

MAGR^H

NUMÉRO 16.2 • TECH & LEARN • MARS 2022



TECH & LEARN

EPISODE

2/3

IA, DATA, REALITÉS VIRTUELLES

PÉDAGOGIE, QUOI DE NEUF ?

TENDANCES MARCHÉ/NORMES/EVALUATION/CERTIFICATION

**learning
technologies**

Pour vous s'inscrire gratuitement, visitez :
learningtechnologiesfrance.com

Paris France 2022

Ne manquez pas le salon leader du Digital Learning

**Les 18 et 19 mai 2022 à Paris
Portes de Versailles, Hall 3**



I n'aurait pas été utile d'écrire ces quelques mots puisque l'avant-propos de l'opus 1 du MagRh spécial Learning suffisait largement. Mais on ne se refait pas, et faire taire un rédac'chef est une entreprise inutile.

Je voulais simplement informer nos amis lecteurs que cette tentative de publier 3 actes d'un même numéro semble couronnée de succès, même nombre d'ouvertures que sur nos maxi numéros et plus de lectures d'articles. Certainement à renouveler.

D'autre part, l'édito de nos spécialistes se suffit à lui-même. L'acte 2 porte donc sur la pédagogie.

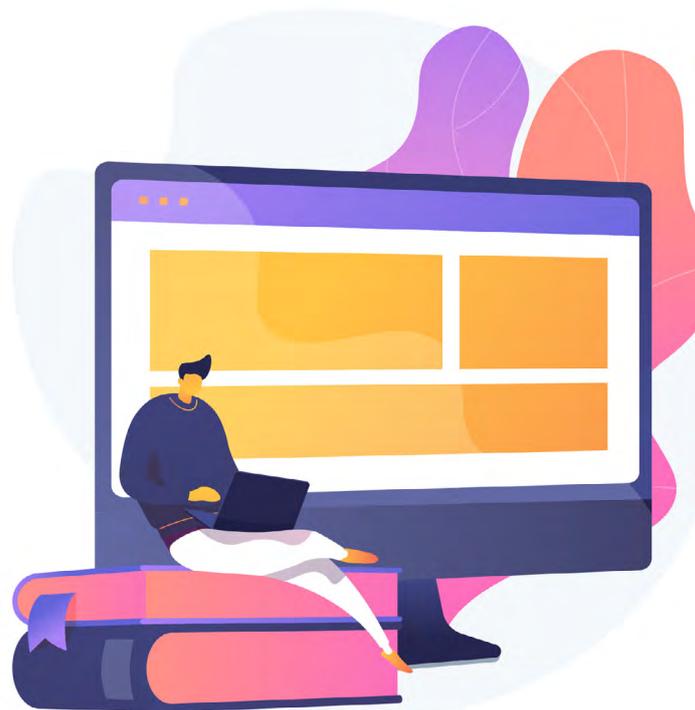
Il est vrai que face à ces nouveaux outils, ces nouveaux dispositifs, ces nouvelles attentes, les méthodes pédagogiques d'avant ne sont guère adaptées. Il en faut de nouvelles. Mais alors quid des formateurs, des responsables formation, que vont-ils devenir, quelles sont les nouvelles compétences attendues ? Et attendues par qui ? Les salariés, les entreprises, les DRH, les prestataires ?

Aujourd'hui l'évolution des techniques nous réserve encore bien des surprises. Lorsque nous observons que les investisseurs tablent sur 4 à 8000 milliards de \$ des sommes à court termes prévues sur le Metavers, et qu'en parallèle on commence à imaginer ce que ce nouvel univers peut donner en matière commerciale (Carrefour vient d'acheter un terrain Metavers), associative (un éloge de l'association des « drogués » anonymes) on ne peut pas exclure le fait que la formation puisse s'y engouffrer. Alors, dans ce cas, les formateurs d'hier, les ingénieurs pédagogiques d'aujourd'hui, deviendront-ils des learning-avatars en charge de faire évoluer des salariés-avatars ?

Non, ce n'est pas de la science-fiction, si les sommes sont réellement celles annoncées, je ne peux pas concevoir que ces Business-Angels ne réclament un R.O.I. rapide. 5 ans pour une « second life », vous serez encore en poste, vous ?

Bonne lecture.

André Denet



6 Avant propos
Michel Barabel & Yannig Raffenel

12 Iceberg de l'apprentissage, les bonnes pratiques pour que votre parcours de formation ne finisse pas comme le titanic. Anne Sophie POUVREAU

16 Quand apprendre signifie intégrer l'accélération du temps et des transformations technologiques. Claudine Pieron

20 L'identité, socle fondamental du développement des compétences. Jérémy LAMRI

26 La Learning expérience. Voyage au pays des compétences. Maxime de PREMILHAT

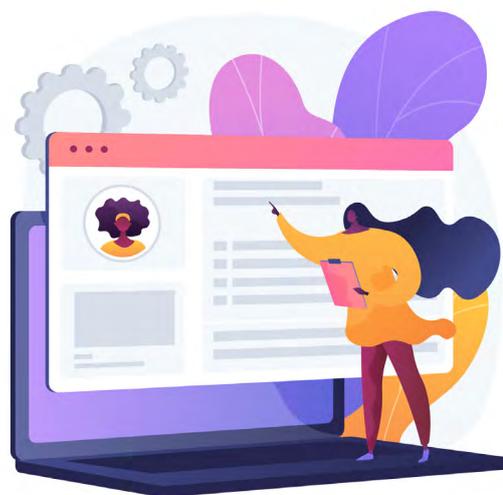
30 Plus on regarde le parcours, moins on regarde l'apprenant. Alexandre MALAREWICZ

34 Apprendre à apprendre
Florence GOUNEL

38 Apprendre de l'apprenant : quand c'est à ceux qui forment de relever le défi. Pavlena DOBREVA et Galien RIPOCHE

Apprentissage et Apprenants

Blended Learning et Hybridation



42 Blended Learning : Le futur de la formation à l'ère du travail hybride. Manon CONSUL

46 Formation comodale et hybride, le nouveau paradigme post-covid 19, Romane TRAGIN et Stéphane BARBATI

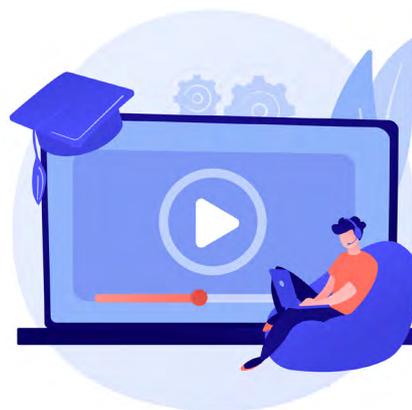
50 Blended learning, la formation multimodale au service de la pédagogie, Nicolas CARVALHO

54 Le vidéo-learning interactif, moteur pédagogique de notre temps, Sébastien d'ALBERT LAKE

58 Comment intégrer efficacement la neuropédagogie dans sa formation ? Guillaume COPPIN



- 62** Learning by doing, nouvel eldorado des départements formation, Pierre LEROUX
- 66** Utiliser le eDoing, pour passer de l'intention à l'action, Alice LOESCH
- 70** La formation en entreprise simulée au service de l'employabilité des apprennants
Laurence NOTTELET
- 76** La simulation d'entraînement : le chemin le plus court entre le digital et l'expérience terrain,
Lea RENAULT
- 80** La pratique, indispensable pour acquérir de nouvelles compétences,
Carole MONNIER et Guillaume JAUMOUILLE
- 84** AFEST : Comment passer à l'échelle ?
Marc DENNERY et Ahamed KABECHE
- 88** Quick Learning : quand la production et la consommation de contenu sont toujours plus fast
Raphael MAISONNIER
- 92** Innover en formation en temps de crise ? le Frugal learning vous attend ! Anne GRJEBINE
- 98** Le social learning, le secret de l'engagement
Delphine MORISSET
- 102** Regards croisés entre experts métiers sur le social learning, Sophie LAZARD et Sylvain TILLON
- 106** Pourquoi les tests sont plus forts comme outil d'apprentissage que la formation elle-même ?
Sally Ann MOORE
- 110** Expérience apprenants, micro-learning et efforts d'apprentissage, Mahé BOSSU et Patrick STORHAYE
- 114** Le micro-learning rend la formation et les RH agiles, Vincent CALTABELLOTTA
- 118** Story Learning, l'histoire de la princesse au cours dormant, Arnaud MITTRE
- 122** L'hypnose comme accélérateur de confiance dans l'apprentissage, Juilen MICHEAU
- 126** La ludo-pédagogie au service des compétences
Fabrice CAUDRON
- 130** La gamification : ce n'est pas sérieux quand même, Collectif, My-Serious-Game
- 134** DLTE : la méthode pour réussir ses formations à distance, Mathilde ISTIN
- 139** L'auto-coaching : s'affranchir des coaches, Julien LEPETIT et Matthieu COUSI



Modalités pédagogiques



LES RH HACKENT LE DIGITAL PARIS

Organisé par le M2 GRH dans les
multinationales

"LA RÉALITÉ VIRTUELLE AU SERVICE DES RH"

Le 13 avril 2022
9h-12h30

RAISELAB
18 RUE DE LA FONTAINE AU ROI
75011 PARIS

Inscription:

<https://www.eventbrite.fr/e/billets-les-rh-hackent-le-digital-263738889117>



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

TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



AVANT PROPOS



MICHEL **BARABEL** YANNIG **RAFFENEL**

Michel barabel, Rédacteur en chef Adjoint MagRH, Directeur de l'EMRH SciencesPo EE, Co-directeur du M2 « GRHM » IAE Gustave Eiffel, Membre du board et directeur des publications du Lab RH.

Yannig Raffenel, Rédacteur en chef invité, Co-président d'EdTech France, CEO de SAS Blended learning, Co-Président du Learning Show.



00

Depuis sa création en 2017, il y a maintenant bientôt 5 ans, le MagRH a fait des questions de développement des compétences un axe central de sa ligne éditoriale. Pas moins de 7 dossiers et numéros hors-séries ont été consacrés à cette question sur 18 au total !

Pour la 3ème année consécutive, nous nous associons au salon Learning Technologies (un grand merci à Vianney Thomas et à Sally Ann Moore), à edTech France (Big thank's Anne-Charlotte Monneret) et au Lab RH (Clément Lemainque et Alexandre Stourbe : merci) pour produire un numéro dédié aux évolutions du monde de la formation et du développement (learning & development) sous l'impulsion des innovations technologiques.

Comme vous le savez certainement, le salon LT France qui devait se tenir fin janvier est reporté les 18 et 19 mai. Ce changement imposé par la 5ème vague de la covid-19 nous donne l'opportunité de tester un nouveau modèle de diffusion. Habituellement, un dossier opère un 360 degrés d'un sujet en fédérant entre cinquante et cent contributrices et contributeurs. Si l'exhaustivité est au RDV, le lecteur est parfois submergé par la somme d'informations et de pages à absorber. Il peut passer à côté de pépites... Comme le champ du Learning a la caractéristique d'être structuré en thématiques (l'organisation des acteurs, la certification et les normes, les outils & logiciels, La pédagogie, les tendances du marché, les dispositifs, les financements, l'évaluation...), nous faisons le pari d'une sortie du numéro 16 du magRH en plusieurs parties à l'image d'un feuilleton.

C'est pourquoi, nous vous proposons depuis le 31 janvier de découvrir toutes les 3 semaines une nouvelle partie du dossier portant sur des questions clés en lien avec le L&D.

**TECH & LEARN****SOMMAIRE**Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



Cerise sur le gâteau, à la fin de cette diffusion, vous aurez également la possibilité de télécharger le dossier complet.

Ce numéro ressortira également en mai 2022 à l'occasion du salon qui se tiendra à Paris et que nous attendons avec impatience. Vous disposerez alors d'un véritable MOOK (association de magazine et de Book/livre) pour y voir plus clair dans ce champ de l'apprentissage en pleine ébullition.

La première partie du dossier « Tech & Learn » était consacré aux buzz technologiques du moment : la XR, le métavers, l'IA, la data et autres LMS. Place pour ce deuxième épisode à la Pédagogie. Ce champ du learning est en pleine ébullition. Cela est en particulier dû au fait que le numérique provoque une incontournable transformation des métiers des acteurs de la formation. Mais, comme vous le savez, ce n'est pas nouveau. Déjà dans les années 90, l'émergence de la FOAD venait bousculer les organismes de formation. Il était déjà question de redéfinir la place des formateurs qui étaient alors invités à devenir concepteurs de ressources pédagogiques (sous forme de classeurs papier ou de CDROM) ou accompagnateurs des apprenants regroupés en situation d'autoformation.

Aujourd'hui, plus que jamais, l'occasion se présente pour les formateurs de devoir réinventer leur place dans les dispositifs de formation toujours plus nombreux à utiliser le digital. La tentation est grande pour ces formateurs, de répondre à l'appel des sirènes et de se lancer dans des démarches narcissiques auto centrées de production de vidéos afin de transmettre leurs savoirs. Pourtant, la priorité n'est plus d'aller produire de nouveaux contenus servant à diffuser des connaissances. Aujourd'hui, il existe un stock colossal de contenus de formations déjà produites et accessibles par tous (souvent sous une forme vidéo, mais aussi de pdf, de podcasts...).

Il est possible pour tous les formateurs d'effectuer dans ses bases d'informations en ligne, une curation, afin d'identifier les meilleures ressources existantes et de les utiliser dans les parcours de formation. L'expertise des formateurs peut désormais s'exprimer en priorité par l'élaboration d'activités pédagogiques qu'ils vont concevoir, puis outiller. Leur métier est de faciliter l'appropriation des connaissances, leur transfert dans les situations de travail et de tout mettre en œuvre pour développer les compétences de leurs apprenants. Tous ces processus nécessitent aussi qu'ils

remplissent leurs fonctions d'accompagnement des apprenants. Ainsi, maîtrisant l'usage des outils numériques, les formateurs gardent une place irremplaçable dans les dispositifs de formation.

Pour éclairer ces problématiques autour de la pédagogie, nous vous proposons dans ce 2ème épisode de découvrir 31 articles.

Merci à nos contributrices et contributeurs (cités dans l'ordre d'apparition) : Anne-Sophie Pouvreau (Newton Agence), Claudine Pierron (APEC), Jérémy Lamri (Jobteaser), Maxime de Premilhat (Klara), Alexandre Malarewicz (Empowill), Florence Gounel (Neobrain), Pavlena Dobrova et Galien Ripoché (Convictions'RH), Manon Consul (Rise Up), Romane Tragin et Stéphane Barbati (Kalyzée), Nicolas Carvalho (Edufactory), Sébastien D'albert-Lake (Kumullus), Guillaume Coppin (XOS), Pierre Leroux (Lemon Learning), Alice Loesch (Fifty), Laurence Nottelet (Afp), Léa Renault (Serious Factory), Caroline Monnier et Guillaume Jaumouillé (Cléone), Marc Denney (C-Campus) et Ahmed Kabèche (Orange), Raphaël Maisonnier (FasterClass), Anne Grjebine (Air France), Delphine Morisset (Beedeez), Sophie Lazard (Glowbl) et Sylvain Tillon (Le Bahut), Sally Ann Moore (Learning Technologies France), Mahé Bossy et Patrick Storhaye (Story RH), Cincet Caltabellotta (Yoomonkee), Arnaud Mitre (Coorpacademy), Julien Micheau (Hypknoledge), Fabrice Caudron (IAE Lille), Aurélie Pitault-Moreau, Florent Teyras et Julien Rocca (My-Serious-Game), Mathilde Istin (ISTF) et Julien Lepetit et Matthieu Cousi (Luminous).

Michel Bamber & Yannig Raffenet



Découvrez un chapitre de l'ouvrage du MagRH
et ses contenus exclusifs ...



Le bilan 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE



OFFERT

Articles complets du MagRH

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

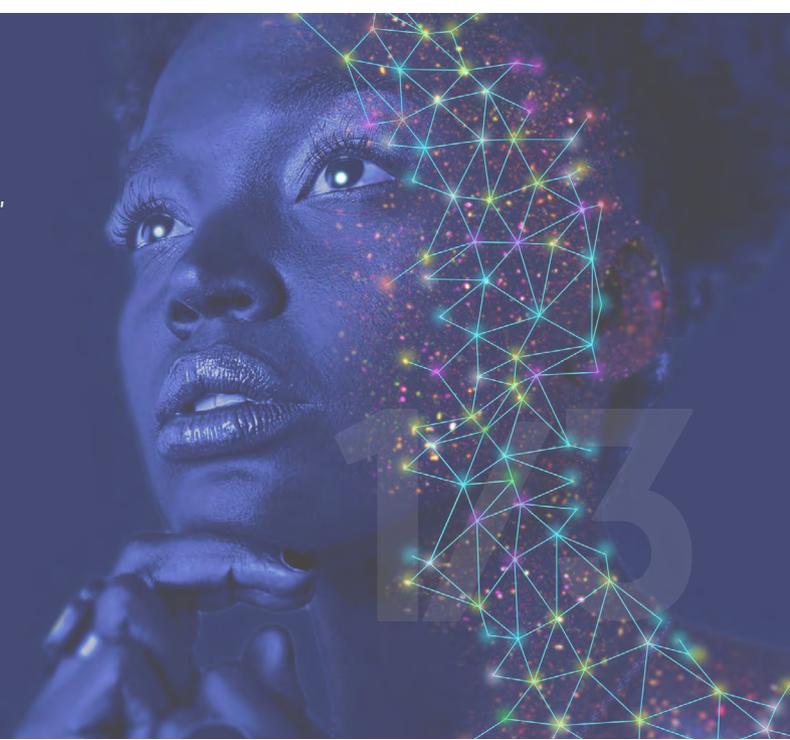


ICEBERG DE L'APPRENTISSAGE. LES BONNES
PRATIQUES POUR QUE VOTRE PARCOURS DE
FORMATION NE FINISSE PAS COMME LE
TITANIC !



ANNE-SOPHIE **POUVREAU**

Anne-Sophie, Directrice Associée chez Newton Agence, accompagne depuis plus de 15 ans des grands groupes internationaux dans la conception et la réalisation de dispositifs de formation sur mesure en s'appuyant notamment sur l'approche du continuous learning.



01

Connaissiez-vous l'iceberg de l'apprentissage ? C'est un concept sur lequel s'appuyer pour concevoir des expériences d'apprentissage plus efficaces, engageantes et motivantes.

Vous avez travaillé des mois sur le lancement de votre projet de formation. Vous avez collaboré avec des experts métier pour collecter des contenus de qualité. Vous avez peut-être conçu une formation présentielle ou des modules e-learning. Vous avez même préparé des supports de communication. Le jour du lancement arrive ! Les inscriptions sont nombreuses puis diminuent de jour en jour. Les retours sur votre formation sont positifs, mais sur le terrain les habitudes n'ont pas changé et les évolutions espérées sont timides. Les objectifs visés n'ont pas été complètement atteints. Votre dispositif de formation n'a pas été aussi efficace que prévu.

Vous vous posez de nombreuses questions... Manque de temps pour les collaborateurs pour se former ? Manque de communication autour du projet ? Les activités pédagogiques n'étaient peut-être pas assez contextualisées ? Les participants n'ont peut-être pas vu les bénéfices et la valeur ajoutée de cette nouvelle formation ? Les managers n'ont peut-être pas été assez impliqués ?

Ou, avez-vous peut-être foncé tout droit sur la partie visible de l'iceberg de l'apprentissage en proposant une formation principalement basée sur l'apprentissage formel.

En effet, la plupart des dispositifs de formation se focalisent sur la mise à disposition de ressources, ou sur le déploiement de formations sur une période donnée. Et ensuite ? Bien souvent, plus rien.



COMMENT CRÉER DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE PLUS EFFICACES ?

En s'appuyant sur les principes du continuous learning qui consiste à proposer des expériences d'apprentissage plus continues, plus efficaces en renforçant à intervalles réguliers ce qui a été appris précédemment. L'iceberg de l'apprentissage nous rappelle que nous apprenons dans des situations d'apprentissage variées mais que, bien souvent, seules des modalités d'apprentissage formelles sont proposées : cours en salle, e-learning, classe virtuelle, atelier, webinaire. L'apprentissage formel est réalisé dans un contexte structuré et avec des objectifs pédagogiques précis.

Pour être plus complet, et donc plus efficace et motivant, un parcours doit proposer des situations d'apprentissage variées.

COMMENT S'Y PRENDRE POUR CONSTRUIRE UN DISPOSITIF PLUS EFFICACE ?

Investir du temps dans la phase d'analyse des besoins

Dans le design de votre parcours, la phase d'analyse du contexte et de la population cible est primordiale. Elle vous permet de collecter toutes les informations pour bien appréhender les objectifs stratégiques de votre organisation, d'identifier vos différents profils d'apprenants, leurs attentes, leurs connaissances et expériences antérieures sur le sujet. Vous pouvez ainsi construire des parcours personnalisés, adaptés aux besoins de votre cible en y intégrant les modalités les plus pertinentes.

Comment collecter ces informations ? En organisant des interviews d'apprenants et de managers, des visites terrain, en créant des personas... Vous mettez ainsi toutes les chances de votre côté pour répondre aux besoins de vos apprenants et ainsi leur proposer les modalités les plus adaptées.

Vous aurez notamment besoin d'analyser :

1 La demande votre client :

- Quel est le fait générateur de la demande ?
- Quel est le but recherché par votre entreprise ?
- Quels sont les enjeux particuliers du projet ?
- Quel est le plan d'ensemble pour atteindre ce but ?

• ...

2 La population cible :

- Quels métiers/profils sont concernés ?
- Quels sont les enjeux pour les apprenants ?
- Quelles sont leurs connaissances ou expériences antérieures sur le sujet ?
- Quels sont les effectifs ?
- ...

3 L'environnement organisationnel :

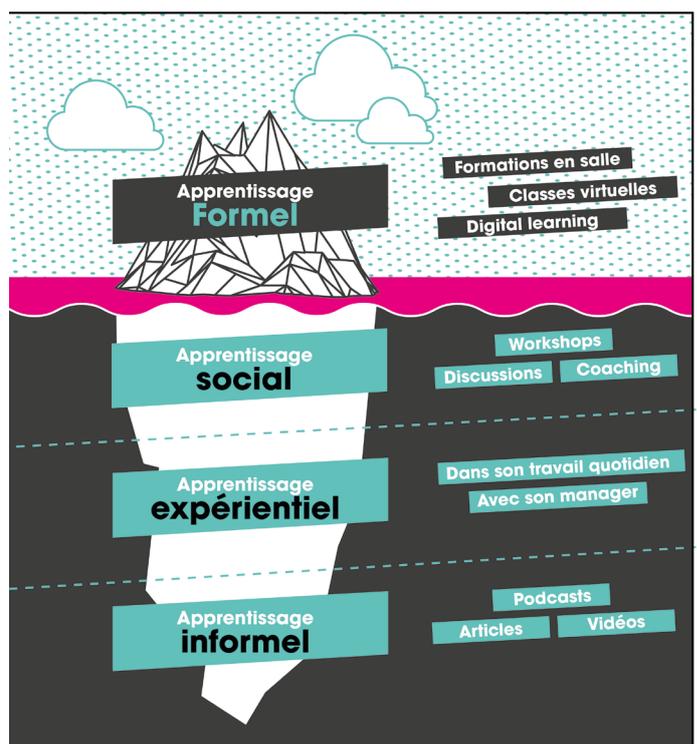
- Comment se déroule une semaine type de travail ?
- Comment les apprenants pourront-ils se former (lieu, temps...) ?
- Quelles sont les modalités d'accompagnement envisagées ?
- ...

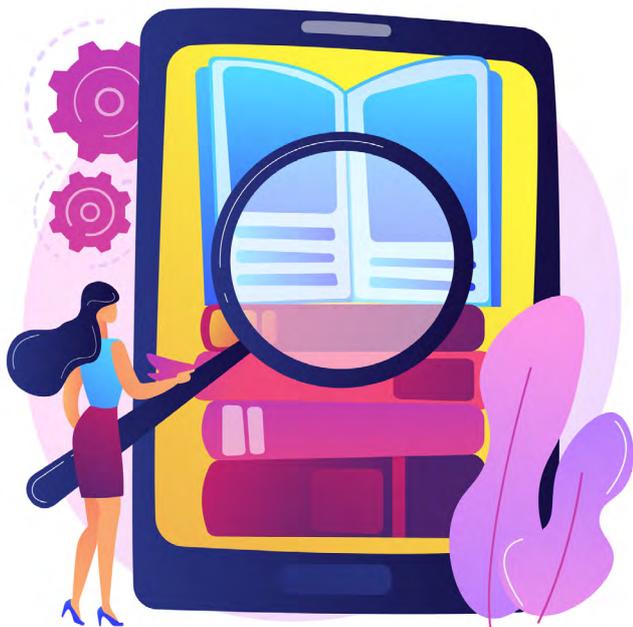
4 Les compétences à acquérir :

- Quelles sont les compétences à développer ?
- Quelles sont les limites et les champs couverts par la formation ?
- ...

Mixer les situations d'apprentissage

Les informations collectées lors de la phase d'analyse décrite ci-dessus vous permettront de sélectionner les modalités pédagogiques les plus adaptées aux besoins et au contexte professionnel de vos apprenants.





