autour de l'apprenant et un tutorat renforcé permettraient peut-être de réaliser les formations dans des territoires, des villes ou l'offre de formation est plus restreinte.

Des classes éphémères peuvent voir le jour pour répondre à des besoins d'entreprises et apporter une réponse ponctuelle et adaptée.

Ceci peut être également le moyen pour des jeunes de suivre des formations auxquelles ils n'auraient pas accès en raison des freins liés à la mobilité ou à leur hébergement.

De nombreuses solutions vont voir encore le jour dans les mois à venir pour améliorer sans cesse l'accompagnement des apprentis et la continuité pédagogique.

Si les CFA ont été exemplaires dans la mise en place de la digitalisation de leurs formations, et les apprentis assidus dans le suivi, il n'en reste pas moins que formateurs comme apprenants n'ont qu'une hâte : se retrouver et réinvestir les lieux physiques.

Olivier Gravin

Merci à Aurélie, Jennifer, Loïc, Marie, Pascale et Sébastien pour leurs retours d'expérience qui ont permis d'enrichir cet article.



L'ENTREPRENEUR APPREND DANS LA TEMPÊTE

JOCELYNE **TURPIN**

Nombre de questionnements dans dessine-moi une formation post covid 19, traiteront probablement de la formation par le prisme du plus grand nombre. Manne de la période covid, les collaborateurs des grands groupes, seront sans doute sur représentés. Pourtant, ces entreprises ne représentent que 1% des entreprises en France, alors que les TPE-PME sont les 99% restants. Donc, comme le Petit Prince, je vous invite à observer le sujet via un angle différent… Celui de ces entrepreneurs de TPE, de PME…ces femmes et ces hommes, à l'énergie entreprenante… Que nous révèle cette période historique ? quels ont été leurs apprentissages, comment rebondissent-ils ? Quels signaux cela laisse-t-il transparaître pour les mois à venir ?

Contexte covid : explosion des TPE & profils «entrepreneurs»

Situons le contexte. Savez-vous qu'environ 50% des entrepreneurs de TPE, sont même des solopreneurs (Solutions -les échos) ?. Ces 99% d'entreprises, beaucoup moins médiatisées que leurs grandes sœurs, produisent ⅓ du chiffre d'affaires français. Elles embauchent également la moitié de la masse salariale en France. Enfin, sur les plus de 3 millions de TPE-PME en France, les startups ne sont au nombre que de 10 000 environ. Elles représentent donc une part "minime" des entreprises françaises. De profil et de modèle d'affaire le plus souvent numérique, leur spécificité n'est pas prise en compte dans les lignes qui suivent.

Ceci posé, décryptons un premier constat étonnant. Durant ce contexte "covid" de rétractation général, l'énergie d'entreprendre, elle, explose ! En effet, chez les TPE-PME, malgré une baisse générale du chiffre d'affaires (d'environ 9% - Ordre experts comptables - mars 2021), l'année 2020 a vu son nombre de créations d'entreprise augmenter de 850 000. C'est-à-dire, l'émergence de 35 000 entrepreneurs de plus qu'en 2019 ! Malgré le contexte, le développement d'entreprises en France (champion d'Europe déjà en 2018) continue donc à se confirmer. Certes, ne soyons pas bisounours, il y a parmi eux des entrepreneurs "contraints", des personnes qui plongent dans l'entrepreneuriat, par contrainte (économique ou autre). Cependant, en cette période où le temps tourne au ralenti, se concrétise, se réveille également cette énergie vitale d'entreprendre chez des profils jusque-là salariés, étudiants etc.. Aussi, le passage à l'acte de ces entrepreneurs est un paramètre de fond à observer… D'ailleurs, un Français sur cinq déclare avoir envie de créer son entreprise ou d'en reprendre une en 2021(Les echos - janv 21).

Quand le gouvernail casse

Passée la phase de sidération, que se passe-t-il pour l'entrepreneur quand le "gouvernail casse" ? Les observations et études de 2021 convergent ; il y a un choc et l'augmentation de burnouts chez le chef d'entreprise (24% de plus en 2 ans - Mag Chef d'Entreprise -Mars 21). C'est notamment tout particulièrement, l'empêchement d'agir, qui affaiblit l'énergie de ce profil. L'impossibilité de prévoir, de se projeter, l'obligation de se réinventer, l'inquiétude financière, l'inconfort numérique etc. Ce dernier sujet est d'ailleurs particulièrement prégnant, alors que le web devient l'espace où tout se vit. Or, malgré la plongée obligée dans le numérique, 67% de patrons de TPE-PME appréhendent encore le digital plutôt comme un mal obligé pour leur entreprise. D'ailleurs quatre dirigeants de TPE-PME sur cinq n'y voient pas d'opportunités de revenus… L'indispensable mue numérique de l'entrepreneur, les percute donc de plein fouet… Pourtant, l'entrepreneur a une forme de prédisposition à faire des pas de côté. Dans l'épreuve, il cherche à donner du sens. Comme les artistes, les scientifiques, il voit dans les situations, des possibles… (P.Silberzahn-mars 21). Alors, quand l'épreuve est là, même si l'incertitude est forte, l'entrepreneur active sa capacité à voir autrement, à trouver du sens pour lui, son entreprise, ses équipes…Après le temps de l'abattement, l'énergie de l'action, sa capacité à voir autrement les situations, deviennent des terreaux fertiles d'apprentissages.

Des apprentissages dans la tempête

Tout d'abord, que se passe-t-il dans l'univers de la formation en 2020 ? La seule vitrine web étant accessible, l'offre d'apprentissages en ligne explose littéralement ! Pour tous les publics, y compris pour les entrepreneurs, c'est une explosion de possibles ! Entre formations, webinaires, podcast et cie, le dirigeant de TPE-PME (auparavant oublié), devient en quelques mois, LA cible ! Il se trouve même sur-sollicité de propositions. Du coup, quel chemin se fraie-t-il au travers cette quasi "overdose" numérique ? Comment apprend-il dans ce nouvel environnement ?

Faisons un détour par une micro expérience proposée en confinement 1 : "le Bistrot virtuel de l'entrepreneur". Jour après jour, ce Bistrot, né spontanément, devient espace ressource, de réappropriation, de partage, un espace-temps apprenant, ressourçant, pour une centaine d'entrepreneurs. Ils ne se connaissaient pas mais apprennent ensemble. En sortie de confinement 1, après trente-trois bistrots quotidiens, ces entrepreneurs sont invités à formaliser leurs apprentissages. Ils témoignent d'apprentissages d'abord digitaux. En effet, le bistrot pour fonctionner en intelligence collective, exploite divers outils numériques, les médias sociaux etc. Ils concernent aussi plus particulièrement la collaboration à distance et la possibilité de relations qualitatives. Pour beaucoup, c'est une découverte qui fait bouger les lignes. Travailler à distance est nouveau pour une majorité d'entrepreneurs présents. Nous observons également à travers ce Bistrot combien la médiation, la verbalisation, l'écoute, les partages renforcent aussi la prise de distance, les pas de côté. Enfin le cadre souple proposé (le Bistrot ouvre, l'entrepreneur vient quand il veut) est probablement rassurant en cette période.

Les tempêtes, voire l'ouragan de 2020, peuvent donc aussi devenir stimulants. Déjà en temps "ordinaire", l'entrepreneur apprend son "métier d'entrepreneur" en se laissant traverser de divers processus. Notamment, une mise en tension entre l'énergie active de l'enthousiasme issue de l'acte d'entreprendre, et celle du stress, du



découragement (cairn- 2014). C'est un peu comme si l'entraînement quotidien à absorber, digérer cette tension, développait un "muscle entrepreneurial". Et celui-ci semble pouvoir se renforcer dans l'adversité. Alors quand le bateau tangue fortement, pas le choix, il avance ! Ses clients, son équipe, son entreprise en dépendent. Voire même il peut être stimulé. La théorie de l'Effectuation explique cette particularité : "les entrepreneurs partent souvent avec une idée floue et s'appuient sur les moyens dont ils disposent : leur réseau de contacts, leur savoir, leur personnalité. Ils inventent en cours de route, ils tirent parti des surprises. Ils testent à coup de pertes acceptables" (P.Silberzahn-mars 21). Alors quand les repères sont bouleversés, parce qu'ils naviguent régulièrement en eaux floues, ils cherchent, ils explorent, ils échangent, ils se nourrissent, ils expérimentent et apprennent dans l'action, via des projets et confrontés au réel. J'ai précédemment développé dans "Les petites et moyennes entreprises face à la réforme (de la formation) " cet apprentissage spécifique de l'entrepreneur qui apprend au travers de projets concrets.

Les apprentissages réalisés durant la période, semblent donc aussi renforcer ce qui fait l'adn de l'entrepreneur, se réinventer, tout en faisant évoluer durablement (même si c'est bon gré mal gré), la façon d'être en relation via le numérique, de piloter son entreprise, de manager à distance, de construire de nouveaux modèles d'affaires etc.

Prévision météo entrepreneur 2022-2023

Alors quelle météo pour ces apprentissages en 2022-2023 ?



Pour la poignée d'années à venir, le dirigeant de TPE-PME va devoir renforcer l'intégration dans le pilotage de son entreprise, de nombreux paramètres. Complexité, imprévu, exigences écologiques, accélération du temps par la digitalisation des processus relationnels, informationnels et commerciaux, font plus que jamais partie de ceux-ci (P.Goater-mars 21). Sur le fond, ces thématiques essentielles irrigueront probablement leurs apprentissages.

Concernant le "comment", l'homme pressé qu'est l'entrepreneur, n'a pas véritablement d'appétence pour les formations "classiques ». Toute solution formative, pour le faire progresser, devra également faire progresser son entreprise. L'apprentissage au travers de projets reste donc des plus pertinents. Plus ce projet est proche de son métier, plus il s'y investira. Sa matière apprenante est également plus que jamais du "just in time" c'est-à-dire, une réponse à son besoin, au juste moment. Enfin,la facilité à trouver cette matière apprenante reste également un élément clé.

Sur la forme, l'entrepreneur de TPE-PME, en dépit d'une non appétence numérique encore assez généralisée, aime cependant se montrer "dans le coup"... Paradoxalement, les formats innovants peuvent donc représenter des portes d'entrées attrayantes... pour peu que leur prise en main soit accompagnée de façon adaptée.

L'inspiration entrepreneuriale devrait s'avérer une ressource essentielle. Lors du Bistrot évoqué, des entrepreneurs de pays et d'univers décalés (un boulanger apiculteur, un pilote de la patrouille de France, un architecte à New York, des partenaires EdTech, et même Amédée le génie des indépendants etc.) partagent leurs témoignages, inspirent, nourrissent. Enfin, pour inventer ce futur, pour créer à travers l'action, l'entrepreneur (comme les artistes), va apprendre en faisant, en s'exposant, en débattant. Pour cela il lui faudra des lieux qu'ils soient présentiels et/ou virtuels, des espace-temps fédérateurs...

Jocelyne Turpin



POURQUOI LA FORMATION À DISTANCE EST-ELLE UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR POUR LES TPE ET PME ?

TSIRY**RAMANIRAKA**

auteur avec Corinne Lebret de « la Gestion des Ressources Humaines pour TPE/PME paru le 6 mai de cette année aux éditions AFNOR.

Dans un premier temps, veillons à définir la formation à distance afin de bien cadrer notre propos. Nous la considérerons comme une formation via un système de visioconférence, dans laquelle un formateur interagit avec des stagiaires situés dans un autre lieu géographique, que ce soit dans leur entreprise, un des ses établissements, ou leur domicile.

Soyons clairs, la formation à distance existait déjà avant la crise de la Covid 19 !

Cependant, avec la crise sanitaire que nous traversons depuis 2020 et la généralisation du télétravail pendant les périodes de confinement, et probablement de manière plus définitive pour de nombreux secteurs d'activité au-delà de la crise, la formation à distance est devenue une solution pérenne que les TPE et PME ont grand intérêt à saisir !

Réduire le coût du déplacement

Premièrement, la formation à distance permet d'abolir les contraintes du déplacement, que ce soit celui des stagiaires ou celui du formateur. Jusqu'à présent, pour suivre une formation, il fallait se rendre dans un organisme de formation ou dans la salle louée dans un hôtel, ou un centre de conférence.

Cela impliquait des coûts de transport, d'hébergement, de restauration, sans compter la contrainte pour de nombreuses PME situées plus en retrait des grandes villes (où se concentrent de nombreux organismes de formation) de devoir laisser leurs collaborateurs s'absenter plus longtemps que le temps de la formation en lui-même à cause des impératifs de transport.

Désormais, la formation peut se faire dans les locaux de l'entreprise ou au domicile des collaborateurs sans nécessiter de déplacements ! Par exemple, pour une PME située en Guyane, il est désormais possible de faire participer ses salariés à une formation de deux jours dispensée par un organisme situé à Paris, sans devoir planifier une semaine d'absence par collaborateur.

Le coût pédagogique de la formation ne diminue pas, c'est normal car c'est la valeur de la formation ; par contre, les frais annexes peuvent en être fortement réduits, voire totalement supprimés.

Augmenter l'accès à la formation à plus de salariés et renforcer ses atouts stratégiques

D'autre part, en permettant de réduire les coûts, il est clair que la formation à distance contribue à développer l'accès au compétences à un nombre plus important de salariés, notamment dans les TPE et PME.

L'enjeu est stratégique, car la compétence sera une clé fondamentale du succès dans l'économie de demain.

En privilégiant la formation à distance et en créant la possibilité de former plus de salariés avec un même budget, l'entreprise augmente son potentiel de performance dans différents paramètres clés tels que : la qualité, l'innovation, la sécurité, la productivité, la fin de la dépendance à la prestation externe...

C'est une chance pour un grand nombre de TPE et PME. Aujourd'hui, le progrès technologique démocratise encore plus l'accès à la forma-

tion et leur permet d'exploiter plus facilement l'offre de formation qui existe, et renforcer ainsi le niveau de leurs salariés. C'est l'un des progrès les plus importants apporté par la formation à distance : désormais, vous avez la possibilité d'acquérir les compétences détenues dans une ville très éloignée de votre entreprise, pourquoi ne pas en profiter ?

L'objectif est de renforcer ses atouts stratégiques, en agissant sur le levier du capital humain à travers l'amélioration de son niveau de savoir-faire et de savoir-être.

Renforcer l'attractivité des TPE et PME

Nous l'avons tous entendu au moins une fois, si ce n'est plus : les TPE et PME ont plus de difficultés à attirer les talents que les grands groupes. Cela évolue progressivement, mais c'est encore une réalité.

Dès lors, pourquoi ne pas profiter de la démocratisation sans précédent de l'accès à la formation que nous vivons pour en faire un outil de marque employeur ?

Face à des candidats intéressés par la qualité de vie liée à l'implantation géographique de l'entreprise (un phénomène amplifié par la crise de la Covid19), par l'accès plus rapide à un poste de management, mais qui hésiteraient encore ; proposer un rythme de formation élevé et continu pendant la durée du contrat de travail peut devenir un argument supplémentaire, et de taille ! En poussant le raisonnement jusqu'au bout, pourquoi ne pas se positionner directement au-dessus de la concurrence, et afficher une politique de quantité et de qualité de formation plus importante ?

L'objectif est d'utiliser la formation à distance, par les facilités qu'elle apporte, pour être en mesure de tenir un discours tel que celui-ci : « Venez chez nous, vous y trouverez tous les avantages de la PME, avec en prime, le niveau de développement de vos compétences que vous trouveriez dans une plus grande entreprise ! »

Les actifs d'aujourd'hui et de demain savent très bien qu'ils ne feront plus carrière dans la même entreprise toute leur vie comme leurs grands-parents, ils ont également très bien perçu que la compétence évolue de plus en plus vite car le monde s'est agrandit.

Aussi, leur niveau de formation, et ils en ont conscience, sera encore plus déterminant pour leur employabilité dans les années à venir !

Que faut-il retenir de cet article ?

La formation à distance est une opportunité à saisir pour les TPE et PME pour les principales raisons suivantes :

Réduire les coûts de formation, notamment pour les entreprises implantées loin des grandes villes

Augmenter l'accès à la formation à un plus grand nombre de salariés et ainsi renforcer ses avantages stratégiques

Développer l'attractivité de l'entreprise face à des candidats qui recherchent la garantie de continuer à développer leur employabilité

Certes, il existe des impératifs à respecter pour mettre en place une formation à distance, mais ces impératifs sont inférieurs aux bénéfices apportés.

En réalité, c'est la nouveauté de ce type de formation, parce qu'elle remet en cause la présence physique du travailleur (comme le télétravail) et les habitudes qui s'y rattachent, qui est la seule véritable question...

D'autre part, les organismes de formation et leurs formateurs sont désormais tout) fait capables de déployer la quasi-totalité de leur catalogue à distance, depuis Mars 2020 ils ont développé cette compétence, ils peuvent même vous proposer différents formats qui peuvent combiner présentiel / distanciel voire E-learning.

Aussi, dirigeants de TPE et PME, DRH et Responsables Formations, n'hésitez pas à déployer la formation à distance, c'est une opportunité à saisir !

Tsiry Ramaniraka

Une association dont les entreprises membres ont à cœur d'assumer leur politique RSE :

Avec les effets de la pandémie, le projet RSE de FACE Paris est plus que jamais d'actualité : il met l'inclusion sociale au cœur des enjeux. Bien entendu, parce que FACE Paris n'a pas la prétention de répondre dans son intégralité à toutes les situations discriminantes, c'est, entourée de nombreux partenaires avec lesquels la co-construction est permanente, que l'association réussit à innover et agir en faveur de l'inclusion sociale.

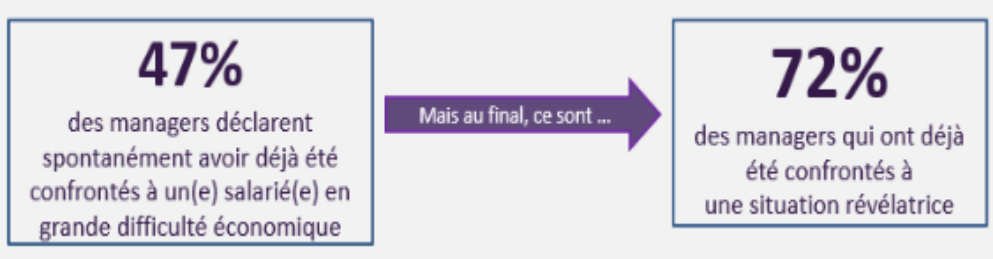
Le Club FACE Paris créé en 2006 à l'initiative d'entreprises développe ses actions sur les territoires de Paris et des Hauts de Seine. Il fait partie d'un mouvement plus général au sein de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE).

Parmi les réalisations de FACE Paris et ses partenaires, un exemple actuel illustre la « transformation de l'essai » :

L'étude « Les salariés en grande difficulté économique » et son programme d'actions

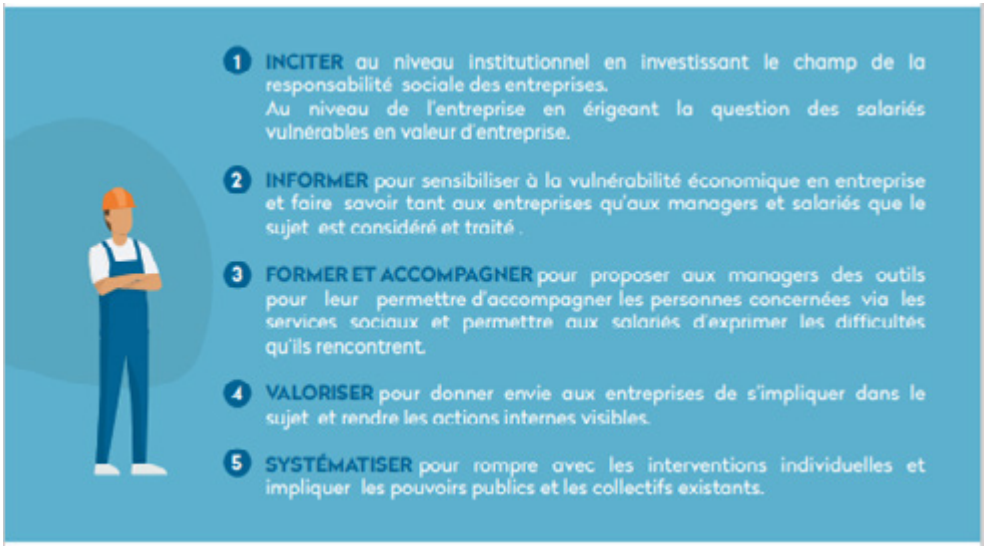
FACE Paris a demandé au Lab'Ho de coordonner une étude sur les salariés en grande difficulté économique dès 2019. Outre les 2 structures, ce sont Suez, Humando, AGIRC ARCCO, le groupe STEF, AKTO, le groupe CASINO et la Fondation The ADECCO Group qui ont participé.

Au-delà de la définition même du salarié en grande difficulté économique, l'étude s'attache à comprendre la réalité du phénomène, à identifier les points d'alerte, mais aussi les réponses qui sont données.



A ce jour des solutions existent mais sont désordonnées et malgré les bonnes volontés, elles peuvent entraîner des résonances inattendues dans les entreprises.

Fort de ce constat et de l'impact de la pandémie, FACE Paris et les entreprises engagées soulignent la nécessité à agir selon le processus suivant :



Les formes d'investissements peuvent être variables et nous vous attendons pour transformer cette opportunité en réalité d'engagement. En effet, quoi de plus marquant pour une entreprise et ses parties prenantes que de formaliser son implication RSE en prenant soin de ses salariés !

Ce programme est un des exemples des sujets RSE pour lesquels FACE Paris peut agir avec vous.
Si votre entreprise a la volonté d'aligner ses engagements avec sa politique RSE, rejoignez-nous,
Ensemble nous pourrons démultiplier l'impact de nos / de vos actions.

Site web : https // face-paris.org

@ : eboucaret@fondationface.org

FACE Paris



POUR UN ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT EXPÉRIENCIEL ET HUMANISTE

BRIGITTE **NIVET** SABRINA **PERUGIEN**

Brigitte Nivet (brigitte.nivet@esc-clermont.fr) est enseignante en Management et GRH à ESC Clermont Business School, Chercheuse au CleRMa et directrice du Centre Associé Régional Clermontois du Céreq.

Sabrina Pérugien (sabrina.perugien@univ-smb.fr) est maître de conférences en management et GRH à l'IAE Savoie Mont Blanc et membre de l'IREGE (EA 2426).

Quelles leçons tirer du contexte actuel ? Comment sortir grandi de cette pandémie ? Quelle place dévolue à la fonction RH et à son enseignement ? La crise sanitaire est l'occasion de réfléchir à la façon dont nous préparons les futurs cadres d'entreprises à l'inattendu dans le respect des personnes dans l'emploi. Voici quelques pistes…

Une prise de conscience

Voilà plusieurs décennies que les business schools sont confrontées à diverses interpellations, certaines émanant d'institutions gouvernementales (pour une ouverture à la diversité des parcours et profils) ou d'organismes accréditeurs (former des managers responsables et inclusifs), d'autres du corps estudiantin (réclamant des cours en prise avec des situations professionnelles concrètes et contemporaines) ou du milieu académique (avec la remise en cause de l'enseignement du management par Mintzberg en 2004 notamment). En outre, les critiques dénoncent un enseignement déconnecté de la réalité et des compétences attendues par les entreprises et en appellent à des formations plus ancrées dans l'expérience, le réel et le métier, activant la question du rôle et de la responsabilité des business schools.

D'autre part, les scandales et crises qui ont marqué le début du nouveau millénaire – malaise social, crise des subprimes, burnout, suicides dans l'emploi – conduisent à l'émergence d'enseignements non plus centrés sur les savoirs et savoir-faire, mais des innovations pédagogiques tels que les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage, la formation à la connaissance

de soi ou encore d'autres approches pédagogiques capables de développer des compétences dites relationnelles, désormais connues sous le nom de soft skills[1].

La pandémie actuelle remet-elle en cause cette prise de conscience ou accélère-t-elle, au contraire, le déploiement de contenus et méthodes pédagogiques au sein de l'enseignement supérieur à destination de futurs managers et professionnels de la GRH ?



Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les travaux issus de la littérature mais aussi sur nos expériences acquises dans différents contextes : enseignement en formation initiale et continue au sein de business schools et à l'université, conception de formations destinées aux managers, interventions auprès d'entreprises engagées dans des projets de transformation dans le cadre de programme de recherche-action, participation au sein de clubs tels que l'ANDRH ou l'AFMD, échanges avec des acteurs du monde socio-professionnel. Ces expériences ont nourri notre réflexion sur ce que vivent réellement les managers et professionnels de la GRH et sur les leçons à en tirer en matière de formation.

Un changement de paradigme

Certains recruteurs déclarent non sans malice qu'aujourd'hui la politesse est devenue une compétence recherchée. Si cette affirmation prête à sourire, elle indique surtout une réalité qui ne peut être niée : il faut désormais compter avec les soft skills.

C'est que ces compétences relèvent du savoir-être et sont tout aussi importantes que celles relevant d'un savoir-faire technique.

Aussi, et c'est l'un des premiers constats que nous formulons, un changement de paradigme modifiant les compétences requises pour travailler au sein des entreprises est à l'œuvre. C'est que la mobilisation de toutes les composantes de la personne humaine devient un impératif de performance pour les entreprises confrontées à une lutte de compétitivité dans laquelle la valeur créée est de plus en plus associée au capital immatériel, c'est-à-dire, aux capacités d'adaptation, de coopération, de créativité et de réflexivité des personnes elles-mêmes. Les pratiques managériales s'en trouvent dès lors modifiées, mettant désormais l'accent sur un rôle de soutien, facilitateur voire de mentor/coach au détriment d'un rôle traditionnel de planificateur, organisateur, contrôleur…

La crise sanitaire a renforcé cette tendance et semble l'inscrire durablement dans les pratiques. En 2020, les managers et les professionnels de la RH ont été sollicités pour penser la situation de crise, réorganiser les services et le travail, sécuriser les lieux de travail, rassurer et soutenir les salariés pour que l'activité se prolonge in situ ou à distance. La parole, la discussion, l'échange, la confrontation ont (re)trouvé toute leur place dans cette période inédite. Ensemble, les Directions, les managers, les RRH et les partenaires sociaux ont débattu de ce qui était le mieux pour le collectif et l'entreprise. Cette délibération a été centrale en situation de crise[2] et nous faisons le pari que ce regain du dialogue social perdurera comme dispositif de pilotage au service de l'agir collectif et de la performance globale des organisations.

Par ailleurs, les récents changements législatifs (l'obligation de l'entretien professionnel, le CPF-compte personnel de formation, le plan de développement des compétences…) poussent à développer un accompagnement, une visibilité et une information autour du développement des compétences des personnes à travers une gestion de plus en plus individualisée. Cette injonction faite à tous les employés de devenir acteurs de leur parcours professionnel requiert de la part des managers et professionnels de la

1 Pour en apprendre davantage sur les travaux ayant favorisé l'émergence des soft skills dans le champ des organisations, voir la théorie des Intelligences multiples de H. Gardner (2004), ou encore le modèle de l'Intelligence émotionnelle popularisé par D. Goleman (2006).

2 Voir enquête menée par l'ANDRH en 2020 auprès de ses adhérents qui souligne que ces espaces délibératifs sont des leviers à mobiliser dans le cadre d'une gestion de crise.

RH un dispositif permettant de parler compétences, de les saisir, de les mettre en perspective avec des référentiels métiers ou tout du moins d'activités et de les faire fructifier[3]. Aussi,

LA CRISE SANITAIRE VA RENDRE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ ENCORE PLUS PRÉGNANT. LA VULNÉRABILITÉ DES SITUATIONS SOCIALES ET ÉCONOMIQUES NÉCESSITERA DE DÉVELOPPER DES PRATIQUES PLUS VERTUEUSES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET DE JUSTICE SOCIALE. LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET LE DÉCLASSEMENT SOCIAL INCOMBERA AUTANT AUX ENTREPRISES QU'AUX STRUCTURES ÉTATIQUES DÉPLOYÉES EN CE SENS.

L'ENSEIGNEMENT DE LA CRISE SANITAIRE

Ceci étant posé, que retenir de ces éléments ? Comment préparer les futurs cadres de l'entreprise ? Quelles adaptations opérer ?



Aujourd'hui, il est encore plus nécessaire qu'hier de donner à entendre la prise en compte de la subjectivité des acteurs, la place dévolue au renouveau du dialogue social en milieu professionnel, l'intégration et l'inclusion de tous dans l'emploi. Or les formations proposées à ce jour occultent encore trop souvent ces dimensions subjectives. Elles restent fondées sur des approches instrumentales autour des fondamentaux gestionnaires et s'appuient sur des référentiels très normatifs des activités incombant aux managers et professionnels de la GRH.

La complexité et la variété du monde économique actuel accentués par la crise sanitaire ainsi que la diversité sociale et culturelle ne sont pas ou peu traduites dans l'enseignement supérieur. **L'enseignement transmet encore trop souvent des connaissances reposant sur des modèles abstraits, déconnectés de la réalité des situations de gestion.** Il en est ainsi notamment dans l'enseignement du management, bien souvent réduit à un ensemble d'instruments techniques, pauvre en théorie de l'action et en compréhension des comportements humains en situation organisée.

Pour former des futurs managers ou professionnels de la relation humaine, un enseignement uniquement focalisé sur des apports théoriques et conceptuels est insuffisant. Le dispositif de formation doit pouvoir mettre l'apprenant à l'épreuve lors d'une expérience qui le mobilise aux plans corporel, émotif et cognitif, dans le sens où « elle est la vie elle-même » (Dewey, 1938). Le présentiel est ici le mode d'enseignement recommandé.

C'est notamment à travers la prise en compte de ces éléments qu'il sera loisible de former autrement et de préparer aux défis qui se profilent. Le corps enseignant est en première ligne pour contribuer à préparer les futures générations à la prise en compte de ces nouveaux paramètres en (ré)injectant dans leur enseignement les aspects humanistes de la science et des sciences sociales, l'imagination, la créativité, la pensée critique rigoureuse… permettant de préparer les étudiants à la pensée complexe.

Si les « grands principes » du travail des managers et des professionnels de la GRH peuvent être anticipés et enseignés, les situations et problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement sont chaque fois uniques. C'est ce que la crise nous a enseigné. **Il est nécessaire de mettre les étudiants en contexte. Ils doivent pouvoir faire face à des situations réelles, réfléchir aux actions à mettre en œuvre et analyser leurs effets. Il s'agit d'expérimenter les pratiques managériales en autorisant le fait de penser qu'une pratique est perfectible, que l'on peut se tromper, et que les solutions ne sont pas uniques.**

Brigitte Nivet
& Sabrina Démigneux

3 *Voir Nivet et al., 2021, Bref n° 402, Céreq.*



ZOOM SUR L'AVENIR DES APPLICATIONS DE CHAT VIDÉO DANS L'ÉDUCATION DES ADULTES À L'UNIVERSITÉ

BENOIT **RAVELEAU**

Maître de conférences à l'U.C.O., www.uco.fr

COVID-19 a fermé de grands secteurs de l'économie, ainsi que des systèmes éducatifs entiers. Les estimations de l'UNESCO (https://en.unesco.org/covid19/educationresponse) montrent que fin 2020, environ 90% des élèves du monde n'étaient plus scolarisés en raison de la fermeture de leur établissement. Partout dans le monde, les campus universitaires et les amphithéâtres sont restés longtemps vides. L'enseignement et l'apprentissage se sont principalement déplacés en ligne et l'utilisation de la visioconférence à distance est devenue courante. Ces changements ont affecté les programmes d'éducation des adultes, dont une grande partie repose sur des activités en présentiel. Sans prétendre prédire l'avenir, nous réfléchissons ici à la manière dont cette situation pourrait évoluer pour les apprenants adultes. Précisément, à partir de notre expérience à l'université, nous explorons les développements potentiellement intéressants des applications de chat vidéo comme Zoom, Teams ou Discord dans l'éducation des adultes.

Une forte envie des adultes de se former pendant le confinement

Depuis de nombreuses années, je participe à l'organisation de programmes universitaires d'éducation pour adultes que ce soit dans le cadre de formations diplômantes, qualifiantes ou plus simplement pour des auditeurs libres qui souhaitent se cultiver. Lorsque le coronavirus a déferlé sur nous début 2020, nous avons été contraints (comme tous les établissements d'enseignement supérieur) de faire immédiatement des plans alternatifs pour la programmation que nous avions en place.

Certaines sessions de formation continue en présentiel que nous avions prévues ont dû être annulées ou reportées dans un premier temps. Cependant, nous avons pensé rapidement que nous pourrions être en mesure de continuer à offrir à distance ces formations pour adultes (y compris par des horaires décalés en fin de journée et le week-end). Pour cela, nous avons invité nos collègues universitaires à utiliser des applications de chat vidéo comme Zoom, Teams ou Discord (une technologie que nous n'avions que très peu utilisée avant mars 2020).

Nous ne savions pas à quoi nous attendre en termes de participation, et comment les publics adultes accepteraient l'idée d'apprendre et de suivre les formations en ligne. Or, nous avons été agréablement surpris. Les cours pour auditeurs libres qui avaient attiré 10 à 15 participants ont commencé à attirer 20 à 30 personnes en ligne. Des conférences spéciales avec des universitaires qui auraient pu attirer 25 à 50 personnes ont soudainement attiré 50 à 100 personnes en ligne.

Pourquoi cette augmentation ? En bref, les gens appréciaient la commodité de pouvoir suivre des cours à la maison. Et les plateformes

Zoom, Discord et Teams que nous avons utilisées ont rendu extrêmement facile la navigation dans les programmes. Certes, la formation à distance n'est pas une solution miracle, applicable en toutes situations. Mais elle n'est pas, à l'inverse, qu'un enseignement dégradé qui, en cas de crise, permet juste de garder le lien et de progresser un peu. Car le « à distance depuis chez soi » offre à des personnes, par exemple plus réservées ou trop occupées par ailleurs, l'occasion d'une meilleure participation. Les jeunes parents n'avaient pas à payer de baby-sitter pour profiter ensemble d'un cours de coaching. Les professionnels qui souhaitaient assister à une conférence à 18h à l'université, n'étaient pas contraints de quitter précipitamment leur entreprise. Nos publics adultes cherchaient en fait d'autres activités pour se développer et se cultiver, sans que les films, le théâtre et autres spectacles n'entrent en concurrence avec les cours du soir et du week-end. Comme si, avec le confinement et l'isolement, les personnes recherchaient davantage la référence scientifique et le développement personnel.

Les applications de chat vidéo au service d'un équilibre entre distanciel et présentiel

Maintenant que nous percevons enfin une lumière au bout du tunnel COVID-19, il est utile de comprendre si les cours utilisant les applications de chat vidéo (comme Zoom, Teams et Discord), continueront à faire partie de notre offre de formation quand viendra le temps de planifier à nouveau des programmes d'éducation des adultes après que le vaccin aura été distribué.

Nous verrons bien sûr le retour des programmes d'érudits en présentiel en journée, le soir et le week-end. Cependant, je fais l'hypothèse que nous pourrions voir les formations utilisant le chat vidéo continuer après le COVID19, non seulement en raison des intérêts pour les participants, mais aussi en raison des nombreux avantages qu'il offre aux formateurs, aux enseignants-chercheurs eux-mêmes.

En voici quelques-uns :

Les chercheurs n'ont pas à se rendre sur site pour animer leur formation. Ils peuvent diriger des cours directement de chez eux. Même si vous aimez voyager, et que vous appréciez les contacts directs avec les apprenants, vous réalisez également que les déplacements et le temps passé en mission ne sont pas toujours plus efficaces que ce qui se fait de chez vous aujourd'hui.

Les honoraires que les auditeurs libres versent aux universités seront moins élevés, ce qui peut permettre aux stagiaires d'économiser de l'argent dans leurs budgets d'éducation. Nous avons constaté que des chercheurs invités étaient prêts à diminuer d'environ la moitié leurs frais habituels s'ils pouvaient présenter leurs cours via Zoom depuis leur domicile.

Il y a tout un groupe d'enseignants talentueux vivant en France ou ailleurs qui devient soudainement plus accessible pour donner des cours à distance. Oui, le décalage horaire limite probablement les créneaux horaires disponibles en soirée et week-end. Mais être en mesure d'offrir un cours enseigné par l'un des nombreux enseignants-chercheurs en France sans se soucier du voyage est un énorme avantage.

Zoom ou Teams vous offrent la possibilité d'enregistrer une conférence, puis de la publier sur YouTube pour la postérité sur votre propre chaîne vidéo personnelle. Cela permet aux publics adultes de se connecter et de la regarder plus tard. Avec ces applications, vous pouvez facilement enregistrer une vidéo d'un groupe entier et la publier pour une utilisation future.

Les applications de chat vidéo Zoom offrent un moyen simple et efficace de modérer les questions et de s'assurer qu'elles conviennent à un cours. Nous avons parfois coupé le son des participants aux programmes que nous avons proposés via Zoom et avons demandé à tous les participants qui avaient des questions de publier leurs questions dans la fonction de chat. Un modérateur filtrait ensuite les questions et ne posait que celles qui étaient les plus appropriées. Cela évite la pratique courante des questionneurs de faire des discours longs et décousus plutôt que de poser une question, et vous permet de rationaliser le programme et de le rendre plus agréable pour tous les

participants.

Le temps nous dira ce qui se passera avec les groupes de formation virtuels une fois que nous aurons tourné la page du coronavirus. Notre projet à l'université est de développer l'apprentissage mixte qui combine l'apprentissage en ligne et les formes traditionnelles d'enseignement. De nombreux organismes de formation s'orientent dans cette direction. Car si le savoir est maintenant disponible en ligne, pour passer de la théorie à la pratique, on ne peut se contenter exclusivement de support vidéo. Nous devons essayer de trouver une sorte d'équilibre en combinant la formation en présentiel et l'apprentissage en ligne.

Se construire une culture du numérique, à la fois pragmatique et critique

Si la situation actuelle présente des opportunités, elle comporte aussi sa part de risques. Nous vivons dans une société avec une fracture numérique pernicieuse, et bien que la technologie soit un moyen approprié de faciliter l'apprentissage des adultes dans certaines circonstances, tout le monde n'a pas un accès fiable à une connexion Internet ni les compétences numériques pour s'engager dans un apprentissage autonome. L'e-learning peut en outre désavantager les groupes les plus vulnérables de la société. Bien sûr des plates-formes de formation comme Coursera (https://fr.coursera.org/) ont rendu les modules e-learning gratuits pendant le confinement, ou encore de nombreux organismes proposent des formations gratuites pour faire de cette période de pandémie un moment de formation, d'apprentissage, de développement personnel, intellectuel et professionnel. Par exemple, le Collège de France met gratuitement à disposition plus de 10 000 prestigieux cours sur son campus en ligne : https://www.college-de-france.fr/site/audio-video/index.htm. Mais, il y a un risque que cette disponibilité conduise à un « Effet Matthieu », où l'éducation sert souvent les adultes déjà très instruits.

Il est fascinant de voir à quel point l'apprentissage et le travail évoluent rapidement vers les modes en ligne et à distance. À l'issue de cette pandémie, dans quel état trouverons-nous nos universités et nos centres de formation pour adultes ? Vont-ils offrir plus de cours en ligne dans le cadre de leurs programmes d'apprentissage ? Quelle sera la place de l'éducation des adultes face à la transformation digitale massive des emplois ? Comment les formateurs d'adultes eux-mêmes réagissent-ils et font-ils face à cette situation ? Les formateurs indépendants sont-ils bien protégés ? Avec de nombreux adultes qui risquent de perdre leur emploi, la nécessité de se perfectionner et de se requalifier tout au long de la vie devient douloureusement évidente. L'éducation des adultes doit être au premier plan pour donner à chacun une chance équitable de développer ses capacités et de les mettre à profit.

Cela peut être fait à la fois dans les organismes de formation et sur le lieu de travail, et doit être soutenu par les gouvernements du monde entier pour tenter de guérir les blessures économiques et sociales.

Alors que bon nombre d'établissements d'enseignement supérieur perdent des frais de scolarité en raison des restrictions de voyage, les universités et les écoles pourraient avoir besoin de développer des moyens alternatifs pour servir les communautés de leur territoire d'implantation.

Cela peut passer par un développement professionnel continu, des cours du soir et des programmes en ligne plus nombreux. Nous espérons que pendant cette période délicate, l'éducation pour adultes pourra être une force pour connecter des personnes qui, après des mois d'isolement et de distanciation physique, ont besoin plus que jamais des réseaux de soutien et de solidarité entre les membres de la société.

Autrement dit : au-delà d'un apprentissage de l'ordre de l'usage, les acteurs de la formation doivent se construire une culture du numérique, à la fois pragmatique et critique, et surtout pensée au regard du sens et des exigences propres à leurs missions d'accompagnement des adultes fragilisés.

Benoît Raveleau



FORMATION, OSONS LE MARKETING DE LA DEMANDE

STEPHANE **DIEBOLD**

Président et fondateur de l'AFFEN

On parle de plus en plus des décrocheurs, de l'absence de motivation des apprenants, de la difficulté de capter leur attention longuement, ... autrement dit, l'apprenant ne fait pas beaucoup d'effort pour être à la hauteur des investissements formatifs de l'entreprise. Une autre vision pourrait être que ce sont les produits de formation qui ne savent pas donner envie aux apprenants. Comment faire en sorte que les formations indispensables à la transformation des entreprises motivent les apprenants ? Comment se fait-il qu'on est capable de motiver des individus pour des yaourts et pas pour des formations ? Que faut-il faire pour érotiser les formations, les rendre désirables ?

1, Arrêtons les formations en blind test

Le 20e siècle a été marqué dans le fait de laisser à l'expert la maîtrise de la pédagogie et de la formation, l'Organisation Scientifique de la Formation (OSF). La conséquence en a été le fait de favoriser la rationalité des contenus et faire en sorte que la ligne hiérarchique impose la transmission de ces contenus. Les apprenants étaient considérés comme des petits-pois, tout le monde dans la boîte apprenait de la même façon.

Le 21e siècle est le siècle de l'apprenant first. Et cela fait un changement majeur. Il va falloir connaître les apprenants. Que veulent-ils vraiment ? Quels sont leurs médias ? Quelles sont leurs pédagogies ? Quels sont leurs usages ? Il est indispensable de développer une sociologie des apprenants. On est capable de le faire pour les clients, pourquoi s'en priver pour les apprenants ? Et cela pour éviter de produire des formations qui tapent à côté de leur cible.

Dans un monde de plus en plus agile, la création d'un marketing apprenant devient un atout pour pouvoir agir rapidement à la transformation des connaissances et des compétences.

2, Arrêtons d'individualiser les formations, réunissons-les

L'individualisation est au cœur du modèle du 20e siècle, Marcel Gauchet parlait d'individualisme radical. En 1958, Georges Friedmann parlait de l'émiettement de l'entreprise, ce modèle est arrivé à son aboutissement avec ce que Norbert Elias appelait la Société des individus (1989). Pour que la formation soit en miettes, il est nécessaire de penser l'apprenant acteur de ses propres formations, ce qui est conforme à l'esprit Saint-simonien du 19ème siècle, lui promettant ainsi un progrès social individuel.

Le numérique a permis cette individualisation en masse, dès 1981, en développant la pédagogie du One to One. Ce mouvement a fait émerger, dès le début du 21ème siècle, la relation apprenante avec la naissance Learner Relationship Management, la centralisation du pilotage qui permettait en direct de connaître chaque apprenant, grâce à son historique, et de lui proposer la formation qui lui convient au moment où il en avait besoin. Mais comme tout processus marketing, il est à son début centré sur l'offre, et c'est lorsqu'on s'aperçoit de difficultés de débouchés que l'on s'interroge sur la demande. C'est la limite du blind test, à un moment, il faut sortir de la Matrice pour interroger les apprenants.

Si l'on écoute les apprenants, l'individualisation radicale n'a pas eu lieu. Dans ceux qui écoutent, certains considèrent que l'individualisme fait partie du monde d'avant. Le sociologue, Michel Maffesoli, de l'Institut Universitaire de France, considère que le tripode de l'individualisation, de la rationalisation et du progrès, n'est plus d'actualité et qu'il est remplacé par le tripode de la communauté, de l'émotion et de l'immédiateté. Ce qu'il appelait, en 1988, "Le temps des tribus" et que



l'on retrouve en formation avec les communautés apprenantes.

La formation professionnelle en entreprise ne consiste plus à émietter les formations à l'individu, mais à mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour des connaissances et des compétences qui lui sont propres. Il s'agit de réunir plus de séparer. Dans le nouveau monde, la formation joue le rôle de corps intermédiaire tellement indispensable à la socialisation des collaborateurs, ce que d'autres appellent l'entreprise apprenante.

Le travail du marketing est l'analyse de ces communautés pour en faire des communions apprenantes, et le numérique est un outil particulièrement efficace pour mettre en œuvre l'industrialisation de ce "seul ensemble".

3, Construisons une envie d'apprendre ensemble

L'entreprise est un lieu qui a un impératif, l'opérationnalité. Il faut que la formation fasse son œuvre. Bernard Steigler avait écrit un livre "Réenchanter le monde" (2006) pour proposer de miser sur "l'esprit" dans l'organisation. Et cet esprit se doit d'être émotionnel pour mobiliser les forces vives.

Mobiliser et émotionnel ont une racine commune, ce n'est pas pour rien. Ce travail d'organisation doit être entrepris en formation.

Faire ce travail de médiation nécessite de réinterroger nos us et coutumes pour produire. Car au fond, on sait bien que le produit est l'argument marketing majeur. Henry Ford avait dit un jour "Si j'avais demandé aux clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient dit : un cheval plus rapide"... Le marketing n'est pas de demander aux apprenants ce qu'ils veulent, pourquoi le sauraient-ils, vu que souvent les entreprises elles-mêmes n'en savent rien.

Le marketing n'est pas la collecter les besoins pour y répondre, mais pour reprendre la citation de Steve Jobs : "notre travail est d'imaginer ce qu'ils veulent avant même qu'ils y pensent".

Le marketing nécessite de créer un espace de veilles internes et externes, pour nourrir le service formation des signaux faibles et lui permettre de devenir un espace de créativité de formation. La formation se dote de compétences nouvelles pour l'analyse data scientist, la veille, mais aussi pour l'émotion, le design, l'ergonomie, ... C'est ce que Donald Norman (1988) avait appelé l'UX et qui commence à faire son entrée dans la formation avec la Learner eXeprience (LX). Le produit de formation vu du point de vue de l'apprenant. On retrouve cette pratique avec par exemple les communautés apprenantes, dont il ne s'agit pas tant de réunir des apprenants ensemble que de créer l'émotion apprenante des Lives, des Mèmes, des Guests, des challenges, ... autour de leur commun apprenant, souvent un commun métier.

Le marketing nécessite de réinventer l'animation, mais aussi la pédagogie, tout comme l'écosystème apprenant autour de l'émotion, ce que certains appellent la raison sensible.

Comment savoir si le marketing est efficace ? La confiance n'exclut pas le contrôle disait Lénine, il faut donc construire des outils de contrôles. Chaque contrôle n'est que le reflet de ce que l'on veut contrôler. Le siècle de l'apprenant va devoir inverser la pyramide de Kirkpatrick, pour mettre en avant le LSAT (Learner SATisfaction). Si on considère l'apprenant comme adulte, il n'est pas absurde de l'interroger plutôt que de créer des outils de plus en plus improbables qui ne fonctionnent pas.

C'est un changement culturel indispensable qui peut prendre bien des formes. La littérature retient souvent le TripAdvisor de la formation, les apprenants évaluent et ils voient les évaluations des autres. Mais il y a bien d'autres outils d'évaluation que le numérique permet comme les taux d'engagement, mais aussi le quantify self, ou encore le fameux Learner Generated Content (LGC) qui a fait son entrée dans bien des entreprises. L'apprenant devient l'étalon de la réussite d'une opération marketing.

Le marketing n'est plus une réclame qui vante les avantages d'un produit. C'est une promesse qui s'inscrit dans le temps, c'est une relation qui dit sa promesse en amont et qui annonce sa réalisation en aval, c'est une nouvelle façon de créer de la confiance.

Les marketeurs parlent de fidélisation à la marque, le learnal branding. Le travail de la formation est de faire un plan stratégique de la marque pour définir sa raison d'être, de la communiquer et de l'ajuster en fonction des résultats obtenus.

Le marketing est un outil éprouvé qui redonne sa dimension stratégique à la formation, dans le cadre du corporate branding... à condition d'avoir de l'ambition pour les apprenants.

Stéphane Diebold



2020, LA VÉRITABLE ANNÉE DE LA DIGITALISATION DE LA FORMATION.

CLEMENT**MESLIN**

Co-fondateur et CEO Edflex

L'année 2020 restera pour beaucoup d'acteurs du secteur de la formation une année charnière. Envol pour certains, déclin pour d'autres, une chose est certaine : cette année si particulière aura été l'année de la digitalisation de l'offre de formation en entreprise.

Un bilan contrasté

Comme l'a souligné à juste titre Anne-Charlotte Monerret lors de l'événement « Open education day », organisé en mars dernier par Edflex : le bilan post-crise dans le secteur EdTech est mitigé. En fonction du niveau de maturité, du business model et de la dimension internationale, les entreprises du secteur EdTech ne s'en sortent pas toutes de la même façon. Si la digitalisation a été une évidence pour tous dans un contexte de crise inédit, cette adaptation forcée n'a pas été tout le temps synonyme de réussite. L'année 2020 aura été néanmoins le déclenchement d'une prise de conscience massive de la nécessité absolue de digitaliser l'offre de formation de façon générale. Et nous avons gagné 10 ans dans les pratiques.

Une prise de conscience massive

De nombreuses entreprises avaient déjà des outils pertinents mis en place pour leur offre de formation accessibles en distanciel et que les pôles formation ne sont pas partis de 0. Cependant, l'année qui vient de s'écouler a été révélatrice des failles, des manquements et des difficultés que pouvaient avoir certaines structures face à la formation digitale. L'année 2020 comme grande révélatrice donc ? Oui, dans un sens. Les entreprises réfractaires à cette digitalisation n'ont pas eu d'autre choix que d'en reconnaître le caractère essentiel. Que ce soit dans une adaptation des modules présentiels ou dans l'accompagnement de la transformation digitale et du télétravail : la formation en ligne a été une réponse clé à la réactivité des entreprises pour s'adapter à la crise sanitaire.

Nombreuses sont les sociétés qui ne reviendront pas en arrière sur ces mesures. Et cette transformation qui a eu lieu en quelques semaines, aurait sans doute pris plusieurs années avant d'être aussi profonde. Une révélation très positive donc qui a permis pour beaucoup un accès plus facile à des modules de formation, et une réponse plus immédiate à des besoins très concrets. Nous l'avons constaté chez Edflex, les demandes de curation de contenus n'ont jamais été aussi importantes depuis la crise : tout simplement car elle a révélé un besoin de réactivité constante face à l'imprévu, et des contenus de formation à jour, efficaces et accessibles en permanence. On ne peut plus proposer un module sur le télétravail si on y évoque pas les dernières infos à ce sujet.

Il convient toutefois de souligner que la formation digitale peu adaptée a parfois donné une image négative de ces modules en entreprise. Les collaborateurs peuvent en effet être dans un «rejet» du numérique» face à une sur-information et à une multiplicité é des formats proposés. Le rôle de l'humain et de la communication prend alors tout son sens, tout comme l'importance de la simplification de l'offre.



Un regain de sens aux produits digitaux

La digitalisation accélérée de certaines modalités pédagogiques a bien souligné les avantages nombreux des dispositifs en ligne (réactivité, accessibilité, nouveautés, suivi...). Mais elle en a aussi montré les limites. Sur-information, liens entre les solutions : l'enjeu est de démocratiser les outils mais surtout de leur redonner du sens, selon moi.

Redonner du sens, c'est travailler la communication interne sur les projets de formation, redynamiser leurs intérêts et les bénéfices directs que peut avoir l'apprenant en utilisant les solutions proposées : c'est essentiel pour l'engagement des apprenants. Travailler la curiosité des salariés grâce à ce lien humain, comme des liens managériaux directs et/ou des prescripteurs de formations en interne va s'avérer fondamental dans les prochaines années pour faire face à ce potentiel rejet.

C'est là où l'humain a tout son rôle à jouer : échanges entre pairs même en distanciel, accessibilité des formateurs sur les plateformes : l'ensemble des acteurs du secteur s'entendront pour dire que le lien social a également repris toute sa place et son importance a été plus que soulignée. C'est là toute la force du digital, qui reste encore à développer, pour de nombreuses entreprises et qui peut l'être au travers du blended learning.

Car c'est seulement en mélangeant de façon astucieuse et réfléchie des dispositifs synchrones et asynchrones, présentiel et digitaux, mêlant contenus formels et informels que l'expérience apprenante sera la plus travaillée et que les entreprises pourront devenir de véritables organisations apprenantes.

Seul l'avenir nous dira comment évoluera la formation dans les prochaines années, mais il est certain que sans cette crise de 2020, la formation en 2025 n'aurait pas été si éloignée de celle d'aujourd'hui.

Clément Meslin

UNE VRAIE FORMATION AU MANAGEMENT DU TRAVAIL À DISTANCE ENTIÈREMENT DIGITALE ET 100% GRATUITE ?

Vraiment ?

https://Learn.Flexity.biz

LUDIQUE & 100% DIGITALE

> Accessible aussi bien sur ordinateur, *smartphone* ou tablette
> 10 leçons sur le management mettant en exergue les spécificités liées à la distance
> 25 activités ludiques et d'introspection invitant à s'interroger sur ses propres pratiques
> 23 fiches visuelles au format PDF téléchargeables pour avoir un guide pratique et 15 podcasts Story RH

STAND ALONE OU EN COMPLÉMENT

Ce programme peut constituer une 1ère étape d'acculturation aux fondamentaux du management du travail à distance ou compléter un programme de formation traditionnelle existant pour que ses bénéfices s'inscrivent dans la durée.

4 OBJECTIFS

1. S'approprier les fondamentaux du management
2. Comprendre les spécificités liées à la distance
3. Questionner ses propres pratiques
4. Mettre en oeuvre dans son quotidien

10 LEÇONS

Comprendre la distance, les fondamentaux du management, donner un cap, organiser le travail, gérer les ressources, manager les compétences, reconnaître et motiver, animer et fédérer, communication et relations, recommandations pratiques

CONÇUE PAR PATRICK STORHAYE

Président de Flexity, Professeur Associé au CNAM, fondateur de RH info et co-fondateur de Story RH, co-auteur avec Patrick Bouvard de l'ouvrage "Le travail à distance" chez Dunod (2013).

POURQUOI LA GRATUITÉ ?

Une volonté : être utile aux entreprises, à la société et aux personnes
Un parti pris : secouer «le landerneau» de la formation
Une conviction : une manière élégante de promouvoir un savoir faire



ACTIVER L'INVESTISSEMENT FORMATION, POUR NE PAS DIRE L'ENACTER

JEAN-CLAUDE**DUPUIS**

Jean-Claude Dupuis, Institut de Gestion Sociale,

La question de la reconnaissance des effets économiques et financiers des actions de formation revient régulièrement sur les agendas depuis une quarantaine d'années et l'entrée dans une économie fondée de plus en plus sur la connaissance, l'immatériel et l'innovation. La suppression de l'« obligation de dépenser » par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a, bien entendu, renforcé cet enjeu. Une obligation légale de former demeure certes pour les employeurs. Cela étant, la quasi-mise en marché des acteurs de la formation professionnelle attise depuis l'intérêt de voir les dépenses de formation pensées également comme des investissements productifs.

La reconnaissance légale[1] de l'Action de formation en situation de travail (AFEST) remet sur le devant et renforce même cet enjeu. Cette reconnaissance facilite en effet la possibilité d'internaliser la formation plutôt que de la confier à des prestataires externes. Elle repose à nouveau le modèle économique de la formation, non sans risques de tarissement de l'effort financier global de formation des entreprises. Pour nombre d'acteurs privés et publics, il deviendrait encore plus urgent d'amener les entreprises à penser la formation comme un investissement plutôt que comme une charge.

Vu leurs portées symboliques et cognitives pour penser l'entreprise et sa dynamique, les regards des acteurs du champ de la formation se tournent majoritairement vers les normes de comptabilité générale et financière. De nombreuses voix s'étonnent que les dépenses de formation n'y puissent pas y être activées au sens de pouvoir être inscrites à l'actif du bilan de l'entreprise puis amorties. Il en irait bien entendu de la capacité de les penser et de les traiter comme des dépenses d'investissement. Il se pourrait toutefois que les normalisateurs comptables aient de bonnes raisons de ne pas s'ouvrir de trop à l'activation des dépenses de formation sans pour autant vouloir leur dénier leur caractère d'investissement. Il apparaît donc opportun et nécessaire de clarifier ces « bonnes raisons » afin que les acteurs de la formation ne se trompent pas de combat.

De tels choix découlent du fait que la comptabilité financière n'est pas la finance et que le bilan d'une entreprise n'a pas forcément pour finalité de renseigner sur la valeur de revente d'une entreprise. Dans le prolongement, la comptabilité se doit d'être prudente et dire ce qui est et non ce qui pourrait être. Les normes comptables déterminent en effet le revenu généré par l'entreprise et donc le fruit qui peut être distribué et consommé. Enfin, il convient d'avoir à l'esprit que la comptabilité compte et raconte.

1 Par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.



Elle ne se limite pas au bilan et au compte de résultat. Des notes extrêmement diverses (annexes, notes to accounts), mêlant éléments chiffrés et narration, viennent à la fois expliquer et compléter les informations financières. Liée, la comptabilité n'oublie pas l'investissement formation. Elle préfère, pour de bonnes raisons, le raconter plutôt que le compter. L'ensemble de ces éléments conduisent à devoir relativiser la portée du règlement[2] de l'Autorité des Normes Comptables (Française) proposant l'inscription sur option en immobilisation des frais de formation relatifs à la mise en service d'une immobilisation.

Lié, l'activation des dépenses et des temps de formation peut et devrait emprunter un autre cheminement. Celui-ci présuppose d'arriver à repenser les « situations de formation » pour pouvoir les penser également comme des « situations de gestion » au sens donné à cette expression par Jacques Girin sans les y réduire : « une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. »[3]. Bien entendu, cela est a priori plus aisé et parlant pour les actions de formation en « situation de travail ». Ce travail de recadrage symbolique, cognitif et technique des situations dans lesquelles sont plongés les acteurs peut tout à fait prendre appui sur la médiation d'outils de contrôle de gestion socioéconomique, notamment ceux du contrôle des coûts et des performances cachés. Il en va de même du nouveau modèle d'évaluation de la formation de(s) Kirkpatrick, modèle dynamique et centré sur les attentes des parties prenantes (Return On Expectations), à même d'instancier des habitudes de pensée et d'action propres au monde économique et financier. Il en retourne que la mise en actes (enactement) de l'investissement formation peut passer également et surtout par une activité distribuée de contrôle de gestion de la formation.

Cela étant, il faut savoir raison garder pour ne pas sombrer dans la « gestionniste ». Trop de gestion tue la gestion. Nous invitons en conséquence et en conclusion les contrôleurs de gestion de la formation « en puissance » à lire l'une des quarante-deux histoires succinctes et éclairantes, concoctées par Henry Mintzberg[4], à savoir celle intitulée « Analyste : analyse-toi toi-même »[5]. A bon entendeur, salut.

Jean Claude Dupuis

2 Règlement ANC n°2019-09 du 18 décembre 2019.
3 Girin Jacques (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion. Eléments de théorie et de méthode », in : Martinet A.-C. (coord.), Épistémologie et sciences de gestion, Economica, Paris, p. 142.

4 Mintzberg Henry (2019), Histoires du soir pour managers. 42 histoires surprenantes pour réveiller votre management, Paris, Vuibert.
5 Au regard du sujet de la présente tribune, l'histoire pourrait être réintitulée « Contrôleur : contrôle-toi toi-même ».



Mooc : Loi Avenir de la formation au développement des compétences



LE CHERCHEUR COLLECTIF

DENIS**CRISTOL** LINA**HAMED** THEO**RODE**

Denis Cristol : Directeur innovation et pédagogie de l'Association pour le progrès du management, chercheur associé en science de la formation à Paris Nanterre (équipe apprenance),

Lina Hamed : Consultante en stratégie L&D et RSE, Caramel Consulting, précédemment responsable d'une université d'entreprise à l'international d'un grand groupe d'assurance.

Théo Rode : Chargé de Développement RH au sein d'ACTA, il co-conçoit et déploie des politiques de développement des compétences Avec SOL France, il a œuvré sur les projets du Chercheur Collectif et a co-initié le lancement du cercle étudiants/jeunes actifs.

Partir du terrain pour nourrir la recherche. Et mettre, en retour, ses apports au service des pratiques du terrain. C'est ce qu'a initié SOL France en novembre 2019, avec un projet mené par le chercheur collectif sur l'actualité des organisations apprenantes.

Une trentaine d'acteurs se sont mobilisés pour former le « Chercheur Collectif » de SOL (RH, chercheurs, consultants, coach, étudiant). Pendant 15 mois, en se basant sur la méthode de la « Théorie ancrée » (Grounded Theory), les membres du chercheur ont analysé des données issues du terrain, dans une perspective sociologique. Fondamentalement, il s'agissait de mettre la profondeur de la recherche au service des problématiques du terrain. Après avoir défini les contours de cette recherche, plus de 60 entretiens ont été réalisés pendant la période de confinement. Cela a permis de collecter des témoignages riches en enseignements.

Retour sur ces travaux qui proposent de nouvelles perspectives pour penser et expérimenter l'organisation apprenante. Les 5 Disciplines : une réponse à un monde complexe, incertain et instable.

"L'organisation apprenante est une organisation qui augmente continuellement sa capacité à créer son futur" (Senge 1991).

Comment réaliser cela dans un contexte de plus en plus incertain, qui dure depuis plus d'un an ? La crise sanitaire a durablement impacté les activités et le fonctionnement des organisations. Le télétravail, les restrictions de mobilité et la distanciation physique ont bouleversé nos façons de travailler : cohésion des équipes, dynamiques de collaboration et d'apprentissage.

Les défis auxquels font face les organisations sont inédits. Lors du premier confinement, les catalogues ne proposaient pas de formation : « Comment réussir à travailler avec des enfants en bas âge à la maison » ? « Quels sont les effets de la distanciation sociale prolongée sur la collaboration au sein des équipes ? » Les services de formation classiques et les offres traditionnelles ne suffisent plus pour répondre rapidement aux besoins émergents.

L'organisation apprenante, à travers les 5 disciplines proposées par Peter Senge, apporte des réponses et des clés concrètes.

Nous vous proposons de les redécouvrir au regard de l'actualité, des résultats des entretiens et des besoins auxquels nous faisons face en tant que RH :



1 La pensée systémique : nous invite à étudier les phénomènes en termes de boucles de rétroactions et non pas uniquement en termes de causes et conséquences. Cela permet aux acteurs d'avoir une vision globale clarifiée pour agir sur les bons leviers. Elle traduit par exemple par la création d'écosystèmes de partage et de collaboration avec des acteurs du secteur internes et externes.

2 Maîtrise personnelle : Cette discipline nous invite à continuellement clarifier notre vision personnelle et notre approche de la réalité, à s'auto-observer, tirer les leçons de nos expériences pour nous permettre d'atteindre nos objectifs. L'individu se saisit de son développement. L'aide d'un coach peut être précieuse : "cet accompagnement me permet de mieux voir les enjeux et d'avoir du feedback".

3 Modèles mentaux : Ce sont nos schémas de représentations profonds qui influencent nos jugements, nos réactions, nos décisions et la façon dont nous voyons le monde. En prenant conscience de l'existence de nos modèles mentaux et en les identifiant explicitement, nous devenons capables de prendre du recul, de désapprendre, de se défaire des schémas obsolètes du passé et du "On a toujours fait comme ça". Développer cette discipline permet de soutenir une culture inclusive, nourrir la diversité au sein des équipes, ingrédients indispensables de l'innovation et la créativité.

4 Vision partagée : il s'agit là de la discipline qui permet de faire émerger une vision collective du futur. Elle est créée à partir des représentations de chacun. Elle naît des ressentis du terrain, exprimés par les collaborateurs. La pratiquer fait émerger la raison d'être de l'entreprise. Les collaborateurs y trouvent alors du sens, vecteur d'engagement et de motivation des équipes. "Si tu n'y crois pas, cela ne marche pas" partageait un manager dans un des entretiens.

5 Apprendre en équipe : Cette discipline commence par le dialogue. « C'est la capacité des membres d'une équipe à suspendre leurs jugements personnels et permettre de « penser ensemble » rappelle Peter Senge. L'acceptation de l'autre tel qu'il est, est un facteur de confiance fondateur de l'équipe. "Ils réalisent,

qu'ils ne doivent pas être parfaits pour pouvoir se comprendre et se faire comprendre. Et là, tout à coup, ça va mieux." Ces disciplines sont interconnectées et se nourrissent. Les adopter permet d'instaurer dans les équipes une culture de la créativité, de l'innovation et de l'adaptation permanente. Autant d'éléments précieux pour développer les solutions du monde de demain.



« L'organisation apprenante n'est pas déconnectée des enjeux business ; bien au contraire » rappelle Laurence Delord « Head of Learning & development – Manager de Transition » au sein d'Harmonie Mutuelle. « Elle devient le prisme de la compréhension par chacun de l'organisation dans sa globalité, des interactions entre les différentes structures et de la vision claire du rôle individuel et collectif au sein de ses métiers. Elle permet de soutenir le nouveau modèle pour se projeter vers l'avenir ».



Le projet « Recherche-action » : déroulement et résultats



En s'appliquant les principes de l'organisation apprenante, l'équipe a produit des résultats qui ont dépassé ce qui était initialement prévu. Un benchmark a été réalisé auprès d'acteurs d'organisation (opérationnels, managers, directeurs, etc.) en s'appuyant sur les 60 entretiens qui ont été menés et finement décortiqués. Une méthodologie de codage et un outil d'analyse linguistique ont notamment été utilisés. Cela a abouti à la publication de quatre livrets sur l'organisation apprenante, un outil de diagnostic et la méthodologie CAPT en 5D. Le parcours du collectif a été capté par un sociologue-vidéaste, dans un documentaire et 16 entretiens vidéo-filmés. Les résultats ont été partagés lors d'un événement en ligne "Great place to learn" les 9 et 10 mars 2021. Un événement en ligne qui a rassemblé plus d'une centaine de participants. L'intention était de faire vivre et expérimenter concrètement, ensemble, les dynamiques actuelles d'une organisation apprenante.

Les principaux enseignements sont les suivants :

- *La distinction dans les pratiques entre apprentissage et apprenance. Le premier décrit les processus par lesquels nous apprenons, alors que l'apprenance est "une attitude favorable caractérisées par un ensemble durable de dispositions favorables à l'acte d'apprendre dans toutes les situations ; formelles et informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non intentionnelle ou fortuite". (Carré, 2005). La notion d'apprenance collective prend elle aussi une importance toute particulière, étant donné qu'elle consiste, au sein des équipes, en "des attitudes partagées favorables à un apprendre ensemble", comme l'a rappelé Denis Cristol lors de l'événement Great Place to Learn.*
- *La vision stratégique partagée au sein des équipes est gage de sens au travail et d'investissement. Elle amène à une posture favorable à l'apprenance.*
- *Une forte culture du feedback est un réel levier d'apprentissage et d'amélioration continue. Elle est aussi créatrice de lien car permet une meilleure compréhension entre les managers et leurs équipes.*
- *Le rôle des acteurs qui accompagnent les apprenants. Outre les managers, on pense aussi aux pairs, facilitateurs, mentorat, réseaux externes de partage de pratiques, etc.*
- *Le développement de la posture de facilitation, notamment au niveau collectif : il s'agit d'une posture d'accompagnement, de soutien et d'écoute.*
- *Enfin, les impacts de la crise sanitaire sur l'apprenance et les modalités d'apprentissage : le digital et les outils collaboratifs sont devenus des modalités clés pour maintenir du lien et travailler en mode projet.*

Animée par les valeurs du collectif et du partage, l'association SOL a mis à disposition de tous l'ensemble de ces résultats. Nous vous invitons à les découvrir en détail sur son site et sa chaîne Youtube.

Denis Cristol, Linda Hanedi, Théo Roche

PANDÉMIE ET PÉDAGOGIE, LE CHALLENGE DES ORGANISMES DE FORMATION

SARAH**GAUTHREAUX** REZA**FAZLOLLAHI**

- Sarah Gauthreaux, Chief Marketing Officer, Edtake
- Reza Fazlollahi, Fondateur de Reaching Target

La crise sanitaire que nous traversons, malgré les idées reçues, n'est pas forcément une aubaine pour les acteurs de la formation, c'est avant tout un challenge colossal. Bien sûr que les organismes de formation peuvent « tirer leur épingle du jeu », mais il leur faut être réactifs, agiles, et procéder à des changements radicaux de pratiques et de culture.

Le secteur de la formation a été très rapidement, dès le premier confinement, mis sous la lumière (brulante) des projecteurs. La mission qui leur a été affectée (de force) : trouver des solutions en urgence pour digitaliser massivement et immédiatement des milliers de formations présentielles, et de qualité s'il vous plait !

Les formations suite à la pandémie : du présentiel au distanciel

Dans la difficulté, il a fallu voir le verre à moitié plein ! Le confinement a imposé le télétravail de masse. Fini de convaincre le monde entier des bienfaits du digital, reste à prouver que cela fonctionne réellement...

Mais voilà, transformer la culture d'une organisation, ça demande du temps. Les organismes de formation ont donc été contraints de chercher de l'expertise à l'extérieur de leur entreprise.

Le secteur de la EdTech, anciennement FOAD, n'est peut-être pas né d'hier, cependant la vaste majorité des entreprises qui le composent, est composé d'entreprises de petites et moyenne tailles ou de startups, éloignées de la culture des organismes de formation.

Prenons le cas de Reaching Target, semblable à de nombreux organismes de formation qui ont su transformer cette menace en opportunité. Ils ont su répondre à ce qu'on peut appeler le syndrome « maintenant ou jamais ».

Confrontés aux nouvelles interdictions, comme tous leurs confrères, ils ont d'abord cherché à assurer la continuité pédagogique et la transmission de leurs savoirs, base de leur expertise.

Passer de gérer l'urgence à l'émergence de nouvelles pratiques de formation

La première solution a été d'organiser des webinaires. Souvent confondu avec la classe virtuelle, ce format est assez proche de la formation présentielle, parfois très descendant. Il permet de garantir rapidement une continuité pédagogique simple en période de télétravail (et pas seulement d'ailleurs...).

L'avantage est que le webinaire n'impose pas de limite dans le nombre de participants, c'est ce qui le rend plus complexe si on a l'ambition de

garder un niveau d'attention élevé de la part de ceux-ci.

La richesse apportée par les webinaires pour les organismes de formation, réside dans la capacité de faire intervenir des participants sur scène, ou à travers des quizz, des sondages, ou tout simplement via des actions de Community Management sur les chats de discussions.



La deuxième solution a été de se tourner vers la classe virtuelle. Evidence ? Pas exactement.

Cette nouvelle pratique pour les organismes de formation peut s'avérer être un piège finement tendu. Nombreux sont ceux qui, probablement dans l'urgence, ont décidé de garder la même structure pédagogique de leur formation présentielle, mais à travers des outils de classe virtuelle. Grave erreur !

Une classe virtuelle, c'est tout sauf un présentiel sur un Zoom ou un Teams. Il faut repenser la structure pédagogique de la classe, et exploiter au maximum les fonctionnalités des outils utilisés. C'est là qu'interviennent les entreprises spécialisées dans le digital. Beaucoup d'organismes de formation l'ont vite compris, mais parfois un peu trop tard.

Une autre alternative pour les organismes de formation a été de chercher à acquérir et utiliser des formations déjà produites, dites « sur étagère ». Evidement, l'une des motivation expliquant ce choix a été de faire financer ces formations par le FNE (L'aide à la formation du Fonds National pour l'Emploi). Là aussi leur parcours a été semé d'embuches.

Le problème principal était d'utiliser du « prêt à jeter », qui ne répond pas suffisamment aux besoins spécifiques des apprenants. Offrir un contenu trop générique, seul, c'est la garantie d'une formation décevante. N'ayons pas peur du mot, c'est très souvent une formation ratée !

Comment faire de ces contraintes des opportunités pour l'après Covid ?

Cette période a radicalement changé le quotidien des collaborateurs : télétravail, garde d'enfants, activités restreintes... tout cela et bien plus encore, a eu un impact direct sur leur mode de vie.

Mais ils ont dû aussi rapidement s'adapter à de nouvelles méthodes d'apprentissages, ou du moins de nouveaux formats de formation.

Avec ces approches digitales, les organismes de formation ont dû investir pour rester fidèles avec leur culture d'entreprise et identifier où résidaient leurs valeurs ajoutées maximales dans leurs formations.

C'est ainsi que de nombreux OF ont choisi de digitaliser massivement leur catalogue de formation en concevant des formats ludiques et interactifs de ressources pédagogiques utilisant le meilleur du digital. Cela leur permet de joindre l'utile (le développement des connaissances et compétences) à l'agréable (prendre du plaisir à apprendre).

Pour se lancer dans ces chantiers, , il a été impératif de faire monter en compétences les formateurs et ingénieurs pédagogiques sur des aspects majeurs du digital learning : maîtriser les nouvelles modalités pédagogiques, les nouvelles technologies et les outils de diffusion.

Pour poursuivre le développement de leurs catalogues d'offres sur le moyen et le long terme, les OF ont également misé sur le développement de formations sur-mesure, pour mieux couvrir les besoins clients. Pour ce faire, nous pouvons constater que deux stratégies sont souvent menées en parallèle :

Investir dans l'outillage : par l'acquisition d'outils de

captation vidéo, des outils auteurs, des LMS etc.

Nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs de contenus ou des agences de formation digitale

Un des obstacles qui se présentent aux organismes de formation réside dans la diversité et la fragmentation de l'offre proposée par les startups EdTech. Cette multiplicité de solutions ayant toutes pour objectif d'aider à la transformation des ressources de formation, est en fait un labyrinthe illisible qui peut vite rendre l'identification d'un prestataire impossible.

Dans le cas de Reaching Target, la démarche choisie a été de développer un premier parcours de formation digital sur-mesure. Pour répondre à la contrainte de le réaliser en seulement quelques semaines, il leur a fallu trouver une solution capable de les aider dans la conception de modules, et prenant en charge la gestion de projet.



Ils ont identifié un acteur original dans l'univers EdTech, un espace de travail dédiée à la formation : l'entreprise edtake. En effet, cette startup a su combiner et intégrer les deux stratégies citées plus haut.

Cette approche unique apporte l'accompagnement indispensable d'experts de la formation digitale, déchargeant ainsi l'organisme de formation de la complexité des tâches techniques et de conduite de projet, missions n'appartenant pas à leur cœur de métier.

Nous pouvons y voir une piste nouvelle de collaboration entre organismes de formation et entreprises expertes dans la gestion de projets complexes de production de ressources pédagogiques.

La place du Blended Learning dans les années à venir

De cette période de bouleversement du monde de la formation, on retiendra que les modalités de formation digitales se sont imposées. Cependant, il serait faux de croire que celles-ci vont remplacer de manière générale et définitive les face à face pédagogiques. Bien évidemment, nombreuses seront les prestations qui vont se poursuivre en mode présentiel car indispensables dans beaucoup de contextes.

Voilà pourquoi le Blended Learning, nommé aussi apprentissage hybride, va se développer considérablement dans les années à venir. Il représente une combinaison de séquences de formation en ligne et de formation en présentiel, en associant le meilleur du digital et le meilleur du présentiel.

Formateurs, concepteurs y trouvent la parfaite concrétisation d'un juste équilibre entre présentiel et distanciel, pour construire des formations efficaces.

Nous sommes donc à un moment clés de transformation des métiers de la formation. Tout le monde commence à bien le comprendre et envisager la transformation des postes traditionnels de formateurs. Les opportunités d'évolution existent riches et variées.

La réorganisation des offres de formation nécessite l'intervention d'ingénieurs de formation en charge de concevoir des dispositifs utilisant le meilleur du digital.

Dans un univers archipel, où chaque acteur apporte le meilleur de ses compétences, on peut imaginer que nombreux seront les formateurs évoluant vers des postes de concepteurs, learning designers, ingénieurs pédagogiques.

Et pour ceux qui le souhaitent, resteront les métiers plus techniques de chef de projet et d'interface avec les entreprises EdTech partenaires.

Sarah Garthwaux
& Reza Faziollahi



GARF

GROUPEMENT DES ACTEURS ET RESPONSABLES DE LA FORMATION

1ER RÉSEAU NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT RH

Adhérer au GARF, c'est :

- Rejoindre la 1ère communauté de métiers et de pratiques dans les domaines Formation, Compétences et Développement RH.
- Bénéficier d'un espace de réflexion, de partages de pratiques, d'échanges et de retours d'expériences sur des problématiques RH, Formation et développement des compétences.
- Accéder à un centre de ressources national, via le portail, et la mutualisation de savoirs, de références et d'innovations.
- S'inscrire dans un réseau de professionnels, pour participer au débat d'idées, aux avancées des pratiques professionnelles, contribuer par l'engagement associatif aux réflexions nationales et législatives.
- Bénéficier des productions de la commission juridique.

Des services adaptés à vos besoins

- ✓ Des réunions périodiques organisées en Région.
- ✓ Une mutualisation et un partage des travaux de groupes.
- ✓ Une veille juridique FIDAL et des réponses à vos questions techniques.
- ✓ Une Newsletter mensuelle.
- ✓ Un espace numérique réservé aux adhérents via le Portail du GARF : un forum collaboratif d'échange, de partage des bonnes pratiques, un espace emploi, une veille sur l'actualité de la profession...

Sur toute la France

13 Groupes en région :
Aix-Marseille, Bordeaux, Clermont-Férrand, Grenoble, 2 groupes à Lyon, Nantes, Orléans, Reims, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse

7 groupes à Paris et une commission juridique :
Paris 11, Paris 12, Horizon, Ouest-Etoile, Challenge, Azur, Secteur Public

garf@garf.asso.fr
www.garf.asso.fr

4 avenue du Stade de France
93218 Saint Denis la Plaine

En partenariat avec LeLab RH

ED Tech 3

Les startups en renfort

179 Le salon LearningTech au service de la formation digitale
Sally-Ann Moore

183 L'écologie une nouvelle compétence
Amélie de Ronseray

187 Comment la COVID peut faire évoluer le métier de formateur
Alain Commissione

191 Digital Learning, le virage à ne pas louper
Alexandre Malarewicz

194 Learning Show - Rennes
12 Octobre Couvent des Jacobins

195 Suivre les compétences des collaborateurs
Jean-Christophe Roche

199 Post Covid, fin de la formation... place à la trans-formation
Equipe SkillMeeting

203 Digital Learning : les makers au secours des départenements formation - Sébastien d'Albert-Lake

207 Réinventons la formation par l'action. L'action étape ultime de la montée en compétence ? - Antoine Pernet

211 En formation aussi, un acte vaut mieux que 1000 discours
Alice Loesch

215 Le digital Learning se professionnalise : on ne formera plus jamais comme avant - Sophie Lazard

217 En digital learning, ce ne sont pas les ingrédients qu'il faut changer mais la recette - Frédéric Kuntzmann

221 Le monde de la formation a changé, chiffres à l'appui
Johann Michel

225 Distanciel et Ingénierie de la formation sortent renforcés de la crise sanitaire - Elian Chrebor

229 Développer les compétences après la pandémie : le nouveau grand défi des entreprises ? Carla Zimmermann

233 Le développement des collaborateurs post-covid : un mouvement de fond bénéfique pour tous -Paul Courtaud et Vincent Hogommat

241 Après 1984, découvrez la nouvelle dystopie 2024
Anthony Thomas

245 Leaders, muttez vous en influenceurs internes grâce aux stories
Eric Delaloy

249 (Re)Onboarding et Pandémie : L'autonomie comme moteur de la motivation - Cédric Plessis

253 Devenez un Mentor
Nicolas Morel

257 La nouvelle ère du développement humain 4.0 grâce aux données et à la technologie - Clarisse Pamies

261 La culture du feedBack, levier d'épanouissement des collaborateurs Benoit Cresson

267 Formation Post-Covid : Mieux, plus vite et moins cher ?
Dominique Ledogar

271 Réussir une démarche de Upskilling ou Reskilling
Carole Menguy

275 Et si les softskills étaient les nouveaux hard skills de demain
Nawal Abboud



LE SALON LEARNING TECHNOLOGIES FRANCE AU SERVICE DE LA FORMATION DIGITALE EN LIGNE ET EN PRÉSENTIEL

SALLY-ANN**MOORE**

Head of Content and Strategy, Learning Technologies France

Cet article fournit un panorama du salon Learning Technologies France sous toutes ses formes : les retours d'expérience du premier volet de LTDX (Learning Technologies Digital Expérience) en février dernier, un avant-goût de LTDX 2.0 qui se tiendra en ligne du 21 au 25 juin 2021 (https://www.learningtechnologies.co.uk/LTDX-FR), et les nouvelles du salon qui aura lieu le 26 et 27 janvier 2022, à Paris Porte de Versailles.