En effet, votre parcours de formation sera plus efficace et plus impactant s'il est complété par d'autres situations d'apprentissage. Découvrons-les :

L'apprentissage social : nous apprenons en interagissant avec les autres et en observant les autres. Par exemple, des discussions/conversations, des activités de résolutions de problèmes collaboratives, du coaching.

L'apprentissage informel : nous apprenons en dehors des situations prévues à cet effet. Par exemple, en effectuant des recherches sur internet, en écoutant un reportage...

L'apprentissage expérientiel : nous apprenons en travaillant/ en faisant. Par exemple, des activités/actions de formation en situation de travail (AFEST, on the job training), des simulations, des jeux de rôles...

Prenons un exemple pour illustrer concrètement ces différentes situations d'apprentissage. Connaissez-vous la Piscine de 42 ?

C'est un mois de sélection pour rentrer à l'Ecole 42 (une formation de très bon niveau en informatique, gratuite, avec des méthodes de travail innovantes). Plutôt que de proposer un stage d'initiation à l'informatique, la Piscine de 42 permet de débiter le cursus avec un apprentissage intensif du premier langage utilisé durant la formation, le C. En 1 mois, la Piscine de 42 permet de découvrir toutes les méthodes d'apprentissages de la formation : des

modules de formation (apprentissage formel), l'apprentissage peer-to-peer, le travail en groupe et les peer-évaluations (apprentissage social) ou encore la pédagogie par projets, des examens machines (apprentissage expérientiel).

Concevoir votre dispositif en fonction de différentes temporalités

L'exemple de la Piscine de 42 permet d'illustrer une formation alliant différentes situations d'apprentissage, mais elle ne se déroule que sur 1 mois et a un objectif de sélections de profils. Dans un contexte de formation professionnelle, l'objectif est d'accompagner la montée en compétences des collaborateurs pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est pourquoi, il est important de penser les besoins des apprenants sous différentes temporalités :

Leurs besoins immédiats : quelles modalités seront nécessaires pour leur permettre d'apprendre au moment du besoin ?

Leurs besoins à moyen terme : quelles modalités seront nécessaires pour leur permettre de se développer, de développer leur expertise ?

Leurs besoins à long terme : quelles modalités seront nécessaires pour leur permettre d'évoluer vers d'autres fonctions par exemple ?

POUR CONCLURE

Pour construire des dispositifs de formation plus efficaces :

1. Prenez de la hauteur pour effectuer une analyse des besoins détaillée,
2. Multipliez les opportunités d'apprentissage en variant les modalités (iceberg de l'apprentissage),
3. Pensez un dispositif continu (avec différentes temporalités pour répondre aux différents besoins de vos apprenants).
4. Enfin, lors de la phase de design pédagogique, vous avez été à l'écoute des besoins de vos apprenants, cette posture doit perdurer pour améliorer en continu vos parcours de formation.

Anne Sophie Douvrou



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

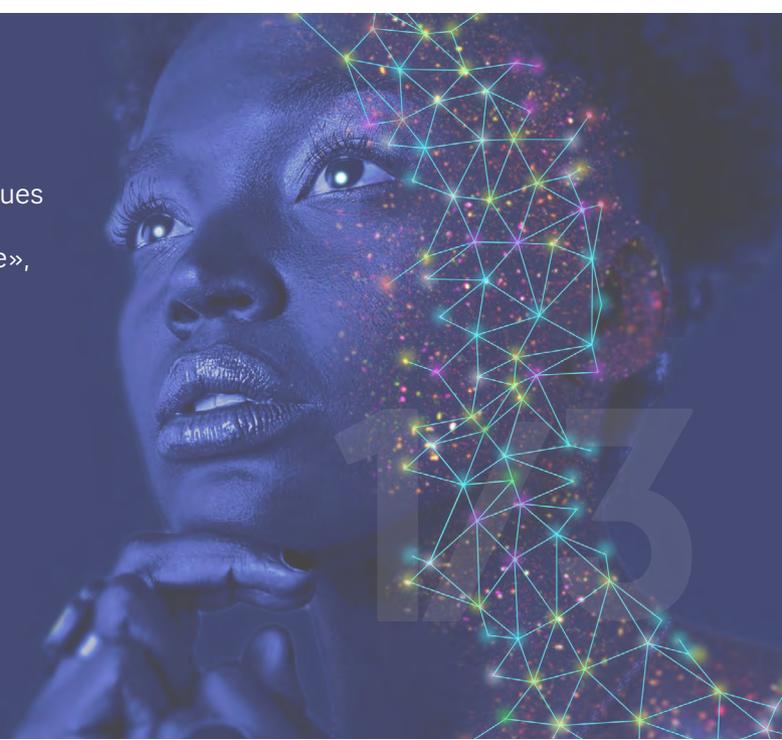


QUAND APPRENDRE SIGNIFIE INTEGRER L'ACCELERATION DU TEMPS ET DES TRANSFORMATIONS TECHNOLOGIQUES



CLAUDINE PIERRON

Responsable du pôle Ingénierie et Animation des pratiques métier à l'Apec Docteur en Sciences de l'éducation et Auteure de l'ouvrage: «De l'employabilité à l'apprenance», édition EMS, 2021.



113

02

Il existe maintenant une série de mini-cycles d'apprentissage au cours d'une vie professionnelle du fait des cycles de vie des technologies et des produits de plus en plus courts, la carrière des individus devient de plus en plus une succession de « mini-étapes » d'exploration, d'essais, de maîtrise et de sortie de recherche d'emploi, d'opportunités. Or, pour développer cette aptitude à maîtriser sa carrière, dans le contexte d'une économie imprévisible, mondialisée et à faible croissance, le maître mot est sans nul doute l'anticipation.

Nous produisons, consommons, communiquons, plus vite, mais aussi davantage que les sociétés précédentes. Les néologismes dérivés de l'anglais sont nombreux pour décrire l'accélération des pratiques sociales. Comme le « Zapping », le « Speed Dating », le « Multi-Tasking », le « Surfing ». Ces pratiques sont largement connues au sein des jeunes générations, notamment, la démultiplication des activités possibles consistant à mener en permanence plusieurs activités différentes de front. Nous vivons dans une société où l'accélération des techniques opère en simultané avec l'accélération du changement social qui, lui-même, opère en même temps avec l'accélération des rythmes de vie. Dans les sociétés de l'accélération technologique, le temps devient un temps imprévisible, individuel, numérique, accéléré. Il constitue un environnement, parcouru par des flux ininterrompus.

Il est devenu de plus en plus difficile de parler du long terme, de ce qui se crée, de ce qui innove autour de l'emploi dans nos sociétés. L'individu se retrouve dans





la logique d'une quête sans fin du toujours plus d'authenticité, de sureté de soi. A présent, les institutions publiques accompagnent l'individu à un développement de soi. Ce travail se met en place dans toute une série de dispositifs tels que : travailler son employabilité pour éviter le piège du chômage, apprendre à apprendre, entreprendre pour une seconde carrière, se former de manière continue, s'activer, s'insérer, développer son projet

En effet, apprendre n'a plus de limites grâce aux nouveaux réseaux, le nombre de données croît de façon exponentielle chaque jour. La contrainte pour les salariés provient davantage de la multitude que de la pénurie d'informations. Le problème devient celui de la gestion de la quantité au travers de nos messageries électroniques et l'accumulation de différents outils de communication.

En effet, le modèle intégré qui permettait à chaque acteur de trouver sa culture d'appartenance, les gammes de comportements adaptés et prescrits n'est plus. Le constat est que la structure sociale se fractionne en une multitude de composantes disjointes. Cette analyse nous amène à penser que la tâche de chacun est de construire le sens de son appartenance, de son intégration et de sa subjectivité. La polyvalence, l'initiative et la responsabilité, jadis spécifiques à certaines catégories de salariés sont désormais attendues de tous.

Celui qui décide d'apprendre en accéléré va prendre des décisions sur ses activités, choisir ses ressources. Il devra gérer son temps, son effort et les ressources à sa disposition pour optimiser ses performances. Aujourd'hui, nous sommes face à des individus désenchantés qui sont en train de se construire avec le poids des responsabilités, la souffrance au travail, les charges mentales génératrices d'usure professionnelle et qui doivent sans cesse répondre aux urgences au quotidien. De plus, ces prochaines années la formation doit réussir à permettre de réactualiser, prolonger, réorienter les apprentissages, revisiter les connaissances en permanence et ne plus se soucier d'aménager le présent transitionnel mais plutôt anticiper. La raison de s'engager en formation ne sera plus déterminée par un raisonnement de gestion de parcours professionnel ou de recherche d'emploi mais par une démarche exploratoire qui permet d'expérimenter et de prendre conscience de la nécessité de se former de manière continue sans obligation d'obtenir un diplôme.

Nous sommes entrés dans un environnement immatériel qu'il est convenu d'appeler une économie des connaissances. Cet environnement dominé par les services (qu'il s'agisse des activités de service et des relations de service) les savoirs et les technologies numériques a créé une nouvelle économie de l'intelligence et des relations. Ainsi l'émergence de nouveaux contextes et types d'emplois exigent des changements continus des connaissances et des compétences individuelles pour développer son employabilité à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. Cette nouvelle économie nécessite des travailleurs intellectuellement productifs, aux compétences cognitives à la fois bien identifiées, facilement évaluables et adaptables, c'est-à-dire capables de se mettre à jour en permanence pour stimuler et accompagner les évolutions imposées par le marché

Nous devons accepter de ne pouvoir tout voir, tout lire, tout comprendre, tout retenir tout savoir. Des arbitrages seront nécessaires, pour apprendre à choisir certaines informations plutôt que d'autres. On continue à recopier des connaissances, à les mémoriser, et à les évaluer comme compétences « à portée de clic » alors que c'est leur gestion qu'il conviendrait d'apprendre à organiser et à dépasser (Arnaud 2013).

L'accélération et la facilitation des savoirs augmentent la transdisciplinarité, l'ouverture vers la pluriréférentialité et rendent ainsi complexe la mémoire à long terme. Il ne s'agit pas d'accepter les effets disruptifs du numérique qui accélère l'acte d'apprendre mais plutôt d'apprendre autrement. En effet, les temporalités courtes entre chaque changement d'organisation ou évolution technologique ne permettent pas toujours de disposer de bons outils pour comprendre le monde qui bouge. C'est une dimension « réflexive » qui est demandée afin d'analyser ses choix d'orientation et de mettre en scène sa propre trajectoire professionnelle

L'individu ne dispose que d'une connaissance limitée des risques inhérents à ces situations neuves ou épisodiques, et de ressources encore faibles pour les réduire.

Cependant ce qui va permettre la compréhension des conditions de ces changements contextuels, et leur fréquence c'est d'intégrer des temps d'apprentissage pour comprendre les effets et apprendre à reprendre la main pour les analyser, les croiser pour mieux rebondir professionnellement.





Les virages radicaux de nos modes de vie et de travail à l'ère de notre société hyper-connectée nécessitent le développement de l'agilité ainsi que l'exploitation pleine et entière de notre capacité d'apprentissage et d'adaptation, clés de notre employabilité. Face aux défis des savoirs qu'il faut sans cesse renouveler, des compétences nouvelles à acquérir pour les métiers de demain, l'enjeu central pour l'individu qui souhaite tirer parti de cette révolution des technologies et de la connaissance et voir son employabilité progresser de manière régulière sera sa capacité d'apprendre à apprendre.

Loin d'être un concept abstrait, l'apprenance pose la question du développement permanent des compétences sociales et professionnelles au regard de l'apprentissage tout au long de la vie et met en première ligne le sujet social apprenant. Aujourd'hui le problème n'est pas l'accès à l'information mais la capacité à l'utiliser et plus précisément la capacité d'apprentissage à mettre en œuvre.

Apprendre devient un processus d'appropriation et de transformation constante des connaissances pour permettre une meilleure inclusion sociale et insertion professionnelle (Taddei ,2017). Les acquis ne sont pas durables et il est nécessaire de les mettre à jour. (Legoff 2003, p.10) décrit ainsi « investis de pouvoirs, les employés sont responsables de la compétitivité de l'entreprise et de leur propre apprentissage ».

L'acte d'apprendre est régi par une exigence d'adaptabilité (Stiegler, 2018). Cela devient un investissement personnel, un savoir être à tout faire (Legoff , 2003). Affronter le changement signifie accepter d'agir sur soi et d'être dans une course effrénée aux diplômes et aux certifications.

Claudine Pierron



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

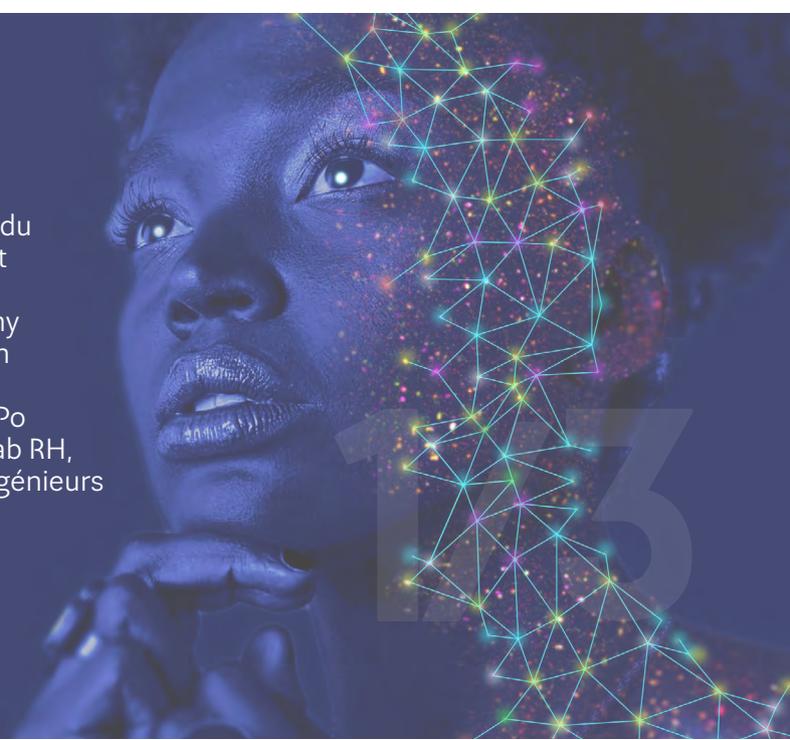


L'IDENTITE, SOCLE FONDAMENTAL DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES



JEREMY LAMRI

Jérémy Lamri est un entrepreneur et chercheur français spécialisé dans la compréhension et le développement du potentiel humain. Il a co-fondé Monkey tie, Le Lab RH et l'agence Science of Soft Skills, et opère depuis 2018 en tant que Directeur de l'Innovation chez JobTeaser. Jérémie a notamment étudié à Oxford et HEC Paris, et détient un doctorat en psychologie de Paris Descartes. Auteur de plusieurs ouvrages, il enseigne à HEC Paris et Sciences Po Paris. Enfin, il siège aux conseils d'administrations du Lab RH, de la Fondation Centrale Nantes, et de la Société des Ingénieurs et Scientifiques de France.



03

On entend souvent dire que chaque individu est unique. Et c'est exact ! Lorsque nous percevons le monde, ou lorsque nous menons une introspection, nous en dégageons certaines réflexions, préférences et émotions. Le résultat forge progressivement ce que nous sommes et notre rapport à tout ce qui existe, modifiant ainsi notre perception future. C'est notre identité, et son rôle dans l'apprentissage est largement sous-estimé de manière générale. Cet article propose une plongée dans l'univers fascinant de l'identité, pour mieux comprendre son rôle dans le développement des compétences, et plus particulièrement des soft skills.

Il est important de comprendre le concept d'identité, afin d'envisager les soft skills avec un regard plus expert. Pour rappel, les soft skills sont les compétences de réflexion et d'interaction qui nous permettent de nous adapter dans de nouveaux contextes. Pour entrer dans une démarche d'adaptation, il est nécessaire d'avoir saisi que des changements sont survenus autour de nous. C'est notre perception qui permet d'identifier ces signaux, et plus précisément nos sens : la vue, le toucher, l'ouïe, le goût, l'odorat, qui sont les cinq sens historiquement connus, mais également tous nos autres sens. La communauté scientifique s'est ainsi accordée en 2018 pour reconnaître quatre nouveaux sens : la proprioception (perception dans l'espace de notre corps), l'équilibriception (perception de notre équilibre), la thermoception (perception de la température) et la nociception (perception de la douleur).

Pour bien se représenter ces différents sens, vous pouvez imaginer un robot auquel on chercherait à faire percevoir





les différents concepts. Alors que le toucher permet de percevoir la pression, cette fonctionnalité ne permettrait pas au robot de ressentir directement la douleur, sinon il ressentirait la douleur dès qu'il touche le moindre objet. Pour pallier cela, il faudrait une autre fonctionnalité lui indiquant un problème d'intégrité physique qui doit être pris en compte. Il existe même d'autres sens peu ou pas présents chez l'être humain : électroperception (perception des champs électriques), magnétoception (perception des champs magnétiques), ou écholocalisation (perception de l'environnement physique).

Lorsque nous percevons des informations grâce à nos sens, nous pouvons identifier les éléments susceptibles d'être incompatibles avec un ou plusieurs aspects de notre fonctionnement. D'un point de vue évolutionniste, cette perception a bien évidemment pour intérêt de permettre la survie par l'adaptation, grâce à la perception. Dans nos sociétés modernes, l'adaptation correspond moins à des enjeux directs de survie, et davantage à des situations dans lesquelles nous considérons que nous devons réussir. Il peut s'agir de trouver Charlie dans une bande dessinée, gérer un conflit avec une autre personne, réagir face à un produit concurrent sur le marché, ou tout simplement décoder la signalétique d'un plan de centre commercial. Pour notre cerveau, il s'agit avant tout de résoudre un problème plus ou moins complexe, impliquant des parts variables de logique et d'émotion.

En combinant tous les paramètres liés à la perception, au traitement et à l'interprétation des informations, c'est ainsi notre identité qui détermine nos réactions pour nous adapter face aux différentes situations. Les soft skills sont en quelque sorte des extensions capacitaires de notre identité : elles nous permettent d'agir sur nous-même ou sur le monde qui nous entoure pour refléter la volonté de notre identité. Bien évidemment, ces lignes directrices doivent être considérées avec beaucoup de recul et de prudence, tant elles font appel à une grande quantité de concepts complexes et ambigus. Vouloir développer les soft skills, c'est vouloir modifier la manière dont nous agissons et réagissons pour nous adapter. Cela revient donc à modifier la manière dont nous percevons, traitons et interprétons les informations. Loin d'être une vérité scientifique, il s'agit avant tout d'un exercice de vulgarisation visant à exprimer le lien entre nos actions et notre identité. Ce qu'il faut retenir

de ces lignes est que pour développer les soft skills, il est fondamental de prendre conscience de la complexité du sujet, connecté au concept d'identité.

Pour aller plus loin, il est possible d'appréhender l'identité au travers du prisme socio-cognitiviste, tel qu'abordé par Albert Bandura dans ses recherches (2019). Bandura présuppose que le développement de capacités d'apprentissage peut être nettement amélioré par l'affirmation de soi, la confiance en soi et l'estime de soi. Il conçoit le déficit en l'un ou l'autre comme un frein au développement de manière générale. Ces concepts font l'objet de nombreux débats et discussions – ce qui n'est pas le sujet de cet article. Nous proposons ci-dessous des définitions issues de la littérature, tout en laissant à chacun la liberté d'approfondir ces concepts pour se les approprier :

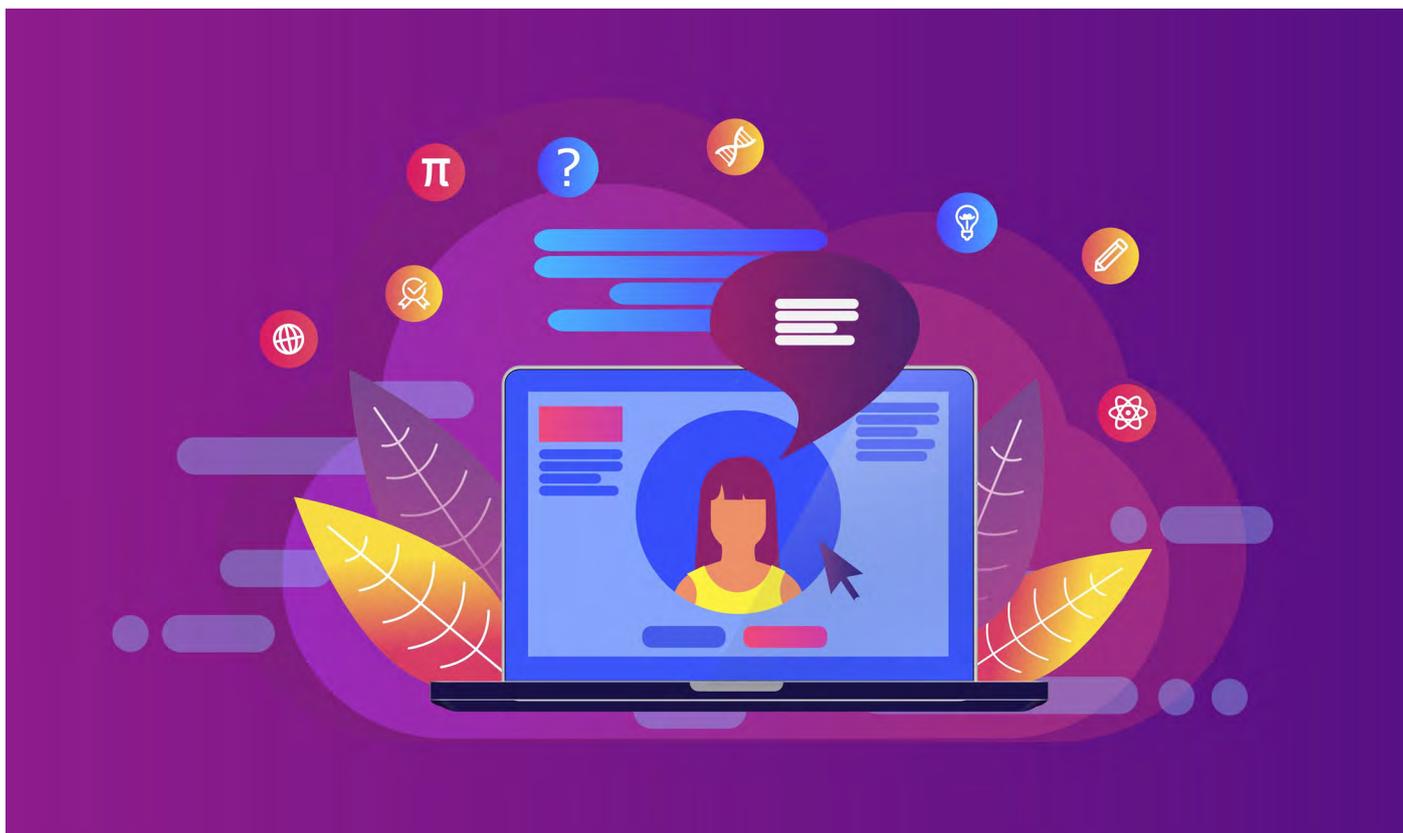
L'estime de soi peut être considérée comme la conscience et la reconnaissance de sa propre valeur dans l'absolu (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014).

La confiance en soi relève plutôt de la conscience assumée de ses forces et faiblesses, et de sa capacité à agir. Bandura la voit comme un sentiment d'auto-efficacité, mais elle peut être également vue comme un aspect de la personnalité liée à un sentiment plus général d'équilibre. Dans les deux cas, la confiance en soi représente finalement une composante de l'estime de soi.

L'affirmation de soi définit la capacité à s'exprimer librement et à défendre ses droits, tout en respectant l'autre, dans un esprit d'amélioration de ses relations sociales (Monié, 2018). Comme la confiance en soi, l'affirmation de soi est une composante de l'estime de soi.

À partir de ces éléments, nous faisons l'hypothèse que toute action de développement des soft skills, pour être efficace dans la durée sans générer de troubles pour l'individu en contrepartie, doit s'effectuer dans une démarche qui favorise les bases de l'identité que sont l'estime de soi, la confiance en soi et l'affirmation de soi. Ces bases permettent notamment de mieux appréhender le développement de trois grandes dimensions de l'esprit humain : la cognition, la conation et l'émotion (Kauffman, 1991a, 1991b, 1992). Cette "trilogie de l'esprit", telle qu'elle a été nommée par le chercheur en psychologie Ernest Hilgard (1980), constitue l'un des piliers de la psychologie,





et repose sur les travaux d'experts depuis plus de deux siècles dont principalement Kant, mais également Goethe, Hegel, Nietzsche, Heidegger, Buber, Freud, Alder, Jung, et même Descartes. Selon Hilbert ou encore Kaufmann, ces grands penseurs et scientifiques ont tous abordé le même grand sujet sous des angles différents, résultant en trois grands construits que sont la cognition, la conation et l'affect.