Retour sur la dernière édition du salon

La dernière édition présentielle du salon Learning Technologies France a eu lieu les 6 et 7 février 2020 – avec 200 exposants, 7000 visiteurs et un programme de conférences gratuites de haut-niveau. Trois salles de conférences principales, dédiées aux entreprises et au secteur public, ainsi qu'une demi-journée internationale en anglais pour les CLO (Chief Learning Officers) – avec en complément 6 théâtres ouverts au programme riche en démonstrations de nouveautés, d'innovations et d'exemples pratiques à la formation digitale en France.

Peu après cette édition, le 29 février 2020, Olivier Véran, Ministre des Solidarités et de la Santé, annonçait l'interdiction des rassemblements de plus de 5,000 personnes et mettait en sommeil toute la filière événementielle.

Lancement de Learning Technologies Digital Experience (#LTDX21)

L'édition 2021 de nos salons n'a donc pas pu se tenir. Souhaitant entretenir le lien qui nous unit avec tous nos visiteurs, les équipes de Learning Technologies à Londres, Paris, Berlin et Düsseldorf ont lancé LTDX21, premier événement virtuel multilingue - destinés à tous les professionnels du Learning & Development à travers l'Europe.

LTDX s'est tenu en ligne du 15 au 26 février 2021. Plus de 100 experts renommés ont animés des webinaires, des études de cas, des sessions en direct sur des thèmes liés à l'innovation pédagogique au service de la formation digitale.

Cette 1ère édition a fédéré plus de 10,000 professionnels de la formation digitale et des RH du monde entier. Malgré l'impossibilité de se rencontrer en personne : 91% des participants ont été satisfaits de leur expérience LTDX. "Des conférences toujours riches pour bousculer nos méninges, des échanges avec les autres participants propices au réseautage et des présentations concrètes d'outil par les prestataires. Même entièrement à distance, LTDX reste un événement incontournable pour la veille et le benchmark." Chef de projet innovation formation chez SNCF

Retenons quelques chiffres très encourageants qui dépassent même la fréquentation d'un salon en présentiel :

- *10,708 personnes inscrites*
- *24,984 vues sur les webinaires,*
- *26,765 messages échangés*
- *+100 pays participants*

Fort du succès de ce premier volet de LTDX, une deuxième édition encore plus ambitieuse se tiendra fin juin : plus de sponsors, plus d'intervenants et encore plus de participants.

LTDX France 2.0 se tiendra du 21 au 25 juin 2021 (en ligne)

Parmi les thématiques de conférences qui seront traitées par nos experts :

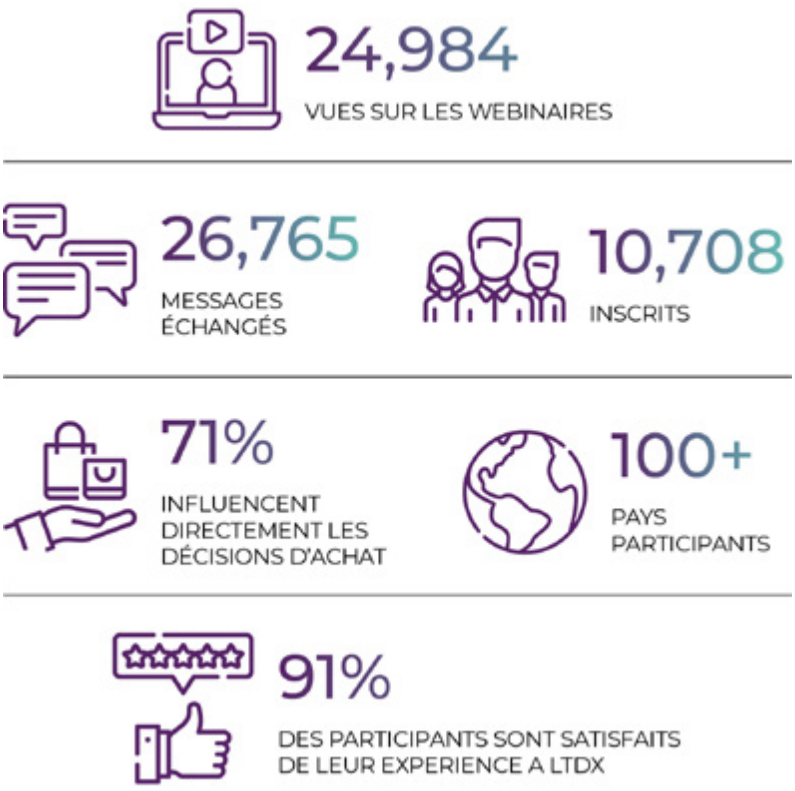
- *Le développement professionnel et le tutorat en ligne*

- *L'analyse des données et l'impact de la formation*
- *Les tendances et innovation en technologies de formation*
- *L'ingénierie de la formation et création des contenus à distance*
- *La mise en œuvre et gestion des programmes de formation à distance*
- *L'engagement des apprenants et la conception de contenu pour le succès des apprenant*
- *La motivation des équipes et des nouveaux employés, et l'onboarding à distance*

Du lundi au vendredi, nous proposerons cinq sessions par jour, chacune modérée par un expert, avec des retours d'expérience de grandes entreprises françaises et européennes, des quiz, des sondages, des débats et des interventions stratégiques des spécialistes renommés. Parmi les nouveaux sponsors nous accueillons Moovone et Coachhub pour la partie coaching ; pour la partie LMS nous profitons des talents et de l'expérience de 360Learning, Cornerstone On Demand et CrossKnowledge ; Edflex pour la montée compétences, Beedeez pour le mobile Learning, et enfin Gofluent pour l'apprentissages des langues. Le salon physique reviendra renforcé, en janvier 2022

Evidemment, nous sommes tous impatients de pouvoir nous réunir à nouveau et il va sans dire que la prochaine édition présentielle du salon aura une symbolique toute particulière. La demande est très forte que ce soit venant des visiteurs ou des exposants.

Le salon se tiendra les 26-27 janvier 2022 à Paris Porte de Versailles Hall 3, et annonce une croissance en taille de 10% avec 8000 m² déjà réservés, quatre grandes salles de conférences plénières, et six théâtres ouverts répartis entre les stands. Plus de 220 exposants seront présents – tous les acteurs principaux du Digital Learning en



France y participent. Les invitations aux conférences seront envoyées à plus de 70 000 professionnels de la formation en entreprise et secteur public. Plus de 7000 visiteurs sont attendus. Le salon offrira aux visiteurs des conférences gratuites d'une qualité exceptionnelle, organisés selon les pôles d'intérêt de la profession :

- *Salle Conférence PARIS : dédié aux questions RH et formation digitale des grandes organisations avec témoignages des grands groupes*
- *Salle conférence BERLIN : dédié aux retours d'expérience et stratégies pour PME, Associations, secteur publique, centres de formation et éducation adulte.*
- *Salle conférence LONDRES : Conférences spéciales apprentissage de langues et conférence internationale en anglais*
- *Salle de conférence LAS VEGAS : Innovations, inventions, technologies d'apprentissage dernier cri et panorama de la Edtech en France*

L'inscription sera ouverte à partir de septembre 2021 et le programme des conférences sera publié en novembre 2021. Pour de plus amples informations, visitez notre site https://www.learningtechnologiesfrance.com ou écrivez-nous à info@learningtechnologiesfrance.com

Sally Ann Moore

FEDERATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

PROMOUVOIR

UNE FILIÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES OUVERTE, INNOVANTE, DE QUALITÉ.

LA FÉDÉRATION RASSEMBLE TOUS LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, POUR PROMOUVOIR ET RENFORCER LEUR IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL POSITIF SUR L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE ET DES TERRITOIRES.

900 ADHÉRENTS

5,8 MILLIONS DE STAGIAIRES FORMÉS



13 DÉLÉGATIONS RÉGIONALES

ffp
Fédération de la Formation Professionnelle

RETROUVEZ LA FFP SUR TWITTER, LINKEDIN ET YOUTUBE
FedeFormPro_FFP

WWW.FFP.ORG
WWW.PIA-FFP.ORG
WWW.CPFFP.ORG



L'ÉCOLOGIE UNE NOUVELLE COMPÉTENCE

AMELIE **DE RONSERAY**

Directrice de l'innovation chez Artips

Face à la transition écologique qui est un enjeu central de nos sociétés et entreprises, les équipes RH sont en première ligne. Via la politique RSE, la communication RH et la Formation elles doivent accompagner ce changement radical de nos comportements. C'est dès aujourd'hui qu'il faut parvenir à sensibiliser et former le plus grand nombre afin que tout professionnel soit en mesure d'adapter ses pratiques quotidiennes. Le développement de ces nouvelles compétences permettra de collaborer plus efficacement à distance ou au contact direct des acteurs, de constamment s'adapter individuellement et collectivement. La connaissance et le partage sont au cœur de cette nouvelle culture plus exigeante sur le savoir-être et le respect de l'impact environnemental.

30 milliards. C'est le montant alloué à la transition écologique par le plan France Relance présenté le 3 septembre 2020, sur les 100 milliards consacrés à la reprise économique française post-covid. Depuis ce jour, ni la pandémie, ni l'écologie n'ont disparu de l'agenda politique et économique. Les nations sont passées du débat à l'action.

L'écologie, au cœur du modèle social et économique de demain

En novembre dernier, les États membres de l'Union Européenne donnaient leur feu vert pour que la Banque européenne d'investissement se transforme en banque du climat. Le Conseil d'État, lui, obligeait le gouvernement à justifier qu'il respectait la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur laquelle il s'était engagé à l'horizon 2030, suite à une plainte du maire écologiste de Grande-Synthe. Et dernièrement, un marathon législatif commençait à l'Assemblée nationale autour de la loi Climat et résilience. Si le texte fait débat tant il touche à tous les aspects de la vie quotidienne – se déplacer, se nourrir, se loger, consommer, produire et travailler –, il est le signe d'un changement de paradigme fort. Le dérèglement climatique est désormais une des données incontournables de nos modes de vie et de notre système économique. Quelles conséquences ces changements auront-ils sur les stratégies des organisations et donc, sur les compétences à acquérir pour les mettre en œuvre ?

Perte de clients, perte d'électeurs, perte de collaborateurs

Dès aujourd'hui, les entreprises et institutions dont l'activité pénalise la survie des générations futures s'exposent à des problèmes de taille. Les consommateurs risquent de se tourner vers d'autres produits ou services plus respectueux de l'environnement que les leurs. L'essor du marché de la seconde main aux dépens de la fast fashion l'illustre dans l'industrie de la mode. La croissance de 13% en 2019 du marché bio en France confirme, elle, l'évolution que semble suivre le secteur agroalimentaire depuis plusieurs années.

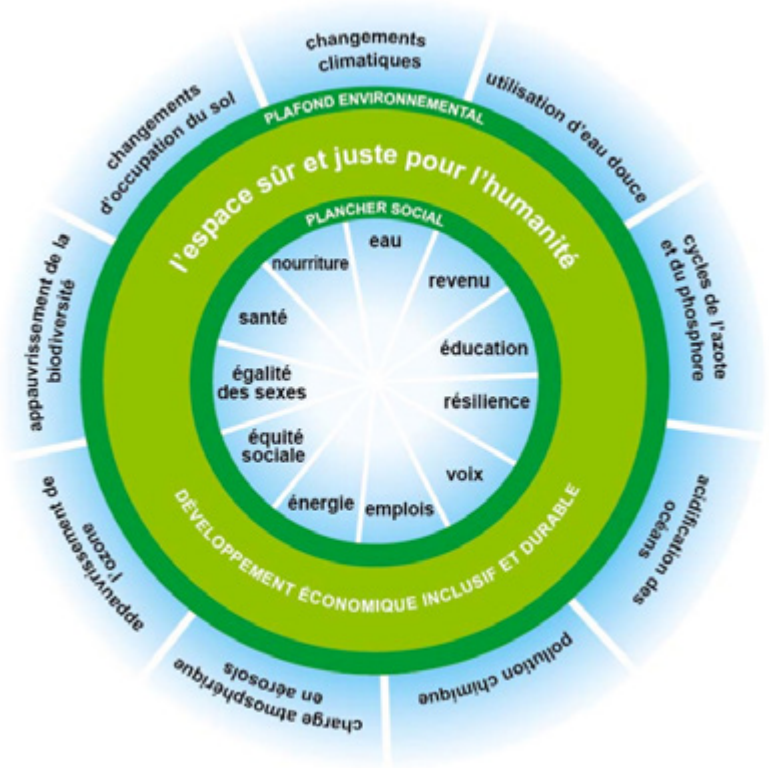
Les acteurs publics sont aussi concernés. La vague verte aux municipales de 2020 a montré à quel point l'écologie devenait centrale dans le choix des électeurs. De plus, les organisations publiques comme privées pourraient connaître une dégradation de leur marque employeur sans adaptation de leur modèle. Les sites de recherche d'emplois Shift your Job, Jobs that make sens ou encore Fuyons la Défense montrent, par exemple, la part de plus en plus importante de jeunes diplômés qui souhaitent rejoindre une organisation en accord avec leurs convictions sociales et environnementales. Plus question d'enjoliver ces engagements derrière du greenwashing ; désormais, des agences de notation venues d'Europe (Positive Workplace) ou des États-Unis (B Corp) les quantifient et les certifient. Alors, pour s'adapter à un monde où l'écologie joue un rôle de plus en plus central, intégrer l'impact environnemental aux prises de décision et aux modèles d'exécution est primordial. Pour ce faire, ce sont tous les professionnels qui doivent se former. Mais que doivent-ils apprendre et comment leur transmettre ces nouvelles connaissances et compétences ?

Un socle de connaissances et compétences en cours de réflexion au ministère de l'Enseignement supérieur

Le cadre académique émerge. Le socle de connaissances et compétences que tout citoyen et futur professionnel devra acquérir est en cours de réflexion. C'est sur cette thématique qu'un livre blanc a été récemment remis à Frédérique Vidal, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Ce travail conséquent a nécessité la mobilisation de 70 enseignants-chercheurs d'un large éventail de disciplines, des sciences à la philosophie en passant par le droit ou l'économie. Ce sont tous les enseignements pratiques et théoriques qui doivent aujourd'hui être réinventés pour prendre en compte la finitude de nos ressources. Une véritable révolution copernicienne des savoirs telle qu'énoncée par l'économiste Kate Raworth dans la Théorie du Donut. Si chaque profession est impactée différemment par la transition écologique, des besoins et des moyens communs de sensibilisation et de formation se dessinent.

Comprendre et faire comprendre les enjeux liés à la biodiversité, au réchauffement climatique et autres limites planétaires

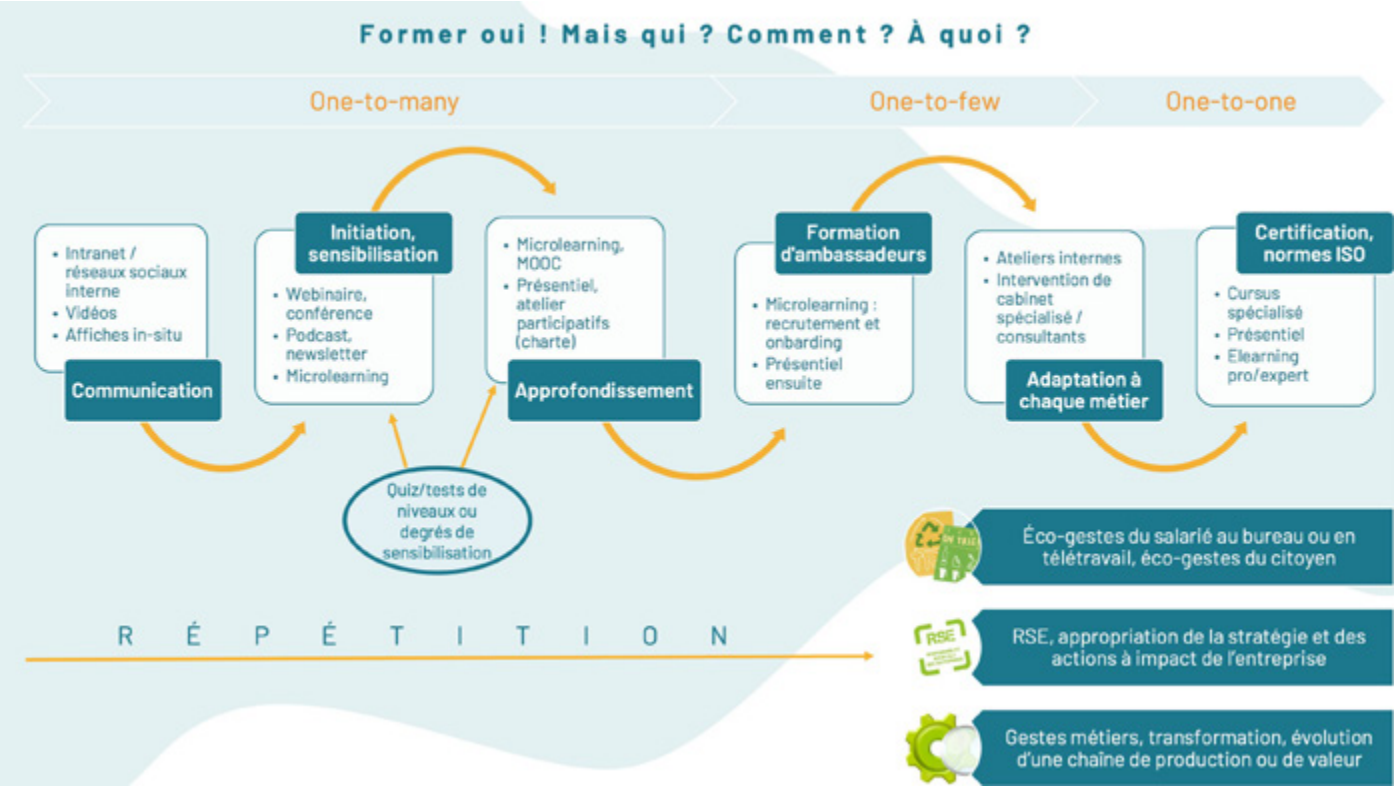
Aucun changement des pratiques professionnelles et citoyennes ne peut se faire sans action de sensibilisation. Les directions des ressources humaines, la formation et les directions de la responsabilité sociale et environnementale devront s'allier pour mobiliser les collaborateurs, transmettre simplement ces messages, les ancrer durablement. Mais quels dispositifs privilégier pour faire connaître massivement et efficacement ces enjeux aux collaborateurs ? Tout dépend



des objectifs et des collaborateurs visés, comme le montre le schéma ci-contre. La clef du succès réside dans la répétition et l'adaptation des canaux : communication et médias dédiés comme l'a fait l'AFD, ateliers d'intelligence collective comme le propose la Fresque du climat, parcours d'apprentissage en ligne par courtes sessions comme en co-créent The Shift Project et Artips Factory.

Agir et faire agir pour réduire l'empreinte de chacun sur la planète

Une fois la prise de conscience engagée, il est nécessaire de transmettre de bonnes pratiques pour que tout professionnel soit en mesure de réduire l'impact - souvent invisible - que son organisation et lui-même ont sur la planète. Alimentation, transports, énergie, immobilier, empreinte des produits et services de l'entreprise, nouveaux marchés cibles, etc. : les gains en durabilité sont partout pour une organisation ayant réussi à instiller une conscience écologique. Mais comment transmettre ces bonnes pratiques et écogestes sans être culpabilisant ou infantilisant ? Utiliser l'humour, les anecdotes mémorables, les mises en situation concrètes, incarner le propos en racontant les trajectoires de pairs, de personnalités inspirantes ou d'organisations vertueuses, faire participer peuvent être des axes intéressants à l'heure où la sensibilisation topdown ne fonctionne plus. La Région Bourgogne-Franche-Comté a suivi cette pédagogie avec succès pour transmettre le tourisme durable à tous les professionnels de son territoire.



Comment acquérir ces compétences liées à la transition écologique ?

Cette mutation rapide et mondiale a un impact direct sur toutes les fonctions, supports, commerciales et techniques. Elles ont besoin de formations blended pour adapter, au fur et à mesure, leur métier à ces nouvelles normes. Certaines industries, plus néfastes sur le climat, seront plus touchées que d'autres, engendrant des reconversions professionnelles. Un accompagnement sera alors nécessaire pour aider les professionnels des secteurs concernés à s'orienter vers des industries vertes (comme les énergies renouvelables, qui connaissent une pénurie de profils). Face à ce défi, des solutions existent. Le ministère du Travail a déjà lancé le dispositif Transitions collectives qui permet d'identifier les métiers fragilisés sur un bassin d'emploi et d'orienter les professionnels concernés vers des formations leur permettant de trouver un autre emploi à proximité. Derichebourg et Korian sont les premières entreprises à s'en saisir. Cette initiative gouvernementale ne pourra cependant, à elle seule, suffire tant la reconversion est un processus psychologique et social complexe. Comment savoir quel autre métier nous correspondra lorsque l'on a exercé le nôtre des dizaines d'années ? Quiz pour apprendre à se connaître et plateforme pour découvrir concrètement le quotidien de différents métiers pourraient aider. Des solutions digitales qui s'adaptent aux besoins et profils de chaque utilisateur, comme la SNCF l'envisage déjà dans son processus de recrutement.

Si l'ampleur des savoirs, savoir-faire et savoir-être à acquérir pour s'inscrire dans cette grande transition collective diffère en fonction des secteurs et des métiers, c'est bien tous les professionnels qui doivent être capables de mobiliser rapidement et efficacement une nouvelle compétence : intégrer l'écologie à leur activité quotidienne.

L'enjeu est culturel. Au-delà des techniques, des solutions éprouvées pour augmenter l'acquisition des connaissances, l'engagement des collaborateurs ou la mise en œuvre de dynamiques collectives, c'est l'adoption d'une nouvelle culture commune qui est souhaitable et possible.

Amélie de Rousseray



COMMENT LA COVID PEUT FAIRE ÉVOLUER LE MÉTIER DE FORMATEUR

ALAIN**COMMISSIONE**

Fondateur de Mine de Savoirs (agence de créativité pédagogique digitale et formation de formateurs)

Le secteur de la formation professionnelle tente encore de composer avec la crise sanitaire et la mise à distance des formations. Au cœur des expérimentations et des adaptations nécessaires, les formateurs professionnels ont fait appel à plusieurs compétences, nouvelles pour certains. Mais ce changement imposé et réalisé souvent dans l'urgence implique-t-il une modification durable, qu'en restera-t-il post-covid ? Comment le métier de formateur et par extension de tous les acteurs de la formation professionnelle vont-ils évoluer ?

Voici plus d'un an que le secteur de la formation professionnelle tente de composer avec la crise sanitaire. L'impossibilité d'assurer des formations en présentiel (possible sous conditions) a été une contrainte obligeant tout le secteur à se réinventer. Sans vouloir dresser un bilan exhaustif de ces derniers mois, quelques pratiques et tendances sont à examiner pour entrevoir l'avenir de ce secteur si souvent bousculé.

Les organismes de formation et les entreprises ont dû réagir rapidement à la situation, la solution la plus souvent déployée a été la classe virtuelle. Cette modalité a permis de parer à l'urgence d'adaptation nécessaire. Pourtant la classe virtuelle si elle est utilisée seule et comme un mimétisme du présentiel (dans son animation ou dans sa durée) ne présente pas l'aspect le plus efficace et engageant de la formation à distance. Nul besoin de détailler ici les contraintes dues à l'usage de la classe virtuelle, internet regorge d'articles expliquant les difficultés la sur-sollicitation cognitive et la fatigue inhérente ...

La crise sanitaire a bien été un accélérateur de l'usage de la classe virtuelle, pas de la formation à distance. Le distinguo est important afin de ne pas faire d'amalgame entre un (mauvais) usage en classe virtuelle et l'expérience d'apprentissage multimodale, interactive et multi-épisodique que doit être une formation à distance. Ceci est d'ailleurs également valable en présentiel.

Finalement quels éléments structurels perdureront à la fin de la crise ?

A l'heure actuelle la fin de crise et l'immunité collective semble lointaine, pour autant elle arrivera plus ou moins tôt. Il est certain que nous aurons tous à cœur de retrouver (beaucoup) de socialisation. Verrons-nous alors un retour en force du présentiel, dans un élan euphorique plein d'attente d'interaction humaine et d'échanges en face à face sans écran interposé ? La formation à distance pourrait même souffrir d'une association cognitive négative avec la période covid. Quels sont alors les facteurs qui permettront à la formation à distance de perdurer ou de s'intégrer dans des parcours mixtes présentiel-distanciel (blended) ?

Post-covid, les attentes seront grandes notamment du côté des participants en recherche d'expériences humaines et formatives. Une transmission descendante de savoirs même en présentiel, si elle était encore acceptée avant la covid ne pourra plus être tolérée après. Les habitudes de télétravail et de séquençage de journée en plusieurs activités et les contraintes logis-



tiques devraient également conforter des formations à distance au format court et multi-épisodique, avec un accès facile et personnalisé aux contenus, aux groupes et au formateur.

Les organismes de formation sont en train de prendre en compte ce besoin et préparent leurs offres post-covid, dont les orientations sont de proposer plus de flexibilité dans les parcours en termes de date, contenus et modalités. La question de la rentabilité et de la récurrence des revenus rentre également dans l'équation avec comme données : des salles à des coûts fixes, des contenus digitaux créés pendant la période covid, des formateurs compétents à distance et des apprenants en demande de tutorat.

Beaucoup de formateurs ont déjà modifié leurs déroulés de formation pour s'adapter à la distance et y ont apporté des améliorations. Il est certain que ce travail de réingénierie sera capitalisé et pour proposer du présentiel, de la distance ou des parcours blended (mixte) selon les choix et contraintes des apprenants. L'apprenant et le commanditaire de formation ont levé certains freins et ne sont plus prêts à composer avec certains irritants (durée, logistique, expérience non personnalisée ...). Aussi la formation post-covid ne pourra plus être appréhendée comme une unité fixe (une durée, une modalité) et s'achètera peut-être en abonnement donnant accès à une solution complète et personnalisé, au plus proche des besoins opérationnels grâce à des contenus, des expérimentations pédagogiques, des échanges entre pairs, un facilitateur tuteur, des évaluations réflexives ...

Certaines entreprises ont déjà pris cette orientation pour leurs formations internes. Avec l'avènement du télétravail et la généralisation des outils collaboratifs à distance, tous les facteurs sont réunis pour déployer un knowledge management (gestion de la connaissance) efficient fait de collaboration, de partage de contenus (multimodalité) et d'animation courtes et récurrentes (multi-épisodique). Les services formations ou universités d'entreprises fortement sollicités pendant la crise sanitaire, recrutent d'ailleurs afin de renforcer leurs équipes, selon certains schémas de profils détaillés plus bas. Par extension, il semble que les demandes des entreprises acheteuses de formation auront les mêmes exigences auprès des prestataires de formation, en y ajoutant la recherche d'innovation.

Une évolution des métiers de la formation déjà initiée.

Les formateurs ont déjà été fortement sollicités pendant la crise sanitaire pour la réingénierie et l'adaptation de leurs animations. Ils ont repoussé les périmètres du métier de formateur et touché du doigt les compétences nécessaires pour designer et animer une expérience de formation à distance. Le métier de formateur est de plus en plus multi-compétences avec des orientations que chacun choisira d'accentuer selon ses besoins et ses aspirations.

- *Ingénieur pédagogique digital : Véritable designer d'expériences, il a une grande maîtrise des possibles et contraintes du digital. Il conçoit des parcours engageants en jouant avec les leviers du storytelling, de la gamification ou les apports des neurosciences avec un objectif : l'efficacité pédagogique. L'ingénieur pédagogique n'est pas forcément un expert du contenu ou un animateur de formation : il collabore avec ces deux profils ou cumule les casquettes selon les contextes.*
- *Formateur animateur : Spécialiste de l'animation synchrone, il maîtrise les outils collaboratifs et d'interactivité. Le formateur animateur maîtrise le contenu afin d'apporter son expérience durant les échanges avec les apprenants. Certains souhaitent proposer des supports destinés à une diffusion asynchrone qu'ils créent grâce à des outils faciles d'utilisation, comme des podcasts ou des vidéos créés sur smartphone ou des présentations interactives.*
- *Tuteur, facilitateur pédagogique : Référent du parcours et des contenus, il assure le guidage et le feedback nécessaire aux apprenants. Par extension de l'animation synchrone le besoin en accompagnement se révèle comme l'ingrédient indispensable à l'engagement en formation et donc à l'efficacité pédagogique.*
- *Concepteur multimédia : Les compétences en graphisme, en UX, en développement multimédia ou montage audio et vidéo deviennent primordiales pour la création de supports de formation multimodaux et professionnels. Les apprenants ont un œil très aguerri et pardonnent de moins en moins des supports au rendu amateurs ou avec une mauvaise ergonomie. Chacun attend d'un site web qu'il soit ergonomique, qu'une vidéo soit de qualité professionnelle et qu'un jeu gratuit soit engageant. Le niveau de comparaison est élevé pour les supports de formation qui doivent se professionnaliser aussi bien dans le rendu que dans leur production. Cet aspect du métier n'intéresse pas tous les formateurs, d'autres se forment sur des logiciels spécifiques. Les entreprises qui externalisent en partie la production des contenus, cherchent à recruter ou développer ses compétences en interne.*

Certains fondamentaux demeurent immuables et des orientations semblent se dessiner

L'ingénierie pédagogique reste au cœur de la problématique de formation, les grands principes de la pédagogie sont (encore plus) nécessaires pour créer une expérience apprenante blended ou à distance. L'expertise du contenu n'est pas un prérequis au design pédagogique, la tendance est à la collaboration entre pédagogues et experts.

Le tutorat garde ses lettres de noblesse. Aussi vieux que la transmission orale, le tutorat reste sans surprise primordial à l'engagement en formation et à l'efficacité pédagogique, seuls les outils et modalités évoluent. La communication à distance généralisée et facilitée par les outils de visio-conférence est un catalyseur des demandes d'accompagnement pédagogique.

Les apprenants sont en attente d'expériences innovantes et efficaces, centrées sur la flexibilité et la personnalisation au plus proche de la résolution de leurs problématiques opérationnelles. Les organismes de formation et les entreprises intègrent les compétences nécessaires à la création de ces expériences apprenantes.

Le métier de formateur fait évoluer son périmètre dans plusieurs directions complémentaires. Les besoins en compétences issus des métiers du marketing, de l'image ou du jeu vidéo s'infiltrent toujours plus dans la formation professionnelle. Une qualité professionnelle perçue en animation et en usage des supports devient un prérequis.

Alain Commissione

En partenariat avec LeLab RH



DIGITAL LEARNING
LE VIRAGE À NE PAS LOUPER

ALEXANDRE **MALAREWICZ**

Co-fondateur, Empowill

En 2020, près de 80% des formations présentielles ont été impactées. Le digital learning s'est naturellement imposé comme une solution efficace et abordable pour de nombreux acteurs. Ce constat, couplé à une intervention forte du gouvernement, à travers notamment le FNE-formation, a fait de 2020 une année charnière pour de nombreux acteurs du digital learning. Pourtant, la bataille est loin d'être gagnée et avec les mois à venir c'est un nouveau défi qui s'ouvre : comment s'imposer dans la durée comme un nouveau standard pédagogique.

La crise sanitaire a propulsé le digital learning sur le devant de la scène

L'ensemble des acteurs du monde de la formation ont été pris de court par le premier confinement. Pourtant, et à l'inverse d'autres secteurs, la crise a joué un rôle de catalyseur d'innovations, tant dans les usages que dans les outils. Le marché du digital learning a beaucoup évolué ces dernières années avec notamment la montée en puissance de nombreuses EdTechs et de nombreuses technologies au service de l'apprentissage (micro-learning, adaptative learning, SPOC, mobile learning, gamification, réalité virtuelle...).

L'heure des Moocs est largement révolue et ces nouvelles offres, innovantes et à l'efficacité prouvée depuis plusieurs années, ont trouvé un terrain d'expression propice. Non seulement pendant le premier confinement mais également au moment de l'élargissement du dispositif du FNE-formation qui a permis à de nombreux salariés au chômage partiel d'être formés gratuitement. Les responsables formation et les apprenants ont vu s'ouvrir leur horizon des possibles en découvrant de nouvelles modalités pédagogiques.

Pourtant, cette montée en puissance ne s'est pas faite sans heurts

En effet, la transition brutale du 70% présentiel au 90% digital a été rude pour certains acteurs. Après une première période d'euphorie, on a commencé à voir fleurir bon nombre de critiques sur la digitalisation à outrance des contenus, la "zoomification" des formations etc.

De la même manière que de nombreux salariés ont souffert d'un trop plein de télétravail, beaucoup d'apprenants et de formateurs ont activement milité (et militent encore aujourd'hui) pour un retour en présentiel. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 43% des français privilégient toujours les formations en présentiel. C'est par exemple le cas des étudiants.

Ces critiques, au-delà des limites évidentes du distanciel, s'expliquent par le fait que beaucoup d'acteurs se sont concentrés sur le contenu plutôt que sur la manière de transmettre ce dernier. Il s'agit de ne pas oublier que le digital learning et toutes les innovations qui l'entourent, ne sont que des modalités qui doivent être mises au service d'un projet d'apprentissage.

De grands défis à relever pour que le digital learning tienne ses promesses

La situation est donc périlleuse pour les professionnels du digital learning. Alors que l'impératif du confinement rendait le digital learning indispensable, le retour au présentiel risque de menacer cet état de grâce. Il est donc urgent de mobiliser l'ensemble des acteurs du secteur pour ancrer les pratiques vertueuses dans la durée. Le digital learning ne doit plus être associé à une modalité de remplacement, qu'on utiliserait dans l'urgence, mais réellement devenir une solution à part entière.

Le digital learning dominera encore largement en 2021 et 2022

Les chiffres convergent : 57% des responsables formation envisagent de dépenser davantage dans le di-

gital learning en 2021. En parallèle, le nombre d'acteurs envisageant de digitaliser leur offre de formation à 100% a été multiplié par deux ! Cela signifie que la majorité des décideurs et RH ont opté pour une stratégie misant sur le digital learning. De plus, 37% des professionnels de la formation envisagent d'augmenter leurs budgets. Il y a donc fort à parier que la tendance initiée en 2020 se poursuivra au moins à court terme.

Le développement des EdTechs va s'accélérer et le secteur va se structurer

Conséquence logique de la montée de l'intérêt, le secteur déjà très actif des EdTechs va continuer à se développer : davantage de clients, une plus grande visibilité, des investissements plus faciles... On peut attendre de nouvelles innovations mais aussi la consolidation des solutions existantes et une structuration progressive d'un marché qui reste encore très éparpillé.

Les innovations actuelles vont également progressivement se propager et s'implanter durablement, notamment dans le secteur de l'éducation où de nombreuses écoles et universités auront également un rôle de catalyseur à jouer.

Les entreprises ne seront pas en reste car la crise a également révélé l'importance du développement et plus précisément de la mise à jour des compétences dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où les métiers évoluent rapidement et où les salariés sont de plus en plus volatiles. Il apparaît en effet que 35% des managers sont plus enclins qu'avant la crise sanitaire à ce que leurs équipes se forment. Cette prise de conscience jouera également un rôle dans l'accélération du développement du secteur.

Passé l'urgence de la transition, les innovations technologiques vont se mettre au service de la pédagogie

Alors que les formateurs et apprenants gagneront progressivement en maîtrise sur les nouveaux outils digitaux, une réflexion de fond sur la pédagogie pourra se déployer. Il sera alors intéressant de revenir à certains fondamentaux de l'apprentissage et des sciences cognitives pour s'assurer que les innovations du e-learning soient utilisées de la meilleure manière.

À titre d'exemples on peut citer les éléments suivants :

- *Les besoins en formation seront mieux étudiés et les formations seront mieux sélectionnées. Le gain de temps dont vont disposer beaucoup d'acteurs suite à la digitalisation des processus de formation pourra notamment servir à mieux analyser les besoins des apprenants en amont des formations.*
- *Les projets d'apprentissages seront mieux cadrés et les apprenants seront mieux onboardés et suivis dans ces projets. La crise sanitaire nous a notamment fait prendre conscience - à travers la montée du télétravail - de l'importance de l'accompagnement de proximité dans les périodes de changement.*
- *L'expérimentation deviendra plus facile, avec la rupture du paradigme du présentiel, la formation pourra se rapprocher de formats type micro-learning et donc être de plus en plus pensée comme un processus et non comme un moment ponctuel. Cette évolution laissera du temps pour l'expérimentation et donc l'ancrage des savoirs chez les apprenants.*

Les limites du e-learning vont être mieux comprises et les excès seront évités

Dernière évolution nécessaire à l'avènement du e-learning comme modalité pédagogique à part : bien comprendre les limites du digital learning. Professionnels de la formation et apprenants sauront mieux choisir leur modalité en fonction de leurs besoins. Dans certains cas une formation en présentiel sera nécessaire, dans d'autres cas le distanciel fera mieux l'affaire.

Ce choix dépend habituellement d'une multitude de facteurs, comme le sujet de la formation (hard ou soft skill), le nombre de participants, leur localisation mais aussi leur séniorité, le degré de personnalisation nécessaire, le suivi qui peut être réalisé dans la durée...

Alexandre Malarewicz



LEARNING SHOW

MARDI 12 OCTOBRE 2021

RENNES - LE COUVENT DES JACOBINS

25 ATELIERS immersifs expérientiels



Des espaces de networking

Un village partenaire

Une soirée spectaculaire

Le MagRH est partenaire du Learning Show

En partenariat avec LeLab RH



SUIVRE LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

JEAN-CHRISTOPHE **ROCHE**

CEO Xlearn

Après 15 ans à travailler sur les problématiques d'organisation et d'efficacité des entreprises, Jean-Christophe Roche a créé xLearn. Cette plateforme SAAS donne des outils aux collaborateurs et aux équipes RH pour développer leurs compétences afin que chacune et chacun puissent participer à la stratégie de son entreprise

Comment ne pas rater l'opportunité d'une transformation numérique induite par le COVID grâce à la formation et au suivi des compétences des collaborateurs ?

La pandémie globale du COVID 19 qui fête ses 1 an ce mois-ci a chamboulé bon nombre de nos habitudes et de nos manières de faire, notamment lors des nombreux confinements vécus en France et dans le monde entier qui a dû faire appel à nos capacités d'adaptation. Le monde du travail n'a pas échappé aux changements et modifications auxquels nous avons tous dû faire face ; et parmi elles, une réelle accélération de la digitalisation de nombreuses entreprises par la force des choses.

En effet, si certaines entreprises avec les outils et les capacités nécessaires ont pu, sans trop de soucis, passer au télétravail pour continuer leur activité en sécurité, un bon nombre d'entreprises ont malheureusement dû cesser momentanément leur activité ou encore continuer à se rendre au bureau. Il a donc fallu totalement repenser la manière de travailler et apprendre à utiliser et à s'approprier les outils informatiques permettant de garder une activité régulière au vu des circonstances. La digitalisation a donc eu lieu dans un premier temps dans une démarche de "survie".

Cependant, la digitalisation ne se limite pas au déploiement d'outils comme Zoom, ou Teams qui simplifie le télétravail, c'est aussi une fabuleuse opportunité pour transformer l'entreprise et la développer. L'étude Croissance et Digital[1] réalisée par l'ACSEL montre que les organisations PME et ETI qui se sont lancées et accélèrent via une transformation numérique réfléchie et active ont 2,2 fois plus de chance de croître que celles qui n'ont pas démarré leur transformation digitale. De plus, 56% des entreprises françaises pensent que les nouvelles technologies impacteront leur marché et leurs concurrents. Par ailleurs 33% d'entre elles considèrent déjà que sans virage et transformation de leur business

1 Ce baromètre établi à partir d'une étude auprès des dirigeants et décisionnaires d'entreprises prenant part à la transition numérique concerne un échantillon de 600 répondants (450 interviews d'entreprises de 20 à 4999 salariés et 150 ETI). https://www.acsel.eu

model dès aujourd'hui, leur activité cessera dans les 5 années à venir. Il est donc impératif aujourd'hui plus que jamais de poursuivre la transformation digitale.

Dans ce contexte et sous une pression renforcée du COVID, comment la formation et la bonne gestion des compétences des collaborateurs est-elle un levier puissant pour profiter de la vague numérique ?

Le digital fait appel à de nombreuses compétences, qui sont souvent sous représentées dans les entreprises et de plus en plus spécifiques : community management, web development, Search Engine Optimization (SEO)... mais aussi Product owner, process designer ! Comme bien souvent, il est peu recommandé de se lancer sur tous les tableaux en même temps. Il est donc important d'identifier les compétences nécessaires à la déclinaison de la stratégie digitale de l'organisation. L'entreprise va-t-elle commencer par mettre en place un site de vente en ligne, du support via chatbot, un suivi fin de ces stocks ou de sa chaîne d'approvisionnement en temps réel... Ou pense -t-elle complètement refondre son métier comme Netflix en passant de la location de DVD à la VoD ? La DRH doit échanger à la fois avec les directions métiers pour comprendre leur stratégie mais également avec des acteurs externes – Entreprise de services numériques, consultants... - pour traduire ces besoins en compétences.

Une fois ces travaux préalables effectués, la DRH structure son dispositif pour combler les écarts entre l'existant et la cible en s'appuyant sur les outils à disposition – recrutement, formation, prestation externe. Très vite, il apparait que les ressources sont très rares sur le marché de l'emploi. Cette rareté est une opportunité pour faire monter en compétence les collaborateurs de l'entreprise par la formation. Cette approche offre de sérieux avantages, en effet la réussite de la transformation digitale tient plus de la bonne connaissance du métier de l'entreprise et de sa culture que de la technique. A quoi bon déployer les meilleurs outils de prédiction des ventes basés sur l'IA si personne ne les exploite au quotidien. De plus, il est plus simple de former quelqu'un à construire des tableaux de bord avec des outils de Business Intelligence que de faire comprendre à un consultant externe toutes les subtilités d'une organisation complexe.

Il s'agit donc, dans cette logique d'adaptation, de trouver la meilleure formation pour le collaborateur concerné. Il est nécessaire d'avoir une photo précise des compétences de chacun et de leurs aspirations. Les nouveaux outils numériques à disposition des RH sont d'une aide précieuse. – cartographie interactive des compétences, outils de matching avec les postes... Le but est également de valider l'alignement entre les objectifs de l'entreprise et la capacité à réaliser ceux-ci.

Cependant, pour profiter de la vague numérique grâce à la formation et la bonne gestion des collaborateurs, il y a des écueils à éviter.

Le premier serait de laisser les populations peu digitales sur le bord de la route. Ne pas les inclure engendrerait une vraie perte de savoir sur les processus et le fonctionnement de l'entreprise dans un moment où justement l'entreprise a besoin de leurs connaissances pour avancer et améliorer son fonctionnement.

Par ailleurs, il faut également éviter le saupoudrage du numérique. Effectivement, digitaliser veut dire adapter ses processus et son organisation. Il ne suffit pas de simplement garder les mêmes pratiques en les réalisant sur le web. La digitalisation impacte toute la chaîne de valeur depuis le site de production jusqu'aux magasins en passant par la gestion des flux et du support ainsi que l'organisation interne de l'entreprise.

Enfin, il faut s'abstenir de trop investir dans le numérique sans avoir une cible précise mais plutôt de prendre le temps de réfléchir à ses objectifs sur le court et long terme

Jean Christophe Roche

RÉFÉRENCE RH

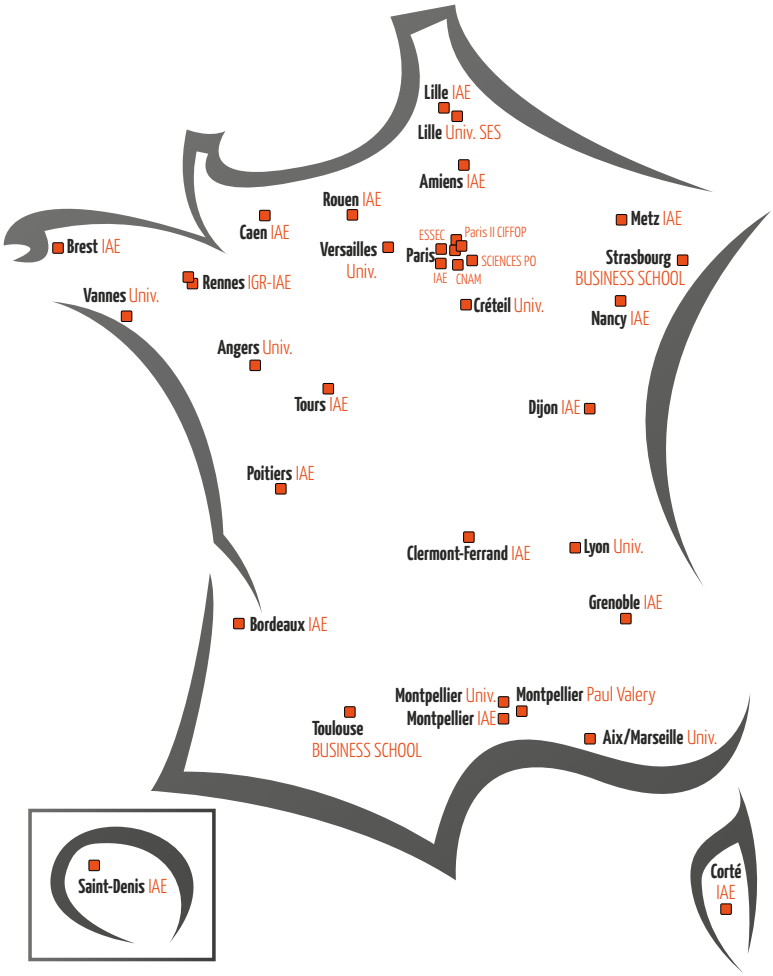
Le réseau des formations d'excellence de 3e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

36 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ Master Gestion des compétences et des talents
AMIENS IAE Master Sciences du Management des RH
ANGERS UNIVERSITÉ Master Management International des RH
BORDEAUX IAE Master Manager RH
BREST IAE Master professionnel Management des RH
CAEN IAE Master Gestion des RH
CLERMONT-FERRAND IAE Master Gestion des RH
CORSE IAE Master RH
CRÉTEIL UNIVERSITÉ Master Gestion des RH dans les Multinationales
DIJON IAE Master de Gestion des RH
GRENOBLE IAE Master Management Stratégique des RH
LA RÉUNION IAE Master de Gestion des RH
LILLE IAE Master Métiers de la Gestion des RH
LILLE UNIVERSITÉ SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Master Management des RH
LYON UNIVERSITÉ JEAN MOULIN Master es sciences de management – Mention RH et Organisation
METZ IAE Master Management des RH et Organisations
MONTPELLIER IAE Master SIRH
MONTPELLIER UNIVERSITÉ PAUL-VALERY Master Gestion des RH – Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CIFFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Management Public
PARIS CNAM Master RH professionnel
PARIS ESSEC Mastère Spécialisé Management des RH
PARIS IAE Master Gestion des RH parcours RH et RSE
PARIS SCIENCES PO Master Organisations et Management des RH
POITIERS IAE Master Sciences du Management – Mention RH
RENNES IGR-IAE Gestion des RH – Parcours Stratégie et Développement RH
RENNES IGR-IAE GRH et Dialogue Social
ROUEN IAE Master Sciences du management – Mention RH
STRASBOURG BUSINESS SCHOOL Master RH
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL Mastère Spécialisé Responsable des RH
TOURS IAE Master Gestion des RH
VANNES UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD Master Management des RH – Spécialité temps partagé
VERSAILLES UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN Master Gestion des RH



Référence RH
Réseau des formations RH d'excellence



Suivez nous sur :

Nos diplômes :

Des formations accréditées par l'État ou la Conférence des Grandes Écoles

Nos objectifs :

Garantir et promouvoir la qualité des formations membres du réseau, exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers RH

Nos actions :

Labellisation ; Observatoire des métiers de la fonction RH ; Odyssée conférences ; Odyssée photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :

AGRH · ANDRH · FNEGE Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises · IAS · Liaisons sociales magazine · MAGRH Le premier média multimodal de l'écosystème RH

www.reference-rh.org

POST COVID, FIN DE LA FORMATION, PLACE À LA TRANS-FORMATION

EQUIPE**SKILLMEETING**

Sur les fondements d'une organisation aux relations formelles où la Formation l'est encore peut-être tout autant, et alors que les équipes RH auront dû se rapprocher au plus près de leurs collaborateurs, l'ère post covid apportera son lot de Trans-Formation pour une transition vers le modèle généralisé de l'Entreprise Apprenante, par le prisme de la fonction RH nécessairement plus orientée « Relations Humaines » que jamais, gage de la Transmission des savoirs et de la connaissance en milieu professionnel.

Demandez à votre collègue, à votre ami, ou à votre voisin ce qui est le plus difficile à vivre dans cette pandémie : chacun évoquera sans doute le manque d'interactions avec les autres.

L'homme n'est pas fait pour être seul. Pour vivre, il a besoin de relations sociales.

A l'heure où les populations se tournent vers l'avenir en espérant qu'il soit porteur de promesses, les entreprises se séparent petit à petit des vestiges du passé. La formation n'échappe pas au mouvement : « Éreintée, obsolète, sans relief », autant d'attributs que l'on pouvait entendre de la part des non-initiés. Mais c'était avant, avant la tempête « Corona », avant que les cartes ne soient rebattues, avant que la formation n'amorce son renouveau pour devenir ce phare qui attire et rassure dans l'obscurité, puis ce port apaisant où l'on se ressource avant de repartir pour une nouvelle épopée!

Libérée de son enveloppe de somnolence, la formation finit par se réinventer, se Trans-former.

Un besoin accéléré de formation et de sécurité dans un monde digitalisé

Des milliers de personnes ont dû, dans l'urgence et par nécessité, apprivoiser les services dématérialisés : cours en visio, téléconsultations médicales, formalités administratives, achats en ligne, loisirs virtuels, vie sociale via les réseaux sociaux...

L'usage des services digitaux se généralise doucement à tous les niveaux. Mais le monde nouveau qui prend forme chaque jour un peu plus dans nos vies nécessite d'être apprivoisé, et dans le respect de la vie personnelle de chacun : Un français sur deux continue de penser qu'il est risqué d'utiliser Internet [1].

La formation, mais d'une façon plus générale l'acquisition des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être, joue donc un rôle clé aussi bien dans l'équilibre de nos vies privées que dans notre sphère professionnelle. Plus de deux millions de français se trouvent encore démunis face à la montée du numérique, se sentant incapables d'en maîtri-



ser les usages (peur, complexité). Le monde de l'entreprise quant à lui doit faire face aux deux grandes mutations numérique et écologique avec l'émergence de nombreux métiers nouveaux liés à l'accélération technologique (explosion du digital, gestion de la data, intelligence artificielle, cyber sécurité, nouvelles formes de web marketing ...) et avec les adaptations « vertes » des métiers existants [2].

Une nécessaire adaptation de la Formation pour prendre le train de la Trans-Formation.

Ce que la pandémie a révélé, c'est que les habitudes et la routine ne sont pas inéluctables. Bon nombre d'activités ont pu être maintenues : travail, étude, création, communication, information. Mais, et c'est là le plus important, sous des modalités différentes. On a même découvert qu'il y avait parfois de l'intérêt à faire « différemment » : moins de dépenses, moins de fatigue, plus de productivité et de qualité. La pandémie et ses conséquences ont modifié notre vision du monde.

Aux termes d'une étude récente [3], 77% des Français sont prêts à acquérir de nouvelles compétences ou à se former complètement à une autre activité, et 49% aimeraient créer leur propre entreprise. Cela indique à la fois la volonté de développer son employabilité et l'envie d'aller de l'avant positivement.

La formation devient plurielle, expérientielle, émotionnelle.

La formation elle-même s'adapte, puisant dans les nouvelles ressources que le web permet de mettre à la portée de tous. Des experts accessibles en direct deviennent des vecteurs de connaissances tout aussi légitimes que les organismes de formation historiques. Les universités s'ouvrent aux MOOC, sans pour autant affaiblir la qualité de leur enseignement. Et des influenceurs non académiques apportent de réelles connaissances sur les métiers de demain qui prennent leur essor hors des bancs de l'université comme le copy-writing, le growth hacking...

La source d'apprentissage s'élargit aux passionnés, mentors, autodidactes présents sur des blogs, chaînes YouTube, communautés. De même, les formats d'apprentissage évoluent, facilitant la création de formations sur mesure, plus agiles, plus courtes, plus en phase avec les besoins concrets, mixant les techniques d'assimilation (vidéo, quizz, immersion, projet, jeux ...).

Par ailleurs, la formation Métier peut être utilement enrichie en développant d'une part la transmission des savoirs par l'échange entre pairs, d'autre part l'entretien permanent des connaissances par l'usage des outils digitaux disponibles, formation en distanciel ou présentiel (Cf. Naxitis, ou Ouicare, sociétés primées dans le cadre de l'évènement World New Skills - Mars 2021).

L'apprendre « différemment » émerge ainsi par le passage de la formation Métier à l'apprentissage élargi au quotidien.

Enfin, il faut noter que le développement de la formation « par les pairs », très courante au sein des forces armées, apporte nécessairement du réalisme dans la formation, de la cohésion dans les équipes et de l'adhésion dans les valeurs au sein d'une même entreprise ou organisation.

La formation 100% présentielle ou 100% digitale n'a pas de sens, l'évolution est autrement plus humaine

Croire que le digital Learning puisse totalement remplacer l'apprentissage en présentiel serait à coup sûr une régression au regard de ce que nous venons de constater. Le distanciel permet de gagner du temps et d'économiser du budget, tout en facilitant l'accès aux savoirs au plus grand nombre, tandis que le présentiel permet de créer de l'expérience, d'aller plus en profondeur dans l'analyse et la compréhension des sujets grâce au langage non verbal, les échanges restent plus faciles et plus fructueux entre apprenants et l'expert.

Incontestablement, nos besoins fondamentaux de relations sociales couplés à l'évolution technologique de nos sociétés à l'ère de la mondialisation confirment un constat : pas de dématérialisation heureuse sans un ancrage physique dans le réel. Autrement dit, la pandémie nous a appris que nous pouvons être heureux dans le monde de demain plus digital et plus connecté à condition de renforcer les liens physiques de proximité.

Le télétravail, le management à distance vont probablement perdurer, mais dans des proportions justes et adaptées. Et à l'évidence, elles nécessiteront un accompagnement spécifique adossé à des soft skills nécessaires au développement de l'intelligence émotionnelle et sociale.

Après le traumatisme social d'une partie des télétravailleurs, l'acquisition de nouvelles techniques managériales, de développement de la « QVT », et du « CARE » seront autant de nouveaux volets de Trans-formation des équipes pour plus de liens en intra.

L'ère du digital ne supprime pas le présentiel, elle le renforce!

La « plateformisation » digitale est un allié d'avenir qui établit des passerelles entre sachants, apprenants, et dirigeants (RH, managers) : Faciliter la mise en relation, apporter une réponse sur mesure aux vrais besoins, au meilleur prix, au bon moment et dans des conditions optimales, accroître la visibilité des experts, tels sont quelques-uns des avantages qu'elle procure.

La formation de 2023 sera inclusive, porteuse de sens et de passion, en phase avec l'évolution accélérée que l'on peine à suivre. Réduire l'anxiété face à un monde provisoire et évolutif, mieux s'y inscrire et devenir un acteur positif bien ancré dans son temps, sera le résultat d'un savant mélange d'humanité et de technologie.

La formation d'après covid-19 sera porteuse de la Trans-Formation de l'Entreprise elle-même ; L'Entreprise Apprenante, conduite par des équipes RH orientées vers la mise en relation des acteurs pour le développement de l'Employabilité, l'inspiration et la productivité de chacun: « L'Humain au cœur des apprentissages multiples ! »

l'équipe Stillexia

Sources :
[1] Les chiffres de ce communiqué sont issus de la 8e édition du Baromètre de la confiance des Français dans le numérique » réalisé par Harris Interactive pour l'ACSEL, sur un échantillon représentatif de 1.039 internautes français âgés de 15 ans et plus, entre le 23 octobre et le 12 novembre 2020.
[2] France Stratégie, www.strategie.gouv.fr, « La prospective des emplois, des métiers et des compétences »
[3] Source: PwC - Enquête France « Hopes and Fears report » Mars 2021. https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2021/03/fr-france-cp-pwc-hopes-and-fears.pdf



DIGITAL LEARNING : LES MAKERS AU SECOURS DES DEPARTEMENTS DE FORMATIONS.

SEBASTIEN**D'ALBERT-LAKE**

CEO Kumullus

L'organisation de la formation professionnelle connaît depuis quelques mois des changements majeurs dans un contexte de crise sanitaire et de modification de l'écosystème tout entier. Les formations présentielles ne peuvent plus être dispensées dans de bonnes conditions. Les entreprises et les organismes de formation doivent donc se réorganiser et se tourner massivement vers le digital pour proposer des nouveaux formats et maintenir le cap dans la tempête. La première étape a vu l'explosion, en urgence, de l'utilisation des classes virtuelles et des webinaires.

Mais comment faire pour que les apprenants (et les formateurs) n'explosent pas devant leurs écrans ? Quels formats pour compléter ces moments en live par des temps d'auto-formation ? quelles expériences d'apprentissage permettent d'engager pleinement les collaborateurs ?

L'émergence des « makers » à l'ère du digital learning

Dans ce contexte si particulier, une des clés de la transformation pourrait venir d'un phénomène croissant et observé depuis bien longtemps dans les loisirs créatifs ou le digital avec le No Code : le DYI ou Do It Yourself. Cette tendance forte souligne l'émergence d'une génération de profil appelés les « MAKERS ».

Les directrices et directeurs de formation sont unanimes, les métiers de la formation vont devoir se réinventer à vitesse forcée. Le digital, de plus en plus présent dans les dispositifs de formation, est une des clés de cette résilience. Les cursus d'école ou d'organismes comme Le Bahut, ISTF ou Les Masters en DLM de l'Université de Paris Nanterre marquent l'émergence de nouveaux profils qui positionnent le digital learning au cœur de la machine de formation. Ces nouveaux venus viennent grossir les rangs de ceux qui, déjà en place, accordent de plus en plus de crédit à la création de modules et de parcours en mode DYI.

Qui aurait pu croire, il y a encore quelques années, que 80% des collaborateurs d'une entreprise du secteur tertiaire sachent créer un support sur power-point, mêlant des images, des textes et des animations. Personne !

Dans un contexte de restriction budgétaire forte, de nécessité de digitaliser les catalogues de formations à marche forcée, la capacité d'évoluer vers une démarche de « makers » est une clé de succès pour tous les départements de formation des entreprises : « je dois désormais apprendre à faire moi-même pour poursuivre mes activités de formateur et maintenir le lien avec les communautés d'apprenants ». La transformation de la matière brute en module d'apprentissage va devenir la clé de la productivité dans le digital learning asynchrone.

Le profil du « maker » pour alimenter les plateformes de formation

Responsable de formation, Training Manager, Digital Learning Manager, Digital Learning designer ; dans l'univers très « normé » des départements de formation, le faiseur est un profil d'un nouveau genre, une émergence organique qui peut se positionner à tous les échelons du département.

Être un maker est une posture, un profil et non un poste en soi. Cette posture répond aux environnements très mouvants des entreprises. La principale caractéristique du maker est d'agir et de produire lui-même très régulièrement du contenu, en collaboration avec les experts, pour nourrir l'organisation apprenante sur les plateformes en ligne. Ces contenus, ces modules s'inscrivent dans des programmes de formation établis mais ont vocation également à acculturer, compléter, renforcer ces programmes avec des expériences courtes, dy-

namiques, ne nécessitant pas des mois et des mois d'élaboration et de production.

« La forme, c'est le fond qui remonte à la surface ». Victor Hugo

Dans les organisations, ces profils peuvent être identifiés dans les différents services, départements ou BU pour être des appuis précieux dans la création de contenus de formation. Le profil de faiseur va fréquemment de pair avec le souci de la qualité du contenu et de la forme proposée. Un maker va considérer la forme aussi importante que le fond pour s'attacher à déployer des contenus bien organisé pour une expérience d'apprentissage performante et engageante pour les apprenants.

La mission cruciale des outils : intégrer les bonnes pratiques

L'objectif est de pouvoir créer, avec des outils intuitifs, des expériences d'apprentissage performantes et engageantes pour les apprenants. La transposition des compétences de « Makers » au digital learning passe par l'utilisation des nombreux outils auteurs mis à disposition sur le marché.

La création de podcast, de vidéos pédagogiques interactives, ou de séquences de quiz animés peuvent désormais se faire en autonomie et apporter une réponse solide à ces concepteurs pédagogiques d'un nouveau genre. Et si la maîtrise du bricolage vient en pratiquant, il en va de même dans le domaine du digital learning.

Reste que pour bien bricoler, il faut choisir les bons outils. L'enjeu est de guider ces makers vers une conception efficace, intuitive et productive. L'outil utilisé doit permettre d'injecter les ingrédients dans le bon moule pour concevoir une expérience d'apprentissage à la hauteur.



Ancrage mémoriel, capsules, test & learn, interactivité, auto-évaluation doivent être mis en musique dans un parcours bien structuré et rythmé.

Les outils sont donc les meilleurs amis des « makers ». Leur mission est certes d'embarquer les fonctionnalités indispensables à la création de module mais aussi d'inciter ces nouveaux utilisateurs à bien les actionner pour créer des modules au bon format, avec les bonnes pratiques et s'assurer ainsi un taux d'engagement élevé, quel que soit le sujet de la formation. L'accompagnement est donc ici indispensable.

La filière formation ne reviendra pas en arrière. Les organisations sont en cours d'adaptation pour que le curseur bouge et bouge vite. La digitalisation des formations est enclenchée avec une urgence palpable et il est plus que jamais essentiel de concevoir des formats performants et engageants pour maintenir un lien fort avec les apprenants entre deux sessions live. L'enjeu est donc de trouver le bon format qui permettra de réunir ces ressources pédagogiques dans un module structuré, fluide et engageant pour les apprenants.

L'expérience d'apprentissage est ici une clé majeure dans la réussite du dispositif. Cette expérience doit proposer une organisation structurée des ressources pédagogiques, une navigation intuitive et une interactivité permanente pour maintenir l'apprenant dans le module. Développer ses capacités d'apprentissage est un enjeu important mais les pratiques doivent évidemment être intégrées dans les programmes. Petit cours ici : travailler sa mémoire.

Le maker, ce profil hybride si particulier, est un appui précieux dans la transformation rapide qui s'opère dans les entreprises et doit devenir l'incarnation d'une nouvelle ère dans le digital learning. Let's make it happen !

Sébastien d'Albert Lake

DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle les goûts et les talents

+ de **8000** apprentis du BAC +2 au BAC +5
+ de **50** établissements de formation
+ de **300** formations dans tous les secteurs
+ de **5000** entreprises déjà partenaires



Tout savoir sur la formation par apprentissage :

formasup-npc.org

contact@formasup-npc.org

03 28 33 75 20

Formasup

CFA de l'enseignement supérieur en région Hauts-de-France



RÉINVENTONS LA FORMATION, PAR L'ACTION. L'ACTION, ÉTAPE ULTIME DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCE ?

ANTOINE**PERNET**

CEO - Co-fondateur de Microdoing

Les e-learning, les quiz et les classes virtuelles permettent de partager de la connaissance mais ne peuvent donc garantir la montée en compétences ou l'acquisition de nouvelles habitudes de travail. Le changement de comportement nécessite du temps, de l'action, de la répétition ainsi que du suivi par un formateur, coach ou tuteur. Savez-vous qu'une habitude a besoin de 21 jours de répétition pour s'ancrer définitivement dans votre quotidien ? Voici le partage de 3 ans d'expérimentations sur le terrain avec Microdoing.

La crise du covid-19 nous a contraints à repenser drastiquement notre manière de travailler (à distance) et de se former.

Il est devenu vital pour les entreprises de savoir comment maintenir l'activité à distance... Comment réussir à piloter les équipes... A rassurer et soutenir... A engager... A avancer dans un environnement VUCA en perpétuelle mouvance ... A trouver des solutions rapidement... A s'adapter... A rebondir... A innover ?

Jamais le niveau de conscience des entreprises par rapport au caractère primordial des compétences comportementales (soft skills) n'a été aussi fort : celles-ci n'envisagent plus uniquement les potentiels en termes de savoir-faire, mais aussi en termes de savoir-être, et surtout, de savoir-devenir.

Le défi des acteurs de la formation professionnelle est donc triple :

- *développer des contenus pertinents et efficaces permettant aux formés de progresser en matière de compétences comportementales,*
- *et développer une approche pédagogique novatrice à double titre, par sa démarche (campagnes de micro-actions), et par son outil support (une application mobile au plus proche de chaque collaborateur formé).*
- *Le tout garantissant une efficacité sans précédent.*

Jamais les soft skills (compétences comportementales) n'ont été aussi décisives et clefs dans le développement des entreprises. Et quand on parle de soft skills, on parle bien de comportements.

Vous pouvez proposer autant d'articles, de quiz, de modules e-learnings, de classes virtuelles (via zoom / google meet et microsoft teams) que possible, si l'action et la mise en pratique ne viennent pas en soutien, alors les résultats ne s'inscriront pas dans le temps. Au mieux ces informations permettront une acquisition de connaissances, mais en rien des compétences acquises.

Prenons un exemple : ce qui va faire la différence pour qu'un manager soit capable de gérer des équipes à distance, ce ne sont pas les connaissances théoriques du management à distance, mais bien le nombre d'occasions d'agir au quotidien pour s'entraîner et obtenir des retours sur ses façons d'agir.

Ces répétitions, au coeur de ses missions, vont lui permettre non-seulement de poursuivre l'activité opérationnelle, mais en même temps d'impulser, partager et cultiver une culture d'équipe, une communication, de donner du sens, de créer des rituels, de donner et recevoir des feedbacks, de développer la confiance et l'engagement, en prodiguant reconnaissance, visibilité, et transparence.

Rappelons-nous le fruit des recherches menées en neurosciences, qui indiquent que le cerveau retient :

- *10% : De manière structurée et formelle, à travers un programme défini et encadré par un formateur, en classe et e-learning.*
- *20% : Au travers d'interactions sociales via des échanges avec notre entourage, collègues et réseau.*
- *70% : De manière informelle à travers des expériences brèves, observations et pratiques quotidiennes.*

Pour développer des compétences, il faut transférer ce que l'on a appris, en le mettant en application dans des situations au plus proche des "conditions réelles de travail", le confronter aux aléas du quotidien (sollicitations multiples , mails, réunions zooms, l'humeur variable de ses collègues...).

On retrouve ici les logiques développées en matière d'analyse du travail par Ombredane et Faverge au siècle dernier, distinguant la tâche elle-même, des mécanismes intellectuels et émotionnels engagés par la personne qui les réalise. C'est à ce second niveau que s'acquiert la compétence, et c'est donc par la réalisation de l'action que le cerveau développe les stratégies qui lui permettront de s'approprier savoir-faire comme savoir-être.

Pour autant, le changement est exigeant, il prend du temps et la volonté de l'apprenant s'avère la plupart du temps insuffisante.

Nous constatons ce phénomène à chaque début d'année avec les résolutions prises par chacun. Nous avons tous pourtant de la motivation. Mais il nous est difficile de nous y tenir en raison de nos nombreux biais cognitifs. De plus, on ne peut pas contraindre les apprenants à "changer", on ne peut que les inspirer, leur donner envie, les orienter sous forme de challenges au caractère ludique.

Il est nécessaire que les contenus soient courts, accessibles partout (dans les transports, entre deux réunions ou visio conférences ...) et efficaces aux yeux de l'apprenant. En effet, nous avons constaté que les apprenants décrochent s'ils ont l'impression de "perdre leur temps" c'est-à-dire de ne pas apprendre quelque chose de "nouveau", de pratique ou d'utile.

C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle les apprenants délaissent les plateformes e-learning. Ces contenus sont souvent considérés comme ayant un format chronophage et peu attrayant, éloignés de la réalité ou du métier du public cible auquel ils sont destinés. D'où la sensation pour les apprenants que cela n'aura pas le moindre impact sur leur quotidien.

Regardons aussi ce qu'en disent les acteurs du monde de la pédagogie, notamment en matière d'individualisation des parcours. Que ce soient les résultats des études réalisées auprès des collaborateurs en entreprises, ou bien les directives promues par les dernières réformes (Loi "Liberté de choisir son avenir professionnel" du 5 septembre 2018), les conclusions convergent : les actions de formation doivent être porteuses de sens au regard de l'organisation, du métier, mais également de l'individu. Aussi cela exige de proposer des contenus et des modalités pédagogiques qui répondent aux besoins spécifiques de chaque apprenant, et l'accompagnent dans sa montée en compétences, tout comme dans son développement professionnel au long cours.

Etant donné que nous réagissons tous différemment aux mises en situation, il est donc important de prendre en considération la personnalité de l'apprenant et de lui proposer des exercices qui soient en adéquation avec sa personnalité et ses besoins de formation. Il est donc capital de lui fournir des mises en pratique au plus près de ses réalités.

En effet, réaliser une action de formation descendante n'a que peu d'impact en termes d'apprentissage et d'ancrage mémoriel. Il est important de permettre aux collaborateurs d'avoir une analyse réflexive des enjeux et bénéfices relatifs à chaque formation.

L'action de formation en situation de travail nécessite qu'elle soit répétée à plusieurs reprises, afin de consolider son ancrage dans les comportements. Recherches et expérimentations ont démontré que lorsque l'action est suivie d'analyse réflexive, son efficacité en matière d'ancrage est accrue. De même, il existe une corrélation entre pérennité des effets et répétition des mises en situation. Il est donc nécessaire de reproduire l'action, pour initier une nouvelle habitude et la transformer peu à peu

en réflexe puis enfin en automatisme. Alors, cela devient quelque chose que l'on fait sans effort conscient.

La dernière étape de l'arbre de l'apprentissage montre la nécessité de formaliser le savoir. Cette étape peut se faire via un expert, toute personne reconnue comme telle par l'apprenant. Grâce au sentiment de sécurité psychologique, apportée par la validation faite par l'expert, le formé pourra alors faire confiance à ses compétences nouvellement acquises, et les mobilisera alors de façon instinctive.

Voilà pourquoi Microdoing propose des programmes de développement au travers de micro-actions/défis à réaliser en situation de travail, quand les collaborateurs le souhaitent, sur des sujets choisis et gamifiés (formalisés de façon ludiques). Les apprenants sont accompagnés par un manager, tuteur ou coach. La plateforme favorise et incite les échanges entre pairs.

Après 3 ans de recherche et d'expérience, au plus près des expertises pédagogiques, nous avons développé des fonctionnalités qui mettent en avant l'évidence de la dimension sociale de l'apprentissage. C'est pourquoi nous travaillons en blended learning (dispositifs de formation multimodaux), afin d'obtenir des résultats qui soient à la fois probants pour l'entreprise et pour les collaborateurs.

Les résultats des dispositifs où notre plateforme a été utilisée ont démontré que l'impact des petites actions au quotidien est conséquent. Par exemple, des groupes de 50 personnes accompagnées ont généré jusqu'à 900 actions réalisées en un mois ! Cela a permis à des équipes commerciales de grimper au classement national des ventes et pour 10% d'entre eux de finir numéro 1 de leur région, en pleine période de covid. Dans d'autres cas, la productivité de certaines équipes a augmenté de 40%.

En conclusion, nous constatons que la performance prend source dans les petites actions du quotidien et que dans ce cadre il est beaucoup plus facile d'engager et de fédérer des équipes entières, autour de leur objectif collectif, et de leurs objectifs individuels d'évolution.

Antoine Denet



En partenariat avec LeLab RH



EN FORMATION AUSSI, UN ACTE VAUT MIEUX QUE 1000 DISCOURS

ALICE**LOESCH**

Client Success chez Fifty

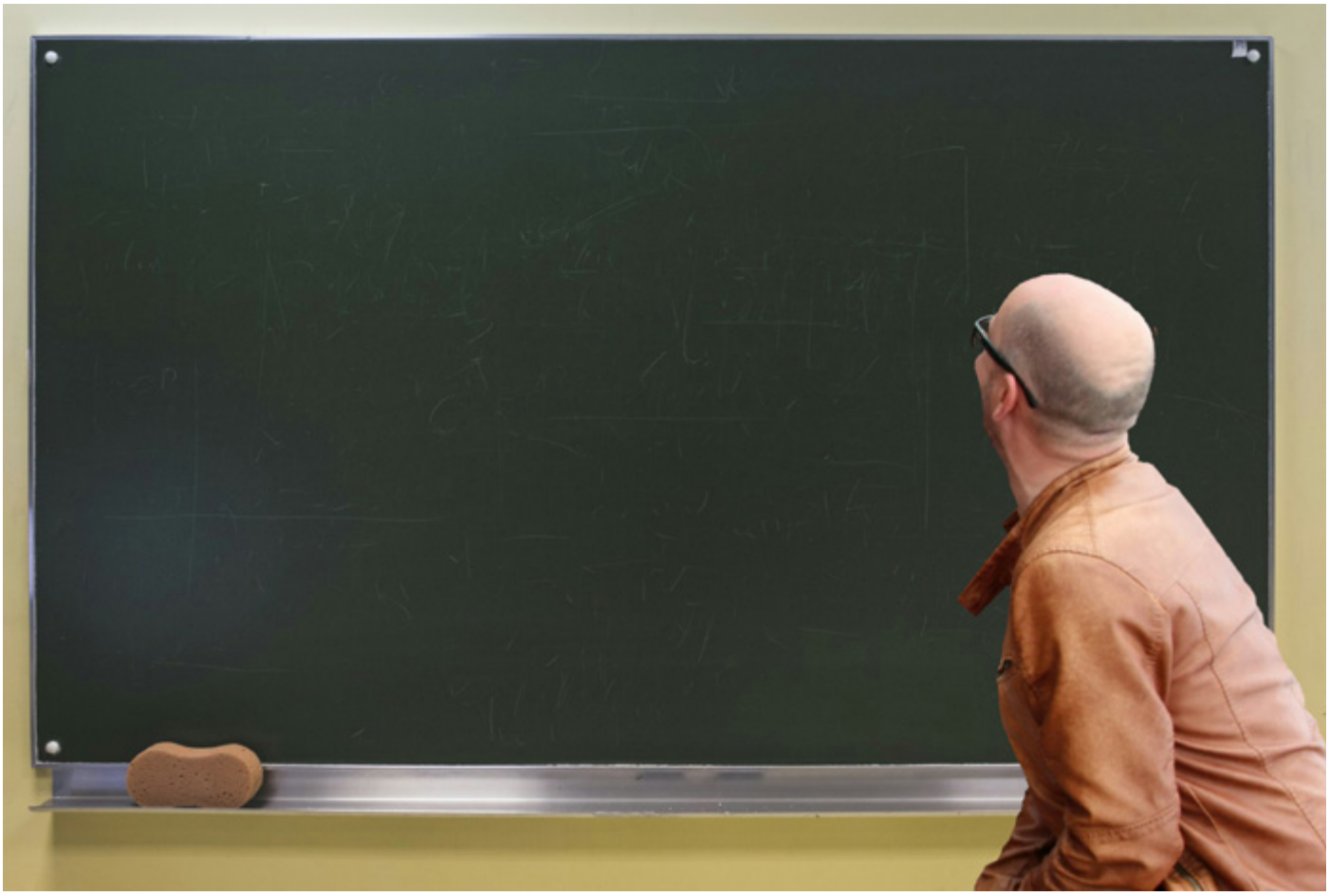
La crise sanitaire a créé d'innombrables bouleversements. Mais elle a aussi été un accélérateur de transformation. La formation en entreprise a l'opportunité de se repositionner – pas seulement en s'adaptant à un nouveau contexte, mais en l'utilisant comme levier pour servir encore mieux le développement des collaborateurs et la performance des entreprises. Communiquer des orientations théoriques ne suffit plus : pour s'adapter à la nouvelle réalité opérationnelle des collaborateurs, les formations doivent se faire plus personnalisées, et plus actionnables.

Le travail décentralisé a renforcé les spécificités individuelles

L'année 2020 a été marquée par un entremêlement des vies personnelles et professionnelles. Même si ce phénomène n'a pas attendu la crise sanitaire mondiale pour se manifester dans notre société, il a été radicalement précipité par le télétravail imposé dans de nombreux secteurs. La préservation de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle était déjà un problème largement identifié, avec la massification des smartphones et l'hyper-connexion permanente à de nombreux canaux de communication. Avec la crise sanitaire et la fermeture des bureaux, le travail a envahi notre vie personnelle, avec souvent des impacts négatifs sur un équilibre déjà fragile. Les trajets ont été remplacés par des heures de travail allongées, les interruptions se sont faites plus intrusives, et la déconnexion plus difficile.

Mais lorsque la frontière entre les sphères professionnelles et personnelles se brouille, c'est bien dans les deux sens que les transferts de l'une à l'autre s'opèrent. Ainsi, notre vie personnelle a, elle aussi, influencé notre manière de travailler. Il y a un an, notre environnement physique de travail était les bureaux : un espace impersonnel, commun à tous les employés de l'entreprise, et qui était dédié à un contexte professionnel. Aujourd'hui, cet environnement est personnel puisque nous sommes chez nous. Il s'agit de notre espace de vie, il nous est donc propre ; nous ne travaillons plus dans un bureau appartenant à notre employeur, mais dans notre propre salon, notre cuisine, sur une table et une chaise qui nous appartiennent. Dans une certaine mesure, nos horaires et notre organisation personnelle ont pu changer pour s'adapter à nous plutôt qu'aux codes de notre entreprise. En se recentrant sur chaque collaborateur, et donc en s'éloignant de l'épicentre qu'étaient les bureaux, le travail est devenu plus profondément personnel. Pour un même poste, les différences interindividuelles se sont creusées – notamment avec la baisse des échanges entre pairs, propices à une uniformisation des méthodes de travail.

Ce transfert du centre de gravité a impacté, entre autres, les besoins en formation. En effet, s'il appartient à l'entreprise de déterminer l'objectif d'une formation, c'est-à-dire la compétence ou la posture à incarner, c'est à chaque collaborateur de déterminer le point de départ du parcours de formation, en fonction de sa maturité et son expérience propres. Il n'est plus possible



d'envisager une offre de formation standard, ni même une offre découpée par grandes populations, par exemple selon le poste ou le niveau de séniorité des collaborateurs. Afin d'être aussi adéquate, et donc efficace, que possible, la formation proposée par les entreprises doit savoir se positionner à l'échelle la plus micro possible : celle des individus. Le seul moyen pour cela est de laisser les apprenants positionner leur propre niveau, et donc leurs besoins en développement de compétences, et d'y adapter ensuite la formation proposée.

La vision stratégique doit se réaligner avec le quotidien opérationnel

Qui dit confinement, dit isolement. En effet, le recentrage du travail sur l'individu a également impliqué une détérioration du lien avec leur entreprise. A travers cette crise inédite, entraînant l'usage massif du télétravail, l'enjeu primordial pour les entreprises a été, très rapidement, de savoir détecter et accompagner les collaborateurs souffrant de cet isolement et de la perte du lien social régulier. A noter que cet isolement ne se réfère pas seulement aux relations entre collaborateurs, il concerne également un besoin psychologique fondamental : le besoin d'appartenance. En effet, le fait d'être inscrit dans une équipe permet de répondre au besoin de se sentir intégré dans le groupe professionnel. Cela va de pair avec la perception d'impact du travail individuel. Et, généralement, lorsque l'un va mal, l'autre suit…

Plus que jamais à la suite de cette pandémie, les collaborateurs des grandes entreprises sont en quête de sens – non pas le sens qu'a l'activité de l'entreprise, mais celui qu'ont leurs propres tâches quotidiennes sur cette activité. La vision stratégique, et donc théorique, portée par les directions des entreprises s'est progressivement décorrélée du quotidien des collaborateurs, profondément opérationnel puisque resserré sur leurs propres tâches. La dynamique portée collectivement par l'ensemble des collaborateurs devient difficile à matérialiser lorsque le collectif est éclaté. Le risque, à terme, serait d'arriver à un désengagement total des collaborateurs, qui aurait un impact à la fois sur leur bien-être, mais aussi sur la performance de l'entreprise.

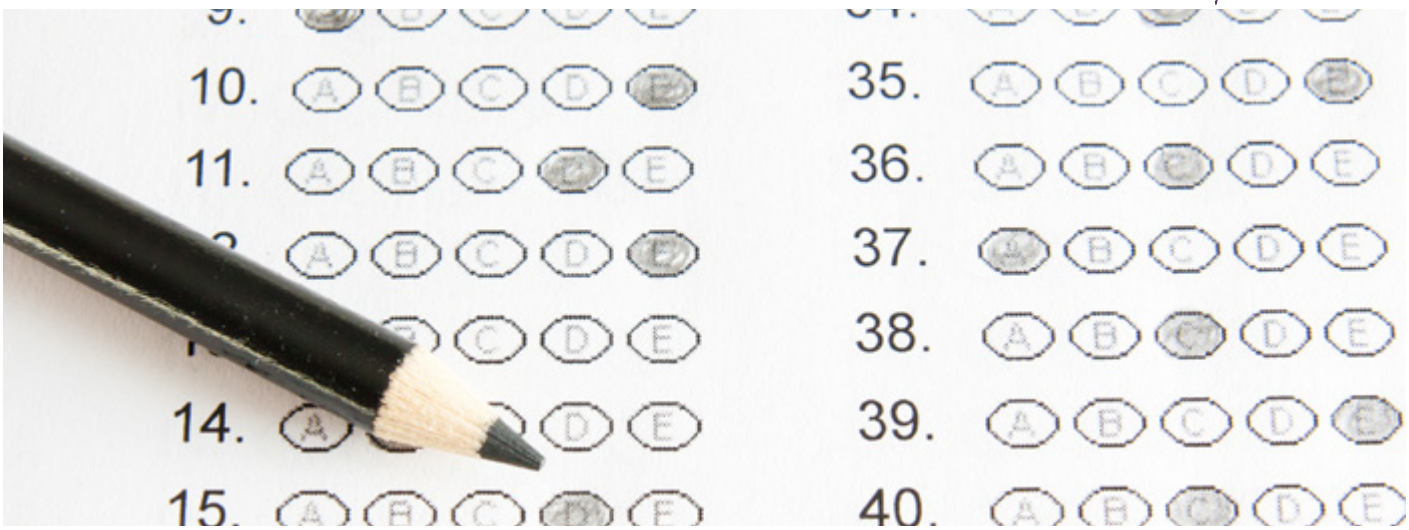
Ainsi, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'expliciter une vision trop abstraite, qu'il s'agisse de valeurs d'entreprise, de raison d'être, ou d'objectifs économiques. Aussi indispensable que soit la définition de chacun de ces éléments, elle demeure de l'ordre du théorique – or, le théorique n'a pas suffi, pendant la crise sanitaire, à fédérer. Les entreprises ayant réussi à faire de leurs valeurs un point de ralliement, par exemple, sont celles qui ont su traduire ces valeurs en comportements concrets, intégrés dans le quotidien de chacun des collaborateurs. En d'autres termes, ce sont celles qui ont fait l'effort de passer de la théorie à la pratique au sein même de leur offre de formation, en proposant des parcours apprenants ancrés dans la pratique, invitant et aidant les collaborateurs à agir.

La formation continue implique un accompagnement continu

Dans une optique de personnalisation de la formation, l'explosion des formats « micro » a impulsé un mouvement positif, consistant à transformer des formations longues et complexes en petites briques, à la fois plus digestes pour l'apprenant, et plus propice à la création d'une formation sur-mesure. Il doit en être de même pour cette nouvelle forme de formation construite entièrement sur la pratique : les étapes du parcours apprenant ne seraient ainsi pas des vidéos ou des quiz, mais des actions concrètes à réaliser dans son quotidien. Les apprenants passeraient ainsi d'un apprentissage passif à une posture active – au sens propre, puisque l'apprentissage se fait justement par l'action. Ils seraient également à même de piloter leur formation, et la faire parfaitement adhérer avec leurs habitudes existantes, en réalisant les actions qu'ils estiment les plus pertinentes à leur contexte propre.

Par ailleurs, la formation ne peut plus être envisagée comme une série d'événements ponctuels, mais comme un accompagnement continu, tout au long de notre carrière professionnelle. Idéalement, chaque collaborateur aurait son propre coach pour l'accompagner dans sa montée en compétences. Pour des raisons évidentes de coût et de bande passante, un accompagnement humain n'est pas envisageable, et ce même avec le soutien complémentaire des managers coach. Malheureusement, il n'existe pas encore de solution digitale remplaçant entièrement un accompagnement humain, du moins pas au niveau de finesse que nécessite une personnalisation à l'échelle de l'individu. Néanmoins, les progrès dans la compréhension de nos mécanismes cognitifs ont permis l'apparition très récente de solutions s'appuyant sur des stratégies efficaces et éprouvées favorisant le passage à l'action. Ainsi, le collaborateur ne serait pas livré à lui-même dans la difficile mise en place de son propre développement personnel, mais bénéficierait d'aides, de coups de pouces correctement positionnés, lui permettant de concrétiser son passage à l'action. Et, ainsi, de monter en compétence, dans une direction qui lui correspond et qui est alignée avec les enjeux de son entreprise.

Alice Loesch



En partenariat avec LeLab RH



LE DIGITAL LEARNING SE PROFESSIONNALISE : ON NE FORMERA PLUS JAMAIS COMME AVANT !

SOPHIE**LAZARD**

CEO de Glowbl - www.glowbl.com Créée en 2011, Glowbl est une entreprise française spécialiste du travail à distance. Openspaces virtuels, formation à distance, gestion de projet, travaux de groupes, séminaires, ... L'entreprise propose une solution digitale pour visualiser un groupe de personnes, simuler et encourager des interactions humaines au plus proche du réel. Grâce à un système de tables virtuelles, les utilisateurs peuvent collaborer, produire ensemble et échanger, et ce quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ses fonctionnalités uniques et brevetées ont été développées pour reproduire virtuellement les repères et habitudes de la vie réelle.

Il y a 5 ans, sur les salons professionnels comme le Learning Technologies à Paris ou à Londres, le Digital Workplace ou encore le eLearning Expo Paris, nos interlocuteurs pour la formation à distance étaient les Directeurs des Systèmes d'Informations (DSI). Il y a 3 ans, nous échangions plutôt avec les responsables des Ressources Humaines. Aujourd'hui, de nouveaux interlocuteurs comme les responsables de formations ou même des responsables digital learning ont pris leur place. L'émergence de ces nouveaux métiers ne fait que se confirmer depuis la crise sanitaire et pour cause, nous avons besoin de spécialistes pour appréhender les enjeux de la formation dans un monde post COVID !

Un marché en pleine structuration

Au sein des organisations, que ce soit les entreprises ou les universités, ces nouveaux métiers fleurissent. Digital learning managers, ingénieurs pédagogiques multimédia, concepteurs pédagogiques multimédias, ces spécialistes sont de plus en plus présents afin de proposer un parcours de formation le plus adapté possible. Des écoles spécialisées et des masters dédiés ont même été créés ces dernières années pour professionnaliser cette discipline.

Depuis un an, avec les confinements successifs, la digitalisation de la formation ne fait que s'accélérer. Cette transformation inévitable et indispensable ne doit pourtant pas s'improviser ! En effet, pour passer du présentiel au distanciel il faut non seulement adapter les contenus mais aussi revoir les parcours de formation et développer des modalités pédagogiques innovantes.

Les outils aussi se spécialisent : Learning Management System (LMS), classes virtuelles, outils d'interactivités... ces derniers mois, les offres ne cessent d'évoluer et de proposer toujours plus de possibilités. Il faut donc des professionnels qualifiés pour les appréhender et exploiter tout leur potentiel mais aussi pour remettre l'humain au centre en développant l'interactivité et la spontanéité.

Fini les formations sans interactivité

La gamification est l'un des outils qui se développe le plus. Les apprenants sont stimulés à travers des systèmes de récompenses, de défis ou de battles avec d'autres apprenants. Ce système permet de capter l'attention et de tester la compréhension lors d'une mise en pratique. Ces systèmes évoluant rapidement, il devient difficile de ne pas faire appel à un professionnel afin de rester en phase avec les dernières mutations.

Ces prochaines années, nous allons assister à l'industrialisation de ce secteur avec le développement de ces métiers, non seulement en interne en entreprise, mais aussi en externe en agence pour accélérer l'adaptation des contenus, proposer de l'accompagnement sur la gamification et développer l'autoformation avec les webinars et les MOOC.

Le secteur n'a d'autre choix que s'adapter et ce rapidement. Les étudiants d'aujourd'hui, qui sont chez eux, subissent le tâtonnement des solutions digitales. Ils ont développé de nouvelles habitudes et ont de nouvelles attentes en termes de formation à distance. Ces futurs professionnels vont avoir un impact fort sur la transformation de la formation digitale. Demain, en entreprise, ils seront les premiers à œuvrer pour avoir à disposition un parcours de formation et des outils en phase avec les règles du distantiel.

Les jeunes générations ne sont pas les seules concernées. La crise sanitaire a profondément remis en cause nos modes de travail. D'ici 2 ans, le flexoffice sera la norme en matière de travail dans le tertiaire, les salariés doivent donc avoir accès à la formation et ce quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Il est temps de faire tomber les barrières et de structurer le digital learning au risque de voir les effets bénéfiques du distanciel s'estomper...

Sophie Lazard



EN DIGITAL LEARNING, CE NE SONT PAS LES INGRÉDIENTS QU'IL FAUT CHANGER, MAIS LA RECETTE !

FREDERIC**KUNTZMANN**

CEO de my-serious-game

My-Serious-Game est la troisième création de Frédéric Kuntzmann, toujours dans l'innovation de la formation. Après des études en école de commerce et en psychologie du travail, il a expérimenté les RH dans différentes organisations avant de se spécialiser dans la formation il y a 15 ans.

Le défi du digital learning aujourd'hui est d'aboutir à un état de l'art, permettant un partage de bonnes pratiques et un référentiel qualité. Indispensable avec l'accélération du digital que nous connaissons, et cela ne s'arrêtera pas dans la formation comme le confirme la dernière étude de LinkedIn : moins de la moitié des PDG (41% seulement) dispose des compétences nécessaires pour mener à bien leur stratégie, et la priorité partagée par 59% des L&D au monde concerne l'Upskilling et le Reskilling.

Une compétence voyant sa durée de vie toujours plus raccourcie, le digital learning devient un allié de plus en plus puissant. Partageons quelques idées qui je l'espère seront inspirantes !

En formation présentiel, qu'apprécions-nous le plus ? Les échanges avec le formateur, son témoignage, l'observation des autres, la collaboration ou la compétition, se tester et expérimenter...

Et comment apprenons-nous ? Par tout cela, et avec un sachant qui s'adapte au groupe et autant que possible à chacun des participants. Il pourra même utiliser des techniques de pédagogie inversée, de mise en pratique, de gamification ou d'émotion pour faciliter la bonne mémorisation des connaissances (non, ce ne sera pas avec le PDF remis en fin de formation, qui ne sera jamais lu...).

Si jusqu'ici nous sommes alignés alors peut-être sauriez-vous m'aider à répondre à cette question : pourquoi le digital-learning ne s'inspire toujours pas de cette belle recette ?

En effet, si nous constatons de vrais progrès dans la dimension sociale de l'apprentissage avec un forum, une classe virtuelle, un quiz en ligne, des notifications ... qui a un fort impact sur l'implication (x30), la formation digitale synchrone n'est pas savoureuse malgré l'émergence de nouvelles « épices » pour la rendre plus dynamique ou interactive, et l'asynchrone a provoqué trop d'indigestions au point où certains secteurs sont en panne sur la complétude de la formation en ligne.

Pour rester dans la métaphore culinaire, que dire d'un cuisinier qui ne mangerait pas ses plats ? Alors aujourd'hui, quelles sont les bonnes formations en ligne pour devenir concepteur de formations digitales, se perfectionner, ou même pour en maitriser les outils ?

Nous pourrions nommer cela le « paradoxe du concepteur », la grande majorité d'entre eux ne se forme pas avec des solutions spécialisées en ligne. Essayons de leur donner envie de suivre des formations avec cinq recettes :



Chapitre Google / Youtube :

Une page blanche, une petite illustration quotidienne pour l'émotion, et un rectangle vide qui donne envie de le remplir … Voici l'une des meilleures recettes du monde, nommée page d'accueil « Google ». Un game design parfaitement adaptée à nos usages, et très utile car vous allez accéder directement à la connaissance dont vous aviez besoin.

- *A retenir : Simplifier et permettre l'accès rapidement et facilement à la connaissance attendue.*

Poursuivant ma recherche Google, je découvre une passionnante vidéo de Boris Cyrulnik sur Youtube. Discrètement mais avec une grande efficacité, l'analyse de mes visionnages va amener cette dernière solution à me proposer de nouveaux contenus parfaitement adaptés à mes besoins. Merci l'IA, j'ai passé agréablement 2 heures au lieu de 5 minutes à me former !

Il y a beaucoup de données d'analyse exploitables pendant l'apprentissage, et de chemins possibles pour un apprenant, qui nous permettent d'adapter la formation sur le fond comme sur la forme. Sans même investir dans une intelligence artificielle, de simples algorithmes peuvent faire le travail. D'ailleurs, connaissez-vous l'âge de la dernière version de SCORM que vous utilisez ? Eh oui, plus de 10 ans sans évoluer … Alors copions l'éducation nationale qui a compris qu'il y avait d'autres critères que la seule notation (score) et le temps passé, afin d'assurer une bonne formation.

- *A retenir : s'adapter aux besoins et au mode d'apprentissage de chaque apprenant ; Utilisons les dernières avancées de l'IA et de l'xAPI par exemple.*

Chapitre Wikipedia :

Chaque mois, quelques collaborateurs de My-Serious-Game forment toute l'équipe sur des sujets en

20 minutes. Toute l'équipe est ainsi sensibilisée aux tendances graphiques ou au sound-design, tout en favorisant la collaboration et la si nécessaire reconnaissance des expertises de chacun, mais le collaborateur le plus enrichi est ce courageux(se) formateur(trice) occasionnel(le). Pour préparer, il(elle) a consolidé ses connaissances, et a su se les approprier pour les restituer à un groupe d'un niveau hétérogène. Il(elle) n'oubliera jamais ce qu'il(elle) a enseigné(e).

- *A retenir : Une belle façon d'apprendre est d'enseigner, responsabilisons les collaborateurs pour de meilleurs résultats ; ils peuvent participer à l'élaboration des contenus, les annoter, et même voter/liker #UGC.*

Chapitre Mario Kart / Fortnite :

Depuis le succès du premier jeu multijoueur « Pong » dans les années 70, impossible que vous soyez passé à côté d'une partie addictive de Mario Kart, ou de Fortnite. En bon animal social que nous sommes, nous avons besoin de cette interaction, que ce soit avec/pour les autres (quête de sens et sentiment d'utilité), ou que ce soit contre les autres (compétition et challenge).

- *A retenir : Le digital learning ne pourra plus être une seule et même partie pour tout le monde, et à jouer seul. Apprenons ensemble pour mieux réussir à travailler ensemble (#collaborative learning).*

Chapitre Titanic / Netflix :

Deux minutes à visionner une vidéo, ou à lire un écran avant de décrocher (d'ailleurs combien d'entre-vous en seront encore à lire ces quelques lignes ?), par contre que je peux enchainer plusieurs épisodes de ma série Netflix sans m'arrêter. Au restaurant, nous préférons toujours commander une « Gourmandise diététique », à une « Salade assez bien nettoyée, avec 11 petits cubes de fromage pré-conditionné d'environ 1 cm de côté, avec sa sauce en boite ».

- *A retenir : Emmenons nos apprenants dans une aventure pédagogique, exploitant le storytelling, mais attention de toujours garder le cap sur le sens et l'utilité de cette formation.*

Chapitre Monopoly / Clash Royal :

« No Pain, No gain » est culturellement si bien ancré en nous, que nous avons du mal à imaginer pouvoir prendre du plaisir en apprenant. C'est pourtant un des piliers de la réussite des écoles finlandaises. Gamifier de la formation, ne consiste pas à la rendre drôle ou inutile, mais consiste à augmenter son attractivité, maintenir l'attention de l'apprenant, et à renforcer l'ancrage de son contenu par l'émotion. Surpendre et challenger sont par exemple de formidables leviers pour développer les compétences, c'est d'ailleurs ce qui peut manquer au Monopoly, prouvé par le nombre de partie que vous n'avez jamais terminée. Des applications comme Clash Royal, savent renforcer mon addiction en jouant sur la récompense, celles que j'obtiens à chaque connexion, comme celle liée à ma progression. Nous avons besoin de cette valorisation, et de sentir ce sentiment de progression (cf le conditionnement opérant). Attention toutefois de ne pas oublier qu'il s'agit d'une formation gamifiée et non d'un jeu qui essaye de former.

- *A retenir : Utilisons les leviers motivationnels de la gamification (cf modèle « Octalysis » de Yu-Kai-Chou), pour conserver l'attention et renforcer l'efficacité de la formation par les émotions.*

La pédagogie a depuis plusieurs siècles de belles références, et la crise de 2008 a accéléré la maturité de nouveaux outils et de nouvelles technologies. Face au gigantesque défi de la formation de notre décennie sur les power skills, je suis un optimiste convaincu que nous saurons exploiter tout cela différemment dans les deux années qui viennent, en nous inspirant de ces chapitres qui ont fait leurs preuves, pour de savoureuses nouvelles recettes.

Frédéric Kuntzmann



UPSKILL

LE MONDE DE LA FORMATION A CHANGÉ, CHIFFRES À L'APPUI !

JOHAN**MICHEL**

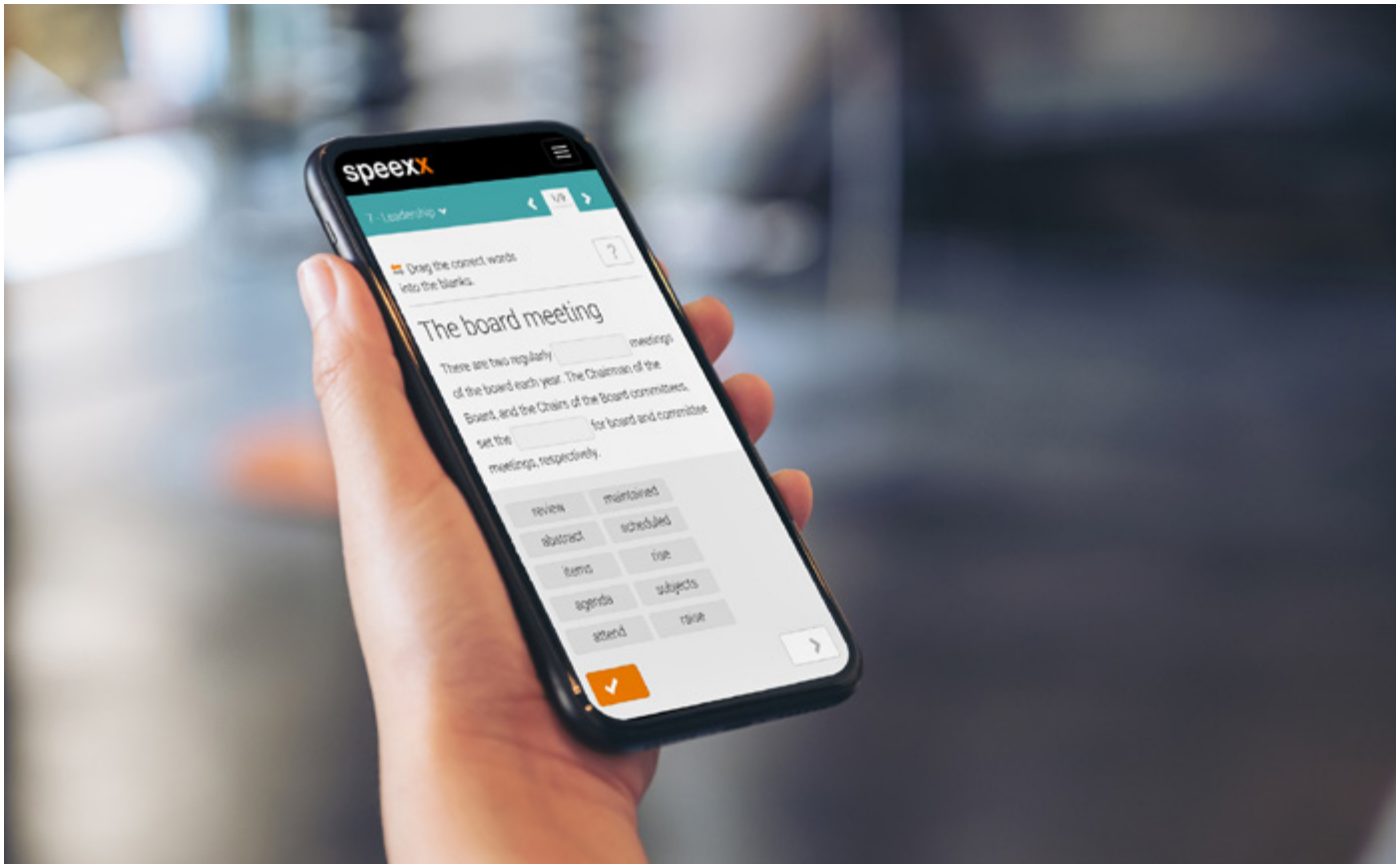
Managing Director Speexx France - EdTech | Smart Learning Solutions

Depuis un an que nous vivons à l'heure de la pandémie mondiale, beaucoup de choses ont changé dans le monde de la formation. Nous nous intéressons ici à certaines mutations de la formation qui sont passées inaperçues. Pour créer ce tableau, nous avons utilisé les résultats de plusieurs grandes études et enquêtes internationales : Elearning industry, Forbes, Adobe, Finances Online, Emerline, Grazitti interactive, Ispring, celle de notre partenaire Donald Taylor (global sentiment survey) et notre sondage international annuel (speexx exchange survey). De ces études, nous avons pu dégager trois tendances révélatrices de nombreux changements.

Reskilling et perfectionnement

Les priorités sont revues. À ce niveau, la global sentiment survey est claire : la réponse « reskilling et upskilling » est une nouvelle entrée dans les thématiques proposées et elle se place directement à la première place. De l'aveu de Donald Taylor, c'est du jamais-vu. Ce bouleversement s'explique ainsi : il est important dans un moment de crise que les entreprises aient des collaborateurs agiles. Josh Bersin explique sur son site qu' « il est désormais évident que l'ouverture d'opportunités internes est l'une des pratiques de gestion la plus pertinente pour l'entreprise. Non seulement, elle motive les collaborateurs et les aide à se développer, mais elle aide aussi à identifier les compétences de l'entreprise ce qui évite de rechercher constamment des talents externes ». Il appuie son propos en précisant que les entreprises qui ont démontré un haut niveau de performance dans leur domaine « sont des "machines à talents internes". Elles ont bâti une culture de croissance interne, permettant à leurs collaborateurs de travailler dans l'entreprise pendant des décennies et, ce faisant, de se réinventer constamment. Elles ont ainsi développé un puissant leadership : les collaborateurs qui évoluent dans l'entreprise acquièrent une perspective, une culture d'entreprise et, du fait de leurs relations et de leur connaissance de l'entreprise, peuvent opérer selon des modes uniques et productifs. »

L'OCDE souligne que la durée de vie d'une compétence est de 18 mois aujourd'hui alors qu'elle était de trente ans en 1987. Le World Economic Forum estime qu'un milliard



de personnes devront être « reskillés » d'ici à 2030. Ce n'est donc pas surprenant que la deuxième manière de mesurer la réussite de la formation par les professionnels soit la rétention des collaborateurs (exæquo avec la satisfaction des clients) après la satisfaction de ceux-ci avec 32,5 % des réponses dans notre étude. On constate une inversion : l'an dernier, c'est la satisfaction clients qui arrivait en tête et la rétention et la satisfaction des collaborateurs qui étaient exæquo en deuxième position. Selon l'étude de l'American Society for Training and Development, les entreprises ayant une véritable politique formation ont vu leurs revenus augmenter de façon spectaculaire par rapport à celles qui ne le faisaient pas. Les données indiquent que lorsque les employeurs dépensent 1 500 dollars par employé et par an en formation, ils améliorent leurs marges bénéficiaires d'environ 24 %. Entre l'analyse de Josh Bersin et les gains mis en avant par cette étude, les choses sont claires : développer les compétences des collaborateurs est la stratégie payante !

LXP ET MOBILE FIRST

Avec la crise et le travail à domicile, qui se serait attendu à ce que l'un des éléments qui reviennent le plus souvent soit la conception mobile first ! Et non plus seulement mobile ready. L'avènement du mobile ready grâce à ses qualités de suivi des formations, d'accessibilité et de flexibilité date de 2019. Quelques chiffres pour mieux comprendre les enjeux : on comptait 6,95 milliards d'utilisateurs de mobile en 2020 et on en attend 7,1 milliards en 2021 sur une population mondiale de 7,83 milliards d'êtres humains. 67 % des apprenants accèdent à leur formation sur leur portable, 99 % des apprenants sur téléphone déclarent que la formation sur mobile améliore leur expérience de formation. Un vrai plébiscite ! Seulement 1/3 des actifs en France peuvent se permettre de faire du télétravail. Les autres doivent continuer à venir sur leur lieu de travail avec les mêmes problèmes qu'avant : le lieu de travail n'est parfois pas équipé ou ne permet pas de se former. Les temps de transports et le temps à domicile sont les seuls moments pour se former et le smartphone en est l'outil. Le Mobile First prend tout son sens dans ce contexte.

Le mobile first n'est qu'une réalisation de la formation que peuvent exploiter les LXP. Il s'agit de la plus emblématique des formes d'intérêt porté à l'expérience apprenant. Mais pour la majorité des professionnels du

domaine (plus de 27 %), l'expérience des utilisateurs et le manque d'intégration restent encore les raisons qui entravent la mise en œuvre de la formation digitale. Avec un marché en 2019 de plus de 300 millions de dollars et une croissance de plus de 50 % par an, le marché des LXP grandit au point que Josh Bersin imagine le remplacement du marché des LMS qui représente 4 Milliards de dollars. Il faut prendre le temps de faire un lien entre l'utilisation du portable et certaines méthodes pédagogiques qui se sont développées ces dernières années. Le micro learning répond effectivement avant tout à un fonctionnement du cerveau humain qui engramme mieux les informations petit à petit et avec des répétitions, il répond bien au nomadisme et donc à la formation sur portable, de même que le social learning car les individus consultent leurs réseaux sociaux sur leurs smartphones. Échanger sur des forums depuis son téléphone est une habitude acquise que l'on peut réutiliser au profit de communautés apprenantes en ligne.

Les LXPs sont un moyen de pousser du contenu adapté à l'apprenant au moment où celui-ci en a besoin par le biais de l'IA et le mobile est l'appareil que tout le monde possède et a tout le temps sur soi.

Formation à distance

La formation à distance a été mise en avant en 2020 que ce soit par l'état (dispositif FNE) ou par les entreprises pour faire face à la situation. Les personnes ayant répondu à la Speexx Survey indiquent que le principal bénéfice que l'e-learning avait apporté à leur entreprise en 2020 était la flexibilité pour 37 % et l'intégration plus rapide et la formation d'équipe à distance pour 28 %. Les formations en présentiel n'ont pas disparu : de grandes entreprises ont continué à former en interne dans leurs usines et la formation en présentiel n'est pas près de disparaître, elle va simplement se transformer. Mais la crise a permis aux L&D de mettre en place en quelques semaines ou mois ce qu'ils avaient parfois prévu de faire en plusieurs années. Cela a aussi contraint les apprenants réfractaires à adopter cette modalité et de se rendre compte d'un certain nombre de ses avantages.

À ce titre, la classe virtuelle a tiré son épingle du jeu. Il semble facile de transposer une session de formation qui avait lieu en face-à-face en session digitalisée à distance, ceci boosté par le faible coût des outils de visio-conférence mais un tel usage de cette technologie est le degré zéro de la formation à distance et cette transposition a ses limites. Pour qu'une classe virtuelle révèle tout son potentiel, il faut la concevoir dès le début comme telle et utiliser les ressorts particuliers et les possibilités que le présentiel ne permet pas. C'est un constat partagé par les professionnels de la formation : l'heure de la réponse en urgence à la crise est passée, le temps est venu d'examiner le catalogue de formation pour proposer des formations à distance de qualité et non d'hâtifs bricolages.

D'après elearning industry, en 2019, 72 % des entreprises estimaient que l'apprentissage en ligne leur conférait un avantage concurrentiel et pour chaque dollar dépensé en e-Learning, elles récupéraient 30 dollars en productivité. Il sera intéressant au sortir de la crise de mesurer à nouveau ce ROI, mais les bénéfices connus du e-learning restent : une rétention de l'information augmentée de 60 %, une productivité accrue de 30 %, et des employés 18 % plus engagés.

Les résultats de la Speexx exchange survey vont d'ailleurs dans ce sens. De l'avis général des RH et des L&D, le plus grand challenge RH de 2021 sera pour 21 % de « faciliter le travail et la formation à distance » puis en deuxième position « aligner la formation sur les besoins des entreprises » pour 18 % et enfin « santé et sécurité post-pandémie » pour 16 % et « fidélisation des collaborateurs - trouver et retenir les meilleurs talents » pour 14 %. Au final, il ressort de l'analyse de ces différentes études et enquêtes que la crise de la Covid a amené la profession à revoir ses priorités et a permis d'accélérer l'agenda. Il y a certes du nouveau, mais beaucoup d'éléments existaient déjà dans l'univers de la formation depuis quelques années, leur utilité est juste devenue plus évidente ou plus urgente.

Johan Michel

En partenariat avec LeLab RH



DISTANCIEL ET INGÉNIERIE DE LA FORMATION SORTENT RENFORCÉS DE LA CRISE SANITAIRE.

ELIAN**CHREBOR**

Co-fondateur de E-TIPI LEARNING

Forte accélération de la digitalisation de la formation. La digitalisation de la formation professionnelle a connu une accélération sans précédent durant la crise sanitaire. Le télétravail est devenu en quelques semaines une norme, la formation a suivi : Les sessions présentielles se sont transformées, bon gré mal gré, en sessions distancielles. Les formateurs se sont adaptés, les apprenants aussi.

Il y a bien un avant et un après la crise du Covid. Avec le premier confinement, les cadres ont dû apprendre à manager à distance, les collaborateurs à s'organiser de façon autonome. Des outils « Digital workplace » ont rapidement été mis à leur disposition. Si les débuts ont été difficiles (problème de sécurité, de bandes passantes, etc.), il faut reconnaître que les éditeurs et les services IT ont su répondre présents. En l'espace de quelques semaines, une nouvelle façon de travailler a fait ses preuves. Productivité et performance ont été maintenues à un niveau équivalent et ont même pu augmenter dans certains secteurs d'activité.

Pour comprendre comment ces bouleversements ont impacté durablement le monde de la formation et quelles tendances apparaissent, il convient de regarder les deux grands axes de la formation professionnelle en entreprise : les formations transverses « Soft Skills » et les formations opérationnelles « Hard Skills »

Plateforme digitale moderne et engageante pour les « Soft Skills »

Pour les formations « Soft Skills », la digitalisation a commencé il y a quelques temps déjà. La grande majorité des entreprises de moyenne et grande taille possèdent son environnement de formation en ligne. C'est à minima un LMS (Learning Management System) et de plus en plus fréquemment un LXP (Learning Experience Platform) ou LEP (Learning Engagement Platform). Au travers de ces plateformes de formation, les collaborateurs peuvent accéder à de nombreux contenus pédagogiques en fonction de leurs besoins et tout au long de leur carrière. Avec la crise, une nouvelle offre pédagogique a été structurée et mise à disposition. Elle s'est enrichie de nouveaux contenus répondant aux problématiques nouvelles posées aux collaborateurs : la gestion du temps de travail, la prise en main des nouveaux outils « Digital Workspace », la gestion du stress etc... De nouvelles modalités, peu utilisées jusqu'alors, connaissent un bel essor comme les podcasts, parfaitement adaptés au contexte télétravail. Les fonctionnalités sociales des plateformes comme le partage, les communautés d'apprentissage animées par des experts, les recommandations entre pairs permettent d'humaniser les formations et contenus digitaux.La crise sanitaire a provoqué une accélération de l'adoption de ces plateformes par les collaborateurs. De nombreuses entreprises et organisations ont pu mesurer une augmentation de la fréquentation et de la consommation des contenus mis à disposition.

Côté « Hard Skills », le Blended Learning réinventé

Pour les formations « Hard Skills », le changement a été bien plus radical. La grande majorité de ces formations se déroulent en présentiel. La transition de sessions présentielles en sessions distancielles n'ayant été que rarement anticipée, il a fallu expérimenter, ajuster, apprendre de ses erreurs. C'est grâce à ces boucles d'apprentissages « test and learn » que les formateurs ont réussi à définir une nouvelle façon d'animer leur formation.

Le Blended Learning (mélange de contenus digitaux et de sessions synchrones) a bien sûr été adopté mais il a surtout été réinterprété. Avant la crise, les parcours Blended Learning étaient conçus pour diminuer les temps de présentiel très coûteux en termes de logistique (transport, hébergement, restauration). Ils étaient pensés comme des parcours digitaux auxquels on rajoutait un peu de présentiel ou distanciel.

Pour la première fois avec la crise sanitaire, les parcours ont été pensés autour des activités synchrones, les contenus digitaux venant les enrichir. En s'appuyant sur des plateformes formations comme E-TIPI Learning et son module Blend It!, les formateurs ont pu mettre en place très agilement des parcours avec des phases de pédagogie inversée, d'apprentissage collaboratif ou encore d'ancrage mémoriel sans que soit remise en question la gestion administrative de ces formations (planification, convocation, attestation, etc.). A la plus grande satisfaction des stagiaires, le présentiel s'est ainsi transformé en distanciel enrichi.

Le retour en force de l'Ingénierie de la formation

L'innovation n'a donc pas été que technologique. Bien sûr l'approche « Netflix de la formation », avec offre individualisée (Adaptive Learning) et algorithmes intelligents pour coller au plus près des besoins et souhaits du collaborateur a été renforcée sur les offres « Soft Skills ». Mais pour les « Hard Skills » c'est bien l'ingénierie de formation qui a permis de maintenir l'offre et le niveau de satisfaction des stagiaires. Les formateurs ont su mettre en place les conditions de réussite des conceptions pédagogiques : analyser les besoins et contraintes des apprenants, utiliser à bon escient le distanciel, accompagner les apprenants dans les phases amont et aval. En faisant preuve de pragmatisme et d'agilité, en particulier grâce aux boucles d'apprentissage « test and learn », ils ont posé en quelques semaines les préceptes de ce que sera la nouvelle ingénierie de formation dans un monde toujours plus digitalisé.

Elian Chrebor

TÉLÉCHARGER LES MAGRH







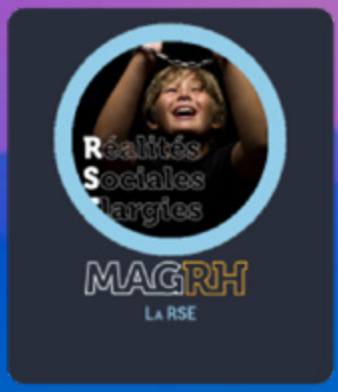




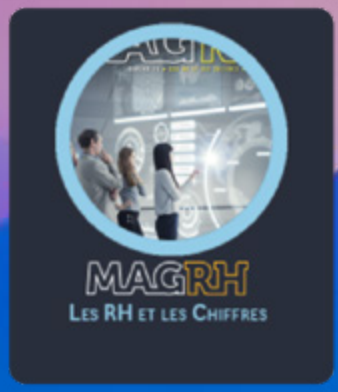
















DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES APRÈS LA PANDÉMIE, LE NOUVEAU GRAND DÉFI DES ENTREPRISES ?

CARLA**ZIMMERMANN**

Référente RH chez Logitio

https://logitio.com/

https://www.linkedin.com/company/logitio

Confrontés aux transformations indispensables pour faire face à la pandémie, les organismes de formation ont entraîné les entreprises à adopter le digital pour permettre à leurs collaborateurs de continuer à se former. La situation sanitaire et l'évolution de ces nouveaux modes de formation ont révélé la nécessité d'acquérir et de développer de nouvelles compétences. Soumises à un budget restreint depuis la Loi Avenir, certaines entreprises devront arbitrer les besoins en formation de leurs collaborateurs. Quels seront les grands enjeux de la formation professionnelle à l'horizon 2022 ?

En mars 2020, l'arrivée brutale de la pandémie de Covid-19 est venue bousculer l'activité des organismes de formation, sommés de ne plus accueillir des stagiaires en présentiel jusqu'au 15 avril 2020 (JORF n°0065 du 16 mars 2020). Décalage des sessions de formation, transposition des formations en distanciel et simplification des règles de contrôle pour les formations à distance ont été les conséquences de cette disposition.

Toutefois à cette période, 72% des organismes de formation proposaient encore des formations entièrement en présentiel mais près de 3 organismes de formation sur 5 ont su rebondir promptement en poursuivant toute ou partie de leur activité en distanciel (Enquête Digiforma).

Ne pouvant plus envoyer leurs collaborateurs en formation et voyant leurs sessions reportées, les entreprises ont dû rapidement s'adapter pour continuer à former leurs équipes.

Alors que la réforme de la formation professionnelle de 2018 avait déjà permis d'encourager le recours aux formations distancielles, la crise de la Covid-19 a eu un rôle d'accélérateur dans cette transition. L'Etat a également joué un rôle clé en incitant au recours au distanciel et en le finançant par le biais du FNE-Formation. Opportunité ou contrainte, comment cette transformation a-t-elle été vécue par les entreprises ?

Aujourd'hui, le digital learning ne fait toujours pas l'unanimité auprès des entreprises et de leurs collaborateurs. Les avis sont divisés en fonction de divers facteurs tels que la taille et la culture d'entreprise mais le plus influent étant la nature de l'activité.

Certains y voient de véritables opportunités : des formations plus souples à mettre en place aux coûts



réduits. De prime abord nous pourrions penser que la digitalisation allège forcément les coûts de formation en argumentant sur les frais de déplacement, de restauration et autres charges annexes économisées. En réalité, de nouveaux coûts apparaissent et viennent compenser ce semblant d'économies réalisées, mais il s'agit surtout d'investissements essentiels pour l'avenir et plutôt bien acceptés par les responsables formation : plus de la moitié d'entre eux envisagent même de dépenser davantage dans le digital learning (Enquête Empowill).

Les plus réfractaires au digital learning évoquent quant à eux des formations inadaptées aux modalités digitales destinées à des publics averses aux outils numériques. Aujourd'hui, près d'un collaborateur sur deux privilégie encore une formation en présentiel lorsqu'il en a l'occasion. Cette réticence est historique : la digitalisation de la formation a débuté par des modules e-learning, laissant le stagiaire apprendre en toute autonomie, or, tous les collaborateurs ne sont pas prédisposés à ce mode d'apprentissage. Pourtant aujourd'hui il existe de multiples modes de formation digitale plus interactifs, ludiques voire amusants (tels que les serious game), la classe virtuelle étant la plus plébiscitée. Ces nouveaux usages peuvent réellement être de vraies opportunités, à condition d'accompagner la montée en compétence des stagiaires mais également des formateurs. Ces derniers doivent apprendre à maîtriser les outils digitaux, à animer des sessions à distance pour interagir avec leurs stagiaires, individualiser leur parcours et susciter leur engagement.

Ainsi, nous pouvons constater que la crise sanitaire est venue accentuer la nécessité d'acquérir et de développer de nouvelles compétences pour faire face aux conséquences économiques, technologiques et sociales qu'elle a entraîné.

La loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 a réformé en profondeur le monde de la formation professionnelle. En remplaçant les OPCA par des opérateurs de compétences (OPCO) et en mettant fin au financement du plan de formation pour les entreprises de plus de 50 collaborateurs, cette réforme a affecté les budgets formations de 60% des entreprises (Enquête ANDRH). Cette réduction du budget s'accompagne d'une nécessité d'arbitrage pour les entreprises

concernées. Prioriser les modalités pédagogiques les moins coûteuses ou encore investir dans une plateforme d'apprentissage LMS sont des solutions choisies par certaines entreprises. Les plus grandes d'entre elles sauront rapidement en tirer profit mais pour les autres, des choix seront à opérer. Nous prévoyons qu'elles vont d'abord s'atteler à rattraper les retards accumulés, liés aux reports contraints par les confinements successifs. Les formations obligatoires seront donc probablement majoritaires en 2022. Mais qu'en sera-t-il des formations destinées à favoriser la montée en compétence de leurs collaborateurs ?

L'enjeu principal sera de mieux cibler les besoins en formation pour construire efficacement le plan de développement des compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPP) sera un outil stratégique pour y parvenir. Plus que jamais et malgré le contexte incertain que nous connaissons, il est nécessaire pour une entreprise de se projeter à moyen terme. Envisager les besoins futurs en fonction des prévisions sur les métiers, les qualifications, le marché et la croissance est indispensable.

A cela s'ajoutent de nouvelles thématiques de formation apparues avec la crise et liées au travail en distanciel : manager à distance, bien télétravailler, animer des réunions en visioconférence, etc. Au-delà des compétences spécifiques au télétravail, la situation nous a également fait prendre conscience de l'importance des compétences comportementales déjà en hausse de 31% dans les plans de développement des compétences de l'année 2020 (Enquête Unow). Faiblement impactées par les innovations technologiques et moins volatiles que les compétences techniques, les entreprises gagneraient toutes à inclure des formations ayant pour but de développer des soft skills dans leurs plans.

De plus, une entreprise qui construirait son plan de développement des compétences sans prendre en considération les aspirations de ses collaborateurs commettrait une grave erreur. Un budget restreint ne doit pas conduire à privilégier des choix de formations décidés unilatéralement.

Conscients de la nécessité de s'adapter aux transformations accélérées par la crise, 9 collaborateurs sur 10 se disent prêts à se former et près d'un tiers accepteraient de financer une partie des coûts de formation (Enquête Cegos). Cette appétence grandissante est une autre conséquence de la Loi Avenir professionnel, visant à responsabiliser les collaborateurs dans le développement de leurs compétences. Le co-investissement, c'est-à-dire la mobilisation par le collaborateur de crédits disponibles dans son CPF, abondés par un versement de l'entreprise destiné à couvrir le montant total d'une formation ; est une solution de financement pour les entreprises. Elles gagneraient donc à le proposer à leurs collaborateurs pour suivre des formations qui seront intégrées au plan, en précisant toutefois qu'il ne peut s'agir de formations obligatoires ni de celles destinées au maintien dans l'emploi.

Malgré les conséquences économiques de la crise sanitaire, la formation et le développement des compétences sont devenus des enjeux stratégiques majeurs. De nombreux collaborateurs souhaitent se former pour évoluer ou parfois pour opérer une reconversion professionnelle. Soumises à des budgets restreints, les entreprises doivent comprendre que, paradoxalement, il est plus que jamais nécessaire d'accompagner leurs collaborateurs pour favoriser leur adaptation, leur évolution ou encore leur mobilité professionnelle. L'incertitude face à l'avenir devrait les conduire à favoriser les formations en distanciel qui se perfectionnent diligemment et gagneront certainement l'adhésion des plus réfractaires. Enfin, la réforme de la formation professionnelle et les dispositifs mis en place par l'Etat représentent des opportunités : le FNE-Formation, le co-financement par le CPF, les aides à l'embauche d'apprentis en font partie. Alors que tous les OPCO viennent de signer une convention pour prolonger le financement du FNE-Formation, nous espérons que ces dispositifs perdureront en 2022, ce qui nous permet d'envisager de belles perspectives pour l'avenir de la formation professionnelle qui s'ambitionne plus ciblée, co-construite et accélératrice du développement des compétences.

Carla Zimmermann





DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS POST-COVID: UN MOUVEMENT DE FOND BÉNÉFIQUE POUR TOUS !

PAUL**COURTAUD** VINCENT**HOGOMMAT**

Paul Courtaud, General Manager - NEOBRAIN & Futurness by l'Etudiant

Vincent Hogommat, investigateur des solutions digitales RH par ExploreHR

Que ce soit avec ses partenaires comme en interne, l'entreprise a davantage fait évoluer son mode de collaboration en l'espace d'un an que dans les 10 dernières années. Cette année a donné une nouvelle dynamique au développement RH. Cette démarche peut s'appuyer sur une meilleure connaissance des souhaits de collaborateurs jamais autant engagés pour apprendre, avec ou sans le support de leur entreprise. Une nouvelle culture voit le jour pour le bien de tous.

Un contexte favorable à une poursuite des transformations

Vers une nécessaire redéfinition de la notion de compétences

La distanciation des individus et l'agilité devenue nécessaire pour répondre aux incertitudes quotidiennes sont à l'origine de nouvelles organisations du travail. Celles-ci demandent une plus grande polyvalence, une prise d'initiative permanente, et un arbitrage constant dans les priorités. Les compétences demandées et mobilisées par les collaborateurs évoluent pour faire face à la situation.

Ainsi l'ancienne feuille de route entièrement cadrée, privilégiée jusqu'alors, n'a plus d'emprise sur la réalité des compétences attendues. Le collaborateur ne doit plus seulement savoir faire ce qu'il lui est demandé dans le cadre de son rôle, mais il doit savoir agir, arbitrer suivant les circonstances.

Dans ce cadre, la fonction RH assure, avec les managers, la coordination entre des objectifs "business" fluctuants et des compétences parfois visibles et parfois non révélées.

Ce qui ressort de cette période est une accélération de la transformation des métiers. Elle entraîne avec elle une nécessaire redéfinition des compétences nécessaires à l'organisation et met en avant l'enjeu que revêt plus que jamais leur anticipation, planification et animation dans l'organisation.

Une obligation d'efficacité à l'échelle dans le cycle d'acquisition des compétences

La baisse des budgets de formations est une réalité, elle vient s'ajouter aux contraintes de distance et d'aspirations nouvelles de la part des collaborateurs pour challenger les pratiques.

Aux prémices de la crise en Mars 2020 les sociétés sont rapidement passées par une première phase de report des formations vers la mise à profit de cette opportunité pour faire différemment: filmer les vidéos réalisées en interne et accueillir d'autres formats de formation lorsque leurs partenaires le permettaient.

Au-delà du format, l'efficacité requise nécessite désormais une première étape de diagnostic des forces en présence: de quelles compétences mon organisation dispose-t-elle face à celles dont elle a besoin ?

Aussi la mise à plat des référentiels métiers et des compétences associées devient une activité critique à la pérennité de l'entreprise. Une fois cette première étape effectuée, les écarts avec l'attendu apparaissent de manière transparente, aussi bien pour les RH que pour les collaborateurs eux-mêmes. La pédagogie dans l'accompagnement individuel et collectif est indispensable aux plans de développement ultérieurs: quels sont les objectifs poursuivis, les compétences à acquérir, leur mode d'acquisition et de validation ? Le développement des collaborateurs (au sein duquel la formation est une composante) devient dès lors un réel outil continu pour faire face aux injonctions de performance voire de transformation.

Une individualisation des parcours

Le développement des collaborateurs doit être envisagé de manière plus chirurgicale : le "one size fits all" n'est plus d'actualité. Il appelle également à devenir un processus continu qui ne doit plus uniquement être associé aux entretiens annuels d'évaluation ou de mi-année: c'est désormais une pratique agile et continue.

La période récente est une opportunité pour saisir deux mouvements parallèles:

- *d'une part, une forme d'introspection des collaborateurs pour se recentrer sur ce qu'ils aiment et souhaitent mettre en pratique dans leur quotidien.*
- *de l'autre, une plus grande hétérogénéité des sources de développement possibles tant dans leur contenu que dans leur forme de transmission.*

L'ancien modèle top-down où l'entreprise mettait en place des programmes de formation suivant les orientations et les défis de l'organisation, il n'est plus suffisant. Il s'agit désormais de faire converger ces enjeux avec les besoins et appétences des collaborateurs. En outre, ces derniers font des demandes de développement pour répondre aux objectifs de carrière et de performance tout au long de l'année.

La démocratisation des plateformes digitales d'apprentissage répond à cette attente, elle est d'autant plus bénéfique qu'elle est renforcée par l'intelligence artificielle. Son efficacité repose sur sa bonne intégration comme outil au service du collaborateur. Devant une offre pléthorique de solutions, cette technologie est le garant de l'adaptation du contenu aux attentes des utilisateurs (commentaires issus des utilisateurs, des recommandations entre pairs deviennent des fonctionnalités utiles).

De son côté, la fonction RH conserve les organismes partenaires avec lesquels elle travaillait auparavant, et voit s'enrichir leur liste des fournisseurs potentiels et ainsi sélectionner les plus adéquats à leurs problématiques de formation.

Les impacts structurels de la COVID-19

Le modèle 70/20/10 est remis en question

Les 70% du modèle de Charles Jennings font écho à l'apprentissage en situation réelle de travail, ils apparaissent de manière croissante comme étant les plus prégnants dans la vie des collaborateurs. La moindre présence de managers et de collègues pour donner du feedback demande désormais aux collaborateurs de s'auto-évaluer de manière plus autonome et régulière.

La combinaison des trois dimensions du modèle dans un cadre de distanciation, d'urgence permanente comme facteur de succès n'est pas remise en question, mais son articulation nécessite, quant à elle, d'être reconsidérée. Avec tant de possibilités de formations, de quelle manière stimuler l'intérêt des collaborateurs? Comment favoriser les échanges stimulants et constitutifs du développement ? Enfin comment aider le collaborateur à mettre en pratique ce qu'il a acquis dans le "haut de l'entonnoir de la formation", le tester et l'intégrer progressivement ?

La réponse est triple:

Tout d'abord il s'agit d'être plus sélectif dans les formations, l'évaluation qu'en font les collaborateurs et les réelles compétences qu'elles développent

Ensuite, l'enjeu pour l'entreprise est de développer une culture de la formation dans laquelle pourront interagir les apprenants. Les collaborateurs se forment quoi qu'il arrive, autant capter cette énergie pour enrichir la culture de la société (infographie ci-dessous)

Enfin traduire ses formations en compétences, permettre à l'individu de se voir progresser dans son acquisition de compétences et/ou de comportements face à ses désirs d'évolution concrétise la démarche.

Le maintien des interactions comme devoir de l'organisation apprenante

Le risque actuel est de voir l'interaction entre les participants reculer. Les sessions digitales purement descendantes reproduisant le même schéma qu'en présentiel n'a plus d'utilité. Il faut désormais favoriser l'échange avec un format hybride; cela peut prendre la forme de retours d'expérience, de gaming comme des challenges d'équipes en sous-groupes...

Le collaborateur doit être mis en confiance pour apprendre par lui-même, savoir dire lorsqu'il ne sait pas et prendre conscience de son acquisition de nouvelles pratiques. Ce contexte participe à renforcer l'entreprise apprenante. Celle-ci est définie selon Robbins et DeCenzo par "la capacité d'une organisation à évoluer en permanence grâce à la participation active de tous les membres dans l'identification et la résolution des problèmes liés au travail."

L'organisation apprenante repose selon Peter Senge sur

un système au sein duquel 3 éléments s'auto-alimentent:

- *La prise de recul et la méthode pour comprendre les complexités vécues*
- *Le partage, la transparence des aspirations personnelles et partagées*
- *L'engagement des individus dans des conversations constructives en équipe*

Demain l'organisation qui réussira sera celle qui parviendra à se servir d'un problème comme opportunité en élaborant une réponse collective à un défi externe. Aussi l'enjeu des départements de formation est d'autonomiser le collaborateur dans son auto-évaluation et dans son comportement vis-à-vis de ses habitudes de formation. Le métier-roi dans cette approche est le développement informatique au sein duquel tous les individus se forment en permanence pour rester au niveau. Ainsi les entreprises où la "tech" est importante ont une avance, car elles peuvent s'inspirer de ces forces vives internes.

La réalité des opportunités offertes par les solutions digitales, focus sur les Learning Experience platforms

Les bénéfices des Learning Experience Platforms:

L'e-learning peut générer une certaine passivité chez les apprenants, c'est pourquoi une formation apportera un bénéfice si le collaborateur choisit sa formation et affirme les objectifs attendus. L'atout essentiel des LMS est de placer le parcours d'apprentissage du collaborateur au même niveau que la gestion du catalogue, du budget et de l'agenda pour l'entreprise.

Cette évolution est apparue avec des solutions comme Pathgather et Edcast au sein desquelles le collaborateur peut choisir ses formations, se faire recommander des formations similaires, évaluer les formateurs, visualiser les formations suivies par ses pairs et de leur recommander celles qu'il a appréciées. La proposition de valeur des LXP est de personnaliser, émettre des recommandations, faciliter la curation: en une expression "indexer le monde de l'apprentissage".

Selon Pierre Monclos de l'organisme





de formation Unow, digitaliser la formation consiste à "concevoir, anticiper les compétences en devenir, faire participer les collaborateurs, tracker et améliorer les programmes".

Ce passage à la "formation augmentée" se fait au travers de 3 modèles de recommandation:

L'association de compétences similaires pour "pousser des formations". La technologie d'IBM Watson Talent Framework en est une illustration.

L'association des usages, la popularité de certains contenus peuvent contribuer à proposer des formations de manière plus pertinente.

L'évaluation des contenus fournis, classés directement par le logiciel et non pas par l'utilisateur.

Selon Nick Hernandez, fondateur de 360Learning, les Learning Experience platforms sont aussi l'opportunité de diffuser la culture de l'organisation au travers de ces formations

La promesse de cette société repose sur l'aspect collaboratif dans la constitution des programmes de formation et la décentralisation de la création de contenu vers les experts métiers. Cette forme de "user generated content" allié aux parcours sous forme de Gaming renforce l'implication des collaborateurs, elle valorise aussi l'entreprise et la confiance des collaborateurs à son égard.

Une fois ces solutions devenues interopérables avec les solutions majeures du marché elles offrent une capitalisation sur les données de bout en bout, ce qui signifie une mesure réelle des impacts des actions de formation.

Les limites de ces plateformes:

Dans leur grande majorité, les solutions de formation n'offrent que peu de nouveaux indicateurs en dehors des standards: satisfaction des "apprenants", taux de participation, nombre de modules suivis. Ne pouvons-nous pas aller plus loin ? La question de l'évaluation du bénéfice réel des formations est éternelle comme l'indique Jean-Marie LESCOP, sales Leader chez nib Group à Sydney.

Assez étonnamment les solutions investiguées ne mettent pas en avant la notion collaborative entre salariés et prestataires ou freelances et le savoir-faire dont ils pourraient faire bénéficier aux sociétés. C'est aujourd'hui encore plus le cas lorsque l'on constate le retard des sociétés dans les méthodes de travail pour accompagner les transformations nécessaires. Il s'agirait de puiser de bonnes clés de réponse auprès des freelances.

Quels horizons pour demain ?

La formation comme élément indissociable d'une transformation plus globale de l'organisation

Pour que la formation fasse monter rapidement en compétences le plus grand nombre, elle doit s'insérer dans une transformation plus globale incluant les modes de travail, la communication, le modèle managérial, la culture et le leadership.

Comment mettre en adéquation la raison d'être de "l'entreprise mission" recherchée par les collaborateurs et les obligations de survie de l'entreprise ? Le développement n'est plus envisagé par le simple prisme des compétences mais par la contribution de l'entreprise à d'autres formes de collaboration innovantes qui étaient déjà sous-jacentes avant la Covid-19, et incubées depuis lors.

La formation est une discipline exigeante puisqu'elle influence visiblement la pratique du salarié, son aisance et/ou sa performance. Pour y parvenir, le collaborateur doit être accompagné pour prendre conscience du chemin d'ores et déjà parcouru et qu'il lui reste à parcourir. L'un des piliers de la transformation de demain est la notion de "feedback continu" en l'absence de liens directs. Ce feedback n'est pas unidirectionnel mais transverse à toutes les fonctions, Jérémy Lazzarotto témoigne de son estime pour ces leaders qui demandent leur opinion au plus grand nombre sur tout type de sujets. Cette humilité est une posture qui fait boule de neige dans l'entreprise et favorise l'autre ingrédient indispensable à la pérennité des transformations: la culture de l'apprentissage.

Pour instaurer cette culture, managers, leaders et RH favorisent un ancrage des compétences et des comportements propices au bien collectif: humilité, curiosité, partage, transparence, ….

Pour Jérémy Lazzarotto, expert du développement RH, un rééquilibrage des priorités entre savoir-faire technique et savoir-être est à l'œuvre: "si l'on souhaite que nos salariés innovent alors ce sont des dispositifs différents qu'il faut actionner. Certaines sociétés comme Schneider ont, depuis plusieurs années, pris le parti de laisser la possibilité aux collaborateurs d'apprendre autre chose que les compétences liées à leur seul périmètre". Sur la durée ces sociétés prennent conscience de la richesse des compétences ainsi obtenues et d'une culture où se conjuguent ouverture d'esprit et innovation !

Quelles compétences demain ?

Cette anticipation est l'enjeu prioritaire des organisations une fois le cycle de développement RH stabilisé et animé. Les solutions de GPEC comme NeoBrain offrent des recommandations de compétences observées grâce au crawling d'observatoires métiers, de job boards.

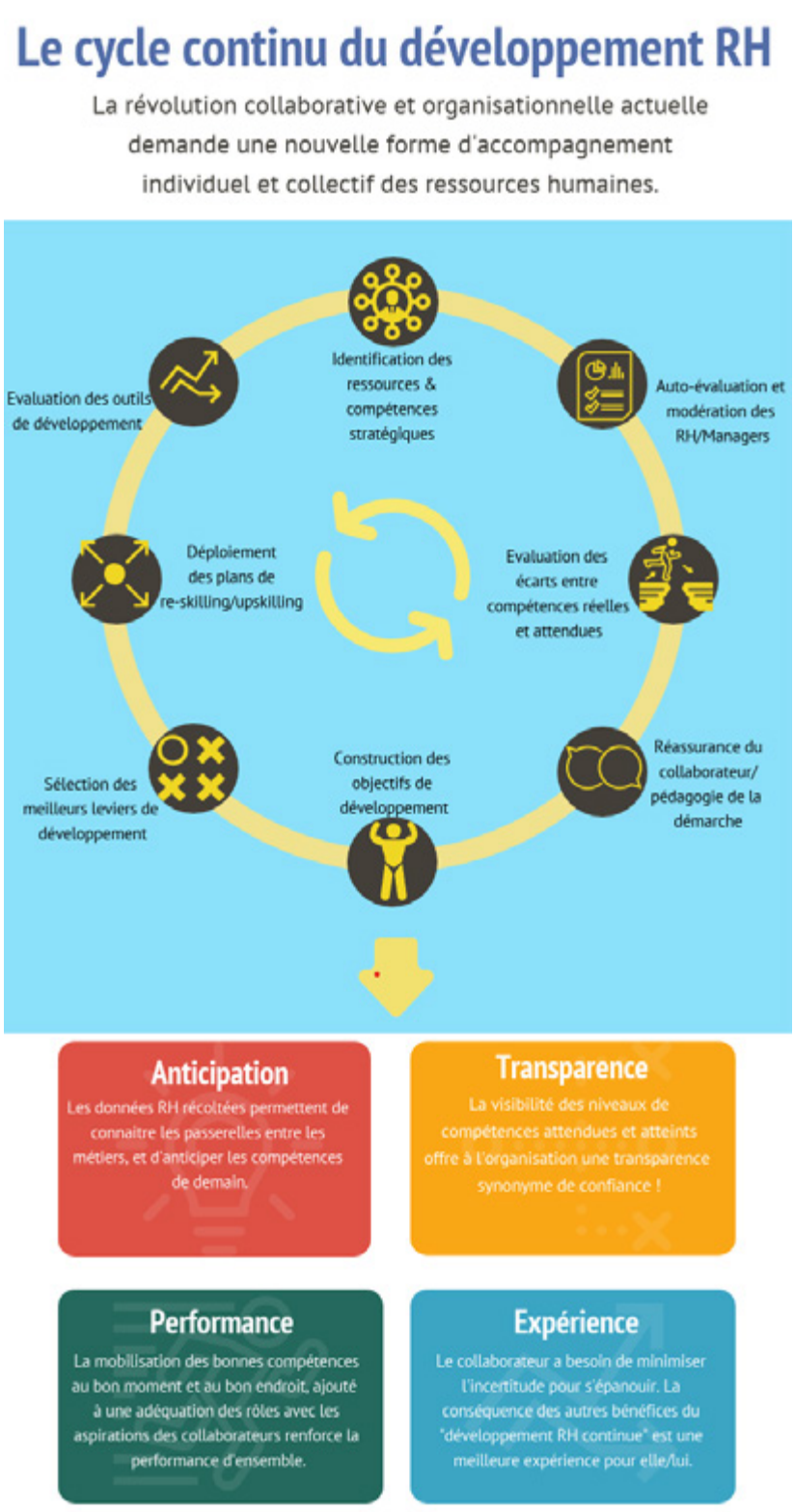
En parallèle, ce qui ressort le plus souvent des études sont les compétences suivantes:

- *La résolution de problèmes complexes*
- *Le Self-management, autonomie*
- *L'usage des outils*
- *La capacité à mener des projets à distance*
- *L'intelligence émotionnelle*

Les formations techniques sont considérées comme des pratiques acquises par les entreprises. La priorité s'oriente donc vers l'appropriation de comportements, de postures qui peuvent être transmises par les mises en situations réelles au travers de la réalité virtuelle, le coaching ou le gaming par exemple. Ici encore le feedback sur ces "soft skills" à l'aide de solutions comme 5Feedback par exemple permettent aux collaborateurs de prendre conscience de leur niveau et de leur chemin de progression.

Mesurer la performance de la formation pour mieux la piloter

Bertrand Duperrin, Directeur People and Delivery - Membre du Comex chez Emakina.fr, souligne la difficulté d'isoler un facteur comme la formation dans la performance puisque de nombreuses autres sources d'explication peuvent être envisagées. A défaut, une corrélation entre le niveau de formation et l'engagement des collabora-



teurs se dégage sans préjuger de l'amélioration des performances futures.

Ajouter à ce pragmatisme la fiabilité des données issues de Systèmes d'information cloisonnés ne rend pas service à la quête de retour sur investissement des activités RH. Pourtant des tableaux de bord plus complets sont en développement pour faire ressortir des informations telles que:

- *L'évolution de la proportion des formations à l'initiative des collaborateurs vs celles qui leur sont proposées.*
- *La proportion des types de supports de formation suivis (top-down, ateliers, blended, ….) suivant les populations concernées.*
- *La proportion de formations consacrées aux "sous-performers" vs celle proposée aux "sur-performers".*
- *L'association temporelle entre la date de transmission du savoir et l'évolution des feedbacks reçus*
- *etc…*

La quête de retour sur investissement des activités de la fonction s'étend au développement RH. Nous devons accepter que les données n'expliquent pas l'intégralité, les incorporer dans notre manière de prendre des décisions devient indispensable.

Conclusion:

Le développement RH post-covid n'est donc pas seulement associée aux outils "tech" d'apprentissage, mais participe avant tout d'une culture de l'apprentissage. Les entreprises ont besoin de forts investissements pédagogiques et de méthodologies pour la favoriser.

L'acquisition de compétences techniques se fait en moyenne sur une période de 3 mois, alors que les comportements s'acquièrent sur une période beaucoup plus longue. Jérémy Lazzarotto insiste ici sur ce pré-carré qui restera à l'initiative de l'homme et non des machines, tant que l'intelligence émotionnelle sera plus pertinente que l'intelligence artificielle pour certaines activités..

La pratique du développement RH a longtemps été basée sur une adaptation des besoins de compétences de l'entreprise face à ses enjeux, elle doit aujourd'hui composer avec les aspirations de collaborateurs impliqués dans leur employabilité et ainsi sources de richesse pour l'organisation. La coordination de ces attentes est un des ingrédients désormais présents pour former un strategic workforce planning quantitatif et qualitatif de nature à faire prospérer nos entreprises.

Paul Courtaud & Vincent Hogommat

APPORTER UNE SOLUTION JURIDIQUE ET ADMINISTRATIVE

pour les Cadres Experts indépendants

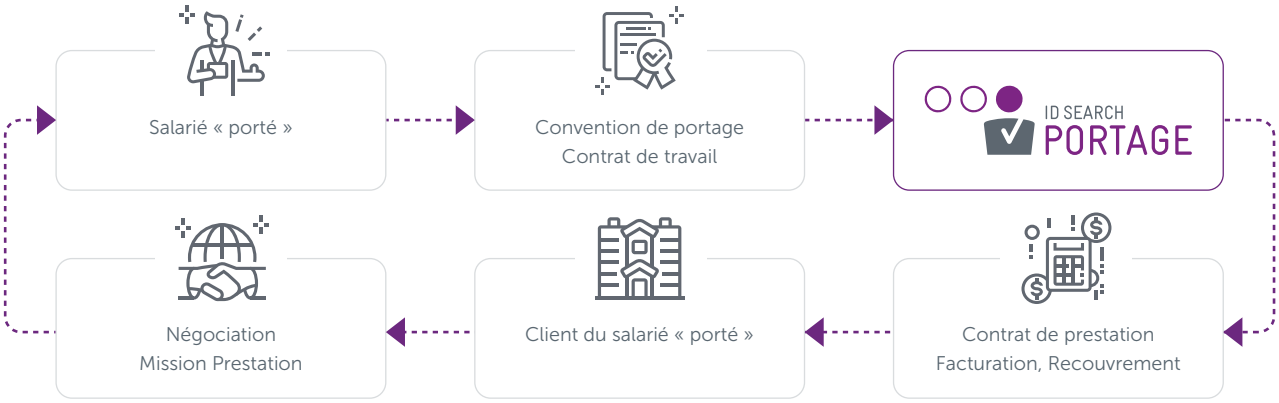
ID SEARCH PORTAGE

ID Search Portage

Société de portage salarial

Les entreprises montrent un intérêt croissant pour cette forme de collaboration qui permet de mobiliser des experts en s'appuyant sur la force d'une organisation. Alliant les avantages du salariat et du travail indépendant, c'est une réponse pertinente aux exigences du marché de l'emploi, un formidable tremplin vers la création d'entreprise ainsi qu'une nouvelle source de développement économique.

OFFRE SPÉCIALE **6% de frais de gestion pour les adhérents de MagRH**



ID Search Portage - 165 avenue Charles de Gaulles - 92200 Neuilly-sur-Seine

Tel : 01 44 90 81 36 - Email : contat@idsearch-portage.fr

En partenariat avec LeLab RH



APRÈS 1984 DÉCOUVREZ LA NOUVELLE DYSTOPIE 2024

ANTHONY**THOMAS**

responsable du développement, Pitchtree

Tututu ! Tututu ! Tututu !

Une main sort de la chaleur de la couette et cherche à l'aveugle la cause de ce boucan. Elle trouve l'objet convoité et d'un geste habituel, le saisit et fait cesser le réveil. Un œil s'ouvre doucement, et regarde l'écran du téléphone. 8h10.

Sophie se laisse 2 minutes de répit, pour se donner du courage avant d'affronter cette journée. Le danger de se rendormir rôde, suffisamment pour ressentir une petite sensation d'adrénaline monter en elle. Elle louperait le point d'équipe du début de semaine, certes, mais elle n'aurait pas à exposer la folle idée qui avait germé en elle ce week-end. Un mal pour un bien.

8h16.

« Allez, assez trainé au lit ». Sophie entame son rituel matinal : méditation, puis yoga et petit déjeuner avec une magnifique vue sur le Château de Chinon. Sophie ne regrettait absolument pas d'avoir fui la capitale. Il y a 18 mois, quand elle avait été embauchée en tant que Chef de projet Formation, sa N+2 lui avait bien indiqué que le travail serait en remote à 100%. Les bureaux avaient été vendus en 2022, c'était un gouffre financier pour ce leader européen du transport d'énergie.

La plupart de ses collègues étaient également aux 4 coins de la France : La Roche-sur-Yon, Grenoble, Valenciennes, Argentan… Elle ne les avait jamais rencontrés en physique depuis son arrivée, seulement au travers des réunions Teams. D'ailleurs, ça faisait également un petit moment qu'elle n'avait pas vu ses amis : avec ce confinement le week-end et couvre-feu le soir, en vigueur depuis bientôt 3 ans, difficile de voir ses amis autrement que sur Zoom. À cette pensée, Sophie a un petit pincement au cœur, qu'elle dissimule en cherchant le lien de connexion pour sa réunion. « Bon sang, elle est où cette invitation Teams ? »

Sophie arrive finalement sur le Teams cinq minutes avant le début de la réunion. Personne… Elle avait pourtant proposé de se retrouver quelques instants, avant chaque point d'équipe, pour prendre le café ensemble et discuter des actualités, de la météo, de tout, de rien… Mais ses collègues préféraient visiblement garder ces discussions informelles pour le milieu de la réunion, en plein entre la stratégie GPEC et le déploiement du nouveau LMS. « Pas de pensées négatives pour débuter la semaine ! » se dit-elle en regardant par la fenêtre au loin la Vienne, qui était en crue depuis quelques jours et qui débordait magnifiquement de son lit.

9h07, Philippe arrive enfin à brancher son micro, la réunion peut démarrer.

Elle commence avec une intervention de Stéphane, son n+1, qui débriefe des chiffres et faits marquants du dernier trimestre et donne les éléments du dernier CODIR. 45 minutes plus tard, Stéphane finit sa présentation. Pas de question. Plus personne n'écoute depuis longtemps. Sophie pense à ces outils

collaboratifs, utilisés dans certaines formations, et qui permettent de dynamiser une présentation à distance. Elle se note de lui en parler à son prochain point.

Philippe enchaîne, avec son projet de formation en réalité virtuelle pour les équipes de la DSI. Il a trouvé deux formations potentielles dans le catalogue de deux gros organismes de formation. Aucune d'entre elles ne correspond exactement aux besoins des équipes, mais ce sont les deux qui s'en rapprochent le plus. Avec la crise économique liée au COVID, la plupart des petits organismes de formation avaient mis la clé sous la porte, et les poids lourds du secteur ne faisaient plus de sur-mesure : des sessions à distance, industrialisées, animées depuis des pays en voie de développement, pour des raisons budgétaires évidentes. Ce n'est pas Byzance, mais il n'y a pas vraiment d'alternative.

Sophie fait tourner nerveusement la molette de sa souris. Bientôt, ce sera à elle de parler. Et d'exposer sa folle idée sur son nouveau projet de formation. Une demande particulière qu'elle avait eu : ses collègues de la filière innovation, constituée de différents métiers, voulaient s'acculturer à des méthodes de travail plus agiles et plus innovantes, tout en vivant une expérience qui les sortirait de leur quotidien bien monotone. Sophie avait pourtant épluché les catalogues des différents organismes de formation, mais rien ne s'en approchait. Du moins, pas dans ces catalogues...

« Ok merci Philippe, tu nous tiendras au courant de la formation que tu choisis. Hm, sujet suivant, il me semble que c'est Sophie ? »

Est-ce que c'était une si bonne idée que ça après tout ? Valait-il mieux faire marche arrière et ne pas parler de ce projet ?

« Oui, tout à fait. C'est à propos de... du.. euh... du projet de formation ACCULTURATION, que je vous avais présenté il y a 3 semaines. Je n'ai pas trouvé grand-chose dans les catalogues, comme vous l'aviez pressenti. Mais j'ai peut-être une idée. »

C'était le moment. Rester calme, souffler, et exposer sereinement son idée et ses arguments.

« Voilà, alors, sur un tel sujet, je me suis dit que, éventuellement, nous pourrions peut-être envisager de réaliser cette formation en présentiel... »

Quelques secondes de silence, sans réaction. Puis tous ses collègues commencent à rire à gorge déployée. Sophie esquisse un rictus nerveux. Elle avait prévu cette réaction, même si une partie d'elle-même espérait le contraire.

Calmant les rires de son équipe, et les siens, Stéphane reprend :

« Merci Sophie pour ce trait d'humour, qui ...

- Ce n'était pas de l'humour Stéphane ! »

La phrase était partie d'un coup, comme une balle de fusil. Enchaîner, il fallait enchaîner et leur démontrer la pertinence de cette idée.

« J'en ai parlé avec le client, côté Innovation. Ils ont vraiment envie d'une expérience qui change de ces formations à distance. Ils en ont fait énormément, du distanciel ces dernières années ! C'était innovant, c'était High-Tech, c'était facile et bon marché. Mais maintenant, c'est devenu mainstream, ennuyant et démotivant. On le sait tous !

- Soit, je comprends bien Sophie » répond Stéphane, « les collaborateurs ont besoin d'expériences différentes, mais tout de même du présentiel... avec ce variant suédois qui se promène en ce moment, tu n'es pas sérieuse ?

- Si tout à fait ! Comment font les commerçants, les artisans, les médecins ? Avec les gestes barrières, le risque de contamination est très faible. Surtout avec ces nouveaux masques FFP3 !

- D'accord, mais niveau économique ? Tu n'as jamais organisé de formation en présentiel, sais-tu combien ça coûte ?

- Oui, j'ai fait une simulation. C'est effectivement plus cher, mais le décideur côté Innovation est prêt à faire

une croix sur certaines autres formations à distance, pour avoir quelque chose de qualitatif et de conforme à sa demande sur cette formation. »

Ça se passait bien. Sophie avait anticipé les réactions de son N+1, et avait pour chaque remarque, le contre-argument qu'il fallait.

« - Et niveau organisation ? Tu y as pensé ? Comment faire sans ordinateur ? Sans Teams ? Sans Klaxoon ?

- Comme on faisait il y a 10 ans ! Souvenez-vous... Ces petits carrés de papier jaune, collant au mur, et très utile pour émettre et organiser des idées. Avec des supports en papier et des stylos pour prendre des notes. »

- Et comment savoir si les participants sont attentifs ? » C'était maintenant Philippe qui était venu à la charge. « Avec la nouvelle version Teams, nous pouvons maintenant traquer les participants et savoir s'ils consultent leur mail ou surfent sur internet pendant la formation. Qu'est-ce que ça va donner en présentiel ?

- Les collaborateurs seront tellement contents de vivre une nouvelle expérience de formation, que crois-moi, personne ne voudra mettre le nez sur un écran ! Écoutez, je sais que cela va demander plus de travail, de créer une formation personnalisée et en dehors des catalogues. Mais je suis prête à travailler davantage, je crois en mon idée.

- Sophie, ce sont des arguments intéressants que tu nous avances » reprend Stéphane. « C'est vrai qu'il faudrait du nouveau pour rebooster nos formations. Mais ça fait des années qu'on fonctionne comme ça, je me demande pourquoi on changerait ça du jour au lendemain. Je vais en parler au niveau supérieur, mais honnêtement, je ne donne pas cher de ton idée... Du présentiel ! Où diable es-tu allé chercher cette idée ! Bon c'est fini pour ce point d'équipe ! Merci à tous pour votre participation et bon courage pour cette semaine. »

Sophie quitte la réunion Teams. Un regard par la fenêtre, la Vienne était toujours en crue, pas de changement. « Pas de changement, c'était bien ça le problème », se dit-elle ironiquement.

Anthony Thomas





LEADERS : MUTEZ-VOUS EN INFLUENCEURS INTERNES GRÂCE AUX STORIES

ERIC**DELALOY**

CEO et co-fondateur de Teamstories

La crise du COVID-19 a bouleversé nombre de nos habitudes de communication tout en mettant en avant notre dépendance aux interactions humaines. Les leaders en entreprises doivent désormais guider des collaborateurs en perte d'engagement ou, à l'inverse, en sur-engagement pour le bien des organisations. Pour rester efficaces, les pratiques de communication doivent se tourner vers le format star venu des réseaux sociaux : les stories.

Pour bien débuter, je vous propose de faire un rapide exercice, où que vous soyez : Compter jusqu'à 8, tout simplement. À vos marques, prêts, comptez... C'est fait ? Vous venez d'évaluer le temps moyen d'attention sur internet (Etude Microsoft Corp. sur 2000 participants). Oui, 8 secondes c'est la durée qu'il nous faut pour s'imprégner d'un contenu et évaluer s'il est digne de notre intérêt. Une durée d'attention en diminution pour prendre une dose d'émotion ou d'information, inférieure à celle d'un poisson rouge. Le coupable : Internet ? Les smartphones ? La télévision ? La publicité ? Les réseaux sociaux ? Un peu de tout effectivement car la sollicitation de notre attention est permanente, et particulièrement en ligne. Notre intérêt est devenu, au fil du temps, une denrée très convoitée. Un phénomène qui s'est accéléré depuis notre passage en télétravail, où quitter un écran des yeux est un véritable défi.

Depuis plus d'un an, pour la majorité des travailleurs, "collaborateur" rime avec "ordinateur", "performance" avec "visioconférence" et "travailler" avec "jongler". Jongler avec son temps, jongler entre ses moments personnels et professionnels, jongler avec ses sources de distraction (ou devrais-je dire "avec ses moments d'attention"). La distraction numérique est omniprésente lorsque les messageries instantanées et les réseaux-sociaux brillent de toutes leurs notifications. Ces distractions sont accompagnées par les occupations du monde réel quand il faut alors s'occuper de ses proches et enfants, faire le ménage nécessaire pour se sentir bien ou simplement se sustenter. Chacun exploite 100% de sa bande-passante, juxtaposant micro-moments personnels et professionnels dans des quotidiens hyper-connectés.

L'expérience de travail traditionnelle, espace de tous les possibles quelques heures par jour, est aujourd'hui chahutée car décloisonnée. Le cadre protecteur de cohésion et de performance qu'est le bureau s'entrouvre aux instants de la vie privée. Chacun navigant alors, à longueur de journée, entre son flux Instagram et sa messagerie Whatsapp en passant par ses boîtes e-mail. L'infobésité que nous côtoyons depuis longtemps intègre désormais les communications internes d'entreprise, digérées avec le même appétit que les posts Instagram les plus tendances.

Le nouveau défi : Intéresser puis captiver les collaborateurs en quelques secondes.

L'univers du télétravail nous montre aujourd'hui que pour exister, les communicants de votre organisation doivent s'adapter afin de garder ses collaborateurs inspirés et engagés dans le projet d'entreprise.

Cette bataille de l'attention qui était auparavant l'affaire des publicitaires puis ensuite l'expertise des influenceurs est aujourd'hui le nouveau défi des leaders en entreprise. Ces femmes et hommes dont le rôle est d'organiser, de guider et de booster la vie des organisations voient leur impact se heurter à l'obstacle de la distance. Car disons-le : N'est pas forcément "leader inspirant" celui ou celle qui parlera le plus fort et le plus longtemps sur la visioconférence du lundi matin.

Les leaders doivent se muter en influenceurs internes pour devenir les leaders de demain. Et la tâche n'est pas simple : Presque 6 managers sur 10 constatent que les collaborateurs se détachent du collectif à distance (Etude IFOP 2021). Or par les temps (bouleversés) qui courent, si l'ensemble de la gamme des pratiques managériales est à adapter, l'influence des leaders sur l'engagement des équipes est en première ligne.

Oui, des réunions en visioconférence remplacent bien les réunions



physiques. Les prises de parole des dirigeants existent à distance. Mais cumulées à longueur de journée, optimisent-elles le temps de travail ? Ne représentent-elles pas une nouvelle forme de communication ultra-descendante ? Le ratio temps-productivité est-il vraiment au rendez-vous de toutes ces réunions à distance ?

Les communications traditionnelles sont bien à réinventer : Les vidéos de plus 2 minutes voient le niveau d'attention dégringoler à chaque seconde qui passe (Etude Whistia).

Alors sans se raconter d'histoire, la solution la plus prometteuse réside dans le partage d'histoire... Les stories. Un format riche de courte durée en vidéo, audio ou photo, conçu pour une consultation rapide sur mobile. Une expérience de contenu que vous ne pouvez plus manquer aujourd'hui sur vos réseaux sociaux personnels.

Pour dépasser le cliché des stories comme une vitrine en ligne pour égos démesurés et impudiques, nous considérons que prendre la parole de façon courte et impactante est l'une des compétences clés du travail à distance et donc du monde de demain. Twitter a estimé pour sa part que les tweets incluant une courte vidéo provoquaient 10 fois plus d'engagement qu'au format texte. (Etude Twitter).