Ces trois dimensions de la personnalité ont été largement explorées et comparées dans la littérature scientifique, que ce soit par Hilbert et Kaufman, ou d'autres encore (Mayer, Frasier, Carlsmith, 1997). Nous faisons l'hypothèse que le développement des soft skills repose sur le développement sous-jacent de ces trois dimensions :

La cognition est un concept complexe, qui peut être simplement défini comme la capacité à percevoir, traiter, accumuler et restituer des connaissances (Ramachandran, 2002). Comme la conation et l'émotion, le concept de la cognition fait l'objet d'une innombrable quantité de publications scientifiques ou philosophiques, avec de nombreux courants de pensée et divergences d'opinions. Néanmoins, la littérature s'accorde généralement sur le fait que la cognition comporte de nombreuses facettes, comme la perception,

l'attention, la mémoire, l'apprentissage, le langage, le raisonnement, et même le traitement des informations provenant de nos sens.

La conation représente la motivation et les préférences d'un individu à l'origine des choix qui définissent son comportement (Higgins, 2012). Dans ce cadre, la motivation peut être vue comme le motif qui nous pousse à agir, et les préférences comme le degré d'habitude et d'affect que nous entretenons avec le comportement à adopter et le contexte à gérer. Une grande partie des recherches sur la conation intègrent l'importance de la biologie dans la motivation, résumant même parfois toute motivation au besoin de compenser un état physiologique donné (Mook, 1996).

L'émotion est une réponse adaptative rapide et brève d'un individu face à un contexte, impliquant une réaction physiologique et cognitive (Niedenthal, Krauth-Gruber, Ric, 2006). Il est possible de voir l'émotion comme un raccourci de notre cerveau pour permettre à une personne de s'adapter à une situation particulière. L'émotion est un concept souvent décrit comme l'affect, même si les puristes y voient une nette différence liée au rapport à l'activité ou à l'action, et surtout à la plus grande variété dans le concept d'émotion, là où l'affect semble simplement positif ou négatif.





Ces trois dimensions sont distinctes, et pourtant intimement liées, chacune ayant une influence sur les deux autres. Par exemple, certains types d'émotions semblent favoriser la mémoire et l'apprentissage, tout comme certains types d'émotions semblent affecter la motivation et les préférences. Également, sous certaines conditions, la cognition semble pouvoir jouer un rôle de régulateur des émotions et de la motivation, comme lorsque nous nous retenons de reprendre une part de gâteau, ou que nous nous maîtrisons pour garder notre calme face à une personne agressive. Ce dernier exemple en particulier se réfère à une capacité de contrôle que l'on peut retrouver dans certaines soft skills. Pour bien réfléchir et interagir, nous devons être à l'écoute de chacune des trois dimensions de la trilogie de l'esprit, et les prioriser en fonction du résultat à atteindre.

Effectivement, une soft skill est une compétence organisée par notre cerveau pour réfléchir et interagir de manière adaptée selon le contexte. En prenant comme repère la trilogie de l'esprit, il est désormais possible de découper chaque soft skill selon ces trois composantes. Par exemple, pour faire preuve d'une bonne écoute active, quelle est la part de cognition nécessaire ? La part de conation ? La part d'affect ? Cela revient à penser le sujet du développement des soft skills comme une recette de cuisine, où chaque élément de la trilogie de l'esprit serait un ingrédient. Ce qui est intéressant avec cette approche, c'est que la littérature regorge d'expériences et de conseils permettant de développer les facultés cognitives, ou la personnalité, ou notre rapport aux émotions. Alors que cette même littérature est plus qu'ambigu sur le sujet plus condensé des soft skills.

En termes d'ingénierie pédagogique, il devient possible de repenser le sujet à partir d'expertises et pratiques déjà connues. Et pour aller encore plus loin dans l'esprit de formation et de développement, il nous apparaît nécessaire de distinguer deux aspects de la cognition : d'une part, la capacité à réfléchir, apprendre et mémoriser ; d'autre part, la connaissance stockée. Les connaissances que nous accumulons sont en effet stockées dans notre mémoire. Elles vont potentiellement orienter nos préférences et nos émotions face à de futures situations. Mais ces connaissances peuvent être vues comme un stock, bien distinct de nos capacités à les solliciter ou à en acquérir de nouvelles. Par exemple, pour parler anglais, j'ai besoin d'avoir acquis le vocabulaire et

la grammaire nécessaires, mais cela ne me sert à rien si je ne suis pas en mesure de solliciter ces connaissances. C'est par exemple ce qui arrive lors des amnésies temporaires. Au-delà de nos préférences, de nos capacités et de nos émotions, le savoir dont nous disposons semble jouer un rôle à part entière dans notre faculté à solliciter une compétence de manière pertinente selon le contexte.

En dissociant savoirs acquis et capacités cognitives, nous obtenons ainsi une trilogie de l'esprit plus précise, maintenant composée de quatre dimensions : l'émotion, la conation, la cognition et les savoirs acquis. Dans toute formation, les objectifs pédagogiques devraient pouvoir spécifier les attentes pour chacune de ces dimensions. Ensuite, il s'agit de bien coordonner les différentes techniques pédagogiques !

Jenny Lamar

Pour aller plus loin, bibliographie

- Bandura, A. (2019). La théorie sociale cognitive : une perspective agentique. Dans P. Carré (éd.), *Traité de psychologie de la motivation: Théories et pratiques* (pp. 13-45). Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, M., Boujut, É. (2014). *Psychologie de la santé : Concepts, méthodes et modèles*. Dunod.
- Higgins, E. (2012). *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works*. Oxford Press.
- Hilgard, E. R. (1980). The trilogy of mind: cognition, affection, conation. *Journal of the History of the Behavioural Sciences*, 16, pp. 107-117.
- Kaufmann, W. (1991a). Goethe, Kant, and Hegel: *Discovering the Mind*. Routledge.
- Kaufmann, W. (1991b). Nietzsche, Heidegger, and Buber. Routledge.
- Kaufmann, W. (1992). Freud, Alder, and Jung: *Discovering the Mind*. Routledge.
- Mayer, J. D., Frasier, H., Carlsmith, R. M. (1997). Conation, affect, and cognition in personality. *Advances in Psychology*, 124, pp. 31-63.
- Monié, B. (2018). Affirmation de soi. Dans : *Thérapies comportementales et cognitives en 37 notions* (pp. 211-217). Dunod.
- Mook, D. G. (1996). *Motivation: The Organization of Action* (2nd ed.). W. W. Norton & Company.
- Niedenthal, P. M., Krauth-Gruber, S., Ric, F. (2006). *Psychology of emotion: Interpersonal, experiential, and cognitive approaches*. Psychology Press.



**LA FONCTION RH : ENTRE
MÉCONNAISSANCE
ET BESOIN DE RECONNAISSANCE**



18 mars 2022

au Pôle Numérique de Beaulieu

TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

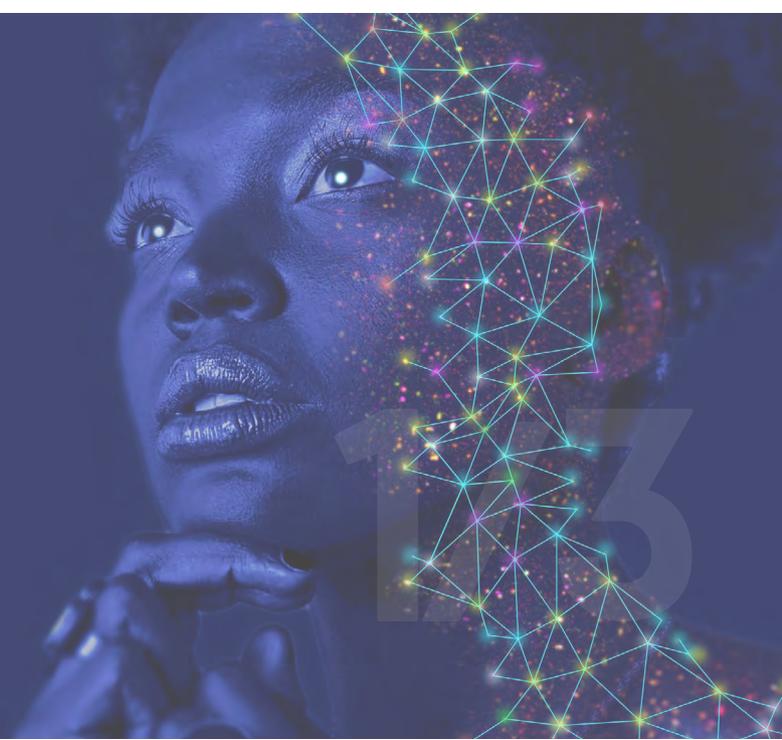


LA LEARNING EXPERIENCE, VOYAGE AU PAYS DES COMPETENCES



Maxime **dePREMILHAT**

Sales Business Developer chez Klara



04

Depuis plusieurs années, les programmes de développement des collaborateurs ont le vent en poupe dans les grandes entreprises, en France et à l'étranger. Mais bon nombre d'entreprises sont encore en réflexion sur la manière de construire au mieux ces initiatives, afin de proposer un processus d'apprentissage (« Learning Journey ») dynamique, intéressant et marquant pour les collaborateurs y prenant part.

LA LEARNING EXPÉRIENCE : UN ENJEU INDIVIDUEL AVEC UN IMPACT COLLECTIF !

La compétence est au cœur des enjeux business des entreprises : elle doit permettre de répondre aux besoins du marché et aux attentes des clients. Mais elle est aussi au cœur des problématiques de ressources humaines des entreprises : le développement des compétences permet d'offrir aux collaborateurs un sentiment d'évolution, de progression, qui contribue à leur épanouissement. Et un collaborateur épanoui est un collaborateur fidélisé et investi !

Dès lors, les processus de Learning, qui concernent les « collaborateurs-clés », doivent permettre un développement des compétences riche, intéressant et s'inscrivant pleinement dans l'expérience collaborateur.

Si les réalités entendues sous le terme de « learning expérience » peuvent être variées, on définit généralement ainsi l'ensemble des approches stratégiques qui visent à développer des Leaders. Ces approches, au contraire de la formation traditionnelle, ne s'adressent donc pas à l'ensemble de la population, mais à des viviers de population identifiés. L'apparition de ces learning expériences est issue de la fameuse théorie 70/20/10 selon laquelle 70% de l'apprentissage est lié à la pratique et à l'expérience. On considère que les changements de posture prennent du temps, et que les individus apprennent mieux au contact des autres. Dès lors, ces initiatives s'étendent bien souvent sur plusieurs semaines et se présentent sous des formats variés afin de favoriser le développement de postures par la pratique.

LA VARIÉTÉ DES MÉTHODES DE DÉVELOPPEMENT PERMET D'ACCROÎTRE L'IMPACT DES PROGRAMMES.

Une étude (2011) a montré que les entreprises qui ont des programmes de développement très efficaces font appel, en moyenne, à 32% de méthodes de développement de plus que les autres (Global Leadership Forecast 2011, DDI). Bien évidemment, la valeur de cette information



ne réside pas dans le fait de proposer quantité d'initiatives, mais dans la pertinence de celles-ci : la qualité de ces programmes provient de l'accent qui est mis sur le développement continu et sur les expériences vécues. Ce sont des études de cet acabit qui ont légitimé la construction de learning expérience réinventées : l'apport de tels programmes est autant dû à leur contenu, qu'à la manière dont celui-ci est dispensé.

Les thématiques autour des compétences ne sont pas nouvelles dans les entreprises, puisque, en France notamment, il existe depuis 1971 une loi qui organise la formation professionnelle continue et qui oblige les entreprises de plus de 10 salariés à participer au financement des formations. Ce qui est nouveau, en revanche, est la tendance qui vise à reconstruire les initiatives de learning afin de renforcer leur impact, en mettant notamment en œuvre des méthodes innovantes se distinguant de la formation traditionnelle.

UNE LEARNING EXPÉRIENCE RÉUSSIE, DEUX ÉLÉMENTS CLÉS

La première clé d'une learning expérience réinventée concerne les objectifs. Lorsque l'on construit une telle initiative, celle-ci doit être conçue, pensée pour atteindre des objectifs précis, délimités et ... atteignables évidemment.

En effet, la learning expérience permet souvent de développer des collaborateurs identifiés en amont et qui s'inscrivent quasi systématiquement dans le cadre des plans de succession de l'entreprise. Dès lors, il est important d'identifier quel bloc de compétences ils doivent développer afin d'évoluer favorablement vers le(s) poste(s) pour lesquels ils sont pressentis.

La deuxième clé d'une expérience d'apprentissage réussie découle directement de la première. En effet, quel intérêt à définir des objectifs très précis et particulièrement bien pensés si l'on ne suit pas la bonne atteinte de ceux-ci ? Le succès de la learning expérience repose donc également sur le suivi des collaborateurs participant à ces parcours de développement afin de s'assurer du bon développement des compétences (soft ou hard skills) identifiées. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des outils qui permettent d'effectuer ce suivi, et de solliciter par exemple les participants à l'initiative et leurs managers, ou des pairs, pour évaluer cette montée en compétences.



Il est très difficile de s'auto-évaluer sur des soft-skills, qui sont par essence intangibles. Dès lors, confronter sa propre vision avec celle de ses pairs permet au collaborateur d'avoir des retours et progresser.

LES PARTICIPANTS, DES COLLABORATEURS À CHÉRIR ET À STIMULER

Si la réussite de ces parcours est évidemment liée aux contenus proposés et à la manière de les diffuser, elle ne peut être obtenue sans les collaborateurs. Il est donc indispensable de les engager au mieux afin qu'ils soient dans une dynamique d'apprentissage.

Ils doivent être informés de l'enjeu de ces initiatives et des ambitions dont ils font l'objet en y participant. Par conséquent, il est indispensable de mettre en place une expérience collaborateurs. Les canaux de communication (podcasts, vidéos, lectures, écritures, ...) et les méthodes permettant le développement (rencontre en face-à-face, mentoring, e-learning, ateliers collectifs, ...) doivent être variés et faire sentir au participant qu'il s'inscrit dans une initiative particulière et valorisante, qui n'est pas accessible à tous.

Ce double travail autour de la définition des objectifs et de la réflexion quant aux canaux de communication à utiliser est vital : si les participants

apprécient tant les learning expériences, c'est notamment parce qu'ils savent où ils vont, ce qu'ils doivent faire pour y arriver. Mais c'est aussi car la continuité des learning expériences, au contraire des formations ponctuelles, leur permet de conserver une certaine autonomie sur leur montée en compétences. Il faut donc trouver un équilibre entre le cadre imposé par le programme et l'autonomie accordée au Learner pour le rendre acteur de son développement.

En effet, s'il faut bien évidemment éviter des excès de confiance, il est aussi important de valoriser ces collaborateurs. S'ils ont été identifiés pour être intégrés à de tels programmes, c'est sans aucun doute que leur potentiel est au niveau de leurs performances, et il est donc essentiel de pouvoir valoriser et fidéliser ces collaborateurs.

LA LEARNING EXPÉRIENCE : UN PROCESSUS CONTINU D'AMÉLIORATION

Pour engager au mieux les learners, il est notamment pertinent de les solliciter afin de procéder à une autoévaluation de leur montée en compétences entre le début et la fin du programme (voire quelques mois après celle-ci). Cette autoévaluation peut être complétée par une contre-évaluation afin d'objectiver les données obtenues. Outre l'aspect compétences, et afin de garantir une learning expérience de mieux en mieux conçue, il est aussi largement possible de solliciter les participants pour qu'ils puissent apporter des feedbacks quant au déroulement du programme et à la façon dont ils le perçoivent. Le suivi des Learners ne se limite donc pas aux compétences, mais concerne la learning expérience dans toutes ses dimensions.

Afin de personnaliser l'expérience, d'assurer un suivi cohérent et riche, il peut par exemple être intéressant de mettre à disposition de ces collaborateurs un outil digital, qu'ils n'utilisent pas dans leur quotidien, pour matérialiser et délimiter cette expérience spéciale et ancrer davantage cette initiative dans leur mémoire. Cela contribue à renforcer leur engagement et à accroître significativement l'impact des initiatives de Learning. Utiliser un outil pour assurer le suivi est d'autant plus pertinent que la nature même de ces programmes, qui s'étendent sur plusieurs semaines voire mois, nécessite un suivi continu. Devenir un leader implique un processus continu de développement et d'apprentissage qui justifie de mettre en œuvre une réelle Learning Experience.



UNE INITIATIVE REPENSÉE

Les learning expériences, sous différentes formes, ne sont pas nouvelles dans l'entreprise. Mais celles-ci sont désormais réinventées car le paradigme a évolué : les initiatives Learning ne sont plus uniquement orientées vers les besoins de l'entreprise, mais vers l'expérience collaborateur. Ce dernier bénéficie d'un parcours d'accélération qui lui permet de faire évoluer sa carrière rapidement, ce qui a vocation à le fidéliser. L'initiative est donc désormais au service du collaborateur pour aider ensuite à l'entreprise, alors qu'auparavant le programme devait directement servir les besoins de l'entreprise en faisant entrer les collaborateurs dans un moule, sans personnaliser l'expérience.

Maxime de Frenilhat



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



PLUS ON REGARDE LE PARCOURS,
MOINS ON REGARDE L'APPRENANT



ALEXANDRE **MALAREWICZ**

Co-fondateur, EMPOWILL



05

La crise sanitaire a bouleversé le monde de la formation et accéléré une tendance de fond qui grandit depuis plusieurs années : digitalisation accélérée, innovations pédagogiques, et réflexions sur les outils utilisés. La notion de parcours de formation a pris place sur le devant de la scène et on pourrait s'imaginer que ce soit pour le meilleur. Pourtant cette considération s'accompagne souvent d'une certaine gadgétisation : en se concentrant de plus en plus sur les outils, les méthodes, la philosophie d'apprentissage ou encore les étapes d'évolution, on oublie de considérer l'apprenant. Paradoxalement, en se concentrant sur les moyens, on perd de vue l'acteur principal de tout parcours de formation.

SI LA NOTION DE LEARNING JOURNEY EST DE PLUS EN PLUS EN VOGUE...

Face à la montée de l'obsolescence des compétences et l'accélération de l'évolution des métiers, la notion de "formation tout au long de la vie" s'est largement imposée. Avec elle, le développement des compétences s'insère de plus en plus dans les parcours professionnels, on ne parle plus de "formation initiale" mais de "parcours de formation".

Cette évolution des mentalités s'accompagne d'une évolution des technologies et des outils. En effet, des innovations comme l'adaptive learning, le micro-learning ou encore la pluralité des contenus proposés permettent de personnaliser l'apprentissage et de le segmenter pour le rendre plus progressif et donc plus efficace.





Ces innovations technologiques - qui s'accompagnent souvent de réflexions de fond sur la pédagogie - sont particulièrement importantes et contribuent à bouleverser l'image de la formation professionnelle, particulièrement écornée par des pratiques archaïques qui persistaient. On assiste par exemple au développement de pédagogies ascendantes, d'une meilleure prise en compte du rythme d'apprentissage, ou encore d'une mise en valeur de nombreux fondamentaux de la pédagogie.

Tous ces éléments contribuent à structurer une réflexion de fond pour de nombreux acteurs sur la "learning journey". Ainsi, maintenant, la formation doit s'inscrire dans un temps long, à travers un parcours individualisé et intelligent qui s'adapte à l'apprenant. En principe, tout va bien dans le meilleur des mondes.

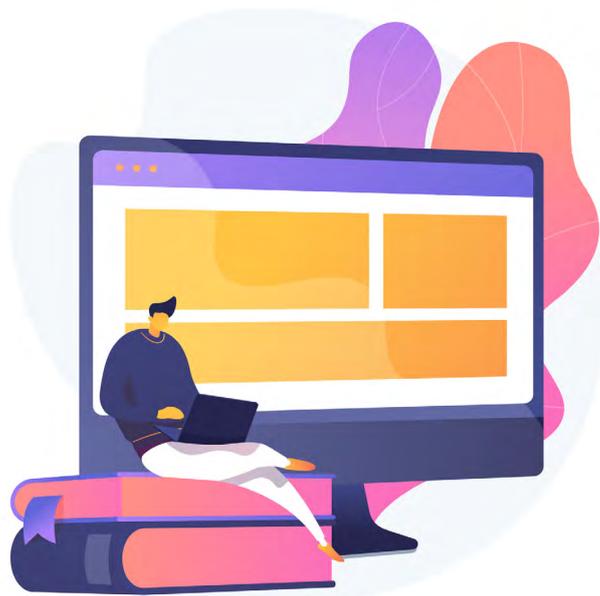
... POURTANT, PARADOXALEMENT, ELLE NOUS ÉLOIGNE DE L'APPRENANT :

En effet, à trop techniciser notre approche de la formation, on risque d'essayer de rationaliser l'irrationnel. Toutes les techniques du monde, tous les outils, toutes les méthodes, aussi rassurantes soient-elles, auront toujours une efficacité limitée face à la complexité de l'esprit humain.

En effet, et n'en déplaise à tous les aficionados des algorithmes, former quelqu'un c'est le transformer, parfois profondément, dans ses convictions, ses schémas mentaux et ses projections du monde. Cette transformation peut être facilitée et accélérée par des outils et des techniques, mais seulement si l'apprenant reste au cœur du sujet. Dit autrement, beaucoup d'innovations facilitent quantitativement la formation de masse sans améliorer qualitativement la formation individuelle.

Aujourd'hui, trop de responsables formation se laissent séduire par des technologies et des innovations qui font oublier la complexité de l'apprentissage. La gamification est particulièrement séduisante parce qu'elle donne l'illusion d'une réponse simple : motiver les apprenants par le jeu. Pourtant, beaucoup de professionnels en reviennent : en effet, si on apprend mieux en amusant, on n'apprend pas parce qu'on s'amuse.

Cette inversion lexicale peut faire sourire, c'est pourtant l'erreur fondamentale que font tous ceux



qui placent le parcours d'apprentissage avant l'apprenant. En se concentrant sur les moyens de l'apprentissage, on part du principe que la volonté de formation est déjà présente, ou pire que le parcours permet de s'abstraire de la volonté d'apprentissage. "Pas la peine qu'ils aient envie d'apprendre, de toute façon ils apprendront sans s'en rendre compte".

De la même manière, les différentes techniques de nudge sont attractives car elles facilitent le passage à l'action des apprenants en mettant de côté la complexe question de la motivation intrinsèque. Pourtant elles ont également leurs limites, une fois l'effet du nudge dissipé, la motivation retombe comme un soufflet et la supercherie est démasquée.

Ainsi, ce culte des techniques et de la personnalisation du parcours de formation nous fait oublier que même l'expérience la plus personnalisée, la plus innovante du monde n'aboutira nulle part si l'apprenant n'est pas profondément convaincu de l'intérêt de sa formation, n'est pas prêt à remettre en question ses savoirs et sa vision du monde.



PLUTÔT QUE LA "LEARNING JOURNEY", SE CONCENTRER SUR LA "LEARNING WILL"

Loin de moi l'idée de réfuter tous les progrès qui ont été faits ou de prôner un retour aux formations "à l'ancienne". Cependant toutes les innovations récentes verront leur efficacité maximisée et pourront s'inscrire dans la durée seulement si elles servent l'apprenant et le projet d'apprentissage et non le formateur ou le responsable formation.

Cette transition implique un recentrement sur le sujet principal de la formation mais implique également de reconsidérer la temporalité des formations. En effet, la notion même de "learning journey" est problématique car elle suppose toujours une rupture entre des moments d'apprentissage et des moments de non apprentissage. Penser qu'il existe un parcours de formation suppose qu'en dehors de ce parcours, on n'apprend pas.

Or il est prouvé depuis longtemps que les phases d'application, de pause entre les sessions de formation, sont tout autant des phases d'apprentissage. C'est notamment illustré à travers la "phase réflexive" mise en avant dans le dispositif d'AFEST ou les exercices d'expérimentation demandés par de nombreux coachs entre deux séances.

Ainsi, il est important de dépasser cette notion de parcours qui enferme la formation dans un cadre théorique et freine l'apprentissage. En effet, instillant cette notion de parcours chez l'apprenant, on lui fait perdre conscience du travail continu qu'il réalise : intégration, reformulation et appropriation de nouveaux concepts, méthodes ou savoir-faire.

Pour que la formation soit encore plus efficace, le parcours de formation doit se confondre avec la carrière et le parcours personnel de vie des apprenants. Plutôt que de parler de formation tout au long de la vie, il faudrait enfin considérer que la vie est une formation perpétuelle et donner aux apprenants la pleine conscience du mouvement permanent d'apprentissage dans lequel ils s'inscrivent.

Voilà pourquoi la volonté d'apprentissage devient un élément structurant de la réussite d'un projet de formation. C'est le véritable moteur qui permet à l'apprenant de se mobiliser, de s'investir, de remettre en question ses modes de pensée et d'accepter d'être mis en difficulté. Les technologies et techniques pédagogiques peuvent alors être mises au service de cette volonté d'apprentissage, pour l'augmenter, l'accélérer, la faciliter.

Alexandre Melanovic



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



APPRENDRE A APPRENDRE !



FLORENCE **GOUNEL**

HR Director, NeoBrain



06

En 20 ans, 52% des entreprises du Fortune 500 ont disparu. Constat renforcé par un rapport de l'OCDE qui met en lumière la difficile transformation des entreprises à adopter et accompagner l'innovation à une vitesse suffisante. Se transformer devient donc une question de survie pour les entreprises. Au cœur de cette transformation se joue une meilleure connaissance des compétences pour anticiper les métiers de demain et accompagner efficacement chaque collaborateur.

Le développement des compétences est un sujet clé à la fois pour le développement des entreprises mais aussi pour la fidélisation des collaborateurs et la diffusion des savoirs en interne.

D'après l'OCDE d'ici 2025, la durée de vie d'un savoir se comptera en années ou en mois. Devenir une organisation apprenante devient donc un enjeu majeur pour les entreprises. Au-delà de l'obsolescence elle aussi programmée des savoirs, il faut également prendre en compte la transformation des métiers. Comme en témoigne le dernier rapport de l'OCDE qui indique que 14 % des emplois actuels, et 32 % supplémentaires seront susceptibles d'être profondément transformés d'ici 15 à 20 ans.

Constat renforcé par la période de COVID-19 qui nous a conduit à adapter nos modes de fonctionnement dans un temps limité en mettant en place des outils d'apprentissage pour garder le lien avec les collaborateurs et développer rapidement des savoirs complémentaires et nouveaux.



biais et les collaborateurs s'engouffrent dans des parcours types sans développer tout leur potentiel.

Les Directions des Ressources Humaines doivent donc « se réinventer » et utiliser les outils qui leur permettront de répondre aux enjeux soulevés précédemment et offrir ainsi plus d'opportunités aux collaborateurs. Le référentiel évolutif se révèle être le dispositif le plus adapté pour faire le pont entre les compétences actuelles, les compétences futures et donc par complémentarité les métiers de demain.

Les contenus utilisés, la pertinence des informations et surtout la notion de prédictibilité sont à la base de la construction d'un référentiel.

Fort de l'expérience engagée auprès de différentes entreprises pour constituer un référentiel efficient, nous préconisons d'associer 10 à 15 compétences maximum sur un emploi. En moyenne nous voyons que les compétences du référentiel représentent 60 à 80% des compétences communes mobilisées par les collaborateurs d'un même emploi. Pour capter toutes les compétences mobilisables, il faut aider le collaborateur à exprimer les 20 à 40% de compétences spécifiques liées à sa polyvalence ou à ses expériences précédentes.

En analysant l'apparition de nouvelles compétences dans le monde entier, il est possible d'identifier les connaissances se développant d'un pays à un autre et ainsi de dresser « la liste » des compétences de demain.

Par exemple, dans l'agriculture de nouvelles compétences ont émergé au Brésil il y a 7 mois et elles ne sont pas encore visibles en France. Cette différence temporelle est un véritable avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise de faire monter en compétences ses équipes, de mieux faire face à l'incertitude et de bénéficier d'un effet d'expériences.

Comment pouvons-nous également collecter les tendances de demain ? Ces compétences apparaissent d'abord sur des offres d'emploi puis émergent dans les profils LinkedIn, les réseaux professionnels. Une utilisation intelligente du traitement de la donnée est donc nécessaire.

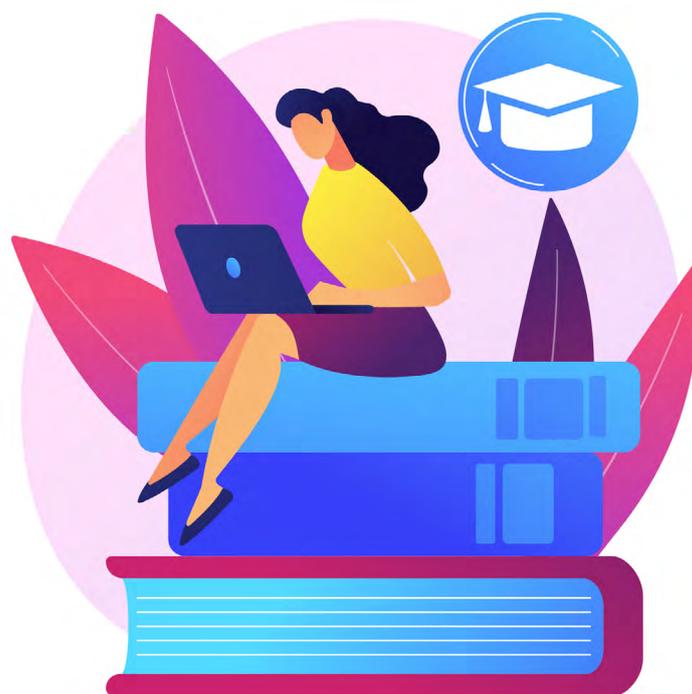
Sans une mise à jour et une évolution constante des compétences notamment rendue possible avec l'intelligence artificielle, il devient difficile de répondre aux enjeux de transformation, de fidélisation, d'évolution et de mobilité.

Les outils dédiés à la gestion des compétences simplifient considérablement la reconnaissance et l'affectation des talents : les collaborateurs, et les compétences indispensables sont plus facilement identifiés, tout comme les ressources manquantes ou les opportunités de mobilité ou d'évolutions de carrière.

L'organisation est maintenant prête à apprendre ! Le référentiel de compétences permet de traduire la vision stratégique de l'entreprise en attendus concrets pour les collaborateurs. Cette grille de lecture facilite le dialogue entre les collaborateurs, les managers et les Directions des Ressources Humaines.

Ainsi, le référentiel de compétences et son évolution sont essentiels aujourd'hui pour répondre aux transformations de demain et aux enjeux de nos entreprises. Nous sommes donc convaincus que l'identification des compétences via un outil digital et les possibilités qui pourront en découler permettront de répondre aux enjeux métiers de demain.

Florence Gonnard



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



APPRENDRE DE L'APPRENANT : QUAND C'EST A CEUX QUI FORMENT DE RELEVER LE DEFI



PAVLENADOBREVA GALIENRIPOCHE

Consultants ConvictionsRH



07

Dans un environnement socio-démographique et économique fortement mouvant, le sujet de l'adéquation des compétences avec la réalité du marché et ses besoins en ressources et en expertises, devient la clé de voûte d'un système équilibré et bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes. Les besoins de montée en compétences des organisations sont exponentiels et de plus en plus variés. Les parcours académiques et professionnels des apprenants deviennent plus que jamais éclectiques. Comment s'y repérer pour rendre compatibles les enjeux d'employabilité, d'une part, et ceux de développement de notre écosystème économique, d'autre part ?

Du Big Bang de la formation professionnelle en 2018 à l'alignement du triptyque « organisme de formation-apprenant-entreprise »

Les exigences accrues de qualité et de résultat, la nécessité de servir les besoins en compétences immédiats et d'anticiper ceux de demain, la forte ouverture à la concurrence, ont mis les organismes de formation au défi de placer au cœur de leur stratégie la capacité à attirer et engager les apprenants. Ils doivent trouver un équilibre entre (i) logique de rentabilité et de visibilité sur le marché, et (ii) enjeu de qualité et d'efficacité opérationnelle des acquis. L'offre de valeur doit donc être réaffirmée et les programmes et parcours pédagogiques adaptés, tant au profit de ceux qui se forment (parcours initial ou continu) que des entreprises qui en bénéficient sur le terrain :

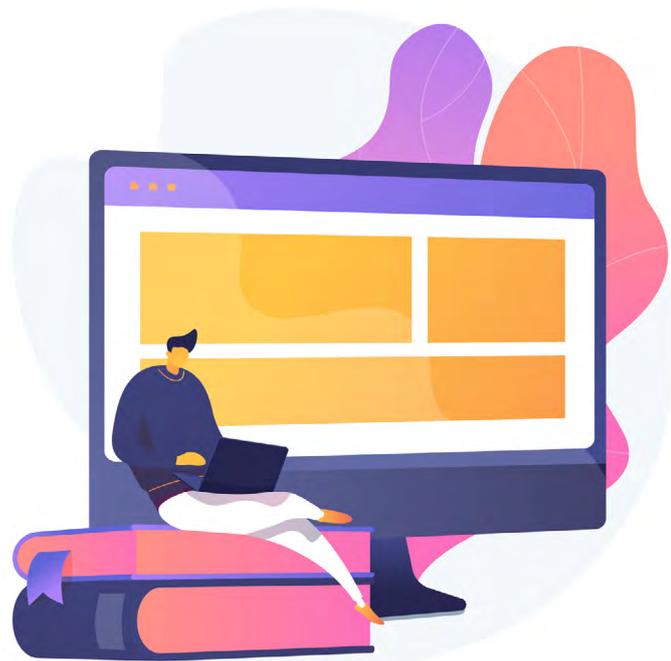


La diversification et la mixité des typologies d'apprenants : des jeunes aux moins jeunes ; des débutants aux plus expérimentés ; de ceux qui perfectionnent leur expertise à ceux qui cherchent leur voie ; des professionnels exerçant des métiers historiques à ceux dont les métiers émergent ou se transforment (en développement ou en déclin) ...

L'élargissement de la palette de compétences à transmettre : des connaissances sectorielles et savoir-faire à la pointe aux soft skills qui font de plus en plus la différence ; des compétences métier spécifiques aux compétences transverses ou managériales ; du portefeuille connu de compétences à muscler aux socles émergents où tout reste à inventer...

La pluralité des modalités de formation : des modes asynchrones privilégiant l'auto-formation (MOOC, podcast...) aux modes synchrones et leur incontournable Blended Learning pour mixer PRESENTIEL (REX, mises en situation, Visioning...) – DISTANCIEL (E-Learning, Social Learning, classe virtuelle, webinaire...) – ON THE JOB (AFEST, vis ma vie, Learning expeditions...)

Le brassage des profils formateurs : des habitudes de recours à des formateurs de métier (enseignants, enseignants-chercheurs, formateurs professionnels...) au mixage des intervenants selon la situation apprenante privilégiée tels que des intervenants ponctuels (professionnels en exercice, personnalités/conférenciers inspirants...) ou les apprenants eux-mêmes par le biais de la classe inversée



La physionomie des apprenants, quant à elle, a aussi fortement évolué. Le principe de la « formation tout au long de la vie » a plus que jamais du sens :

La formation initiale est davantage pour les jeunes un moyen d'accès au marché de l'emploi qu'une finalité figée en soi, bien que le principe d'insertion professionnelle durable perdure

Les reconversions professionnelles se multiplient avec une quête de sens et d'employabilité face à l'instabilité économique et l'accélération de l'entrepreneuriat

Les expertises métier se forment en marchant et s'ajustent au fil de l'eau face à des mutations majeures telles que le Digital, l'IA ou encore la dynamique transfrontalière... pour ainsi interroger les habitudes de travail et les repères professionnels quel que soit le niveau d'expérience de l'apprenant

La formation, aussi bien initiale que continue, devient un véritable tremplin tout au long du parcours professionnel en donnant aux apprenants le socle de départ indispensable pour une traduction durable des acquis dans les situations de travail.

Enfin, l'entreprise, engagée dans une dynamique de mutation, redéfinit les contours du développement de ses compétences :

La transformation des organisations est devenue une préoccupation majeure, avec à la clé des besoins réels en agilité et en polycompétence au service de son adaptation continue à la mouvance de l'environnement endogène et exogène.

La quête d'excellence des structures s'accélère, et la montée en compétences devient un axe majeur pour soutenir la performance visée sur le plan économique (savoir-faire à la pointe ou différenciants, résultats financiers à la hauteur des ambitions de développement...) mais aussi social (donner du sens, susciter l'engagement, encourager le lien social, favoriser le décloisonnement des métiers et le « vivre ensemble » ...).

Les entreprises doivent devenir un moteur engagé dans la montée en compétences, aux côtés des acteurs premiers de la formation, afin de soutenir au quotidien les transformations des métiers et la sécurisation des parcours professionnels. L'enjeu ici est d'opter pour des organisations apprenantes qui renouvellent le « champ des possibles »



en termes de responsabilité et d'initiative, tout en encourageant l'innovation et l'amélioration continue des pratiques professionnelles.

L'apprenant comme axe principal du nouvel équilibre à trouver par l'écosystème de la formation

La formation, aussi bien initiale que continue, devient un véritable tremplin tout au long du parcours professionnel en donnant aux apprenants le socle de départ indispensable pour une traduction durable des acquis dans les situations de travail.

Prendre en compte la pluralité voire parfois la dichotomie des enjeux que partagent aujourd'hui les parties prenantes du triptyque, c'est choisir une porte d'entrée pour trouver le point d'équilibre du système dans une logique « gagnant-gagnant ».

Cette porte d'entrée à nos yeux doit être l'apprenant. Notre conviction consiste à dire que c'est bien l'évolutivité de son profil et la dynamique de son parcours qui doivent conditionner le mouvement du système. Il préconfigure les organisations à l'avenir et porte les métiers d'aujourd'hui et de demain. L'apprenant se (trans)forme pour ainsi donner sens et corps aussi bien aux organismes qui forgent ses compétences de départ qu'aux organisations qui les utilisent et les façonnent dans le temps.

Défi #1 : Aux organismes de formation de personnaliser les programmes et de modulariser les parcours pour attirer et engager les apprenants !

Défi #2 : Aux organisations, publiques comme privées, d'anticiper la métamorphose des métiers et de préparer l'évolution des activités et des compétences en formant à temps et dans le temps !

Défi #3 : Aux apprenants de devenir acteurs effectifs de leur montée en compétences, « au cœur du réacteur » tant en formation qu'en situation de travail, pour ainsi asseoir l'indispensable changement de paradigme.

Défi #4 : A nous tous de ne pas oublier que l'apprenant est la raison d'être de la formation et son meilleur ambassadeur !

Galien Ripoché & Pauline Dobrev



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

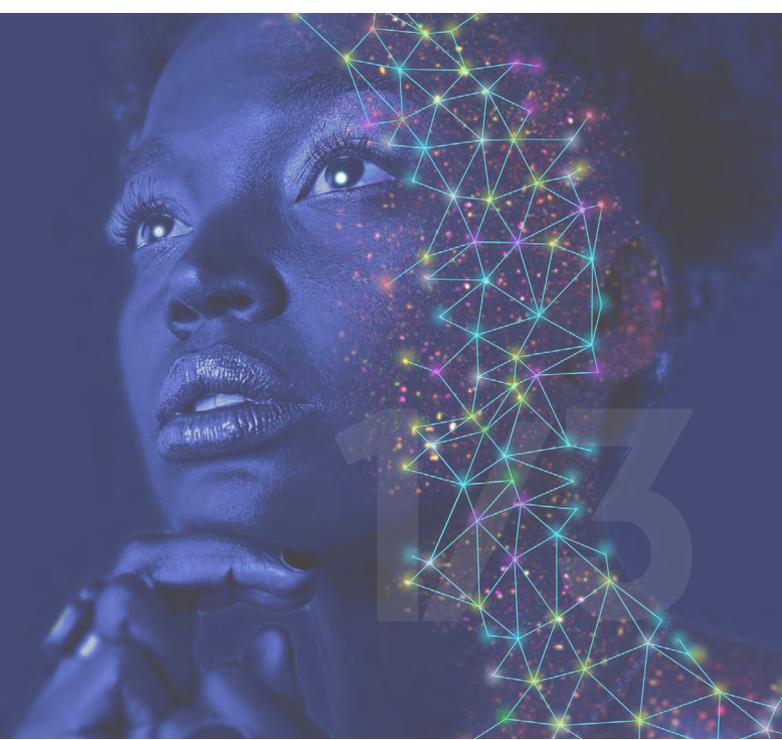


BLENDED LEARNING : LE FUTUR DE LA FORMATION A L'ERE DU TRAVAIL HYBRIDE ?



MANONCONSUL

Global Content Manager chez Rise Up



08

Nous assistons depuis deux ans au bouleversement du monde tel que nous le connaissons jusqu'à maintenant. Notre vie, de nos habitudes quotidiennes à nos relations avec les autres, a changé. Le secteur professionnel n'est pas en reste. Entre travail à distance et réorganisation des entreprises, les façons de travailler évoluent. Alors que la Covid-19 est toujours d'actualité et que les répercussions de la crise sanitaire et des confinements continuent de s'étendre, nous entrons dans une nouvelle ère de travail dit "hybride".

Ce qu'on appelle travail hybride signifie en réalité la réorganisation des méthodes de travail, entre présentiel et travail à distance. En effet, on distingue désormais trois types d'entreprises et d'organisations :

les "anciennes générations", qui dès qu'elles en ont eu l'occasion sont revenues complètement à une méthode de travail classique, c'est-à-dire, en présentiel.

les "nouvelles générations", ou plutôt les adeptes du fameux "work from home" qui ont décidé de continuer leur chemin en 100 % distanciel.

les hybrides, qui au lieu de faire un choix préconisent la praticité en inventant un nouveau mode de travail, à mi-chemin entre travail au bureau et travail à la maison.

BIENVENUE DANS CETTE NOUVELLE ÈRE DE TRAVAIL HYBRIDE

La crise a prouvé une chose : les organisations doivent être repensées dans leur ensemble. Cela va de la digitalisation des entreprises, à la place de la formation, en passant par la réorganisation des services et des rôles de chacun. Les collaborateurs sont plus exigeants quant à leur rapport au travail et à l'entreprise. Selon une étude réalisée par Microsoft en 2021(1) auprès de 30 000 collaborateurs répartis dans 31 pays différents, 73% des répondants affirment vouloir travailler où ils le souhaitent, c'est-à-dire, de chez eux ou n'importe où dans le monde. Toutefois 67% d'entre eux souhaitent avoir la possibilité de se rendre au bureau, de rencontrer leurs collègues si cela est nécessaire. Le message est clair : les collaborateurs veulent être en capacité d'organiser comme ils le souhaitent leur emploi du temps en prenant également en compte leur vie privée et leur organisation



personnelle. En bref, pouvoir concilier le meilleur des deux mondes : présentiel et distanciel.

Toutefois, le travail hybride, ce n'est pas seulement choisir entre télétravail ou retour au bureau. C'est aussi des horaires de travail flexibles, que ce soit sur la journée ou sur la semaine, redonnant toute sa valeur à la vie personnelle des collaborateurs. C'est également des congés plus souples permettant aux employés de s'absenter pendant quelques heures ou quelques jours pour des motifs personnels. En résumé, il s'agit de redonner de la liberté aux collaborateurs, de leur faire confiance, afin qu'ils puissent adapter leur travail à leurs obligations personnelles.

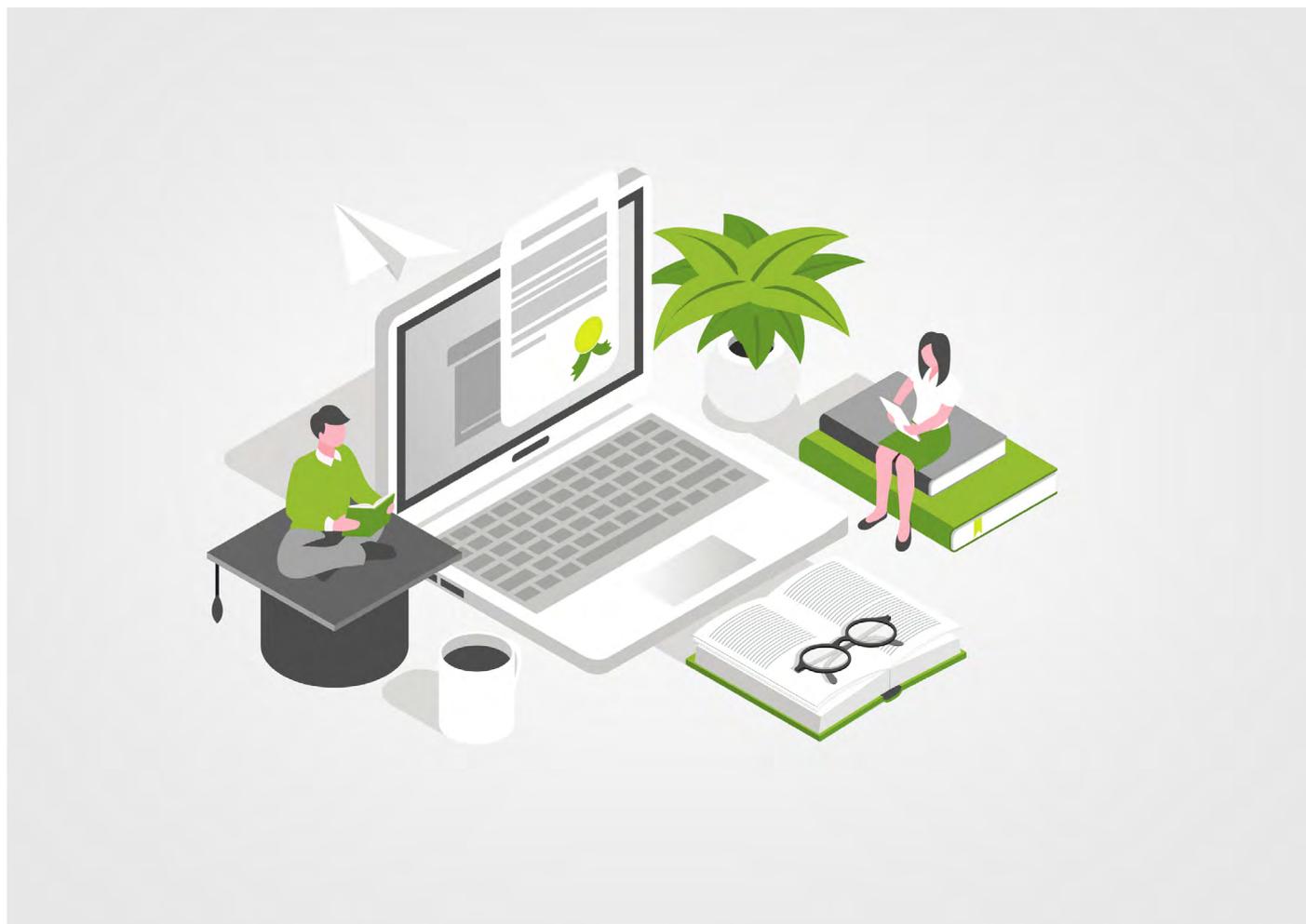
LES COMPÉTENCES : LA COLONNE VERTÉBRALE DES ENTREPRISES

Une vérité encore que la pandémie a permis de soulever, c'est le rôle des compétences dans le bon développement des organisations. Aujourd'hui, les compétences des collaborateurs sont la nouvelle devise, c'est-à-dire, le véritable vecteur de la performance. Ce qui signifie là encore un enjeu majeur pour les entreprises dans la nouvelle ère de

travail moderne, qui se doivent de faciliter l'accès à la formation à leurs collaborateurs. Ce n'est que de cette manière que les entreprises continueront à performer.

Tout comme ils souhaitent adapter leur façon de travailler, les collaborateurs veulent désormais être acteurs de leur propre montée en compétences. C'est pourquoi il est primordial qu'ils soient écoutés, entendus et surtout compris par les responsables formation. Comment préfèrent-ils être formés ? Que souhaitent-ils apprendre ? De quelle manière ? Une chose est sûre, ils veulent avoir le choix et ils veulent, par dessus tout, une offre de formation flexible et adaptée à leurs besoins.

L'interaction entre les collaborateurs a également toute sa place dans le paysage de la formation professionnelle de demain. Elle est, entre autre, vecteur d'une montée en compétences rapide et efficace. Il est désormais primordial dans le nouveau monde du travail que les collaborateurs communiquent et collaborent entre eux. Cette notion d'interaction, pourtant mise à mal pendant la crise sanitaire, participe à la rétention des



connaissances. En effet, une grande partie de l'apprentissage se fait de manière informelle, au détour d'une conversation entre collègues, ou au jour le jour en expérimentant sur son poste de travail, en testant de nouvelles choses, etc. Cet apprentissage "inconscient" est donc indispensable pour assurer une bonne montée en compétences et peut difficilement se faire dans un cadre entièrement en ligne.

Il s'avère que les confinements à répétition ont entraîné une augmentation du sentiment d'isolement pour certains collaborateurs, qui se sont sentis déconnectés de la réalité, de leur manager, collègues et même de leur famille. La pandémie a donc eu des répercussions sur les individus et par ricochet, sur les organisations. En connaissance de cause, les services de formation doivent concevoir et proposer des formations favorisant l'interaction entre pairs, c'est-à-dire, des parcours de formation mixtes interactifs, personnalisés et engageants.

LA PLACE DU BLENDED LEARNING À L'ÈRE DU TRAVAIL HYBRIDE

Certes, la crise sanitaire a accéléré la transformation digitale des entreprises et généralisé la formation à distance. Mais cette digitalisation a sans doute été trop brutale, précipitée, inattendue. En effet, les entreprises et services de formation ont dû réagir vite pour maintenir l'action de formation à flot. Alors que la formation à distance s'est révélée être une bouée de sauvetage face au naufrage du présentiel, elle possède toutefois quelques inconvénients, surtout lorsqu'elle est déployée précipitamment. Cela s'est donc parfois traduit par des classes virtuelles mal ou pas organisées, des problèmes techniques, des difficultés de prises en main des outils et un manque d'engagement flagrant de la part de certains collaborateurs. Trop de digital tue le digital ? En quelque sorte oui. C'est là que le blended learning tire son épingle du jeu. En combinant les avantages du présentiel et du e-learning, il réussit à apporter un équilibre à la formation.