Adopter le format stories, c'est répondre à des problématiques fortes pour l'entreprise de demain: Comment libérer sa culture d'entreprise pour énergiser les équipes ? Comment s'inspirer des codes les plus efficaces pour moderniser sa communication ? Comment ré-incarner son leadership dans un monde virtualisé ?

L'usage des stories incarne une évolution des entreprises vers des modèles plus humains et plus ouverts. Des valeurs que la crise du COVID-19 a mis en lumière. Les entreprises doivent, quelle que soit la distance, gagner en transparence et célébrer ce qu'il y a de plus précieux, les personnes qui composent les équipes.

Quelques années en arrière, une promesse enthousiasmante du télétravail était la réduction drastique des temps de transport, permettant à chacun de profiter d'heures supplémentaires de vie privée. La réalité du terrain nous a montré qu'il provoquait des journées au temps de travail prolongé. Ce qui est tout à fait compréhensible : vouloir comprendre ce qui se passe dans son entreprise et garder son impact sont des besoins vitaux pour tout collaborateur engagé. Une ambition qui peut vite tourner à la réunionite-aiguë

collective. Une meilleure gestion du temps est indispensable pour les équipes qui apprennent aujourd'hui à travailler à distance. Maîtriser l'asynchronicité des communications permettra de libérer le temps des équipes et passer en mode stories vous demandera forcément de transformer certains rituels. Chaque équipe aura alors le plaisir d'établir ses communications asynchrones, tels que les "Daily Stand Up" des équipes agiles ou les "debriefs du vendredi".

Être concis, ce n'est pas communiquer moins mais communiquer mieux.

Avec la distance, une tendance naturelle est à la surcommunication. Pour compenser cette dérive, les stories un cadre idéal. Diffuser le compte-rendu d'un atelier, partager l'essence de retours clients, célébrer une bonne nouvelle en 90 secondes donne la juste quantité d'information à votre audience. Forcer la synthèse et tutoyer l'essentiel vous permettra de mieux faire passer votre message. En comparaison, il suffit de voir comment les tweets (280 caractères maximum) ont multiplié l'impact et l'influence de prise de position. Une simplicité d'usage et une contrainte d'espace-temps également au service de la créativité des contributeurs.



Désormais, la culture d'entreprise est ce qu'une organisation doit nourrir le plus.

À l'heure où les organisations se libèrent et où les entreprises deviennent apprenantes, une communication interne en stories invite chaque collaborateur à exister dans un collectif dispersé sur le territoire. Naturellement les process d'onboarding sont au centre d'une telle transition. Les collaborateurs en place composent un trombinoscope vidéo dynamique et les nouveaux arrivants se présentent une fois pour toutes, tout en restant authentique. Mais aussi, chaque projet interne offre l'occasion de valoriser les réussites et les accomplissements des membres de l'équipe. Les leaders auront tout le loisir de développer la reconnaissance de chacun avec le format le plus authentique et impactant qu'il soit. C'est l'empathie et la cohésion qui s'installent au cœur des équipes, où chacun peut devenir un communicant régulier et influent.

S'ouvrir aux stories en entreprise est un art nouveau dont les bénéfices pour l'organisation doivent être connus pour être fédérateur. L'intégration de cette nouvelle compétence dans vos équipes doit être au cœur d'un projet global de reconnaissance des collaborateurs et de dépassement des silos pour reconnecter l'ensemble des équipes, surtout à distance.

Eric Delaloy

En partenariat avec LeLab RH



[RE]ONBOARDING ET PANDÉMIE : L'AUTONOMIE COMME MOTEUR DE LA MOTIVATION

CEDRIC**PLESSIS**

Docteur en psychologie et psychologue, Directeur de la recherche de Whip Up Labs - Découvrez nos podcasts sur la motivation : https://www.whipuplabs.com/les-cles-de-la-motivation/

La pandémie a systématisé le télétravail dans de nombreux secteurs, à tel point qu'il est devenu une nouvelle habitude. Une des caractéristiques du télétravail est l'autonomie de travail laissée aux collaborateurs. Souvent nouvelle et parfois inquiétante, il est attendu que cette autonomie forcée amène aux mêmes résultats qu'en présentiel, mais le télétravail nous a confronté à la résolution nécessaire de plusieurs défis inattendus.

L'alternance entre un environnement de travail présentiel et de télétravail nécessite une adaptation de la vie du collaborateur dans ces deux contextes de travail différent. Il devient important de s'adapter à chaque fois pour répondre aux demandes selon cette alternance : ceci passe de la communication avec un supérieur à la pause-café avec les collègues permettant d'aborder des sujets informels.

Mais ces éléments prennent une nouvelle forme en télétravail et les alternances entre confinement et liberté nous posent des problèmes quant à leur maintien. Se confronter à ces deux contextes de travail induit la nécessité de « re-onboarder » les collaborateurs pour pérenniser leur engagement et leur motivation. Or, le maintien de la motivation est une préoccupation constante des RH et il faut donc la repenser complètement dans un contexte de télétravail qui tend à se maintenir dans les mois à venir.

Interférences à la maison, manque de communication, procrastination et sentiment de solitude... Ce sont autant d'éléments qu'il nous a été nécessaire d'accepter et de résoudre face au télétravail. Les interférences s'illustrent par exemple par la vie à la maison (enfants, couple) qui peut dans certains cas empêcher de suivre des horaires classiques de travail.

Ces interférences concernent également la connexion permanente des personnes dans laquelle chaque collègue ou manger peut contacter le collaborateur à n'importe quel moment. La communication vidéo est forcément plus limitée qu'un dialogue de vive voix car il est difficile de voir la réaction de l'interlocuteur.

La procrastination se retrouve chez plusieurs personnes, car le bureau est à la maison et il est donc possible d'être au bureau à n'importe quel moment de la journée ou de la semaine. Enfin, le sentiment de solitude est renforcé par le manque d'interactions sociales avec les collègues et ces interactions se limitent le plus souvent à des éléments liés directement au travail et à la poursuite d'objectifs.

Cependant, ces éléments peuvent être soulagés par le soutien social, le cadrage assoupli de la surveillance, une charge de travail bien réglée et surtout par le soutien de l'autonomie des collaborateurs. Ceux-ci dépendent à la fois du contexte de



travail distanciel proposé, mais aussi de caractéristiques individuelles des collaborateurs, telles que l'autodiscipline favorisée par un contexte de travail facilitant l'autonomie.

Grâce à un cadre soutenant l'autonomie, les collaborateurs peuvent bénéficier de possibilités d'innovation, d'adaptation et aller de l'avant. Participer à la motivation au travail, c'est aussi alimenter la motivation dans la vie de tous les jours. Face à l'alternance de transformations soudaines liées à la pandémie, il a été nécessaire de mieux comprendre le télétravail, d'anticiper ses avantages et inconvénients sur la motivation. En effet, plusieurs modèles de motivation croisent l'individu et le contexte dans lequel s'exprime sa motivation. Dans le modèle de la motivation de Hackman et Oldman, le potentiel de motivation est partagé entre le travail fourni, la variété de compétences applicables, l'identité du travail, la signification du travail et l'autonomie. Dans la théorie de l'Autodétermination de Deci et Ryan, l'autonomie est un besoin psychologique fondamental qui participe au bien-être psychologique (au même titre que le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale).

De ce fait, des managers soutenant l'autonomie permettront aux collaborateurs d'internaliser la valeur des efforts liés à leur travail, ce qui les amènera à être plus autodéterminés dans leurs prises de décision et ainsi atteindre un meilleur bien-être psychologique. Le besoin d'autonomie est alors considéré comme le besoin de sentir à l'origine de ses actions, en congruence avec ses propres intérêts et ses valeurs.

Ce besoin est dit fondamental car chaque individu cherchera à le satisfaire de façon innée dans n'importe quel contexte. Face à la pandémie, l'autonomie au travail a pu être frustrée puisque les personnes ont été confrontées à de nouvelles contraintes, plus ou

moins anticipées. Plusieurs outils soutenant cette autonomie sont à introduire afin que les collaborateurs bénéficient d'une motivation de qualité.

L'un des outils pour s'assurer de cette satisfaction des besoins psychologiques est le feedback. Celui-ci doit être de préférence informationnel et positif, précis et clair. Le télétravail est synonyme d'une rupture de la communication ou d'un changement drastique de celle-ci (par mail uniquement par exemple). Il est important de réintroduire et maintenir constants des canaux de communication directs et de systématiser les feedbacks informationnels. Dans le meilleur des cas, ces feedbacks peuvent bénéficier d'une communication horizontale et non verticale.

Ces éléments vont participer à la bonne direction qu'un collaborateur peut suivre dans l'atteinte de ses objectifs, notamment grâce au soutien de l'initiative des collaborateurs, de leurs choix et de leur participation dans des décisions liées au travail, ce qui sera synonyme d'une autonomie renforcée, mais aussi d'un besoin de compétence satisfait et d'un plus grand sentiment d'auto-efficacité perçue.

Un autre élément à prendre en compte dans le soutien de l'autonomie est la gestion du changement. De nombreuses entreprises sont évidemment confrontées à des changements structurels et contextuels et la pandémie est un élément participant de façon importante à ceux-ci.

L'alternance entre moments de présentiel et de télétravail fragilise la motivation et il est important que les managers assurent une logique et une organisation sans faille pour minimiser l'impact du changement sur l'autonomie des collaborateurs. Ceci passe par des explications claires et transparentes sur les changements effectués et à venir, mais aussi par la prise en compte de comment les collaborateurs peuvent accueillir ce changement, notamment à un niveau émotionnel.

En effet, la reconnaissance et le partage social des émotions ne peut qu'améliorer les relations entre collaborateurs et offre un sentiment de prendre part aux décisions. Ceci fluidifiera le changement et ses conséquences pour tout le monde, en plus de participer à un maintien du bien-être psychologique.

Enfin, le style de management est prédicteur du soutien ou non de l'autonomie des collaborateurs. La responsabilité managériale s'illustre à travers l'établissement de buts précis et atteignables, en évitant le contrôle de l'activité de la personne (que ce soit en termes de communication, de récompenses ou d'évitement de la punition par exemple).

La mise en place de résolutions de problèmes initiées par le collaborateur peut participer à soutenir l'autonomie et faciliter la prise de position de la personne, ce qui rendra ses comportements plus autodéterminés. Atteindre un but lointain nécessite la mise en place de sous-buts plus proches. En période de télétravail, il peut être intéressant de laisser l'autonomie de l'établissement de ces sous-buts aux collaborateurs, tout en les accompagnant par des feedbacks réguliers.

C'est d'ailleurs dans cadre que s'exprime le leadership transformationnel dont les effets sont intimement liés à la satisfaction de l'autonomie des collaborateurs. Ceci passe par l'individualisation de l'accompagnement en fonction des différents collaborateurs.

Au même titre que pour le travail en présentiel, le télétravail est un nouveau contexte du même travail, des mêmes objectifs et de la même équipe.

Ces deux contextes peuvent néanmoins être synonymes de motivations différentes. Il convient donc de définir précisément ce nouveau cadre de motivation au travail en se posant la question de comment satisfaire l'autonomie afin que les collaborateurs bénéficient d'une motivation autodéterminée et d'un meilleur bien-être psychologique.

Managers et collaborateurs doivent tendre vers une certaine flexibilité qui nourrira de toute façon le sentiment d'autonomie à tous les niveaux.

Cédric Blessis

En partenariat avec LeLab RH



DEVENEZ UN MENTOR

NICOLAS **MOREL**

CEO Monkey-Tie

Politique RSE et insertion professionnelle post covid :
Un enjeu sociétal majeur.
Engagez votre entreprise.
Devenez un mentor.
Et ensemble, changeons la société !

Teddy Riner est le sportif français le plus médaillé : 10 fois champion du monde dans la catégorie des « + de 100 kg ». S'ajoutent à cela : deux médailles d'or aux championnats du monde toutes catégories, deux médailles d'or aux Jeux Olympiques (Londres 2012 et Rio 2016) et cinq titres de champion d'Europe. C'est un champion hors norme ; les superlatifs semblent manquer pour caractériser sa carrière qui, par ailleurs n'est pas terminée.

Franck Chambily est moins connu ; judoka de très haut niveau lui aussi, sa carrière d'athlète est moins exceptionnelle : médaillé d'argent aux Jeux méditerranéens de 1993 et médaillé de bronze aux Championnats d'Europe de judo 1994 et 1996 en catégorie des « - de 60 kg ».

Dans cette catégorie, Franck Chambily est champion de France en 1998 et médaillé de bronze en 1992, 1995 et 2001.

Teddy est un homme extraverti, aimant la lumière ; Franck est discret et préfère rester dans l'ombre.

Oui mais Franck est l'entraîneur de Teddy Riner depuis 2002, son coach et osons le mot : son mentor.

Bien sûr Teddy Riner est un athlète exceptionnel mais il sait aussi, mieux que personne, ce qu'il doit à Franck.

Cette relation rare et émouvante repose sur la confiance, la reconnaissance de l'autre et l'intelligente humilité du champion.

Ce « duo de la réussite » est inspirant et après plus de 30 années de vie professionnelle, il me semble que nous devrions tous à un moment de celle-ci croiser un homme ou une femme, un professeur, une figure inspirante qui sans que cela soit nécessairement formalisée ainsi puisse jouer ce rôle de mentor.

Dispositif « 1 jeune 1 mentor » : une initiative judicieuse

Le Président de la République a annoncé en mars 2021 un nouveau dispositif à destination des jeunes : « 1 jeune 1 mentor » ; l'ambition est de proposer dès avril un service de mentorat pour les jeunes. « 100 000 jeunes seront suivis dès 2021 par des adultes volontaires pour les aider dans leurs parcours ». L'objectif est que s'établissent ces « duos de la réussite » pour 200.000 jeunes français en 2022.

Sur le tatami, Teddy fait deux fois le poids de Franck.



Mais quand Franck lui parle, Teddy l'écoute et tient compte de ses conseils



Et quand Teddy gagne (c'est-à-dire quasiment tout le temps…), il sait dire merci !



Pour les 750.000 jeunes qui chaque année entrent sur le marché de l'emploi, la crise sanitaire et économique rend de plus en plus difficile l'accès au travail et se faisant l'intégration dans notre société.

On parle de « Génération COVID » ; celle-ci risque d'entretenir un sentiment de malchance ou d'abandon qui pourrait demain se transformer en rancœur. En ce sens, l'initiative de l'exécutif est particulièrement bienvenue ; souhaitons que les mentors soient nombreux, ici bénévolement, à proposer leur contribution.

Pour autant, aussi difficile que soit leur situation, les jeunes ne sont pas le seul public concerné par une insertion professionnelle difficile. En 2019, les moins de 26 ans ne représentaient « que » 22% de cette population, les plus de 50 ans 15%, les personnes travailleurs handicapées 7%, et les chômeurs de longue durée une part importante également.

Cette initiative peut être étendue à tous les publics de l'insertion professionnelle : vous-même et votre entreprise pouvez y contribuer !

Dans une période où le risque de fragmentation sociale et les difficultés économiques vont croissants, il devient de plus en plus nécessaire de décloisonner les logiques et les acteurs de l'accompagnement vers l'insertion professionnelle.

Depuis la fin du service militaire, l'entreprise (après l'école et avec le secteur associatif) est le dernier lieu de sociabilisation pour les individus. Que de nombreux individus en soient exclus et c'est notre société dans son ensemble qui en paie le prix.

L'entreprise peut contribuer à l'insertion professionnelle ; c'est aussi son intérêt et elles sont déjà nombreuses dans le cadre de leur politique RSE à investir ce champs d'action. Souvent, elles accompagnent financièrement des associations et entreprises d'insertion et travaillent avec elles. Certaines même (comme Michelin par ex.) ont déjà intégré le concept de mentor et donnent un « budget temps » à leurs salariés volontaires pour accompagner un filleul dans son parcours d'insertion.

Si un parti pris ou une conviction sociétale est souvent à l'origine de leur engagement, ces entreprises modèles témoignent également des bénéfices qu'elles en retirent.

- *Elles consolident leur politique R.S.E.*
- *Elles améliorent leur image employeur en interne comme en externe*
- *Elles concilient engagement pour l'insertion et exigences de qualité*

En raisonnant « potentiel et motivation » plutôt que diplôme ou compétences déjà acquises, elles élargissement leurs viviers de recrutement traditionnels pour diversifier leurs effectifs et pourvoir des postes en tension

Il est donc possible et bénéfique pour l'entreprise de passer à la vitesse supérieure.

Donner des outils modernes aux différents acteurs : les conseillers en insertion, l'entreprise, les mentors et … le candidat

Des outils permettent désormais la mise en relation entre un candidat, son conseiller en insertion, les dispositifs de formation et un mentor qui accompagnera le bénéficiaire sur l'ensemble de la démarche. Les progrès scientifiques et techniques permettent aujourd'hui de guider de façon optimale le candidat et ses conseillers dans ses choix d'orientation puis de formation en tenant compte bien sûr de son bagage

technique mais aussi et surtout de ses compétences comportementales et de sa personnalité.

L'objectif est de réussir son orientation, c'est-à-dire de trouver la voie où le candidat va réussir car elle correspond à ce qu'il est profondément mais aussi parce qu'elle offre des débouchés économiques. De plus, n'est pas un bon « mentor » qui veut ou en tout cas, pas avec tout le monde. Pour reprendre notre exemple précédent Franck et Teddy se sont trouvés et quand le premier critique le second sur son geste qui n'est pas parfait, il faut l'intelligence de Teddy pour l'entendre et l'accepter mais également le comportement adéquat de Franck pour le dire.

Il a aussi sans doute fallu du temps pour que la confiance s'installe mais visiblement ces deux-là étaient faits pour s'entendre. De la même manière, nous avons tous vécu des situations où avec certains le courant passe immédiatement et d'autres avec lesquels ce n'est pas du tout le cas. Le langage courant parle « d'atomes crochus ».

Aujourd'hui, les neurosciences procurent des outils pour mieux comprendre la dynamique comportementale des individus, leurs moteurs de motivation profonds, leurs motivations conditionnelles (conditionnées au succès par ex.), leur comportement en équipe, leur capacité à faire face à des situations nouvelles ou inconnues mais aussi … leurs irritants.

Ces outils, simples d'accès permettent les bons choix en matière d'orientation ; ils permettent également de mieux rapprocher mentors et filleuls et, à tout le moins de donner au mentor les clés de compréhension du fonctionnement de son filleul, de ses risques et des irritants qu'il vaut mieux éviter d'actionner.

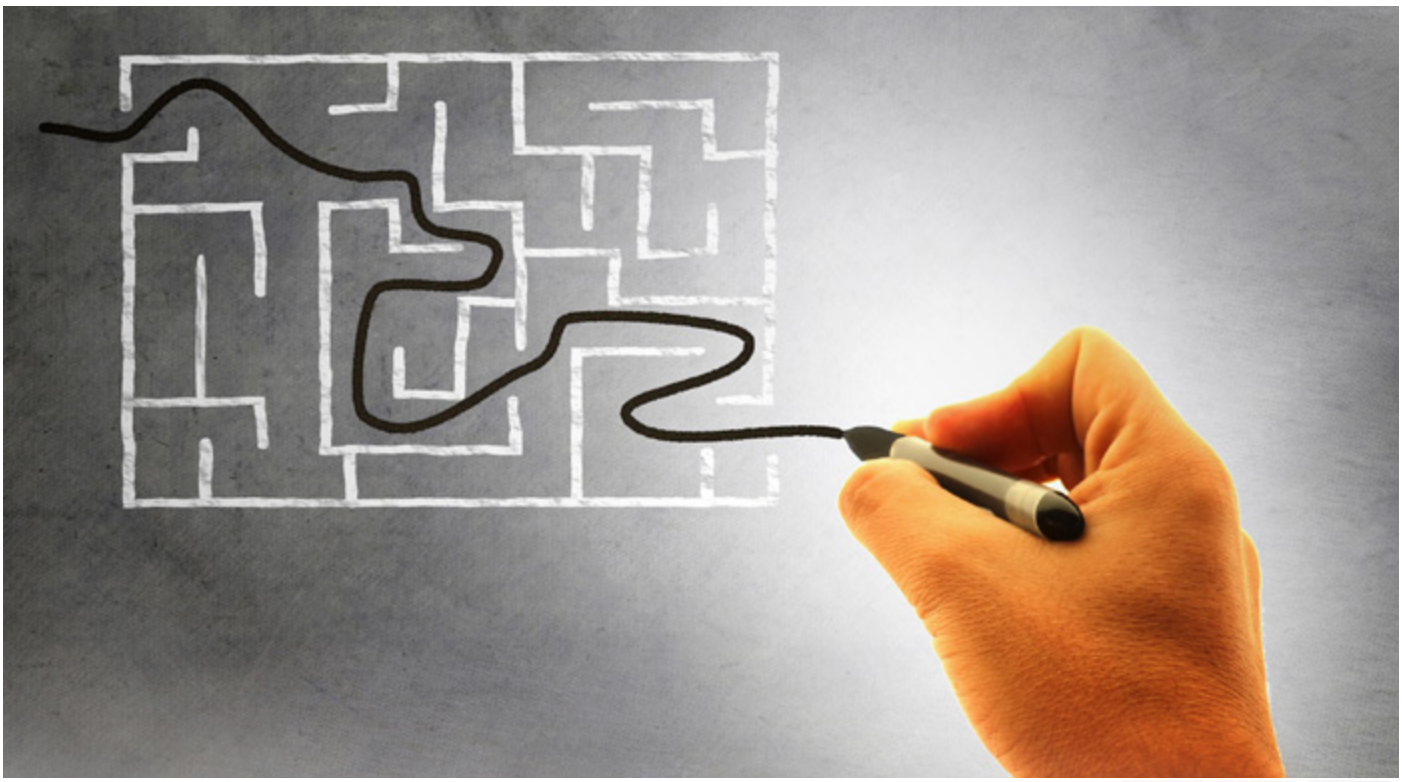
Que ce soit pour un public jeune avec la dynamique « 1 jeune 1 mentor » à l'initiative du gouvernement ou pour les autres publics de l'insertion professionnelle, de toute façon rien de durable ne pourra se faire sans la participation active des différents acteurs économiques, les entreprises au premier chef. Le mentorat est un concept formidable ; c'est un facteur clés de succès évident pour la personne accompagnée et rien de pérenne ne se fera non plus sans ces mentors ; sans vous !

Des outils permettent aujourd'hui d'organiser la relation entre le candidat, l'organisme d'insertion, l'entreprise, les mentors et les organismes de formation.

Ils permettent de décloisonner les logiques d'accompagnement et d'orientation, un suivi continu depuis le bilan de compétences jusqu'à l'emploi, un accompagnement humain renforcé et in fine une garantie plus forte du succès du candidat dans son projet personnel et professionnel.

Alors : allons-y ensemble et changeons notre société !

Nicolas Morel





En partenariat avec LeLab RH

LA NOUVELLE ÈRE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN 4.0 GRÂCE AUX SCIENCES, AUX DONNÉES ET À LA TECHNOLOGIE

CLARISSE **PAMIES**

Normalienne, économiste-statisticienne, Clarisse PAMIES a plus de 15 ans d'expérience en transformation d'entreprises. Elle a commencé sa carrière au Boston Consulting Group, puis a continué dans le conseil au sein de la modernisation des administrations publiques avant de rejoindre Janssen (Johnson & Johnson) où elle a exercé les fonctions de directrice de l'accélération digitale en France puis au niveau EMEA. Passionnée par les enjeux humains de la trans(formation), elle a rejoint fin 2020 Open Mind Neurotechnologies en qualité de CEO.

L'accélération sur les compétences humaines. La pandémie a fortement accéléré des besoins de formation qui préexistaient, en particulier sur la digitalisation des modes de travail, des interactions client et la maîtrise de la donnée dans toutes les fonctions de l'entreprise. Cela continuera bien évidemment à être une tendance majeure en matière de formation.

Mais le plus marquant est ailleurs : en conséquence des modes de travail à distance et de l'incertitude chronique, c'est l'humain qui ressort comme l'enjeu clé pour le développement RH dans les prochaines années. C'est la conclusion d'une étude récente du Boston Consulting Group dans quatre pays européens, notant que les qualités de « cœur » sont celles qui reviennent en premier, et de loin, dans le leadership vu par les collaborateurs[1] : la considération, l'empathie, l'écoute active. Autant de compétences managériales dont le besoin est exacerbé par les modes de travail à distance, nécessitant d'aiguiser ses antennes émotionnelles pour ressentir, engager, accompagner, responsabiliser malgré la distanciation physique.

Les principes fondateurs du « manifeste agile », issus des entreprises de la Silicon Valley[2] induisaient largement dès 2001 ces besoins de compétences : donner la préférence aux individus et interactions par rapport aux processus et outils, à l'adaptation aux environnements fluctuants par rapport à l'exécution stricte d'un plan. Cette réalité n'est désormais plus l'apanage des équipes tech ou des directions de l'innovation de grands groupes, elle doit faire partie intégrante du bagage de chaque manager actuel ou en devenir.

Et ce d'autant plus que les collaborateurs à tout niveau sont touchés par la gigantesque transition induite par la technologie. Selon le World Economic Forum, 9 des 10 compétences du « futur du travail »[3] à horizon 2025 sont des compétences douces : raisonner de manière flexible en fonction des informations disponibles, écouter activement, développer sa créativité pour

1 https://www.bcg.com/fr-fr/press/4february2021-good-business-leader-is-visionary-but-also-human
2 https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html
3 http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf

innover et résoudre des problèmes complexes pour n'en citer que quelques-unes.

Une équation des plus complexes à résoudre

Ces besoins, qui s'ajoutent aux besoins d'upskilling techniques, sont massifs et protéiformes. Difficile dans un système aussi complexe que l'humain de développer la créativité ou l'agilité de la prise de décision en situation d'incertitude sans entraîner d'abord la régulation du stress, qui verrouille ces potentiels. Illusoire d'ancrer l'empathie authentique chez une jeune manager tant qu'il met un verrou sur ses propres émotions. La performance durable pour un manager post-COVID est forcément holistique, réunissant compétences émotionnelles, cognitives et sociales et préservation du bien-être mental.

Or les budgets ne seront à l'évidence pas infinis, et continuer sur les modèles actuels mène à des impasses.

Tout d'abord, les programmes par cohorte sur 12 à 18 mois, déroulés uniformément pour tout manager après une promotion. Peu ciblés, ils coûtent cher, ne sont pas adaptés à la vitesse actuelle et s'exposent à une déperdition d'énergie et de moyens. Sans compter que l'empilement des dispositifs risque fort d'asphyxier les managers : agilité, gestion du stress, diversité et inclusion, data, digital…

Les entreprises tentent de donner le change sur le volume de compétences en recourant massivement au e-learning. Cependant, peu engageants, ils ne suffiront pas pour adresser le cœur du sujet, à savoir les changements concrets de comportements en situation d'incertitude, de prise de décision, de modes de management. Bref, c'est inadapté pour faire évoluer la culture et les états d'esprit, qui sont les premiers freins aux transformations.

Restent le coaching et tous les programmes de développement intensifs en humain comme le co-développement, les plus profonds et engageants. Mais



sans technologie qui démultiplierait leur impact, ils sont coûteux et consommateurs de ressources et donc difficiles à passer à l'échelle. Le marché manque par ailleurs de standards mesurables pour objectiver un retour sur investissement. Enfin, ils s'inscrivent dans un impact long avec une cadence parfois peu compatible avec notre époque.

S'inspirer de la médecine et des thérapies ciblées

Pour résoudre cette équation, il faut réaliser des gains de productivité, d'efficacité et de vitesse jamais vus en matière de développement humain tout en y ajoutant de nouvelles dimensions comme la gestion du stress pour une performance durable. La santé a fourni depuis un an des illustrations implacables du bénéfice d'utiliser massivement les sciences, la data science et les technologies pour cibler des candidats vaccins en temps record ou personnaliser les traitements grâce à la médecine de précision. Où en sommes-nous du côté des ressources humaines ?

Les neurosciences ont fait elles aussi de réelles avancées ces dernières années. Par exemple en prenant pour sujet d'étude des salles de marché à Londres[4] et démontrant que l'intéroception, c'est-à-dire la pleine conscience de son corps et de ses émotions a un impact majeur sur les performances business et la prévention de troubles mentaux. Ou encore en développant la notion de psychologie « de précision"[5] pour identifier les mécanismes sous-jacents précis d'un comportement ou d'une émotion à partir de données comportementales et physiologiques.

Il est étonnant de constater à quel point ces connaissances sont aujourd'hui peu exploitées dans le monde professionnel. Héritiers de Descartes, nous considérons sans doute que le corps et l'esprit sont dissociés, et que l'esprit n'est aucunement palpable autrement que par l'esprit lui-même. D'où de nombreuses approches de développement humain très empiriques, et peu de standards de qualité et d'utilisation de la technologie à l'échelle. Ce que nous faisons aujourd'hui dans les ressources humaines et le développement humain serait impensable dans les standards actuels de la médecine, comme s'il s'agissait de baser un diagnostic sans des données objectivées par l'imagerie ou par l'analyse de prélèvements biologiques.

4 *Kandasamy, N., Garfinkel, S. N., Page, L., Hardy, B., Critchley, H. D., Gurnell, M., & Coates, J. M. (2016). Interoceptive ability predicts survival on a London trading floor. Scientific reports, 6(1), 1-7.*

5 *https://ajp.psychiatryonline.org/doi/pdf/10.1176/appi.ajp.2014.14020138*

Cibler et accélérer la formation grâce à la technologie

Bien entendu, l'enjeu de données individuelles nécessite une solide charte éthique et de confiance pour que la technologie soit et reste strictement au service de l'humain. Il ne s'agit pas de donner le droit à une organisation d'accéder à des données individuelles sensibles de ses collaborateurs. Mais par groupe de population, niveau hiérarchique ou département et par l'entremise d'un tiers de confiance, ne serait-il pas utile de prévenir les risques liés au stress, de personnaliser les besoins d'accompagnement et les plans de formation grâce à des données, qui plus est objectives ?

Et c'est là que la technologie offre un avantage, celui de générer de nombreuses données et d'agir de manière ciblée. En utilisant des moyens de plus en plus digitaux au sein de la formation (mises en situation en jeux sérieux, en réalité virtuelle), nous sommes en mesure de collecter de nombreuses informations objectives décrivant les réactions en situation. Grâce au machine learning qui permet de traiter et d'apprendre de toute cette masse de données, c'est autant de marqueurs qui, en complément d'échelles psychométriques permettent de personnaliser une approche de développement et de mesurer un retour sur investissement. Ce qui est un cercle vertueux car les supports technologiques immersifs comme la réalité virtuelle ou le jeu accélèrent un apprentissage profond, vécu, total et apportent un mieux-être salvateur pour chacun des collaborateurs.

L'heure est venue pour le développement humain et le talent management de faire sa propre révolution technologique.

Clarisse Davies

En partenariat avec LeLab RH



LA CULTURE DU FEEDBACK, LEVIER D'ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS

BENOIT**CRESSON**

Co-fondateur d'hiji

Du slogan de Mcdonald›s, « Venez comme vous êtes », au bon mot d'Oscar Wilde, « Soyez vous-même, les autres sont déjà pris », les invitations à se connecter à notre authenticité sont multiples. Transposées à la sphère professionnelle, on devine le bon sens percer derrière ces injonctions: si le collaborateur se connecte à ce qu'il a de différent, à sa singularité, il aura naturellement envie de s'engager, de s'impliquer pleinement dans le projet d'entreprise.

Le défi réside dans le fait de permettre à chaque individu d'exprimer ce qui le rend unique tout en restant aligné avec la mission de son organisation, unique elle aussi.

Or les processus de feedback (dans le cadre d'enquêtes d'engagement) et de formation actuels n'ont pas pour finalité de valoriser l'unicité du collaborateur. Ils se focalisent majoritairement sur les perceptions de ce dernier, et proposent des compétences à acquérir ou à renforcer de façon collective. « Nous avons besoin de talents, de personnes qui croient en leurs forces, leur potentiel et qui s'engagent dans un but commun, une vision partagée, à tous les niveaux de l'organisation » (David Fiorucci, Bilan, 09.06.2020).

L'unicité...ce concept est essentiel pour toute entreprise appréhendant ses talents et ses richesses humaines. Chaque salarié est unique au sein du tout et du projet dans lequel il s'intègre, et « c'est cette unicité positive qui fait la force et le potentiel de chacun ».

Il est essentiel en 2021 de modifier la façon dont nous nous développons.

« J'estime avoir la possibilité d'être autonome, et me sens suffisamment valorisé », « Mes efforts sont appréciés par mon manager au sein de l'équipe », « J'ai suffisamment de perspectives d'évolution en interne », « J'ai confiance en la Direction », « Je suis satisfait du niveau d'information quant à la stratégie globale »...de manière générale, les enquêtes d'engagement (souvent anonymes) visant à récolter du feedback permettent de prendre avant tout le pouls des équipes et



de détecter les points d'attention. Même lorsque les questions posées permettent de faire remonter un feedback plus précis lié à des compétences clés pour l'entreprise, directement rattachées à sa stratégie et inscrites dans sa recherche de performance globale, elles oublient souvent de placer l'individu au coeur des préoccupations, ce qui permettrait pourtant d'aller au-delà de la démarche initiée.

Certes ces enquêtes font remonter des datas d'importance aux équipes RH, Formation ou Performance & Excellence désireuses de piloter et optimiser les « compétences » de l'organisation. En revanche, l›individu à qui il sera demandé par la suite de s'améliorer, de respecter un plan d'action adapté, ou de continuer sur sa lancée, n'aura pas au final le sentiment que cette démarche lui est profitable à titre personnel. Car en réalité, jamais il n'est dit ou suggéré que l'objectif est également que chacun puisse s'épanouir et s'accomplir pleinement grâce à cette culture du feedback. Cet aspect est souvent laissé de côté et non exploité. Or l'individu est bien le maillon central. S'il est source de data pour son employeur, lui-même devrait pouvoir à son niveau en retenir des données précieuses, lui offrant à la fois l'opportunité de monter en compétences et de se réaliser.

Qu'est ce qui me rend unique ? Ou comment réconcilier enjeux de performance et épanouissement.

Une stratégie d'entreprise mettant en place une culture du feedback peut et doit favoriser l'accomplissement professionnel et personnel, en offrant la possibilité aux collaborateurs de mieux se connaître.

En grec ancien: Gnothi seauton. « C'est, selon le Charmide de Platon, le plus ancien des trois préceptes qui furent gravés à l›entrée du temple de Delphes. Mot-clé de l'humanisme, le « Connais-toi toi-même » socratique assigne à l'homme le devoir de prendre

conscience de sa propre mesure » (Wikipédia). Une notion essentielle donc, dont la réponse doit être fournie par l'entreprise au collaborateur à la recherche de sens. « Quel est mon profil à travers mes compétences maîtrisées ? », « Quels talents sont les miens, que l'entreprise va me permettre de détecter, valoriser, et améliorer de façon continue ? », « Quelles sont les missions qui me font visiblement le plus vibrer et me permettent de donner le meilleur de moi-même ? », « Quelle est ma cartographie individuelle de compétences ? »...voilà ce qui doit ressortir d'un feedback qui profite à tous, bon pour tous, un feedback à « mission », encore plus humain. En répondant à ces questions avec l'aide de son manager à l'occasion de temps d'échange, le collaborateur s'ouvre les portes d'un engagement et d'un développement individuel uniques.

Opter pour des outils plus pérennes et plus engagés.

À partir de ces réflexions, comment choisir le meilleur outil de feedback pour l'entreprise ? En privilégiant une solution qui permette de renforcer la performance de cette dernière de façon efficace et pérenne, tout en faisant de l'organisation l'endroit idéal pour grandir. En offrant la possibilité aux collaborateurs de mieux se connaître, et de mieux comprendre leurs forces et potentiels afin d'encore mieux servir la stratégie globale, et enfin en ritualisant des moments de rencontres. Voilà les principaux critères qui permettront à l'entreprise de passer de simples enjeux de formation et de feedback à des enjeux plus humains et à impact positif, tout en visant plus loin et plus haut, sans perdre de vue leur logique économique.

Effets directs sur l'engagement, l'excellence et l'expérience collaborateurs.

Bien évidemment, l'outil idéal devra toujours avoir un impact positif mesurable sur les résultats de l'entreprise, à partir d'indicateurs clés précis. De son côté, le collaborateur sera pleinement investi dans une mission et une structure lui offrant régulièrement la possibilité de se révéler à lui-même, de trouver du sens, pour s'épanouir sur la base de feedbacks structurés, ritualisés et situationnels.

Grandir au sein de l'organisation et grâce à elle retentir en lui et sera un levier fort d'implication et d'engagement au quotidien. Il pourra s'approprier la cartographie de ses méta compétences et gestes d'excellence maîtrisés, il pourra s'en imprégner. Lorsqu'un jour il décidera d'évoluer, de changer de mission ou d'entreprise, il continuera son chemin avec une vision claire de ses forces et de ses talents grâce à son précédent employeur.

Sa posture n'en sera que plus grande, ses démarches s'en trouveront enrichies, un excellent point côté marque entreprise et offboarding.

Un cadeau inestimable qu'il pourra utiliser et réutiliser à sa guise au cours de sa carrière et dans le cadre de son développement personnel.

Un processus de formation basé sur le « grandir ensemble »

Il s'agit donc véritablement de rétablir l'équilibre de la démarche initiée par l'entreprise pour améliorer sa « donnée compétences », ce via le feedback ciblé.

Cette démarche ne peut être bénéfique que si de son côté la culture du feedback mise en place a été étudiée pour faire progresser les individus autant que la performance globale de l'organisation, en leur permettant d'avoir une vision claire d'eux-mêmes, de leurs talents, de leurs soft-skills, des missions qui leur permettront au mieux de s'accomplir aujourd'hui et tout au long de leur carrière.

Le schéma doit être « donnant - donnant », et ne pas privilégier l'une plutôt que l'autre des parties.

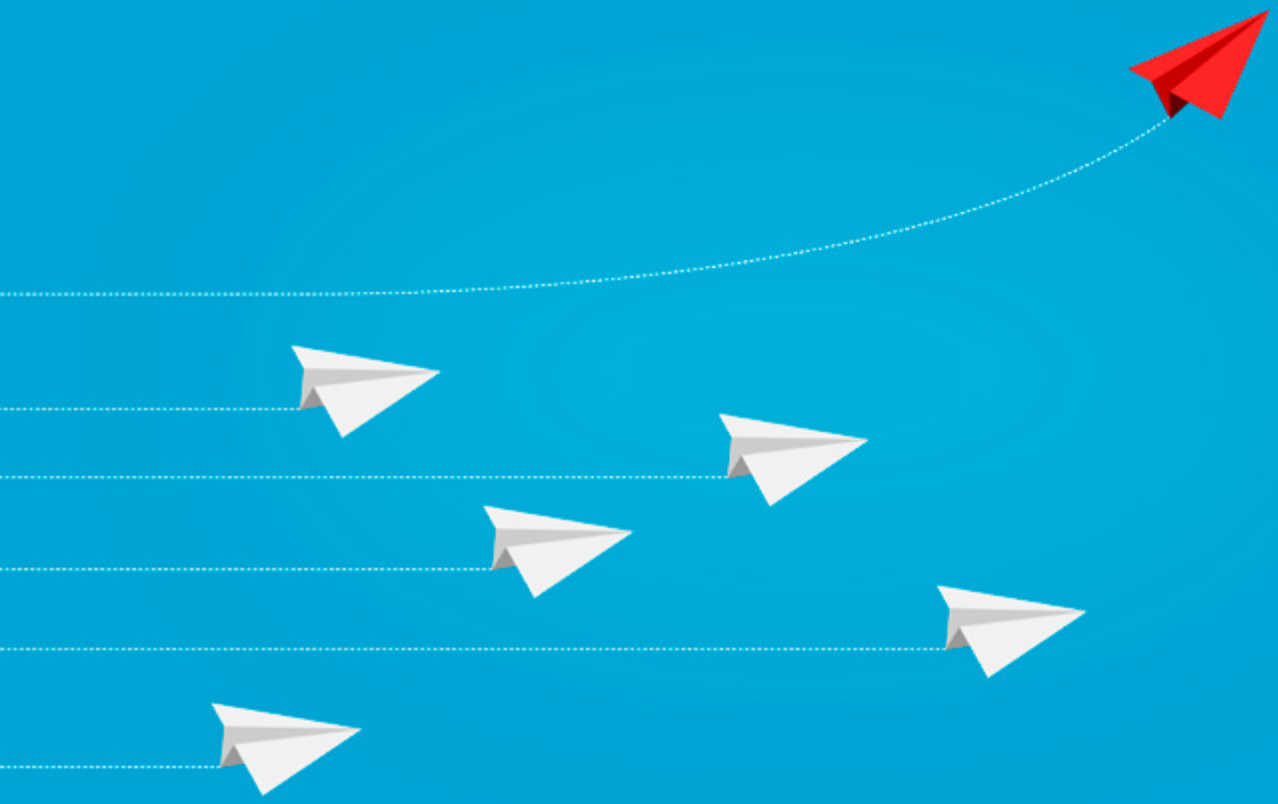
Armés de cette vision plus claire d'eux-mêmes, les salariés auront ainsi les armes pour affronter les nouveaux enjeux de la société et de l'entreprise, basés sur une transformation qui s'accélère sans cesse.

Benoit Cresson

Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

Téléchargez et Découvrez notre pack visibilité

[CLIQUEZ ICI]





Mooc : Loi Avenir de la formation au développement des compétences



FORMATION POST-COVID 19 : MIEUX, PLUS VITE ET MOINS CHER ?

DOMINIQUE**LEDOGAR**

Directeur général de GoWizApp

Nous allons nous concentrer dans cet article sur trois dimensions de l'impact de la crise sanitaire sur la formation : celle de son financement, celle de ses évolutions technologiques et celle de son efficience dans le "monde d'après". Nous verrons que ces trois impacts constituent une sorte de "défi ternaire" que nous ne pourrons relever qu'à certaines conditions.

Moins cher...

La dimension financière est assez simple : étant données les pertes provoquées par l'effondrement de l'activité, le mot d'ordre est désormais "économie de moyens". L'effort de guerre étant durablement consacré, avant tout, à la sécurisation et la logistique sanitaire, aux solutions médicales, à la recherche... Nous n'aurons plus les moyens d'ignorer les questions de ROI de la formation, ainsi que la faiblesse de ce dernier.

Le contexte financier irréel pour certains a pu faire croire que les financements seraient "illimités" sinon importants, mais la question de leur rentabilité va vite rattraper les décideurs et les opérateurs.

À titre d'exemple, les coûts contrat de l'apprentissage ont été envisagés à la baisse dès 2021, alors que les OPCO n'avaient pas encore régularisé leur mise en œuvre. Le réflexe d'économie, voire de frilosité financière est fort dans le contexte de crise, il sera prolongé avec les effets durables de cette crise-là, à la fois économiques et psychologiques.

La nécessité d'économiser est renforcée par les deux dimensions que nous avons choisi d'étudier. Les évolutions technologiques qui semblent apporter des solutions à la crise (distanciel, rationalisation, agilité, efficience, diversification...) ont un coût qui s'ajoute à ceux existants. Par exemple, un LMS, un outil de visioconférence ou de classe virtuelle, un outil de liaison entre la formation et le travail... ajoutent à la fois le coût d'un outil mais aussi celui des changements de pratique et d'organisation induits.

Mieux...

Plus que jamais, la question du ROI se pose, et avec elle, celle de l'efficience du modèle pédagogique utilisé. En résumé, comment faire mieux, plus vite et moins cher ?

Cette question, nous l'avons repoussée longtemps, non pas que nous avions des moyens illimités, mais parce que la somme des raisons de la traiter n'était pas suffisante. Or, aujourd'hui, cela est devenu une question de survie à très court terme. Le grand public et les acteurs de la formation sont désormais bien conscients du déficit financier, de la pression sociale accumulée et du risque sanitaire permanent qui nous obligent à modifier notre système de formation. Autrement dit, nous n'avons définitivement plus les moyens "d'utiliser un canon pour tuer une mouche", l'idée qu'il existe une grande marge de progrès dans l'efficience des formations est désormais impossible à ignorer.

S'assurer qu'une formation sera utilisée réellement en situation de travail à hauteur de 60% de ce qui est appris et non plus à 20% est possible. À condition d'utiliser un modèle pédagogique proactif et non plus simplement réactif.

Ce modèle a été testé à grande échelle de 2009 à 2016 avec 70 000 apprentis. Son impact quantitatif a été mesuré sur le taux de rupture de contrat (6% de ruptures contre 21%) et la réussite à l'examen (84% au lieu de 73%). Son impact qualitatif a été mesuré sur la posture des jeunes (curiosité, envie d'apprendre, de résoudre des problèmes en entreprise...), celle des entreprises (attribution de missions plus valorisantes et formatrices) et celle des formateurs.

Qu'est-ce que le modèle proactif ? Si au lieu d'apprendre "à l'aveugle", on apprend en fonction d'un objectif opérationnel réel à court terme, on optimise à la fois le rendement de ce qui est appris et sa contextualisation. Pour ceux qui s'inquiètent du réductionnisme de ce modèle et d'un risque de formatage sur

des besoins uniquement court termistes, disons tout de suite que c'est une question d'ingénierie pédagogique. Un objectif opérationnel réel à court terme est au contraire l'occasion idéale d'embarquer des savoirs associés et même du contenu culturel et éducatif. À condition de vouloir faire le lien entre l'action singulière, forcément réductrice, et des connaissances plus larges. Les outils dématérialisés jouent ici un grand rôle (granularité des ressources dans les LMS, outil de liaison au plus près de la situation de travail).

Plus vite...

La bonne nouvelle est qu'en procédant selon le modèle proactif, on accélère aussi le processus d'apprentissage et de réinvestissement dans le réel (professionnel ou social). Par définition ! Si on anticipe une activité réelle à court terme avec de la formation ou du conseil, c'est ce qui arrive... mécaniquement.

Cette notion de court terme est nouvelle dans la formation, elle arrive avant la crise sanitaire, certes discrètement, dans la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel, plus précisément dans l'indicateur 13 de la certification qualité Qualiopi qui s'impose à tous les organismes de formation désormais.

Mais avec la crise sanitaire, elle prend tout son sens. L'urgence de résoudre des problèmes en moins de temps qu'avant (vaccins, logistique, transitions professionnelles...) impose que soit introduite dans toutes les formations une préoccupation de leurs réinvestissements à court terme dans le réel.

Le défi ternaire "Mieux, plus vite et moins cher"

Ce défi peut être relevé en mode linéaire, un sujet à la fois : Essayons d'économiser, en général sur la qualité ou les dimensions éducatives... Ou bien, améliorons l'efficacité des formations dans leur contenu, leur adéquation aux besoins métiers, la didactique... Ou bien encore, diminuons les délais et formatons des "bénéficiaires" sur les seuls besoins des entreprises (modèle Allemand). Ce serait une erreur, d'autant plus qu'il existe une solution ternaire.

Il s'agit d'attaquer le sujet simultanément sur les 3 fronts : si l'on généralise l'anticipation des missions à court terme en entreprise (indicateur 13 Qualiopi), une ingénierie et des outils spécifiques sont certes nécessaires, mais le coût est à terme très réduit (réinvestissement plus important et plus rapide), la motivation et la réussite des acteurs sont très renforcées et la vitesse d'acquisition est très accélérée. Rappelons que ce changement de paradigme ne compromet pas la mise à distance des missions à court terme, la réflexivité et l'élargissement à des connaissances académiques, au contraire, il les facilite.

Les ressources méthodologiques et les outils

Les ouvrages de l'auteur (Apprentissage : ce que veulent les jeunes et les entreprises, L'Harmattan, 2017, Le grand livre de la formation, Dunod, collectif, 2020...) décrivent la démarche proactive dans le contexte de l'orientation, de l'insertion et de la formation.

Les outils nécessaires pour la mise en oeuvre de cette démarche sont :

- *Un outil de liaison individualisé qui permet d'identifier les missions à court terme dans le réel (entreprise ou activité sociale), de les préparer et de les coévaluer (tuteur entreprise ou coach).*
- *Un LMS (learning management system) articulé à l'outil de liaison contenant des ressources bien granularisées (séquences très courtes, accessibles à la carte mais organisées selon une progression pédagogique) pour pouvoir préparer les missions à court terme de façon très agile. Dans un premier temps, les grains permettent de répondre au besoin imminent précis et dans un second temps, ils permettent d'élargir les apprentissages et l'accompagnement avec des connaissances plus larges.*

Dominique Lerlogard

DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle les goûts et les talents

+ de **8000** apprentis du BAC +2 au BAC +5
+ de **50** établissements de formation
+ de **300** formations dans tous les secteurs
+ de **5000** entreprises déjà partenaires



Tout savoir sur la formation par apprentissage :

formasup-npc.org

contact@formasup-npc.org

03 28 33 75 20

Formasup

CFA de l'enseignement supérieur en région Hauts-de-France

En partenariat avec LeLab RH



RÉUSSIR UNE DÉMARCHE DE UPSKILLING OU RESKILLING

CAROLE**MENGUY**

co-fondatrice de WiserSKILLS

La crise du covid-19 accélère les transformations en cours dans les entreprises. Hier nécessaires, les démarches d'up-skilling et de re-skilling deviennent aujourd'hui prioritaires pour s'adapter correctement aux nouvelles conditions d'exercice des métiers. Il s'agit de répondre à un marché interne de l'emploi de plus en plus tendu. Voici quelques clefs pour réussir ces démarches stratégiques et sensibles.

Nous commençons à peine à nous rendre compte de la profondeur des impacts du covid-19 sur les entreprises, les métiers et les modes de travail. Au-delà des aspects psychologiques et du changement de rapport individuel à l'entreprise, se pose la question de flexibiliser les organisations afin de développer leur résilience face à des crises sans doute de plus en plus fréquentes et difficiles à prévoir.

Les ajustements qui se sont opérés pendant la crise au sein des organisations sont les prémices de l'avènement d'une manière de travailler différente et pérenne. Ainsi lorsque l'on examine le chemin parcouru ces derniers mois, de nombreuses « barrières psychologiques » liées à la digitalisation des activités (consommation, travail, formation…) sont tombées. Le travail à distance s'est imposé comme la norme. La digitalisation, l'automatisation et la robotisation se sont accélérées, transformant radicalement les activités et les compétences attendues dans les différents métiers. Cette accélération déstabilise les équilibres RH internes avec d'un côté des métiers qui peinent à trouver des ressources qualifiées en nombre suffisant et, de l'autre, des filières, en décroissance ou en forte transformation, qui doivent accompagner leurs équipes vers de nouveaux métiers. L'heure n'est plus à la réflexion stratégique mais bien à la mise en œuvre de solutions concrètes pour répondre aux besoins opérationnels. L'enjeu est de répondre à des managers, sous pression, qui ont besoin de renforcer, sans attendre, leurs équipes avec les bonnes compétences.

Dans ce cadre, une réflexion sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour « tenir le rythme » et être au rendez-vous s'impose.

Force est de constater que les solutions traditionnelles ne sont plus adaptées, car :

- *décorrélées du rythme des transformations en cours. Les entreprises disposent d'une vision prospective métier mise à jour tous les 3 ans en moyenne, d'un recueil des besoins en formation ponctuel (au mieux annuel) bien loin du temps réel dont elles ont aujourd'hui besoin pour s'adapter.*
- *longues à mettre en œuvre. L'accompagnement individuel avant toute décision de re-skiling ou d'up-skilling dure en moyenne 3 mois. La cartographie des viviers reste partielle et fastidieuse à obtenir (elle dure souvent des mois).*
- *chères pour des résultats décevants. Les approches sont encore trop souvent basées sur des bilans de compétences dont le coût varie entre 1000 et 3000€ par collaborateur. Les profils reconvertis rencontrent souvent des difficultés à trouver des postes en interne pour valoriser leurs nouvelles qualifications. On se heurte encore trop souvent à des managers qui ne souhaitent pas donner leur chance à des profils issus des programmes d'upskilling et reskilling. Parler des personnes « sans poste attribué » ou « en reconversion » est même devenu tabou dans certaines organisations, engendrant des souffrances individuelles importantes.*

Le retour d'expérience que nous avons réalisé sur les démarches mises en œuvre ces dernières années montrent qu'une démarche d'upskilling et de reskilling qui fonctionne doit impérativement respecter 3 règles incontournables.

La première de relève du truisme. « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » écrivait Sénèque. Au-delà des effets de mode, connaître les besoins en compétences aujourd'hui et demain en tenant compte de la transformation des métiers en cours reste sans doute la mère de toutes les batailles. Cette vision doit être co-construite avec le business et alimentée par des benchmark marché temps réels. L'heure n'est plus aux études

prospectives et aux brainstromings. Il s'agit de partir des évolutions métiers observées et anticipées par les acteurs pour les opérationnaliser dans l'organisation.

Lorsque la cible est claire, l'enjeu est de connaître la réalité du marché interne de l'emploi en temps réel. Une solution de cartographie des compétences et des appétences professionnelles est alors incontournable pour réussir.

Enfin, il convient de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement adapté, comme pour tout programme de transformation. Ce programme doit être inspirant et rythmé afin de créer des dynamiques individuelles de développement des compétences et de reconversions professionnelles.

On s 'attachera donc à créer un dispositif d'accompagnement qui permettre de libérer les énergies individuelles et d'embarquer l'ensemble des acteurs. Ces étapes s'articuleront autour des mots clefs que sont (1) l'inspiration : ouvrir des perspectives aux individus, leur permettre de comprendre ce que sera le travail et les métiers de demain et s'autoriser à imaginer faire autrement ; (2) la transition : faire le bilan de ce qu'on sait, de ce qu'on aime, de ce qu'on est. Se connaître pour pouvoir se projeter, s'orienter, faire des choix et (3) l'action : se former, apprendre à networker, à faire autrement...

L'objectif est de rendre les profils « reskillés » attractifs, de les former/coacher, de répondre aux questions concrètes et de récompenser les comportements positifs.

La première étape est la concrétisation de la démarche d'up/re-skilling : il s'agit de clarifier les attentes, expliciter les objectifs et les moyens, lever les objections opérationnelles. Les bonnes pratiques à mettre en œuvre sur cette étape sont :

- *Donner une identité au programme avec une promesse claire,*
- *Communiquer sur les métiers qui recrutent pour qu'ils soient connus et compris,*
- *Valoriser les parcours transverses & les reconversions (témoignages),*
- *Présenter les métiers en réponse aux nouveaux critères de choix professionnels : accessibilité au télétravail, meilleur équilibre vie pro/perso, responsabilisation, variété des missions ou non*
- *Mettre en place des temps forts de communication permettant de rythmer l'année et d'installer les reconversions comme possibles. L'enjeu est de donner de la visibilité en interne voire en externe.*

La seconde étape du programme est structurée autour du parcours proposé aux collaborateurs. Idéalement, les étapes préalables à l'entrée dans la reskilling Academy sont clairement communiquées et

- *Proposent un bilan de compétence digitalisé*
- *Alternent des formats collectifs & individuels*
- *Sont rythmées comme un programme sportif : « small steps evreryday »*

Enfin, la dernière étape concerne le passage à l'action, la mise en œuvre du programme. Pour Être efficace, ce dernier se doit d'être individualisé et ancré dans la réalité quotidienne de la personne concernée. La création d'une structure de type « academy » permet d'institutionnaliser la démarche et de lui donner visibilité et légitimité en interne. Quatre axes s'imposent comme des « best practices » :

- *Mettre en place des plans de développement individualisés*
- *Développer le coaching en situation professionnelle*
- *Créer une reskilling ou upskilling academy*
- *Créer une marketplace de projets internes*

On le voit, la problématique d'up/reskilling dépasse de très loin le sujet de l'outil ou du programme de formation. Pour avoir une chance de réussir, il est incontournable de positionner cette démarche comme un véritable projet de transformation, au même titre que la mise en place de nouveaux process ou d'une nouvelle organisation. Si cela n'est pas fait, il y a peu de chance que l'entreprise soit au rendez-vous de ses enjeux... car au bilan, au-delà de l'automatisation et de la robotisation dont on parle tant, ce sont bien les Hommes qui seront déterminants pour le leadership de demain.

Carole Mengus

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du MAGRH

+ EN LIGNE OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck SUPÉRIEUR



ET SI LES SOFT-SKILLS ÉTAIENT LES NOUVEAUX HARD SKILLS DE DEMAIN ?

NAWAL **ABBOUD**

PhD., co-fondatrice & Chief Science Officer (CSO) Rising Up

La crise nous l'a montré, sans nos soft-skills, nous aurions été sans doute, encore plus déstabilisés que nous ne l'avons été. Ce sont eux qui nous ont permis et nous permettent de maintenir le cap. Mais pourquoi si peu d'investissement dans ce secteur de la formation ? Depuis le début de la crise en Mars 2020 avec l'adoption massive du télétravail, nous avons été challengé. Nous avons tous essayé, tant bien que mal, de nous adapter en essayant de reproduire ce que nous avions dans nos journées « d'avant ».

Oui, nous avons démultiplié les temps en visio pour garder le « lien social », vérifier que tout le monde était « présent », réorganiser les processus avec des réunions à 20.

Oui, nous avons démultiplié les formations sur l'usage des outils, essayer d'apprendre et maîtriser de nouveaux « hardskills ».

Oui, nous avons même « digitalisé » l'enseignement ou la formation avec le 100% en ligne, en passant 7h assis devant un écran.

Ce rapide copier-coller a cependant montré ses failles : difficulté dans la gestion du temps, sur sollicitation, surcharge de travail et fatigue accrue se sont installées.

Pendant que l'on assène aux managers de changer de modèle de leadership, avec de la facilitation d'équipe, de favoriser l'autonomie des collaborateurs ; ou les formateurs et enseignants d'utiliser des nouveaux outils ; ou les collaborateurs de garder la motivation ; les anciens automatismes reviennent et persistent.

Le poids des problèmes structurels pèse plus lourd sur la balance.

Beaucoup disent que la crise a engendré de nombreux problèmes. Non, la crise n'a pas QUE créer de nouveaux problèmes. Elle a amplifié et accéléré ceux qui préexistaient déjà avant le covid.

La responsabilisation, la capacité à être plus autonome, proactif, réguler ses émotions sont les compétences transversales qui ont été sur-sollicitées pendant la crise. Pourtant ces compétences ont du mal à être valorisées dans l'entreprise, comme une compétence en tant que telle. Souvent peu considérée comme une « compétence » à part entière, liée au trait de personnalité ou encore au talent naturel, nous les retrouvons reléguées dans le large domaine du « développement personnel » des catalogues de formation. Optionnelle donc.

Mais ont-elles été vraiment, optionnelles ces compétences ?

Est-ce que s'accommoder à ces changements d'environnements, utiliser de nouveaux outils, réguler ses émotions, adapter notre communication, gérer la surcharge mentale ont été ou sont une option dans cette crise sanitaire ?

Pendant que nous avons été outillés de toutes les technologies existantes, qui s'est occupé de celui, qui actuellement, ne rivalise avec aucune dans le marché de l'I.A ?

Non les soft-skills ne sont pas un accessoire, une option. Les sciences cognitives nous montrent qu'elles sont bien au cœur de notre intelligence. Elles sont le fruit des puissantes capacités de notre cerveau, dont nous sommes tous dotés à la naissance.

Comment cette crise sanitaire a bouleversé la manière dont nous devons repenser la place de ces soft-skills ? Comment les neurosciences cognitives peuvent-elles avoir un rôle prépondérant dans leur développement ? Comment les remettre au centre de l'innovation managériale et du futur de la formation ?

Qu'est-ce que c'est exactement les soft-skills ?

Les comportements non-cognitif sous le terme de facultés « socio comportementales » ou encore plus actuel les softs skills ont une définition très large, trop même.

Compétences « humaines », savoir-être, valeurs, trait de personnalité pour certains ou encore reliées

à l'intelligence émotionnelle pour d'autres. Les softs-skills semblent remplir tous les espaces de ces compétences impalpables, difficilement évaluables, à l'opposé direct des prestigieuses « hard skills ».

Oui, la définition est floue parce que justement les soft-skills sont un sujet multi-complexe. C'est aussi un sujet « mou » car ce sont à la fois les attentes de l'entreprise en termes de compétences, mais aussi dépendante des individus à la fois apprise pendant leur carrière et leur parcours personnel.

Or ces dernières années les neurosciences cognitives nous révèlent une partie de la réponse. En dévoilant les mécanismes neuro-cognitif qui sous-tendent l'acquisition de compétence, nous arrivons à découvrir que non seulement il faut des soft-skills pour acquérir les hard et il faut des hard-skills pour développer les soft.

Qu'est-ce que les neurosciences cognitives ont à nous dire sur nos soft-skills ?

Pendant longtemps nous n'avons pas eu accès à cette boîte noire, qu'est notre cerveau. Mais depuis une trentaine d'années nous avons vu une explosion des données surtout grâce aux avancées en neuro-imagerie. Depuis les années 90, nous avons étudié le cerveau d'une nouvelle manière, de quoi il est composé mais pas de comment il fonctionne en temps réel (avec l'imagerie fonctionnelle). Cela a donné naissance aux neurosciences cognitives, qui nous ont permis de comprendre comment notre cerveau se développe et surtout comment il interagit avec l'environnement. Et avec l'identification de ces puissants mécanismes, nous comprenons de mieux en mieux le développement de nos capacités, nos talents, nos expertises, donc de nos soft-skills !

Mais les soft-skills : sont-elles innées ou acquises ?

Ces dernières années, nous avons réalisé à quel point nos capacités cognitives sont beaucoup plus puissantes que ce qu'on pouvait imaginer. Notre cerveau est programmé pour apprendre. Apprendre à parler, à compter (qui peuvent être assimilés au hardskills) mais aussi à communiquer, à collaborer, et plus généralement à s'adapter (que l'on peut assimiler aux soft-skills).

Dans nos laboratoires en France et à l'international de nombreux experts scientifiques travaillent sur ces sujets, notamment à comprendre sur l'origine de ces compétences. Nous avons appris qu'à la naissance les bébés naissent avec ce que l'on appelle un « core knowledge » qui leur permet très rapidement de s'adapter et d'apprendre de leur environnement [Abboub, Nazzi, & Gervain (2016). Brain and Language; Dehaene-Lambertz, & Spelke (2015). Neuron]. C'est grâce à ces puissants outils dont nous sommes tous dotés à la naissance que nous sommes capables de développer nos « hard skills » et nos « soft-skills ».

Les soft-skills sont des compétences « invisibles », car elles révèlent de l'apprentissage implicite. Elles se façonnent et se modulent en fonction des environnements dans lesquels nous évoluons ! En d'autres termes, bien qu'elles soient fondamentales et indispensables pour notre réussite quotidienne, elles n'ont jamais été apprises consciemment par aucun d'entre nous.

C'est pourquoi il est si important d'apprendre à les identifier, mais aussi de comprendre comment l'environnement stabilise ou déstabilise ces compétences. En effet, le développement des soft-skills est loin d'être individuel, il repose également sur un environnement qui va être crucial pour maintenir ou les maîtriser davantage.

Les soft-skills : un incontournable dans les organisations de demain

L'arrivée du numérique a changé le quotidien de nos métiers et bouleverse voire malmène le les enjeux dans le développement des compétences. Mais la crise que nous traversons l'accélère encore plus.

Une vraie place des soft-skills au sein des formations post-covid

Pendant que nous nous sommes appuyés et nous nous

appuyons encore sur de nombreux soft-skills pendant cette crise, de nombreuses personnes ignorent encore toute leur importance.

La persévérance, la flexibilité mentale ou encore la tolérance à l'ambiguïté ont été et sont des compétences que nous avons mobilisées dans notre quotidien. Pour le meilleur et pour le pire parfois. Qui ne s'est pas senti submergé, proche de la rupture, car là c'était trop ?

Si nous avons pensé à former aux nouveaux outils en télétravail, nous n'avons pas assez accompagné l'usage. Quand on pense outil on pense usage. Et quand on parle usage, on doit penser soft-skills

Tout comme teams et ses options de réunion, les soft-skills cela s'apprend !

Prendre des décisions dans des contextes incertains cela s'apprend ! Gérer son organisation et être autonome, cela s'apprend ! Gérer son attention dans un monde du travail 100% digital ; cela s'apprend ! Communiquer à distance, cela s'apprend !

A l'heure de l'Intelligence Artificielle est venu l'ère de l'Intelligence Émotionnelle (Abboub & Kosem, 2019a, 2019b). Ces découvertes scientifiques sur le cerveau et en IA nous ont permis de faire ressortir ce que le cerveau humain avait de si spécial : sa capacité d'adaptation dont sont issus les soft-skills et qui ne seront jamais automatisables.

Si nous investissons dans nos organisations pour que les individus montent en compétence sur la partie hard ; alors nous devons également investir la montée en compétence dans la partie soft.

Une réconciliation entre performance, formation et digital

Comment innover dans nos pratiques managériales ? Comment repenser la pédagogie et nos objectifs des formations pour garantir une montée en compétence des individus ?

Elle se résume peut-être à cette citation : « Les meilleurs leaders font les meilleures passes »

Cette phrase est particulièrement pertinente au vu de la crise que nous traversons et aussi au vu de ce que nous connaissons du cerveau humain. Nous sommes la seule espèce à enseigner, à guider l'apprentissage et cela concerne aussi bien nos enfants, nos adolescents ou nous adultes. Si cette partie a fait de nous ce que nous sommes d'humain, c'est bien que notre cerveau en contient son substrat biologique. C'est cette capacité qui a fait de nous ce que nous sommes, et nous a permis de décupler nos capacités cognitives.

Savoir identifier les compétences pour mieux les valoriser et les encourager, ce n'est pas un accessoire. Un plus. On doit apprendre à mieux valoriser, encourager ses équipes, leur faire du feedback qualitatif. C'est un indispensable pour tous les leaders, dirigeants, managers mais cela vaut aussi pour les collaborateurs, apprentis ou même stagiaires.

Gardons en tête qu'un environnement où nous valorisons les soft-skills, où nous leur donnons une place, c'est rendre visible l'invisible. Et ça, c'est déjà une bonne partie du travail fait.

Chacun dispose de soft-skills et chacun est capable de les mobiliser et de les développer en s'entraînant intelligemment avec un référentiel précis. Rien n'est inné ou acquis, tout se développe en apprenant avec des méthodes qui ont fait leur preuve.

Nous devons investir massivement dans l'accompagnement de ces compétences transversales et mettre en avant de ces nouvelles formes de compétences et de savoirs.

Oui les soft-skills sont et seront les compétences de demain, car elles ne pourront jamais être automatisables.

Elles nous permettront de nous réinventer, de réévaluer les compétences que nous avons trop souvent mis de côté qui pourtant sont au cœur de nos métiers et de la performance de nos organisations.

Nawal Abboud



Institut International de l'audit Social

Formez vous à l'Audit Social

L'IAS propose de nombreuses formations

- Formation à la pratique de l'audit de conformité sociale
- Formation certifiante à la pratique de l'audit social
- Formation à l'audit de recrutement

Délivrés par les praticiens de l'audit social membres du réseau international de l'IAS

Découvrez nos formations sur www.auditsocial.world/

Pour plus d'information veuillez contacter :
andrea@inopartner.com
07 86 88 89 26

TABLE RONDE 4

Qualité et Formation


JACQUES ABECASSIS
SANDRINE BASLE
DENIS CRISTOL
ANDRE PERRET
QUALITE ET FORMATION

TABLE RONDE ANIMÉE PAR ANDRÉ PERRET

Bonjour à tous, et merci pour votre participation à cette nouvelle table ronde virtuelle du MagRH… Le thème du jour aurait pu être « que pensez-vous de Qualiopi », ou mieux encore « comment peut-on améliorer le dispositif », ce qui aurait été une suite aux échanges parfois musclés de ces dernières semaines sur les réseaux sociaux. Mais c'eut été certainement réducteur. Si nous avons décidé de ne pas exclure pour autant, ce sujet, nous allons prendre de la hauteur, comme toujours dans les colonnes du Mag, pour se poser une question plus fondamentale : à quoi sert un processus qualité en formation, pour qui, et comment… et quels sont les bénéfices attendus.

Autour de notre table virtuelle aujourd'hui, Jacques Abécassis, Sandrine Baslé, et Denis Cristol

Et si ma première question était la suivante pour dater ce débat : « Depuis quand s'intéresse-t-on à la qualité en matière de formation ? » qui voudrait répondre ?

Je veux bien

Parfait, Jacques Abécassis, vous êtes Consultant en formation depuis 30 ans, Président de LUCID conseil et formation, vous avez été précédemment Conseiller Qualité de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP), puis de Délégué général adjoint de l'ISQ. Vous êtes reconnu comme un des experts français en certification de personnes et d'organismes.

On s'est toujours intéressé à la qualité en matière de formation. C'est le contenu de ces notions, qualité et formation qui ont évolué dans le temps.

Les sophistes, par exemple faisaient payer très cher leurs formations, et la qualité de leurs prestations était regardée de près par les riches familles qui s'offraient leurs services. On trouve des indications sur le sujet dans les ouvrages de Platon, par exemple.

Au Moyen-âge, le système des corporations définissant des règles de perfectionnement des compagnons comprenait des dispositifs qu'on appellerait aujourd'hui d'évaluation et d'amélioration de la qualité des formations.

Nos conceptions actuelles de la qualité en matière de formation sont le fruit d'une longue histoire. Histoire qui ne semble avoir vraiment intéresser les historiens qu'à partir des années 1990, à une période où est promulguée en France la première loi , 1 qui utilise les termes de « qualité et contrôle de la formation ».

Denis Cristol, vous vouliez ajouter quelque chose ? Vous êtes PhD. Directeur innovation et pédagogie de l'Association pour le Progrès du Management, chercheur associé en science de la formation à Paris Nanterre (équipe apprenance), auteur de 21 ouvrages sur le management et la formation, mazette !

La « formation » en tant qu'institution sociale prend une ampleur sans précédent avec les lois Delors, des années 70. J'ai trouvé dans Éduca-

1 Loi 90-579 du 4 juillet 1990 relative au crédit-formation, à la qualité et au contrôle de la formation



tion Permanente, un texte de Guigou de 1975, un mot qui dénonçait l'industrialisation de la formation et ses méfaits : « la stagification ». La stagification c'est le déroulement d'un programme de formation préétabli respectant un cahier des charges avec des objectifs et des contenus précis qu'un formateur est chargé de délivrer aux participants. C'est une continuité de l'esprit de Taylor appliqué à l'enseignement ou tout ce qui doit se dérouler est pensé par avance pour traiter des flux importants de stagiaires qui n'ont qu'à absorber la prescription pédagogique qu'on leur propose. Cette passivité dans le rôle attribué aux participants est une façon incidente de tuer toute curiosité ou engagement à apprendre. Une part des usages formatifs et de l'esprit qualité de la formation est un héritage direct de ce monde industriel qui a fourni des « ingénieurs de formation », spécialistes en ingénierie de formation en charge de bâtir des programmes respectant le même type de cahier des charges que dans l'industrie. De grands organismes de formation comme la Cegos (anciennement CGOST compagnie générale d'organisation scientifique du travail créé en 1926), ou le CESI disposaient « d'ingénieurs de formation ». Ils ont embarqué avec eux cette dichotomie maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage telle que pratiquée à l'époque dans les bureaux des études des usines, laissant pour compte la maîtrise d'usage, c'est-à-dire le client, et dans notre question l'apprenant.

Sandrine Baslé, quant à vous, vous êtes directrice de Qualiview conseil, cabinet de conseil et de formation, spécialiste de la formation professionnelle. Vous êtes aussi adhérente active du GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de la Formation, groupe Paris Horizon), association de responsables formation, qui est partenaire fréquent du MagRh.

Au-delà de la qualité le focus a toujours été l'efficacité des formations car pour l'instant la formation est encore trop décriée et beaucoup de gens ne veulent pas « perdre leur temps à aller en formation". Donc les acteurs de la formation se doivent de les rendre plus attrayantes. En effet, il y a une nécessité à faire monter en compétences les actifs. Sur ce point d'ailleurs, on ne parle plus de plan de formation mais bien de

plan de développement des compétences. Il est difficile de parler des origines de la qualité en formation sans parler de la genèse de la formation professionnelle elle-même (dès avant la loi "Delors" de 1971). À cette époque semble-t-il, la France avait de l'avance sur ses partenaires européens. En 1998, la Secrétaire d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, Nicole Pery, a souligné les enjeux de la qualité en formation (cf. livre blanc : La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux). Puis, 2002 marque un tournant avec la création du Répertoire National des Certifications Professionnelles qui, en homologuant des titres, octroie un certain niveau de qualité aux formations qui préparent à ces titres. Depuis 20 ans, différents financeurs (les Régions, Pôle Emploi, les Fongecifs, etc...) ont mis en place des systèmes d'évaluation des formations qu'ils financent. Enfin, Datadock a été le premier système d›évaluation de la qualité à sortir du lot, notamment grâce à une marque forte. Mais bien sûr, au-delà de ces dates "officielles" qui ont institué progressivement un certain système qualité, tout formateur a comme objectif que sa formation soit de qualité et donc l'idée de qualité existe depuis qu'existent les formations.

Pour ne pas mélanger les genres, les termes exacts à employer sont-ils « certification » « labellisation » « normalisation » ou un autre mot ? Jacques ?

Vous avez raison de vouloir préciser ces définitions. Ces mots sont souvent utilisés à tort et à travers, y compris par ceux qui devraient en être les spécialistes. « Mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde. » Si cette phrase déformée est attribuée à Camus, il faut néanmoins se souvenir qu'il abordait la question de la fonction du langage, de l'honnêteté et du mensonge. La normalisation, au sens qui nous intéresse ici, c'est l'activité qui consiste à réunir tous les acteurs volontaires d'un marché, pour mettre au point, par consensus, un accord sur un sujet de préoccupation. En formation professionnelle, il y a très peu de normes obligatoires, presque toutes sont dites d'applica-



tion volontaire. On est libre de les utiliser ou non. En France, depuis 1926, c'est l'Association Française de Normalisation, (AFNOR Normalisaiton, aujourd'hui)) qui est chargée de la coordination des travaux d'élaboration et de diffusion des normes. On a sans doute eu tort d'utiliser ce terme traduit de l'anglais. Chez certains d'entre nous, au lieu d'évoquer l'harmonisation et la concorde, il inspire plutôt la peur de l'uniformisation forcée. C'est un grave contre-sens très répandu, ici encore, même chez ceux qui devraient être des spécialistes des normes.

La labellisation fait moins peur. Un label est attribué par une organisation à ses membres. Pour coller à notre sujet, sept instances de labellisation2 sont reconnues par France compétences pour évaluer la qualité des prestations de leurs propres membres, qui peuvent ainsi bénéficier de ce qu'on appelle les fonds de la formation professionnelle. EDUFORM, par exemple, est le label qu'attribue le ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse aux membres du réseau de la formation professionnelle de l'Éducation nationale. Un autre exemple ? Le label de l'Association pour la promotion du label APP qui est délivré aux organismes qui revendiquent de mettre en œuvre la démarche pédagogique dite Ateliers de Pédagogie Personnalisée (APP).

Pour le mot certification, c'est plus simple et plus compliqué. Plus simple, par ce qu'une certification certifie quelque chose, elle atteste de quelque chose. On peut certifier des objets, des personnes, des entreprise... Plus compliqué aussi, puisqu'il est absolument nécessaire de préciser ce qui est certifié, au risque là encore d'enfreindre les principes de l'honnêteté chère à Camus et de fricoter avec le mensonge.

La certification Qualiopi® s'appuie sur le référentiel national qualité des organismes prestataires d'actions concourant au développement des compétences, visés à l'article l. 6351-1 du Code du travail. La certification Qualiopi® est une des conditions d'accès aux fameux fonds de la formation professionnelle. Qu'est-ce qu'elle certifie ? Que le prestataire exerce son activité en respectant l'état de l'art, d'une part, et qu'il mesure les résultats de son activité pour ses bénéficiaires finaux, ses commanditaires, et les éventuels financeurs. Vous aurez remarqué que le référentiel national qualité n'est pas une norme éditée par AFNOR Normalisation après un consensus, mais qu'il a été mis au point par les services du ministère du Travail et coconstruit pendant près de 3 ans avec tous les prestataires d'actions concourant au développement des compétences.

Denis ?

Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit. Mais pour moi les termes renvoient à des objets différents. La certification est la reconnaissance par un tiers légitime d'un respect de l'atteinte d'un standard par le moyen d'épreuves, de contrôle ou d'audits au regard d'un référentiel préalablement rédigé. La légitimité de ce tiers est liée à son pouvoir de décision et d'action par exemple un ministère, la notoriété et le savoir-faire de l'institution, puis enfin la confiance construite dans la durée des décisions et actions de ce tiers. La rigueur du processus de certification est aussi un élément qui atteste le sérieux de la reconnaissance délivrée. Ainsi un certificat de présence ne produit pas les mêmes effets qu'un certificat de réussite à un examen La labélisation est une garantie proposée de délivrance d'un standard très précis et reposant essentiellement sur le processus de contrôle et sa traçabilité. Ce processus porte sur les étapes de transformations ou le produit fini.

La normalisation est la référence à une norme de processus ou d'état. C'est la conformité aux attentes d'un régulateur, en particulier une loi.

Tous ces mots se situent dans des logiques de contrôles d'éléments de preuves classés selon des critères construits. Ils renvoient à un monde hiérarchisé qui priorise selon les valeurs de ses dirigeants, mais pas forcément selon les règles de l'art ou les usages du métier. Qu'auraient montré les compagnons du devoir si vous leur aviez demandé le référentiel de la cathédrale

2 https://www.francecompetences.fr/fiche/qualite-de-la-formation-7-instances-de-labellisation-reconnues-par-france-competences/

qu'ils étaient en train de construire ?

Sandrine ?

On peut parler de certification car c'est son nom. Sur ce point, il est important de souligner le paradoxe : alors que dans la sphère de la formation professionnelle il y a un nombre de sigles et de terminologies infini, on se demande pourquoi le législateur a utilisé le même terme "certification" pour désigner des choses qui n'ont rien à voir ? D'un côté, la certification de l'organisme de formation (Qualiopi) et de l'autre la certification des personnes via les titres déposés au RNCP et au RS ? Cela crée une confusion dans l'esprit du public. Pourquoi n'avoir pas choisi des termes différents pour désigner des choses différentes ? C'est pourquoi pour Qualiopi je parle plutôt de référentiel.

Levons les doutes, si nous le pouvons, doit-on valider la qualité du processus ou celle du contenu pédagogique ? Denis Cristol ?

Dans la proposition faite entre processus et contenu, il faut bien comprendre que la qualité en formation se heurte à une difficulté particulière : l'apprenant. La qualité proposée conçoit un dispositif de formation comme un décor dans lequel on placerait l'apprenant. Si le décor est de qualité alors l'apprentissage va se dérouler. Cette vision met de côté un détail la formation est une activité qui vise à favoriser l'apprentissage qui se déroule entre le cerveau et le corps de l'apprenant et par couplage libre avec son milieu. Apprendre revêt une dimension expérientielle singulière. Croire que le bon environnement est suffisant pour apprendre renvoie à des visées behavioristes dépassées en sciences de la formation. La part de soi dans l'apprentissage est difficilement validable par un tiers car elle tient du désir, du projet et de la volatilité de la motivation. L'éducation nationale l'observe tous les jours malgré des siècles d'expérience, elle échoue avec ceux de ses élèves pour lesquels apprendre n'a pas de sens et ne procure pas de motivation. Il faut ici souligner un hiatus entre « la formation » comme système institutionnel de contrôle du bon usage du temps collectif et de l'argent public et « l'apprenance » comme désir singulier d'apprendre, désir qui échappe au contrôle et à la régulation. Autrement dit si vous m'offrez quelque chose que je ne reçois pas, votre don est sans qualité pour moi.

La conséquence en est qu'il est possible de bâtir un magnifique processus de formation mais qui ne produira aucun apprentissage car il ne rencontrera pas la motivation du bénéficiaire. S'il fallait faire comme pour les dispositifs sanitaires ou pharmacologiques, pourrait-on mesurer le rapport « bénéfice/risque » ?

La question de l'évaluation de l'usage des fonds publics ou privé ou de la qualité de leur mise en œuvre se pose légitimement. Une des pistes pour vérifier si l'argent dédié à la formation est bien utilisé est de mesurer les effets produits à terme.