De plus, un environnement de travail dit hybride se doit d'être accompagné d'un système de formation à son image. Le blended learning, qui commençait à s'imposer comme une méthode de formation efficace déjà bien avant que la Covid-19 ne fasse son apparition, semble désormais être la méthode par excellence.

Et pour cause, en combinant le meilleur de la formation présentielle et du e-learning, le blended learning (que l'on appelle aussi formation hybride) se rapproche en tout point de son homologue, le travail hybride. Et ce, plus ou moins pour les mêmes raisons. Rappelons-le, le blended learning repose sur une stratégie pédagogique qui consiste à digitaliser l'apprentissage dit "théorique" sous forme de modules e-learning, puis à mettre en pratique, à expérimenter les notions précédemment apprises lors de sessions présentielles. Cette méthode rappelle le concept phare du travail hybride qui permet aux collaborateurs de travailler de chez eux pour toutes les tâches individuelles et autonomes de leur poste de travail, tout en leur laissant la possibilité de se rencontrer (en visio ou au bureau) pour les missions collaboratives.

En un sens, le blended learning s'adapte parfaitement à ces nouvelles méthodes de travail tout en offrant aux collaborateurs, mais aussi aux entreprises, une plus grande flexibilité.

Ensuite, il permet de maintenir un lien social entre les collaborateurs même si ces derniers sont à distance. En effet, conserver une part de présentiel dans l'offre de formation permet de réunir les collaborateurs dans un même espace temps, lors de classes virtuelles ou même de sessions en salle. Le blended learning va donc à contre-courant du plus grand écueil de la formation à distance, à savoir l'isolement des apprenants et le manque d'engagement.

Quant aux acteurs de la formation, qu'il s'agisse des formateurs, des éditeurs de logiciels ou encore des concepteurs pédagogiques, leur rôle va être de permettre le maintien des compétences sur le long terme. Il semble alors que le blended learning soit la méthode de formation idéale puisqu'il va permettre le déploiement de formations mixtes, adaptées aux besoins et envies des apprenants, tout en favorisant l'interaction via des méthodes de social learning.

Marion Cousin

Notes

1. Microsoft, 2021 Work Trend Index



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



FORMATION COMODALE ET HYBRIDE, LE NOUVEAU PARADIGME POST COVID-19



ROMANE TRAGIN STEPHANE **BARBATI**

Romane Tragin, responsable Marketing et Communication et
Stéphane Barbat, CEO chez Kalyzée.



09

La crise pandémique a accéléré la place de la formation comodale et hybride chez les universités et écoles. Aujourd'hui, en combinant équipement adéquat et adaptabilité aux différents cas d'usage (cours magistraux et travaux dirigés notamment), la formation comodale et hybride offre beaucoup de possibilités. Il peut paraître complexe de passer le pas et de savoir où donner de la tête, mais pas de panique, on vous explique tout.

Les universités et écoles du monde entier opèrent un changement global depuis le début de la pandémie. La mission des établissements d'enseignement supérieur reste le cours en présentiel. Malgré tout, l'intérêt de la formation comodale ou l'hybride dans la pédagogie n'est plus à démontrer. Les universités continuent de s'équiper pour pallier de nouveaux changements et restrictions liés à la pandémie. Tout cet équipement engendre un réel virage du numérique, et ce, à long terme.

Néanmoins, le comodal n'est pas une nouveauté. Par exemple, les facultés de médecine diffusent souvent leurs cours magistraux dans plusieurs amphis simultanément, et ce, depuis longtemps déjà ! L'interactivité est la vraie nouveauté, qui n'est pas toujours évidente à mettre en place, mais malgré tout, indispensable.

Un cours comodal suppose la gestion simultanée d'une classe physique et d'une classe virtuelle. En effet, l'enseignant doit arriver à ne faire qu'un seul groupe interactif à partir de deux groupes séparés physiquement dans l'espace. Avec des jauges à 50%, le comodal est le moyen le plus adapté pour répondre aux besoins des universités.

Il diffère du mode hybride, qui signifie que les parties en classe et en ligne d'un cours sont complémentaires. Elles sont combinées de manière réfléchie afin de bien répondre aux besoins des élèves et aux objectifs pédagogiques.

Beaucoup de cours sont désormais dispensés via Zoom, Teams, BBB ou autres. Dans cet article, nous vous donnons quelques exemples d'installations et d'utilisation du comodal, chez nos clients. Nous nous intéressons exclusivement aux cours réalisés depuis les salles de cours ou amphis.





DES COURS MAGISTRAUX AVEC PEU D'INTERACTIONS

Partout en France, des amphithéâtres ont été équipés de caméras en fond de salle. Ces caméras connectées sont intégrées aux salles, comme le sont, depuis longtemps, les vidéoprojecteurs. Des micros, le plus souvent des micros mains, sont ajoutés à cet environnement. Tout cet équipement est géré via des boîtiers ou des tablettes (extron le plus souvent), paramétrés au préalable par des techniciens ou des appariteurs. Bien que performants, à grande échelle, ces boîtiers ne suffisent plus. On ne peut pas placer un technicien derrière chaque caméra.

Pour pallier ce problème, certains établissements décident de tout automatiser.

À l'Université de droit de Montpellier, les caméras filment les amphis de 8h à 19h en continu. Les cours magistraux se déroulent comme d'habitude, avec une volonté politique de proposer la même expérience présentiel/ distanciel. Le professeur diffuse ou non une présentation, et n'a aucune autre manipulation à réaliser.

Les étudiants à distance quant à eux, sont invités à s'authentifier pour accéder à leurs cours, sur la plateforme vidéo de l'établissement. Ici, seuls les étudiants en présentiel peuvent interagir avec l'enseignant. Ce mode de fonctionnement est adapté pour des cours avec peu d'interactivité.

Finalement, dans un amphithéâtre de parfois 300 à 500 étudiants, nous savons que l'interactivité n'est pas l'essence même du cours. Certains étudiants de l'université de Lorraine rapportent d'ailleurs : "qu'ils ne voient pas l'intérêt d'être toujours présents dans la salle pour un cours magistral".

LES TRAVAUX DIRIGÉS (TD) AVEC DE L'INTERACTIVITÉ

Contrairement aux cours magistraux, les TD demandent plus d'interactivité. Les étudiants posent des questions et réalisent des activités ou exercices avec l'enseignant. D'ailleurs, c'est pour cela que les TD ne se font pas avec des groupes de plus de 30 personnes. Pour un enseignement comodal de qualité, voici les équipements essentiels que les établissements ont installés :

La retranscription vidéo

Pour assurer une continuité d'enseignement qualitatif en TD, les établissements ont équipé des plus petites salles de cours (jusqu'à 30 personnes). Elles y installent une, voire deux caméras. Une en fond de salle, pour filmer l'enseignant et le tableau ; l'autre est installée devant ! Ce qui permet de filmer également les étudiants en présentiel, lors d'une intervention, pour une meilleure immersion des étudiants à distance.

Il est également possible de placer les caméras dans deux salles différentes. Une salle avec une caméra filmant les élèves et une autre filmant l'enseignant et le tableau ainsi qu'une salle équipée d'une caméra filmant les étudiants. Les apprenants des deux salles peuvent interagir avec l'enseignant grâce à cette disposition de deux caméras (au fond et devant la salle). Cela permet un haut degré d'interactivité tant pour la salle où l'enseignant est présent que pour l'autre salle.

Le système son

Ces salles sont également équipées de microphones dalles au plafond : Ces équipements Shure ou Sennheiser assurent une qualité sonore essentielle au cours à distance. Ils coûtent entre 2000 et 5000€. À Aix-Marseille Université, les microphones, ou microphones-dalle sont paramétrés pour couper les bruits parasites. Ainsi, le son des bavardages, ou le souffle du vidéo projecteur sont amoindris.

Certains établissements préfèrent les microphones main ou cravate, additionnés à un second microphone que les étudiants se font passer s'ils veulent intervenir !

En comodal, ne pas négliger les apprenants à distance !

Une autre problématique a été résolue au centre de formation Dalloz, à Paris : comment l'enseignant peut-il assurer son cours avec les étudiants en présentiel, sans laisser de côté ceux à distance ? En effet, si les étudiants sont affichés en petit sur un ordinateur, ils ne seront que très peu vus, s'ils sont affichés en grand au tableau, ils seront derrière le formateur, qui devra sans cesse se retourner.

L'idéal est donc d'ajouter aux salles un second écran retour, situé au fond ou sur le côté de la salle ! Et bien sûr d'espérer avoir quelques caméras allumées avec des étudiants qui jouent le jeu... Le



son de ces étudiants à distance est alors retranscrit dans les haut-parleurs de la salle, tout le monde peut donc participer.

Les vidéoprojecteurs interactifs

Les vidéoprojecteurs interactifs permettent aux enseignants d'annoter leurs présentations en temps réel, avec une retranscription numérique ! Ils peuvent également écrire sur un tableau blanc, réaliser des schémas etc. De nombreux établissements en sont équipés, comme Aix-Marseille ou Perpignan, et chez Kalyzée on adore le concept !

Les lightboards

Nouvelle grande mode dans les universités, les lightboards sont des tableaux transparents. Une grande vitre si vous préférez. L'enseignant écrit au marqueur dessus et des lumières viennent éclairer le tableau pour une meilleure visibilité. Les lightboards permettent de filmer de l'autre côté, de façon à ne pas voir l'enseignant toujours de dos ! Une petite inversion horizontale de la vidéo, et le tour est joué ! Leur coût est d'environ 6 000 euros, mais plusieurs universités s'amuse à en fabriquer, comme l'université d'Avignon.

Les tablettes

C'est également à l'université d'Avignon que l'on nous a fait part de l'utilisation de tablettes graphiques pour partager ces notes, schémas, graphiques. En effet, certains enseignants utilisent désormais leurs tablettes à la place d'une présentation Powerpoint basique, pour un cours plus vivant.

UN BEL AVENIR POUR L'ENSEIGNEMENT COMODAL ET HYBRIDE

Le comodal est-il finalement réservé aux restrictions sanitaires, jauges à 50% et temps de pandémie ? On en doute.

Plusieurs universités nous rapportent le fait que tous ces nouveaux équipements permettent de réaliser des cours d'une nouvelle manière. De nombreux projets sont en cours dans les universités et les écoles pour une normalisation de l'enseignement à distance : qu'il soit hybride ou comodal.

La GEM (Grenoble Ecole de Management) a

investi 1,2 million d'euros pour mettre en place 32 salles « Hyflex ». Avec deux caméras, deux écrans tactiles, un système de sonorisation avancé dans chacune des salles.

L'université de Lorraine est lauréate d'un appel à projet sur le volet comodalité. Deux pistes vont être explorées :

- Travailler sur les différents équipements
- La pédagogie qui entraîne l'enseignement comodal

L'université de Perpignan est elle aussi lauréate d'un projet sur l'hybridation de l'enseignement et va donc travailler sur une nouvelle pédagogie d'enseignement à mettre en place dans ses composantes.

Enfin, Aix-Marseille Université a su s'adapter en proposant des soutenances de thèse et de HDR (Habilitation à Diriger des Recherches) réalisées à distance. Ces dernières sont publiques mais le fait de les proposer à distance permet à plus de personnes d'y assister. Si vous voulez en savoir plus, c'est par ici.

Toutes les avancées réalisées en un an de distanciel, promettent un bel avenir au comodal, à l'hybride et à l'enseignement en général. Nous avons hâte de voir la suite ! Et vous ?

Romane Targin & Stéphane Barbati



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

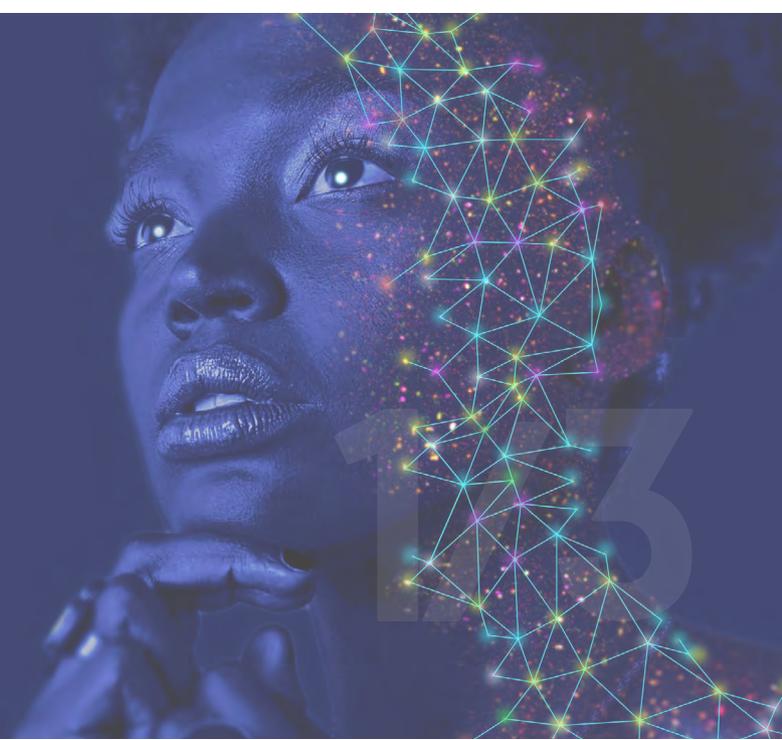


BLENDED LEARNING : LA FORMATION MULTIMODALE AU SERVICE DE LA PEDAGOGIE



NICOLAS CARVALHO

Responsable marketing, Edufactory



10

La formation se réinvente chaque jour. Le paysage social et nos habitudes professionnelles ont été profondément impactés durant ces deux dernières années et ont changé la manière que nous avons de nous former : la démocratisation du télétravail, la refonte globale du comportement sociétal ou encore l'essor des outils de travail à distance. C'est ici que prend place toute la puissance de la formation multimodale, par une combinaison astucieuse de modalités adaptées à vos enjeux de formation.

LA FORMATION MULTIMODALE, KÉSAKO ?

Par définition, il s'agit d'une combinaison de plusieurs modalités pédagogiques afin de personnaliser la formation. Cette combinaison offre la possibilité de répondre de manière optimale aux besoins et enjeux des entreprises.

Quels sont les éléments manipulables pour agir sur la multimodalité ? Il en existe plusieurs. Il y a déjà le lieu. En effet l'action de formation peut se dérouler en entreprise, dans le centre de formation ou depuis chez soi. Puis il y a le type, nous en distinguons deux formes : les formations synchrones, où l'apprenant se forme en groupe et en direct. Puis nous retrouvons les formules asynchrones qui ne nécessitent aucune présence prédéterminée. C'est-à-dire que les ressources de formations peuvent être





consultées n'importe où et n'importe quand. Les situations quant à elles diffèrent également : nous pouvons nous former avec un formateur (ou expert) ou en autonomie face à son dispositif de formation. Enfin, nous retrouvons les formats, et il en existe de nombreux. Cela peut être un e-learning classique ou gamifié, jusqu'au serious game ou de la réalité virtuelle, en passant par du mobile learning, video learning, social learning, etc. En ce qui concerne la technologie, les modules peuvent être suivis depuis un ordinateur majoritairement, mais aussi un smartphone, une tablette ou encore un casque de VR...

L'approche multimodale sous-entend également une variation dans la durée de la formation. Si on se réfère au cerveau humain et aux neurosciences, nous constatons que le temps de concentration d'un apprenant à son apogée avoisine les 25 minutes (source : topsante.com). Partant de ce constat, le format micro learning (ou rapid learning) peut s'avérer idéal pour les apprenants en sollicitant sur de courtes périodes (de 1 à 10 min) et alternant théorie et exercices. Ainsi, vous induirez la gymnastique intellectuelle chez vos apprenants et réduirez leur courbe de l'oubli grâce à une pratique qui vient consolider leur mémorisation à long terme.

Outre le micro learning, la réalité virtuelle retient notre attention. En constante croissance dans la formation, la VR est redoutable d'efficacité par la proximité de l'information qu'elle propose avec une immersion complète de l'apprenant à 360°, l'interaction et la gamification proposées, le réalisme et l'émotion générés par la machine empathique. La réalité virtuelle et réalité augmentée sont de performants outils d'engagement au service de la pédagogie. Sans pour autant délaisser l'e-learning classique (ou gamifié), qui reste le format le plus répandu dans la formation digitale puisqu'il s'adapte parfaitement à tout thème. Le video learning reste quant à lui idéal pour présenter, sensibiliser et informer sur un sujet. En bref tous les formats ont leurs avantages et la multimodalité vient les rassembler et les mélanger pour booster vos parcours.

Les formations digitales n'ont en aucun cas pour objectif de supplanter le format présentiel. Au contraire, la formation multimodale s'appuie fondamentalement sur le mélange des formats présentiel et distanciel. Comment ? Par exemple en intervertissant des sessions de réalité virtuelle en autonomie et des debriefs en équipe en

présentiel, ou ateliers pratiques. Ou encore des formations soft skills en collaborative learning à distance couplées avec des sessions présentes, en coaching individuel et collectif. Effectivement la mise en commun des connaissances, l'échange et la proximité entre apprenants sont un excellent moyen de solidement ancrer dans le cerveau les connaissances à acquérir pour vos apprenants. À condition, encore une fois, d'innover dans l'approche présente de la formation, en proposant des activités qui donnent envie de s'investir dans les sessions. C'est aussi le travail de vos formateurs : les mobiliser pour assurer une continuité avec vos formations digitales.

SOYEZ PROACTIFS

Il y a un bel exemple pour illustrer les erreurs commises et donc à éviter au sein de vos départements formation. Selon la sécurité routière, 80 % des accidents mortels ont lieu dans le département du conducteur, le plus souvent lors de ses trajets quotidiens. Ici, mêmes si les conséquences ne seront pas identiques, il s'agit d'éviter de s'endormir sur ses parcours habituels et oser réinventer ses formations. Au contraire, il faut pouvoir emmener l'apprenant sur un terrain à chaque fois différent, de sorte à le maintenir constamment attentif. En accentuant son niveau d'attention, vous boosterez également sa rétention d'information. C'est le concept d'user centric, focalisé sur les ressentis de l'apprenant pour l'aider à parfaire son apprentissage. Néanmoins, l'essentiel n'est pas de jouer avec plusieurs modalités, de toucher à tous les boutons et voir ce qu'il en sort. Ne jouons pas aux apprentis magiciens ! Le plus important, et ce qu'il faut retenir des parcours multimodaux en formation, c'est de s'assurer d'être en capacité de maîtriser les modalités et dans quel ordre les agencer.

UNE PÉDAGOGIE INNOVANTE

Par la multimodalité nous parlons également d'agilité intellectuelle. Cette mouvance de réflexion offerte par la combinaison des modalités de formation offre au cerveau une bouffée d'air frais. Opter pour la multimodalité, c'est penser et travailler différemment pour changer les règles. Le cerveau humain est un muscle que nous devons entretenir pour le maintenir en bonnes conditions. Par la diversité des situations que les parcours multimodaux impliquent, le cerveau est sollicité à différents niveaux. Les mises en situation avec possibilité de mise en échec, des choix multiples



avec une arborescence de décision (ex : serious game) aux conséquences impliquantes, placent l'apprenant dans des dispositions très engageantes.

Prenons le cas de l'un de nos clients publics que nous accompagnons depuis plusieurs années maintenant. Dépourvu de toute digitalisation de formation, nous sommes partis ex nihilo pour construire ensemble plusieurs formations aux formats divers et variés. Nous avons notamment pu réaliser une formation en réalité virtuelle sur la sécurité des chantiers, un parcours de 2h30 au total. Nous avons aussi fourni un e-learning sur le maniement de la tronçonneuse, ou encore un video learning sur le franchissement d'une écluse. Parallèlement, et pour garantir la maturité de notre client vis-à-vis de la formation digitale, nous l'avons accompagné de plusieurs façons, notamment à travers des ateliers d'acculturation au digital accompagnés d'un livret digital sur la conduite du changement et d'un guide e-learning. Un focus a également été mis sur l'appropriation de ses formateurs à propos de la réalité virtuelle. Toutes ces modalités ont été choisies ensemble afin de personnaliser de la meilleure manière le parcours de formation de l'organisation.

Grâce aux parcours multimodaux, vous pouvez engager vos apprenants dans un circuit d'apprentissage très efficace. Ainsi ils peuvent découvrir, assimiler, pratiquer et approfondir leurs connaissances sur le ou les sujets étudiés. Voilà toute la force de la multimodalité en formation. Elle est la preuve par 4 de votre capacité à réinventer vos parcours de formation, pour le plus grand bonheur de vos collaborateurs. L'ingénierie pédagogique va favoriser l'ancrage mémoriel par l'émotion et la pratique. De plus, elle réinvente la façon de se former en donnant du plaisir à l'apprenant de monter en compétences. Les différents véhicules pédagogiques et leur forte concentration ludique et de gamification permettent à l'apprenant de devenir acteur de sa formation, et d'être le personnage principal de sa progression. Grâce à la personnalisation de la formation, l'apprentissage « à sa façon » prend sens puisque les contenus sont adaptés au niveau de connaissance de l'apprenant. La formation multimodale est donc un schéma personnalisé de formation qui s'adapte aux profils et objectifs du plus grand nombre d'apprenants. Comme quoi, tout est question de sur-mesure dans une formation réussie.

Vous l'aurez compris, le mix des modalités est



une merveilleuse manière de réinventer ses parcours de formation et de proposer un contenu engageant. L'ancrage mémoriel n'est plus à prouver sur les combinaisons de modalités, à condition de respecter certaines règles d'organisation et de production. C'est pourquoi l'accompagnement à la digitalisation est primordial.

Conclusion

Il ne faut plus opposer digital et présentiel. Le digital est au service de l'amélioration de l'expérience d'apprentissage. Associez les forces afin de proposer à vos apprenants les meilleures combinaisons de modalités pédagogiques dans vos parcours de formation. Par la formation multimodale, vous vous ouvrez à une multitude d'horizons plus engageants les uns que les autres. À l'heure où l'innovation pédagogique enrichit quotidiennement la formation digitale et où les technologies immersives décuplent l'engagement, la multimodalité forme la promesse d'un futur passionnant pour la formation sous toutes ses formes.

Nicolas Carvalho



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

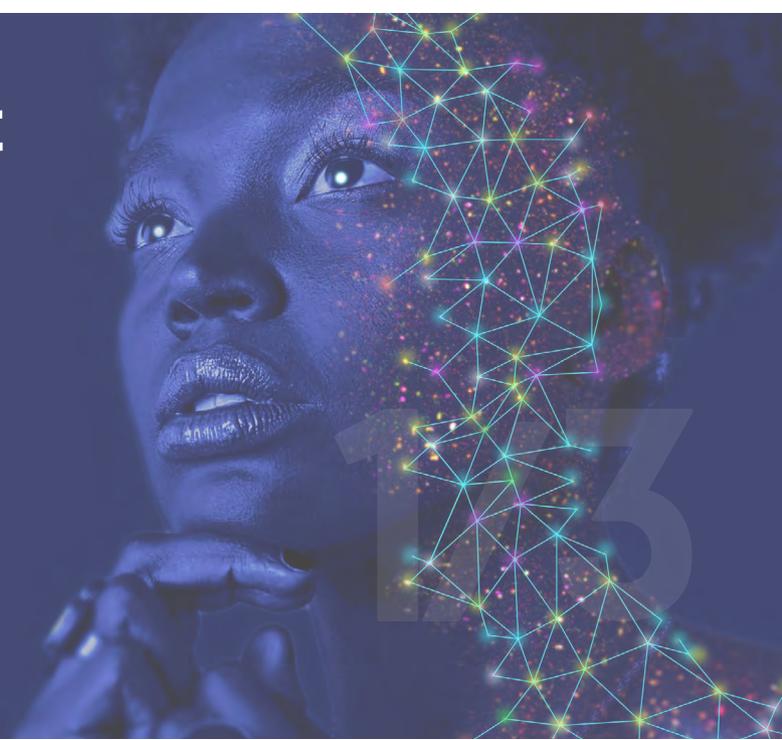


LE VIDEO LEARNING INTERACTIF, MOTEUR PEDAGOGIQUE DE NOTRE TEMPS.



SEBASTIEN D'ALBERT LAKE

CEO de Kumullus



A l'ère des notifications incessantes, de la surabondance de contenus disponibles, de la réticence à la lecture prolongée, comment trouver la voie (ou la voix) pour vos apprenants. Quelles expériences proposer et pour quels résultats d'engagement et d'évolution des compétences ?

Car au-delà du fond pédagogique, c'est bien l'expérience d'apprentissage qui doit opérer sa transformation pour s'aligner avec les usages digitaux du quotidien des apprenants.

LA VIDÉO, CE PUISSANT ACTIVATEUR D'APPRENTISSAGE.

La vidéo représente, depuis 2020, plus de 85% du trafic du web et plus de 52% des collaborateurs interrogés en 2018 déclarent avoir comme premier réflexe Youtube pour se former.

Des travaux scientifiques récents menés par le chercheur canadien Thierry Karsenti, spécialisé dans l'application des T.I.C. à l'éducation, ont ainsi pu valider par l'expérience les résultats établis par la psychologie : les apprenants retiennent 10% de ce qu'ils lisent, 20% de ce qu'ils entendent, 30% de ce qu'ils voient et 50% de ce qu'ils voient et entendent

De son côté, dans un suivi longitudinal (2009-2012) d'un groupe d'étudiants âgés de 18 à 26 ans, Willmot de l'Université de Loughborough, montre qu'il y a un effet mesurable entre l'utilisation en formation de la vidéo numérique et :

- l'augmentation de la motivation des élèves
- l'amélioration de l'expérience d'apprentissage
- l'obtention de notes plus élevées
- l'apparition d'un potentiel de développement permettant un apprentissage plus approfondi du sujet
- le développement de l'autonomie de l'apprenant

Ces travaux démontrent que dans le domaine de la pédagogie, et a fortiori de la formation distancielle et digitale, le recours à la vidéo génère des bénéfices mesurables et concrets.

Le média privilégié par les jeunes pour leurs loisirs, pour leurs recherches d'informations, est la vidéo. Sachant que les millennials représenteront en 2025, 75 % des effectifs, les entreprises doivent commencer très rapidement à réfléchir au design de l'expérience collaborateur qu'elles proposent, afin de répondre aux besoins et aux désirs de

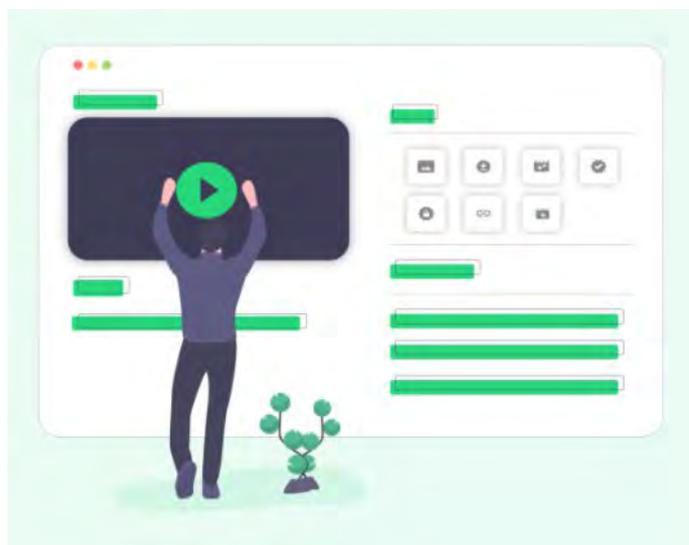
11



cette catégorie.

Cette efficacité pédagogique provient notamment de la possibilité de proposer à l'apprenant des mises en situation, des effets miroir, qui activent la pédagogie inductive. Ces mises en situation sont portées par l'incarnation de personnages réels, activant ainsi plus fortement la dimension émotionnelle, plus difficile à concrétiser dans une simulation virtuelle.

Enfin, la vidéo est structurellement basée sur un défilement du temps (timeline) et permet donc de guider l'apprenant dans son rythme d'apprentissage et dans son parcours. Les temps



d'apprentissage sont prédéfinis et la conduite du module devient ainsi fluide et immersive.

INTERACTIVITÉ, INTERACTIVITÉ... OK, POUR QUELLES RAISONS ?

Devant une vidéo de formation professionnelle, la courbe d'attention d'un apprenant baisse de 80% au bout d'une minute 30 secondes (moyenne à 42 secondes sur Youtube). Ce cycle de concentration très court pousse les éditeurs de contenus à raccourcir leurs modules de formation avec comme conséquence directe, une information incomplète et une assimilation moins performante. Mais alors comment faire ?

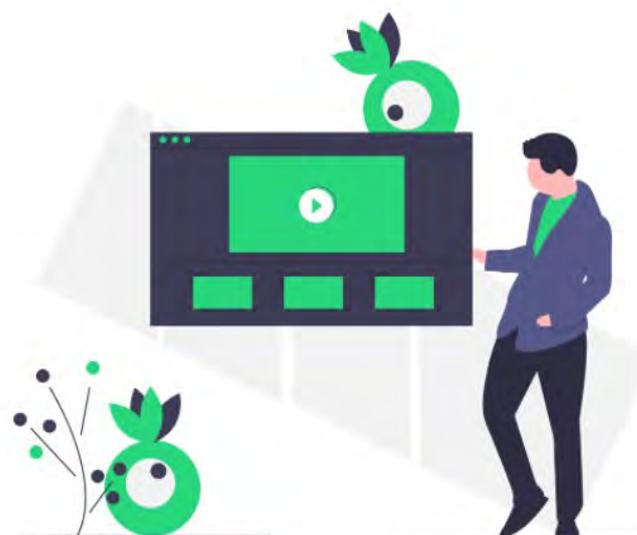
Dans ce contexte, l'interactivité devient une fonctionnalité majeure de l'expérience d'apprentissage. Outre les possibilités offertes pour apporter des contenus complémentaires aux propos vidéo ou des activités pédagogiques d'auto-évaluation, elle permet surtout de maintenir la courbe d'attention à un niveau très élevé. Un

apprenant qui se voit proposer une interaction toutes les minutes renouvelle ainsi son cycle de concentration très régulièrement.

Cette interactivité, qui vient directement sur le support vidéo, permet d'apporter une couche d'auto-évaluation sur module asynchrone de Video Learning. Cette évaluation peut prendre la forme de jeux ou de questions qui vont venir jaloner le parcours. La dimension contextualisée de l'évaluation permet un ancrage plus fort de la notion abordée. La vidéo présente une situation et l'interactivité interroge tout de suite après l'apprenant pour savoir ce qu'il a compris ou retenu de cette situation.

L'interactivité peut également donner accès à des contenus complémentaires qui permettent d'approfondir une notion ou bien l'aborder sous un angle plus technique ou plus didactique. Une infographie ou un motion design peuvent ainsi compléter une scène en vidéo ou un propos d'expert face caméra sans altérer celle-ci. La notion de « parcours multimédia » est très efficace en pédagogie, surtout si elle est pilotée par une expérience fluide et intuitive.

La puissance de la vidéo, alliée à la performance du digital permettent donc de proposer une expérience d'apprentissage performante et





engageante pour les apprenants. Les ingrédients sont réunis pour aligner cette expérience avec les pratiques digitales du quotidien et ainsi obtenir une posture idéale pour l'apprenant.

UN CHAPITRE PEUT EN CACHER UN AUTRE... OU PLUSIEURS AUTRES !

Un des principaux facteurs de décrochage devant une vidéo vient également du fait que l'apprenant ne connaît pas les sujets qui vont être abordés. Lorsqu'il démarre une vidéo, il ne se projette pas dans les thèmes. Le système de chapitrage permet de découper les vidéos en capsules de quelques minutes qui s'enchaînent de manière fluide pour que l'apprenant retrouve une notion de parcours, libre ou contraint en fonction des paramètres choisis. Ce système peut être linéaire... ou à embranchement et oui, et c'est là que cela devient compliqué.

Vous avez sans doute tous entendu parler des « Livres dont vous êtes le héros ». Le principe central est de découper l'histoire en chapitres pour ensuite proposer des suites différentes en fonction de décisions, de questions ou même de jets de dés. Le lecteur devient acteur et peut ainsi vivre des aventures différentes à chaque lecture.

Ce principe de chapitrage donne la possibilité au concepteur d'appliquer la même recette. La fonctionnalité d'embranchement propose de

dessiner des parcours organisés comme des lignes de métro qui placent des bifurcations et des changements de lignes dans différentes stations.

Dans le cas d'une simulation commerciale ou managériale, ces croisements constituent des moments clés de la démarche. Ce sont les moments cruciaux du comportement des individus face à une situation exposée en vidéo.

À l'issue de chaque chapitre ou mise en situation, le choix de l'apprenant ou la réponse de l'apprenant détermine l'étape suivante. L'objectif est que l'apprenant se prenne « au jeu » et vive différentes situations pour assimiler les meilleurs scénarii et les réactions adéquates.

Pour mettre en œuvre des simulations puissantes et performantes, l'interactivité est l'ingrédient indispensable qui amène les choix. Une réponse à un quiz, un choix par idéogramme ou un simple clic permettent à l'apprenant d'agir pour déclencher la suite de la simulation. Cette action a également pour effet de renforcer la concentration et le caractère immersif de la simulation. « Je prends une décision et la suite tient compte de ma décision ».

Pour construire un module performant, il est indispensable de pouvoir dessiner facilement une arborescence du module. L'expérience d'apprentissage devient ludique, immersive et beaucoup plus engageante.

FOND ET FORME, CONTENUS ET EXPÉRIENCE... ET ALORS ?

À l'instar du sachant qui n'est pas toujours un animateur né, le contenu d'un programme de formation ne peut se dispenser sans un contenant adapté, qui plus est dans une modalité numérique asynchrone. L'expérience d'apprentissage est donc aussi importante que l'expertise proposée et les ingrédients doivent parler aux apprenants d'aujourd'hui et de demain.

Vidéo, interactivité, gamification, embranchement, autant d'ingrédients pour réussir une recette engageante pour les apprenants. Résultat, un taux d'engagement x4 et des concepteurs qui disent avoir enfin trouvé la nouvelle génération d'outil et de modules e-learning, celle du 21e siècle, si, si, rien que ça !

Sebastien d'Albert Laka



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

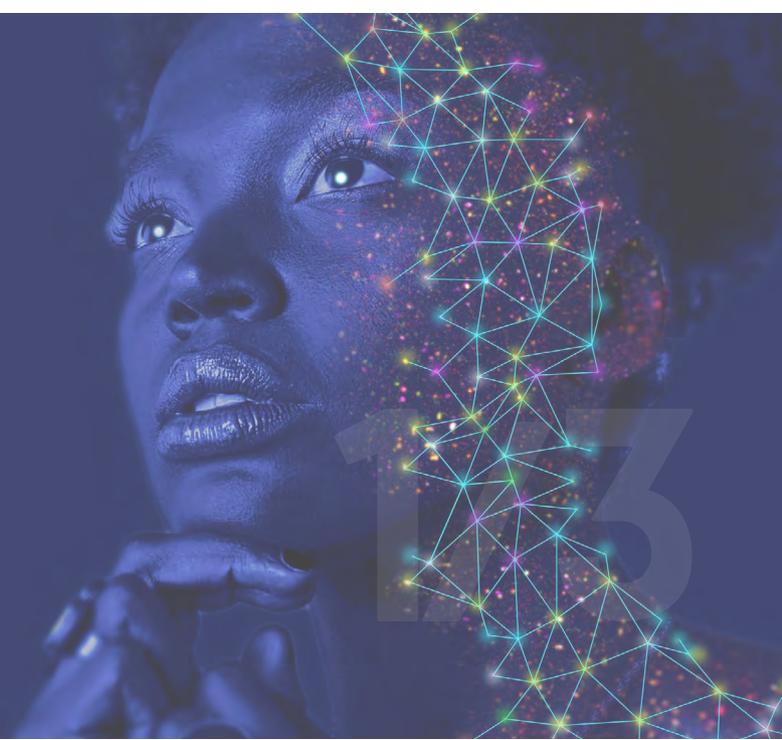


COMMENT INTEGRER EFFICACEMENT LA NEUROPEDAGOGIE DANS SA FORMATION ?



GUILLAUME **COPPIN**

PDG et fondateur de XOS



12

L'efficacité d'une formation repose en partie sur la qualité de son contenu. Mais à quoi bon passer des heures à peaufiner son projet si finalement les apprenants décrochent et n'en retiennent pas grand-chose ? Il vous manque en effet un ingrédient que seule la neuropédagogie peut vous fournir. Découvrez comment intégrer pas à pas la neuropédagogie dans votre programme de formation.

QU'EST-CE QUE LA NEUROPÉDAGOGIE ?

La neuropédagogie permet de mieux comprendre les mécanismes de mémorisation du cerveau pour adapter les formations et renforcer l'efficacité de l'apprentissage.

Cette discipline est composée de trois branches principales :

- Les neurosciences – étude de l'ensemble des connaissances et des recherches sur le système nerveux ;
- La psychologie ;
- La pédagogie.

Puisque ce sujet vous fascine tant, nous vous proposons de découvrir les raisons qui suscitent un tel engouement autour de la neuropédagogie.

Pourquoi associer neuropédagogie et formation ?

Comme nous venons de le voir, la qualité du contenu ne sera pas aussi décisive si les informations ne sont pas bien structurées et diffusées.





L'« ordinateur » humain (le cerveau) est la plus incroyable des machines de tous les temps. Il a fallu des millions d'années pour que nous ayons aujourd'hui un esprit d'une telle portée.

Vous vous demandez certainement où je veux en venir ?

En bon concepteur pédagogique, notre but ultime vise à ce que nos apprenants puissent assimiler parfaitement le contenu d'une formation et mettre ce dernier en pratique dans la foulée.

C'est dire l'importance d'explorer le fonctionnement cérébral en situation d'apprentissage afin de faciliter l'intégration de l'information.

En outre, la neuropédagogie peut être l'outil ad hoc pour contrer le problème de l'infobésité qui ne cesse de faire des ravages. Le web est devenu un véritable capharnaüm et tout le monde ne peut pas digérer la masse astronomique de données.

Ce qui, à la base, devrait être utile pour stimuler les facultés cognitives finit par perdre tout son sens.

Nous ne devons pas nous contenter de créer du contenu, mais trouver des solutions qui donnent envie d'apprendre. De nombreux formateurs se lancent dans la création sur un coup de tête, alors qu'ils ne savent pas eux-mêmes comment faire pour que l'information ne soit pas diluée dans l'esprit des apprenants. Une mise à niveau s'impose !

Voici 4 principes clés de la neuropédagogie pour un apprentissage facile et réussi

1 Bien définir ses objectifs et les communiquer

« Celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de les atteindre », Sun Tzu.

Pour bien préparer le contenu de votre formation, il est important de définir correctement les objectifs du programme de formation.

Loin de moi l'idée d'enfoncer une porte ouverte, mais moins de 20 % de concepteurs pédagogiques fixent clairement leurs objectifs.

La taxonomie des objectifs est un moyen reconnu pour classer ceux-ci en plusieurs catégories. En bref, il s'agit de décomposer votre objectif global en 4 objectifs partiels et de le structurer par rapport à ces contenus.

Surtout, veillez à ne pas rajouter des éléments pour ne pas surcharger cognitivement le cours.

Définir ses objectifs est une chose. Vous devez ensuite le communiquer pour bien positionner votre sujet et que vos apprenants se retrouvent dans ce que vous leur enseignez. Cela leur permettra aussi d'enregistrer les informations nécessaires pour les aider à atteindre le but du cours.

2 Respecter la charge cognitive de l'humain

C'est un point essentiel !

La mémoire à court terme (MCT) est celle qui permet de retenir une quantité limitée d'informations en un temps relativement court, a une durée d'environ 18 secondes.

Votre contenu doit donc être pensé pour respecter la charge cognitive de l'humain. L'objectif est d'amener le contenu de formation dans la mémoire à court terme de l'apprenant de manière qu'il puisse être transféré facilement dans la mémoire à long terme.

Votre mission en tant que formateur responsable est de réduire autant que possible la charge cognitive de l'apprenant.

Pour faciliter l'apprentissage de votre formation, voici quelques conseils :

- Limiter le texte présent à l'écran à 5 items, 7 maximum ;
- Utiliser des visuels clairs et séduisants, plutôt que les listes à puces ;
- Privilégier les formats courts ;
- Travailler la formation selon un « timing » d'une dizaine de minutes par contenu, et ponctuées de pauses.

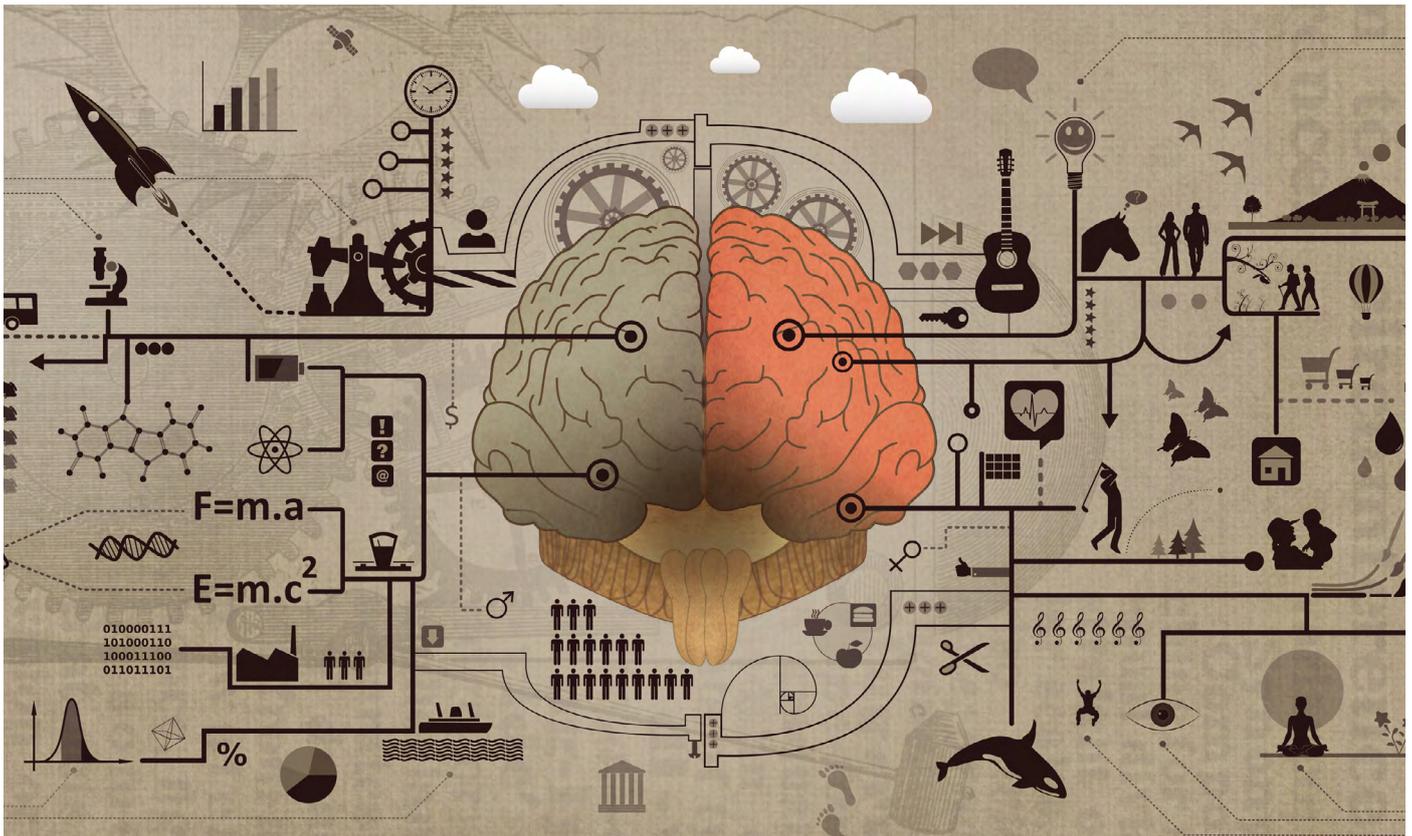
3 Impliquer l'apprenant en créant de l'émotion autour du contenu

Quel que soit le format utilisé pour la formation, tout se joue sur les émotions.

Auriez-vous envie d'écouter quelqu'un qui parle d'une voix monotone ? Mais si son contenu est parfait, serait-ce suffisant ?

Plusieurs solutions sont envisageables pour renforcer l'attention du public cible et améliorer la rétention de l'information.





Utiliser le « storytelling » permet de captiver l'attention et l'impliquer émotionnellement. Ou encore, proposer une formation vivante et dynamique en offrant la possibilité à l'apprenant d'interagir.

Certains formateurs utilisent même des jeux. D'autres n'hésitent pas à créer l'effet de surprise ou encore l'urgence qui favorise la mémorisation et influence le comportement.

La variété (les méthodes, les typologies de slide...) fonctionne bien également.

4 Utiliser la répétition

Vous devez certainement envisager de mettre en place tout ce que vous avez appris pour créer le meilleur programme du monde.

Que ce soit une réunion ou une formation, il vous faut revenir sur les éléments essentiels pour que les points abordés s'inscrivent plus facilement dans les acquis de l'apprenant.

L'objectif de cette dernière étape est de faire en sorte que l'information véhiculée ne soit pas noyée après la session. Et en même temps, cela allège la charge cognitive.

Les méthodes de rappel peuvent varier selon le programme et les objectifs. En voici quelques exemples :

- Un feed-back ;
- Un compte rendu ;
- Une évaluation (à chaud ou à froid) ;
- Une vidéo complémentaire ou support imprimé.

Vous êtes maintenant prêt à intégrer cette discipline dans votre stratégie de formation.

LA NEUROPÉDAGOGIE AU SERVICE DE VOTRE FORMATION

Compte tenu des multiples possibilités qu'offre la neuropédagogie, vous avez tout à gagner à intégrer cet outil dans votre projet de formation. Pour résumer en 1 phrase cet article, voici notre conseil :

Créez des contenus de formation bien structurés, clairs, séduisants, mais surtout qui respecteront le cerveau de chaque apprenant. Voilà qui devrait bien résumer votre mission pour vos prochaines formations. La balle est désormais dans votre camp.

Guillaume Coppin



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

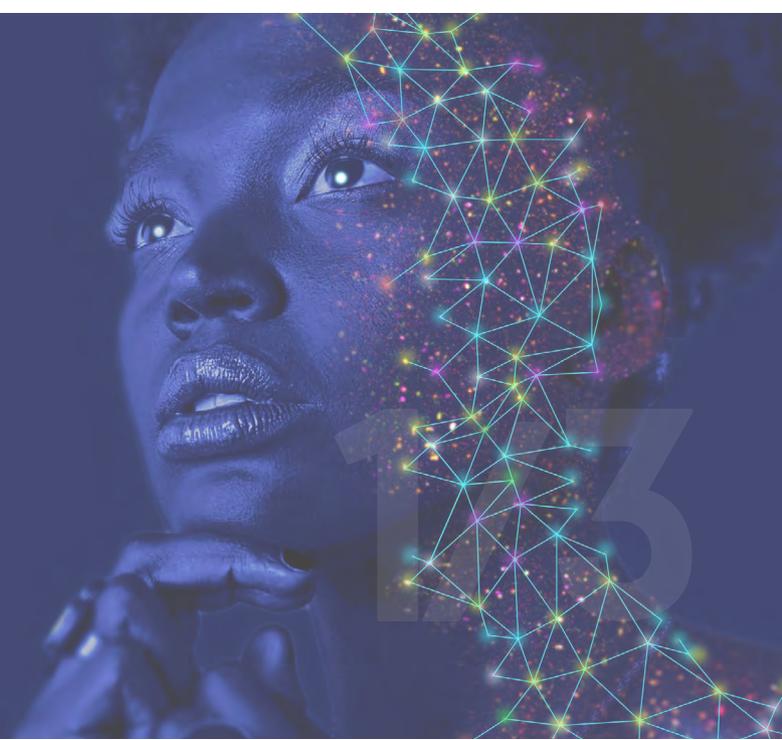


LEARNING BY DOING, NOUVEL ELDORADO DES DEPARTEMENTS FORMATION ?



PIERRE LEROUX

CEO LEMON Learning



13

Après bientôt deux ans de crise sanitaire, la transformation digitale des entreprises est en plein essor. Alors que les usages évoluent sans cesse, le Digital Learning séduit de plus en plus d'entreprises et d'anciens dispositifs comme le Learning By Doing refont surface. Pierre Leroux, Fondateur et CEO de la plateforme d'adoption digitale Lemon Learning, nous explique pourquoi ce mode de formation vieux comme le monde est plus que jamais pertinent.

Le Digital Learning a de plus en plus de succès auprès des entreprises. Pourquoi ?

Avec la crise sanitaire, les usages ont été profondément impactés. Pour assurer la continuité des activités, les modes de travail et d'apprentissage ont dû changer du tout au tout en un temps record.

Le propre du Digital Learning, c'est de répondre aux enjeux des entreprises qui ne cessent d'évoluer : l'amélioration de la prise en main des outils digitaux, l'uniformisation des processus, l'adaptation au distanciel, etc. Et c'est pour mieux répondre à ces enjeux que les entreprises investissent dans le Digital Learning : près d'un tiers d'entre elles passent au Digital Learning pour améliorer l'efficacité pédagogique de leurs formations et être plus réactif face aux enjeux business (ISTF).

Aujourd'hui, les outils de Digital Learning proposent des fonctionnalités qui permettent de répondre à ces enjeux. Dans notre cas, la formation tend à se confondre avec la conduite du changement.

Malgré l'investissement dans des outils de Digital





Learning, certaines entreprises rencontrent des difficultés en matière de formation. Quelles sont-elles et comment y répondre ?

Le premier enjeu, c'est le manque de temps. Aujourd'hui encore, les collaborateurs ont trop peu de temps pour se former. Il faut donc des formations rapides à suivre et à retenir, c'est le concept du savoir just-in-time ("juste à temps").