Lorsque des décideurs doutent de l'intérêt d'engager des processus de formation, il est possible de leur rappeler la phrase imputée à Lincoln « si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance » Cependant la seule mesure économique est insuffisante car un pays comme la France est très investi mais est-on sûr des effets en retours ?

Le rapport coût/bénéfice devrait intégrer une variété de critères sociaux et économiques. La dimension d'évaluation des dispositifs de formation est complexe car elle est multipartite, les intérêts en jeu et les bénéfices sont différents. Par exemple entre la volonté adéquationniste de l'état qui veut résoudre des problèmes d'emplois en mettant en lien formation et stock d'emplois disponibles, les désirs et projets des individus qui ont des souhaits d'évolution et des possibilités très variables et les problématiques opérationnelles des organismes de formation. La question se pose à des niveaux macro, méso organisationnel et individuel, la question bénéfice/risque se pose donc différemment à ces niveaux et la simplification par exemple « un référentiel pour tous » produit des solutions de mesure qui ne satisfont que ceux qui sont en mesure de peser sur l'orientation de ce référentiel, ou d'en bénéficier.



Jacques Abécassis, vous vouliez faire le lien avec Qualiopi ?

En fait, la certification Qualiopi® ne valide rien. Elle évalue la capacité a priori d'un prestataire d'actions concourant au développement des compétences à exercer son activité en respectant l'état de l'art, qu'il en mesure les résultats pour ses bénéficiaires finaux, ses commanditaires, et les éventuels financeurs, comme je le disais à l'instant.

Mais pour répondre à votre question sur le fond, s'il faut valider quelque chose, il vaut mieux valider le processus que le contenu. Je ne reviens sur le fait que la certification Qualiopi® évalue un processus, elle ne le valide pas. Processus, ça vient du latin procedere, qui veut dire s'avancer, progresser. Dans nos métiers, un processus c'est une succession d'étapes pour fournir un service prévu à quelqu'un. Et c'est tout ! Pour évaluer un processus, on va vérifier que le service fourni est bien celui qui était prévu, et qu'il a bien été fourni à la bonne personne. C'est plutôt une bonne idée, non ? Et pour la certification Qualiopi®, il n'est pas question d'être tout de suite parfait, mais de s'assurer qu'on peut s'améliorer. À condition de s'être assuré qu'on a bien fourni le service prévu à la bonne personne, bien entendu.

C'est une certification très raisonnable en termes d'exigences.

D'autre part, une étape de processus contient une procédure, un ensemble de règles qui définissent la manière de procéder. Le processus de formation, c'est de permettre à quelqu'un d'acquérir des savoirs et des savoir-faire.

Les procédures de formation, ce sont les différentes étapes de la recette -comme en cuisine- qu'on utilise pour accomplir le processus formatif.

Qualiopi® ne valide rien, je le répète. Il s'occupe d'évaluer le processus, c'est-à-dire si vous avez effectivement formé quelqu'un de particulier à ce qui était prévu. Le certificateur Qualiopi® laisse l'organisme s'occuper de sa cuisine, mais il évalue si les convives ont effectivement dîné et s'ils ont passé un bon moment, comme prévu ! C'est ce que le financeur a payé et c'est ce dont on veut s'assurer.

Il vaut donc mieux évaluer le processus, c'est-à-dire savoir si la bonne personne a bien été formée à ce qui était prévu, que la procédure, c'est-à-dire que les méthodes utilisées étaient bien celles prescrites. C'est tout le sens des avancées réalisées ces dernières années pour la formation professionnelle « financée », grâce notamment aux efforts des partenaires sociaux, de l'État et bien sûr des prestataires qui comprennent de quoi nous parlons.

S'il fallait faire comme pour les dispositifs sanitaires ou pharmacologiques, pourrait-on mesurer le rapport « bénéfice/risque » ?

Le risque avec les analogies, c'est qu'on peut les utiliser pour dire un peu tout et son contraire. Et pour reprendre la vôtre, le risque de l'analogie est au moins aussi grand que le bénéfice de se faire comprendre, quand on parle, entre gens du métier, de choses aussi sérieuses et précises que la formation professionnelle.

Et pan sur le bec !

Mais je vais jouer le jeu ! Vous allez peut-être être surpris, mais Qualiopi® permet déjà de mesurer ce rapport bénéfice/risque. Plusieurs indicateurs du référentiel sont orientés sur cette mesure qui peut être réalisée a postériori, mais bien sûr surtout a priori.

Le bénéfice recherché, c'est que la personne formée acquiert les capacités, les habiletés et les aptitudes prévues, et qu'elles les transforment en compétences dans ses situations de travail, n'est-ce pas ? À l'opposé, les risques correspondent à tous les inconvénients qui pourraient découler de la formation, et qui produiraient des effets dommageables, pire que la formation. On veut éviter que le remède tue le patient, c'est une bonne idée ! Eh bien ! Qualiopi® permet même de sécuriser les autres parties prenantes !

C'est bien normal d'ailleurs, car, comme je vous le disais tout à l'heure, tous les acteurs du développement des compétences, ainsi des représentants de toutes les autres parties prenantes, étaient présentes pour le construire ce référentiel, et il a fallu trois ans pour mette au point cette certification.

Comment va-t-on vérifier que la formation, l'apprentissage, le bilan de compétences ou l'accompagnement par la VAE, n'a pas d'effet plus grave que l'incompétence consciente ou inconsciente de la personne avant la prestation, voire que la formation ne produise pas d'effet délétères sur la personne ?

Tous les indicateurs du critère n°1 ont pour but de permettre de comparer les offres de formation et leur performance en termes d'atteintes des objectifs visés ou de réussite aux certificats, titres et diplômes. À partir du même type d'informations fournies par tous les prestataires, bien entendu. Il est donc potentiellement possible de s'assurer de l'efficacité statistique de chaque formation, et de choisir en toute connaissance de cause.

Tous les indicateurs du critère n°2 permettent d'évaluer la capacité du prestataire à identifier précisément des objectifs des prestations proposées, et leur adaptation aux publics bénéficiaires lors de la conception des prestations. Dès la conception du traitement, pour continuer votre analogie avec la médecine, on vérifie ce qu'on vise comme guérison, et si le médicament est adapté aux types de patients auxquels on le destine. Pas mal, non ?

Tous les indicateurs du critère n°3 ont pour but d'évaluer comment, pendant la prestation, on s'assure que la formation a bien les effets prévus pour les personnes, et comment on s'en assure. Le patient est donc suivi de près pendant le traitement.

Avec les indicateurs du critère n°4, les locaux, les moyens techniques, les ressources pédagogiques et les qualifications des intervenants sont évalués, et on parle des intervenants pédagogiques, mais aussi administratifs, logistiques, et commerciaux. Appliquer sérieusement, on en a fini avec les maladies nosocomiales de la formation professionnelle !

Si vous voulez, passons en revue les indicateurs du critère n°5, il s'agit ici d'évaluer la qualification requise des intervenants, de vérifier que l'intervenant mobilise bien ses compétences pendant la prestation, et d'évaluer qu'il continue bien

à les entretenir. C'est comme si tout le corps médical et paramédical devait tous les ans montrer comment il entretient ses compétences pour maximiser le bénéfice tout au long du processus, et minimiser le risque.

Le critère n°6 à présent, avec ces très importants indicateurs pour la mesure du rapport bénéfice/risque. D'abord la veille sur la loi et les réglementations de la formation professionnelle, pour régler un problème endémique des acteurs qui ne viennent pas du monde de la formation. On leur dit « Ok ! on ne réglemente strictement pas l'entrée sur le marché, mais vous faîtes le nécessaire sur cet aspect du métier. »

La veille, ensuite, sur les évolutions des compétences, des métiers et des emplois dans ses secteurs d'intervention, pour savoir si les résultats de la formation sont bien en relation avec des besoins immédiats ou futurs. Veille également sur les méthodes pédagogiques aussi bien que sur les moyens techniques, pour décider en toute connaissance de causes de l'engin de formation que va proposer le prestataire.

Vous en voulez encore ? L'accueil des personnes en situation de handicap, la co-construction des parcours avec les entreprises, quand entreprise il y a, ou encore la promotion de la formation possible après la formation pour les apprentis. Le soignant connaît même et interagit avec l'environnement du patient !

Finissons avec les indicateurs du critère n°7 qui assurent de recueillir les appréciations des parties prenantes concernées, mais aussi de tracer les dysfonctionnements le long du processus et même les réclamations. Le critère prévoit le traitement des données et d'en tirer des conséquences sur les prestations en cours ou ultérieures. Les patients et leur environnement sont régulièrement examinés pour vérifier que le traitement est bien délivré comme prévu et de pister les éventuels aléas et imprévus pour les traiter à temps.

Ainsi donc, oui, non seulement on pourrait mesurer le rapport bénéfice/risque, mais on le fait. En cherchant en plus à diminuer les aléas inévitables dans les affaires humaines.

Et... Sandrine intervient :

Bien sûr qu'il faut vérifier le rapport bénéfice-risque, ou plutôt coût-bénéfice car il n'y a pas vraiment de "risque" à part celui des dépenses engagées pour obtenir Qualiopi. Les bénéfices de Qualiopi sont multiples : bien sûr, ce sera dorénavant inévitable pour tout prestataire de formation souhaitant recevoir des fonds publics, donc pour ceux qui dépendent de fonds publics la question ne se pose même pas ! Mais c'est aussi une "marque" donc un gage de qualité qui peut apporter de nouveaux clients et donner une image d'organisme délivrant des formations de qualité. Donc dans le cas d'organismes ne recevant pour le moment pas de fonds publics, cela peut représenter un "investissement" intéressant.

La formation représente un « marché » énorme en terme financier. Mais avec deux pôles distincts : celui du financement mutualisé ou public d'une part, même si au passage il est financé en grande partie par les prélèvements sur les entreprises, et celui de l'entreprise de l'autre à travers les formations obligatoires et le développement des compétences des salariés. Est-il cohérent de voir les deux pôles ne pas être soumis aux mêmes contraintes en matière de qualité ? Sandrine, qu'en dites-vous ?

Le marché libre est soumis naturellement à un certain niveau de qualité puisque l'entreprise privée ne va pas payer pour des formations qui n'ont pas d'utilité. Elles peuvent le faire mais pour la plupart elles vont réagir dans le cas où cet argent peut être utilisé différemment. Donc l'équilibre se fait naturellement. L'Etat ne peut pas tout contrôler.

Pour ce qui est de l'argent public, il était nécessaire de mettre en place des critères de qualité car l'opération est tripartite. Celui qui paie n'est pas celui qui reçoit la formation donc il y a une dilution des responsabilités et l'équilibre ne se ferait pas naturellement. Un système qualité est donc nécessaire.

Jacques ?

Il est exact que la mutualisation provient notamment de fonds versés par les entreprises, mais il ne vous

aura pas échappé que ces fonds sont produits par les personnes qui travaillent pour elles, et qu'elle bénéficie des compétences produites par la contribution de tous à la formation de chacun.

Cela n'est pas très amusant, et je ne vais pas vous dérouler une série anesthésiante de chiffres, il faut inciter vos lecteurs, et je sais qu'ils sont nombreux, à aller voir eux-mêmes le fameux Jaune budgétaire20213, l'annexe au projet de loi de finances pour la formation professionnelle. Vous saurez précisément qui en 2019 et 2020 a financé quoi, comment, et pour qui.

Par ailleurs, il serait inconcevable d'obliger des entreprises qui financent les formations sur leurs fonds propres à respecter les règles appliquées dans le cadre du financement public. Il est aisé d'imaginer que sortant l'argent de sa poche, l'entreprise va s'assurer que le service prévu est bien délivré.

Enfin, il est tentant de penser que les entreprises sont peu à peu en train d'exiger de leurs prestataires de formation, financés sur leurs fonds propres, qu'ils sont certifiés Qualiopi®.

A l'ère de l'économie...

3 https://www.budget.gouv.fr/documentation/file-download/6994



Oui, Denis Cristol ?

A l'ère de l'économie de la servuction on perçoit bien que la qualité est un terme subjectif qui dépend de celui qui vit le service et en l'occurrence le coproduit.

Le « marché de la formation » gagne par sa diversité qui autorise des inventions locales, du

mouvement de la vie, je ne suis pas partisan du tout normatif.

Rappelez-vous que les MBA américain étaient à l'origine une démarche étatique pour contrôler l'usage de l'argent public. L'orientation de ces MBA et les dérives observées (consumérisation de l'éducation, surenchère financière, dérives éthiques etc.) devraient nous mettre en alerte sur une volonté trop forte.

La résilience du système sera plus forte s'il admet un minimum de diversité.

Quand on sait qu'une majorité d'entreprises en France n'est pas encore dans une logique d'évaluation à froid de leurs actions de formation (on parle encore de 60/70% ?), alors qu'on commence à accepter l'idée de concevoir la formation comme un réel actif immatériel, quelle est l'incidence du « culturel » sur le regard porté sur la notion de formation ?

L'évaluation à froid engage une réflexion sur l'appropriation et la transformation de soi dans l'acte d'apprendre, mais aussi un regard plus affiné sur l'investissement dans le capital immatériel, c'est donc un effort à encourager

Cependant il faut se souvenir que 70% de ce qu'un adulte apprend se produit de façon informelle par bribe dans son activité professionnelle, par engagement dans l'action il sera donc difficile d'évaluer

les moments diffus, les cultures ou les ambiances qui permettent d'apprendre.

Pardonnez-moi, (c'est Jacques qui parle), j'avoue, et je vous prie de m'en excuser, ne pas comprendre « incidence du « culturel » sur le regard porté sur la notion de formation ».

Si vous voulez préciser, je répondrai volontiers à cette question.

Jacques, (là c'est Sandrine), je crois que la question renvoie aux habitudes en matière de formation. L'habitude n'est pas, pour les 30/40 % que vous citez, de mesurer la qualité de la formation à la fin. Ce n'est pas ce qui est important pour eux, semble-t-il. Ce qui est important est peut-être que la formation se déroule dans de bonnes conditions, qu'elle soit utile. L'absence de mesure peut être liée à ce facteur d'importance et de focus sur la réalisation elle-même et non sur la note. Cela renvoie au système éducatif (formation initiale). Il ne nous viendrait pas à l'idée, jusqu'à présent en tout cas, de noter nos professeurs. Cela détournerait l'objet même de la formation. Cela mettrait un rapport particulier entre l'enseignant et ses élèves, l'enseignant se sachant noté à la fin de l'année.

Pour l'enseignement, je crois que c'est déjà fait Sandrine...et l'innovation dans tout ça ? Les nouveaux outils pédagogiques sont-ils « normalisables » où ne risquent-ils pas d'être limités voire censurés par des audits contraignants ? Jacques ?

Qualiopi® est, dans les faits, tout le contraire d'un audit contraignant qui pourrait avoir pour effet de limiter, censurer ou de mettre au pas l'innovation. A l'occasion de l'indicateur 25 du critère 6, le prestataire doit même démontrer qu'il réalise une veille sur les innovations pédagogiques et technologiques permettant une évolution de ses prestations et qu'il en exploite les enseignements. »

Aucun outil pédagogique n'est normalisé. Rappelez-vous c'est le processus qui est certifié, pas les procédures. L'organisme peut innover autant qu'il le souhaite et en toute liberté !

Un nombre très important de prestataires est contrarié par cet indicateur, qui non seulement ne bride pas l'innovation, mais au contraire les oblige à s'intéresser à la question.

Denis ?

Pourmoi,lespratiquespédagogiqueslesplusrichessont celles qui vitalisent les organisations et offrent un maximum d'opportunité pour bouger le cadre et jouir d'un maximum de liberté pour apprendre. Elles s'adaptent aux normes, s'en nourrissent et parfois les font évoluer. La normalisation sera nécessairement une contrainte, par exemple quid de la norme quand l'acte éducatif a une durée de 10 20 ou 30 ans ? (cas de l'apprentissage dans une communauté pérenne).Ce cas n'est pas prévu. Mais l'inscription dans la durée touche des apprentissages et des savoirs ontologiques essentiels. Au regard des savoir-faire attendus du XXIème siècle qui peut dire que ce type d'apprentissage est inutile ?

La norme stimule et protège les innovateurs plutôt qu'elle ne les brime, elle les incite à être toujours plus créatifs et à dépasser les croyances d'efficience du moment. Elle les conduit à vérifier que leur offre de valeur apporte une qualité attendue.

Sandrine ?

Concernant les nouveaux outils pédagogiques, ils se sont normalisés d'eux-mêmes. Ils se ressemblent, avec toutefois des différenciations notamment grâce à la connaissance métier du fabricant, au positionnement de sous-traitant en marque blanche. Au niveau de Qualiopi, l'entreprise de formation devra prouver que la formation est le fruit d'une analyse du besoin, que les objectifs sont atteints en fonction d'un déroulé pédagogique suivi par les formateurs. L'outil apparaîtra au niveau de l'indicateur 17 et par ricochet de l'indicateur 10 sur l'adaptation des formations, de l'indicateur 25 sur la veille en ingénierie technologique et pédagogique, sans oublier l'indicateur 9 sur le bon déroulement de la formation.

L'avantage de Qualiopi est que c'est un référentiel qui oblige, sur les multiples thèmes abordés, à se poser la question, prendre en compte, mais pas à mettre en place des éléments précis qui uniformiseraient et aplatiraient l'offre de formation, non ! L'idée est que TOUS les organismes se posent la question des innovations pédagogiques et technologiques, mais chacun librement et à sa façon.

Les réformes de la formation se sont accélérées ces dernières années et donc, parfois, les outils d'accompagnement ont été conçu peut-être dans l'urgence. Ce serait à refaire aujourd'hui, quels sont les modifications du système que vous jugeriez utiles ou indispensables ? Jacques, et ce sera votre conclusion…

Quatre réformes de la formation professionnelle se sont en effet succédées depuis 2004, mais je ne sais pas ce qu'il faut comprendre par « accélérées ». « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. », je ne crois pas que refaire le passé change quoi que ce soit aujourd'hui, ni que je sois la personne la plus compétente pour répondre à votre question. On a vu et on voit ce que produit la multiplication des avis de gens qui déclarent ne pas être compétents, mais qui donnent quand même leur avis publiquement. J'ai mes opinions de citoyen et de professionnel de la profession, je me renseigne, j'apprends, je fais.

Trop d'État entend on ici, trop de paritarisme, ou pas assez de l'un ou de l'autre. La réforme a tardé à se mettre en place pour les uns, elle va trop vite pour les autres. Ce que je comprends c'est que nous n'avons pas toutes les compétences ou pas assez de compétences pour réaliser les transformations nécessitées par les évolutions, que nous créons ensemble sans les avoir prévues, et les urgences que nous avons provoquées sinon consciemment du moins volontairement.

Par ailleurs, la crise sanitaire n'a pas favorisé le déploiement serein des outils d'accompagnement, c'est le moins qu'on puisse dire.

Pour le futur proche, et assez concrètement, pour assurer une offre de formation suffisante, il faut souhaiter plus de Compte personnels de formation ouverts par leurs détenteurs, des auditeurs Qualiopi® encore plus compétents dans le domaine de la formation, et beaucoup plus de prestataires concourant au développement des compétences certifiés Qualiopi®. Au fond d'ailleurs, c'est moins la certification qui compte que la mise en œuvre du référentiel national qualité par les prestataires. Comme je vous l'ai dit, il a été construit avec tous les acteurs et sur un temps assez long. Prônant l'amélioration continue, il peut lui-même être amélioré, mais ce référentiel est intelligent et pratique pour créer les conditions pédagogiques de la compétence du côté des prestataires. J'ai appris trois mots récemment, capacitation, pragmatisme et déprofessionnalisation. Ils vont bien avec ce référentiel et je recommande à vos lecteurs auxquels ces mots ne seraient pas familiers, d'aller en découvrir les contours du coté de Solveig Fernagu Oudet, de John Dewey, et de Richard Wittorski.

Et pour vous Denis ?

Le système de la formation est un assemblage de pratiques, de règlements, d'histoires, d'accords, de petits pas, parfois de reculades plus de 30 fois réformés depuis les lois de 71. Les outils existants permettent déjà de disposer de ressources pour apprendre, même si les choses paraissent complexes et pas toujours bien redistribué. On peut donc espérer plus d'ergonomie, plus de fluidité, plus de simplification, plus de justice. Mais là n'est pas l'essentiel, la question que je me pose est le sens du système lui-même et la façon dont il fait grandir chaque individu, chaque collectif, chaque organisation, chaque territoire et permet l'émancipation, crée du vivre ensemble et renforce les liens sociaux.

Attention à la dérive du « tout numérique » qui ne permet pas de véritable incarnation humaine, attention au réflexe législatif constant. Le plus important est de créer une ambiance qui donne envie d'apprendre à chacun et lui laisse espérer un avenir meilleur pour lui et ses enfants, la communauté tout entière. Maintenant on peut se poser d'autres questions…



Que change le paradigme de l'apprenance aujourd'hui ? Ce paradigme s'intéresse à la façon dont les adultes apprennent, les motivations qu'ils poursuivent et le sens qu'ils mettent dans leur apprentissage. Il pose la dimension pédagogique en complément du paradigme de la formation qui est une équation sociale et économique. Il est en train de gagner ses lettres de noblesses en revenant au concret de l'acte d'apprendre. Il y a encore du chemin pour que le système mette au cœur l'acte d'apprendre de ses raisonnements, mais j'ai bon espoir que cela stimule les réflexions pour faire progresser l'intérêt commun.

Et pour vous Sandrine, et ce sera le mot de la fin...

Les réformes de la formation ont accouché d'un système global (droit de la formation, financements, acteurs publics...) beaucoup trop complexe pour que le public s'y retrouve. Et tout cela pour des résultats trop lointains.

Certains se sont affranchis de ce méli-mélo grâce à l'autoformation par exemple. Ce constat arrive à une période charnière où la formation professionnelle est stratégique pour l'économie.

Ce serait intéressant d'avoir un seul dispositif de financement pour éviter ce qu'on appelle l'ingénierie de financement. En effet, comme il existe plusieurs sources de financement, les acteurs privés doivent demander à chaque acteur public une partie du financement ! Est-ce un gage de qualité...de la formation ?

Madame, Messieurs, grand merci pour votre participation, et vous lectrices et lecteurs qui n'êtes pas virtuels, à une prochaine Table Ronde.

Jacques Abécassis, Sandrine Baslé, Denis Cristol et André Dennet

- *Jacques Abécassis* : https://www.linkedin.com/in/jacquesabecassis/
- *Sandrine Baslé* : https://www.linkedin.com/in/sandrine-basl%C3%A9/
- *Denis Cristol* : https://www.linkedin.com/in/deniscristol/

La boite à Négo

Dynamiser le dialogue social

LES ENJEUX DE NÉGOCIATION DU TÉLÉTRAVAIL

295 Introduction
Marc Deluzet et Hubert Landier

297 La vision de l'expert
Daniel Mahé, Dirigeant Human & Work

298 La vision du DRH
Jean-Christophe Brochet, DRH Engie

300 Une lecture patronale
Jacques Lauvergne, Président du GESIM

301 Une première lecture syndicale
Jean Luc Molins, Secrétaire National de l'UGICT

303 Une seconde lecture syndicale
Christophe Lefebvre, Membre du CESE, CFE-CGC

304 Ouverture : des compétences pour manager à distance
Catherine Gay, Consultante

UN DOSSIER RÉALISÉ PAR L'INSTITUT ERASME

LE TÉLÉTRAVAIL A DEBATTRE...

MARC**DELUZET** HUBERT**LANDIER**

Avec le concours de

- *David Mahé, Président de Human & Work*
- *Jean Christophe Brochet, DRH Engie*
- *Jacques Lauvergne, GESIM*
- *Jean Luc Molins, UGICT-CGT*
- *Christophe Lefevre, CFE-CGC*
- *Catherine Gay, Consultante*

Le développement massif et contraint du télétravail a fait sauter un certain nombre de verrous : des entreprises se sont équipées en outils numériques, des managers ont découvert que la productivité de leurs équipes ne s'était pas effondrée avec le travail à domicile, des salariés ont apprécié la diminution de leur temps de transport.

Parallèlement, cet apprentissage forcené a aussi montré les limites d'un télétravail à 100% : risque de déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, isolement pour les salariés les moins intégrés dans l'entreprise, perte du sens commun et du lien au collectif de travail indispensable à l'innovation et à la réactivité.

L'examen des situations vécues pour les télétravailleurs et leurs entreprises montrent que l'expérience acquise tout au long de la pandémie a besoin d'être discutée et analysée pour être assimilée et constituer un progrès autant sur le plan social que sur celui de l'efficacité. Les remontées venant des entreprises et des salariés eux-mêmes laissent apparaître en effet une grande diversité de situations selon le métier, la culture de l'entreprise, les choix et les conditions de vie de chacun des salariés. Pour certains, il s'agit d'une liberté nouvelle et de la possibilité d'échapper à certaines contraintes ; pour d'autres, c'est le risque d'un repli sur soi et des conditions de travail dégradées compte tenu de conditions de logement inadaptées.

La négociation entre partenaires sociaux sur le télétravail apparaît donc incontournable et urgente. C'est la raison pour laquelle un accord cadre européen a été négocié et conclu dès le 22 juin 2020. Des négociations se sont ouvertes dans de nombreuses entreprises et l'accord européen a été décliné par les partenaires sociaux français à l'automne 2020.

Bien évidemment, la facilité consiste à échanger un encadrement du télétravail (volontariat et réversibilité, droit à la déconnexion et respect de la vie privée, indemnité de dédommagement et équipement bureautique des télétravailleurs) en échange des gains de productivité apportés à l'entreprise par le travail à distance (gains d'espaces de bureau, réduction du temps de transport). Le nouvel équilibre, qui se dessine et qui reste à inventer au cas par cas, demande toutefois à être encadré par des règles susceptibles d'éviter tous les risques d'abus dans un sens ou dans un autre, et ceci tout en ménageant la souplesse nécessaire au respect de la diversité des situations.

Pourtant, la situation est sans doute encore plus complexe. Le développement du télétravail suppose son hybridation avec le travail en présentiel, qui demeurera bien évidemment. De ce fait, des questions nouvelles se posent en matière d'organisation du travail et de compétences, notamment managériales. Les managers devront apprendre à animer une équipe à distance. Certains, peu nombreux, en avaient déjà la pratique, d'autres la découvrent et devront la développer. De nouvelles occasions de maintenir et de développer les liens sociaux devront également être imaginées.

Le télétravail est finalement une forme de travail parmi d'autres et la façon de le prendre en compte, de

le développer, de le réguler, est liée à la conception que chacun se fait du travail et de l'entreprise. Le travail, en effet, est essentiel à l'autoréalisation de soi, mais il est aussi le principal élément de sociabilité dans les sociétés humaines et la base de l'œuvre commune qui cimente la communauté humaine que constitue une entreprise. **Négocier sur le télétravail, c'est négocier sur le travail lui-même et sur la conception que nous en avons, au sein de chaque entreprise.**

Le webinar organisé par l'Institut Erasme le 27 avril a abordé ces différentes facettes en mettant en présence, de la façon la plus ouverte, les points de vue respectifs de DRH, de syndicalistes et d'experts. La transcription des points de vue en présence, sous forme de ce dossier publié par le MagRH, vise à être utile à tous ceux – dirigeants, managers, DRH, représentants du personnel et experts - qui auront à mettre en place les dispositifs ayant pour but réguler au mieux la mise en œuvre concrète du télétravail.

Marc Delwaide et Hubert Landier

INSTITUT ERASME

Le point de vue de l'expert

David Mahé
Président de Human & Work

Avant de parler d'hybridation entre télétravail et travail, je voudrais partager trois éléments dont nous devons avoir conscience qu'ils placent le télétravail en situation de trésor menacé.

Depuis 15 ans, le télétravail a été toujours un trésor pour la qualité de vie au travail, lié à une certaine liberté, à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, avec un vrai gain pour les salariés. Tous les progrès faits depuis des années allait dans ce sens de la qualité de vie au travail et d'un télétravail facteur de protection des salariés. Or, durant la pandémie, nous avons expérimenté des formes de télétravail délétères, où le volontariat a disparu car il est devenu contraint, où l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle a été rompu avec 100% de télétravail, où la collaboration et le lien avec la vie en entreprise a été mis en danger.

Second danger, le télétravail s'accompagne d'une forte individualisation du travail. Beaucoup mettent en avant le gain en terme de productivité individuelle. Or, je vois que d'autres se disent que le télétravail met aussi en place des salariés à la carte (je me connecte si je veux, avec les horaires que je veux). Cela pose la question du lien avec le collectif et avec le travail, avec tout ce qui fait le commun au sein de l'entreprise. Le télétravail peut constituer une grande liberté pour ceux qui ont les moyens de travailler à la carte, mais aussi une grande souffrance pour tous ceux qui n'ont pas ces moyens et qui peinent à s'intégrer dans le collectif.

Enfin, nous avons fait cette année un apprentissage accéléré de choses qui influenceront durablement le monde de l'entreprise et du travail. Il y a 18 mois, on considérait que certains emplois n'étaient pas compatibles avec le télétravail et on a constaté que presque tous l'étaient ; nous étions sur des négociations de 2 jours, 3 ou 4 jours par mois et nous avons découvert qu'on pouvait augmenter considérablement ces volumes ; nous pensions que tout le monde était plus ou moins autonome et nous avons découvert des problèmes matériels, d'accès au numérique et de sièges. Nous avons besoin de faire face à la réalité de cet apprentissage accéléré du télétravail.

Parmi les éléments que je souhaite mettre en avant, il me semble qu'il faut arrêter de négocier sur le télétravail mais réapprendre à négocier sur le travail. Le télétravail est seulement un mode de localisation du travail, nous devons reprendre l'opportunité de questionner le travail : à quoi sert le travail ? Comment travaillons-nous dans l'entreprise ? Comment celle-ci décide de s'organiser ? Et dans cette perspective, le télétravail est un levier comme un autre.

En termes d'organisation, de comportement professionnel et de pratiques managériales, il me semble important que l'entreprise ait quelque chose à dire, qu'elle ne soit pas simplement à subir des innovations technologiques et des modes. Si vous interrogez des digital natives de moins de trente ans, ils n'ont pas passé une bonne année. Ils peuvent être à l'île de Ré ou ailleurs, ce n'est pas cela la qualité de vie au travail. C'est d'appartenir à un collectif et croiser des collègues expérimentés qui vous apprennent à grandir. Est-ce qu'on imagine une équipe de foot dans laquelle chaque joueur s'entraîne chacun de son côté ? L'entreprise est aussi un collectif qui a besoin de temps communs.

Il y a par exemple des sujets comme le « on boarding » : comment fait-on pour intégrer des personnes dans le collectif de l'entreprise ? Cette interrogation est valable pour intégrer des jeunes diplômés, pour accueillir la vulnérabilité, le mentorat, l'apprentissage, les politiques de handicap. Si on ne fait pas un effort pour créer du collectif y compris physique, nous auront des difficultés. Autre point, l'innovation. Elle est compliquée à gérer à distance. Il faut des moments, qui peuvent être peu organisés, où les personnes se croisent, débattent, regardent ensemble un objet. Nous n'avons pas besoin d'accords pour organiser la travail à la carte, mais d'accords pour organiser le temps collectif que nous avons à vivre dans l'entreprise. Un bon accord sur l'organisation du travail n'est pas un accord qui va autoriser 2, 3 ou 4 jours de télétravail par semaine ou par mois, mais un accord qui va décrire le moment collectif que l'on va vivre dans l'entreprise. Il y a une lacune sur ce sujet aujourd'hui, une pauvreté dans les accords dans ce domaine.

Finalement, nous ne décrivons pas la façon dont l'entreprise souhaite travailler et nous considérons que ce serait finalement une concession qui serait faite aux salariés en les libérant du télétravail. Le vrai sujet de l'organisation du travail concerne la façon de préserver à la fois l'efficacité de l'organisation du travail et des éléments de qualité de vie, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ; comment je m'épanouis au travail en contribuant au fait collectif dans l'entreprise.

Il ne s'agit donc pas de faire une mise à jour des accords de télétravail, une adaptation de ce qui existait il y a deux ans, mais plutôt de faire un effort de description du travail et de signer, non pas des accords de télétravail, mais des accords sur le travail dans l'entreprise.

La Vision du DRH

Jean Christophe BROCHET
Directeur des Ressources Humaines, ENGIE

Articuler travail à distance et travail sur site

Pour les entreprises et les salariés, la crise sanitaire a prouvé qu'une nouvelle organisation du travail était possible, souhaitable et souhaitée.

La conciliation de deux modes d'organisation de travail, télétravail et travail au bureau, doit être sérieusement considérée. Elle va venir défier l'adaptabilité des entreprises. Une nouvelle conception du travail est en train d'émerger. Elle vient se heurter aux habitudes traditionnelles des organisations se caractérisant par un lieu de travail unique et fixe.

De cette circonstance exceptionnelle, des enseignements peuvent être tirés mais les extrapoler de manière définitive, quant à l'avènement d'une organisation en « full » télétravail ou à un retour sur site à temps complet par réaction à cette période, serait incontestablement périlleux.

La période de confinement a démontré les avantages du travail à distance (le maintien de la continuité d'activité, un gain sur le temps de transport, une meilleure flexibilité du travail), mais a aussi relevé des inconvénients (le manque d'équipements adaptés, la perte du lien

social pouvant engendrer de l'isolement, le développement des TMS, l'allongement des durées de travail). La mise en place d'un télétravail généralisé dans un contexte d'urgence a permis de lever certaines idées reçues sur le télétravail, parfois perçu comme un risque en matière de performance.

Une grande majorité des salariés souhaitent continuer de télétravailler même s'ils ont conscience que cette organisation est génératrice de difficultés en raison notamment de conditions de télétravail imparfaites et des conséquences négatives d'une distanciation sociale permanente.

Pour la majorité des entreprises, le télétravail pratiqué avant la crise était précédemment une facilité offerte à des salariés volontaires, bien souvent pour des raisons de convenance personnelle. Il va devenir un standard et va coexister de manière systématique avec le travail au bureau.

Les organisations du travail devront donc être repensées pour permettre une forte complémentarité et une synergie de ces deux modes d'organisation du travail.

La gestion du travail à distance devra être plus qualitative.

Contrairement à ce que beaucoup pensent, le télétravail n'est pas facile à mettre en place. Il présuppose une exigence supplémentaire d'organisation du fait qu'il se réalise au domicile. Il ne peut pas être la duplication à son domicile de l' organisation de l'activité sur site. Il est essentiel d'effectuer cette distinction afin de maintenir un même niveau de productivité que lors des journées passées dans les locaux de l'entreprise. Ainsi, pour bien s'organiser, il est essentiel de définir à l'avance le temps de travail. Au bureau, l'emploi du temps est généralement divisé entre les heures de travail et les pauses. À domicile, la procrastination peut vite devenir un obstacle sans une bonne organisation. Ainsi, il est judicieux de définir dans son agenda l'heure de début de journée, les pauses et l'heure de la fin du travail.

Dans un mode de télétravail régulier, le matériel dont dispose le salarié au bureau doit aussi être présent à son domicile. L'entreprise peut ainsi préconiser voire subventionner l'achat d'équipements des télétravailleurs (mobilier de bureau, fauteuil ergonomique, casque audio, etc.). C'est d'ailleurs un sujet que les CSSCT ne manqueront pas de soulever pour que les règles en matière de conditions d'hygiène et de sécurité soient appliquées de manière équivalente aussi bien sur le site qu'au domicile.

Les salariés peuvent se voir proposer un autre type d'espace alternatif tel l'usage de tiers-lieux (coworking, corpoworking) pour les salariés ne disposant pas d'un espace suffisant à leur domicile ou n'ont pas la possibilité de créer un espace dédié.

Un modèle d'organisation hybride ne peut se faire sans un soutien de solutions numériques performantes et sécurisées. Tous ces outils et toutes ces connexions à distance mettent aussi les entreprises face au défi majeur de la sécurité informatique pour limiter les attaques agressives sur des équipements qui ne sont plus connectés au réseau d'entreprise mais à internet.

Si l'organisation du télétravail doit être repensée, il en va de même pour le travail sur site. Les entreprises vont vite prendre conscience qu'elles devront créer des conditions favorables pour stimuler les salariés à revenir sur site et rendre le bureau attirant. Le bureau devra apporter une valeur ajoutée pour encourager la présence des salariés au sein de l'entreprise.

Les entreprises vont redéfinir les fonctions du site pour qu'il corresponde à un lieu de rencontres « en chair et en os ». L'organisation du travail en présentiel doit se concentrer sur l'objectif que le bureau devienne un espace d'échanges, de collaboration et de créativité. Les salariés se rendront à leur bureau pour participer à des réunions ou à des séances de travail et pour maintenir des contacts avec leurs collègues. Les salariés devront concevoir l'entreprise comme un lieu où il sera possible de retrouver son équipe, de travailler ensemble et de partager des moments conviviaux.

Les entreprises vont devoir recourir en quelque sorte à une stratégie marketing pour encourager la présence de leurs salariés au bureau :

- *Repenser l'architecture intérieure du bâtiment et l'aménagement de l'espace,*
- *L'attractivité du bureau passe par une qualité de vie au travail accrue (le confort acoustique, les aménagements, la luminosité, la qualité de l'air, le climat social),*
- *La présence sur site doit désormais privilégier les rencontres, professionnelles et informelles. Il est impératif de créer des lieux propices à ces rencontres mais aussi de proposer de nouvelles activités d'entreprise (team building, brainstorming, ateliers créatifs ou d'idéation, etc.),*
- *Le bureau doit devenir un lieu « as a service ». Les salariés doivent y trouver des avantages et des services qu'ils n'ont pas à leur domicile et qui facilitent leur quotidien (service de conciergerie, activités de détente, conférence, service de restauration, etc...).*

Si les deux modes d'organisation du travail doivent être réfléchis selon leurs enjeux propres, ils doivent être complémentaires pour assurer une l'efficacité globale de l'organisation du travail et une qualité de vie au travail. Pour permettre cette optimisation, plusieurs leviers sont envisageables:

- *permettre aux salariés une rotation régulière entre télétravail et présence au bureau qui tiennent compte de leurs rythmes personnels, des événements imprévus et des impératifs de l'entreprise en leur donnant par exemple la possibilité d'aménager leurs horaires et leur temps de présence sur site,*
- *former les télétravailleurs aux outils collaboratifs préservant le lien social (messagerie, visio, chat),*
- *laisser une certaine latitude aux salariés dans leur organisation du travail afin de répondre aux attentes de chacun et de moduler la journée selon ses impératifs personnels et professionnels,*
- *adopter un principe d'aménagement en « flex office » afin de moduler la présence au bureau et d'optimiser les surfaces immobilières,*
- *développer les services et espaces de travail permettant la synergie des salariés à distance ou en présentiel (salle de réunion en visioconférence, rencontres à l'extérieur de l'entreprise, etc.),*
- *former les salariés et les managers aux usages hybrides (animation de réunions avec des salariés en salle et d'autres à distance),*
- *former les salariés à la gestion des séquencements des temps de travail (télétravail, travail sur site),*
- *former les managers à des pratiques de management rénovées fondées sur la délégation, l'autonomie, la dimension éthique responsable et le développement de leurs collaborateurs.*
- *les méthodes d'évaluation devront être adaptées. Une évaluation construite sur la base d'indicateurs et de livrables précis, en fonction du métier de chacun, privilégiera la qualité des réalisations au temps passé derrière un écran.*

Les changements dans l'organisation du travail sont inéluctables. La vision des salariés et des managers sur le télétravail s'est profondément modifiée depuis mars 2020. Plus personne ne s'imagine être uniquement au bureau, et dans le même temps ne souhaite être à 100 % en télétravail. Il s'agit d'un challenge conséquent qui participera à l'émergence d'un modèle d'entreprise durable, résilient et plus performant.

Une lecture patronale

Jacques LAUVERGNE
Président du Groupement des Industries Sidérurgiques et Métallurgiques

Ce qui me frappe, c›est le besoin de réglementer le télétravail que ce soit par la loi au niveau de l›exécutif ou par accord au niveau des entreprises. Ceci a fait passer au second plan la question essentielle de l'organisation du travail. Or ne ferait-on pas mieux de se centrer sur le travail lui-même ?

D'où une réflexion qui est rarement abordée sur la répartition des pouvoirs au sein de nos organisations. Ce que j'observe, dans ce qui s'est passé ces derniers mois, c'est une croissance extraordinaire de l'auto-organisation et de l'autonomisation du travail .La question que je me pose est de savoir comment va-t-on reconnaître ces capacités d'auto-organisation quand on va revenir à des organisations plus classiques.

Il faut aussi souligner le concept de la «proximité distante». Comment rester proche quand on est à distance ? C'est très difficile. Si on se recentre sur le travail c'est cette question qui prendra de l'importance. Les managers intermédiaires ont de plus en plus de difficultés pour gérer cette question. Le dialogue professionnel de terrain reste encore très en retrait par rapport

au dialogue institutionnel alors qu'il devrait être la véritable source d'alimentation de celui-ci.

Le télétravail a peut être permis d'ouvrir de nouveaux champs du possible. C'est une opportunité dans la mesure où l'auto-organisation a souvent permis de mieux faire face à la situation de crise.

Par contre, contrairement à ce qu'a dit un autre intervenant, je pense que tous les métiers ne sont pas télétravaillables. La crise a, de fait, accru le fossé entre cols blancs et cols bleus. Il faudra combler ce fossé mais je ne sais pas encore de quelle manière.

Enfin il faut souligner que la perte du lien social est un danger très important compte tenu de la tendance actuelle à l'individualisation des rapports humains. La perte du collectif est une réelle menace pour le bon fonctionnement de nos organisations.

UGICT

Jean Luc MOLINS
Secrétaire National de l'UGICT-CGT

Télétravail : comment garantir le droit à la déconnexion ?

Les enquêtes de la CGT et l'enquête réalisée par l'UGICT auprès de 12000 répondants montrent que le télétravail se heurte à de graves difficultés pour les salariés ; par exemple : Direccte, les agents des services prioritaires travaillent dans de très mauvaises conditions : stress, charge de travail augmentée et cadencée, matériel informatique non performant, des risques psychosociaux sont à craindre.

Au total :

33% des répondants se plaignent d'une anxiété inhabituelle,

40% d'une augmentation de la charge de travail,

78% de l'absence d'un droit à la déconnexion,

82% de l'absence de plages horaires de joignabilité,

84% d'une absence de prise en charge par l'entreprise des frais entraînés,

97% de l'absence d'équipement ergonomique.

Ainsi, selon le baromètre ViaVoice / Secafi réalisé pour la CGT (2020) :

- *64% des personnes interrogées estiment que la pratique du télétravail est insuffisamment encadrée,*
- *75% qu'elles ne protègent pas le salarié d'une durée du travail excessive et du droit à la déconnexion,*
- *à 76% d'entre elles, il arrive d'utiliser leur équipement professionnel sur leur temps personnel,*
- *69% souhaiteraient bénéficier d'un droit à la déconnexion.*

Différents accords d'entreprises, dès avant l'explosion du télétravail, ont été conclu afin de faire en sorte que ce droit soit respecté.

La Poste, accord égalité professionnelle entre les Femmes et les Hommes, 3 juillet 2015

«Les technologies de l'information et de la communication (TIC) font partie intégrante de l'environnement de travail et sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Porteuses de lien social, facilitant les échanges et l'accès à l'information, elles doivent toutefois être utilisées à bon escient, dans le respect des personnes et de leur vie privée.

En ce sens, chacun devra agir de la sorte :

- *Que l'usage de la messagerie ne puisse se substituer au dialogue et aux échanges physiques ou oraux qui contribuent au lien social dans les équipes et préviennent de l'isolement.*
- *Que le droit à la «déconnexion» de chacun, en dehors de son temps de travail effectif, soit respecté. L'usage de la messagerie professionnelle ou du téléphone en soirée ou en dehors de jours travaillés doit être justifié par la gravité et l'urgence et/ou l'importance exceptionnelle du sujet traité. Il est rappelé que nul n'est quoi qu'il en soit tenu de répondre aux mails ou messages, SMS, adressés durant ces périodes.*
- *En dehors des jours et horaires habituels de travail, le rédacteur d'un message devra utiliser les fonctions d'envoi différé. Dans tous les cas, La Poste s'engage à généraliser*

l'ajout de la phrase suivante à sa signature: «les e mails que je pourrais envoyer en dehors des heures de travail ne requièrent pas de réponse immédiate.«

De respecter l'objet et la finalité des moyens de communication mis à disposition, tant en termes de formes que de contenu (donner la bonne information, au bon interlocuteur, au bon moment).»

Accord transformation numérique Orange, 27 sept 2016.

«Les parties considèrent néanmoins que le droit légitime et nécessaire à la déconnexion n'est pas suffisant car il cherche à contraindre les seuls effets induits par un usage excessif ou incontrôlé des outils numériques mais il ne s'attaque pas aux causes. C'est pourquoi, ce droit s'accompagnera d'une réflexion et de mesures portant sur les causes mêmes des usages excessifs des outils numériques:

- *comportement individuel*
- *organisation du travail**
- *absence de formation ou d'évaluation des usages»*

«La gestion de la connexion/déconnexion individuelle de ses outils dans le cadre professionnel doit se réfléchir collectivement en prenant en compte l'activité, les nécessités de service. »

«Conformément à la législation en vigueur, la Direction réaffirme que les formations, quelques soient leurs modalités, demandées par l'entreprise ont vocation à être réalisées sur le temps de travail des salarié-es.

De même en ce qui concerne le traitement du forfait jour :

- *L'accord collectif préalable de mise en place du forfait-jour doit, notamment, prévoir « les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion » (C. trav., art. L. 2242-17).*
- *Pour s'assurer de l'effectivité du droit à la déconnexion et du respect de la législation en matière de résultat sur la sécurité des salariés, les employeurs recourent à la réintroduction de la référence horaire avec un plage horaire pour éviter les risques et prendre les mesures adéquates. A titre d'exemple, voici ce que prévoit cet accord récent sur le télétravail à Aéroport de Paris pour les cadres en forfait jours :*

Accord collectif relatif au télétravail du 7 février 2020, ADP Ingénierie.

« Pour les cadres en forfait jours, vu la particularité de cette organisation du travail - les salariés étant autonomes dans l'organisation de leur emploi du temps – il est préconisé d'appliquer la plage horaire 8h45 – 17h45 pour s'assurer du respect de la vie privée et du droit à la déconnexion des salariés en situation de télétravail et des durées maximales de travail prévues par la règlementation. »

Compte tenu des problèmes nouveaux suscités par le télétravail la négociation européenne est une ressource pour revitaliser la négociation sociale en France sur le droit à la déconnexion dans le cadre du télétravail.

Accord signé en Juin 2020 entre les partenaires sociaux européens

Chapitre 2: Modalités de connexion et de déconnexion :

« Il appartient à l'employeur de veiller à la sécurité et à la santé des travailleurs dans tous les aspects de leur vie professionnelle. Afin d'éviter d'éventuelles conséquences néfastes sur la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que sur le fonctionnement de l'entreprise, l'accent doit être mis sur la prévention. »

Cet accord détaille ensuite les mesures à étudier :

- *Des formations et mesures de sensibilisation*
- *Le respect des règles relatives au temps de travail, au télétravail et au travail mobile*
- *Des mesures appropriées garantissant la conformité*
- *L'offre de conseils et d'informations aux employeurs et aux travailleurs sur le respect des règles relatives au temps de travail, au télétravail et au travail mobile, y compris sur l'utilisation des outils numériques*
- *La clarification des politiques et/ou des accords sur l'utilisation des outils numériques à des fins personnelles pendant le temps de travail*
- *L'engagement de la direction à créer une culture destinée évitant les sollicitations en dehors des heures de*

travail

- *L'organisation et la charge de travail, y compris le nombre de collaborateurs, sont des éléments clés qui doivent être identifiés et évalués conjointement*
- *La réalisation d'objectifs organisationnels ne doit pas entraîner de connexions en dehors des heures de travail. Dans le respect le plus total des lois ainsi que des dispositions des conventions collectives et des accords contractuels relatives au temps de travail, le travailleur n'a pas l'obligation d'être joignable pour toute sollicitation supplémentaire de l'employeur en dehors des heures de travail*
- *Conformément au point précédent, une rémunération appropriée devra être versée pour toute heure supplémentaire travaillée*
- *Des échanges réguliers entre les responsables et les travailleurs et/ou leurs représentants sur la charge et les méthodes de travail*
- *Des procédures d'alerte et de soutien*
- *La prévention de l'isolement au travail*

On citera enfin le rapport du parlement européen sur le droit à la déconnexion en date du 21 janvier 2021 et selon lequel :

- *Le droit à la déconnexion est un droit fondamental,*
- *La culture de la «connexion permanente» entraîne un risque accru de dépression, d'anxiété et de burn out,*
- *La législation européenne définit des exigences minimales pour le travail à distance,*
- *Aucune répercussion négative pour les travailleurs qui exercent leur «droit à la déconnexion»,*

Eurocadres et la CES ont sollicité la commission également pour une Directive spécifique sur le droit à la déconnexion.

CFE CGC

Christophe LEFEVRE
Comité Economique et Social Européen

Il faut distinguer entre le télétravail et le « continuité d'activité à domicile » comme on dit à la CFE-CGC, qui se présente en situation de crise sans que les managers aient réellement été préparés.

Dans mon entreprise, qui est une grosse structure de réassurance où je suis DSC, on a mis en place des tutos mais cela ne remplace pas l'expérience et l'échange direct. A la CFE -CGC, les points importants portent sur la régulation de la charge de travail, sur le droit au repos, sur la charge cognitive résultant de la succession des réunions en visio, surtout quand elles sont dans des langues différentes et sur la lassitude résultant de l'absence de rupture (comme la pause café).Le résultat, c'est que les gens travaillent davantage et qu'il en résulte une augmentation très forte de la productivité

Il faut tenir compte que la jeune génération a sur le travail un regard tout à fait différent de celui des aînés. D'où la nécessité d'un regard différent, venant du manager, sur la façon de gérer l'équipe.

Les entreprises ont mis en place des grilles d'appréciation du travail qui valent pour un travail sur place, suivi tout au long de l'année avec la présence du manager. Or, avec le télétravail, il va falloir imaginer une grille d'appréciation différente, et je ne suis même pas sûr qu'elle existe dans mon entreprise.

Autre point : les organisations ont une responsabilité vis-à-vis des managers sur leur capacité à manager à distance et sur la qualité des outils dont ils disposent. On va probablement évoluer vers un mode d'organisation en hybride et il y a encore beaucoup de choses à faire, notamment en ce qui concerne les outils. Or, chaque secteur d'activité est différent. D'où la nécessité d'une concertation entre les partenaires sociaux et les directions d'entreprises, notamment sur les chartes à mettre en place.

Et enfin, pour finir, une observation : au Comité Economique et Social Européen, les sujets de conflits se réglaient en bilatérales et en réunion de section, de sorte qu'en réunion plénière, il n'y avait pratiquement pas d'amendements. Or, avec le télétravail, il y en a maintenant jusqu'à 80, ce qui montre le résultat de l'absence d'échanges résultant du confinement.

Ouverture

Catherine GAY
Consultante

Des compétences pour manager à distance

Les compétences liées au management à distance sont un sujet qui mobilisent beaucoup d'interlocuteurs avec lesquels nous travaillons actuellement. Pour les managers, le télétravail contraint a créé des situations de travail complètement nouvelles, même s'ils restent dans leur rôle de managers. La mise en place de l'activité à distance qui, jusqu'ici avait pu se faire dans le cadre d'un projet spécifique, s'est opérée cette fois en urgence, sur des effectifs importants et dans un contexte de crise. Cette mise en place s'est néanmoins faite aussi en hybridation avec une activité en présentiel.

Trois dimensions, complètement nouvelles sont apparues. D'abord l'accompagnement individuel à distance des télétravailleurs, et ce qui est nouveau, le télétravail contraint et massif a aussi été le fait des managers eux aussi en télétravail à domicile. Ensuite, l'animation des équipes à distance, qui peuvent être mixtes avec certains travailleurs à distance et d'autres en présentiel sur site. Cela est d'autant plus complexe. Enfin, troisième aspect, le pilotage de l'activité elle-même, qui s'effectue aussi à distance.

Ces situations de travail nouvelles pour des managers requièrent de nouvelles compétences. Bien évidemment, les compétences de management classiques demeurent mais elles prennent une coloration différente et s'accompagnent de compétences complètement nouvelles.

Piloter une activité à distance

Le pilotage de l'activité à distance exige de définir une nouvelle organisation de l'activité qui prenne en compte le télétravail et d'opérer cette définition avec les équipes. Il s'agit d'avoir une organisation crédible et légitimées pour les équipes, en articulation avec le travail sur site. Cette compétence nouvelle sera à l'avenir de plus ne plus importante car l'hybridation travail à distance / travail sur site va encore se développer. Outre les priorités propres à l'activité qui demeurent, il est - et continuera d'être - impératif de prendre en compte des contraintes qui ont explosées : les consignes sanitaires, les décisions liés au chômage partiel, les contextes individuels des membres de l'équipe, le cadre juridique du télétravail. Il est par ailleurs nécessaire de savoir adapter cette organisation en continu, en fonction de l'évolution du contexte et des résultats obtenus.

Ensuite, le pilotage à distance d'une activité requiert une autre compétence vraiment nouvelle, qui porte sur l'élaboration, le choix et l'utilisation des outils de partage et de communication de l'information, qui rendent possible le pilotage à distance d'une activité réalisées par des équipes composées en tout ou partie de télétravailleurs. Il est indispensable de formaliser les nouveaux process (évolutions liées à l'organisation du travail), d'élaborer et de faire utiliser les outils digitaux qui facilitent la communication, la collaboration et la coordination au sein des équipes, d'adapter les outils de suivi et de reporting, les indicateurs de performance et d'améliorer les outils de partage d'informations et de suivi (qui ne fonctionnent pas toujours aussi bien que cela) en fonction de l'évaluation de leur utilisation et des difficultés rencontrées.

S'ajoute à cela la nécessité de définir et d'adapter les moyens et les ressources nécessaires à l'activité en télétravail : équipements informatiques et de bureau.

Prendre en compte les situations individuelles

La situation de travail à distance bouscule aussi le management de l'équipe sur le plan collectif et sur le plan individuel. Il y a nécessité d'adapter les moyens et les ressources nécessaires aux collaborateurs en fonction de leur situation personnelle. Cette année, cette prise en compte des situations individuelles a été plus massive. Cette évolution exige des compétences nouvelles, pour assurer la coordination au sein de l'équipe en prenant

en compte les contraintes mais aussi les atouts du télétravail. Cela suppose encore plus qu'auparavant d'être clair et explicite sur les objectifs collectifs et individuels, sur la répartition de la charge de travail, sur la définition des responsabilités et leur adaptation à la situation. Un effort particulier doit porter désormais sur la communication des informations nécessaires à l'équipe, qui sont en revanche plus difficiles à partager et à obtenir. Le suivi de la charge de travail individuelle et collective, qui est beaucoup plus difficile à évaluer, y compris par le collaborateur lui-même et donc à suivre et à répartir par le manager, nécessite des moyens nouveaux. Des critères objectifs sont indispensables en termes de livrables, au-delà d'un horaire de travail qui peut être flou par le télétravailleur lui-même.

Enfin, parmi les compétences liées au management, il faut compter la capacité de mettre en place et d'adapter en permanence les actions qui sont nécessaires au lien social et à la dynamique collective. Animer des réunions à distance avec des rituels et de nouvelles modalités pour accrocher les personnes, pour qu'elles restent en réunion et qu'on ne voit pas seulement des écrans noirs et des micros coupés. Les managers doivent apprendre à organiser des échanges collectifs suscitant l'expression de tous les membres d'une équipe, à favoriser les interactions, la coopération, l'entraide, pendant la réunion et ensuite pour que les échanges se poursuivent et que la transmission de savoir-faire continue de s'opérer. Des temps collectifs sont à créer pour mettre en avant les réussites, ce qui se faisaient auparavant davantage au quotidien.

Intégration des nouveaux et développement des personnes à distance

Le travail à distance pose aussi de nouvelles exigences pour répondre aux besoins d'information, d'explication, de tutorat (un des éléments qui a souffert du télétravail). Cela concerne le fait d'intégrer des personnes dans l'équipe, d'expliquer à quelqu'un qui arrive comment on s'y prend. Il s'agit aussi de détecter et de prévenir les risques, de traiter les difficultés (tensions au sein de l'équipe, démotivation, mauvaise répartition de la charge de travail). Ces besoins se situent sur les plans collectif et individuel

Il y a aussi lieu de conserver une continuité dans les actions de développement des compétences des collaborateurs : la tenue des entretiens, le fait d'ouvrir l'accès à des évolutions professionnelles. Ces aspects ont été mis entre parenthèse et vont demander de nouvelles compétences pour les mettre en place à distance. Les managers disent que cela va leur demander de nouvelles compétences. Dans ce domaine, la relation individuelle de management présente des défis pour prendre en compte les difficultés personnelles et professionnelles des collaborateurs, tout en gardant une distance professionnelle. Dans les entretiens individuels, les difficultés personnelles (enfants à garder à la maison, dépression) sont imbriquées aux situations professionnelles.



Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du MAGRH

+ EN LIGNE OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck SUPÉRIEUR



La rubrique à bmc

308 Courage fuyons !
Philippe Canonne

311 En mode pile ou face – La co-construction
Mahé Bossu et Patrick Storhaye

314 J'ai deux amours, les RH et... Brigitte Taschini
You are an IronMan – Jean James Dupont

318 La DRH qui avait le petit jésus dans le coeur
Philippe Lecat

320 Le jour où j'ai quitté mon comex pour une startup
Bénédicte Tilloy

322 L'Humain au coeur d'un système travail réinventé
Elisabeth Provost Vanhecke

325 Lu pour vous

326 Chronique de la fin du monde #6
Jacques Igalens

327 Repenser le travail pour développer l'agilité sociétale
Denis Bismuth

333 Le mal-être du télétravailleur, un conflit sociocognitif entre andragogie et covid ! Elisabeth Provost Vanhecke

337 Les RH un artefact de l'être au travail
Elisabeth Provost Vanhecke

341 La prison des protocoles ou la fin des apprentissages
Elisabeth Provost Vanhecke

347 Au secours mes repères fichent le camp
Elisabeth Provost Vanhecke

351 La data bouleverse les RH et le management
Stéphane Waller

355 Global Deal, une plateforme pour un dialogue social mondial
Jean-Christophe Sciberras et Philippe Canonne

359 Out of the Box ? Quoi sans doute mais qu'y a-t-il vraiment dans la box ? Jonathan Goldfarb et Philippe Canonne

363 L'Homme qui n'aimait pas les DRH
Patrice Trequesser et André Perret

367 Manager par le manège
Lucien Lemaire

371 EQUIDIV promeut l'égalité professionnelle et salariale
Annie Girard Laot

375 Devoir d'inventaire de la pensée 68 en entreprise
Thibaud Brière

378 Etre sergent recruteur au XXIème siécle
Général Rémy Seigle et Philippe Canonne

383 La distance, clef de lecture des organisations
Caroline Del Torchio et Thibaud Brière

387 Le VIE c'est aussi dans les PME et ETI
Christophe Monnier, Maelle Chassard et Igor Krinbarg

391 Les RH Hackent la Gamification – D. Anger, L. Da Silveira, A. Gleron, M. Jousset, S. Julien, F. Lechat et A. Vauzelle

395 Du bien être au travail aux protocoles sanitaires
Marko Vujasonovic

399 Comment optimiser le recrutement dans un établissement de la fonction publique d'état – Observatoire ASAP, Stefen Simon

CHRONIQUE

COURAGE FUYONS

Philippe Canonne est l'ex-DRH d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du " Grand Drh " , Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout celà n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de RH on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.



PHILIPPE CANONNE

Il est pas frais mon poisson ?[1]

Pas trop à l'aise le Grand Drh de cette Company de Centres d'appels. Une belle entreprise aux résultats confortables, filiale d'un Groupe danois parmi les leaders d'un métier en pleine expansion. Dans les 3 000 salariés, évidemment beaucoup d'agents au téléphone, c'est un métier de main d'œuvre. Des jeunes de tous horizons, souvent surdiplômés. Une boite très opérationnelle nécessitant néanmoins des supports techniques assez sophistiqués et tout un staff pour faire marcher le bazar. Pas forcément l'entreprise préférée des jeunes diplômés, qui préfèrent courageusement le Luxe, la Finance et un brin de Développement Durable, mais quand même connue pour son dynamisme et une ambiance jeune et portée par son développement.

Les entreprises de cette taille souffrent d'un double handicap quand il s'agit de leur donner un DRH. Trop grandes pour se passer d'un bon professionnel. Trop petites pour attirer les bons. Surtout des filiales n'ayant en définitive pas la main sur les aspects les plus intéressants de la Fonction retenus au Corporate. L'idéal pour elles serait de choisir un jeune prometteur aux dents longues et de lui confier son premier poste de directeur. Dans les trente, maxi trente-cinq ans. On a vu de nombreux jeunes portés à de beaux postes qui boosteront leur carrière. Dans des entreprises audacieuses et assez sûres d'elles pour jouer la carte de la jeunesse. Ce qui n'est pas des plus répandus dans les PME fussent-elles déjà de belle taille. Dans les 3 000 salariés justement. Elles préfèrent s'attacher des quinquas bien policés dont les cheveux grisonnants semblent leur garantir rondeur et expérience. C'est ainsi qu'elles se retrouvent avec des professionnels fatigués, poussifs et las. Qui pontifient pour masquer un vide sidéral. Usés par la succession de places sans relief où ils tenaient à l'usure et qu'ils quittaient avec un gros chèque. Le prix de leur médiocrité.

Disons-le tout net le Grand DRH était mauvais. Sinon mauvais, pas bon. Fini, has been, dépassé. Et surtout dépourvu de tout courage. Zéro ambition. Une caricature du genre « pourvu que ça dure ». Tous les cadres susceptibles de recourir à ses services le savaient. Ne pas compter sur lui. Parfait tant que tu n'as besoin de rien. Mais surtout pas de risques, pas de vagues. Totalement mou. Rien qui puisse nécessiter une initiative de sa part. Partisan de ne rien faire, ne toucher à rien. Même le business as usual, le quotidien de la simple gestion du personnel, se faisait au rythme lent d'un traintrain tout ce qu'il y a de plan-plan. Son département était anesthésié. Une jeune RH pleine d'idées et d'enthousiasme qui avait été embauchée sans doute par erreur fut prestement remerciée. Tout le monde savait qu'il était mauvais. Sauf le Président. Qui contre toutes les évidences s'était entiché de son DRH.

1 Ordralfabetix, philosophe irreductible gaulois

Il ne l'avait pas embauché. Il l'avait trouvé dans la corbeille de mariage. C'est le prédécesseur de son prédécesseur qui l'avait recruté. Il n'avait pas eu le temps de réaliser son erreur. Remplacé brutalement par un polonais envoyé par la maison mère. Un tueur. Il venait d'une filiale en déconfiture qu'il avait redressée à la schlague. Il était nommé pour mettre de l'ordre dans une des principales filiales. Elle gagnait de l'argent, il fallait qu'elle en gagne plus, beaucoup plus. Inutile de dire qu'il n'avait pas besoin d'un DRH avec des idées et que ce grand DRH là lui convenait. Servile avec les Chefs il faisait une parfaite courroie de transmission. Le polonais partit rapidement, appelé soudainement au siège de Roskilde au Danemark aux plus hautes responsabilités Corporate. Son successeur découvrit à son tour son grand DRH. On ne donnait pas cher de sa peau. Et pourtant ils se rencontrèrent, ils se virent et ils s'aimèrent. Le DRH savait se faire rond, parler doctement, manier jargons et termes au goût du jour. Il pérorait avec aisance et brillait dans les salons. L'échine souple il n'ignorait aucune mode, virevoltait de l'innovation au développement durable en passant par la compliance. Son ramage autant que son plumage firent illusion. Son Président était sous le charme.

Le ban et l'arrière ban de l'encadrement était réuni. Les happy few du Top 50 (en réalité ils étaient 74 mais Cinquante flattait les egos). Convoqués en séminaire pour examiner les nouvelles instructions du Groupe : augmenter la marge. Et vite, le polonais devenu grand Mamamouchi des rivages de l'Øresund n'aimait pas attendre. Les bons résultats de la filiale ne justifiaient pas une telle pression. Mais toute l'Europe était mise au même régime. Le secret avait fuité que le polaque partirait en fin d'année et qu'il voulait assurer son -énorme- bonus. La solution la plus simple était de réduire les coûts. On pouvait aussi augmenter le chiffre et la productivité mais c'était plus compliqué. Va donc pour le cost cutting. Les idées ne manquaient pas et fusaient dans la salle. Des plus banales, limiter les déplacements, aux plus originales, livrer dans Paris en trottinette. Très vite on en arriva aux frais de personnel. Dans une entreprise de main d'œuvre la masse salariale c'est la mère des batailles. Bien souvent un tiers des coûts est supposé plus facile à pressurer que les loyers ou les impôts. Le classique gel des salaires ne suffirait pas. Tous les moyens habituels pour réduire les effectifs furent soupesés et retournés mais force est de constater qu'on avait déjà largement fait le boulot et qu'il devient difficile de tondre un œuf. Jusqu'au moment où quelqu'un eu l'Idée « il faut réduire le statut social ».

Une bombe dans la back yard du grand DRH ! Un pétard qui le tira de sa torpeur. Ces histoires de chiffres l'ennuyaient, il ne comprenait rien et s'arrangeait pour faire bonne figure. Mais là il était directement concerné. Le personnel de l'entreprise bénéficiait effectivement d'un ensemble de conventions et d'accords très avantageux. Séquelles de la grande époque de la mise en place des trente-cinq heures. Le Grand DRH d'alors, qui n'était pas plus va-t'en guerre que son lointain successeur, avait tout lâché. Et le reste avec. Résultat onze semaines de congés et la durée du travail verrouillée a minima. On en était revenu depuis, avec bien des efforts. Aujourd'hui seule une liste fermée d'anciens en bénéficiait encore -pas le grand DRH, trop récent-. Mais ce qui subsistait était encore très confortable et en tous cas très au-delà des pratiques de la profession. Ce qui donnait à la concurrence un net avantage. Donc bonne idée, toute l'assistance en convint immédiatement, dénonçons tous ces fichus avantages.

« Vous n'y pensez pas » « C'est impossible » « On ne peut pas » Pourtant plusieurs concurrents l'avaient fait. « Les syndicats seront contre » « ils menaceront de faire grève » « Juste après les gilets jaunes et à peine sortis des retraites » Evidemment si on attend qu'ils soient d'accord… « Il faudra négocier avec tous les délégués » « Et arriver à un accord » « Il faudra beaucoup de temps » Ce n'est rien de dire que le grand DRH manquait d'enthousiasme. Il allait devoir retourner à la table des négociations et attaquer les Camarades par la face Nord. Il n'allait pas être populaire et la perspective le contrariait. Tout faire pour dissuader ses collègues. Il y mettait toute sa capacité de persuasion et opposait un tir de barrage à tous les arguments. « Et puis ce sera très long »

C'est alors qu'une voix suave s'éleva. Le silence se fit. Celle qui prenait la parole n'était pas n'importe qui. Officiellement N-2, adjointe à un Directeur et en charge de multiples services de back office. En fait une Légende. Trente-cinq ans dans la Maison. Elle avait, sinon tout fait, été à peu près partout et avait tout vu. Etats de service impeccables. Elle connaissait le métier sur le bout des doigts et ne lâchait rien. Jamais. Surtout si un Client était en jeu. Manager à poigne elle avait dirigé des centres de centaines de conseillers. Une main de fer dans un gant du même métal. Surnommée -discrètement, elle n'aurait pas apprécié- la Reine Mère. Au demeurant charmante, attentionnée et bonne camarade. Avec les bons. Les autres… Tête de pont d'un réseau sans rival. Elle connaissait tous les N-2 et 3, la moitié avait travaillé avec elle et la plupart elle les avait embauchés. Elle tutoyait des directeurs aussi bien que des superviseurs entrés avec elle dans la boite en un temps que les moins de vingt ans ne pouvaient connaitre. Des oreilles partout concurrence compris. Leader d'influence incontestée elle savait tout, et souvent bien avant les premiers concernés. Le Président ne dédaignait pas de passer, par hasard, prendre un café dans son modeste bureau. Quand elle intervenait on l'écoutait.

« Si ça doit être long il faut commencer tout de suite ». Eh oui, évidemment ! Bon sang mais c'est bien sûr ! La Reine Mère était la voix du bon sens. Plus on commencera tôt, plus vite on y sera. Le brouhaha dans la salle actait cette évidence. Les opérationnels, au contact des réalités, approuvaient bruyamment. Les fonctionnels confirmaient que

plus vite on ferait sauter le verrou mieux ce serait. Le grand DRH, débordé, tenta un contre-feu « Il faudra donner des contreparties » « Ça coutera une fortune » Le DAF, un néerlandais horrifié par ce qu'il voyait en France, jubilait d'apercevoir enfin une ouverture. « Pas de problème. On va faire les calculs » « Nous allons chercher le retour sur investissement » « Je vais faire un business case ». « Oui mais s'il y a des grèves notre image sera dégradée » « Que vont dire les Clients ? » Bien la première fois qu'il se préoccupait des Clients. C'est la Reine Mère qui à nouveau sur le ton de la plus parfaite courtoisie mit fin à ces jérémiades « Tu sais les clients ils ont bien du mal à joindre nos conseillers. Ils savent bien qu'avec leur statut social ils ont des pauses tout le temps. On nous prend pour une administration genre chemins de fer ou caisses d'allocs. Alors si on se décide à faire quelque chose ce n'est pas eux qui seront fâchés ».

Bref il fallait y aller. Le grand DRH allait devoir mouiller sa chemise. Celle qu'il ne risquait pas jusque-là de se voir arracher dans une négociation musclée. Le Président tout heureux de voir un consensus se dessiner décida pour aider son DRH qu'il voyait bien un peu à la peine de nommer un Groupe de travail chargé d'avancer le sujet et d'ouvrir des pistes. « Je propose que la Rein..., Pardon, notre collègue du back office se charge de l'animer ». Déconfit le grand DRH remercia pour cette aide précieuse et promit de s'y mettre sans tarder. Il valait mieux pour lui avec la partenaire qu'on venait de lui adjoindre.

Plus tard un participant à la réunion, faux cul essayant toujours d'avoir un pied dans tous les camps, affecta de plaindre le grand DRH de l'attelage qui lui était imposé « Pas grave, je vais faire durer. La Reine Mère part en retraite à la fin de l'année ».

La Morale de cette Histoire

Nous entrerons dans la carrière Quand nos aînés n'y seront plus[2]

DRH c'est un titre. Ou plutôt une titulature. Une nomination espérée et obtenue qui vaut distinction. Un Graal. Les chemins pour y parvenir sont mystérieux. Personne n'accole le grade de DRH. Aucun Esprit Saint ne descend du ciel pour le colloquer. Ni norme, ni cursus. Il vient avec une position. Certaines l'ont dont on se demande pourquoi. D'autres ne l'ont pas qui devraient l'avoir. D'aucuns l'attendent qui le mériteraient.

Certains ne l'avaient pas demandé qui ne l'honorent pas. Il y en a tout confondu des petits et des grands, voire des très grands, qu'aucune étoile ne distingue. Et pourtant il marque le plafond de verre de ceux qui sont in. C'est un aboutissement. Une pyramide de grades inférieurs au sommet duquel se vit la communauté des porteurs du titre de DRH. Tous grades aussi connus et reconnus qu'ils ne sont pas codifiés. On est de la DRH parce que quelqu'un a accolé le titre à votre nom. A la suite de raisons et de processus qui ne concernent que lui. Mais cet acte hautement personnalisé et contingent vaut légitimité dans la carrière. On ne devient pas DRH, on est nommé DRH. On n'obtient pas le précieux sésame pour avoir suivi un parcours, acquis des compétences ou gravi les échelons du mérite. Vous l'avez parce qu'une personne et une seule a décidé de vous le donner. Et encore ne le fait-elle qu'en conséquence de sa décision de travailler avec vous. Elle aurait aussi bien pu le donner à un autre qui ne connaît rien à la RH. Le titre de DRH n'obéit à aucuns critères formels ou rationnels. Il procède de circonstances extérieures. Et au final est décerné par une personne qui n'a aucune compétence à cet égard.

Morale dans la Morale

On imagine mal un médecin en bout de parcours qui de toute sa carrière n'aurait jamais suivi la moindre formation, la moindre mise à jour ou à niveau. Qui exercerait sur les seuls souvenirs de ses lointaines années d'études. Ou un avocat, un conducteur de trains ou un gendarme. C'est impossible. Dieu Merci. Eh bien pour un DRH c'est possible. Il peut se former s'il le veut. Ou ne pas se former s'il n'en ressent pas l'envie. Personne ne l'y incitera, ou obligera. Pas étonnant puisque c'est justement le DRH qui s'occupe de la Formation des autres.

Mais le DRH est le seul salarié de l'entreprise qui n'a pas de DRH pour se préoccuper de lui. Voilà pourquoi il ne dépend que de lui de maintenir ses compétences à niveau. Il va de soi que la plupart s'en chargent activement. Avec un bonheur plus ou moins varié. Il est tellement plus facile de se former à ce qu'on aime ou qu'on connaît bien. Les juristes aux fluctuations du droit social. Les psys aux derniers tests. Il en est même qui sortent de leur zone de confort et tentent de suivre les évolutions de leur profession. C'est dans ce contexte qu'ont fleuri les Salons RH où à défaut de se former à quelque chose on peut trouver un aperçu d'à peu près tout.

Ce sont finalement les magazines professionnels qui contribuent le plus à la formation permanente des DRH. C'est là que la profession peut suivre sa transformation. A condition de les lire. Celui qui embauche un DRH aura intérêt à lui demander quel magazine professionnel il lit.

Morale de la Morale

L'éloignement dans le futur de la date de péremption d'un produit est inversement proportionnel à l'envie que l'on a de le consommer[3].

2 La Marseillaise – Couplet des Enfants

3 Loi de Murphy[4] Loi de l'emmerdement maximum

EN MODE PILE OU FACE



LA CO CONSTRUCTION

MAHÉ **BOSSU**

Diplômée de Toulouse Business School, Mahé Bossu est consultante RH et Transformation chez Sia Partners, cabinet de conseil en management.

Elle écrit régulièrement sur RH info et est co-fondatrice de Story RH, le podcast RH qui ne vous raconte pas d'histoires.

PATRICK **STORHAYE**

Président de la société Flexity, professeur associé au CNAM et co-fondateur de Story RH.

Auteur de plusieurs ouvrages, il intervient régulièrement dans de nombreuses conférences ainsi que dans les milieux académiques (CNAM, ESSEC Business School, Toulouse Business School, Université Angers, Université de Lille, IAE de Montpellier, IAE de Caen, etc.)

Il semblerait que nous vivions dans « l'ère du co ». On covoiture pour aller dans des espaces de coworking où l'on collabore - à défaut de coopérer - en étant connecté grâce à des applications collaboratives et tout ça dans la collégialité... On ne résout donc plus les problèmes mais on fait du « codev »... Et on ne travaille plus ensemble, on coconstruit... Mais pour que cette « ère du co » ne soit pas une ère des cons, pour lesquels nous n'avons pas envie d'être pris, alors peut-être faut-il aller voir un peu dans l'arrière-cuisine. Il en va ainsi de la « coconstruction », noble et pertinente intention, qu'on ne saurait que préférer à une vision autoritaire qui s'imposerait de gré ou de force à tous les protagonistes de l'histoire ! Mais cela peut être tout son contraire.

Alors la coconstruction, c'est quoi l'histoire ?

Une démarche d'enrichissement et de convergence

La coconstruction est un terme qu'on utilise beaucoup mais dont on ne trouvera finalement pas vraiment de définition acceptée de toutes et tous, raison pour laquelle chacun·e y va de ses propres mots. Par exemple, dans le cadre de politiques publiques plus « participatives », il s'agirait, d'un « processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique. »[1] En d'autres termes, la coconstruction est un processus qui vise à trouver, in fine, un compromis entre les protagonistes, comme le suggère le sociologue Michel Foudriat[2] : « l'accord traduit un compromis sur lequel ces acteurs s'entendent et se reconnaissent ».

La coconstrution s'appuie sur cette simple intuition, dans la tradition de l'intelligence collective ou de la cross-fertilization, qu'à plusieurs on s'enrichit mutuellement donc on enrichit la représentation que l'on a d'un sujet et on finit par se mettre d'accord. Elle désigne en résumé toutes les démarches qu'on mettra en place avec des protagonistes dont les points de vue, et surtout les intérêts, sont potentiellement divergents pour qu'ils·elles échangent et construisent une représentation commune, une façon de voir partagée et acceptée. Cette démarche peut d'ailleurs être plus ou moins encadrée ou formalisée. Il en va par exemple du codéveloppement avec une méthode bien définie, des rôles attribués etc. Mais il en va aussi de réunions où l'on met autour d'une table des personnes effectivement dont les intérêts divergent pour tenter de les faire converger vers un point d'accord.

Exprimé ainsi et réalisé de cette manière, avec cette intention d'enrichissement mutuel qui contribue à forger un point de vue commun, la coconstruction est alors bien plus efficace que de tenter d'imposer ses vues aux autres de façon dictatoriale, ce qui tôt ou tard conduit au rejet dès lors que chacun·e rentre dans ses pénates.

Mais c'est sans compter sur la nature humaine...

Mais tout est loin d'être parfait dans le meilleur des mondes, car il y a aussi celles et ceux qui avancent masqué·es et pour qui la coconstruction représente un opportunité pour imposer leur point de vue sans que les autres parties puissent s'y opposer vraiment, puisqu'elles ont précisément coconstruit.

Un peu à l'image de la blague de ce frère d'une confrérie religieuse qui est à table avec un compère d'un autre ordre et qui s'empresse de s'emparer du magnifique morceau de poulet croquant-craquant que leur présente le serveur, laissant à son convive le petit bout restant, aussi cramé que peu appétissant. Indigné de cette goujaterie marquant si peu de savoir-vivre, d'élégance et de respect, le frère lésé marque son agacement à l'impétrant et lui fait remarquer :

- *« Voilà bien peu de charité, mon frère, que de vous jeter ainsi sans scrupule sur le meilleur me laissant les maigres restes. »*
- *« Mon frère, si le serveur vous avait proposé le plat en premier, quel morceau auriez-vous pris ? ».*
- *« Le petit évidemment ! »*
- *« Alors, de quoi vous plaignez-vous ? »*

Force est de constater que la coconstruction s'apparente malheureusement parfois à cela : donner l'illusion

1 *https://www.fmsh.fr/sites/default/files/files/Rapport%20Co-construction%20de%20l'action%20publique%20VF.pdf*
2 *Foudriat, M. (2016). La co-construction. Rennes, France : Presses de l'EHESP*

de l'échange, du participatif, pour arriver à imposer insidieusement sa propre vision en faisant croire aux personnes qu'elles l'ont construite elles-mêmes ... pour qu'elles ne puissent pas s'y opposer par la suite.

Alors, la coconstruction, pile ou face ?

Une méthode, qu'elle qu'en soit la nature, dépend bien plus de l'intention de celles et ceux qui l'utilisent que de ses vertus intrinsèques. Si l'on veut, au fond, imposer ses idées aux autres, la coconstruction n'est-elle pas en effet le meilleur moyen que de leur faire croire qu'ils en sont à l'origine ? Surtout qu'en menant habilement le processus d'échange durant la coconstruction, particulièrement lorsqu'il y a un rapport de forces sous-jacent dont il n'est pas possible de s'affranchir - un rapport client-fournisseur ou hiérarchique par exemple - et bien on arrive facilement à ses fins, du moins en apparence. En d'autres termes, parfois, pour ne pas imposer ce rapport de force de manière grossière au début, ce qui ne serait acceptable pour personne ni sur le fond, ni sur la forme alors on l'utilise en chemin, de façon plus insidieuse, mais la finalité est parfois bien la même : celle d'obtenir ce que l'on veut et de l'imposer.

Telle entreprise, par exemple qui demande une conférence à un · e intervenant · e externe mais souhaite de la coconstruction... cela peut-être une manière de lui donner des éléments de contexte pour mieux comprendre la situation et en tenir compte dans ce qu'il · elle va dire librement. Dans cette optique, c'est pertinent d'envisager une forme d'immersion culturelle pour ne pas être hors sol. Mais parfois c'est aussi pour mieux contrôler ce qui va être dit et veiller ainsi à ce que le propos tenu soit conforme à une pensée que l'on souhaite voir répétée plutôt qu'enrichie. En d'autres termes, un · e intervenant · e qu'on paye pour lui faire dire ce que l'on veut qu'il · elle dise et on appelle ça de la « coconstruction ». Dit autrement, on l'achète.