Le deuxième enjeu, c'est l'obsolescence des compétences des collaborateurs. Il est intrinsèquement lié à la transformation digitale. Avec l'évolution des outils et des usages, les compétences acquises un jour sont obsolètes en l'espace de quelques mois à peine. Pour les Départements Formation, cela implique de créer et de mettre à jour les contenus de formation régulièrement sous peine de pénaliser les collaborateurs et l'entreprise. Cet enjeu nécessite une attention particulière, notamment au moment de choisir son outil de formation digitale. Il faudra privilégier une solution qui permet de créer et mettre à jour les formations simplement et rapidement.

Un autre enjeu majeur est l'engagement des apprenants. Au-delà de l'efficacité, la vraie question c'est : comment rendre vos formations engageantes ? Nous sommes dans un monde où tout est de plus en plus intuitif, rapide et personnalisé grâce au digital. Aujourd'hui, les collaborateurs ont la même exigence vis-à-vis des formations au travail que pour n'importe quel autre produit. Et les outils de Digital Learning sont là pour aider.

L'un de nos clients, dans le secteur des énergies, a fait appel à nous pour accompagner la prise en main d'un outil Achats. L'enjeu principal était de former deux populations distinctes : l'une mobile (téléphone), l'autre sédentaire (PC). Pour répondre à cet enjeu, nous avons utilisé plusieurs dispositifs de Digital Learning (intégrés à notre solution) :

- Le Learning By Doing avec des guides interactifs pour apprendre à prendre en main la solution pas à pas.
- Le just-in-time pour accéder aux guides interactifs en temps réel.
- Le microlearning pour apprendre rapidement.
- La segmentation pédagogique pour s'adapter à chaque population d'utilisateurs.
- Le Blended Learning pour compléter les dispositifs de formation déjà existants avec notre solution.

Ces enjeux sont d'autant plus prégnants pour la formation aux logiciels. Peux-tu nous expliquer pourquoi ?

Les outils digitaux évoluent sans cesse. Et comme la technologie avance, le rythme des mises à jour ne fait que s'accélérer. C'est notamment le cas pour les solutions SaaS qui séduisent de plus en plus d'organisations.

A cela s'ajoutent des enjeux propres à la formation aux logiciels. A commencer par l'aspect pratique des formations. Trop souvent, la formation aux logiciels est dissociée des outils digitaux. Et ce n'est plus envisageable. Les apprenants sont habitués à consommer l'information rapidement, et de façon ludique. Alors pourquoi ce serait différent pour les logiciels en entreprise ?

Des dispositifs comme le Learning By Doing permettent de répondre aux enjeux des Départements Formation. Peux-tu nous en dire davantage ?

Le Learning By Doing, c'est littéralement le fait d'apprendre en faisant. Finalement, c'est l'essence même de la pédagogie : transmettre un savoir et permettre à l'apprenant d'être autonome.

Dans le cadre d'une formation aux logiciels, le Learning by Doing peut se traduire de façon concrète. Chez Lemon Learning nous créons des guides interactifs qui permettent aux utilisateurs de prendre en main leur solution digitale pas à pas. C'est un très bon exemple du Learning by Doing : l'utilisateur apprend à utiliser une fonctionnalité en l'exécutant directement.

Finalement le Learning By Doing n'est pas si récent que cela. En quoi est-ce une source d'innovation pour les entreprises ?

L'innovation c'est ce qui sort de la norme. Parfois, pour innover, il faut revenir à quelque chose d'ancien. C'est le cas dans plein de domaines : Samsung qui remet à la mode les téléphones à clapet ou encore Amazon qui reproduit le concept de vidéo-club récemment. Pour la formation aux logiciels, c'est pareil.

Remettre la pratique au cœur de la prise en main des logiciels est innovant car on retrouve cet aspect ludique que l'on avait perdu avec les manuels utilisateurs ou les guides pdf détachés des outils. C'est simple, c'est intuitif, et surtout, c'est cohérent





par rapport à l'utilisation réelle qui est faite pour les collaborateurs.

Grâce à des dispositifs comme les guides interactifs, les collaborateurs peuvent se former de façon asynchrone, c'est-à-dire au moment où ils en ont besoin. Ce que la technologie permet, c'est de rendre possible un degré de personnalisation et d'immersion qui s'ajoute au Learning By Doing, que ce soit dans le cas de la VR, des serious games, ou d'un outil comme Lemon Learning.

On parle d'apprendre en faisant. Est-ce que tu peux nous donner un cas d'usage ?

L'un de nos clients, leader européen du BTP et des concessions, a fait appel à nous pour accompagner sa transformation digitale à l'international. Les enjeux étaient multiples.

Il y avait d'abord un enjeu d'uniformisation des processus métiers. Dans ce cas, le client a utilisé notre solution pour l'onboarding des nouveaux collaborateurs et la formation des équipes internes aux nouveaux outils et aux processus à appliquer.

Il y avait également un enjeu de personnalisation pour lequel nous avons utilisé la segmentation pédagogique. Notamment pour communiquer spécifiquement auprès des différents pôles d'activités grâce à l'utilisation de tags.

D'autres enjeux critiques comme l'uniformisation de l'apprentissage à l'échelle du groupe, l'internationalisation et l'industrialisation de la formation ont aussi fait partie de notre accompagnement.

Aujourd'hui, nous accompagnons ce client sur six outils différents (Achats, RH, reporting et gestion de portefeuille) dans plus de 90 pays et 35 langues auprès de 70 000 collaborateurs. Grâce au Learning By Doing et à l'ensemble des dispositifs de Digital Learning utilisés, les collaborateurs ont eu un accompagnement qui leur a permis de mieux appréhender le digital (87% de satisfaction après la mise en place de notre outil). L'entreprise a, quant à elle, mis en place des formations plus efficaces et optimisé ses coûts en formation et en support de façon drastique.

Nous avons parlé de Learning By Doing. Quelles sont les tendances du Digital Learning pour 2022 ?

Avec la situation actuelle et l'importance du télétravail, il faut s'attendre à une intensification de certaines tendances. La formation va continuer à évoluer vers plus de Blended Learning et de distanciel. Dans le même temps, les bouleversements dans les usages vont pousser les entreprises à mettre en place des dispositifs de formation plus courts (fast learning, micro learning), plus accessibles (mobile learning, just-in-time et self-service) et surtout plus ludiques (gamification, interactivité, etc.). Pour finir, les entreprises vont sûrement continuer à intensifier l'internalisation, notamment pour la production des contenus de formation.

Le mot de la fin ?

Le Digital Learning est une mine d'or pour les entreprises et pour leurs collaborateurs. Le défi réside principalement dans la capacité des entreprises à bien choisir et utiliser les différents dispositifs. Le plus important, c'est de se poser les bonnes questions et ne pas s'éloigner des enjeux business.

Pierre Leroux



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur [tipelle.com](https://www.tipelle.com)

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



UTILISER LE EDOING POUR PASSER DE L'INTENTION A L'ACTION

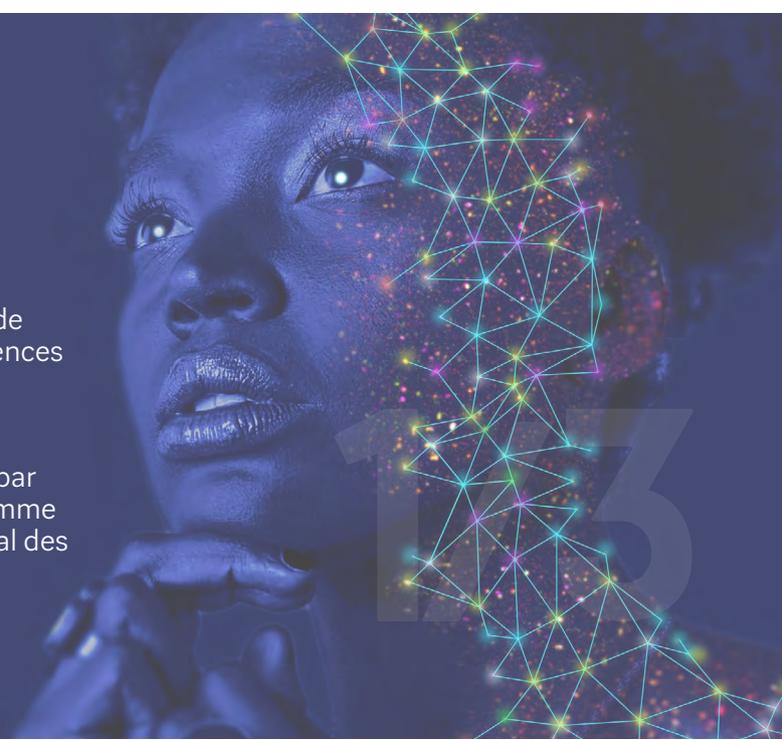


ALICE LOESCH

Directrice Clients chez Fifty

Fifty est le leader du eDoing en Europe et résout le problème du passage à l'action dans le développement des compétences. La solution permet la mise en place de nouvelles habitudes mesurables. Elle allie pour cela sciences comportementales (nudge), algorithme apprenant et intégration aux outils du quotidien.

Fifty a été classée N°1 des HR Tech Formation en 2020 par Akoya, est utilisée par de nombreux grands groupes comme Orange, Engie, Vallourec pour l'ancrage comportemental des formations et l'incarnation des transformations.



14

La formation : de grandes intentions qui manquent de passage à l'action ? ... « Au lieu d'espérer, agissez. » En 2019, Greta Thunberg interpelle les Nations Unies, et résume en quelques minutes le ressentiment grandissant du monde face à l'inaction des politiques. Les discours et engagements pour l'écologie se sont accumulés, mais pas concrétisés. Les citoyens décident donc de prendre les choses en main, rappelant que le changement est avant tout une succession de gestes concrets. Il s'agit pour les uns de commencer à recycler, pour d'autres d'arrêter de consommer de la viande...

Depuis plusieurs années, la même frustration grandit en entreprise. La sentence des collaborateurs est sans équivoque : les formations sont intéressantes, et créatrices de lien social. Mais de retour à leur bureau, ces apprentissages restent lettre morte... Doit-on le rappeler ? 75% des collaborateurs estiment que les formations n'ont pas d'impact sur leurs résultats. Rien d'étonnant à ce que, progressivement, ils refusent de participer aux formations ou de répondre aux sondages : à quoi bon investir son temps, sans résultat derrière ?





LE PASSAGE À L'ACTION À L'ÉCHELLE : LE EDOING

Pour comprendre quels sont les ressorts du passage à l'action, il faut se pencher sur le domaine qui lui est consacré : les sciences comportementales. Daniel Kahneman notamment, prix Nobel d'Economie (comportementale donc) 2002, prouve l'impact de nos biais cognitifs sur nos comportements : l'humain n'étant absolument pas rationnel, savoir qu'un comportement est bénéfique ne lui suffit pas pour le faire.

Heureusement, Richard Thaler, lui-même prix Nobel d'Economie 2017, apporte une solution à ce constat jusqu'ici bloquant. La théorie du Nudge, ou « coup de pouce », permet de déclencher l'action. Il s'agit d'utiliser certaines méthodes dont l'effet est prouvé sur le comportement. Quelques années seulement depuis ce prix Nobel, pourtant ces théories sont déjà largement utilisées aux Etats-Unis, et commencent à déferler en Europe...

Elles sont utilisées tant dans le domaine public que privé, pour l'accompagnement au changement et le développement des compétences. Elles se déploient sur de petits groupes, par des coachs par exemple, ou à l'échelle avec l'aide du digital. Il s'agit alors de eDoing : une solution digitale appliquant les sciences comportementales aux besoins en développement professionnel. Concrètement, cela se traduit en micro-actions personnalisées, à mettre en place dans son quotidien professionnel. Pas de grands principes théoriques, pas non plus de temps dédié spécialement à la formation : grâce au eDoing, le développement se fait directement via les activités des collaborateurs.

LE EDOING EN 3 POINTS

Le eDoing permet de traduire les apports théoriques des formations en actions concrètes, directement applicables au quotidien des collaborateurs. Ces outils d'accompagnement digitaux disposent de dizaines de fonctionnalités de nudge, qui accompagnent l'utilisateur tout au long de son parcours apprenant.

1 transformer l'intention en micro-actions

Une action découle d'un comportement de travail à changer ou adopter. Mais pour qu'une action n'en reste pas au stade de bonne idée, elle doit répondre à certains critères. Pour commencer, elle doit être finie, c'est-à-dire que qu'il faut être

capable de valider sa réalisation. C'est toute la différence entre « Rebondissez sur les idées de vos collaborateurs » (une bonne pratique) et « Lors de votre prochaine réunion, rebondissez au moins une fois sur chaque idée » (une action). Par ailleurs, elle doit être répliquable, c'est-à-dire visible par une autre personne. On ne réfléchit pas à son elevator pitch (une intention) : on en rédige les trois points clé (une action).

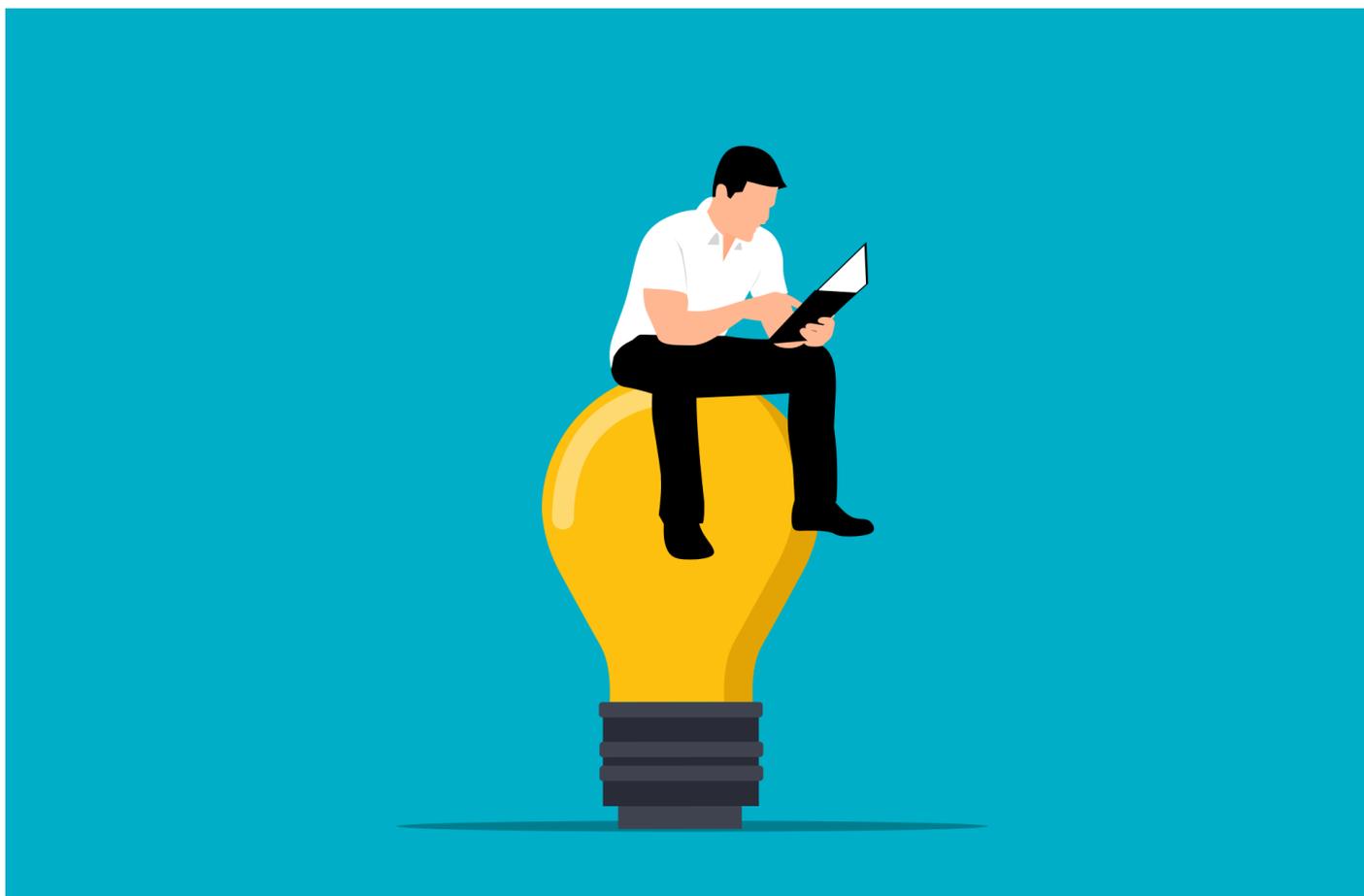
Vous aurez peut-être remarqué un élément commun aux deux exemples ci-dessus : le fait qu'ils intègrent tous les deux un élément chiffré (au moins une fois ; trois points clé). En effet, selon le modèle comportemental élaboré par B.J. Fogg, chercheur à Stanford, le sentiment de capacité compense une motivation par nature fluctuante. Traduction : baissez la difficulté pour garantir le passage à l'action. Ici, plusieurs leviers seront utiles.

D'une part, les actions doivent être aussi micro que possible, afin de réduire l'ampleur d'un objectif inatteignable : pour mieux prioriser ses activités (macro), on commencera donc par lister ses trois priorités de la semaine (micro). Enfin, elles doivent suivre une difficulté progressive personnalisée au profil : un introverti préférera commencer par débriefer de son projet avec son manager, avant de demander finalement à le présenter devant son équipe de 20 personnes.

2 aider dans la réalisation des micro-actions

Traduire les intentions en actions est l'étape absolument sine qua none, mais elle n'est pas suffisante : il faut aussi accompagner les collaborateurs. Attention, il ne s'agit surtout pas de diriger les actions, encore moins de les rendre obligatoires : comment prétendre qu'un collaborateur s'est approprié un changement, s'il l'a fait sous la contrainte managériale ? Au contraire, les nudges boostent l'engagement et l'autonomie du collaborateur dans son propre développement. Un exemple est le choix actif. Plutôt que recevoir une recommandation unique (un « devoir »), les collaborateurs en reçoivent deux ou trois, et choisissent leur action (un engagement personnel). Un autre exemple d'incitation est l'implémentation d'intention. Le collaborateur ne s'engage pas simplement dans la réalisation de l'action : il dit aussi quel jour, à quelle heure, dans quel contexte il va la réaliser... augmentant ainsi drastiquement ses probabilités de passage à l'action.





3 mesurer le changement

Qui dit projet, dit ROI. Mais mesurer l'impact d'un projet de développement professionnel est depuis longtemps l'épine dans le pied des entreprises. Les sondages et autres quiz pourront toujours vous dire ce que vos collaborateurs ont compris, retenu, apprécié de leurs formations. Mais comment mesurer ce qu'ils ont effectivement mis en pratique ?

Bonne nouvelle : en rendant le changement concret, vous le rendez également mesurable. Vous êtes en mesure de dire exactement combien d'actions ont été réalisées (en restant bien sûr au niveau collectif), mais aussi quel type d'actions, lesquelles sont difficiles à mettre en œuvre, etc. Vous avez donc toutes les clés en main pour justifier votre budget. Ce n'est plus de l'argent dépensé en formations ou sensibilisations, mais de l'argent investi dans un changement mesuré. En prime, ces remontées quantitatives et qualitatives, basées entièrement sur la réalité terrain de vos collaborateurs, sera plus précieuse que n'importe quel sondage ou projection : vous serez en mesure d'amorcer une boucle d'amélioration continue sur vos phases amont.

DÉPLOYER LE eDOING DANS VOTRE ORGANISATION

Le eDoing peut se déployer en blended, c'est-à-dire après un atelier ou une session de formation, pour garantir la mise en pratique. Il s'agit d'ancrage comportemental.

Il peut aussi être utilisé en standalone, on parlera alors de formation par l'action. Dans ce cas, les parcours de micro-actions sont mis à disposition des collaborateurs, qui ont la possibilité d'y accéder librement en fonction de leurs enjeux et besoins en formation. Ce format, particulièrement adapté lorsqu'il est conçu en cohérence avec le référentiel de compétences, permet de placer l'action au cœur de l'accompagnement apporté aux collaborateurs.

Alice Loesch



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

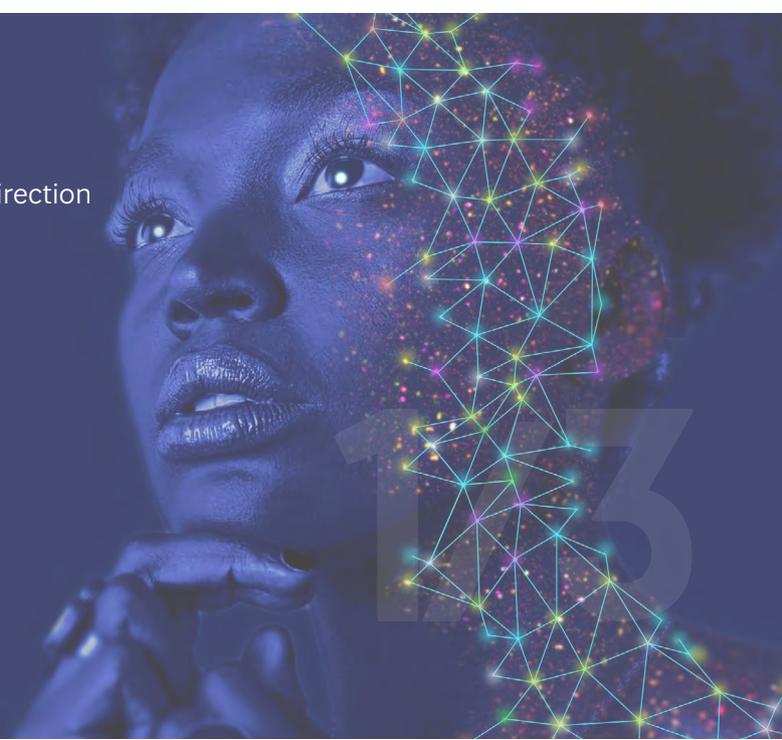


LA FORMATION EN ENTREPRISE SIMULEE AU SERVICE DE L'EMPLOYABILITE DES APPRENANTS



LAURENCE NOTTELET

Directrice Régionale de l'ingénierie et de l'Innovation, Direction
régionale Occitanie Pyrénées- Méditerranée
AFPA



15

Éloce est une innovation pédagogique de l'AFPA qui offre un environnement intelligent propice à l'acquisition des hard skills, soft skills et compétences collectives. Ce parcours d'apprentissage s'est construit sur la base de recherche pluridisciplinaire portant sur (1) Les profils des générations entrantes sur le marché du travail, (2) Les impacts des nouvelles technologies dans le travail et les attentes de l'Entreprise; (3) Les processus d'apprentissage et la pédagogie, (4) Les neurosciences et (5) L'impact du numérique et de l'IA sur la formation et les emplois.

A l'appui de différentes recherches réalisées, l'AFPA a acquis la conviction que les nouveaux profils devaient posséder trois compétences clés :

- 1 une capacité à évoluer avec les changements technologiques, économiques et sociaux,
- 2 être créatif et savoir s'inscrire dans des dispositifs d'intelligence collective,
- 3 savoir pratiquer l'apprenance pour rester en phase avec son écosystème.

Fort de ce constat, nous avons décidé de construire une innovation pédagogique appelée "Eloce". L'objectif de cet article est de vous la présenter.

LES PARTIS PRIS PÉDAGOGIQUES

Dans le départ, nous avons décidé d'intégrer dans nos choix des situations d'apprentissages plusieurs ingrédients:

privilégier les mises en situation réelles qui renvoient à l'apprentissage situé, au compagnonnage cognitif. Un Eloce center est d'abord une entreprise et à ce titre elle en devient un lieu d'apprentissage "total" pour les apprenants.

Construire un programme progressif allant de tâches à réaliser et de stratégies d'apprentissage simples aux plus complexes,





Créer une organisation du travail où l'apprenant se retrouve très souvent dans des apprentissages collectifs à réaliser avec des pairs (collaboration),

Encadrer les apprentissages grâce à la présence d'un tuteur (structuration et régulation, coaching et modélisation) ou d'un support technologique pour mieux appréhender le travail,

Favoriser l'étayage : permettre à l'apprenant d'intervenir en fonction de ses capacités,

Créer des modalités de contrôle de la réussite : feedback, stratégies méta cognitives.

LE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE

Nous nous sommes attachés à ce que le scénario pédagogique permette à l'apprenant d'atteindre le but qu'il s'est fixé. Pour cela, les contenus sont clairs et structurés pour qu'il puisse se repérer. De même, les tâches confiées sont réalisables et porteuses de sens pour l'apprenant.