En résumé, la coconstruction est une démarche qui vise à ce que des protagonistes échangent ensemble pour se faire une représentation commune et partagée d'un sujet ou d'une réalité. Mais au contraire, cela peut être aussi parfois une manière dissimulée, manipulatrice et habile d'imposer sa propre vue aux autres en jouant des rapports de force en cours d'échange. Une chose donc et son contraire.

Patrick Storhaye & Maïté Bossu

PODCAST STORY RH



PORTRAITS

J'ai deux amours, les RH et...

En chacun de nous " un jardin secret " attend, plus ou moins sagement de grandir et de trouver - ou pas - sa place dans nos vies. Des spécialistes RH peuvent ainsi avoir d'autres passions que les RH...

Comment viennent-elles enrichir leur personnalité et leurs compétences et pourquoi pas leurs capacités à aller encore plus loin dans leur vision de " l'humain ". Je vous propose à chaque numéro du Mag RH, d'aller à leur rencontre...

Brigitte Taschini



L'adrénaline est au rendez-vous pour Jean James Dupont, DRH de transition et Ironman : quand le rythme des entrainements sportifs rejoint la planification des actions RH, c'est une alchimie intéressante qui vient lier les deux passions et provoquer des apports mutuels

YOU ARE AN IRONMAN...

Pour commencer par le commencement : pourquoi êtes-vous DRH ?

C'est la question classique des recruteurs.... En fait, cela remonte à mon enfance et à l'histoire de mes parents. Mon père est parti de rien avec juste son certificat d'études, pour arriver à diriger, avec ma maman pour la partie vente, 5 magasins de cosmétiques et parfums, ce qui faisait 25 collaboratrices à gérer. J'ai été bercé par ses remarques « elles vendent mal, unetelle est toujours en retard » et en même temps j'ai compris que le meilleur produit du monde ne se vend pas si les équipes ne sont pas au RV, sur tous les plans. Et l'histoire s'est terminée avec l'arrivé des chaines spécialisées, mon père qui s'est accroché à vouloir continuer à tout gérer avec sa gomme et son crayon sans ordinateur, à ne pas accepter les offres des repreneurs, puis les huissiers et une « vente à la chandelle » ont clôturé l'aventure.

Déjà, j'avais compris que la « RH » est intrinsèquement lié à la vie de l'entreprise : ma conviction depuis toujours c'est que l'organisation doit s'adapter, sur tous les plans, à son environnement de demain en anticipant pour maitriser son évolution.

Le rôle du DRH c'est bien sûr de gérer du règlementaire de la paie, du social.... Mais c'est surtout de piloter cette transformation, en allant au-devant des situations et non pas en restant assis dans son bureau. Il doit être en lien avec tous les services, avoir la culture du chiffre (et là, ça me parle depuis mon enfance justement !), connaitre tous les rouages et maitriser les enjeux.

Tant pis, je ne vais pas me faire des amis mais dire oui à tout n'est pas la bonne réponse, le DRH « bon élève » n'est plus d'actualité ; il doit surprendre proposer, sortir du cadre !

C'est ce qui m'a amené à un parcours un peu de « touche à tout », de Leclerc à Rykiel et passant par la biotech, la logistique, et bien d'autres encore

Un parcours lisse, ou avec des aspérités ?



Beaucoup d'aspérités. Les cicatrices et les rides sont importantes et prouvent qu'on a vécu. Un peu trop fort parfois, je suis allé jusqu'au burn-out.... Un comble pour un DRH. A ce moment-là je me suis fait coacher. Ce n'est pas comme certains le pensent avouer une faiblesse mais au contraire travailler pour rassembler ses forces, trouver son alignement avec ses vraies valeurs, pour être à l'équilibre et repartir en sachant où et pourquoi, et en étant plus apaisé.

Depuis, je suis DRH de transition, j'enchaine des missions en choisissant des projets qui me font vibrer. C'est souvent très dense mais je sais maintenant le gérer. Et c'est également tellement palpitant, même si retrouver une position ou je pourrais de nouveau m'investir sur le long terme commence à re-devenir un projet également engageant.

Je le disais tout à l'heure, J'adore les chiffres, je suis donc un DRH, acteur sur l'ensemble des sujets RH, avec de fortes affinités avec la finance, le contrôle de gestion, la paie, avec pour objectif d'accompagner l'organisation et l'ensemble de ses collaborateurs.trices, qui aime à la fois à animer le collectif humain et anticiper les impacts d'une NAO sur les comptes d'une organisation.

A mon sens, le DRH doit avoir constamment une vision « hélicoptère », transversale sur l'ensemble des facettes de l'organisation, comme un horloger maitrise l'ensemble des rouages d'une montre, et sait précisément ce qui sert à quoi... Parfois, il faut ajouter de l'huile, changer un rouage, un balancier, une spirale, et parfois, il est possible qu'il faille changer plus de pièces afin de s'adapter à un nouvel environnement... Je suis constamment en anticipation, pour mes équipes, pour les autres départements, car à mon sens, c'est précisément là que se situe la contribution de « la DRH », permettre à l'organisation de s'adapter aux évolutions de son environnements, et donc d'anticiper et de mettre en place les actions adéquates, avec pragmatisme et lucidité (mais pas avec de la froideur).

Plus que « business partner », un terme qui est parfois usé ou galvaudé, je me positionne comme un business adviser / driver... J'offre des options, avec des risques associés à des opportunités. Chaque sujet, chaque option comporte au moins 2 facettes, le sujet est de

les anticiper, de les organiser, de prendre les décisions en conscience et avec sens.

C'est le sport qui vous a aidé à avoir cette maitrise ?

En partie..., enfant j'étais couvé par ma Maman, binoclard et bègue... (rires). Puis en tant qu'étudiant en école de commerce j'ai découvert le sport, mais en dilettante. Le déclic a été le service militaire ; pourtant ils ne voulaient pas de moi car j'avais de très mauvais yeux, mais je me suis accroché et ai intégré la cavalerie, je suis devenu Maréchal des Logis au deuxième régiment des Hussards de Provins. C'est un monde ou le sport forge les hommes, la discipline est fondamentale. Ensuite j'ai été réserviste durant 10 ans.

C'est là que j'ai pris le gout de la course à pied... pourtant dans un monde de cavaliers. J'ai continué ensuite à courir en loisirs deux à trois fois par semaine, jusqu'à mon premier Marathon.

En 2017 lors d'une mission sur l'île de la Réunion, j'allais courir seul tous les matins le long du lagon. Certains week-end j'allais courir de nuit pour gravir le piton des neiges, soit 1800 mètres de dénivelé positif, afin de pouvoir admirer le lever de soleil sur l'Océan Indien à 5h30 au sommet : c'était magnifique, magique ! Pourtant, c'est une course éprouvante, et j'ai fait une chute en descente au bord d'un ravin, des buissons m'ont retenu juste à temps : je n'osais plus bouger, puis je suis remonté tout doucement sur le chemin.... et ai repris la course.



A cette époque le triathlon commençais à se faire connaitre, la course Ironman aussi. Un soir, je suis tombé sur un reportage TV sur le « Noresman » : je suis resté scotché devant durant 40 mn ! une épreuve extrême, 3.8 kms de natation dans une eau glacée, 180 kms de vélo et pas que du plat, enfin les 42 kms du marathon avec la « Death mountain » à gravir : et tout ça juste pour gagner un teeshirt noir, juste pour le plaisir d'y arriver ! J'en ai eu des frissons... et pourquoi pas ...

Bon, je nageais mal, je n'avais même pas de vélo..... Alors j'ai commencé par m'endurcir avec mon épouse en faisant du trail sous la pluie, de nuit... et en réalisant la Saintélyon.

Puis un cousin me dit qu'il s'inscrit à l'Ironman de Nice... L'idée murit, prend forme...Un soir j'ai franchi le pas en m'inscrivant à

mon tour, les dés étaient lancés. En parallèle mon père va mal, du coup je me dis que je le fais pour nous deux, pour lui prouver qu'il a eu raison, qu'il faut se battre dans la vie.

Forcément en même temps j'ai de très gros projets à gérer : il m'a fallu alors mettre en place une organisation sans faille pour me permettre d'arrêter à 18h et réalier mes l'entrainements !

Ça se prépare comment, un Ironman ?

Avec un vision long terme, avec du courage, de la ténacité, mais également de la souplesse afin de s'adapter aux imprévus (et il y en a ...), le tout écris sur un tableau Excel qui planifie tous mes horaires (travail, course à pied, natation vélo, ostéo...)

De sept 2017 à juin 2018 j'ai enchainé des semaines de sport intense puis de repos, avec l'aide d'un coach, d'un kiné et d'un osthéo qui sont aussi dans l'aventure, tout ça pour être en progression régulière.

En parralèle, il faut préserver un équilibre cohérent entre vie privée, professionnelle et le sport sinon on n'y arrive pas. Ma femme gérait toute la logistique, pour me permettre de me concentrer sur ma préparation.

Côté travail, j'ai accentué la « logique du fainéant » : faire un maximum de chose en un minimum de temps... devenir très efficace, prend rapidement les bonnes décicions. Et là clairement, le sport m'a aidé à mieux structurer mon mode de travail.

La course arrive, mon père est parti avant... mais il était avec moi en pensée. La nage ok (heu, malgré des méduses), le vélo ok, mais j'ai démarré le marathon en me cassant un doigt de pied : ensuite au 20ème km la météo n'a plus été au rendez-vous, un gros orage du froid, plus de soleil, c'était vraiment éprouvant. Mais quand on voit le tapis rouge de l'arrivée, les gradins plein de monde...les 15 derniers mètres, c'est l'adrénaline pure et les frissons garantis, et des larmes ! Tout ça pour un petite phrase « You are an Ironman ! » et une médaille, une joie intense, un moment magique ou je pense à mon père, ma fille, mes entrainements sous la pluie, le froid... puis c'est le trou noir durant 3 heures, direction une civière, en déshydratation et l'orteil violet, après 12h10 de course !

Avez-vous trouvé des similitudes entre la préparation sportive et votre activité de DRH ?

Oui, il y en a vraiment. Un DRH se doit d'être en constante écoute, en adaptation permanente, doit être un vrai gestionnaire de projet avec une multi-transversalité permanente, qui demande de la préparation et du suivi.

A mon sens, cela se traduit par un retro planning annuel de la « maison RH », afin d'avoir de la visibilité, de pouvoir anticiper, et donc de garder du temps pour gérer tout le reste car il y a forcément des imprévus et des urgences. Il m'a fallu travailler en méthode agile, c'est une évidence, une nécessité avant que « l'effet mode » ne passe par là.

C'est aussi durant les entrainements que je trouve les solutions à des dossiers parfois complexes ou qui apparaissent complexes.

Un DRH doit pouvoir imposer sans s'imposer, transformer et se transformer, l'un ne fonctionne pas sans l'autre.

Et après ça ?

L'année 2020 a mis un frein à beaucoup de choses avec le Covid. Heureusement, j'ai également une mission dense en cours et je continue à m'entrainer, même si c'est plus doucement en ce moment. Ceci étant, le Ventouxman arrive bientôt !

Le sport c'est mon troisième pilier, savoir défier le corps nettoie l'esprit, en faisant des choses dont on ne se croyait pas capable. Cela aide pour apprendre à naviguer en eaux troubles, à prendre de la perspective, analyser le contexte... en entreprise aussi, à travers les ambigüités parfois (souvent ?) du management. Cela m'aide à trouver ma respiration. Le sport me permet de m'apaiser, de me solidifier.

Propos recueillis par Brigitte Taschini

INTERVIEW

LA DRH QUI AVAIT LE PETIT JÉSUS DANS LE CŒUR



Philippe LECAT : « La DRH qui avait le petit Jésus dans le cœur » n'est-ce pas un peu long comme titre ?

Philippe LECAT : C'est une réflexion qui m'a été faite, mais je ne le pense pas. Je crois même qu'un titre plus long aurait permis de citer les autres personnages. J'avais hésité avec « Blanche neige et les sept nains », pour pouvoir évoquer les autres protagonistes et la dimension érotique de l'ouvrage, mais l'éditeur a refusé.

Que vient faire le petit Jésus dans cette histoire ?

Il est dans le cœur de cette jeune DRH et il ne lui rend pas service. Croyant que l'Evangile peut être un guide pour la conduite des relations sociales, elle va aller de déconvenues en déconvenues.

Quelle est l'intrigue ?

Une DRH va-t-elle réussir à s'intégrer dans une entreprise et à faire partager ses convictions charitables à la direction, à l'encadrement et au personnel ?

Qui dans cette entreprise manigance contre elle ?

Qui sont les autres personnages de ce roman ?

Une veuve est la narratrice, son caractère s'oppose à celui de l'héroïne. Les autres acteurs vont détruire peu à peu les généreuses convictions de notre DRH. Sa famille qui ne l'a pas préparée à « ça ». Son mari qui la soumet. Les représentants du personnel qui la font tourner en bourrique. La direction de l'usine qui l'instrumentalise. Le responsable de la paie qui la dessert en croyant la servir. L'Ecclésiaste qui rythme chaque épisode par ses sentences.

Quels sont les lieux ?

L'usine qui est l'âme d'un village reculé au fond d'une vallée de montagne. Une carrière de marbre à flanc de côteau où les règles sociales sont différentes. Une station de ski fantasmée qui serait l'avenir de cette vallée.

Quels sont les thèmes abordés ?

Le cadre, c'est le rapport de forces, inévitable dans les relations sociales. Dans ce cadre, plusieurs thèmes sont abordés :

- *Les différentes représentations de la « fonction personnel ».*
- *Le rejet des différences, surtout celle du handicap.*
- *L'ambition et le pouvoir, chez les élus du personnel autant que chez les dirigeants d'une entreprise, ou les édiles d'une collectivité locale.*
- *Le désir et les frustrations qu'il engendre lorsqu'il ne peut être satisfait.*
- *L'emprise d'une mère sur son enfant et la jalousie d'un mari qui contrôle sa femme.*

Même, si l'histoire se déroule dans les années 90, dans une de ces usines qui sont aujourd'hui fermées, elle est universelle et chaque lecteur peut s'y retrouver.

Quel style narratif avez-vous choisi ?

C'est un style direct, concis et décalé où le lecteur est pris à témoin par la narratrice qui ne mâche pas ses mots.

Comme ces sujets sont graves, j'ai voulu que le ton soit léger.

C'est un texte court (240 pages) avec un bon rythme et sans fioriture. Le lecteur ne s'ennuie pas.

Est-ce votre premier roman ?

Oui,

Comment l'idée de ce livre vous est venue ?

J'avais commencé une psychothérapie et puis je me suis dit qu'écrire un roman me coûterait moins cher... Non, je plaisante !

Ma première idée était celle d'une pièce de théâtre pour questionner le rôle et le sens de la fonction RH. J'avais écrit un drame « Pitié pour la DRH ! » qui raconte une enquête criminelle suite à l'assassinat d'une DRH. J'ai eu l'heureuse surprise d'être publié par les éditions de l'Harmattan, pour ce qui n'était à mes yeux qu'une simple farce un peu tragique. En attendant que cette pièce soit montée, j'ai persévéré avec ce premier roman.

C'est donc votre histoire que vous racontez ?

C'est ce que j'ai cru, mais en me relisant, je ne m'y retrouve plus du tout.

Continuez-vous à écrire ?

Oui.

Quels sont les premières impressions de vos lecteurs ?

Un lecteur m'a dit que mon vocabulaire était un peu pauvre, mais c'est volontaire. Je n'ai pas cherché pas à faire un ouvrage savant. Cette histoire est celle de gens ordinaires et se raconte avec des mots simples. Un autre, ancien directeur général d'un groupe industriel, a parfaitement reconnu les manières de certains syndicalistes avec lesquels il avait eu maille à partir. Pourtant, il ne s'agissait pas d'eux. Une lectrice m'a demandé une suite. Elle avait envie d'en savoir plus sur l'héroïne. Elle a bien apprécié le contraste entre la gentillesse de la DRH et l'animosité de la narratrice.

Une autre a vraiment gouté cette comédie douce-amère sur les relations sociales.



Un lecteur parisien m'a demandé si les ouvriers des usines de campagne étaient aussi racistes que décrits dans le livre. Cela m'a surpris car si le comportement de ces villageois est celui du rejet de l'altérité, ils ne sont pas plus racistes au quotidien que les gens de la ville.

Tous ont souligné que le style est agréable et facile à lire.

Pourriez-vous nous lire un extrait ?

Bien sûr : Je suis une dame âgée. Je vais rapidement vers mes quatre-vingt-trois ans. Je ne reçois jamais de fleurs et pourtant cela me ferait bien plaisir d'en recevoir. Je serais si heureuse de savoir qu'une personne pense à moi. Quelle femme, même une vieille comme moi, ne serait pas ravie de recevoir un petit bouquet ? Imaginez comme c'est bon. Un gentil coursier sonne à votre porte et vous présente des fleurs envoyées par un galant ! Quelque chose de simple accompagné d'un mot tendre.

D'autres sont plus fortunées que moi. Je veux vous parler d'une dame qui chaque année, pour son anniversaire, reçoit une composition florale. Un arrangement au goût parfois heureux, parfois un peu chargé, toujours avec quelques roses rouges. La première fois qu'elle a reçu ces fleurs, elle en fut touchée et elle remercia l'auteur du petit mot. La seconde fois, comme les suivantes, elle se garda bien de répondre et jeta promptement le paquet.

Est-ce le rappel de son âge ? Bientôt la cinquantaine. Non. Chaque année, depuis plus de vingt ans, ce bouquet, avec ce petit mot : — Joyeux anniversaire, Belinda — lui rappelle une histoire malheureuse de sa vie.

Cette histoire, je vais vous la raconter. Elle commence en automne, au temps des usines et des vallées prospères.

Merci Philippe ...

De rien Philippe

INTERVIEW

LA TEAM, LE JOUR OU J'AI QUITTÉ MON COMEX POUR UNE STARTUP



Bonjour Bénédicte TILLOY, tu étais bien au Comex de la SNCF, non ? Quelle mouche t'a piquée de vouloir voir ailleurs si tu y étais?

J'étais en effet une dirigeante plutôt reconnue jusqu'à ce qu'un chambardement d'organisation ne m'écarte - provisoirement, m'a-t-on dit alors - du pouvoir. Je n'ai pas voulu attendre. Je me suis dit que c'était un signe. J'avais envie de neuf, d'apprendre un autre univers, dans un cadre si possible aux antipodes de celui que je quittais. Un incubateur de startup, c'était parfait pour un mode "reboot". J'en rêvais secrètement depuis un certain temps. Il ne me manquait que le coup de pied aux fesses, qui justement venait d'arriver.

J'étais d'ailleurs d'autant plus motivée à refaire ma vie professionnelle que je recevais les conseils prudents de ceux qui m'encourageaient à rester, pas toujours pour les meilleures raisons.

J'ai voulu leur prouver que je n'étais ni vieille ni sage.

Quand tu dis dans ton livre que tu as eu l'impression de te retrouver au milieu de tes gosses, c'était une bonne ou une mauvaise nouvelle?

Ni l'un ni l'autre, disons que ça m'a fait un coup ! Le plus jeune de mes nouveaux collègues était d'ailleurs plus jeune que le plus jeune de mes fils ! J'ai vécu en négatif ce que les millennials vivent lorsqu'ils intègrent une entreprise à la culture historique ! Non seulement les pratiques professionnelles étaient toutes nouvelles pour moi, mais les conversations l'étaient encore plus. Je me suis amusée à faire partager mes découvertes du vocabulaire improbable que j'ai appris, dans un dictionnaire à la fin du livre. J'ai pris conscience que nous sommes structurés par les expériences de notre âge tendre. Les histoires de Pokémon ne me parlent pas. Et mes blagues sur les pubs des années 70 font un bide ! Mais c'est enrichissant de devoir se les expliquer mutuellement.

Finalement, les vieux n'ont rien à faire dans une startup?

La vérité, et elle n'est pas agréable à entendre, c'est que les plus de 55 ans représentent moins de 3% de l'effectif des startups. Comme toutes les organisations, elles sont guettées par le clonage et l'entre-soi. On le sait, le brassage des générations est indispensable pour faire société. Mais au-delà de cette aspiration sociologique, si on s'en tient aux aspects business, la question que pose le vieillissement de la population nécessite que soient repensés certains services. Rien ne vaut l'observation des comportements de ses semblables pour en comprendre les difficultés et chercher les moyens de les résoudre. Ces sujets n'inspirent pas beaucoup les startups et c'est évidemment dommage car ce sont des marchés nouveaux à conquérir. S'il fallait s'en convaincre, la galère de la vaccination contre le COVID-19 en offrirait un bon exemple.

Tes personnages existent en vrai ? On a l'impression qu'ils sortent d'une série Netflix ?

Bien-sûr, j'ai changé tous les prénoms, mais chacun d'eux s'est sans doute déjà reconnu s'il a lu La Team ! En ayant vécu deux ans parmi eux, je n'ai pas eu besoin de les inventer, ils étaient même suffisamment inspirants pour qu'il ne soit pas nécessaire d'en rajouter ! Il y aurait même eu de quoi écrire un roman, mais ce n'était pas mon propos !

En revanche, je me suis bien amusée à construire la trame de l'histoire comme s'il s'agissait d'une mini-série consacrée à la vie quotidienne dans un incubateur de startup. Les deux saisons, avant et après la levée de fond, sont scénarisées autour de courts épisodes centrés chacun sur une thématique et un personnage. Pour ne rien te cacher, j'adorerais que cette histoire prenne vie sous la forme d'une vraie série et je suis à la disposition d'un producteur qui voudrait la tourner ! Je fais même le pari qu'on pourrait le faire dans les lieux mêmes qui ont inspiré cette histoire !



Quel est ton préféré?

Je les aime tous, ce qui n'a pas empêché ma plume de les égratigner de temps en temps, ne serait-ce que pour mieux faire ressortir leurs qualités, par contraste. Mais je dois avouer que j'ai un faible pour celui que j'appelle Marcel. On pourrait facilement lui coller l'étiquette de tête à claques, si on ne prenait pas la peine de faire vraiment connaissance. Il veut bien faire et accepte les feed-backs sans se vexer, pour progresser. Son ego n'est jamais un sujet. A l'inverse, quand l'entreprise est sous l'empire des egos, l'innovation n'a pas droit de cité parce que personne ne veut s'exposer au risque de l'échec. Marcel, lui, accepte de se planter, et surtout de comprendre pourquoi. C'est une vraie qualité !

J'ai aussi beaucoup d'affection pour le personnage de Madeleine, qui pendant ces deux ans a été à la fois, ma fille, ma sœur et ma mère, et que je vous laisse découvrir au fil des épisodes de l'histoire. Je ne voudrais pas tout divulgâcher !

Si on te suit, startup ou grand groupe, même combat pour les salariés?

On a tendance à vouloir opposer les modèles. De fait les premières sont agiles, innovantes, et leur organisation plutôt horizontale, quand les autres seraient rigides, poussiéreuses et verticales. Il ne faut pas s'arrêter à cette caricature. Les crises de sens se produisent dans les deux modèles lorsque la fin justifie les moyens pas toujours recommandables qui sont mis en œuvre, inversement lorsque le développement des collaborateurs est recherché, la boite peut grandir sans abîmer les individus. Les sujets de diversité et de mixité sont difficiles dans les startups en l'absence de politique RH clairement définie. Le dialogue social est un enjeu, partout. D'ailleurs, quand il n'est pas satisfaisant, les crises ne sont pas évitables, dans les grandes comme dans les petites structures.

C'est une drôle d'idée d'illustrer un livre de management avec des aquarelles, non ? Il n'a pas tiqué ton éditeur ?

Merci pour la question qui me donne l'occasion de remercier chaleureusement mon éditrice qui, non seulement a accepté que ce livre soit illustré avec mes aquarelles, mais qui, avec l'équipe technique et l'imprimeur, a aussi mis un soin particulier à les mettre en valeur dans l'ouvrage.

L'idée d'illustrer de petits textes sur la vie au travail avec des aquarelles personnelles date déjà de quelques années. C'est sous la pression chaleureuse d'une de mes anciennes collaboratrices que je me suis autorisée à peindre "pour le travail (!)". Les personnes qui suivent mes chroniques sur LinkedIn m'y ont encouragée et j'ai poursuivi. C'était évident pour moi qu'il faille aussi le faire dans le livre. Et fort heureusement, pour Dunod aussi.

C'est quoi ton message finalement ?

Il y en a plusieurs ! Le premier, c'est l'intergénérationnel. Mélangez les jeunes et les vieux. Ils ont à s'apprendre des deux côtés. Même chose pour les grands groupes et les startups. Si on veut que la culture de l'innovation se déploie pour de vrai dans les grands groupes, il ne sert à rien de copier les startups. Il faut aussi aider ces dernières à se familiariser avec le passage à l'échelle : et accepter d'aborder la conformité, non pas comme un "empêcheur de tourner en rond", mais comme une obligation pour couvrir les risques. En revanche, on peut sans doute en faire le reengineering avec des méthodes agiles. En tous cas, il faut hybrider.

Finalement, pour toi, tutto va Béné ?

Ouiii, cette expérience m'a sans doute plus appris que toutes les études supérieures dans lesquelles j'aurais pu à nouveau m'embarquer. 2 ans en startup, ça vaut tous les programmes d'executive education ; je me suis réinventée, sans pour autant perdre mes bases ! Je suis devenue entrepreneure. La synthèse! Mon sujet d'aujourd'hui, c'est l'accompagnement des dirigeants qui veulent changer leurs pratiques de management pour saisir toutes les opportunités du monde émergent. J'ai cofondé une boite qui s'appelle 10h32. Je ne vous dis pas pourquoi ce nom, cela sera pour une prochaine interview.

Merci Bénédicte pour cette interview.

Merci Bénédicte pour tes questions

INTERVIEW

L'HUMAIN AU COEUR D'UN SYSTÈME TRAVAIL RÉINVENTÉ



Encore un livre sur le travail... est-ce vraiment utile ?

Le constat est que le travail a changé et que désormais des facteurs de rupture déstructurent le rapport à l'emploi de l'individu. En effet, entre le singulier et le collectif rien ne va plus ! Le métier fiche le camp : la personne a été séparée de son travail par une compétence parcellisée dont le lien avec l'évolution du métier a été coupé. Et malgré les initiatives des DRH/RRH, l'incongruence entre la réalité vécue par l'individu et celle imposée par la hiérarchie est toujours ressentie sous la forme de RPS qui n'ont pas disparu.

En période de crise, les prises de conscience nécessaires accouchent aux forceps et l'individu singulier est devenu symptomatique de son collectif de travail. Désormais, il porte les grands enjeux stratégiques de son entité sans pour autant qu'ils fassent partie des missions de son poste. Et son utilité économique et sociétale interroge le rôle qui lui est attribué dans son entité. Ainsi, durant la crise sanitaire, s'est imposée la nécessité de revaloriser le « subalterne » pour maintenir l'économie : que ce soit les métiers, les matières premières ou les multiples initiatives locales.

S'il fallait résumer, le désir d'être soi au travail en lien avec ses besoins fondamentaux n'est pas satisfait !



Les conditions du travail se sont améliorées. Souligner encore ses dysfonctionnements ne relève-t-il pas d'un parti pris de sociologue ?

Le travail est devenu un corsage trop étroit : plus qu'un emploi, il est un « système » porteur de sens. Le non-pilotage des crises à cause de décisions politico-économico-sociales prises dans l'urgence n'a pas su impulser pour l'avenir l'orientation exigée par leur importance. Ainsi, la crise sanitaire a transformé durablement les paramètres temps et espace du travail et a apporté son lot de paradoxes non résolus.

La contradiction entre le temps long de la fabrication d'une pratique et celui de l'obtention d'un résultat économique à très court terme est de plus en plus mal ressentie par les individus. L'antagonisme apparent entre leur besoin d'interrelation et la perte de la notion de collectif de travail ravive chez eux un besoin grégaire mis à mal par le télétravail. Enfin, la réduction de la pensée favorisée par des indicateurs instrumentalisés ne s'accommode plus de la poursuite d'une finalité personnelle qui s'inscrit dans l'histoire de vie !

Par ailleurs, les modèles anciens politico-économico-sociaux, les « systèmes » comme on les appelle, ne sont plus adaptés à l'évolution des situations dont la caractéris-

tique permanente, est bien celle de leur impermanence ! Ces systèmes se sont refermés et figés sur des contractions qui mélangent la structure de la démarche ou méthodologie du modèle, et ce qui en résulte, une modélisation, statue pétrifiée réduite à la représentation unique du modèle. Quand le monde, les institutions, les entreprises ont besoin d'innover et pour cela souhaitent faire évoluer leurs modélisations en fonction des situations. Pourtant, cet objectif qui met le focus sur le court terme commet l'impasse sur ce qui « fait système », l'alliance interactive entre les individus autour d'une finalité commune, dans le temps long qui est celui du métier ou de la carrière.

Si j'ai bien compris, le système organisation ne ferait plus système avec ses salariés ou ses agents ?

Trop souvent malheureusement, il s'agit d'un constat d'échec ! Dans les entités, le « faire système » nécessiterait en priorité, de reconfigurer la posture du travailleur en tant que partie prenante contributive à la « raison d'être » de l'organisation, entre autonomie et régulation managériale. La séparation entre les objectifs de l'entité et le besoin de finalité de la personne pour inscrire sa vie dans une temporalité humaine est de plus en plus mal ressentie. Alors il est inutile de s'étonner que se développe au travail un intérêt pour soi et que se perde celui du collectif. Par ailleurs, le double langage des dirigeants qui déclarent prendre en compte la parole de la personne ne regardent pas réellement ce qui pourrait lui redonner l'envie de travail. Libérer la créativité sans l'emprisonner par ailleurs est sans doute trop leur demander. Le numérique, boucle sans retour de la connaissance, phagocyte la capacité d'association de l'individu qui lui apporte son savoir et son imagination sans qu'il lui soit restitué sous la forme d'une réponse interactive. L'intelligence artificielle dérobe les idées sans les retourner à ses géniteurs. Désormais la connaissance est apportée à la machine, plus à l'humain !

La difficulté d'Etre au travail reste entière !

Mais attendez, il suffirait de cibler qui est intéressé, où et quand, la situation de travail comme vous l'appelez, pour régler le problème ?

Certes ! Sauf que… tous sont concernés (privé, public) et dans le même temps car les domaines d'activité autrefois disjoints sont devenus poreux en fonction de l'urgence partagée : économie, climat, énergie, santé, public, privé… N'oubliez pas, dans la réalité vécue il s'agit déjà de systèmes et de situations. En clair, la maxime « A tout problème sa solution » est devenue une problématique. Le problème réside dans sa solution, un « quand », un « où » et un « qui » unique !

En fait, l'approche de la temporalité a besoin d'évoluer ! Le maillage de la problématique de l'instant et de sa finalité dans un temps plus long, mixte les temps, l'expérience du passé et les impacts de la décision pour demain. De facto, les raisons de la décision d'aujourd'hui appartiennent au futur ! Pour aller du problème à la problématique il serait nécessaire de sortir de l'impasse d'une évaluation immédiate qui privilégie les critères linéaires pour une approche plus complexe qui prenne en compte les influences externes et internes sur la problématique à résoudre.

Grâce à leur expérience des territoires et leur politique du personnel ancrée dans leur histoire, les collectivités territoriales sont assurément les mieux placées pour impulser un autre rôle pour leurs agents en tant qu'acteurs sur le terrain local. Il pourrait en résulter la mise en perspective de leur propre rôle par rapport à la main mise d'un état centralisateur ! L'épisode de la crise sanitaire a fait prendre conscience à un grand nombre de collectivités territoriales qu'elles devaient redéfinir leurs priorités en fonction des grands enjeux stratégiques en lien avec leurs spécificités locales. Cet aller et retour de la pensée et de l'action crée pour leurs agents un sens au travail !

C'est bien beau tout cela ! Mais comment faire en pratique pour créer du sens au travail ?

Dans l'ouvrage la simplicité de la démarche préconisée ne réduit en rien la complexité des situations ! La simplicité est bien différente de la réduction qui met de côté une fois pour toutes, les éléments qu'on n'a pas retenus. Ainsi, l'objectivation du problème s'oppose à la complexité de la problématique qui en conserve les liens. Ce fil d'Ariane ne

réduit pas les personnes à des objets ou les situations à une solution unique. Elle ouvre le champ des scénarios. Ainsi, on passe des normes figées à une dynamique impulsée par des principes d'action, des « Lois » qui contribuent à rechercher avec toute l'équipe d'agents ou de salariés devenus collaborateurs, les scénarios les mieux adaptés pour apporter des solutions envisageables.

Deux d'entre elles revêtent une importance majeure. La loi de l'attention à l'autre mobilise les visions subjectives de chacun dans une écoute réciproque et bienveillante et préserve ainsi l'alliance entre les individus. Et La loi de l'attraction qui relie la tâche individuelle à la finalité de l'entité donne du sens au travail. De facto, la posture du manager et de l'agent se réinvente.

Du contrôle, le manager évolue vers la régulation et l'accompagnement de son équipe en développant son autonomie dans le respect d'un cadre de base. Libérer l'autonomie dans un cadre contraint, n'a rien d'un paradoxe. L'œuvre du compagnon charpentier s'est élaborée à partir du respect de règles strictes ce qui lui a permis de libérer sa créativité dans le champ d'une inventivité qui est restée la sienne. L'œuvre est signée, elle représente à jamais la reconnaissance du temps. Qui peut répondre aujourd'hui à la question de l'appropriation de l'œuvre ? Impulser cette approche nécessiterait pour la hiérarchie de reconnaître que l'information clé peut aussi « monter » de la base, atelier, bureau ou chantier. Leur accorder le droit de parole pour collaborer au diagnostic de la situation et extraire avec les collègues et le manager accompagnateur les enseignements de l'intelligence de cette situation de travail, telle serait le ressort d'une alliance qui valoriserait les éventuels apports de chacun.

Afin de s'y essayer, l'ouvrage propose une méthodologie simple (et non une méthode semblable à l'outil aux usages limités, je vous renvoie à la différence entre modèle et modélisation que vous avez bien comprise !), celle de l'atelier diagnostic-pronostic qui bouscule le paradigme hiérarchique. La contribution subjective de l'individu est reconnue comme celle d'une partie prenante à la poursuite de la finalité de son entité. Pour questionner le système organisation, cet atelier met en évidence la responsabilité collective des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de leur entité. Et il initie les collaborateurs à une autre forme de langage où l'on peut proposer son opinion de telle façon qu'elle soit reçue par les autres. Différentes approches langagières seront suggérées et testées dans des exercices simples.

Bon... vous m'avez presque convaincue ! Mais au fait à quoi à qui sert tout cet exposé ?

Déconstruire ce qui ne vous convient pas pour reconstruire votre vie, la façon de la penser, de la vivre, votre rapport aux autres ; satisfaire les besoins de réalisation de soi par le désir de travail... Utopique me rétorquerez-vous ? Et si l'utopie n'était comme le déclarait Paul Valéry que ce qui n'est pas encore réalisé ?

Je vous propose plusieurs clés, dont la particularité est que chacune d'entre elle ouvre aussi les autres serrures :

- *Relier les antagonismes apparents par une approche globale (ou holistique) des problématiques grâce à une action particulière. Il s'agit de pousser une petite porte de l'organisation qui par la force de l'exemple, convoquera les autres personnes ou les autres domaines. Telle est la force d'une méthodologie analogique quand la partie ouvre sur le tout !*
- *Décloisonner les territoires de pensée et d'action et impulser une démarche interactive qui s'inscrira aujourd'hui pour les temps à venir (ou démarche téléologique) ; les grands enjeux stratégiques sont concernés en priorité par cette approche ;*
- *Enfin et surtout, valoriser l'utilité sociétale du travailleur, agent ou salarié, et reconnaître la place de son rôle à la contribution collective.*

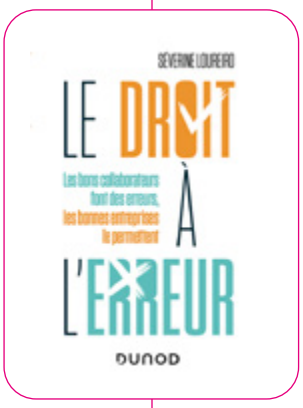
Et de facto, replacer « L'humain au cœur d'un système travail réinventé » !

Et la boucle est bouclée ?

Oui, vous avez tout compris !

Lu pour vous

Le droit à l'erreur. Séverine LOUREIRO. Dunod, 2021



Si les bons collaborateurs n'en font pas, sont-ils humains ?

Longtemps mal vu en France, souvent en raison de fortes barrières culturelles, de plus en plus d'entreprises se targuent aujourd'hui d'accepter le droit à l'erreur, tout en ayant du mal à l'appliquer.

Être dans une démarche de droit à l'erreur, c'est choisir d'en faire un devoir d'apprentissage, et un levier d'innovation en libérant ses collaborateurs de contraintes bloquant la confiance et la créativité. Alors, pourquoi hésiter, comment dépasser ses résistances ? Car, il faut l'accepter, il n'existe aucun moyen d'éviter les erreurs en entreprise !

À travers des études de cas et des bonnes pratiques, cet ouvrage offre les clés d'un encadrement raisonné du droit à l'erreur. Vous ferez ainsi passer les erreurs du statut d'échec (supposé), à celui d'atout incontournable pour votre organisation.

Séverine Loureiro

Manager l'intelligence artificielle. Roland ROBEVEILLE, Michelle VEYSSIERE. Gereso, 2021



Les machines intelligentes - Intelligence Artificielle ou IA - font émerger une complexité nouvelle dans le monde professionnel et dans nos vies privées.

L'intrusion d'internet, du numérique et de l'IA est telle que les rôles et missions des personnes sont remis en question par des machines.

Beaucoup de métiers et d'emplois vont disparaître, d'autres seront créés. Mais tous seront impactés par l'IA qui prendra probablement l'ascendant sur les personnes. Le management traditionnel devra alors se transformer.

Chacun des protagonistes, qu'il soit salarié ou non, devra changer de posture pour s'adapter à cette nouvelle configuration des relations au sein des organisations, des entreprises, des associations...

Dans cet ouvrage très pratique, illustré de nombreux cas d'entreprises de tous secteurs d'activité, les auteurs proposent des pistes d'action et une nouvelle manière de manager

les organisations, les personnes et l'Intelligence Artificielle. Parce que les défis sont nombreux pour que les humains et les machines cohabitent !

LU POUR VOUS SOMMAIRE

Chroniques de la fin du monde #6

Pendant la pandémie la fin du monde est toujours là, elle attend.

Les dirigeants ont exercé depuis un an et demi de nombreuses actions qu'ils déclaraient impossibles quelques mois avant la pandémie. Pour ne prendre que l'exemple national, qui aurait pu penser que nos dirigeants accepteraient de laisser filer la dette jusqu'au niveau actuel ? L'argent public hier si difficile à mobiliser est devenu un torrent qui irrigue sans limite le monde des affaires, les commerçants en difficulté, les demandeurs d'emploi, les salariés en chômage partiel, etc.



Pourtant au vu des sommes dépensées pour enrayer la pandémie et pour combattre ses conséquences on ne peut s'empêcher de penser que bien des choses auraient pu être envisagées pour lutter contre le réchauffement. Aujourd'hui les gouvernements sont tous prêts à prendre des engagements qui ne les engagent pas, c'est-à-dire à jurer la main sur le cœur qu'ils vont réduire leurs émissions de GES dans 5,10, 15 ou 20 ans... c'est-à-dire quand ceux qui prennent les engagements ne seront plus là pour rendre des comptes. Lors de son sommet sur le climat organisé de manière virtuelle le jeudi 22 avril, Joe Biden a annoncé vouloir doubler l'objectif des États-Unis en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

Il ne s'agit pas de porter un jugement sur le fait lui-même mais de tirer une leçon : en politique, l'espace des possibles est certainement plus vaste que ce que nous croyons « en temps normal ». Faut-il en tirer des enseignements concernant le réchauffement climatique ?

Pendant la pandémie, la fin du monde est toujours là, elle est patiente, elle attend son heure. Parmi les causes les plus évidentes de cette fin désormais programmée (cf. les chroniques précédentes), émerge le réchauffement climatique. Les émissions de gaz à effet de serre (CO_2, CH_4, N_2O, etc.) constituent la cause de la cause... elles se mesurent en gigatonnes d'équivalent CO_2 (petit rappel pour les scientifiques, la Gt vaut 10 puissance 9 tonnes). Nous étions à 32 Gt en 1990, et depuis nous augmentons à rythme croissant : 45Gt en 2000 (la crise de l'époque s'est traduite par une baisse de 1%), 53 Gt en 2019 (la crise du COVID a entrainé une baisse de 8%), et pour finir des prévisions de 60 Gt pour 2030. Presqu'un doublement en 40 ans alors qu'il aurait fallu baisser de moitié pour contenir le réchauffement climatique dans la limite de 1,5 degré.... Sur la période 1990/2030 les chiffres sont facile à mémoriser, nous aurions dû diminuer de moitié et nous allons doubler. Youpi !!!

Donc, nous entrons gaillardement dans une période difficile à prévoir dans le détail mais qui se caractérisera entre autres par une accumulation de catastrophes climatiques (sécheresse, inondations, tornades), par une montée du niveau des océans, par la raréfaction de l'eau potable, par une diminution drastique de la biodiversité, etc. Et si nous avons finalement réussis à être vaccinés contre la Covid, autant être prévenus immédiatement. C'est officiel, il n'y aura pas de vaccin anti-réchauffement climatique.

Tandis qu'Obama s'était engagé, lors de l'accord de Paris, à faire baisser dès 2025 les émissions de CO_2 de son pays de 26 à 28 % par rapport à 2005, le nouveau président a fait passer ce chiffre à 50 %. C'est courageux car 2025 c'est demain. L'Europe elle vise une diminution de 55% d'ici 2030 et la neutralité en 2050. La Chine vise 2060 pour la neutralité. Nous verrons bien qui tiendra et qui ne tiendra pas ses engagements.

Et si on mobilisait les énergies comme nous avons su le faire pour combattre la COVID nous pourrions atteindre des résultats de modération de la hausse (car pour ce qui est de la baisse, je n'y crois pas). Si même sans dépenser plus toutes les aides pharaoniques miraculeusement mises à jour avaient été conditionnées à une mise en œuvre d'engagements réalistes de réduction des émissions des GES, une partie du chemin aurait déjà été accomplie et souvent ce sont les premiers pas qui coûtent. Ni la voiture, ni l'avion, par exemple n'ont été soumis à des contraintes nouvelles alors que le secteur du transport est le deuxième secteur contributeur dans le monde. Une belle occasion perdue.

Jacques Igalens

Jacques IGALENS est professeur émérite de l'Université de Toulouse Capitole. Il a créé l'AGRH, en 1989, l' Association de Gestion des Ressources Humaines qui rassemble les chercheurs franco- phones et qui compte un millier d'adhérents dans le monde. Depuis vingt ans il se consacre à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Récemment il a créé et coordonne l'OTE, Observatoire de la Transition Environnementale au sein de la FNEGE (Fondation pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Il est également le président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social.



REPENSER LE TRAVAIL POUR DÉVELOPPER L'AGILITÉ SOCIÉTALE

DENIS **BISMUTH**

La notion d'entreprise apprenante reçoit un écho de plus en plus important dans le monde du travail. Quelle est sa raison d'être dans l'ajustement en continu des façons de travailler et de produire un travail de qualité, tout en favorisant l'entretien d'une santé professionnelle pour les acteurs de l'entreprise ? Quels espoirs suscite cette proposition et quelles opportunités laisse-t-elle entrevoir ?

Le travail change de forme

Traditionnellement ce qu'on appelle « le travail » c'est l'acte qui consiste à produire des biens et des services dans un temps donné et dans un lieu dédié :

On considère que le programmeur travaille quand il est devant son écran, comme on considérait que l'ouvrier d'usine travaillait quand il était devant son établi.

Même s'il y a des divergences de point de vue entre les représentants des salariés et les directions des entreprises, il existe un consensus implicite sur cette conception du travail comme étant « l'activité de production de biens et de services ».

Mais l'opérationnel sur son poste de travail, ou le manager de terrain dans sa relation avec ses collègues ne fait pas que produire des gestes professionnels. Tous produisent aussi des interactions régulatrices de l'activité, de l'intelligence collective et de la connaissance[1]. Mais chacun le fait d'une manière souvent invisible, impensée. Comme le montre Pierre Yves Gomez[2], c'est dans la découverte de ce « travail invisible » de cet impensé, que se trouve une partie des ressources du renouvellement des compétences ainsi que l'avenir du travail et de l'entreprise. Il existe manifestement des zones de flou dans la définition du travail. Ces zones de flou sont autant de portes ouvertes vers une re-conception de ce qu'est le travail.

Le travail : des limites protéiformes

Au fond, qu'est-ce que travailler ? Quand le tuteur ou le mentor accompagne une nouvelle recrue, considère-t-on qu'il travaille ? ou bien considère-t-on que ce soit une activité qui se surajoute au travail ? Quand les acteurs régulent d'une manière informelle des situations à la machine à café, ont-ils l'impression de travailler ou bien y a-t-il consensus pour dire que ce n'est pas du travail ? Bien souvent, une fois le café fini, on entend : « bon ! je retourne au travail ». Comme si le fait de penser ensemble son travail n'était pas du travail.

Cette intelligence que produisent les opérationnels est aussi du travail. Mais ce travail, comme l'essentiel du travail, reste invisible comme le montrait Yves Schwartz. Invisible autant pour celui qui le produit qu'il est invisible aux yeux de l'encadrement comme le montrent les travaux du sociologue François Dupuy.

Ce travail fait l'objet d'une tentative de contrôle de la part de l'organisation. Pourtant les travaux de François Dupuy sur le management[3] semblent indiquer que plus l'entreprise est contrôlée par un management directif moins l'activité est sous contrôle. Autrement dit : plus les opérationnels sont dépossédés de la légitimité à s'auto réguler, à produire leurs conditions de travail, à penser leur travail, moins l'ensemble du système est efficient et moins il peut se perpétuer.

Aujourd'hui, poussé par les nouvelles technologies et les exigences de la crise sanitaire, on ne sait plus définir d'une manière aussi précise ce qu'est le travail, quand travaille-

1 *Bismuth D.: Prescription re-prescription et apprenance. http://denisbismuth.over-blog.com/2019/10/prescription-re-prescription-et-apprenance.html*

2 *Dans le sens premier de « découvrir » : enlever le couvercle qui cache une réalité imperceptible*

3 *Voir en bibliographie la série d'études sociologique de F. Dupuy*

t-on, ou qui est légitime pour décider ce qui est du travail et ce qui n'est pas du travail. Ce flou dans la définition du travail représente un défi important en termes RH. Mais c'est aussi une opportunité de se libérer de cette conception du travail comme étant une activité bien définie, liée à un espace dédié dans un temps dédié.

Il se trouve que dans le monde mouvant d'aujourd'hui, ou les ressources se raréfient, on n'a plus trop les moyens de laisser se perdre cette intelligence produite par ce travail invisible.

Reconfigurer la notion de travail

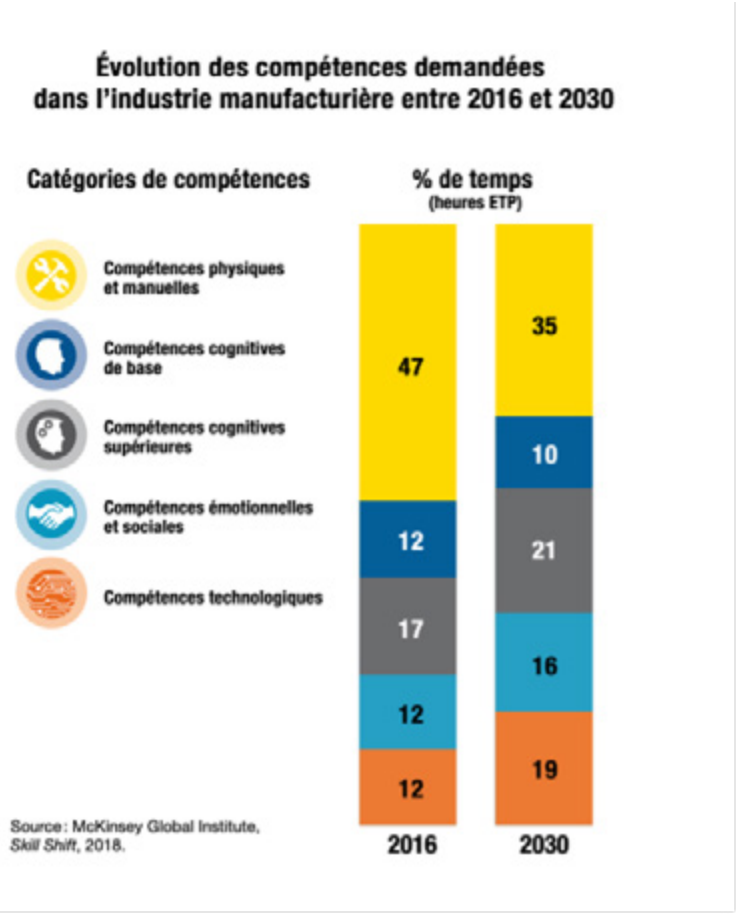
Et si travailler c'était davantage que la production des biens et des services ? Si travailler c'était aussi produire des compétences ?

Ce qui compte ce n'est pas de faire varier le temps consacré au travail, mais ce qu'on fait quand on travaille. Il est peut-être nécessaire de procéder à une redéfinition qualitative du travail.

Comme l'illustre l'étude récemment publiée[4], ce n'est pas tant le temps de travail qui va varier dans les temps futurs, mais surtout la manière dont les différentes activités qui le constituent doivent s'agencer.

On peut faire l'hypothèse que c'est parce qu'on reste dans une conception traditionnelle du travail qu'on a du mal à ajuster nos façons de travailler à ces changements inéluctables.

On constate aisément qu'à chaque fois qu'apparait une nouvelle technologie, le travail est questionné : certains métiers disparaissent, d'autres émergent. Ces bouleversements accentuent les inégalités et les souffrances. Ces changements sont d'autant plus cruciaux au-



jourd'hui que l'Intelligence Artificielle est en train de réaliser un hold-up sur les tâches intellectuelles semblable à celui que la machine en son temps a produit avec le travail de force : nous débarrasser des tâches ingrates, tout en créant un peu plus d'inégalité pour des populations ayant du mal à s'adapter : l'illectronisme d'aujourd'hui remplace l'illettrisme d'hier.

Est révolu le temps où l'on avait un métier pour la vie construit autour d'une compétence acquise en formation initiale. On le voit dans les métiers en forte tension de changement comme les métiers du digital ou des nouvelles technologies, où les connaissances ont une durée de vie très courte. L'obsolescence des compétences n'a d'égale que celle de nos produits ou de nos techniques. Lorsque les compétences sont rapidement frappées d'obsolescence il devient peu rentable d'aller chercher continuellement à l'extérieur de l'entreprise, par le moyen de formations traditionnelles des compétences « à jour ». Il devient plus intéressant de mettre les acteurs présents dans un processus de mise à jour continuelle de leurs compétences. Plus qu'ailleurs dans le digital où les compétences sont très rapidement obsolètes, et les frontières sont poreuses entre travail et formation.

Etre réactif ou être proactif ?

Le chômage et la formation peuvent apparaitre

4 *Voir en bibliographie F. Pellerin, ML. Cahier : Organisation et compétences dans l'usine du futur*

comme des tentatives de réguler le système et d'accompagner les changements. Mais l'investissement dans ces mesures sociales ne semble pas toujours efficace. La difficulté vient souvent du fait que les mesures correctives comme le reclassement par la formation ou l'indemnisation du chômage, sont prises « en réaction », une fois que « le mal est fait », une fois que d'une manière silencieuse, les compétences du salarié sont devenues obsolètes. On peut supposer qu'existe une obsolescence invisible des compétences comme existe un travail invisible au sens de Y. Schwartz.

Avec l'émergence de l'intelligence artificielle, la question de la refonte de notre conception du travail vient de nouveau frapper à la porte de l'organisation sociale en réclamant sa transformation.

Les mesures sociales qui sont prises en réaction à ces bouleversements ont beaucoup de mal à réduire durablement ces inégalités : beaucoup de travailleurs se retrouvent hors-jeu du travail pendant que par ailleurs certaines entreprises ont du mal à trouver sur le marché les compétences qui leur sont indispensables.

Ces difficultés d'adaptation sont souvent dues aux difficultés d'ajustement des compétences : Préparer les acteurs d'aujourd'hui aux compétences de demain suppose qu'à un moment le contrat de travail intègre une part de contrat de développement des compétences.

Intégrer le développement de compétences à l'activité professionnelle

Une certaine conception financière et rentabiliste du travail conduit les directions de certaines entreprises à pousser chacun à travailler plus, être plus rentable, plus efficace pour réduire les coûts. Mais si à très court terme cela semble effectivement réduire les coûts, on peut anticiper le surgissement de nombreuses conséquences en termes de santé professionnelle des salariés : un épuisement, une démotivation des personnes. De plus, cantonner les personnels à une exécution toujours plus rentable a un effet désastreux sur leurs opportunités à se renouveler et leur capacité d'adaptation. On sait bien que les principaux freins au progrès en entreprise sont les difficultés d'apprentissage et d'adaptation des salariés.

Dans cette période de mutation, une entreprise qui se contente de produire des biens et des services sans produire les compétences nécessaires au travail, risque de se retrouver très vite dépassée et ses salariés inemployables.

Travailler c'est aussi produire de la connaissance et de la compétence. Produire de la compétence pour soi mais aussi pour l'entreprise, voire pour le métier. On ne peut pas vouloir l'extraordinaire évolution des techniques et des outils d'intervention sans penser en même temps la capacité des opérationnels à les intégrer.

Reconfigurer le travail en intégrant l'apprenance comme une part de l'activité professionnelle est un défi semblable à celui que fut la refonte de l'organisation du travail pendant l'ère industrielle. C'est-à-dire : repenser la chaine de valeur du travail en intégrant l'activité de développement des compétences. D'autant plus qu'aujourd'hui par l'effet conjugué des nouvelles technologies du digital et de la crise sanitaire, le travail ne répond déjà plus aux règles théâtrales d'unité de temps, de lieu et d'activité qui l'a longtemps caractérisé[5].

L'opérateur technique lisant la documentation d'une nouvelle machine dans le métro, est-il au travail ? Est-il en train de se former ? De travailler ?

Le médecin expliquant une nouvelle technique à un interne est-il en train de travailler ou de former ? Et en même temps qu'il forme, n'est-il pas en train de s'auto-former en formant les autres ?

Ne sont-ils pas tous, « l'air de ne pas travailler », en train de contribuer à la fructification du capital de compétence de l'organisation ?

Peut-être pourrait-on considérer cette « crise du travail » comme une opportunité de sa redéfinition. Dans ces périodes de mutation permanente travailler c'est apprendre et

5 *Selon le principe d'unité défini par Boileau (Art poétique, 1674) : «Qu'en un lieu, en un jour, un seul fait accompli .accompli. »*

apprendre c'est travailler.

La durabilité du travail implique nécessairement qu'y soit intégrée la respiration de l'apprenance.

L'émergence de propositions comme l'entreprise apprenante sont les indicateurs de cette nécessité de refonder le modèle du travail. Le travail doit impérativement devenir apprenant pour le salarié afin qu'il puisse ainsi gérer sur le long terme et d'une manière pragmatique son employabilité et ses compétences. Mais cela ne suffit pas : le travail doit impérativement devenir apprenant pour l'entreprise. Le travail apprenant est un moyen de colmater les déperditions d'intelligence qui se produisent en permanence dans ces périodes de mutation, quand un salarié ou une équipe se confronte à un problème et le résout, ou à chaque fois qu'un acteur se trompe, bricole une idée, une invention, transgresse un processus pour s'adapter, invente, crée, ou encore à chaque fois qu'un salarié s'en va avec son expérience personnelle sans la transformer en des compétences transmises et partagées par tous.

Apprendre doit impérativement faire partie de la conception de la production. Rendre une entreprise apprenante ce n'est pas bricoler des processus de formation pas chers en faisant réaliser les actions de formation à ses salariés pour économiser des frais de formation. C'est organiser le travail pour qu'il produise aussi bien des biens et des services que des compétences.

Cela suppose d'instituer et d'organiser les confrontations et les échanges sur l'activité de travail, au travers de méthodes ou d'outils éprouvés comme par exemple le TWI ou le QRQC6 qui structurent la relation et permettent aux équipes et aux individus de produire en continu de la compétence au travers des expériences de travail qu'ils conduisent.

Une telle révolution est aussi indispensable dans la formation[7].

L'idéologie rentabiliste qui consiste à faire pression sur les opérationnels pour qu'ils soient toujours plus productifs produit de la souffrance et du désengagement de leur part. Mais au-delà de ce désengagement et de cette souffrance, c'est la surchauffe du moteur du travail qui met en danger la capacité de renouvellement des individus et des organisations. Il s'agit d'une fuite en avant économique réellement dangereuse. Enfermer le travail dans une conception productiviste pure c'est prendre le risque à moyen terme de voir les individus et les organisations ne plus pouvoir se perpétuer, se survivre. La loi de 2014 sur la formation en situation de travail nous incite à repositionner l'apprenance comme une part non-négligeable de l'activité professionnelle. On ne peut plus clairement distinguer ce qui est le travail et ce qui est l'apprenance dans une société en mutation. J'apprends quand je travaille et je travaille quand j'apprends et j'apprends aussi quand je forme les autres.

Le choc de compétitivité rêvé par François Fillon[8] et repris par d'autres, se heurte actuellement au même obstacle que le rêve des 35 H : on ne peut créer un choc de compétitivité que si on crée un choc d'adaptabilité. Mais aucun choc d'adaptabilité ne peut s'envisager sans le développement des capacités d'apprentissage des salariés d'une organisation.

Vers l'entreprise apprenante

L'appétence actuelle pour l'entreprise apprenante est en soi un signal fort de cette nouvelle demande sociale d'intégrer le développement des compétences au travail[9]

La proposition de l'entreprise apprenante ne répond pas à un simple projet de développer ponctuellement des méthodes nouvelles d'apprentissage moins chères, il s'agit bien aussi de rendre toute l'organisation apprenante[10].

6 *On trouvera par ces liens une description de certains de ces outils* https://isokanformation.com/kaizen-et-twi/ *ou* https://isokanformation.com/quick-response-quality-control-qrqc/

7 *voir le texte Formation : une révolution copernicienne est-elle en marche ?* https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/02/18930-formation-revolution-copernicienne-marche/

8 *François Fillon Premier ministre de 2007 à 2012*

9 *Bismuth D. a quoi servent les modes managériales ? https://www.linkedin.com/pulse/quoi-servent-les-modes-manag%C3%A9riales-denis-bismuth/*

10 *Bismuth D: Faire de son entreprise une organisation apprenante https://www.linkedin.com/pulse/faire-de-son-entreprise-une-organisation-apprenante-denis-bismuth/?published=t*

De nombreuses expériences ont montré depuis des années que ce soit dans le secteur de la santé ou dans l'industrie[11] qu'une démarche d'organisation apprenante répond pour une bonne part aux difficultés que rencontrent les entreprises : désengagement des salariés, obsolescence des compétences, perte de compétitivité. Les démarches d'entreprise apprenante, outre le fait de créer de la coopération et de l'adaptabilité des salariés, représentent une modalité de production et de transfert de compétences dont la rentabilité est sans commune mesure par rapport aux processus de formation traditionnels du type face à face pédagogique. Cela pour une raison assez simple : si les processus pédagogiques traditionnels constituent de bonnes méthodes d'initiation, ils ne sont pas conçus pour produire de l'apprentissage. L'apprentissage étant par essence expérientiel, il suppose un environnement de travail réel.

On peut faire l'hypothèse que le projet des 35 h n'a pas donné les résultats attendus du point de vue du partage du travail, non pas parce que c'était un projet idéaliste mais parce qu'on n'a pas su intégrer à notre conception du travail l'apprenance qui rend possible la circulation des compétences.

Le choc d'adaptabilité ne pourra se faire que si l'on institue l'apprenance dans le travail, si apprendre devient une part de l'activité professionnelle. On ne pourra se situer dans un changement durable que si le travail est organisé pour produire de la compétence, que si le contrat de travail porte aussi sur la production de compétence. On peut pour cela s'inspirer de modèles tombés en désuétude mais qui ont rempli cette même fonction dans des temps passés de grandes mutations technologiques. Le compagnonnage n'était-il pas une réponse adaptée et pragmatique à un besoin d'accompagner les mutations technologiques de l'ère préindustrielle ?

Au bout du compte, les compagnons n'ont-ils pas inventé le donnant-donnant production/formation qui rendait possible l'engagement des entreprises et celui des individus dans un processus de don/contre-don formation/travail ? Un tel processus que la financiarisation de la formation au travers des différentes lois sur la formation de l'ère industrielle n'a pas su pérenniser.

Denis Bismuth

11 *Bismuth D. (2020) Audit d'une démarche apprenante* https://isokanformation.com/audit-dune-demarche-dentreprise-apprenante/

Bibliographie

Dupuy F. 2011 Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au xxi siècle, Seuil

Dupuy F 2015. La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2, Seuil

Dupuy F 2020 On ne change pas les entreprises par décret. Lost in management 3, Seuil

Gomez. P.Y. (2013) le travail invisible enquête sur une disparition Ed : françois Bourin

Pellerin F., ML. Cahier : (2019) Organisation et compétences dans l'usine du futur : Vers un design du travail ? édition : la fabrique de l'industrie

Schwartz,Y., La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible. l'Homme et la société l'harmattan 2004/2 N°152-153 pp47à77 https://www/cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2002-2-page-47.htm

Wittorski,R.,. Rendre visible la part insue de l'activité: quelques motifs, enjeux et fonctions remplies. Remoussenard Patricia (coord.). En quête du travail caché: enjeux scientifiques, sociaux, pédagogiques, Octarès, pp. 101-113, 2014. hal-01564056





LE MAL-ÊTRE DU TÉLÉTRAVAILLEUR, UN CONFLIT SOCIOCOGNITIF ENTRE ANDRAGOGIE ET COVID !

ELISABETH**PROVOST VANHECKE**

Systémicienne et didacticienne du travail – Chroniqueuse et auteure

L'organisation ne doit pas rater le coche car elle pourrait passer à côté d'un vrai handicap qu'elle ne saura pas surmonter... Le changement des conditions de travail est plus qu'un changement de lieu et de temps. Le télétravail a distendu les liens entre les équipes et bouleversé leurs façons de fonctionner. Un mal-être ressenti par les télétravailleurs s'est installé sans qu'il soit pour autant identifié comme révélateur d'un double problème, à la fois personnel et professionnel, un conflit sociocognitif !

L'entreprise résilie les causes individuelles du mal-être au travail

Beaucoup ont écrit et écriront sur le travail et la plage est vaste, de l'idéalisation de son engagement au facteur de burn-out de la personne épuisée. Moteur d'une organisation autocentrée sur son résultat, le travail situé a inventé des codes de langage et de comportement spécifiques aux lieux et aux moments où il est exercé. Ainsi, on ne s'exprime pas de la même façon dans telle entité ou dans telle autre. La pensée groupale est souvent présentée comme une variable d'intégration dans une structure qui n'apprécie pas les vagues de l'identité. Réduite à des compétences dont le lien avec le métier se distend de plus en plus, notamment pour les postes fonctionnels, la performance individuelle répond de moins en moins à la réalisation d'un soi malmené et souvent oublié par une organisation qui fait l'impasse sur la personnalisation de la tâche. Le management préfère traiter les exacerbations des comportements jugés déviants sous prétexte de légalité, tel le port du voile réglementé par les textes de la sécurité au travail. L'impasse est faite sur les motifs et les mobiles personnels qui sous-tendent les comportements. L'entité opte pour une résilience de bon aloi en ignorant ce qui les étaie. Jusqu'où, quand, lui sera-t-il possible de passer outre ?

La liberté d'expression libère la liberté de pensée

L'excentration du lieu du travail met à mal la relation entre collègues de travail. Et pas seulement. D'autres langages, ceux de la famille, des amis, des collectifs de croyances quelles qu'elles soient, sont pratiqués à leur rencontre. Une liberté d'expression qui ne serait pas de mise dans l'entreprise tend à remplacer les « bonnes manières » répertoriées par elle. Les codes verbaux fichent le camp, hormis le langage contraint de l'ordinateur qui dans les réponses aux questions fermées des logiciels de données ne permet pas la fantaisie d'une autre pensée. Est-ce suffisant pour maintenir l'uniformisation des attitudes de salariés qui redécouvrent d'autres façons d'être ?

La fréquence des relations en dehors des entités peut-elle mettre en péril l'assimilation de la personne à son collectif de travail ? Les mots qui sont choisis selon d'autres ressorts que la crainte de déplaire ou de rester dans le rang sont révélateurs d'un processus de pensée qui progressivement récupère son autonomie. La liberté d'expression retrouvée est la variable de changement du comportement de la personne envers son entité. Elle est susceptible de constituer une faille dans l'assimilation des individus par le travail.

Le conflit sociocognitif du télétravailleur

De plus en plus, on commence à constater des ressentis difficiles chez les personnes qui télé travaillent : sentiment de solitude, stress ou prise de distance du collectif travail. Le changement des conditions de travail imposé par la Loi ou l'entreprise n'a pas fait l'objet d'une acceptation de la personne. Cette greffe involontaire l'oblige à pratiquer, sans qu'elle y soit consentante, d'autres manières de réaliser sa tâche. Cette novation peu ou prou désirée crée un double conflit entre ce que la personne connaissait de sa pratique et sa capacité à travailler selon d'autres modes de fonctionnement. L'individu rentre en opposition à la fois sur le plan d'un savoir à restituer différemment selon des applications où il lui faut « pénétrer », et sur celui de sa personnalité, où son efficacité peut être remise en cause. La perte des interrelations quotidiennes, des échanges verbaux, auditifs et kines-

thésiques, perturbent ses modes de perception. Seul le visuel reste, écran, téléphone mobile ou documentation. Sa seule consolation, la fréquentation d'un environnement personnel qui l'installe dans d'autres façons de s'exprimer et de penser sa vie.

Le caractère dual de ce conflit place l'individu dans une situation à risques qu'il revient à l'entreprise de résoudre. Il s'agit pour elle « d'accommoder » les achoppements entre ce qu'il vit et vivait tant sur le plan de son identité que de sa profession. Mais a-t-elle jamais identifié le problème ?

Quand un élément de la situation change tout change !

Les modes de perception conditionnement notre façon d'enregistrer les savoirs en les sélectionnant puis en se les appropriant. La rupture dans leur manière de traiter l'information est génératrice d'un confit entre ce que la personne savait et ce qu'elle doit réaliser à partir d'une méthodologie interne bousculée par les changements dans ses modes de perception.

Notre façon de fabriquer du savoir a élaboré des sortes de détecteurs personnels, véritables Sherlock Homes qui trient les données tant sur le plan cognitif qu'affectif (les invariants opératoires). L'émotionnel fait partie de ces capteurs et ils ont ancré les situations professionnelles et personnelles sur fond de réactivité affective. Les habitudes d'assimilation des informations répondent à des modes réguliers de fonctionnement bien appropriés par la personne : ses « schèmes » ou conduite invariante pour une situation de référence et des situations parentes avec elle.

Le changement de situation de travail la positionne dans une situation d'apprentissage différente. Pour elle, ces autres circonstances représentent un risque car elle ne sait pas les traiter. La mise en perspective de l'ancien et du nouveau bagage à pratiquer, sans ou avec travail excentré doit être « accommodée » pour que l'individu « l'assimile ». « Assimiler » une information n'est pas une génération spontanée !

Ainsi, le changement des habitudes de perception désormais centrées prioritairement sur le mode visuel perturbera une personne dont le mode de représentation majoritaire est auditif ou kinesthésique. Elle ne peut pas se saisir immédiatement de l'information ; il lui est nécessaire qu'elle convertisse le visuel externe qui lui est proposé dans son langage interne, auditif ou kinesthésique, pour pouvoir en fabriquer une visualisation intérieure qui elle sera stockée en mémoire ; et elle sera « assimilée ».

Pour réaliser cette performance interne, il lui faut un temps de fabrication personnelle qui ne lui est pas forcément permis par une contrainte de production qui comme à l'accoutumée fixe des délais dans l'ignorance complète des difficultés de la personne qui n'aura pas le temps requis à « l'accommodation » de son mode de fonctionnement.

Par ailleurs, derrière son écran, l'interaction avec les collègues n'est plus sollicitée quand elle a participé à la construction du savoir et des expériences de l'individu.

On n'évaluera jamais à leur juste valeur les cafés de la pose du matin dans l'appropriation du savoir ou le regard encourageant du chef d'équipe quand sur le chantier, un compagnon vient de commettre une erreur...

Le décrypteur individuel et coutumier de l'information est perturbé ; et il lui faut se transformer pour pallier les manques affectifs et émotionnels des nouvelles circonstances du travail à distance. Là aussi schèmes et invariants opératoires doivent se reconfigurer pour redevenir performants...

Dans ces conditions la personne est devant une impasse : elle ne sait pas comment s'y prendre et elle ne se donne pas le choix. Il faut continuer quoique cela lui en coûte, même si elle rajoute de ce qui ne marche pas ! Glissera-t-elle vers le burn-out ou le stress au quotidien ? Et surtout baissera-t-elle les bras car elle ne peut pas « y arriver » malgré toutes les formations à distance dont son entreprise l'abreuve ?

Le manager également impacté par le conflit sociocognitif

La situation de conflit sociocognitif est bien connue par les professionnels de l'andragogie, la formation des adultes. Le manager n'en est pas un. Du moins, pas encore ! Savoir « accommoder » un conflit sociocognitif nécessiterait de former l'encadrant à l'apprenance des adultes. La situation de télétravail est une situation de formation qui ne dit pas son nom.

L'importance prise par le changement des conditions de travail révèle un champ beaucoup plus vaste que celui des seules circonstances de temps et de lieu telles qu'elles ont été envisagées par l'entreprise.

La situation a aussi changé pour le manager. Désormais il conduit à distance son équipe sans les attributs qui sont les siens dans un environnement de travail réunissant les caractères du théâtre : l'unité de lieu et de temps. Tout comme ses collaborateurs, il peut aussi se trouver en situation de conflit sociocognitif. Sauf que pour lui, le paradigme est qu'il sait manager à distance, même s'il ne l'a jamais fait, car il doit le faire. On ne lui laisse pas le choix !

Abandonner la logique compétence et libérer les capacités à pouvoir agir

Entre laisser-faire et contraindre une équipe habituée à d'autres pratiques, la transition est difficile !

Il existe cependant une autre voie. Si la métaphore est permise, tel le cocher et son attelage qui abordent un chemin de traverse pour lequel il ignore s'il vaut mieux conduire que piloter ; souvent l'habileté des montures qui savent identifier les difficultés de la route est la meilleure décision à prendre pour un cocher qui passe de la conduite au pilotage de ses chevaux. Les attributs de cette situation sont la confiance entre le pilote et son équipement et la possibilité qu'il lui donne de développer ses capacités en situation de risques afin de passer d'une compétence incorporée, son trottinement léger sur une route bien surfacée, à la résolution d'un problème, tirer la lourde malle sans se tordre les jambes sur un chemin défoncé par les pluies.

En situation de risque, il est nécessaire que le cocher devenu coach libère l'initiative de son équipe afin qu'elle puisse passer de ce qu'elle connaît (sa compétence) à un « pouvoir agir » nécessitant autonomie et confiance (la capacité) pour faire émerger des initiatives et une créativité dans la résolution du problème.

Fabriquer un environnement capacitant pour susciter les initiatives

Pour surmonter les obstacles de la route, la collaboration entre le manager et son équipe s'impose. Et dans l'analyse collective des erreurs apparaissent les solutions. L'émergence d'autres pratiques de résolution de problèmes représente autant de processus innovants qui libèrent la créativité et l'initiative de chacun. Pour naître et s'accomplir, les capacités émergées dans un collectif bienveillant inaugurent à la fois un autre mode de management et elles font émerger des postures différentes pour le manager et son équipe, d'encadrant à coach pour le premier, d'employé contraint à collaborateur pour la deuxième.

Le télétravail a bousculé les gens et les pratiques. La situation est devenue apprenante et la responsabilité de l'entreprise sera de fabriquer un environnement capacitaire où les personnes apprendront d'une situation à risques soit en trouvant elles-mêmes la solution, soit en la dupliquant sur celles dénichées chez les collègues. Une autre relation à distance peut être créée entre manager et collaborateurs dans la recherche collective de la résolution d'un problème technique, ce qui ne sera pas sans impacter une autre résolution, celle du conflit sociocognitif.

Ne pas identifier la nature de la difficulté vécue par les travailleurs serait pour l'entreprise constitutif d'un handicap qu'elle ne saura que difficilement surmonter par la suite. Élaborer un environnement de travail propice au développement des capacités reconfigurerait la dimension du travail afin qu'il redevienne une valeur clé grâce à laquelle chacun peut accomplir son dessein…

Elisabeth Provost Vanhecke



LES RH UN ARTEFACT DE L'ÊTRE AU TRAVAIL

ELISABETH**PROVOST VANHECKE**

Systémicienne et didacticienne du travail – Chroniqueuse et auteure

Pourrait-on « accorder » le champ des ressources humaines avec une conscience de soi devenue mature? La crise économique et sanitaire questionne le rapport entre l'entreprise et ses salariés. Se réduit-il désormais à une application numérique chacun dans la solitude de son bureau ou est-ce l'opportunité pour enfin considérer la globalité de la personne, son Être, dans son rapport au travail ?

Le règne du principe de disjonction

Le capitalisme naissant de la première révolution industrielle fut l'instigateur de la séparation entre la personne et le résultat de son travail. Dans l'indifférence des conditions d'existence et de labeur des exécutants, des fortunes particulières ont été élevées au rang de statut social. Alors, un peu partout sur la planète, ont débuté le règne des organisations gagnantes et celui des entrepreneurs Rois.

Le risque de mort au travail et le mouvement socialiste international du début du siècle dernier ont généré les lois sociales de protection et de prévoyance d'après-guerre, ainsi qu'assoupli les règles du droit du travail. Ce mouvement s'est poursuivi jusqu'à aujourd'hui sur des champs contingentés déjà relatifs aux conditions d'emploi. Et il a buté sur l'impact des contraintes du travail sur tout ce qui compose l'engagement individuel, notamment l'émotion transcendée par la recherche d'une finalité personnelle. Le questionnement de la part du symbolisme de chacun dans l'accomplissement de sa tâche n'a pas encore reçu de réponse.

Existent sans coexister, les nantis reconnus et les autres. La grande masse troque son travail contre une récompense monétaire et parfois une reconnaissance personnelle ponctuelle. On retrouve indifféremment dans cet ensemble, les cadres, les ouvriers, les employés et les autoentrepreneurs. N'a-t-on jamais pensé que le supplément d'âme que la personne investit dans son travail est ce qui construit l'image de l'entreprise ? N'y aurait-il pas là une captation pirate du symbolisme de l'individu ? Alors, le principe de disjonction entre l'Être et le résultat de son travail serait consommé.

L'intention est centripète et la motivation centrifuge

Quand, à la fin du siècle dernier, la notion de « ressources » humaines a émergé, elle donna ses lettres de noblesse au principe de disjonction. La logique compétences a parachevé le tout en rejetant le terreau où avait poussé la plante. Le résultat des soins du géniteur, ses compétences, monta en flèche au firmament des obligations du poste de travail sans que la part de l'intention centripète de « l'œuvrier » à la pérennité de sa tâche, orientée vers lui, soit aussi prise en compte. L'Infant résultat a chassé les mobiles de son créateur. L'entité n'a retenu que la part de la motivation individuelle tournée vers l'enrichissement de sa satisfaction productive et financière, mouvement centrifuge, disjoncteur de l'Être et de son dessein.

Est-ce à l'entreprise de prendre en compte les états d'âme de ses salariés ? Le cadre contraint n'est-il pas nécessaire pour arriver à la perfection du geste ? On connaît déjà la réponse à ces questions et on aurait pu continuer à faire l'impasse sur les états d'âme au travail et obliger les personnes à suivre des procédures incontournables encore longtemps. Mais un syndrome de rupture a surgi, l'excentration des autres au travail sur fond de crise sanitaire.

Le manque d'interrelation met en conscience des besoins individuels non satisfaits

Les méandres conflictuels nés à la croisée des chemins entre les orientations centrifuges de l'entreprise et les orientations centripètes de l'individu au travail bénéficiaient pour être aplanis, de la règle théâtrale de l'unité de lieu, d'action et de temps apportée par l'entité, le restaurant, le club sportif ou l'université. Tous ces endroits d'interrelation sont désormais réglementés ou interdits pour mieux se méfier d'un voisin porteur potentiel d'une mort virale.

L'interaction in situ et de visu disposait de grands avantages. La non-satisfaction d'un soi compressé par l'assujettissement d'objectifs insistants avait

pour terrain d'expression la relation à l'autre, catalyseur des non-dits et des pulsions refoulées. On s'était exprimé, ce qui avait aidé à prendre de la distance avec ses rumeurs destructrices. On avait écouté, touché un Autre dont la charge émotionnelle et/ou cognitive était peu ou prou aussi importante que la sienne. Voilà, c'était « reparti pour un tour » !

L'augmentation de la technologie informatique compensera-t-elle le manque de contact charnel avec l'autre ? Peut-il encore exister une rencontre réelle sur tous les plans de nos perceptions avec nos alter ego pour leur délivrer tout ce que l'on ne leur dit plus ou tout ce que l'on ne peut pas leur écrire, restreints que nous sommes par l'écriture fonctionnelle des applications numériques ? Dans un autre temps, même les réseaux sociaux avaient compris qu'on ne pouvait pas passer outre la rencontre réelle. Grâce à leurs applications, on avait la capacité d'organiser des apéros, des rave parties ou des concerts…

Les directions RH sont-elles allées trop loin ou pas assez ?

Les directions des RH arrivent à une croisée des chemins. Soit elles prendraient en compte l'intégralité de la personne au travail et leur activité évoluerait vers l'accompagnement thérapeutique au mieux. En ce cas, les RH changeraient de métier et risqueraient de perdre le but de leur mission, donner le « La » et l'instrument aux salariés pour satisfaire la finalité de l'entité qui les emploient, car ce sont aussi des employés. Quant à la gestion administrative ou même le management, qu'elles n'aient aucune inquiétude, l'intelligence artificielle y pourvoit déjà ! Des robots questionneurs résolvent des conflits relationnels et les bénéficiaires de cette rencontre d'un autre type se disent soulagés…

Soit les RH pourraient restreindre le champ de leur domaine et revenir à ce qui se faisait il y a très longtemps : l'exigence de la tâche pour réussir les objectifs de l'entreprise sans prendre en compte les altérations individuelles de la performance. Pourquoi pas ? Si ce n'est que dans ce cas de figure, le chemin parcouru interpelle aujourd'hui le statut du contrat de travail. Comment peut-on exiger une performance dans un cadre qui n'offre plus toutes les sécurités d'une convention réduite à sa seule soumission, à moins de lever les contraintes de l'exécution du travail ? La mise en avant de la responsabilisation de l'individu aurait pour corollaire, sa liberté de choisir ses ressources et ses processus, qu'il soit cadre ou non cadre. Le contrat de moyens ferait place au contrat de résultat. Alors, serions-nous tous en puissance des autoentrepreneurs ?

Aller vers une maturité de la conscience de soi

Entre entreprise libérée, marque employeur ou parcours collaborateur des initiatives ont émergé. La frontière entre libération de l'Être et contraintes au travail reste floue et surtout instable. Le mouvement de la « Raison d'Être » recherche encore ses marques et n'a pu résoudre les conflits entre une orientation centripète individuelle et une motivation centrifuge demandée par l'entreprise à son personnel. Leur alliance est-elle impossible ?

Le télétravail a libéré l'autonomie individuelle sans pour autant changer les fondamentaux du contrat de travail. Les « belligérants » continuent à s'accrocher à leurs privilèges, droit de soumettre pour les uns contre droit à la protection pour les autres. Cet univers conçu dans les affres d'un hier dépassé a bien du mal à résoudre les problématiques sécuritaires et globalisantes d'aujourd'hui. Le moment est celui où, grâce au relais des médias, les prises de position « identitaristes » des uns pèsent autant que la voix d'un chef d'État ; quand par ailleurs, le stress au télétravail monte en puissance chez les isolés sans que le mobile du mal-être soit identifié. La pérennité des modes de vie synchroniques qui prennent appui sur le passé en y intégrant les évènements de l'instant, est remise en cause. Ceux-ci n'ont pas absorbé le devenir aléatoire des ruptures structurelles et individuelles.

La conscience de soi dont le socle repose sur ce qui est cher à chacun, son côté symbolique, met dans l'assiette de la Roberval ce qu'elle voudrait recevoir en contrepartie du travail. Cette charge est bien lourde pour l'entreprise : comment pourrait-elle rééquilibrer le poids des deux côtés de la balance entre une conscience individuelle et une conscience collective qui n'ont pas encore atteint leur maturité ?

Y voir clair, enfin, serait le vœu d'un individu dans une société qui ne permet plus sa libre expression sous peine de culpabilisation. Choisir sa propre limite d'action et de pensée sans qu'elle soit imposée, ni par une entité ni par les médias, plus qu'un enseignement, c'est une éducation et elle commence à l'école. Mais ceci est une autre histoire !

Elisabeth Provost Vanhecke

Les étudiants de l'IAE Gustave Eiffel
présentent la 12ème édition du Colloque RH :

Briser le plafond de verre : **mythe ou réalité ?**

Table ronde 1 : La mixité Femme-Homme dans les entreprises : un vecteur de performance ?

Table ronde 2 : La féminisation des équipes de direction : des paroles aux actes

INSCRIVEZ-VOUS ICI

8 JUIN
9H-12H30

Avec les participations de...

TABLE RONDE 1 : LA MIXITÉ FEMME-HOMME DANS LES ENTREPRISES : UN VECTEUR DE PERFORMANCE ?



Aadil Bezza
DRH de Nestlé



Morgane Dion
Fondatrice d'Equally Work



Olivier Duhagon
DRH d'Enedis



Amel Kefif
Directrice d'Elles Bougent



Thomas Breda
Chargé de recherche au CNRS, chercheur affilié à l'École d'économie de Paris



Frédérique Pigeyre
Professeure Cnam, titulaire de la Chaire « Genre, mixité, égalité femmes/hommes de l'école à l'entreprise »

TABLE RONDE 2 : LA FÉMINISATION DES ÉQUIPES DE DIRECTION : DES PAROLES AUX ACTES



Laurent Guillaume
DRH Colas Rail



Céline Parsoud
Diversité et inclusion & Employé experience manager chez Ubisoft



Elena Foures
Fondatrice & Executive coach IDEM PER IDEM Consulting



Antoine de Gabrielli
Fondateur de Companieros, l'École du Sens au Travail



Corinne Bidallier
Country Manager - Vice President at Cornerstone OnDemand



Benedicte Tilloy
Ancienne DRH et dirigeante SNCF et fondatrice de l'agence 10h32

Colloque RH

UPEC Université Paris-Est Créteil Val de Marne · iae Gustave Eiffel École de management · Cornerstone · ANDRH · LeLab RH · MAGRH Le premier média multimodal de l'écosystème RH · FACE Paris · CoachHub



LA PRISON DES PROTOCOLES

OU LA FIN DES APPRENTISSAGES

ELISABETH **PROVOST VANHECKE**

Systémicienne et didacticienne du travail – Chroniqueuse et auteure

Pour ne plus subir les protocoles, vaut-il mieux partir ou rester et tirer un trait sur l'amour de son métier ? « Je n'en peux plus » m'avoue l'infirmière dans un soupir. « J'aime mon métier mais on n'a plus les moyens de l'exercer : plus assez de crédits, des protocoles contraignants à suivre en plus des services de soins. On a perdu notre autonomie au travail et l'administratif nous étouffe ! » Cette réflexion de lassitude n'est pas isolée. On l'entend dans les entreprises, les institutions et toute structure dont les héritiers de Fayol ont submergé les métiers. Alors faut-il que l'individu change d'organisation ? mais pour aller où ? dans une autre aussi kidnappée par les protocoles ? ou s'exclure de son travail en ne les respectant plus ? ou aller vers le burn-out, impasse de sortie pour de nombreux salariés ?

Le protocole, du geste au kidnapping de données

Attention, le Roi arrive ! Le grand chambellan a frappé les trois coups symboliques de la venue du monarque. La poitrine exaltée par son pourpoint en dentelle, le nez des bourbons de profil, le Roi avance la jambe droite gantée de soie et marquée d'une jarretelle. Et il pose un instant, le temps que sa royale grâce se répande sur les courtisans amassés dans la grande salle du trône. Les uns et les autres se courbent, s'agenouillent quand Louis daigne passer devant eux. Le protocole ou étiquette est respecté au geste près et laisse toute liberté à la cour de se dévisager les uns et les autres afin de capter une information qu'ils conserveront pour eux.

Très éloignés du grand Roi, les protocoles réseau, ceux de communication ou ceux d'internet, modélisent, catégorisent et engrangent des informations dont les approvisionneurs de données les engraissent : vous, moi, les salariés du secteur privé et du service public, les indépendants, les libéraux, les toubibs, les commerciaux... Ces protocoles ont des noms, Sales Force, protocole de soins ou applications numériques. Ils conviennent de la façon dont doivent être échangées les données. Ils argumentent, est-ce vraiment utile, pourquoi on n'est pas en mesure de passer outre alors qu'on ne peut plus procéder autrement ! Leur expérience constitue l'objet de savoirs faire particuliers inscrits aux registres des nombreux référentiels de compétences. Et sans leur connaissance, point d'embauche !

Entre temps, le respect des normes a fait un arrêt sur la période ISO avec l'écriture de procédures. Audités, les salariés ont décliné bien volontiers leur manière de réaliser le travail ; qui, figée sous couvert de respect des « bonnes pratiques », s'est le plus souvent endormie pour mieux les contraindre à exécuter ce qu'il avait eux-mêmes décliné, à l'instant où la question fut posée, dans les circonstances et les interrelations du moment. Toute chose n'est-elle pas égale par ailleurs ?

L'espoir de la qualité totale

Dans les années quatre-vingt-dix, (il y a un siècle !), je me suis enthousiasmée pour un livre que je trouvais formidable, « Le but » de John Kenneth Galbraith. Cet économiste, qui a été le conseiller du Président John Fitzgerald Kennedy, fustigeait le poids de la technostructure dans les grandes entreprises et souhaitait donner les moyens aux entités de taille plus modeste de pouvoir se faire entendre sur les marchés. Son livre présentait comment diagnostiquer l'entreprise, découvrir en interrelation avec tout son personnel ce qu'il nommait les « goulots d'étranglement » afin de pouvoir y remédier. Dès qu'un dysfonctionnement avait été résolu, JKG mettait en garde, un autre s'installe et pas souvent celui qu'on croit. Sa préconisation était de remettre « l'œuvre sur le métier » chaque fois que nécessaire car tout change. Par ce

fait, l'approche de JRG fut baptisée « qualité totale ».

Avec le recul du temps, cet économiste « de génie » avait mis en évidence la différence entre le modèle, méthodologie d'investigation de la structure valable ad vitam aeternam quelles que soient la nature et les caractéristiques d'une organisation ; et la modélisation, qui telle la photographie qui en résulte, n'est utilisable qu'au seul moment où elle a été prise. Car ce n'est jamais la même Garonne qui coule sous le Pont Neuf à Toulouse…

Mais où est passé le « fond de commerce » du salarié ?

Dans les mêmes années quatre-vingt-dix, un cabinet de conseil américain Hay, avait mis en évidence le surplus de valeur apportée par le salarié à son métier suivant sa posture dans son poste. Ce qui a été appelé le « fond de commerce » de la personne. Celui-ci pointait la maîtrise technique plus ou moins grande du domaine par l'individu, ainsi que ses capacités de recul et de hauteur de vue pour appréhender les enjeux de son métier dans la stratégie de son entreprise. Tous ces critères étaient répertoriés dans une « Grille Métier » appliquée dans le cadre d'une évaluation collégiale, au cours d'un comité de gestion de carrière du métier. Cette méthodologie applicable quel que soit le poste, l'individu ou l'entreprise, permettait de distinguer le débutant du professionnel du senior et de l'expert (1).

On remarquera que l'on traite de « Métier » et non de compétence ; que l'on vise l'interaction collégiale dans laquelle se forge le savoir et pas des référentiels protocolaires de compétences ; et qu'il s'agit de la carrière dans le cadre d'un métier, non pas d'un parcours collaborateur aux nombreuses compétences…

Comment le développement de l'intelligence au travail peut-il ignorer l'apport de l'interaction en situation ?

Plus loin de nous, dans la première moitié du siècle dernier, des précurseurs constructivistes (2), ont souligné le rôle fondamental de l'interaction sociale dans le développement de la cognition, que ce soit chez les enfants (3) ou chez les adultes (4). Produit d'une communauté de travail qui joue un rôle central dans le processus d'apprentissage, elle « donne du sens » à l'activité. Ainsi, le développement cognitif de l'intelligence au travail est fondamentalement un processus socioculturel. Repris dans les années 2000, les diagnostics terrain des adeptes de la didactique professionnelle (4) ont permis sur les chantiers, dans les ateliers ou les bureaux, de « discriminer » au sens de personnaliser, les niveaux de professionnalisation des individus qui exercent leur métier. Ils en ont identifié les pratiques et les savoirs d'action inventés, reproduits et retransmis à leur environnement.

Ainsi, les didacticiens du travail ont aidé à identifier comment se déroulait la tâche, quelle qu'en soit la nature ; de quelle façon sa compréhension évoluait de l'ordonnancement jusqu'à son exécution, en passant par les apports d'évaluation, de jugement ou de créativité des personnes concernées dans les circonstances de la situation de travail.

Cette méthodologie a permis de repérer l'impact des situations sur la façon dont se réalisait la tâche ; et que si un élément de la situation changeait, qu'il soit matériel, virtuel ou relationnel, toute la réalisation de la tâche en était impactée. Elle a également identifié que chaque personne au travail quel que soit son niveau, lui apportait un tour de main singulier, une réflexion individuelle ou une invention émergente. Tel ce supplément d'âme qui construisait les Œuvres des compagnons d'antan…

Cette approche pointe l'apport de la subjectivité de la personne et celle de la situation de travail à toute réalisation de la tâche.

Et la compétence dans tout cela ?

À l'instar du CNPF (Centre National du Patronat Français), futur Medef (Mouvement des Entreprises de France), la logique compétence est apparue dans les années 1980. Afin de satisfaire le développement des entreprises et la standardisation des produits, les patrons, l'APEC (qui n'a pas changé de nom depuis) et



l'ANPE de l'époque (futur Pôle Emploi) ont cru découvrir l'Eldorado de la « Ressource Humaine », terme inventé dans la foulée de cette instrumentalisation exaltée de l'individu au travail. Alors les premiers référentiels de postes se sont dotés des fameuses fiches de compétences qui les déclinaient en savoir, savoir-faire et savoir être.

Enfin on pouvait comparer un poste à un autre, quelle que soit l'entreprise ou son secteur, mettre en perspective les profils de rémunération et standardiser les emplois. Bref, que des bienfaits pour les chefs d'entreprise qui désormais ont embauché non plus d'anciens militaires pour administrer le personnel mais de « vrais » DRH dont la reconnaissance universitaire de ce qui est devenu un métier fut apportée par les premiers diplômes dans la spécialité « RH ».

Puis la compétence s'est installée comme référence à l'emploi et le métier qui lui correspondait s'est éloigné un peu plus tous les jours. Les normes ISO ont plutôt été utilisées pour gagner des parts de marché plutôt qu'à remettre l'œuvre sur le métier comme le préconisait JRG. Le « pas de vague » a remplacé le but, qui faisait que la pratique d'un salarié était associée à la stratégie de son entreprise. Stigmatisée, la « Reine Compétence » a écrasé la subjectivité de la personne et l'impact de la situation sur la réalisation du travail. L'individu a dû exécuter son savoir d'action, quoiqu'il lui en coûtât dans des circonstances qui ne lui étaient pas forcément favorables et en suivant des façons de faire normalisées, les protocoles…

Le travail c'est comme l'école, chacun peut y trouver du plaisir !

Et pourtant ! Travailler est susceptible de donner du plaisir : plaisir à écouter les pairs, plaisir à expérimenter, plaisir à comprendre l'erreur ; plaisir à apprendre de la situation, à dénicher des solutions ; plaisir à imiter le collègue et trouver ça bien ou y apporter des améliorations ; plaisir à partager avec les autres sa réussite ou une difficulté non résolue ; plaisir à apprendre par soi, dans l'interrelation ou dans la confrontation ; plaisir de donner ce que l'on sait, de transmettre son expérience à un « jeunot » ou à un nouveau venu ; plaisir d'être utile, POUR son organisation, ceux pour lesquels on s'emploie, clients ou usagers ; plaisir de se lever le matin pour aller travailler et de revenir le soir dans sa famille avec son quant à soi accompli…

À quoi sert de travailler si ce n'est pour soi, les autres, grâce à eux et avec eux ? Être reconnu au-delà de la récompense salaire ? Être fier de porter les valeurs de son organisation afin d'être en mesure de les transmettre et s'être enrichi d'un savoir terrain où l'on a pu exercer ses capacités, mobiles et motifs suspendus au désir de se réaliser par le travail…

Quelle place les protocoles qui ponctuent strictement les savoirs d'action laissent-ils à l'initiative, la bonne volonté, au bonheur de la réflexion, à l'apprentissage ou à la contradiction salvatrice pour décider dans une situation à risques ? Ainsi qu'au développement au quotidien des modes opératoires spontanés de la capacité de transversalité ou de transférabilité de l'expérience qui émerge en situation ?

Les protocoles ont substitué la compétence à la tâche

Dans ce que l'on croit être un progrès, la contrainte de résultat, la tâche, accomplie en autonomie par la personne, a été remplacée par une contrainte de moyen, suivre le protocole ISO ou le protocole de communication dans toute l'abnégation (sacrifice de soi) de sa subjectivité, de son métier et de sa carrière. Dans l'ignorance complète de la permanence du changement, de l'impact de l'interrelation sur le développement de l'intelligence au travail, pour trop d'entre nous, le sens de l'action a fichu le camp laissant la place au désespoir qu'on n'y peut rien changer, ou aux « médoc » de l'antistress…

La question à se poser serait du style : pour quoi, pour qui, instrumentaliser les individus, salariés, libéraux, patients, usagers ou retraités ? Faire comme s'ils étaient devenus des objets qui n'ont plus le droit d'Etre un Sujet pensant-réagissant à un protocole qui ne leur convient pas ? La pseudo-rentabilité financière a-t-elle encore des excuses quand le taux versé aux actionnaires est mis en perspective avec la nuisance des impacts locaux et écologiques de l'activité de la firme ou de l'institution ? Quand la prétendue compétitivité mondiale fait disparaître les territoires ruraux et l'agriculture de proximité ? Tous ces objectifs fallacieux n'ont pas empêché les fermetures d'entreprise, les licenciements et malheureusement des suicides. Plus que les selfies captés par le smartphone, le numérique a commencé à ravir les pratiques et à les utiliser sans rien redonner en échange aux individus.

Si le travail n'est plus humain, à quoi à qui sert-il ?

Vive le Covid !

La crise sanitaire a excentré le commandement des exécutants, sans pour cela trouver un substitut à la perte de l'interrelation perçue par eux comme le deuil de ce qui restait encore d'humain au travail. Le télétravail a renoué avec l'autonomie du salarié et certains managers sont devenus accompagnants faute d'avoir la main immédiate sur le collaborateur. Certaines statistiques proclament que le télétravail a renforcé de 20 % (?) l'engagement des salariés. Franchement, qui refuserait plus d'autonomie et de liberté dans la façon d'accomplir sa tâche ?

Et pourtant ! La créativité, la posture inventive dans des situations nouvelles, la transférabilité des « compétences » ou leur transversalité est plus que jamais demandée par les entreprises. En fait tout ce qui existait spontanément il y a quelques décennies ! La crise sanitaire a soulevé le voile des modes de fonctionnement contraint des entreprises. Y reviendront-elles ?

Rassurons-nous ! Les protocoles ne sont pas morts ! Ils vont s'adapter, se réinventer ! Les barreaux d'un travail en prison vont à nouveau s'ériger. Et les modalisations vont à nouveau oublier leurs modèles…

Mais jusqu'à quand les individus le supporteront-ils ?

1. Cette approche a été reprise par Arkema, Innovative Chemistry, cf. l'étude D. Masonni d'octobre 2013

2. Le constructivisme, théorie de l'apprentissage, a été développé, entre autres, par Piaget, dès 1923, face au béhaviorisme qui, d'après lui, limitait trop l'apprentissage à l'association stimulus réponse et considérait le sujet comme boîte noire.

3. Jean Piaget Psychologue centré sur le développement cognitif, la théorie opératoire de l'intelligence, et sur l'épistémologie génétique, théorie générale de la genèse des connaissances, applicable au monde du vivant.

4. Lev Vygotsky, théorie socio culturelle du développement cognitif

5. Tels Pierre Pastré ou Patrick Mayen

Elisabeth Provost Vanhecke

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du MAGRH

+ EN LIGNE OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck SUPÉRIEUR



AU SECOURS, MES REPÈRES FICHENT LE CAMP

ELISABETH **PROVOST VANHECKE**

Systémicienne et didacticienne du travail – Chroniqueuse et auteure

Découvrir une autre spiritualité

La santé est malade et a fermé l'horizon de l'espoir. Au quotidien, le goût du travail résiste mal dans la distance des autres… Comment reconnaître ses amis derrière des masques qui ont fait tomber leurs yeux quand ils marchent ? L'instant à vivre ne révèle plus que le goût fade d'un plat réchauffé trop souvent à l'occasion des aléas quotidiens d'un devenir incertain. L'humain peut-il se contenter du moment présent sans l'habiller d'espoir ?

Bobo aux rêves…

Mireille pensait qu'au prochain avril elle serait enfin en mesure de réaliser son voyage de noces aux Caraïbes. Déjà reporté trois fois à cause de la pandémie, un virus a fermé les frontières. Son couple attendra ! Paul souhaitait aller embrasser ses amis d'enfance loin de chez lui dans une province du nord de la France. Il voulait saluer une ultime fois la tombe de celui qui les a quittés cette année. Lui a tout le temps de l'éternité. Et Paul ? Sarah avait forgé des plans pour développer son activité professionnelle. C'est fichu, elle devra faire autrement. La vie continue… mais elle a changé !

Au volant de mon véhicule, j'ai éteint le Bluetooth. Je me remémore l'entretien que je viens d'avoir avec ma nièce. Non encore ancrée dans la certitude que cette fichue réalité qu'on vit tous impactera cruellement le lendemain, elle veut créer une start-up pour aider la planète. Serait-ce le temps qui désormais commence à s'accumuler pour moi, mais j'ai du mal à me projeter dans un avenir heureux où je pourrais réaliser tout ce que je souhaitais : comme avant !

L'important, c'est la rose !

Certains thérapeutes déclarent que lors d'un traumatisme il est crucial de conserver les « autres pieds du tabouret ». Admettons que le premier pied soit celui de la santé, on craint pour elle, pour soi pour ses proches. La perspective est tout sauf rassurante ! Le deuxième pied serait celui du travail : quid de la pérennité de son emploi dans une société qui a compris comment retourner la veste du profit en développant le numérique au détriment des postes ? Quant au troisième pied qui pourrait être celui de la famille, faute d'avenir, quel est celui du petit dernier, lycéen, dont le système éducatif tire l'éducation vers le bas à défaut de répandre l'envie de réussir sa vie ?

Beaucoup n'ont pas la stabilité d'existence qui leur permet d'éviter des fins de mois douloureuses. Alors quand on la possède, de quoi se plaindrait-on ? Qu'est-ce qui manque à la vie ? Peut-être la confiance en quelque chose qui tire pour croire que les possibles restent possibles ; se faire plaisir seulement pour se faire plaisir en ne pensant à rien d'autre… Le troubadour chantait : « L'important c'est la rose ! » Pauvre rose ! Jugée non essentielle, lors du premier confinement son commerce avait été fermé. Tout comme les bars, les restaurants, les réunions entre collègues… Ah ! Où est le temps joyeux des disputes au bureau ? On se met à les regretter ; tout comme le mauvais café du distributeur à la pause de 10 heures… Le souvenir de ce passé peu glorieux donne encore du relief à l'existence. On n'était pas tout seul devant son écran dans un appartement non conçu pour y travailler !

Les croyances se meurent !

Si la religion a tendance à kidnapper le terme « croyance » par le seul fait de croire en Dieu, dans la vie de tous les jours, il existe également moult formes de croyances qui n'en portent pas forcément le nom.

Proches de chacun d'entre nous, une multitude de petits gestes répétitifs ont la faculté de nous rassurer quand on les pratique : aller au bureau tous les matins en faisant chauffer sa voiture juste avant de démarrer ; déjeuner avec ses collègues à la brasserie enfumée « du coin », même sans les cigarettes ; ou jogger quand les étoiles comment à pointer dans le ciel… Ces routines de comportement sont aussi des formes de croyance qui rassurent car elles ponctuent les vies. Ces modestes ancrages du quotidien sont eux aussi attaqués par un règlement sanitaire qui interdit d'aller au bureau tous les jours, de déjeuner au chaud avec ses collègues ou d'aller courir quand les autres sont devant leur télé. Impossible de les exercer à moins de créer une prohibition non organisée des comportements hostiles à la distanciation !

Pour ceux dont l'espoir s'est porté vers la croyance religieuse, échapper à un quotidien rébarbatif peut s'avérer ressourçant pour recadrer les catastrophes climatiques, économiques ou sanitaires par rapport à une intention céleste toujours tournée, selon eux, vers le bien-être de l'humanité. Mais pour les autres qui ont besoin d'éléments matériels pour arriver à s'élever vers la spiritualité, la société interdit désormais d'en afficher les signes ostentatoires. Les réunions du culte limitent le nombre de participants aux offices. Et on se retrouve à faire la queue devant la porte de l'église à défaut de la faire devant celle des lieux profanes des théâtres ou des cinémas !

Il resterait le mythe travail, une croyance refuge où les uns les autres pouvaient se blottir à défaut parfois de satisfaction personnelle. S'investir dans une activité où l'on s'épanouit, n'a-t-on jamais inventé plus belle reconnaissance par la société d'un ego valorisé pour le coup ? La recrudescence du stress au travail, par le fait de la pandémie, a cumulé ses effets négatifs sur le matelas déjà bien confortable des Risques Psycho Sociaux d'avant la crise sanitaire. Il apporte un démenti cruel à cette espérance.

Alors, sommes-nous condamnés à une morosité éternelle ?

La spiritualité n'est pas celle qu'on croit...

Pour notre plus grande chance, dans un monde où le langage technocratique a la fâcheuse tendance à réduire le sens des mots, le terme spiritualité est resté multiple et complexe sans qu'une acception prenne le pas sur l'autre. Bien évidemment il évoque la religion avec la perspective de l'humain en relation avec des divinités ou la philosophie et son opposition entre l'esprit et la matière. La spiritualité peut aussi convoquer toute recherche de sens ou d'espoir dissociée d'une religion, l'aspect esthétique de la littérature ou encore un humour que l'on dit spirituel, sans que la liste des définitions soit exhaustive !

Tel un hologramme, chacun y rentrera par la porte qu'il souhaite.

Quand Bertrand est parti courir en forêt de Bouconne (Haute Garonne), il a failli tomber tant sa tête était remplie de tableaux sous Excel et de documents Pdf... Une racine d'arbre en plein milieu du chemin ; « Fichu arbre ! » maugrée-t-il ! Alors il se met à regarder là où il pose les pieds... jusqu'à ce qu'un chant d'oiseau lui fasse lever le regard. « Un rouge-gorge ? Par ce froid ? » se dit-il ? Sans l'avoir pensé au préalable, il recherche d'où vient le bruit. « D'un sapin ? Non, ce sont les mésanges qui y font leur nid. Ce doit être ce grand chêne « déplumé » juste au bout du chemin forestier » Au fur et à mesure que Bertrand s'en rapproche, le chant s'intensifie. Il ne sent plus le froid piquant qui lui brûle la poitrine ni la veste technique pas assez chaude pour courir par cette température. Une lumière flamboyante l'aveugle et l'oblige à s'arrêter. Et là, le soleil couchant en toile de fond, à travers les branches noircies par l'hiver, le petit piaf juché sur l'extrémité de l'une d'entre elles, aspire à gorge déployée le moment de vie et offre à tous ceux qui veulent l'entendre sa sérénade d'un soir glacial de janvier...

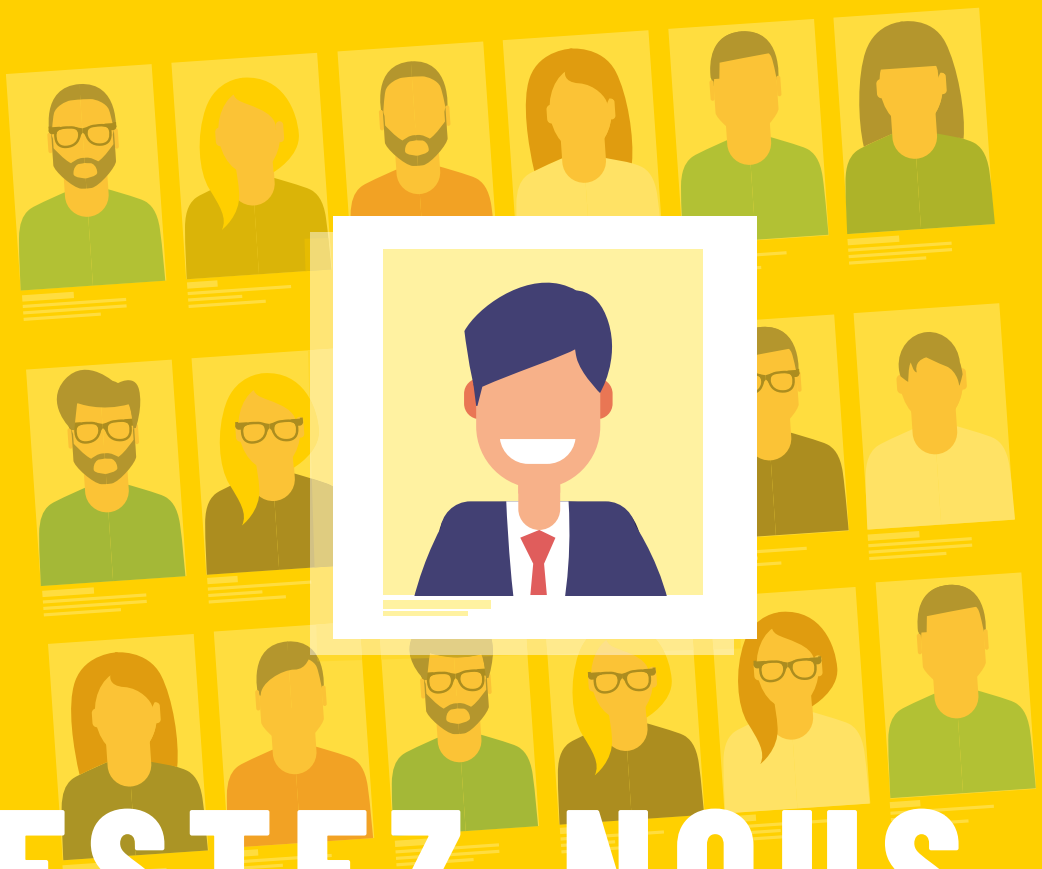
Bertrand est bien loin des documents sous Excel et des Pdf... Son esprit fusionne avec cette nature si généreuse qu'il avait oubliée. La beauté environnante réveille ses sens. Un sentiment de bonheur l'envahit. Il respire plus fort et ferme les yeux... Il pense : « Et si être heureux c'était juste « ça » ? » Un moineau, sur un arbre, dans le rayon du soleil couchant...

La vie sociale a rempli les existences de séquences programmées et tournées vers des résultats : la paye à la fin du mois, la scolarité des enfants ou la machine à laver tombée en panne qu'il faut changer. Quand tous ces repères matériels se cassent la figure, à quoi bon continuer à les chercher comme on les rencontrait avant la crise sanitaire. Il en existe d'autres ! Je me souviens, il y a longtemps, quand j'étais étudiante à Paris, je prenais le métro tôt le matin et la ligne traversait la Seine gelée. À travers le givre des carreaux, je m'abandonnais à la magie de la naissance d'un jour nouveau dont la promesse m'a laissée croire que ma vie serait belle...

Elisabeth Provost Vanhecke

Les profils pénuriques
que l'on s'arrache sont aussi sur
TWITTER et **LINKEDIN**

ON VA VOUS LES TROUVER AVANT TOUT LE MONDE !



TESTEZ-NOUS !!

OFFERT SOUS 24H :
un comptage sur **Twitter** et **Linkedin**
de candidats actifs ou cachés sur vos métiers cibles

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC BUSINESS SCHOOL · AXA · EPOKA · Senior Compagnie · THALES

SMART DATA POWER®

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14

En partenariat avec LeLab RH



LA DATA BOULEVERSE LES RH ET LE MANAGEMENT

STEPHANE **WALLER**

CEO et Co-Founder – Bleexo

Si on revient quelques années en arrière, il était assez rare de compter dans les comités de direction la présence de DRH. La plupart était rattachés au directeur administratif et financier. Heureusement ce temps est révolu et maintenant les Directeurs des Ressources Humaines ont trouvé leur place parmi leurs pairs dirigeants. En revanche les DRH souffrent encore d'un mal qui les dessert : le manque de « chiffres ». Si on les compare à leurs collègues marketeurs, financiers, industriels, commerciaux, les DRH ont finalement assez peu de datas à produire.

Ou plutôt pour préciser, les DRH manquent de chiffres pour analyser, valider et mesurer les investissements portant sur la partie « soft » du travail. Jusqu'à peu de temps en arrière, le DRH pouvait compter quasiment exclusivement sur son SIRH. Il avait à sa disposition des datas sur le nombre de jours d'absence ou la rémunération moyenne d'un salarié mais il n'avait aucune donnée chiffrée sur l'engagement des collaborateurs, leurs gains en compétences, leur niveau de coopération, leur alignement sur la stratégie ou l'impact réel d'un programme de formation managériale déployé à grande échelle : impossible d'avoir une analyse ROIste.

Et le manager ?

Quand on s'intéresse au manager le constat est identique : les managers disposent de nombreuses données sur leur activité. En revanche, à part quelques données RH sur leur équipe, ils n'ont pas d'informations sur la partie soft skills.

Heureusement, les start-ups sont passées par là et l'innovation RH pénètre aujourd'hui toutes les entreprises. Qualité de vie au travail, engagement, compétences, bien-être au travail, motivation, formation, etc., les possibilités offertes aux DRH aujourd'hui sont innombrables voire infinies. Un problème réglé.

Mais un problème nouveau point son nez : Cela crée parfois une incompréhension de la part des équipes RH des entreprises : Comment s'y retrouver ? Comment même savoir ce qui existe ? Par où commencer ?

Ces chiffres sont merveilleux mais ils ne servent à rien s'ils restent chiffres.

C'est ainsi qu'aujourd'hui les équipes RH très tournées vers le développement imaginent comment passer des chiffres à la réalité. Comment passer de l'information à la transformation ? Prenons un exemple : chez Bleexo, nous avons une prise de pouls régulière des équipes. Elle mesure en temps réel de très nombreuses informations liées à la qualité de vie au travail et à l'engagement.

- *Certaines entreprises décident que les informations récoltées sont l'exclusivité des dirigeants ;*
- *D'autres entreprises vont beaucoup plus loin et les partagent avec les managers ;*
- *Et enfin, les meilleurs élèves ou plutôt les entreprises avec la plus grande maturité managériale rendent les résultats accessibles à tous, en toute transparence. Ainsi d'une part, elles aident les équipes à se réguler, et d'autre part, elles favorisent fortement l'empowerment. C'est l'avenir.*

Tous les chiffres aujourd'hui disponibles modifient profondément le rôle du manager.

Prenons un premier exemple : Auparavant un collaborateur avait besoin du regard de son manager pour comprendre si ce qu'il faisait correspondait aux attentes tant quantitatives que qualitatives. Cela rendait le manager essentiel. Ça le sacralisait. La parole du manager était essentielle. La relation était assez descendante.

Aujourd'hui, un collaborateur peut très facilement avoir un feedback sur son travail grâce à des outils développés par la HR-Tech. Ainsi le rôle du manager est transformé, celui-ci ne détient plus « la » vérité, et la relation qui se construit entre un manager et son collaborateur est beaucoup plus saine. Cela pousse à une relation d'un type adulte / adulte.

Prenons un deuxième exemple : au-



jourd'hui les cartes du pouvoir dans l'entreprise sont transformées avec la Tech qui permet des organisations beaucoup plus transversales, des liens entre équipes et collaborateurs sur des surfaces beaucoup plus larges. Ici aussi, la Tech transforme l'entreprise en gommant peu à peu non pas la hiérarchie verticale mais le pouvoir vertical.

Prenons un dernier exemple : les collaborateurs peuvent apprendre seuls, dans l'entreprise, en dehors de l'entreprise : le rôle des managers et des RH sur la formation a donc été bouleversée en très peu de temps. Leur place est moins essentielle sauf s'ils la réinventent

Le rôle du manager et des (d)RH peu à peu se transforme. Les compétences attendues ne sont plus les mêmes : capacité d'organisation, intelligence émotionnelle, empathie, leadership, etc. En peu de temps, le manager est passé de celui d'expert « qui sait mieux faire que les autres » a un rôle de coordinateur, leader, développeur.

Le manager augmenté

Ce changement n'est possible que grâce à toutes les données dont il dispose sur son équipe, sur le fonctionnement de celle-ci, sur les compétences de ses collaborateurs, sur leurs aspirations etc. Pendant des années, le manager qui déléguait organisait et contrôlait, avait à sa disposition des outils rationnels lui permettant une meilleure efficacité productiviste. Aujourd'hui on attend beaucoup plus du manager. Mais attention, les super héros n'existent pas. Heureusement le manager a enfin à sa disposition des outils d'analyse et de compréhension des softs-skills pour lui-même, son équipe et ses collaborateurs. Ces outils rendent possible sa mission nouvelle. Ils ouvrent le champ des possibles managériaux. Peut-on parler de manager augmenté ? Combien d'entreprises ont vraiment compris qu'avancer dans cette direction est une obligation pour coller à un changement de cuture du travail inéluctable ?

Stéphane Waller

Lien url website : https://www.bleexo.com/

Lien url offre d'essai : https://bleexo.com/demander-un-essai



MASTER
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

IAE LILLE UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT

Université de Lille

IAE FRANCE Écoles Universitaires de Management



GLOBAL DEAL UNE PLATEFORME POUR UN DIALOGUE SOCIAL MONDIAL

JEAN-CHRISTOPHE **SCIBERRAS**

Propos recueillis par Philippe Canonne

Global Deal est une initiative internationale visant à faire du dialogue social un outil de responsabilité et de développement. Les adhérents de Global Deal sont des Pays mais aussi des multinationales, des syndicats et des organisations internationales. La France en est membre depuis 2017. Grace à ce dialogue des accords-cadres internationaux ont pu être signés par des grands Groupes, entr 'autres EDF, Solvay ou l'Oréal, avec les Fédérations syndicales mondiales et témoignent d'un engagement public fort. L'objectif de ces accords est de garantir un socle commun en matière de respect des Droits humains fondamentaux et de politiques sociales. A une époque où la mondialisation est questionnée, le Global Deal démontre que le dialogue social mondial constitue une réponse concrète à l'un des grands défis de notre époque. Il est source d'une meilleure compréhension et apporte des garanties nouvelles aux salariés des pays où les entreprises internationales sont implantées.

Jean-Christophe Sciberras, DRH, a été nommé successivement par Muriel Pénicaud et Elisabeth Borne coordinateur de la plateforme Global Deal France; il revient sur l'historique et le fonctionnement du dispositif, les bénéfices qu'il apporte aux entreprises internationales et l'engagement des pouvoirs publics.

Jean-Christophe Sciberras, pourquoi votre intérêt pour Global Deal ?

Nous autres DRH de Groupes français passons beaucoup de temps à nous occuper des sujets franco-français et pas assez à travailler sur ce qui se passe à l'autre bout du monde. Même quand le Groupe a plus de salariés en dehors de la France que sur son territoire historique, ce qui est souvent le cas. On est très réactif aux sensibilités du siège social -le Social peut en faire partie- et dans le même temps on connaît mal ce qui se passe dans les filiales.

Pourtant le monde a changé, les groupes se sont mondialisés tandis que les responsables des Relations Sociales manquent souvent de culture internationale. Il faut les aider à accompagner ces changements. Il faut bien comprendre qu'il se passe un tas de choses ! Par exemple aujourd'hui des Comités européens ouvrent leur propre compte Twitter et communiquent largement. Des syndicats investissent les réseaux sociaux ou font le buzz. Vis à vis de ces phénomènes, les groupes restent trop souvent dans une position défensive. Ils risquent de perdre dès lors le contrôle et les choses vont se passer sans eux.

Quel est l'historique de Global Deal ?

En 2016 le Premier ministre suédois Stefan Löfven, lui-même ancien syndicaliste suédois de la Métallurgie, a lancé une initiative internationale partant du constat très politique que « la globalisation est en train de reculer très rapidement », des barrières se dressent partout et le populisme va rafler la mise. Alors pourtant que la mondialisation a eu de nombreux effets positifs. Le monde a changé en bien grâce à la globalisation mais on ne parle que de ce qui n'a pas marché (délocalisations, dumping, évasion fiscale...). On ne parle jamais des effets bénéfiques. Les acteurs d'entreprise sont sur la défensive quand ils sont questionnés. Cette gestion low profile et cette prudence se retournent contre eux.

C'est pourquoi Stefan Löfven a mis en place une équipe de diplomates suédois pour « vendre » son initiative à d'autres pays. La France adhéré en novembre 2017 lorsque Emmanuel Macron a signé au Sommet de Göteborg. rejoignant une vingtaine d'états adhérents. A charge pour eux de contacter les multinationales ayant leur siège dans leurs pays pour les faire adhérer. Murielle Pénicaud, Ministre du Travail, a invité à Grenelle en décembre 2017 les partenaires sociaux. Ils sont tous venus sauf la CGT et le Medef. Et elle a lancé Global Deal pour la France avec 14 grands groupes. Aujourd'hui, c'est l'OCDE qui a pris la responsabilité de Global Deal et qui l'anime. Ainsi la dimension internationale est forte.

Vous y étiez parmi les premiers ?

J'étais à l'époque DRH France et Directeur des Relations Sociales du groupe Solvay et j'ai été désigné Coordinateur pour la France de la plateforme Global Deal. J'avais de longue date un intérêt pour les Relations Sociales à l'international. J'avais déjà lancé au sein de l'ANDRH en 2015 (dont JC Sciberras a été Président national, Ndlr) une Commission des DRH d'entreprises internationales pour confronter leurs expériences. Ils ont rejoint ensuite le Global Deal.

Quels sont les objectifs de Global Deal ?

Essentiellement partager les expériences et améliorer la connaissance de l'international.

A cette fin nous nous réunissons chaque mois et sur diverses thématiques.

Des réunions « Pays » où un sachant présente la spécificité et la culture sociale d'un pays et favorise les échanges. On y parle de tout, sauf de la France. Et on découvre que les Groupes français n'ont pas à rougir de ce qu'ils font. Ils sont à l'origine de belles réalisations en matière sociale dans leurs périmètres à l'international. Le Global Deal permet aussi de les montrer aux autres pays.

Egalement des réunions par thèmes, comme l'égalité hommes / femmes, où on présente ce que font ces groupes au niveau mondial, et pas seulement en France. Nous avons aussi des réunions sur les processus de dialogue social, comme le fonctionnement des comités européens ou la négociation d'accords mondiaux. Et enfin des rencontres ou chaque société présente sa politique Groupe de Relations sociales, celle qu'elle met en œuvre à l'interne en tant que Groupe.

Tout cela fonctionne bien et régulièrement. Dieu sait qu'il y a du boulot !

D'autres réalisations ?

En 2019 lors du G7 en France, il y a eu une réunion des Ministres du Travail des pays du G7. La plateforme du Global Deal France a été sollicité par la Ministre pour l'aider à la préparer sur les sujets à l'ordre du jour. Et nous avons été invités à présenter nos pratiques et propositions. Dans ce cas, on voit que Global Deal a pu aller plus loin que l'échange d'expériences et a alimenté les pouvoirs publics. En délivrant des présentations plus larges que la France il a alimenté la réflexion par des pratiques réelles.

Cette expérience va se renouveler. Global Deal vient d'être associé à la préparation de la Présidence française de l'Union Européenne au premier semestre 2022.

Quelles sont les points saillants pour Global Deal dans la période à venir ?

Assurer la croissance de la participation au Global Deal et poursuivre sa forte prise en compte par les pouvoirs publics.

Sur le premier point aujourd'hui 29 grands groupes français sont adhérents à Global Deal. La France est un des pays où l'initiative marche le mieux. La plupart des grands pays européens sont adhérents sauf l'Allemagne. Plus un certain nombre de pays extra européens pour un total aujourd'hui d'une centaine de membres.

La démarche Global Deal est caractérisée par le pragmatisme, voulu dès l'origine par les suédois. Pas de formalisme ni de Charte ou de Manifeste. C'est informel. Et gratuit ! On adhère tout simplement sur le site de Global Deal https://www.theglobaldeal.com/ . Global Deal ce sont des convictions mais pas un modèle unique. Ainsi la Suède, fondateur du projet et qui est pourtant exemplaire en matière de dialogue social, n'a jamais essayé de mettre en avant son modèle social, pourtant impressionnant d'efficacité. Une grande Liberté est laissée aux participants dans le choix des modalités de mise en œuvre d'un dialogue social global.

Et les pouvoirs publics encouragent Global Deal ?

En France le Ministère du Travail s'engage fortement dans les activités de Global Deal, en assurant un portage politique et organisationnel. Toutes les réunions se font d'ailleurs dans la salle des accords de la rue de Grenelle ! Et en ouvrant des perspectives de participer à la dynamique internationale. Plus concrètement les Ministres du Travail successifs se sont montrés très porteurs pour la création puis au développement de Global Deal.

Il doit bien y avoir quelques irritants dans ce tableau ?

Il y a quelques grands absents. En France le Medef n'y est pas. Il n'a pas voulu adhérer pour des raisons qui lui appartiennent mais c'est dommage. Notamment parce que dès le début le patronat suédois a refusé pour des raisons locales. C'est aussi la raison de l'absence de l'Allemagne. C'est le pays du consensus social et l'Etat n'adhère pas si un de ses acteurs sociaux s'y oppose. On peut néanmoins espérer que la gouvernance de Global Deal par l'OCDE devrait permettre à l'avenir de dépasser ces différents.

Quelles pistes ?

Désormais dans les réunions de Global Deal France nous proposons aux entreprises, c'est-à-dire à leurs DRH ou Directeurs des Relations sociales, de venir avec un représentant du personnel. C'est souvent le Secrétaire du Comité européen. Cela enrichit évidemment la représentativité des entreprises et le débat. C'est une évolution importante car elle permet une connaissance plus fine, plus vécue, plus partagée des politiques sociales mises en avant par les grands Groupes.

Une autre piste est le développement de Global Deal en France, c'est-à-dire augmenter le nombre d'entreprises adhérents. A ce sujet la nomination de Murielle Pénicaud comme Ambassadrice de la France à l'OCDE est un atout précieux.

Pour conclure ?

Pour conclure il reste du boulot ! Poursuivre et développer l'axe de travail sur la connaissance de l'international par les entreprises. Faire connaître les réalisations de nos entreprises, notamment sur les réseaux sociaux. Pérenniser la participation et la contribution à la réflexion des pouvoirs publics.

Des sujets forts restent à ouvrir. Par exemple le « living wage » : Salaire décent, ou salaire correct, ou salaire minimum ?

Propos recueillis par Philippe Caronne



OUT OF THE BOX ? OUI SANS DOUTE MAIS QU'Y A-T-IL VRAIMENT DANS LA BOX ?

JONATHAN**GOLDFARB**

Directeur Recrutement, Formation et Digital RH de l'enseigne Franprix

Propos recueillis par Philippe Canonne

Jonathan, qui êtes-vous ?

Je suis le Directeur Recrutement, Formation et Digital RH de l'enseigne Franprix, qui appartient au Groupe Casino.

J'ai commencé chez Monoprix sur divers projets RH. Je n'avais pas choisi initialement les RH. A l'origine j'ai fait du Théâtre. Pour payer les cours de théâtre j'ai travaillé chez MacDo. C'est là que j'ai découvert la préoccupation pour les salariés et le monde des RH. Initialement j'avais un Master de Psychologie clinique. L'Humain m'a toujours attiré. Mais j'étais déjà plus intéressé par le mécanisme de fonctionnement, la causalité que par le soin. Aujourd'hui j'ai la chance de pouvoir exercer ce métier qui me plaît.

C'est quoi votre métier aujourd'hui ?

J'écris et je pilote des stratégies pour attirer, sélectionner, recruter, fidéliser et former nos futurs collaborateurs. Sur la casquette plus digitale je cherche sans cesse des supers outils pour faire tout cela. Je suis un peu geek et je fais d'autres choses à côté. J'enseigne à l'IGS, c'est très agréable pour moi. Je participe aussi à des comités de sélection, des jurys pour des incubateurs de startup et je participe actuellement à un projet entrepreneurial.

Et tout ça vous ramène aux RH ?

Oui, les RH c'est de l'Humain, de la rencontre. Comment optimiser les relations entre les gens et peut- être les rendre heureux. Je ne suis pas dans la RH sur un poste régalien. Je suis plutôt dans le Développement RH. Ce sont les côtés Fun de la DRH, j'en ai bien conscience.

Développeur RH alors ?

C'est le métier que je fais aujourd'hui. Avec une pointe d'impertinence, d'immaturité assumée. Je suis souvent hors du cadre. Je ne suis pas sûr d'être un RH comme les autres. Encore que peut être je le sois de plus en plus... Mais on me dit souvent que je pense hors des sentiers battus.

Out of the box ?

Oui sans doute mais qu'y a-t-il vraiment dans la box ? Est-ce que la box n'est pas devenue la Norme ? La Liberté s'est tellement distendue qu'à force d'être en marge on finit par être dedans. Souvent on parle de profils atypiques qui sont en réalité devenus la norme. Au temps des startups, des influenceurs, la norme est constamment réécrite.

La RH utilise de plus en plus les outils du marketing, du créatif ; et le créatif est atypique. Certes les outils on les utilise. Mais la figure RH pour continuer à exercer ses fondamentaux doit « se marketer ». Sans travestir l'essence des RH.

Ça veut dire quoi « se marketer » ?

Si je parle du recrutement les candidats qui décrochent des contacts et des offres sont ceux qui vont savoir se vendre. En utilisant les méthodes du marketing. Il s'agit de se mettre

en avant comme un « produit à vendre ». C'est ça « se marketer ». Bien évidement cette observation vaut pour certaines fonctions

Et aujourd'hui les RH « se marketent » ?

Avant les DRH étaient des fonctions qui préféraient plutôt rester dans l'ombre. Des conseillers dans le back office. Pour vivre heureux, vivons cachés... Aujourd'hui ils prennent la parole, cherchent à transfigurer l'image de la Fonction. A la rendre Sexy. De nos jours la Parole se véhicule plus facilement. Les RH désormais s'autorisent à Dire.

Cette refonte profonde de la Fonction irrigue un peu tous les domaines RH. Y compris le Développement qui a un peu besoin d'être re-designé. (Rire) J'ai vraiment dit « dépoussiéré » ... ?

Concrètement ?

Vu de l'extérieur la Formation semble souvent la thématique RH la moins attrayante. Un peu en dehors de la RH. C'est surtout par méconnaissance de ce que ça recouvre au sein du Développement RH. Et aussi parce que d'autres aspects plus méconnus de la RH (Paye, Relations sociales) restent dans l'ombre.

L'avènement du digital, c'est-à-dire du disruptif, fait qu'aujourd'hui on pense autrement. Le digital a re-designé le besoin. Il a bousculé et forcé à évoluer. A aller plus vite. A inventer de nouvelles approches. Ce sont de nouveaux outils qui les ont définies. Un exemple : le SIRH a bien sûr permis de décentraliser, mais il a surtout créé l'idée qu'on pourrait le faire. Le possible est né de la capacité donnée par l'outil.

Mettre en place le télétravail c'est « se marketer » ?

Sans être un expert du sujet je dirai que tout dépend comment on le fait. Si c'est du Full télétravail, non pour répondre à un besoin économique de l'entreprise mais pour un effet Waouh, un effet d'annonce, être le premier à le faire et à l'annoncer, ça ne va pas dans le bon sens.

Au fond le Marketing c'est à double tranchant... Le côté vertueux c'est quoi ? Mettre en valeur. Et en se servant des véhicules de diffusion les plus prisés (réseaux sociaux, podcasts...) que sont les outils actuels du Marketing. En ce sens ils peuvent aussi être vertueux.

En pratique ?

Je donne un exemple. Aujourd'hui la Marque Employeur ça coûte cher. Il faut dépenser beaucoup d'argent pour être entendu. Alors qu'avec les possibilités du digital on peut faire une Marque Employeur à bas coûts mais pas Low-cost. On va filmer en amateur une session de recrutement un peu innovante. Par exemple de type casting. On met la vidéo sur les réseaux sociaux et ça crée une dynamique et de l'attractivité. C'est fait simplement, avec de petits moyens et pour autant de cette façon on peut faire de grandes choses.

Finalement « se marketer » c'est changer la pratique RH ?

Tout comme on réinvente les codes de la Comm, on peut se réinventer dans sa pratique RH. Montrer (démontrer ?) que les RH peuvent avoir une façon de penser plus orientée Résultats. Un souci de l'efficience. Etre perçu par l'entreprise comme un centre de profits.

En y mettant du pragmatisme, les codes de l'instantanéité, de la rapidité, on aura une pratique RH à deux niveaux. Celui de l'immédiateté avec des petites réussites rapides. Et celui du travail de fond que les Quick wins auront conforté. C'est la pratique de la rapidité qui rend possible d'avancer sur une stratégie plus longue. Plutôt que d'aller du point A au point Z en déroulant classiquement une stratégie Il s'agit de passer par des jalons. Le Marketing permet de donner de la visibilité, de la réassurance, des points de respiration qui permettront dans le même temps de faire avancer, d'enrichir la stratégie. Autrement dit il faut faire vivre la stratégie, donner des repères, des exemples et donner Envie. A mon sens le temps du RH qui travaille « dans sa cave » s'étiole de plus en plus.

Et dans tout ça votre job à vous c'est quoi ?

Mon job c'est de m'inscrire dans ce tout. Ce n'est pas

à moi de définir la stratégie RH générale. Mon boulot c'est aider à sa mise en œuvre et la booster de temps en temps. C'est passionnant. Mais il ne faut pas perdre de vue dans l'action que le global est primordial. La stratégie prime. Sur les sujets structurants elle a sa propre temporalité qui ne peut être négligée.

C'est une Nouvelle RH que vous décrivez

C'est une mise en résonnance. Il faut que ça parle à tous. Contrairement au Marketing dont le métier est de cibler les Clients, la RH parle à tous. La Fonction à la fois la plus universelle et la plus inclusive. Le global doit prendre tout le monde. Les outils ne servent qu'à toucher tout le monde. Ainsi nos recrutements doivent être semblables et viser tous les publics comme le sont nos Clients. Notre discours, notre action RH, doit être en accord avec l'ADN de l'entreprise. Les outils marketing viennent en appui.

Ce qui est nouveau c'est la capacité nouvelle de la Fonction RH à venir bousculer les Fonctions plus traditionnellement dominantes en les forçant à penser différemment. Sa capacité à parler business doit lui permettre de réinterroger les fondamentaux des autres directions. C'est parce que la RH a elle-même changé et acquis cette capacité à sortir de son cadre de référence qu'elle peut initier de nouvelles pratiques permises par les nouveaux codes de la Relation.

Et cette approche vaut pour toutes les fonctions de la RH. Même à la Paye on peut revisiter les fondamentaux RH et cela se pratique déjà.

A l'aube d'une Révolution RH ?

Pas forcément une Révolution. Tout cela grandit depuis longtemps. On arrive à l'ère RH. On le touche du doigt. Et la pandémie l'a accéléré et bien montré. La seule chose sur laquelle l'entreprise peut compter ce sont ses Hommes. Pas d'autre choix dans l'adversité que de se reposer sur les gens en qui on a confiance. Mais pour leur donner confiance il faut leur donner de l'importance. « C'est la vocation de la RH, son essence ».

Au moment où le modèle traditionnel de l'entreprise s'estompe comment tient-on ce discours ?

La force va résider dans le lien d'appartenance. Peu importe « à qui » on va appartenir. Après tout notre Enseigne compte deux-tiers de franchisés. Ce qui compte c'est la force du lien, augmentée par les outils et les codes en mutation. C'est le lien qui à mon sens doit être l'objectif de la RH.

Ce lien est partout dans nos activité RH, fluidifié par les outils. Sans lui pas de transmission. Plus qu'un canal, un vecteur d'impulsion. Un lien d'appartenance. Un fil d'énergie qui relie et impulse les gens dans l'entreprise.

Un peu utopique, Non ?

On n'y est pas encore... Il faut du dur et aussi du rêve. Mais la toile d'aujourd'hui se construit.

Le mot de la fin ?

Debout. Une fois réveillé on se lève.

Propos recueillis par Philippe Canonne



L'HOMME QUI N'AIMAIT PAS LES DRH

PATRICE **TREQUESSER**

Dirigeant Clifton Consulting

Propos recueillis par Philippe Canonne

L'Homme qui n'aimait pas les DRH

Rien de pire qu'un DRH sénatorisé dans une entreprise qui croit que tout va encore bien

Patrice Trequesser, Audencia et MBA Wharton, est le dirigeant du cabinet de recrutement de dirigeants Clifton Consulting. Après plusieurs expériences commerciales dans la mode et le transport aérien il est entré après son MBA chez Hay Associates aux Etats Unis puis a fait partie des premiers consultants du bureau de Paris. Tout comme ensuite de celui de Heidrick & Struggles qu'il a quitté pour créer Stamina Eurosurvey, qu'il a revendu à Heidrick & Struggles dont il est alors devenu un des dirigeants au niveau international jusqu'en 1993. Il a finalement créé Clifton Consulting qu'il dirige toujours.

Patrice Trequesser au fil de nos conversations j'en suis arrivé à vous proposer comme titre à votre interview « L'Homme qui n'aimait pas les DRH ». Une provocation évidemment. Vous la prenez ?

Oui bien sûr. Elle signifie que tout au long de ma vie professionnelle j'ai rencontré de très nombreux cadres supérieurs dans des entreprises, de tous types et secteurs et que statistiquement j'ai rencontré moins de bons DRH que dans les autres fonctions, notamment industrielles ou commerciales.

C'est gonflé comme remarque...

Elle me semble légitime puisque j'ai pu être un observateur et un acteur direct de l'évolution de la fonction ressources humaines sous des aspects divers. Mon début de carrière s'est déroulé dans des postes commerciaux qui correspondaient à ma formation et mon tempérament. Lors de mon MBA aux Etats Unis, j'ai découvert des domaines qui m'ont beaucoup plus intéressé que les cours de finance. Tout particulièrement le développement des organisations et des hommes, les relations sociales à l'américaine (collective bargaining) et les premiers systèmes de gestion des RH mis en place par les grandes sociétés américaines. C'est à cette occasion que j'ai rencontré le fondateur de Hay Associates qui m'a proposé d'intégrer son entreprise en Europe de l'Ouest après ma formation aux Etats-Unis. Depuis mes débuts dans le conseil, j'ai toujours été à la fois un consultant, un manager et un développeur commercial ; c'est à ces divers titres que j'ai toujours fréquenté les DRH.

Vous êtes un contemporain du management par la performance initié par Jack Welch de General Electric ?

Oui. J'ai travaillé sur ces méthodes chez Hay et nos clients étaient les

DRH les plus en avance dans ce domaine en France dès la fin des années 70. Chez Hay j'avais d'excellentes relations avec des DRH qui étaient à la fois nos principaux clients et des préconisateurs enclins à diffuser l'utilisation des outils d'origine anglo-saxonne. Alors que leurs patrons voyaient souvent ces outils comme des intrusions des sièges corporate. Les DRH français à cette époque qui étaient promoteurs de ces nouvelles idées remplaçaient de plus en plus les anciens chefs du personnel au profil très administratif. Ils parlaient le même langage que nous.

Vous voilà donc à ce moment en contact avec les DRH

Voilà pourquoi quand je suis arrivé dans le recrutement de dirigeants, je connaissais bien cette population de DRH qui appartenait en fait aux mêmes sociétés clientes et faisait donc appel à ce type de prestation. Mais très vite j'ai compris qu'il y avait deux types de recrutements. Les cadres dirigeants auxquels les DRH devaient participer. Les autres, à savoir leurs pairs ou leur patron, auxquels leur participation ne me semblait pas souvent utile. J'ai constaté que plus le DRH était impliqué plus ça devenait politique.

En se positionnant comme influenceur il prenait un poids trop important dans la prise de décision, ce qui le plus souvent arrangeait bien les dirigeants qui, faute de courage, étaient bien contents d'avoir quelqu'un qui les aide à valider un consensus mou.

Quand même le pouvoir d'influence est au cœur de la fonction de DRH

Tout membre d'un Codir doit avoir un pouvoir d'influence. C'est plus important que leur mission dans l'organigramme. Chacun doit avoir des responsabilités ou des missions en dehors de son domaine de compétence. Y compris le DRH qui ne doit pas être seulement fonctionnel au sens purement technique.

C'est dans cet esprit qu'à une époque certaines sociétés ont voulu faire passer dans la fonction RH des cadres d'autres provenances pour les aguerrir avant de leur confier des responsabilités plus larges. Finalement peu d'entreprises l'ont vraiment pratiqué mais j'ai senti alors aussi que beaucoup de DRH étaient finalement assez velléitaires pour faire le mouvement inverse dans l'entreprise. Ça n'a pas très bien fonctionné ne serait-ce que parce que les intéressés avaient de toute façon une image dégradée de la Fonction RH.

Bien des entreprises, comme Schlumberger qui a beaucoup contribué à l'émergence de cette notion de DRH Business Partner, avaient mis en place une organisation et des outils RH sophistiqués mais n'ont pas réussi à les faire fonctionner. Les organisations RH et les outils se sont complexifiés, les intervenants sont devenus trop nombreux. Les modes et les chapelles sont aussi passées par là et ont souvent suffi à dévoyer la véritable raison d'être des projets de transformation confiés à la DRH.

Le DRH est-il un rouage essentiel de l'entreprise ?

Si le DRH veut être un acteur majeur de l'entreprise il doit avoir les mêmes caractéristiques que les autres acteurs majeurs de l'entreprise. On les reconnaît à trois critères : proactivité, maturité et équité. Force m'a été de constater que les DRH que j'ai rencontrés qui étaient les plus dignes de respect de ce point de vue étaient ceux rompus au dialogue social et donc avant tout des directeurs des affaires sociales. Des gens qui n'avaient pas fait joujou avec les boites à outils du développement RH. Proactifs car capables de désamorcer les problèmes. Maturité parce qu'on parle à des adultes. Et équité parce qu'on traite tout le monde avec respect et bienveillance.

C'est sévère

L'immense majorité des DRH que j'ai rencontrés manquaient de courage. Je parle de courage comportemental. J'ai rencontré beaucoup moins de gens courageux chez les DRH que chez les opérationnels. Un certain nombre de ceux que j'ai croisés s'offusquaient de la relation de confiance que j'avais avec leur patron ou leurs pairs. Rien de pire qu'un DRH sénatorisé dans une entreprise qui croit que tout va encore bien. S'ils mesurent leur performance au pouvoir d'influence ils se sénatorisent à la vitesse où leur influence aug-

mente. Ils resteront dans leur zone de confort. Et surtout sans se préoccuper de l'état réel de l'entreprise. J'ai connu des DRH dont le fonds de commerce était d'avoir des dossiers sur tout le monde…

Vous en avez vraiment rencontré ?

Plusieurs. J'en connais encore.

Pourquoi survivent-ils ?

Parce qu'ils ont un patron à leur image. Pas de hasard. On a le patron qu'on mérite. Et il a le DRH qu'il mérite

Vous en avez recruté des DRH ?

Oui. Le cahier des charges n'est jamais précis. On cherche une personnalité compatible avec son futur patron et le Codir. C'est plus vrai que par exemple pour un DAF. Ces recrutements m'ont amené à un paradoxe : surpondérer la compatibilité au détriment de la compétence et du savoir être. Ce n'est pas un recrutement normal parce que je savais que mes exigences de transparence vis-à-vis du candidat me mettraient en porte-à-faux avec l'influence que le futur DRH allait vouloir exercer sur son patron. Au final ça a le plus souvent abouti à ce qu'ils me supplantent auprès de leur patron. Et me sortent.

Une forme de regret ?

Je n'ai jamais réussi à faire passer le message à un DRH que ma proximité avec son patron n'empiétait pas sur ses responsabilités Ma valeur ajoutée est tout à fait différente de la sienne et je n'ai jamais joué les gourous. Elle provient d'une expérience et d'une pratique des dirigeants sans commune mesure avec la sienne ne serait-ce que parce-que j'ai créé et développé mes propres sociétés.

Un bon chasseur de têtes n'a rien à voir avec un bon DRH. Ce sont deux métiers complètement différents. La rencontre est parfois difficile. Alors qu'on peut parfaitement se respecter. A condition de se connaître et d'accepter ses différences.

Je ne cherche pas de parts de marché. Je recherche du travail de qualité au plus haut niveau. Pas question de marchander des conditions contractuelles avec un DRH qui se prendrait pour un acheteur. Le travail bien fait doit être bien payé, au prix du marché et effectué dans un strict respect de la déontologie.

Des DRH, vous en avez rencontré des bons ?

J'ai travaillé avec de grands DRH avec qui j'entretiens toujours d'excellentes relations, ce qui est aussi le cas avec quelques autres avec lesquels je n'ai pourtant jamais travaillé. Des gens qui n'avaient pas peur de prendre des initiatives, d'être impopulaires de quitter leur entreprise le moment venu. Ils ont su faire preuve de courage, être acteurs du changement en transformant vraiment le paradigme de l'entreprise. Ils savaient qu'à un moment il leur faudrait changer eux-mêmes et quitter l'entreprise. Ils m'ont sciemment confié des missions qui les exposaient personnellement par leur originalité et leur incorrection politique.

Votre parcours avec les DRH c'est l'histoire d'une rencontre manquée ?

Pas forcément. Mes premiers contacts avec les DRH avaient été très pertinents. Mais je considérais déjà que les outils RH n'étaient pas une fin en soi. Alors qu'en général les DRH n'ont jamais voulu comprendre qu'ils devaient d'abord leur permettre de prendre des décisions concrètes pour la bonne marche de leur entreprise. Ils les ont complexifiés, rigidifiés, enjolivés sans profit pour l'entreprise. Jusqu'à les rendre contreproductifs.

Et aujourd'hui ?

Aujourd'hui l'âge venant j'ai concentré mon activité sur le recrutement de dirigeants de PME dans l'industrie et des services. Mes interlocuteurs, ce sont les propriétaires d'entreprises où il n'y a pas de DRH et où il ne sera pas nécessaire d'en recruter un.

Patrice vous auriez dû être DRH !

Surtout pas ! D'ailleurs je n'ai jamais dit à un DRH « vous auriez pu être chasseur ». Et la plupart de ceux que j'ai connus qui ont fait ce saut ne m'ont pas impressionné. C'est le moins qu'on puisse dire !

Propos recueillis par Philippe Caronne



MANAGER PAR LE MANÈGE ?

LUCIEN**LEMAIRE**

Coach et Equi-Coaching

L'art équestre nait au XVe siècle et se développe pour trouver toute sa grandeur du XVIIe au XIXe siècle. Il se développe en même temps que les techniques de guerre, en fonction de l'évolution de l'utilisation du cheval sur le champ de bataille Avoir un cheval mobile, réactif, aux ordres, rapide constitue désormais un avantage stratégique important.

C'est à partir du XVIe siècle avec Pluvinel que cette discipline s'inscrit d'une manière spécifique dans la culture française grâce à cette longue tradition, qui de La Guériniére jusqu'au général de Carpentry, en passant par le génial Baucher, le comte d'Aure et le général Lhotte imprègnent l'histoire des mentalités françaises au point où la querelle de Baucher et du Comte d'Aure a largement fait écho avec celle d'Hernani, Victor Hugo prenant parti pour le génial écuyer de cirque représentant d'une approche rationnelle de l'équitation.

Quel est l'enjeu de la belle équitation, de ce qu'il faut bien appeler l'Art équestre (c'est quand même plus vivant qu'équitation académique) ?

Rien de moins que la discrétion du cavalier au profit du dévoilement du cheval dans tout l'éclat de sa beauté : Faire advenir le cheval dans son être, voilà l'enjeu...

Ceux qui ont vu le grand Maître Nuno Oliveira sauront de quoi je parle !

Comment ne pas entendre, dans cet idéal, l'essence du leadership : permettre à chaque collaborateur de développer son potentiel, sa créativité, pour lui-même et au service de l'entreprise.

C'est cela qu'il faudrait faire travailler... Voilà un sacré programme pour un master orienté ressources humaines ou un MBA. Les rois ne s'y sont pas trompés : ils ont su voir dans l'équitation savante une métaphore de la politique comme en témoigne cet extrait de lettre que l'on doit à Ferdinand d'Aragon :

« Pour répondre ici à ce que vous m'avez demandé, c'est-à-dire, s'il est nécessaire qu'un cheval bien dressé doive obéir aussi bien à la jambe qu'à la main comme si, sans l'action répétée de la main ou de la jambe, on ne pouvait diriger toutes les opérations décidées par le Cavalier ; alors que vous avez par ailleurs vu évoluer des chevaux sans aucune aide avec les jambes fermes du cavalier qui paraissaient immobiles, et encore d'autres qui ont très bien guidé leur cheval sans l'aide de leurs jambes. Aussi en fonction de mon savoir et dans la logique de notre raisonnement, je vous répondrais qu'étant donné la fonction de la main qui est de guider les épaules, celle des jambes de guider les hanches, la distance qui existe des épaules aux hanches et enfin le fait que celles-ci soient des parties opposées, on arrivera avec l'art du dressage à faire en sorte que le cheval opère avec une parfaite synchronisation des membres antérieurs et postérieurs. Mais il est vrai aussi que, une fois que le cheval est dressé et qu'il comprend toutes les aides, il faut monter sans leur aide, mais cela est école pour Princes. »

Management, leadership, equicoaching

Ainsi, l'équitation est une métaphore pertinente d'une bonne gouvernance pour le Prince.

Le manège est une école de management...et les proverbes équestres des mines de réflexion pour ceux qui ont à conduire des hommes :

- *« Calme, en avant, droit » : rigueur, régularité dans le bon rythme*
- *« Mains sans jambes, jambes sans mains » : de la cohérence avant tout*
- *« Demander souvent, se contenter de peu, récompenser beaucoup » : la pédagogie s'appuie toujours sur le renforcement positif*
- *« Il est rare que les défenses aient d'autres causes que la faiblesse du cheval ou l'ignorance du cavalier. » : déléguer c'est encadrer et s'assurer que la personne est capable et a toutes les ressources pour exécuter la tache demandée.*
- *« L'éperon est un rasoir dans les mains d'un singe. » : avis aux afficionados de l'action sans recul et de la sanction précoce.*
- *Je laisse au lecteur le soin de commenter les suivantes*
- *« Moins on en fait, mieux on fait »*
- *« Travaillez et vous trouverez »*
- *« L'art équestre commence par la perfection des choses simples »*
- *« Faites du cheval un compagnon et non un esclave, vous verrez quel ami extraordinaire il est »*
- *« Il y a deux choses en équitation : la technique et l'amour. »*

Du bon usage de l'equicoaching ou le cheval métaphorique

Rien ne vaut un exemple et voici une séance parmi d'autres.

La demande initiale formulée par le Directeur d'une société de 300 personnes concernait son autorité et

son positionnement avec ses collaborateurs. Il lui semblait qu'il devait, à chaque fois, faire preuve d'une autorité formelle toujours plus pénible. Cette problématique ayant fait résonance dans le groupe, nous avons choisi comme thème de travail : le leadership.

J'ai, donc, proposé un dispositif simple : monter un cheval en licol et le faire évoluer dans une petite carrière adaptée. L'expérience se révéla particulièrement riche pour chacun et, à ma grande surprise d'ailleurs, les cavaliers expérimentés présents ont eu autant de mal que les novices (en soi, une expérience intéressante sur ce qu'est la connaissance !).

Après débriefing en groupe, je leur ai demandé de bien vouloir travailler ensemble à identifier les composantes du leadership et de situer leurs propres difficultés

Voici, donc, le résultat de ce travail particulièrement riche et fécond qui n'a rien à envier à celui que l'on fait dans les écoles de commerce :

D'un point de vue macroscopique, le groupe a bien identifié dans son vocabulaire propre les deux dimensions du leader (sans connaitre Ket de Vries à qui l'on doit la formulation que j'utilise) :

- *Prophétique : donner une direction et entrainer.*
- *Architecturale : construire un cadre : une unité de sens et des règles partagées.*

Ces deux dimensions ont été reconstruites à partir, directement, de l'expérience équestre, car pour entrainer, il faut :

- *Une Intention et c'est le rôle du regard, de la vision, de montrer la direction*
- *Une Direction : l'assiette (le centre de gravité, le Hara, l'énergie) donne la direction et impulse l'énergie. C'est l'aide la plus importante.*
- *Une Posture juste : un chef doit avoir un centre de gravité et une verticalité sans rigidité*
- *Un Rythme : c'est le rôle des jambes d'impulser quand il le faut, de régler la tension vers l'avant, de donner le tempo (on ne dit jamais assez l'importance de la gestion du temps dans le management !)*

Mais il faut aussi un cadre accepté (ce qui est le contraire de la contrainte) et c'est le couloir des aides (le couloir formé par les rênes, le licol ici, l'assiette et les jambes) qui dessine au cheval son espace de liberté, de délégation. A l'intérieur de cet espace, il est libre d'exprimer son énergie. Dès qu'il essaie d'en sortir, une action instantanée et qui fait forcément sens, vient lui rappeler la règle. Cet acte cesse dès la rentrée dans le cadre !

Le cavalier intervient a minima, avec une cohérence des aides qui ne génère pas de bruit parasite, dans la clarté (ni dans la gesticulation ni dans la précipitation) d'une communication cohérente qui fasse unité de sens pour sa monture ! Il y a tant de manager qui perdent pied et s'abiment dans l'agitation sabotant ainsi le capital confiance que leur accordent leurs collaborateurs !!!

On voit avec les chevaux particulièrement clairement, que la communication n'est jamais le problème originaire : il faut d'abord avoir installé une relation avec sa monture et c'est, à l'intérieur de cette relation, et là seulement, que la communication a un sens.

Alors, pourquoi met-on toujours la charrue avant les bœufs et passons-nous notre temps à « se former » (sic) à la communication : contre sens dévastateur dans une société en déshérence.

Jusque-là, c'est le groupe lui-même qui a élaboré, à partir de l'expérience équestre, les différentes dimensions du leadership.

Et la mobilisation, et l'énergie ?

Ici, la pratique équestre que je vais invoquer est si puissante qu'elle est réservée aux écuyers mais sa dimension métaphorique est importante. Il s'agit de l'effet d'ensemble dont l'usage délicat doit rester rare.

Il est convenu, « mains sans jambes, jambes sans mains », que les demandes ne doivent jamais être contradictoires.

Mais ici le et...et, avec les jambes ET avec les mains, va créer la surprise pour le cheval. L'effet d'ensemble qui consiste à la fois à retenir le cheval par la main et à le pousser par les jambes a pour effet un rassembler immédiat. Le cheval se comprime comme un ressort et il suffit de lâcher immédiatement la main pour l'envoyer en avant avec une impulsion démultipliée.

On conçoit que cette manœuvre soit délicate et ne doive être effectuée que par des managers, pardon, des cavaliers très expérimentés au tact (c'est un très



beau mot trop oublié) affirmé...sinon, bonjour les défenses ! Ainsi pour redynamiser une équipe, lui redonner de l'enthousiasme, la mobiliser, peut-il être opportun de reprendre la main avec une autorité ferme mais sans brutalité tout en se montrant, au même moment, c'est important, très incitatif.

Les thuriféraires des « outils » en coaching auront, peut-être, reconnu, la « méchante connotation positive », si chère à nos coachs systémiciens et qui fut donc inventée au XVIII éme siècle (sauf erreur de ma part) par le Maître historique de l'école française d'équitation François Robichon de La Guérinière...il faut rendre à François Robichon ce qui appartient à François Robichon....

In fine, ce travail d'élucidation et d'élaboration, qui a duré tout un après midi, s'est révélé riche de sens (et je suis sûr que nous n'avons pas fini d'en tirer les leçons !). Il a permis à chacun de clarifier sa conception du leader et d'évaluer ses difficultés propres, au plus proche de ce qu'il a vécu et de ce que lui a renvoyé le groupe.

Mais il ne suffit pas d'identifier les difficultés bien que ce soit un pas décisif compte tenu de l'exacerbation des narcissismes dans l'arène du spectacle que constitue trop souvent l'entreprise. Il convient de choisir des axes de progrès et chacun a pu commencer à travailler ses points faibles grâce, entre autres, à des exercices équestres et à une pratique corporelle, à partir du Buto et des Arts Martiaux, adaptés au niveau des uns et des autres. Ces expériences (plutôt qu'exercices) ont permis à chacun selon son degré de conscience de renouer avec l'unité de de son corps vivant, de retrouver une fluidité de l'énergie, une spontanéité créative et conduit à cette élaboration sans laquelle aucun changement n'est possible. Car, encore une fois, ce n'est jamais l'expérience brute qui fait progresser mais l'élaboration qu'elle autorise en prise directe avec la lucidité qu'elle amène et les questionnements qu'elle induit.

Apprendre c'est faire de chaque instant une occasion de comprendre quelque chose.

Lucien Lemaire



EQUIDIV PROMEUT L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET SALARIALE

ANNIE**GIRARD-LAOT**

Responsable Rémunération et Avantages sociaux du Groupe ENGIE, Propos recueillis par Marc DELUZET

Marc DELUZET : Le Groupe ENGIE a conçu et déployé EQUIDIV, un outil d'aide à la décision en matière d'égalité professionnelle et salariale. En quoi consiste-t-il ?

Anne GIRARD-LAOT : EQUIDIV, pour Egalité et Diversité, est un outil de traitement statistique des données individuelles de paie, qui calcule automatiquement l'index de l'égalité professionnelle et salariale de chaque société appartenant au Groupe ENGIE, sur la base de la méthodologie définie par le gouvernement français. Il fournit de plus un diagnostic des causes profondes qui expliquent les écarts de rémunération.

En France, la loi du 5 septembre 2018 impose aux entreprises de mesurer et de corriger les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. A partir de 50 salariés, une entreprise doit calculer et publier annuellement un index calculé à partir de 5 indicateurs qui reflètent la situation des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

L'indicateur n°1 (entre 0 et 40 points) mesure l'écart salarial à situation professionnelle égale ; les deux suivants mesurent par catégorie socio-professionnelle, l'écart entre le pourcentage d'hommes et de femmes qui ont reçu une augmentation individuelle (indicateur n°2 entre 0 et 20 points) et l'écart en pourcentage de ceux qui ont bénéficié d'une promotion (indicateur n°3 entre 0 et 15 points) ; l'indicateur n°4 apporte 15 points si la revue salariale des femmes de retour de maternité est appliquée conformément à la loi ; l'indicateur n°5 (entre 0 et 10 points) mesure pour chaque société le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 rémunérations les plus élevées.

Pour rappel, un score inférieur à 75 points nécessite la mise en place d'un plan d'actions correctives sous peine d'une pénalité financière qui peut aller jusqu'à 1% de la masse salariale de l'entreprise, si ce score n'est pas atteint 3 années pleines après la première publication de l'index.

Pour aller plus loin et inscrire l'égalité professionnelle dans la culture de l'entreprise, le Conseil d'Administration d'ENGIE a décidé, au début 2020, d'étendre le calcul annuel de l'index français à l'ensemble des sociétés du Groupe en intégration globale dans le monde. Pour cela, ENGIE s'est doté d'un indicateur clé extra-financier, à savoir l'index consolidé1 d'égalité professionnelle et salariale, qui est suivi dans le programme RSE long-terme. Le Groupe s'est également fixé l'objectif ambitieux que cet index consolidé atteigne les 100 points maximum en 2030.

Au-delà de l'affichage du résultat, qu'apporte la mise en place de cet index consolidé à l'échelle mondiale ?

Justement, la mise en place d'EQUIDIV a permis de s'assurer que nous avions une méthode uniforme à l'échelle du Groupe pour calculer l'index entreprise par entreprise. Chaque société entre ses données individuelles de paie et l'outil calcule automatiquement l'index. Tout le monde utilise la même méthode pour le calculer. L'utilisation est très simple et il ne peut pas y avoir d'ajustement des résultats à des situations qui seraient considérées comme particulières. La décision de publier l'index consolidé dans le rapport de gestion intégré annuel, qui est visé par les Commissaires aux Comptes, a conduit à faire auditer notre outil. Nous avons ainsi acquis une certification et une qualification de la méthode. Par ailleurs, EQUIDIV respecte totalement l'anonymat des personnes et le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) puisque chaque salarié est identifié par un code spécifique avec un âge défini dans une fourchette pour éviter son identification tout particulièrement dans les sociétés de petite taille.

Le second intérêt d'EQUIDIV est d'aider le management de chaque société du Groupe à définir les actions à engager pour améliorer leur score. L'outil traite statistiquement les données de paie suivant quatre critères : l'âge des collaborateurs, leur classification, leur métier ; le quatrième critère est au choix de l'entreprise, ce peut être le lieu d'activité du collaborateur, son ancienneté dans la fonction, s'il s'avère que de tels facteurs peuvent expliquer des écarts de rémunération. L'outil met ainsi en évidence les personnes

1 L'index consolidé est calculé en pondérant l'index de chaque société par le poids de ses effectifs, sur l'ensemble des sociétés où l'index est calculable.

qui sont en écart par rapport à leur groupe homogène (selon l'âge, la classification, le métier et si besoin un quatrième critère). Certains employés sont en écart pour des raisons de performance, d'autres non et EQUIDIV fournit un réel appui à l'établissement de ce diagnostic et à la mesure des facteurs responsables de ces écarts.

Enfin, ENGIE s'est fixé l'objectif de compter autant de femmes que d'hommes parmi ses managers d'ici 2030, et EQUIDIV est un instrument précieux pour définir les modifications que l'organisation doit adopter en conséquence.

En France, EQUIDIV a été déployé en 2019 dans toutes les entités d'ENGIE éligibles à l'index légal en 2020. Celui-ci est calculé à partir des données de l'année N-1 et pour les entreprises de plus de 50 salariés. C'est un défi pour les petites sociétés, même si une des meilleures notes a été obtenue dans l'une d'entre elles. A l'étranger, l'index est calculé dans les entreprises de plus de 250 salariés. Il est calculé sans tenir compte de l'indicateur relatif aux retours de congé maternité, s'il n'existe pas localement de loi équivalente ; l'index est alors recalculé sur 100 points par règle de proportionnalité.

En trois ans, quels progrès le Groupe ENGIE a-t-il enregistré grâce à la mise en place d'EQUIDIV ?

En 2019, sur le périmètre France du Groupe, le calcul des indicateurs à partir des données 2018, a donné un index légèrement inférieur au plancher de 75 points. La mise en place d'EQUIDIV alliée à la volonté de transparence, a rapidement porté ses fruits. Un an plus tard, sur la base des données 2019, l'index consolidé publié en 2020 s'est établi à 84 points (87 points sur le périmètre France et 80 points à l'international). En mars 2021, nous n'avons pas encore réuni toutes les données 2020 pour calculer l'index consolidé mais il s'établit à 89 points au périmètre français. Ce sont donc des progrès très importants.

Nous nous sommes pris au jeu. Une forte implication de la Direction Générale et le fait que l'index consolidé d'EQUIDIV soit suivi tous les ans par le conseil d'administration et par le Comité des Nominations et Rémunérations des Dirigeants, a favorisé la réalisation du plan mis en place dès 2019.

Celui-ci a principalement reposé sur trois actions. Premièrement, l'utilisation d'EQUIDIV et la définition dans toutes les sociétés du Groupe d'objectifs minimums et d'actions prioritaires. Ensuite, l'obligation de se mettre en conformité avec la loi concernant l'indicateur n°4 : les rémunérations de toutes les femmes de retour de maternité ont été passées en revue et cet examen a été inscrit dans les processus RH. Toutes les sociétés du Groupe ont eu leurs 15 points. Enfin, l'iniquité de traitement entre les femmes et les hommes en termes d'augmentation individuelle et de promotion (indicateurs n°2 et n°3), a été considérée comme une situation inacceptable. Les processus RH ont été revus en conséquence. Ces décisions expliquent le bond réalisé en 2020.

Aujourd'hui, il nous reste à augmenter les indicateurs sur l'égalité salariale (n°1) et sur la parité au sein des dix rémunérations les plus élevées (n°5). Sur le premier point, il est clair que nous ne sommes pas encore à l'égalité salariale entre hommes et femmes à situation professionnelle égale. Les inégalités ne pourront être éliminées que progressivement, avec la mise en place de budgets spécifiques dédiés au rattrapage salarial. Le processus est engagé depuis 2020 et explique le progrès enregistré sur l'index 2021 au périmètre français. Il faudra encore produire des efforts pour atteindre l'égalité, d'ici 2030. Pour l'indicateur n°5, la situation qui prévaut à la tête du Groupe n'est pas générale. Dans les sociétés du Groupe, il est difficile de compter 4 femmes dans les 10 premières rémunérations : nous partons très souvent de zéro et atteindre le score maximum dans toutes les sociétés demandera du temps également.

Dans cette perspective, la situation de chaque société a été analysée avec leurs responsables RH et Comp&Ben ; des objectifs et des plans d'action différenciés



sont en place et seront ajustés chaque année avec la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Comment EQUIDIV s'adapte-t-il aux spécificités des différentes sociétés du Groupe ENGIE ?

Chaque société fixe son propre référentiel d'analyse des écarts et ajuste l'outil à sa situation en y intégrant ses référentiels spécifiques de classification des emplois, de familles métiers et en choisissant le quatrième critère précédemment évoqué, indépendant des trois premiers (âge, niveau de classification et métier), mais susceptible d'expliquer des écarts de rémunération. Ainsi, au Royaume Uni où il y a de fortes différences de revenus et de rémunérations selon les régions, ENGIE UK a pu éliminer l'effet « lieu de travail » dans les écarts salariaux constatés pour construire son plan de remédiation.

Ce facteur d'analyse supplémentaire à disposition de chaque société peut aussi être utilisé pour identifier d'autres discriminations dans un groupe homogène. Dans certains pays, le repérage de l'origine ethnique et de la race sont permises et il devient possible d'utiliser ce critère complémentaire pour repérer des discriminations. Des questions nouvelles émergent aussi : au Royaume Uni, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis, des personnes refusent de déclarer leur genre et l'entreprise est amenée à réfléchir sur le mode d'identification d'un collaborateur ; actuellement la question se pose de savoir s'il faut éliminer ces personnes des études portant sur l'égalité professionnelles des femmes et des hommes, ou bien les inclure à la catégorie la plus discriminée ou bien encore créer un groupe à part, ce qui pourrait rendre l'étude statistique impossible, du fait d'une population assez peu significative en nombre. Autant de questions de fond sur lesquelles le Groupe réfléchit et qui pourront amener à faire évoluer EQUIDIV.

Tout le monde est très satisfait de cet outil adaptable et très convivial avec un temps de réponse de moins de 2 minutes pour 20 000 salariés. L'utilisation par les sociétés du Groupe qui comptent entre 50 et 250 salariés montre sa simplicité d'utilisation et sa pertinence.

Propos recueillis par Marc Delwzet



DEVOIR D'INVENTAIRE DE LA PENSÉE 68 EN ENTREPRISE

THIBAUD**BRIERE**

Philosophe, conseil en management

Il y a quelques mois, le 3 février dernier, dans les colonnes du Figaro, Luc Ferry publiait un article sur « pensée 68 et pédophilie ». Les principes de son analyse s'appliquent remarquablement bien au domaine de l'entreprise, et plus spécifiquement à celui du management.

Dans le sillage du livre Familia grande publié début janvier par Camille Kouchner, les déflagrations de l'affaire Duhamel n'en finissent pas d'interroger dans la société française l'héritage de la « pensée 68 ». Les entreprises semblent faire curieusement exception, alors qu'elles aussi ont été influencées par la « pensée 68 », en particulier celles qui furent fondées ou qui sont encore dirigées par des soixante-huitards imprégnés par cet état d'esprit frisant parfois l'idéologie.

Renouons avec l'époque. Un vent nouveau soufflait alors sur l'entreprise. Il fallait être transgressif, innovant, transparent, libéré.

Le fameux « il est interdit d'interdire » est devenu, appliqué à l'entreprise, « il est interdit de donner des ordres », « le patron veut une entreprise sans chef », sans hiérarchie, horizontale. Tels étaient les mots d'ordre paradoxaux qui, ne devant plus apparaître comme des ordres, ont contraints leurs auteurs à devoir manipuler les salariés pour orienter différemment leurs comportements, sans contrainte hiérarchique.

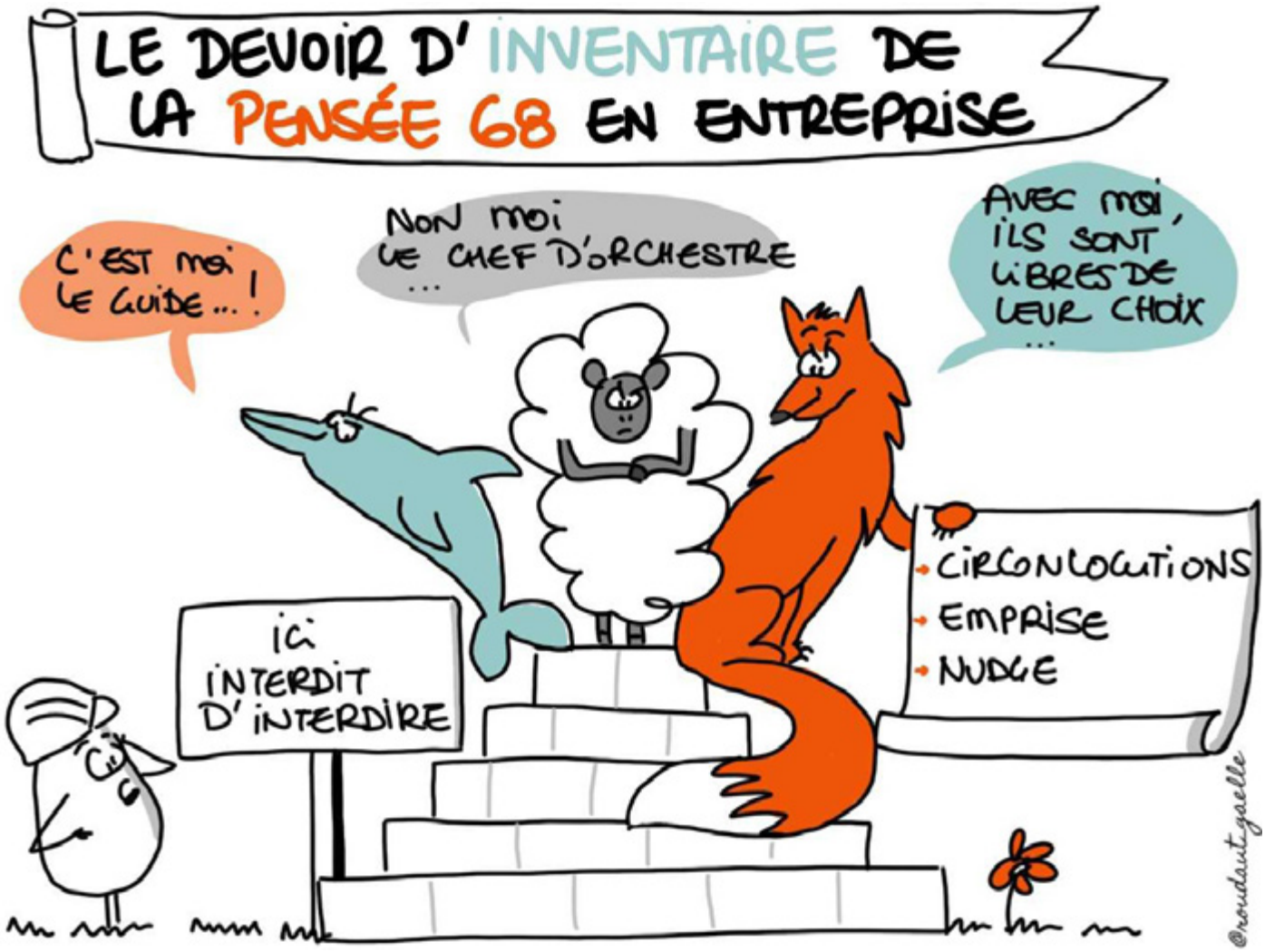
Avec le recul dont nous disposons aujourd'hui, que nous enseigne l'expérience au sujet des manières de gérer le personnel dans les entreprises de ce type, qui se voulaient progressistes et qui se disent encore, aujourd'hui, avancées, sinon même « libérées » ? Elle nous apprend que, quand un dirigeant ou un manager s'interdit de donner des ordres, il se condamne à :

- *devoir employer des circonlocutions : on ne parle plus d'ordres mais de « suggestions », d' « invitations » ou de « conseils ». La réalité, elle, demeure que si un salarié ne comprend pas l'implicite dont ces euphémismes sont porteurs et qu'il n'obtempère pas, les difficultés ne tardent pas. Son activité sera scrutée de près, ses petits défauts mis à jour devant ses collègues au nom de la transparence, de manière à que ce soient les pairs - et non la hiérarchie - qui lui signifient qu'ils ne veulent plus travailler avec lui.*
- *devoir accroître son emprise sur ses collaborateurs : il faut désormais susciter les « libres décisions » des collaborateurs par une intériorisation de la Vision portée par le dirigeant conçu comme un guide, un « leader », les mots « chef » ou « directeur » étant bannis. Acculturé en profondeur, chaque membre de l'organisation est censé en venir à agir spontanément dans la direction souhaitée. Le contrôle socio-idéologique remplaçant la contrainte hiérarchique, plus personne ne commande mais tout le monde obéit.*
- *devoir modeler l'architecture des choix offerts aux salariés. A nul moment le manager éclairé par la « pensée 68 » ne dit à ses collaborateurs ce qu'ils doivent faire, il se contente de disposer les choses, d' « agir sur l'environnement » de telle sorte qu'ils en viennent à préférer telle option plutôt que telle autre. Son rôle de « chef d'orchestre » est de faciliter certains choix et d'en rendre d'autres plus coûteux, sauvegardant ainsi le sentiment de liberté individuelle. Cette pratique a été thématisée sous le nom de nudge management, entendu comme une technique de gouvernement des conduites rapidement appliquée aux politiques publiques aussi bien qu'aux personnels salariés depuis la publication de Nudge en 2008 par Richard Thaler (prix Nobel d'économie 2017) et Cass Sunstein. Elle consiste à pousser discrètement (to nudge, en anglais), en coulisses, les choix que l'on veut voir effectués « librement » par les individus eux-mêmes, de manière participative...*

Conséquence de cet effort d'occultation des relations de pouvoir et d'arasement de la pyramide hiérarchique, des dérives managériales ont été récemment mises à jour au sein d'une grande entreprise explicitement fondée sur les principes de la « pensée 68 ».

Le 22 janvier dernier en effet, la cellule d'investigation de Radio France rendait publics les résultats de son enquête sur un groupe industriel français de 3 000 salariés fondé en 1972, le groupe Hervé, qui revendique haut et fort être une « entreprise sans chef ». Il y est question d'emprise, de manipulation et d'un classement des salariés en trois catégories : les Dauphins, les Moutons et les Renards. Début janvier, la sociologue Danièle Linhart, directrice de recherche émérite au CNRS, publiait L'Insoutenable subordination des salariés (Erès, 2021) qui tirait la sonnette d'alarme sur les conséquences sur les salariés d'un tel management prétendument démocratique.

L'héritage soixante-huitard y est explicite. L'ambition affichée par son président fondateur, l'ancien député socialiste des Deux-Sèvres et ancien maire de Parthenay Michel Hervé, est de supprimer le pouvoir, les ordres, les chefs, la hiérarchie. L'objectif ? Faire entrer ses salariés dans une



« nouvelle ère » (titre de son ouvrage de 2015) de liberté, de fraternité et de transparence où, enfin délivrés de toute mentalité hiérarchique et des fausses pudeurs du passé, ils pourront se vivre « comme dans un camp de nudiste ». Décomplexés. Jouissant sans entrave de la liberté de servir un employeur éclairé. Le moyen ?

Faire passer son entreprise « de la pyramide aux réseaux » (titre de son ouvrage de 2007), remplacer l'antique pouvoir de contrainte par un simple pouvoir d'influence des managers (Le Pouvoir au-delà du pouvoir est le titre de son ouvrage de 2012), grâce à un travail de rééducation confié aux managers. Paternalisme libertaire.

Pendant des années, ces méthodes managériales libéralisatrices appliquées à l'entreprise apparaissaient comme avant-gardistes.

Ce patron libéral issu de la « deuxième gauche » rocardienne appliquait tant et si bien les préceptes du « joli mois de mai » que son entreprise était présentée en 2007 par la candidate Ségolène Royal comme un modèle d'application de la démocratie participative et, depuis 2012, on y voyait un exemple d'entreprise « libérée ». Le 8 septembre 2012, pour les 40 ans de la principale filiale, Hervé Thermique, ce patron libéré revenait sur son parcours : « issu de la génération 68, je crois, comme le jeune trublion Cohn-Bendit de mon époque, que l'autonomie nécessaire au bien-être doit casser les formes d'organisation ».

L'ère du temps était à la libération par l'initiation. C'est à cette époque qu'apparaît la notion de manager « éducateur », caressant le doux rêve d'initier ses subordonnés à un régime de transparence totale, dans une relation d'adulte à adulte, malgré son ascendant de personne ayant autorité.

Pour reprendre la conclusion de Luc Ferry, « tout n'est sans doute pas à rejeter dans l'héritage de Mai » tel qu'il s'est traduit en entreprise même. A garder, l'idéal d'émancipation, d'une organisation sociale plus égalitaire, moins moralisatrice et hypocrite. Mais il faut « aujourd'hui avoir le courage de briser le silence à l'endroit exact où il [doit] l'être » et oser nommer les dérives ou abus managériaux qui ont pu en résulter.

Thibaud Brière



ETRE "SERGENT RECRUTEUR" AU XXIEME SIECLE

GENERAL **REMY SEIGLE**

Sous directeur du recrutement de l'Armée de Terre

Focus sur les dispositifs offerts aux étudiants du supérieur

Partenariat grandes écoles (PGE) : 30 étudiants par an sélectionnés dans la cinquantaine de grandes écoles partenaires, d'ingénieurs ou de commerce, lesquels passent 6 mois en immersion dans les écoles militaires et les unités. Le PGE permet de valider un semestre d'études, notamment un semestre de césure.

Volontaire aspirant de l'armée de Terre (VADAT) : un an en immersion. 60 étudiants par an de toutes spécialités, qui sont recrutés par offres d'emploi spécifiques en fonction de leur spécialité. Ils effectuent 15 jours de formation à Coëtquidan puis un an de service. À Bac + 4, le contrat VADAT permet une année de césure dans sa spécialité.

Le PGE et le contrat VADAT placent les étudiants sous statut militaire, ils sont soldés et en uniforme. Cela permet de poursuivre dans la réserve, de devenir officier sous contrat ou de passer les concours militaires.

Périodes militaires (PM) : il en existe plusieurs types, allant de 3 à 20 jours, dont la Période militaire leadership (PML) à destination des étudiants. La PML offre une immersion dans les régiments, pour s'initier et découvrir la vie militaire. Les étudiants peuvent tester leur leadership et leur capacité à diriger un groupe.

Bourses d'études : du Bac Pro/Techno au Master 2, ces bourses vont de 2 000 à 10 000 € sans conditions de ressources. Elles sont conditionnées par un engagement en fin d'études comme officier ou sous-officier et concernent les domaines en tension (Aviation légère de l'armée de Terre, numérique et maintenance).

L'armée de Terre emploie également des apprentis, qui n'ont pas de statut militaire, mais qui poursuivent leurs études en alternance avec des missions liées à leur domaine d'étude.

Recrutement officier sur titre (OST) : C'est une voie d'accès à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, réservée aux étudiants titulaires d'un Bac + 5 et qui sont sélectionnés sur dossier et admission sur épreuves. Ils intègrent Saint-Cyr en 3e année.



Philippe Canonne : Bonjour mon Général, Saint-Cyrien, aujourd'hui Sous-Directeur du Recrutement (SDR) de l'armée de Terre, quel a été votre parcours ?

Remy Seigle : Je suis un fantassin au parcours classique. J'ai servi dans plusieurs belles unités et j'ai été engagé en opérations extérieures à plusieurs reprises. J'ai acquis une belle expérience humaine, opérationnelle et de commandement, ce qui renforce les liens humains qui sont essentiels dans notre métier. J'ai choisi l'orientation RH après l'École de guerre, avec une première expérience dans la gestion des officiers. Après d'autres affectations opérationnelles, ce cursus RH se poursuit aujourd'hui à la tête du recrutement de l'armée de Terre. Je suis bien armé pour ce poste, d'abord par la richesse humaine héritée de mes précédentes affectations et aussi par plusieurs années à m'occuper spécifiquement de gestion RH. L'armée offre à ses militaires une carrière riche avec des champs des possibles très variés. On le retrouve dans le recrutement.

Un parcours qui vous a amené naturellement au recrutement ?

Pour bien recruter, il faut bien connaître ceux que l'on veut recruter. Je pense bien les connaître par mon parcours. Nos recruteurs ont besoin d'avoir cette expérience humaine. Je fais bien entendu attention à chaque recrutement, mais je porte une attention toute particulière à celui de nos recruteurs.

Aussi, en tant que chef de la Sous-Direction du Recrutement (SDR), je suis l'un des chefs de la chaîne RH de l'armée de Terre. Je travaille en étroite coordination avec les autres sous-directeurs de la Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre (DRHAT).

Quelle est votre mission ?

Je dois donner à l'Armée de Terre la ressource dont elle a besoin. Pour cela, ma mission est d'abord de donner l'idée, puis donner l'envie et enfin accompagner les candidats.

Donner l'idée, c'est faire en sorte que nos jeunes pensent à la possibilité de rejoindre l'armée de Terre. Il s'agit de faire

connaître les nombreux métiers possibles. C'est une démarche qui n'est pas forcément spontanée. Beaucoup n'y pensent simplement pas. Il faut se souvenir que les parents des jeunes d'aujourd'hui n'ont pour la plupart pas connu le service militaire.

Ensuite, il faut donner l'envie. Une fois l'idée formulée, nous devons valoriser et faire connaître le vaste champs du possible qui s'offre dans l'Armée de Terre. C'est le rôle des Centres de Recrutement, les CIRFA (Centre d'Information et de Recrutement des Forces Armées).

Enfin, accompagner, c'est précisément le rôle de nos conseillers en recrutement (CeR), qui ont un rôle essentiel.

Quels sont les grands principes du recrutement de l'armée de Terre ?

Ils ont été élaborés lors de la professionnalisation des armées, au moment de la suspension du service militaire. Ces principes sont d'ailleurs les mêmes pour toutes les armées.

1 Le militaire recrute le futur militaire. L'Armée de Terre française garde ainsi la maîtrise de la fonction recrutement. C'est par exemple contraire à certaines armées étrangères, comme le Royaume-Uni, qui ont recouru à des prestataires civils avec une réussite inégale.

2 Le terrien recrute le terrien. Et donc de leur côté l'Armée de l'Air et la Marine font de même pour ce qui les concerne. Pour autant, n'allez pas croire qu'il n'y a pas de coordination. On peut mutualiser des moyens, des efforts ou certaines actions ponctuelles. Cela dit, il n'y a pas de concurrence entre nous, car nos jeunes savent bien où ils veulent aller.

3 Un maillage territorial serré. C'est extrêmement important, car tout jeune doit pouvoir accéder à un entretien en présentiel à moins d'une heure de chez lui. C'est ce que permet le fin positionnement géographique de nos 105 CIRFA. Évidemment, cette répartition est adaptée à la réalité du terrain et la densité de nos territoires.

4 La centralisation de la décision. Le CIRFA instruit les dossiers de candidature mais c'est bien l'échelon supérieur et central qui définit l'adéquation avec les besoins du moment. C'est lui qui a la vision claire des besoins de l'Institution et des souhaits des candidats. On peut ainsi gérer des opportunités très variées.

Quels sont vos objectifs ?

Après avoir vu ses effectifs se réduire depuis quarante ans, l'Armée de Terre les a vus augmenter à nouveau depuis les attentats de 2015. Avec les départs naturels, il a fallu sur-recruter, en tous cas beaucoup plus qu'avant. L'Armée de Terre est passée de 12 000 recrutements en 2014 à 17 000 en 2016. Cette bataille a été gagnée. Nous sommes aujourd'hui sur un volume annuel moyen de 15 000 recrues, avec 16 000 en 2021 pour tenir compte du cycle des engagements. Ce palier haut va se maintenir au moins jusqu'en 2026. Il faut aussi ajouter la Légion étrangère, qui a son propre circuit pour recruter 1 500 hommes. Cela fait donc un total de 17 500 pour le recrutement de l'armée de Terre cette année.

Les confinements ont-ils impacté le recrutement ?

Nous avons connu deux mois d'arrêt total en 2020, ce qui nous a fait recruter 14 000 soldats au lieu des 16 000 prévus. Ce creux a été atténué par la meilleure fidélisation de nos soldats et, en décembre, l'armée de Terre était sur ses effectifs. Cette moindre attrition n'est pas seulement liée à la crise du Covid. En période de crise, l'armée est en effet perçue comme utile, une vraie « valeur refuge ».

2021 ?

Malgré le climat qui demeure anxiogène, l'année est bien engagée. On continue d'observer une meilleure fidélisation. La jeunesse continue à s'engager. Elle en a ras-le-bol du confinement et veut agir et faire quelque chose qui a du sens.

Dans vos campagnes de recrutement, c'est le marketing qui est là pour donner l'idée, et peut être un peu l'envie.

Notre nouvelle campagne marketing fonctionne très bien. Elle s'appuie sur notre marque employeur et les 6 valeurs de l'Armée de Terre, que l'on met en avant. Ce ne sont pas uniquement des mots car ils témoignent de la réalité de la vie du soldat : mérite, équité, fraternité, exigence, dépassement de soi et dévouement. Ce sont des valeurs éprouvées au quotidien.

Nous avons renouvelé nos outils, refondu totalement notre site internet www.sengager.fr. Désormais, le candidat est totalement maître de son parcours, de ses démarches, y compris sur son mobile. Notre site, c'est « le Doctolib® du recrutement », grâce auquel le candidat choisit quand il veut prendre rendez-vous dans un CIRFA. Son par-

cours est aussi personnalisé. Grâce à l'utilisation du Big Data, on peut cibler désormais les messages qu'il reçoit. Les visuels ont été refaits et multipliés, avec des slogans percutants. Nous avons produit des clips vidéos très courts, pas plus de 10 secondes, ce qui correspond au temps moyen d'attention des jeunes. Nous avons également déployé sur Internet deux plateformes « d'ambassadeurs » permettant aux jeunes de poser leurs questions, sans filtre, à des soldats de tous grades en régiment.

Les visuels ont été élaborés sur un principe de réalité et d'immersion dans le quotidien de la vie de soldat. Les militaires sur les affiches ne sont pas des acteurs, et les scènes décrivent des situations bien réelles, qui n'ont pas été scénarisées.

Vous arrivez à toucher votre public ?

Oui, notre campagne touche son public premier que sont les jeunes. Mais, nous nous adressons aussi aux parents ou au monde de l'éducation, par l'intermédiaire de rubriques qui leur sont spécifiquement dédiées sur notre site Internet ou par des publications qui leur sont adressées ou disponibles en CIRFA.

Quelles sont les difficultés de l'exercice ?

Notre premier impératif est de ne pas vendre du rêve. Quelle que soit la pression des chiffres à recruter, il faut tenir un langage de vérité pour engager les bonnes personnes. C'est pourquoi, sur la durée du parcours de recrutement, il y a de la perte mais elle est assumée. Nos conseillers en recrutement assurent un véritable coaching individualisé pour chaque candidat à l'engagement. Ils les suivent jusqu'à leur signature de contrat et même pendant leurs premiers pas en régiment. Notre objectif est vraiment de pouvoir sélectionner les meilleurs, tout en conjuguant les besoins de l'Armée de Terre avec le souhait de nos futures recrues.

Pour augmenter la qualité de notre recrutement, il faut avoir le choix. « L'effet majeur », celui qui garantit le succès de la mission, vise donc à densifier le volume de jeunes qui rentrent en contact avec l'armée de Terre. Autrement dit, avoir plus de monde à l'entrée permettra in fine une meilleure sélection. Pour cela, nous devons aller les chercher, notamment dans le monde scolaire et universitaire.

Dans l'enseignement supérieur ?

Oui, c'est essentiel pour nous permettre de recruter des cadres officiers et sous-officiers.

Pour les officiers, nous recrutons des candidats à partir de Bac + 2 pour le concours de Saint-Cyr ou pour devenir Officiers Sous- Contrat (OSC). Il y a deux filières pour les OSC : l'OSC Encadrement (OSC-E) aura le même parcours qu'un Saint-Cyrien en première partie de carrière et est avant tout destiné à occuper des postes de commandement en régiment. L'OSC Spécialiste (OSC-S) est recruté au regard de ses compétences techniques et a vocation à servir dans des domaines très spécialisés tels que la RH, la communication ou les systèmes d'information et de communication (Télécom et informatique).

Nous recrutons chaque année 450 officiers sont 180 Saint-Cyriens. À Bac + 5, on peut faire une belle carrière d'officier dans l'Armée de Terre, par le biais du recrutement Officier Sur Titre (OST). Une fois encore, le champ des possibles est très large pour celles et ceux qui ont envie de servir. Un spécialiste qui a envie de commander peut le faire ou choisir de rester dans sa spécialité. Enfin, les passerelles pour obtenir un CDI sont réelles pour les officiers sous contrat.

S'agissant des sous-officiers, ce sont 1 500 recrutements annuels. Pour intégrer l'École nationale des sous-officiers d'active (ENSOA) de Saint-Maixent, nous recrutons à partir du Bac et jusqu'à Bac + 3 pour des spécialistes. Actuellement, nous avons besoin d'informaticiens, de techniciens réseaux télécom ou de linguistes d'écoute. Il y a de belles opportunités de carrière et de réelles possibilités d'évolution.

Pour aider de jeunes étudiants du supérieur qui envisagent une carrière militaire, nous avons en outre plusieurs dispositifs d'aide. (voir encadré en début d'article).

Un mot sur la jeunesse et l'armée.

Je suis optimiste sur notre jeunesse. Elle est généreuse et pas différente de celle d'hier, même si elle utilise des outils différents. Dans l'armée de Terre, elle trouvera le vivre ensemble et des valeurs fortes. Être militaire, c'est faire un métier qui a du sens, et qui offre une expérience professionnelle et opérationnelle irremplaçable. Une mission, on la réussit collectivement. En anglais, le mot « get engaged » signifie se fiancer. Il faut mettre du cœur dans son engagement.

Propos recueillis par **Philippe Canonne**
Commandant AH (Réserve Citoyenne)

Solucial
avocats
L'art du droit social

Pour l'actualité du droit social en temps réel
@solucial
34 Rue Godot de Mauroy, Paris
153 bis boulevard de la Liberté, Lille
287 avenue Louise, Bruxelles
Tél. : + 33(0)3 20 42 19 66
www.solucial.com



Thierry Doutriaux, Caroline Barbe, Louis Vaneecloo, et toute l'équipe Solucial Avocats

Solucial Avocats conseille, défend et forme les entreprises dans tous les domaines du droit du travail, de la sécurité sociale, du droit administratif et pénal du travail.

Nous accompagnons vos équipes RH et juridiques avec pour motivation de contribuer à la performance de votre entreprise en conjuguant l'humain, le juridique et l'économique.

Ce que nous faisons avec et pour vous : définir une stratégie, piloter et/ou contribuer à un projet, atteindre des objectifs, rédiger, négocier, plaider, trouver des solutions opérationnelles, former.

Nous intervenons, pour des PME et des Groupes (français, belges et internationaux), sur toute la France et en mobilité internationale.



LA DISTANCE, CLÉ DE LECTURE DES ORGANISATIONS

CAROLINE **DEL TORCHIO** THIBAUD **BRIERE**

Caroline del Torchio, consultante en RH, et Thibaud Brière, philosophe en entreprise

Auteurs de 10 clés pour préparer mon entreprise au travail à distance, Eyrolles, 2021

Le télétravail, remède au manque de distance ? Toute vision, disait Merleau-Ponty, est télé-vision. On ne voit bien qu'à distance. Tout travail, pouvons-nous dire, est télé-travail. On ne travaille bien qu'à une distance suffisante de son employeur, de son manager et de ses collègues. A une distance qui permette l'échange, la confrontation d'idée, la respiration aussi.

Or les modalités du travail moderne, dans la plupart des grandes et moyennes entreprises, se caractérisent de manière croissante, depuis des décennies, par une inquiétante perte de distance critique. La charge de travail individuelle, souvent écrasante, ne permet aux collaborateurs aucun moment de prise de recul. Par ailleurs, si les principes d'autonomie et de responsabilisation sont souvent portés hauts et forts, trop nombreuses sont encore les organisations dont les managers micro-managent et imposent à leurs collaborateurs de lourdes procédures réduisant à peau de chagrin leurs latitudes décisionnelles, leur capacité d'agir en leur âme et conscience.

Si le partage autour des éléments de sens et des objectifs stratégiques (le « Cap ») est vital, certaines organisations vont rechercher, de manière plus ou moins consciente, une adhésion à la Vision qui favorise l'alignement des croyances personnelles sur les croyances collectives. C'est le cas des entreprises « horizontales », « sans chef », qui vont pousser cette logique à bout et qui achèvent de supprimer toute distance. L'intériorisation par chacun de la Vision corporate est censée suffire à y orienter les conduites individuelles, dans une organisation ou de directives et de pyramide hiérarchiques il n'y a plus.

A l'inverse de telle tendances managériales potentiellement toxiques par manque d'espaces critiques, les recommandations sanitaires actuelles et la généralisation du travail à distance permettent de redécouvrir les vertus de la « distanciation ». À terme, on peut d'ailleurs escompter qu'elle se traduise par une distanciation psychologique libératrice de la parole, de l'esprit critique et, de là, de l'innovation.

Trop de distance, tue la distance

Mais là encore, attention à l'excès ! Non moins que par une atrophie de la distance, les grandes organisations modernes semblent menacées par le mal inverse, une hypertrophie de la distance.

Le travail est, en effet, dans de trop nombreuses organisations, tenu à distance, réduit à des tableaux d'indicateurs statistiques. Il y a quatre décennies déjà, les auteurs de L'Emprise de l'organisation[1] reconnaissaient dans les « techniques de gouvernement à distance » une propriété typique de l'organisation

1 Michel Bonetti, Daniel Descendre, Vincent de Gaulejac et Max Pagès, L'Emprise de l'organisation [1979], Editions de l'Université de Bruxelles, septième édition, 2019

hypermoderne. Or depuis 1979, celles-ci se sont singulièrement développées. L'essentiel du contrôle reposait alors sur la présence physique des chefs : contrôle du temps de travail, des présences, du travail lui-même. Aujourd'hui, rappelle Gilles Herreros, avec l'essor des technologies de l'information et de la communication, une grande partie de ce contrôle se réalise de façon impersonnelle par une panoplie de médiations techniques : badges magnétiques, caméras, traçabilité, suivi des process, géolocalisation du personnel itinérant, télétravail, etc. Et cette surveillance à distance se double de capacités d'analyse[2]. D'où ce paradoxe : loin de libérer les télétravailleurs, les dispositifs technologiques de « gouvernement à distance » peuvent aussi servir à renforcer l'abolition de la distance entre hiérarchiques et subordonnés.

Deux excès, disait Pascal : exclure la raison, n'admettre que la raison.

Deux excès au travail, pouvons-nous transposer : abolir la distance, faire exploser les distances. Pour contrecarrer les effets pervers de l'atrophie de la distance et la perte d'esprit critique qui l'accompagne, grande est la tentation de se satisfaire d'une distance professionnelle excessive, que ce soit hiérarchiquement entre dirigeants et dirigés d'une part, ou spatialement entre collègues dispersés en télétravail. Or on ne corrige pas une erreur par une erreur contraire, mais par le contraire d'une erreur.

Ainsi prise entre deux feux et aujourd'hui menacée d'explosion par la généralisation du travail à distance, l'entreprise doit se poser à nouveaux frais la question de la juste distance professionnelle. Quelle distance favorise le mieux la performance d'une équipe de travail ? Faut-il s'inquiéter de la distension des liens sociaux induite par un télétravail massif ?

Le collectif est mort, vive le collectif !

De même que le concept traditionnel de famille a été remis en cause au profit de formes plus mobiles et distendues de « faire famille », la notion même de « collectif de travail », avec le travail à distance, n'est-elle pas dès lors appelée à se renouveler ? N'assiste-t-on pas à l'émergence d'autres manières de travailler collectivement que celles que nous avons connues, plus adaptées aux conditions de production modernes, impliquant de réviser nos conceptions ? De fait, le travail en réseau d'individus durablement distants les uns des autres manifeste la possibilité de travailler collectivement sans pour autant « faire collectif » au sens traditionnel de l'expression. Le collectif se distend, mais il se réinvente en laissant place à une communauté de travail – et non plus de vie – dont l'unité se fonde sur le partage de mêmes objectifs.

Contrairement à ce que pourraient laisser penser les analyses pointant un risque croissant de confusion entre les sphères domestiques et professionnelles, les choses, en télétravail, se trouvent clarifiées : nous nous trouvons plus clairement réunis, où que l'on soit, pour produire ensemble, et non pour vivre en communauté.

Puisse la généralisation du travail être l'occasion de méditer le vrai sens du respect en entreprise, cette juste distance à laquelle se tenir de nos collaborateurs : ni trop près sans quoi on asphyxie, ni trop loin sans quoi on perd la relation. A l'appui de notre méditation, nous pourrons, à l'abord de quelque séminaire de management, relire la fameuse parabole des porcs-épics chez Schopenhauer : dans le terrier où ils hibernent, ils se rapprochent les uns des autres pour se tenir chaud, mais se piquent alors les uns aux autres ; ils finissent par trouver la distance optimale qui leur permet de ne pas avoir trop froid, tout en ne se faisant pas trop de mal[3].

Caroline Del Torchio & Thibault Brière

2 *Gilles Herreros, « Emprises organisationnelles perverses et intervention », in Les Métamorphoses de l'emprise dans les organisations, Erès, 2020, pp. 75-88.*

3 *Arthur Schopenhauer, Parerga et paralipomena, 1851, §396*

Comme VOUS, nous sommes UN1QUES



Ensemble, provoquons les belles histoires !

e-Consulting RH
Outsourcing & Recrutement de profils pénuriques

e-consulting RH CAPTURE DIGITALE DE TALENTS



LE VIE C'EST AUSSI DANS LES PME ET ETI

LUNII **BUSINESS FRANCE**

Interview croisée de Lunii et Business France

Christophe Monnier, Directeur du programme V.I.E pour Business France,

Maelle Chassard et Igor Krinbarg co-fondateurs et co-CEO de la société Lunii reviennent sur le fonctionnement du dispositif, les bénéfices qu'il présente pour les entreprises et les modalités d'accompagnement par Business France.

Alors que la crise sanitaire rebat les cartes du partage du commerce mondial, de nouvelles opportunités s'ouvrent à l'international et les entreprises françaises – notamment les PME et ETI – disposent de nombreux outils pour se (re) lancer. Le volontariat international en entreprise (V.I.E), qui a déjà réuni près de 100 000 jeunes et 8 000 entreprises en vingt ans d'existence, est un levier majeur en réponse au besoin de ressources dédiées demandé par le développement international.

Le V.I.E est une solution RH de mobilité internationale clé en main, sécurisée, flexible et à budget maitrisé. Business France prend en charge la gestion administrative – hors visa – et assiste les entreprises dans le recrutement et l'organisation logistique de la mission V.I.E. Le gouvernement a fait de ce dispositif un pilier majeur du plan de relance export en déployant le « Chèque Relance V.I.E », une aide publique nationale d'un montant forfaitaire de 5 000€ qui a pour objectif de favoriser l'accès de ces petites et moyennes structures au V.I.E.

Vous pouvez présenter votre activité ?

Lunii : Notre entreprise a conçu et commercialise Ma Fabrique à Histoires, un petit boitier qui raconte des histoires à des enfants de 3 à 8 ans. Les enfants choisissent les différents éléments qui composeront leur histoire : un héros, un compagnon, un lieu et un objet. 48 histoires sont déjà incluses dans la boîte et des centaines d'autres à télécharger. La société existe depuis 2014 et c'est un succès en France. De 20 000 boitiers la première année nous en avons vendu 300 000 l'an passé. Nous sommes passés de 4 à 80 personnes.

Le business model c'est de faire durer les boitiers en proposant des contenus téléchargeables qui accompagneront l'enfant. Les contenus sont ludiques mais aussi culturels, de fiction ou éducatifs. Nous créons des contenus originaux ou en partenariat avec d'autres éditeurs.

Nous voulons développer la Marque à l'international. Nous avons déjà ouvert plusieurs pays dont l'Espagne, le Canada et les US. A New York nous avons une équipe sur place avec des américains et des français dont un V.I.E (Business France : en effet le jeune est toujours intégré dans une structure d'accueil – mais pas nécessairement dans une filiale de l'entreprise qui l'envoie à l'étranger).

Business France : Je suis responsable du programme V.I.E (Volontariat International en Entreprise). J'ai moi-même été VIA (Volontaire International en Administration) en Russie. Le V.I.E existe depuis 20 ans après la suppression du Service National et de son volet pour les jeunes « coopérants », les Volontaires du Service National. Depuis sa création 100 000 jeunes sont effectivement partis à l'international. Nous avons en permanence un vivier de 40 000 candidats intéressés par une mission V.I.E ou V.I.A.

Vous êtes le Chef d'orchestre des V.I.E ?

Je suis en charge du développement, de la promotion et de la gestion du dispositif et Business France est l'employeur du jeune. Il faut que le service de gestion des V.I.E soit efficace, pour le jeune comme pour l'entreprise. Nous sommes un établissement de service public et c'est notre mission.

Qu'avez-vous réalisé ensemble ?

Business France : Nous proposons aux entreprises des candidats grâce à une CVthèque mise à disposition des recruteurs. Avec un appui au recrutement pour leur permettre d'identifier des candidats. Nous les mettons en contact. Puis une fois le candidat sélectionné nous suivons tous les aspects RH, ainsi que les aspects administratifs comme l'obtention des titres de séjour.

Lunii : Nous avions besoin sur place de personnes d'origine française pour diffuser nos valeurs et notre approche dans un pays de culture différente. Le V.I.E permettait de fournir cet appui. Business France a reçu de nombreux cv et les a triés pour nous fournir une sélection d'une dizaine. Une grosse aide pour nous ! Nous avons aussi profité que Business France ait l'expé-

rience tangible du contact avec les autorités du pays, pour les titres de séjour notamment. Leur crédibilité sur place nous a beaucoup aidés.

Business France : Oui nous sommes un établissement public (EPIC) sous tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères - et aussi de celui de l'Economie, des Finances et de la Relance - ce qui facilite grandement les contacts avec les autorités des pays d'accueil. Sur place les jeunes sont sous la responsabilité de l'Ambassade dans le pays.

Que fait-il concrètement votre V.I.E ?

Lunii : C'est une jeune fille de 28 ans (Business France : en effet le jeune a au maximum 28 ans au départ en mission). Elle épaule un manager franco – US pour mettre en place notre modèle, développer l'administration des ventes et assumer le SAV. Elle est partie pour 18 mois en février 2020, juste avant le confinement ! Aujourd'hui elle a fait beaucoup de progrès et a une vraie responsabilité dans les Sales de la filiale. A la fin de son contrat on aimerait l'embaucher. On en parle. Elle pourrait suivre au Canada...

Quel bilan vous tirez ?

Business France : J'ai moi-même été V.I.A. Les jeunes talents du volontariat international sont très motivés et sont ravis de pouvoir participer à une aventure entrepreneuriale à l'étranger. Je trouve que Lunii est un bel exemple de ce que nous voulons et savons faire. Le V.I.E a la réputation de ne concerner que des grands groupes. Et il est vrai que c'est le cas pour une bonne partie de nos jeunes qui effectuent leur mission au sein des filiales étrangères de nos grands groupes français. Mais ici nous avons affaire à une PME qui est en pleine croissance et va se développer. Aujourd'hui 40% des V.I.E sont employés par des /PME/ETI et même les startups. Un bel exemple aussi parce que cette candidate est passée par l'entreprise qui a transmis son CV à Business France pour intégrer le programme. Ça montre que ça marche dans les deux sens.

Il y a des craintes des jeunes par rapport à l'aventure à l'international ?

Les jeunes qui candidatent pour un V.I.E sont généralement déjà très portés sur l'international, et ont souvent effectué une partie de leurs études ou des stages à l'étranger Mais l'expatriation reste une aventure ! Ils sont sécurisés par la structure Business France. Il y a un process d'intégration, on les rassure. Nous prenons en charge les frais de déplacement et nous abordons les questions de logement. Ils ne reçoivent pas de salaire - ce ne sont pas des salariés - mais une indemnité qui dépend du coût de la vie du pays dans lequel ils effectuent leur mission.

Lunii : L'indemnité pour notre V.I.E à New York est de 3 400 euros par mois, ce qui est correct pour lui permettre de vivre et de se loger, nous prenons également en charge une partie de ses frais de logement (Business France : évidemment le montant de l'indemnité des V.I.E n'est pas le même à Bruxelles ou à Tokyo).

Notre bilan est positif et nous sommes très satisfaits. Le ciblage est précis. Il nous permet d'avoir rapidement des profils de jeunes gens ambitieux et volontaires. De recruter vite une personne opérationnelle. Si nous avions un regret ce serait de ne pas l'avoir fait plus tôt. On pourrait le faire pour tester des pays où nous ne sommes pas déjà. Et puis, pour revenir sur l'accompagnement par Business France, ils savent aussi sélectionner des personnes plutôt autonomes et dégourdies.

Business France : Nous avons une grande diversité de profils et c'est important pour nous. Pas seulement des jeunes issus des grandes écoles. En tant qu'établissement public nous avons la volonté de nous ouvrir à la diversité des origines et des études.

Quel impact le Covid a-t-il eu sur le V.I.E ?

Business France : nous sommes un organisme qui organise la mobilité internationale ! Nous avons donc été très impactés. Il n'y a plus eu de départs après avril 2020 jusque juillet. Depuis on envoie au cas par cas hors Europe. Certains pays sont en travel ban. Pas de délivrance de visas. Donc pas de V.I.E envoyés aux US pour le moment.

Lunii : Il n'y a pas vraiment eu d'impact sur le business. La V.I.E était déjà sur place. On s'est adapté aux conditions locales. Pas d'impact spécifique.

Nous voudrions ajouter pour conclure que le V.I.E c'est une très bonne opportunité pour les entreprises et pour les jeunes. Elle offre des leviers de croissance grâce à l'énergie des jeunes et en mesurant les coûts.

Propos recueillis par Philippe CANONNE

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- *gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;*
- *gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH*
- *Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;*
- *Consultant RH international*



iae Gustave Eiffel
ÉCOLE DE MANAGEMENT



LES RH HACKENT LA GAMIFICATION ...

LES**RH**HACKENT**LE**DIGITAL

Déthié Anger, Lévana Da Silveira, Antoine Gleron, Marie Jousset, Sarah Julien, Fabien Lechat et Aurélie Vauzelle, Promotion 2020-2021, M2 GRHM dans les multinationales

La 4ème édition des RH hackent le digital s'est tenue le 1er avril dernier. Cet événement annuel a pour mission de permettre aux professionnels RH de prendre le leadership sur les sujets d'innovations RH et d'HR Tech grâce à une appropriation des solutions proposées par les startups et notamment des technologies mobilisées.

Co-organisé par le Master 2 GRH dans les multinationales de l'IAE Gustave Eiffel, le LabRH, Cornerstone OnDemand, l'ANDRH IdF et le MagRH, l'équipe a choisi cette année de s'intéresser à la gamification des pratiques RH, en se concentrant particulièrement sur le recrutement, la formation et le développement de la cohésion sociale. Retour sur les principaux apports de l'événement.

Le premier temps de l'événement a été consacré au thème de la gamification du recrutement, point introductif du parcours d'un collaborateur.

Margaux Raab (Neojobs) et Camille Morvan (Goshaba), respectivement venues nous parler des solutions déployées par leurs startups, ont la conviction commune que l'étape du recrutement est clé (temps, investissement financier, impact sur le capital humain de l'entreprise...) pour les entreprises et sur lequel il ne vaut mieux pas se tromper (coût de l'erreur élevé).

C'est dans ce cadre qu'intervient la gamification du recrutement : faire jouer les candidats est un moyen de révéler leur vraie nature. En effet, c'est en jouant que nos instincts les plus primitifs peuvent apparaître, notre esprit de compétition, notre capacité à collaborer ou encore à prendre le leadership.

Le jeu étant quelque chose d'intemporel, il est possible de créer une diversité de scénarios en fonction des caractéristiques de l'entreprise et de l'emploi à pourvoir pour aider l'entreprise à enrichir son expérience de recrutement mais également pour faire vivre une expérience épanouissante et ludique aux candidats/recrutés.

L'expérience Brandstorm au sein du groupe L'Oréal en est le parfait exemple : il intervient dans un cadre d'une compétition centrée sur des sujets innovants et en lien avec la réalité du terrain. En offrant un accompagnement tout au long de ce challenge mondial, le participant ressort avec une expérience positive même s'il ne gagne pas la compétition.

Cet exemple montre également que la gamification du recrutement n'est pas réservée qu'aux petites structures mais est bien adaptable à des entreprises de tailles très différentes, y compris sur un scope international.

Enfin, Laurène Houtin (Président et co-fondatrice Ad-Hoc Lab) a apporté son regard de scientifique sur les bonnes pratiques pour utiliser à bon escient la gamification dans le recrutement. On retiendra :

qu'utiliser un processus de recrutement gamifié est plus coûteux pour l'entreprise, mais cela permet d'arriver à un recrutement moins biaisé car le jeu limite l'impact de la clairvoyance des candidats.

A l'inverse, les candidats gardent en tête qu'ils sont évalués et parviennent tout de même à adapter leur comportement en fonction de ce que l'on attend d'eux. La gamification dans le recrutement présente donc également des limites, et les entreprises qui l'utilisent ne doivent pas négliger l'importance d'un échange réel avec le candidat.

Le deuxième temps de l'événement a été consacré au thème de la gamification de la formation.

Les startups, Skillsday et WiXar représentées respectivement par Jessica Pouchairet (Digital Learning Manager) et Benjamin Atlani (co-fonder et CEO), ont présenté leurs convictions sur le sujet.

Avec l'explosion des supports technologiques tels que les téléphones portables et les tablettes, l'information est à portée de main. Grâce au mobile learning, la formation est d'autant plus accessible. Le réel enjeu est celui de l'apprentissage. Comment faire en sorte que ses équipes aient une bonne expérience d'apprentissage ? Jessica Pouchairet explique que "pour digitaliser les contenus de formation et apporter

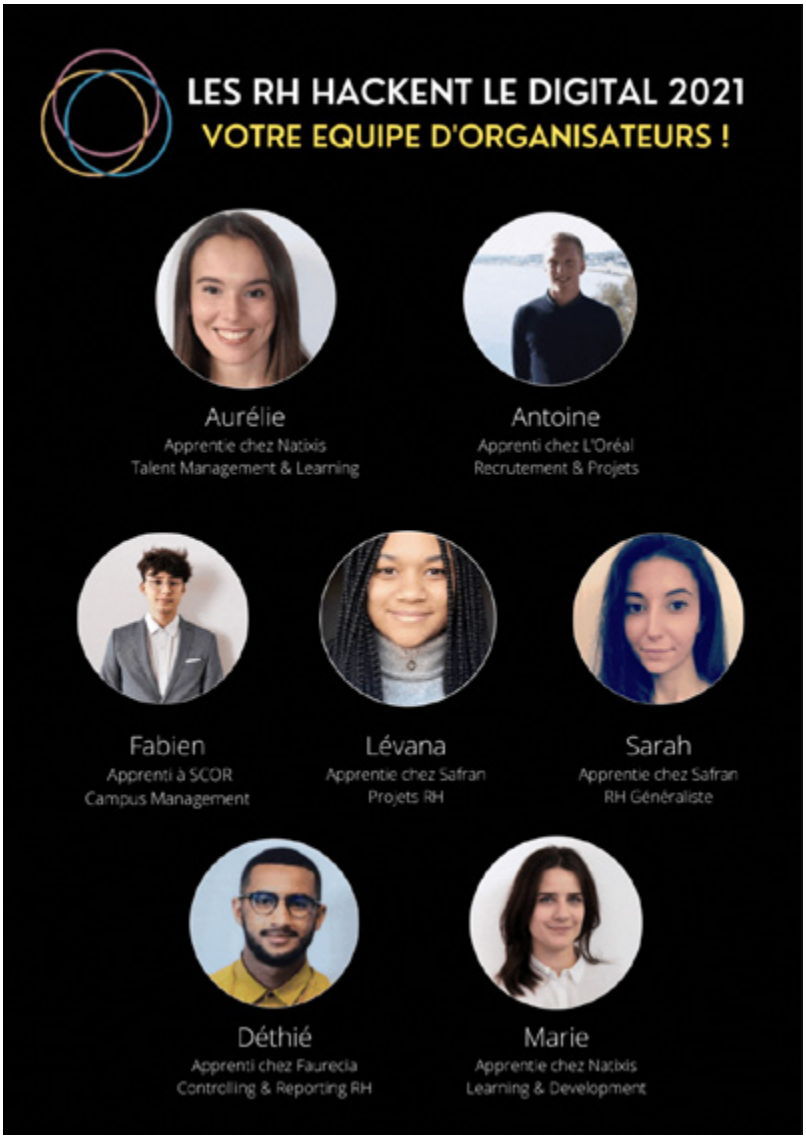
un réel plaisir d'apprentissage, trois ingrédients permettent d'engager les apprenants : la technologie, la pédagogie et le graphisme".

Benjamin Atlani a présenté les apports de l'immersive learning et de la réalité virtuelle. Dans une formation classique, seulement 10% de ce qui est appris est retenu contre 90% lors d'une formation immersive. Cela fait écho au concept Learning by doing, à l'émergence d'émotions qui suscitent de l'engagement, du lien social et de l'inclusion.

A la suite des startups, deux intervenants ont ajouté leur pierre à l'édifice. Yannig Raffenel, co-président d'EdTech France, a rappelé l'importance de la place du jeu dans les processus d'apprentissage. Selon lui, jouer est indispensable ; une évidence car l'homme est un être sociable qui a besoin d'apprendre avec et par les autres. Le jeu n'est pas quelque chose qui se vit seul : le partage, la relation aux autres, le challenge ; tout cela va provoquer de l'interaction entre les apprenants. Utiliser la gamification permet d'augmenter ainsi l'implication des apprenants, l'ancrage mémoriel et l'efficacité. Ils seront acteurs de leur formation.

Enfin, Eglantine de Nadaillac (Digital Learning Manager, Bouygues Construction) a expliqué que la gamification permet de rendre accessible des sujets complexes, comme par exemple celui de la Conformité. En gamifiant un processus d'apprentissage, avec des systèmes de niveaux, badges et récompenses, les salariés sont plus engagés pour terminer ces modules d'apprentissage. En somme, le jeu motive.

Le troisième et dernier temps de l'événement a été consacré au thème de la gamification au service de la cohésion sociale. La problématique du développement et du



maintien de la cohésion sociale est un enjeu majeur du champ des RH, plus encore dans ce contexte de pandémie mondiale. Traditionnellement, le développement de cette cohésion en entreprise passe souvent par la mise en place d'activités de renforcement d'équipe, plus connues sous le nom de team building, qui utilisent des mécaniques de jeu et font appel à l'intelligence collective.

Certaines entreprises vont aujourd'hui encore plus loin et intègrent quotidiennement ces mécaniques dans leurs pratiques RH, à l'image de Franprix qui insuffle depuis plusieurs années déjà des dynamiques de jeu au sein de ses équipes. Jonathan Goldfarb, Directeur Recrutement/Formation/Projets digitaux le démontre à travers ses exemples d'initiatives qui créent du partage et de l'adhésion chez Franprix : plateforme de sport en ligne avec challenges, webinars internes avec quizz, gamification des réunions, etc., autant de moyens innovants qui contribuent entre autres à fortifier la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance au groupe.

Aujourd'hui, les entreprises spécialisées dans la conception d'activités de cohésion rivalisent d'inventivité pour imaginer des solutions originales et fédératrices à distance.

C'est par exemple l'ambition de l'entreprise Collock, incarnée par sa co-fondatrice Aline Conxicoeur, qui à travers ses escape game digitaux souhaite adresser des besoins RH pressants : créer des rencontres, du lien informel, et de la collaboration mais également engager et renforcer le sentiment d'appartenance. Au programme, recherches d'indices, enchaînements d'énigmes, contenus interactifs et partages entre équipes pour pouvoir réussir ensemble une mission dans un temps imparti.

Martin Tissier, cofondateur d'Urban Gaming, entreprise également leader dans la conception de solutions gamifiées à distance, confirme que l'objectif de ces entreprises est bien de répondre à des problématiques RH concrètes. Il cite le best-seller Reinventing Organizations de Frédéric Laloux : "En entreprise il y a un miroir déformant [...] on considère l'autre dans sa fonction et on oublie sa personnalité profonde. Les entreprises qui réussissent à faire considérer l'autre dans son humanité permettent d'apaiser énormément les tensions et contribue à l'agilité". Pour cela, Urban Gaming propose par exemple le jeu Smart-People! qui s'appuie sur la théorie des intelligences multiples d'Howard Gardner. L'objectif : aligner les collaborateurs sur des attitudes et valeurs, malgré les intelligences multiples de chacun, en les challengeant sur ces intelligences et en faisant réaliser à l'équipe que leurs différences sont des forces.

Ce phénomène croissant de l'intégration du jeu dans l'entreprise, fait réagir Boris Sirbey, cofondateur du Lab RH, de France Apprenante et Collectiv Z et docteur en philosophie. Pour lui, "Le jeu est identitaire, existentiel, ontologique. La réalité est construite autour du jeu. Nous sommes tous dans un jeu collectif et l'objectif de ce jeu est de se connaître et de connaître les autres." Il n'y aurait donc rien d'étonnant à constater que le jeu soit de plus en plus utilisé comme moteur du développement de la cohésion sociale dans les entreprises.

Pour conclure, nous retenons cette phrase d'André Perret : "Les pratiques de gamification sont des outils, pas des philosophies en soi. C'est à nous de faire la différence, consommateurs et acteurs du périmètre RH, de définir les limites que l'on veut donner à ces outils."

Ce compte-rendu vous a mis en appétit ? Cliquez sur la bulle ci-dessous pour avoir accès au replay de la matinée.



Et pour ne rater aucune actualité sur nos événements, n'hésitez pas à nous suivre sur notre page LinkedIn!

Si vous avez apprécié cet évènement, retrouvez l'équipe du colloque RH : https://www.eventbrite.fr/e/billets-colloque-rh-2021-briser-le-plafond-de-verre-mythe-ou-realite-152747522953 pour sa 12ème édition le mardi 8 juin 2021 de 9h à 12h30 (à distance) au d'un thème au cœur de l'actualité : « Brisez le plafond de verre : mythe ou réalité » ?

- *En 2021, aucune femme n'occupe un poste de PDG ou un poste de président et seulement 2 femmes sont directrices générales dans les entreprises du CAC40.*
- *Pourtant, des études sur la #féminisation des entreprises montrent une corrélation entre mixité et performance : les équipes les plus mixtes seraient aussi les plus engagées et les plus productives !*
- *Nous vous donnons rendez-vous le mardi 8 juin 2021 pour assister à deux tables rondes, où des experts se réuniront pour #partager leurs bonnes pratiques et points de vue !*

Déthié Anger, Lévana Da Silveira, Antoine Gleron, Marie Jousset, Sarah Julien, Fabien Lechat et Aurélie Vauzelle, Promotion 2020-2021, M2 GRHM dans les multinationales

En partenariat avec LeLab RH



DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AUX PROTOCOLES SANITAIRES

MARKO**VUJASINOVIC**

CEO et co-fonder CleverConnect

Toujours à l'affut de nouvelles tendances, les DRH se donnent pour mission d'adapter l'entreprise pour qu'elle soit à l'image de la société. Ils veulent comprendre les aspirations des collaborateurs et cherchent à incorporer de nouvelles méthodes dans le milieu professionnel.

2020 a été une année particulièrement critique pour eux, avec un changement de paradigme complet !

Les problématiques autour du recrutement, du management ou de la mobilité interne ont brusquement dû évoluer.

La bienveillance portée au pinacle

Cela faisait quelques années que le bien-être et le développement personnel étaient devenus des enjeux importants pour les DRH.

Les collaborateurs, notamment les plus jeunes générations manifestaient en effet un besoin grandissant de mettre du sens dans leurs missions et d'entretenir leur santé mentale et physique au quotidien.

Vers plus de bonheur (?)

Sur le terrain, les entreprises se sont engagées envers des causes écologiques et sociales et ont lancé des projets RSE ambitieux.

Coté développement personnel, nous avons vu fleurir des salles de siestes, des jeux (baby foot, jeux vidéo, jeux de société, fléchettes), des cours de yoga, ou encore l'organisation de journées de team building (escape game, actions humanitaires, etc.) largement inspirés de la Silicon Valley.

L'objectif était clair : l'entreprise devient une seconde maison où l'on se sent tellement bien que l'on travaille sans avoir l'impression de travailler. Le travail était désormais synonyme de plaisir.

Et la COVID arriva...

En 2020 la crise de la Covid-19 est arrivée et a balayé tout ça.

L'angoisse sanitaire et économique a fait disparaitre toutes les autres préoccupations, jugées « non essentielles ».

Les DRH se sont vite adaptés aux problématiques de 2020 : protéger ses collaborateurs et sauver l'emploi. L'épanouissement personnel des salariés n'était plus d'actualité.

Sécurité avant tout

Avec l'arrivée de la Covid-19, les DRH ont dû revenir à des préoccupations beaucoup plus basiques ... et fondamentales.

Ils se sont soudain mutés en responsables de la mise en place d'un protocole sanitaire. A eux la rédaction des directives concernant le respect des gestes barrières, du port du masque, des mesures d'hygiène et de l'organisation du télétravail, quand cela est possible.

Seconde maison vs lieu de passage

Alors que, des jeunes startups aux grands groupes, l'entreprise était en train de s'imposer comme un lieu de vie accueillant où l'on pouvait se ressourcer, se défouler, se détendre pendant les pauses déjeuner ou en afterwork, en 2020 les collaborateurs ont été dissuadés de s'y rendre.

Le télétravail à 60%, 80% ou 100 % est devenu la nouvelle norme. Une cohorte de nouvelles problématiques associées au télétravail sont aussi apparues :

- *Comment manager des équipes en télétravail ?*
- *Comment s'assurer que les collaborateurs sont mobilisés dans leurs missions ?*
- *Comment équiper les collaborateurs d'outils informatiques adaptés dans un délai court (ordinateur, téléphone, connexion internet).*
- *Comment ne pas compromettre la sécurité de l'entreprise avec des lignes Internet personnelles ?*
- *Comment s'assurer de la bonne santé psychique et physique des collaborateurs ?*
- *La mise en place d'un espace de travail calme et sans distraction doit-elle être à la charge de l'employeur*

La reprise progressive du travail en présentiel n'a pas été simple non plus et a nécessité d'imposer des contraintes sanitaires.

Plus question d'aménager des « moments de convivialité », l'entreprise est rapidement apparue comme un Hub où se croisent les collaborateurs ayant besoin de se voir pour traiter de sujets spécifiques en présentiel. La nouvelle mission des DRH : surveiller le bon respect des protocoles pour que l'entreprise ne se transforme pas en cluster, en particulier pendant la pause déjeuner de tous les dangers !

Finie la tendance « happy at work » ?

Aujourd'hui les campagnes Marque Employeur sur les réseaux sociaux finissent par toutes se ressembler : des captures d'écran de collaborateurs souriants installés dans leurs cuisines et leurs salons.

Même les stratégies d'attractivité auprès des candidats ne sont plus autant prioritaires, l'opinion des collaborateurs sur les DRH, elle a changé.

En effet, s'il existait une certaine méfiance vis-à-vis des DRH déconnectés de la réalité du terrain, elle a disparu.

Les RH ont montré leur indispensable nécessité dans la nouvelle organisation du travail. Ils ont mené de front la mise en place des protocoles sanitaires et du télétravail, géré l'organisation du chômage partiel, fait le suivi rapproché des personnes vulnérables au sein de l'entreprise ou des collaborateurs montrant des signes de détresse psychologique.

Acteurs clé durant la crise sanitaire et économique, ils ont été les premiers interlocuteurs des salariés et ont relevé un défi immense en les soutenant et les rassurant tout en œuvrant à la pérennité de l'entreprise.

Toujours agiles, les DRH ont montré leur résilience dans cette épreuve.

Nous n'avons plus qu'à leur souhaiter de revenir très vite vers des enjeux de culture d'entreprise et de marque employeur : ce sera le signe que la page est bien tournée.

Marko Vujasinovic

Les étudiants de l'IAE Gustave Eiffel
présentent la 12ème édition du Colloque RH :

Briser le plafond de verre : **mythe ou réalité ?**

Table ronde 1 : La mixité Femme-Homme dans les entreprises : un vecteur de performance ?

Table ronde 2 : La féminisation des équipes de direction : des paroles aux actes

INSCRIVEZ-VOUS ICI

8 JUIN
9H-12H30

Avec les participations de...

TABLE RONDE 1 : LA MIXITÉ FEMME-HOMME DANS LES ENTREPRISES : UN VECTEUR DE PERFORMANCE ?



Aadil Bezza
DRH de Nestlé



Morgane Dion
Fondatrice d'Equally Work



Olivier Duhagon
DRH d'Enedis



Amel Kefif
Directrice d'Elles Bougent



Thomas Breda
Chargé de recherche au CNRS, chercheur affilié à l'École d'économie de Paris



Frédérique Pigeyre
Professeure Cnam, titulaire de la Chaire « Genre, mixité, égalité femmes/hommes de l'école à l'entreprise »

TABLE RONDE 2 : LA FÉMINISATION DES ÉQUIPES DE DIRECTION : DES PAROLES AUX ACTES



Laurent Guillaume
DRH Colas Rail



Céline Parsoud
Diversité et inclusion & Employé experience manager chez Ubisoft



Elena Foures
Fondatrice & Executive coach IDEM PER IDEM Consulting



Antoine de Gabrielli
Fondateur de Companieros, l'École du Sens au Travail



Corinne Bidallier
Country Manager - Vice President at Cornerstone OnDemand



Benedicte Tilloy
Ancienne DRH et dirigeante SNCF et fondatrice de l'agence 10h32

Colloque RH

UPEC Université Paris-Est Créteil Val de Marne · iae Gustave Eiffel École de Management · Cornerstone · ANDRH · LeLab RH · MAGRH Le premier média multimodal de l'écosystème RH · FACE Paris · CoachHub



COMMENT OPTIMISER LE RECRUTEMENT DANS UN ÉTABLISSEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE D'ETAT

Stefen**SIMON**



La loi sur le statut de fonctionnaire (1) date de 1946. Les grands principes sont déjà présents dans le texte : cadre juridique du système de rémunération, distinction du grade et de l'emploi, reconnaissance du droit d'adhérer au syndicat de son choix gestion des personnels au sein d'organismes paritaires auxquels participent les fonctionnaires… En 2019, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique est chargée d'une mission de recherche intitulée « Transformation de la fonction recrutement : Comment mieux recruter dans le secteur public» (2). Plusieurs piliers RH fondamentaux sont abordés dans cette étude : la marque employeur, l'identification des compétences clés, la communication RH etc.… En parallèle, la Commission Européenne a lancé le Label HRS4R (3) certifiant les établissements de l'enseignement supérieur qui progressent dans l'alignement de leurs politiques des ressources humaines sur la base d'un plan d'action et d'une stratégie RH personnalisée. Ce label porte une attention particulière aux chercheurs dans une logique de rétention de talents afin de lutter contre la fuite des cerveaux.

Cependant, pour retrouver le principe même du concours, il faut remonter à 1789 et à l'article 6 de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen (4) ! L'égalité de traitement des candidats est assurée par la transparence des règles du concours (diplômes, nature des épreuves, programme…) et l'impartialité du jury. L'idée est de reconnaitre les qualités du candidat de manière universelle et objective. Il émerge alors rapidement les notions de localisme ou de clientélisme. Le fait de favoriser lors de recrutements sur concours des professionnels issus de, ou connaissant, l'établissement ou l'organisation. Sans contrevenir au fondement et à l'esprit de la loi. Cependant, cette notion, ou sa perception, ne serait-elle pas une première limite spontanée ? En effet, dans le cadre d'un processus de recrutement dans le secteur privé, le fait pour un(e) candidat(e) de connaitre le secteur d'activité ou le type d'organisation sera un avantage concurrentiel et un facteur d'intégration réussie et d'efficacité à court terme. L'essence du recrutement par concours est bien d'apporter de l'objectivité dans l'évaluation de compétences lors d'un processus de sélection. Ce principe pourrait être rapproché de l'utilisation pratique d'une connaissance ou d'une compétence. Ainsi, une mise en situation, un jeu de rôle ou une étude de cas dans un processus de recrutement pourraient être des exemples de transposition dans le secteur privé. Néanmoins, dans le secteur privé, ces derniers sont adaptés aux profils recrutés (statut, expériences et métiers) sans un caractère de généralité. La responsabilité des méthodes de sélection choisies revient aux acteurs RH. Or, dans la fonction publique d'Etat, ces derniers n'ont pas cette latitude pour l'embauche des agents titulaires.

Au delà de la méthodologie du concours, nous pouvons identifier six freins majeurs au recrutement pour un établissement de la fonction publique d'Etat : le manque de visibilité externe de l'organisation, la complexité de l'expérience candidat, la longueur d'un processus de recrutement, la faiblesse des rémunérations, le manque de suivi du candidat et le déficit d'image du statut.

Pour débuter, beaucoup de candidats potentiels ne cherchent pas à postuler dans la fonction publique par méconnaissance de la pluralité des métiers. Bon nombre d'établissements de la fonction publique d'Etat sont inconnus du grand public. Seuls les initiés ou les agents titulaires d'un autre corps connaissent parfois le nom, l'objet social, l'utilité générale, les différentes activités et donc l'ensemble des missions d'un établissement.

De plus, un candidat doit réaliser plusieurs étapes nécessaires au dépôt ou l'envoi de son dossier de candidature. Ainsi, dans le secteur privé, la lettre de motivation n'est plus automatique pour bon nombre d'offres d'emploi en 2020. Cette tendance n'est pas la même dans le secteur public. Aussi, il peut paraitre plus compliqué d'identifier le bon contact ou d'adresser une candidature spontanée dans un établissement de la fonction publique d'Etat. L'information est soit plus opaque ou l'accès à celle-ci est plus délicat.

Ensuite, la durée d'un processus de recrutement est factuellement plus longue pour un titulaire, pouvant aller jusqu'à un an entre l'autorisation budgétaire et l'intégration physique du candidat. Cette durée va décourager bon nombre de candidats, ou aura pour conséquence un taux de déperdition de candidats plus important durant le processus, ceux-ci préférant dans l'intervalle postuler dans le privé en France ou partir à l'Etranger afin de trouver une issue plus rapide.

En outre, le suivi du candidat est à ce jour insuffisant. Dans un marché de l'emploi prospère, la candidat attend de la considération et une attention particulière de la part de la société pour laquelle il postule. Le rapport de force s'est équilibré depuis plusieurs années, le candidat demande à être tenu informé du traitement de sa candidature régulièrement au risque de se retirer.

La faiblesse du niveau des rémunérations proposées dans le secteur public est structurellement compensée par les avantages complémentaires liés au statut de fonctionnaire, dont la sécurité de l'emploi est un des exemples. Néanmoins, plusieurs de ces avantages se sont étiolés au fil du temps sans contrepartie notable pour les nouveaux entrants sur le marché du travail. L'attractivité de la fonction publique d'Etat a donc diminuée encore plus fortement.

Enfin, la fonction publique continue à pâtir d'un profond déficit d'image. En 2020, le statut de fonctionnaire est toujours discrédité, assimilé à une sécurité à toute épreuve, sans comptes à rendre ou demande de performance. Nonobstant la mission de service public, les actifs du secteur privé vont se focaliser sur des idées, parfois, reçues : les lenteurs administratives, l'immobilisme structurel ou encore une démotivation chronique de la majorité des agents.

Partant de ce constat, la remise en cause systémique du mode de recrutement par concours tel quel parait indispensable. Celle-ci sera inéluctablement longue… Pourtant, les évolutions législatives semblent aller dans le bon sens, la loi de la transformation de la fonction amorce notamment quelques idées (5). Chaque organisation possède ses spécificités. Chaque acteur peut sans doute influer à son niveau. Il s'agit d'aller plus loin dans l'analyse.

Par conséquent, quelles pistes de réflexion pouvons-nous envisager à court terme pour faciliter le recrutement au sein d'un établissement de la fonction publique d'Etat ?

Nous choisissons de nous placer à l'échelle d'un établissement et non davantage au risque de biaiser la mise en œuvre opérationnelle de ces idées. Penser différemment reviendrait à surestimer les interactions actuelles entre les différents corps de la fonction publique d'Etat. Surtout, plusieurs solutions simples et peu couteuses sont possibles immédiatement.

D'abord, le Directeur d'Etablissement doit prendre conscience du caractère indispensable d'une fonction recrutement performante. Pourquoi ce projet est-il toujours dans les cartons ? Parce que personne n'est disponible pour s'en charger, ou ne sait faire. Pourquoi cet agent semble si épuisé ? Parce que depuis près d'un an, il assume 50% du travail de son collègue parti dans le cadre d'une mobilité, ce collègue n'est pas remplacé à ce jour. Pourquoi cet agent a été recruté ? Il doit communiquer avec les personnels des autres unités basées en Asie et aux Etats-Unis. Or, il sait rédiger des e-mails mais ne s'exprime pas très bien en anglais. En effet, son niveau oral n'a pas été vérifié lors de son embauche. Pourquoi cet agent recruté en CDD ne donne pas satisfaction ? Parce que la mission n'a pas été clairement définie au moment de lancer son recrutement. Ainsi, elle n'a pas bien compris les attentes. De plus, elle ne dispose pas de toutes les connaissances techniques attendues. Par conséquent, le salaire versé à cet agent depuis six mois est quasiment une perte sèche. Autant d'exemples concrets à porter à la connaissance du directeur d'établissement comme à un dirigeant d'entreprise du secteur privé pour rendre légitime la fonction recrutement.

Ensuite, le Directeur possède une liberté d'action certaine, surtout dans le cas où il dispose de compétences élargies (6) . Cette liberté se traduit par une maitrise plus accrue de ses crédits. Il doit alors miser sur un métier clé : le Contrôle de Gestion sociale (7) . Il peut être géré par la Direction Financière ou la DRH. En synthèse, il s'agit ici de maitriser parfaitement ses frais de personnels dans leur ensemble. Une parfaite connaissance des coûts directs passés, depuis 3 ans par exemple, et à venir, prévisionnel à faire sur les 2 prochaines années. Le directeur pourra effectuer des choix stratégiques impactant pour l'organisation directement liés à la bonne gestion de sa masse salariale : réhausser la prime d'encadrement pour les managers titulaires afin d'être plus compétitifs vis-à-vis des autres établissements, recruter un contractuel supplémentaire pour lancer enfin ce projet dormant ou verser une prime complémentaire à des populations sensibles, ou dont les compétences rares sont clés pour l'établissement.

Par ailleurs, si la fonction recrutement n'est pas présente dans l'organisation, deux solutions simples : recourir à un partenaire (cabinet de recrutement, intermédiaire dans la présélection des candidatures, etc...) ou former son équipe RH aux techniques de recrutement externe. Cette dernière solution s'avèrera être un investissement très rentable sur le moyen terme. En effet, le Responsable RH s'absentera peut-être plusieurs jours de son poste de travail mais pourra acquérir des compétences techniques indispensables pour réussir les missions de recrutements futures.

En outre, la fonction recrutement existante de l'établissement devra se professionnaliser. Elle doit comprendre pourquoi aucune candidature n'a été réceptionnée pour cette annonce, pourquoi cette mission de recrutement a échoué, pourquoi un candidat s'est retiré après avoir accepté à l'oral la proposition d'embauche. Pour devenir plus performante, l'équipe recrutement va devoir se concentrer sur quatre axes prioritaires.

L'équipe recrutement devra apprendre à communiquer en externe. L'enjeu crucial pour attirer des candidats est déjà de faire connaitre son organisation, son objet, ses grandes missions et ses métiers. L'établissement, et son équipe RH, doit mettre à jour son site internet, publier des articles sur des sites professionnels et le faire savoir, créer une communauté LinkedIn et la faire vivre, entretenir le réseau d'anciens agents, participer à des forums étudiants ou des évènements professionnels plus généralistes à destination du plus grand nombre. Les offres d'emploi doivent être systématiquement publiées puis relayées sur des sites, favoriser la cooptation entre anciens agents et créer des partenariats avec des organismes en rapport avec l'activité de l'établissement.

L'équipe recrutement doit connaitre les compétences attendues au sein de son établissement. Avant de parler d'une GPEC, le but ici est d'obtenir une fiche de poste synthétique (responsabilités, missions, compétences techniques et comportementales attendues) par métier au sein de l'établissement. Ces fiches doivent exister et être régulière-

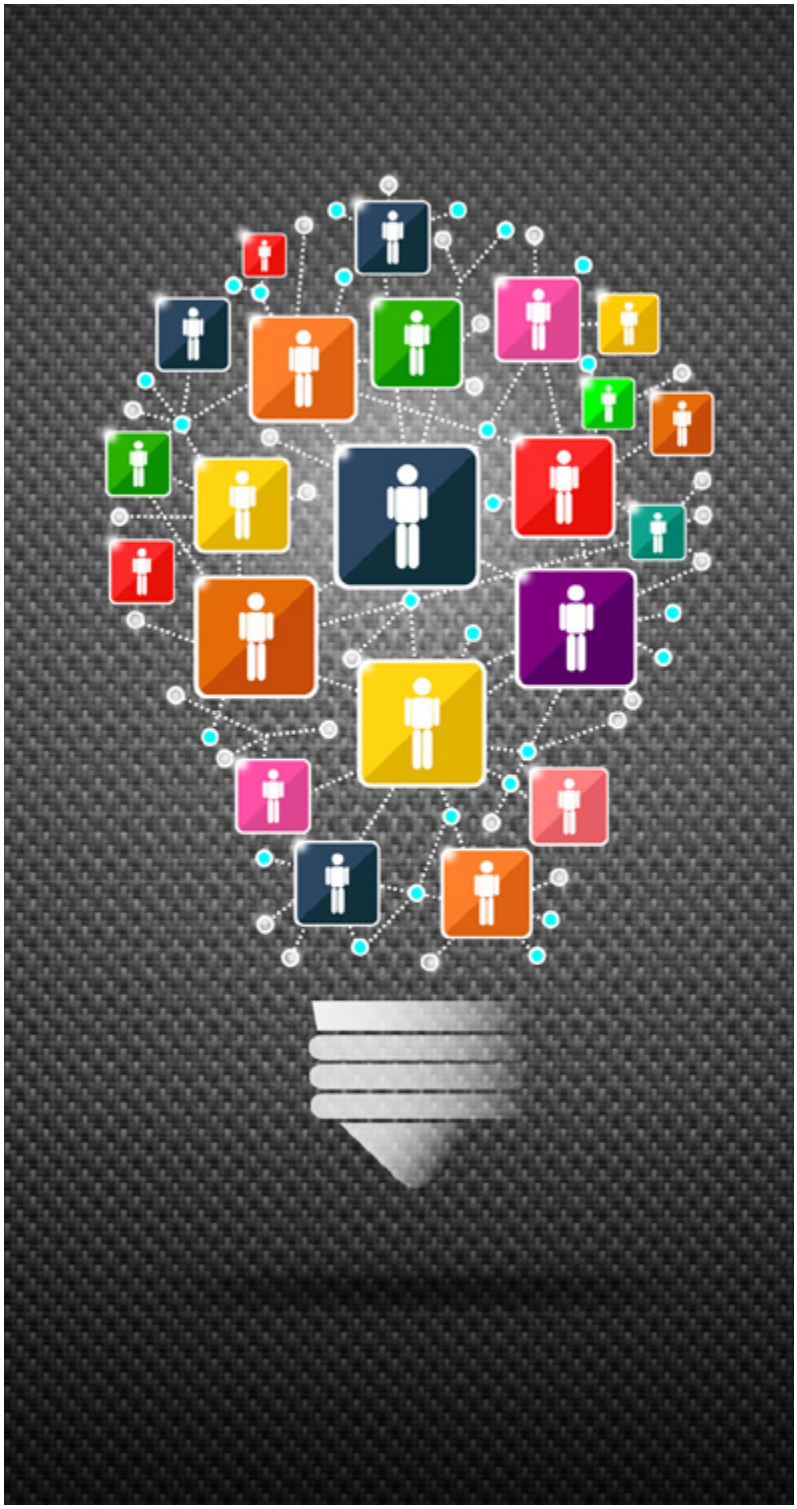
ment actualisées. L'équipe recrutement disposera ainsi d'une base de travail immédiate pour lancer un recrutement le moment venu.

L'équipe recrutement doit améliorer l'expérience candidat. Afin de se démarquer, l'établissement doit proposer une expérience candidat la plus simple, transparente et dynamique possible. L'équipe doit planifier chacune des étapes du processus. Il s'agit de traiter toutes les candidatures, d'apporter des réponses aux candidats et de respecter les engagements pris en terme de délais de réponse. Également, le nom du recruteur et la photo peuvent apparaitre dans l'annonce d'emploi pour personnaliser dès le début la relation. De plus, la communication doit être fluide : cohérence dans le discours de chacun, informations identiques entre l'offre d'emploi et les entretiens, clarté des données sur le temps de travail, la rémunération, les avantages etc...

L'équipe recrutement doit mettre en place des techniques de sélection fiables et objectives. La construction d'un guide de présélection téléphonique, l'utilisation d'une grille d'entretien structuré, la passation de tests techniques ou la sensibilisation aux biais cognitifs à éviter sont autant d'outils dont doit disposer la fonction recrutement.

Ces optimisations méthodologiques sont accessibles et relativement simples à mettre en place pour optimiser à court terme ses recrutements. A moyen et long terme, la transformation du recrutement devra néanmoins s'accompagner de la reforme du mode de recrutement par concours. Il ne s'agit pas de remettre en cause son fondement mais de l'adapter davantage aux situations et aux spécificités.

Stefen Simon



Références
Loi sur le statut des fonctionnaires https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000027380680/
Rapport 2019 de la DGAFP : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf
Label HS4R https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r
Déclaration droit de l'Homme et du Citoyen de 1789 : https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789
Loi de transformation de la fonction publique du 6 aout 2019
https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique
Les compétences élargies du Directeur d'établissement : https://www.education.gouv.fr/libertes-et-responsabilites-des-universites-5666
Le métier du contrôleur de gestion sociale : https://www.leblogdesfinanciers.fr/2019/01/22/controle-de-gestion-social-enjeu-strategique/#:~:text=Dans%20ce%20contexte%2C%20le%20contr%C3%B4le,reporting%20r%C3%A9pondant%20aux%20obligations%20RH

MAGRH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent
Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison, Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaelle Roudaut et Brigitte Taschini

Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts
MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web
François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats
Katel Rannou : katel.rannou@mistralmedia.fr
Tél : 01 40 02 92 69 www.mistralmedia.fr

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public

#ReconqueteRH #MagRH www.magrh.fr

MAGRH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version electronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.fr

JE M'ABONNE GRATUITEMENT