Nous avons retenu des principes organisés autour de 4 axes :

23 principes pédagogiques :

1. Rechercher à développer la motivation pour apprendre car ce n'est pas « naturel »,
2. Prendre en compte l'environnement d'où vient l'apprenant,
3. Prendre en compte la dimension affective et émotionnelle dans les apprentissages,
4. Proposer des outils et objets utilisés favorisant les apprentissages,
5. Favoriser les situations de réussite (renforcement et récompenses – feedback),
6. Favoriser une estime de soi plus forte,
7. Montrer l'utilité (le sens) des activités d'apprentissage,
8. Proposer des tâches nouvelles, diverses, et variées,
9. Favoriser des niveaux d'engagement plus profonds,
10. Proposer des tâches présentant un degré de défi raisonnable,
11. Proposer des situations de travail collaboratives,
12. Les activités de découverte, de collaboration doivent être guidées,
13. Aider les personnes à établir des buts personnels,
14. Favoriser l'acquisition et la mise en œuvre de stratégies d'apprentissage, stratégies

- cognitives et métacognitives,
15. Centrer les évaluations sur le progrès et la maîtrise (faire des évaluations « privées » non publiques),
16. Valoriser l'effort personnel,
17. Encourager la conception de l'erreur comme inhérente à l'apprentissage,
18. Favoriser les changements de posture : l'apprenant devient « formateur » (situation où le niveau de rétention « du savoir » est le plus élevé),
19. Individualiser les temps des apprentissages,
20. Permettre à l'individu d'intégrer les nouvelles connaissances à celles qu'il a déjà acquises
21. Agir sur les pré-requis,
22. Proposer des activités en lien avec le métier visé,
23. Privilégier des situations d'apprentissage primaire,

12 préconisations à respecter pour organiser la formation dans un environnement numérique :

1. Créer des blogs pour le groupe et compiler les travaux dans un agrégateur RSS afin de regrouper tout ce que les apprenants ont produit,
2. Utiliser le travail collaboratif pour un apprentissage collaboratif (au travers de wikis par exemple),
3. Ouvrir ses propres ressources à la collaboration et au partage,
4. Développer des environnements sécurisés permettant de créer un milieu plus rassurant pour les apprenants, à côté des ressources et conversations ouvertes nécessaires aux mises en réseau,
5. Utiliser des ressources éducatives existantes et diversifiées : des vidéos, des podcasts, des interviews, des jeux,
6. Orienter les apprenants vers des conférences, visioconférences, conférences en ligne, podcasts, principalement si les séances sont centrées sur un théoricien ou scientifique précis,
7. Augmenter le pool de ressources, par exemple arrangeant une interview par mail avec quelques théoriciens et en l'affichant sur son blog,
8. Expérimenter divers outils et approches et impliquer les apprenants,
9. Fournir aux apprenants des ressources leur permettant de prolonger leur apprentissage après les séances, de les orienter vers des blogs, des forums,...



10. Améliorer les capacités des apprenants à participer aux réseaux, et les méta-aptitudes telles que vérifier l'authenticité d'une information ; les encourager à développer des compétences conceptuelles,
11. Combiner les expériences des apprenants de diverses années,
12. De réduire la centralité du formateur à l'avantage d'un réseau d'experts externes via des interventions par des logiciels de messagerie.

9 besoins fondamentaux à satisfaire chez les apprenants,

1. D'où je viens quand je viens me former
2. Mes motivations à me former
3. Mon capital connaissances de départ
4. Comment j'apprends
5. Pourquoi j'apprends
6. Avec qui j'apprends
7. Avec quoi
8. Comment je sais ce que j'apprends, et comment je l'apprends
9. Comment je renforce mes capacités d'apprentissage

13 besoins des apprenants à satisfaire dans un environnement numérique.

1. Accéder librement à l'information,
2. Accéder à des ressources diverses et variées,
3. Disposer du socle de compétences numériques requis pour réussir au mieux les activités numériques proposées auto-direction des apprentissages, compétences informationnelles et compétences socio-numériques,
4. Expérimenter différentes situations et modalités d'apprentissage, les alterner : seul ou avec un tiers, à distance ou en présentiel,
5. Vivre des situations d'apprentissage réussies,
6. Identifier les ressources mobilisées dans les activités : stratégies cognitives et métacognitives, stratégies motivationnelles, autonomie,
7. Pouvoir collaborer avec d'autres, disposer d'outils et d'espaces collaboratifs partager, échanger, débattre...,
8. Situer sa progression par des feed back réguliers, évaluations et des outils présentant les éléments structurants (antérieurs et postérieurs), les éléments de différenciation,
9. Etre encouragé et valorisé feed back d'un tiers (humain ou technique) – Exple : like, point bonus, etc. (= récompense et agent de renforcement – Néo-béhaviorisme),

10. Bénéficier de l'accompagnement d'un tiers pour assurer les remédiations (sur les difficultés d'apprentissage rencontrées),
11. Utiliser des supports qui soient motivant,
12. Identifier et comprendre le sens / apprentissage, but visé,
13. Disposer de supports de qualité : clarté et simplicité, qualité graphique.

LA CONSTRUCTION D'UNE ORGANISATION APPRENANTE

Nous définissons l'apprenance comme une attitude et des pratiques individuelles et collectives. C'est la volonté de rester en phase avec son écosystème. C'est travailler en transparence dans des réseaux transverses formels ou informels.

Pour nous, l'apprenance est un ensemble de dispositions favorables à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations pédagogiques. L'apprenance exprime une volonté d'apprendre et d'apprendre ensemble aux niveaux Individuel, Organisationnel, Inter organisationnel et sociétal.

Elle permet de s'enrichir de sa propre réflexion dans l'action, des découvertes des uns et des autres, des enseignements en groupe, de fluidifier la circulation de l'expérience et de s'adapter aux changements.

Dans ce cadre, les différences sont et font la richesse. Ils permettent à la créativité de se développer et à l'intelligence collective d'émerger.

Nous avons voulu construire une organisation apprenante, c'est-à-dire, penser « client », « usager », « apprenant » et non « produit », « stagiaire », « formé »...

Nous avons voulu changer de point de vue : penser « acte d'apprendre » avant de penser « action de formation ».

L'EXPÉRIENCE ELOCE

A l'entrée en formation, l'Elocien (l'apprenant) signe un contrat de formation, avec son directeur de projet qui précise ses objectifs, contenus et durée de formation.

Il peut choisir de travailler in situ (dans les locaux d'Éloce) et/ou ex situ (en entreprise) et/ou en home work (à domicile).

Acquérir des compétences numériques est l'un





des objectifs centraux du parcours pédagogique. C'est pourquoi chaque Elocien expérimente des pratiques d'apprentissage digital comme le e-learning, blended learning et social learning. Au travers des situations de travail vécues, il acquiert les usages professionnels du numérique et travaille dans un environnement de type digital workplace.

Il dispose d'un compte personnel sur une plateforme numérique LMS accessible en H24, d'un accès à Microsoft Teams, et d'une application de communication collaborative.

Au sein des ELOCE CENTER, l'entreprise est partie prenante de l'apprentissage des Elociens. L'apprenant se trouve engagé dans la réalisation de commandes réelles issues d'entreprises partenaires. L'entreprise commanditaire fait des points réguliers avec les Elociens sur l'avancée de sa commande et contribue ainsi à l'évolution des apprentissages.

L'engagement pris vis-à-vis des commanditaires développe chez les apprenants devenus collaborateurs, le sens des responsabilités. Les projets représentent pour eux des activités utiles avec des buts concrets et sont sources de motivation, d'implication et d'attention. Si la place de collaborateur peut générer de prime abord une certaine forme de stress, l'accompagnement réalisé par l'équipe pédagogique et l'appui des pairs leur permettent d'évoluer de manière sécurisée. Ils se sentent valorisés par le challenge qui leur est confié.

La réalisation du projet représente pour le formateur ("Learning guide") une méthode pédagogique sur laquelle il s'appuie pour construire avec ses collaborateurs (stagiaires) les apports conceptuels, méthodologiques. Il réalise en équipe et en individuel des activités d'analyse et de métacognition, au travers desquelles le collaborateur prend conscience de son fonctionnement, de ses forces et axes de progrès. Nous avons observé que la démarche projet dans un contexte de commande réelle permet à l'apprenant de s'approprier une expérience vécue, de favoriser la construction d'une posture professionnelle, de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance en soi. Ces atouts constituent une force conséquente pour l'intégration dans le monde professionnel.

L'apprentissage en mode projet est une « entreprise » collective gérée par un ou plusieurs

sous-groupes, dans laquelle le rôle et la place du formateur et de l'apprenant sont transformés : le formateur devient un Learning guide, avec une fonction d'accompagnateur et manager, l'apprenant est un collaborateur ; ce changement immerge l'équipe dans un environnement professionnel, renforce l'investissement et favorise l'acquisition d'une posture professionnelle. Les missions et activités sont réparties en fonction des capacités et des intérêts individuels, des objectifs de formation, et visent l'implication de chacun.

L'organisation proposée (entreprise simulée avec des projets interservices) invite à la collaboration et à la coopération avec les personnes de son service mais aussi avec ceux des autres services, leurs actions s'inscrivent dans une démarche « interdisciplinaire ».

Le mode d'apprentissage expérientiel est organisé en 3 temps : Activité, Réflexivité et Conceptualisation va favoriser l'accès au sens des actions menées, ancrer les apprentissages et accroître la motivation et l'implication de l'apprenant. Les situations pédagogiques à mettre en œuvre par l'Elocien sont identifiées à partir de la cartographie des activités.

En guise de conclusion

Eloce est un dispositif multimodal qui va permettre de développer, au-delà des compétences numériques, les soft skills des apprenants. Grâce à la démarche expérientielle, l'apprenant est confronté au traitement de commandes avec ses pairs et doit résoudre des problèmes. Par conséquent, il apprend à situer son activité dans un ensemble, à développer une méthodologie de travail avec des prises de décisions, des collaborations qui lui sont nécessaires dans sa vie professionnelle mais aussi sociale. Il se découvre, identifie ses besoins, son rythme de travail. Cette démarche de projet lui apprend à penser et à s'adapter dans le monde dans lequel il vit et développe son autonomie. Elle favorise donc l'empowerment et constitue un vecteur puissant d'insertion. Elle les aide à construire leur identité professionnelle en renforçant leur estime de soi, leur sentiment d'efficacité personnelle et leur agilité.

Laurence Nottelot



candidat, recruteur, vous avez la parole.



candidat,
recruteur,
vous avez la parole.



Université
de Lille



apec



IAE
INSTITUT
D'ADMINISTRATION
ET DE MANAGEMENT

MASTER 1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LE 09 MAI 2022, DE 13H30 A 17H30
104 AVENUE DU PEUPLE BELGE, 59800 LILLE
IAE DE LILLE

TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



LA SIMULATION D'ENTRAÎNEMENT : LE CHEMIN LE PLUS COURT ENTRE LE DIGITAL ET L'EXPERIENCE DU TERRAIN



LEARENALUT

Chargée de Marketing et Communication, Serious Factory



Afin de garantir une bonne mise en pratique opérationnelle, que ce soit en matière de Soft Skills ou pour la réalisation de gestes techniques, la simulation d'entraînement s'impose depuis de nombreuses années comme étant la solution pédagogique préférée des formateurs. Si son succès a déjà été démontré pour la formation en présentiel, ces dix dernières années ont représenté un tournant pour la simulation d'entraînement en digital, véritable fer de lance du Blended Learning.

APPRENDRE PAR LA PRATIQUE, ATTENTION AUX PIÈGES

Il y a d'abord la phase de développement et d'acquisition des compétences, puis leur concrétisation sur le terrain. C'est pour cela que l'apprentissage par la pratique, aussi connu sous le nom de « Learning by Doing », a le vent en poupe auprès des formateurs et des apprenants. En effet, cette méthode pédagogique met la pratique au cœur du parcours de formation. L'apprenant devient acteur de son apprentissage ce qui lui permet de développer ses compétences de façon numérique, comme sur le terrain.

La capacité des apprenants à s'améliorer est donc ici mise en jeu et, pour atteindre leurs objectifs, ils stimulent leur mémoire par des exercices pratiques. Cependant, si s'entraîner permet une nette amélioration des performances, attention à la déception sur le long terme.

En effet, Anders Ericsson, psychologue suédois et spécialiste de l'apprentissage par la pratique, a défini deux façons de pratiquer : naïve et délibérée.

IMAGINEZ.

Vous voulez commencer à apprendre à jouer un nouvel instrument de musique. Dans un premier temps, vous allez apprendre à le tenir, puis à jouer séparément des premières notes. Dans un second temps, vous allez commencer à les combiner pour jouer les premières chansons, celles qui vous plaisent. Vous vous améliorez nettement en les jouant régulièrement. Vous vous épatez et surtout, vous vous amusez car, au final, vous ne jouez que pour vous divertir. C'est ce que l'on appelle la pratique naïve.

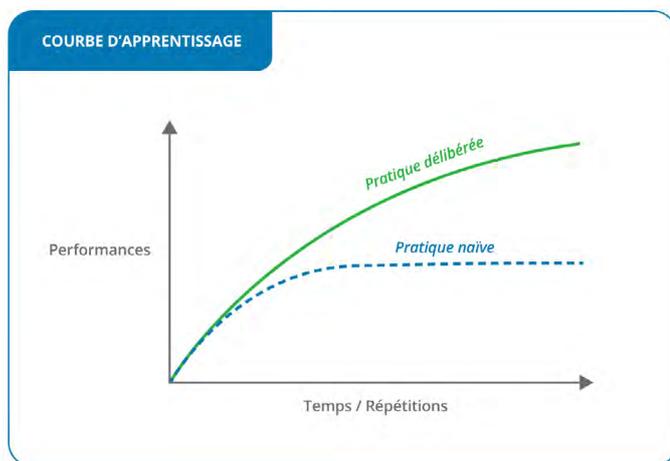
Cette pratique naïve, nous la faisons tous : quand nous lisons des livres pour le plaisir, quand nous allons courir le matin ou le soir pour rester en forme, quand nous surfons sur le web et apprenons des choses. En pratiquant de cette manière, l'investissement est moindre, le challenge



personnel aussi. Cependant, cette pratique permet tout de même de vous stimuler intellectuellement ou physiquement. Vous allez donc constater de nets progrès au début, puis vous stagnez dans le développement des compétences sur le long terme. Pour s'améliorer davantage, il faut alors passer à la pratique délibérée.

Cette deuxième forme de pratique permet de devenir expert dans le domaine visé en provoquant intentionnellement une optimisation de l'apprentissage. Pour cela, il y a des bonnes pratiques fondamentales à respecter : commencez à définir un plan d'action et fixez-vous des objectifs de performance clairs. C'est ce que nous définissons comme l'intention de départ. Ensuite, vous devez vous challenger en prenant en compte vos connaissances préexistantes pour ne pas rendre la complétion de l'entraînement inaccessible. Puis, cherchez toujours le feedback immédiat de vos résultats. Enfin, répétez. Car c'est par l'entraînement que vous pourrez devenir expert dans le domaine.

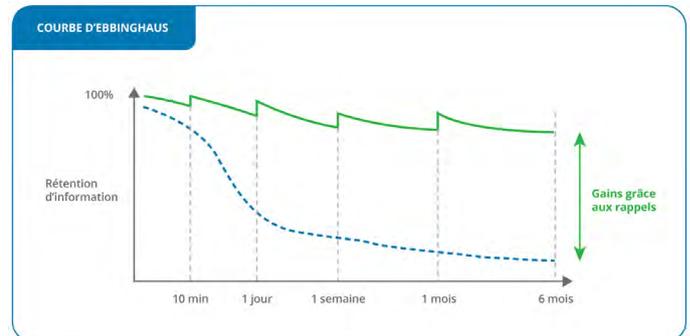
Ce dernier point est l'essence même de l'apprentissage par la pratique.



Pourquoi certaines personnes excellent-elles dans ce qu'elles font ? Parce qu'elles sont conscientes de leur besoin d'entraînement pour fixer leurs compétences.

En effet, les informations auxquelles nous sommes confrontés dans notre quotidien ne sont que stockées temporairement dans notre mémoire. Les recherches en psychologie et en neurosciences ont démontré que la rétention est meilleure lorsque l'apprenant est confronté à l'information de manière continue dans l'espace et le temps. Afin de comprendre comment cela fonctionne, Ebbinghaus a développé une

technique de mémorisation optimale, consistant à répéter une information dans le temps à des intervalles réguliers.



Selon lui, pour faciliter la rétention d'une information, on doit non seulement la comprendre, mais aussi adapter la répétition à notre courbe de l'oubli. Ainsi, en répétant cette information à des intervalles réguliers en espaçant progressivement ces rappels, nous compensons la perte et retenons mieux dans le temps. De plus, nous pouvons nous y prendre de différentes manières : ré-écouter l'information (cours enregistrés, podcast), la visionner (Video Learning), la relire (notes, diapositives, e-learning) ou interagir (quiz, QCM, Serious Games).

Et c'est là que la simulation d'entraînement entre en jeu.

LA SIMULATION D'ENTRAÎNEMENT EN DIGITAL LEARNING, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Nous avons tous déjà été formés grâce à la simulation, que ce soit pendant les études ou lors de formations professionnelles. La simulation d'entraînement en formation sert à recréer de manière artificielle une situation professionnelle. Pour cela, on recourt à diverses méthodes pour immerger l'apprenant dans une situation : mise en place de jeux de rôle en salle, utilisation de logiciels de simulation ou encore, plus récemment, via la réalité virtuelle.

Selon Kolb, il existe différents styles d'apprentissages : Divergeur, Assimilateur, Convergeur, Accommodateur ; correspondant aux différents types d'apprenants. Et c'est sans surprise que la simulation et la pratique par le jeu arrivent dans les activités de formation favorites des apprenants.

Depuis plusieurs années, la simulation d'entraînement s'exporte grâce au numérique pour former les professionnels d'aujourd'hui et de

demain. Grâce au Digital Learning, la formation s'enrichit, et l'apprenant peut se former selon ses besoins et s'exercer à volonté, la rétention favorisée par une approche test and learn immersive. C'est ainsi qu'un technicien mémorise les gestes métiers avant de les reproduire fidèlement sur le terrain, ou qu'un manager parfait ses Soft Skills pour animer et faire grandir ses équipes.

À ce titre, il y a pléthore d'avantages à cette méthode pédagogique aux yeux des concepteurs et des formateurs :

1 Utiliser la simulation d'entraînement digitale permet à l'apprenant de se former de manière répétée, à son rythme ou lors d'un programme Blended Learning ;

2 Le digital peut booster la rétention de la formation sur le long terme grâce à l'utilisation de supports variés. Cela permet d'éviter la redondance dans le parcours de formation et de s'adapter aux différents types d'apprenants plus facilement, tels que définis par Kolb.

3 L'apprenant peut être mis face à l'erreur et être confronté à ses propres limites pour progresser plus rapidement. La simulation d'entraînement digitale lui permet de sortir de sa zone de confort grâce aux différents composants définis par l'ingénierie pédagogique.

4 La simulation d'entraînement digitale permet aussi de faciliter l'obtention de feedbacks liés à la complétion, permet à l'entreprise d'avoir des collaborateurs plus opérationnels sur des sujets variés et de stimuler l'intelligence individuelle et collective, pour un ROI positif.

Enfin, il existe diverses solutions, telles que les logiciels de création de formation et les projets sur mesure, si vous souhaitez mettre en place la simulation d'entraînement digitale dans votre entreprise.

Il existe toutefois des leviers à ne pas ignorer si vous souhaitez que votre apprenant tire un maximum profit de son entraînement sur simulateur : la narration et la gamification.

NARRATION ET GAMIFICATION ONT AUSSI LEUR MOT À DIRE

Pour un formateur, obtenir des apprenants un engagement sans faille constitue un idéal. C'est

cet engagement qui va conditionner l'intention de l'apprenant durant toute la durée de sa formation, et qui aura un impact fort sur la rétention. Pour cela, nous devons activement capter son attention.

Tout d'abord, une bonne pratique à intégrer à la simulation d'entraînement est d'inclure un point d'orgue dans l'histoire et la narration. Que souhaitez-vous raconter et comment souhaitez-vous le faire ?

Pour finir, soigner le rendu final par ces trois aspects clés est précieux :

1 Visuel. Par exemple, l'utilisation d'images personnalisées et de votre charte graphique permettent à l'apprenant d'être en immersion dans son rôle au sein de l'entreprise. De même, l'utilisation de personnages, qu'il soit en 2D ou en 3D, offre l'occasion d'inclure un véritable mentor, accompagnant l'apprenant tout au long de la simulation ;

2 Auditif. Souhaitez-vous y incorporer une voix-off ? Des sons d'ambiance ? Des bruitages ? L'ajout de ces signaux est un bon moyen de rendre la simulation non seulement plus immersive, mais aussi plus ludique ;

3 Kinesthésique. Quelles libertés d'interaction souhaitez-vous donner à l'apprenant ?

La simulation d'entraînement digitale est un outil de formation vertueux dans la quête de l'engagement apprenant.

Avez-vous testé l'approche ?



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



LA PRATIQUE... INDISPENSABLE POUR ACQUERIR DE NOUVELLES COMPETENCES



CAROLE **MONNIER** GUILLAUME **JAUMOUILLE**

Caroline Monnier, comédienne et co-fondatrice de Cléone &
Guillaume Jaumouillé, co-fondateur de Cléone



17

Il y a mille et une manières d'acquérir de nouvelles connaissances. Or, pour acquérir de nouvelles compétences, il y a un seul chemin : la pratique. L'action permet de se confronter à soi-même, de se remettre en question, de tester, de ressentir et de progresser.

Il est impossible d'apprendre à faire du vélo ou de parler une nouvelle langue en ne faisant qu'écouter des conseils ou regarder son interlocuteur faire. Même si l'on vous explique parfaitement comment vous y prendre, vous allez devoir, un jour ou l'autre, faire le grand saut et expérimenter vous-même pour pouvoir progresser.

Dans le monde professionnel, l'apprentissage actif a la particularité de permettre aux collaborateurs de parfaire une compétence ou de changer de comportement en s'exerçant dans un environnement bienveillant et en bénéficiant de conseils en direct. À force de tester, on finit toujours par s'améliorer. C'est en forgeant que l'on devient forgeron, n'est-ce pas ?

Alors, quels sont les bienfaits de l'apprentissage actif ? Pourquoi est-il indispensable pour progresser ?

L'APPRENTISSAGE ACTIF : DE L'ÉCOLE À L'ENTREPRISE

L'origine du learning by doing, l'apprentissage par la pratique. Learning by doing, autrement dit « apprendre en pratiquant » vient à l'origine d'un concept économique, défini dans les années 60 par l'économiste américain Kenneth Arrow. Dans un rapport intitulé The economic





implications of learning by doing, il explique que l'expérience acquise par les travailleurs, grâce à la répétition régulière d'une même action, fait gagner en productivité et en confiance puisque les salariés, au fur et à mesure, se perfectionnent et innovent. Le concept a ensuite été transposé à l'éducation : on parle alors de pédagogie active.

L'objectif de cette pédagogie est de faire participer les élèves plutôt que de leur faire réciter leur cours. Pourquoi ? Car l'expérience permet d'éprouver et de mieux comprendre. « La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est qu'information. » disait Albert Einstein.

Pratiquer, c'est apprendre, mais apprendre n'est pas (forcément) pratiquer.

L'auteur américain Josh Kaufman (*The First 20 Hours : Mastering the Toughest Part of Learning Anything*, Alisio, 2019), spécialisé dans l'entrepreneuriat, différencie deux verbes, "apprendre" et "pratiquer". Pour lui, apprendre, c'est acquérir de nouvelles connaissances : c'est par exemple, étudier, lire, écouter. Pratiquer, en revanche, c'est acquérir de nouvelles compétences.

De son point de vue, apprendre est seulement la première étape pour maîtriser un sujet. Pour aller plus loin, tester et confirmer ses connaissances, il faut expérimenter, car en apprenant, on acquiert de nouvelles connaissances mais on ne découvre pas comment on applique cette connaissance à une situation. Il met en garde : dans notre monde numérique, où ebooks, podcasts, vidéos particulièrement bien pensés sont publiés par milliers, il est bien plus facile de tomber dans le piège de l'apprentissage sans jamais mettre en pratique ce que l'on apprend. En d'autres termes, la phase d'apprentissage est bénéfique jusqu'à ce qu'elle devienne une forme de procrastination.

Lorsque l'on pratique quelque chose, on répète délibérément un processus avec l'intention d'atteindre un objectif précis. Si votre objectif est de prendre la parole en public, de manière sereine et confiante, vous aurez beau vous renseigner sur les meilleures techniques de prise de parole en public, la seule façon de devenir un bon orateur sera de vous entraîner à prendre la parole régulièrement. On peut résumer la théorie de Josh Kaufman ainsi : un apprentissage passif apporte de la connaissance. Une pratique active fait naître une nouvelle compétence.

L'APPROCHE EXPÉRIENTIELLE EN ENTREPRISE

L'approche expérientielle est autant valable à l'école qu'en entreprise, où l'on passe aussi de l'ère de la transmission du savoir à celle du coaching. Des études montrent à quel point apprendre en nous impliquant et en nous amusant booste la curiosité et la concentration des adultes. Dans cette optique, les séminaires et formations sont autant de formats qui encouragent les participants à mieux se connaître et à tisser des liens tout en améliorant leurs skills et leur performance. Cette nouvelle dynamique se traduit ensuite par une meilleure collaboration au travail. En effet, en équipe, l'apprentissage devient un processus constructif et vivant. Résultat : l'exercice a plus d'impact et la mémorisation est, elle, plus rapide.

L'impact de l'expérience vécue sur la mémoire

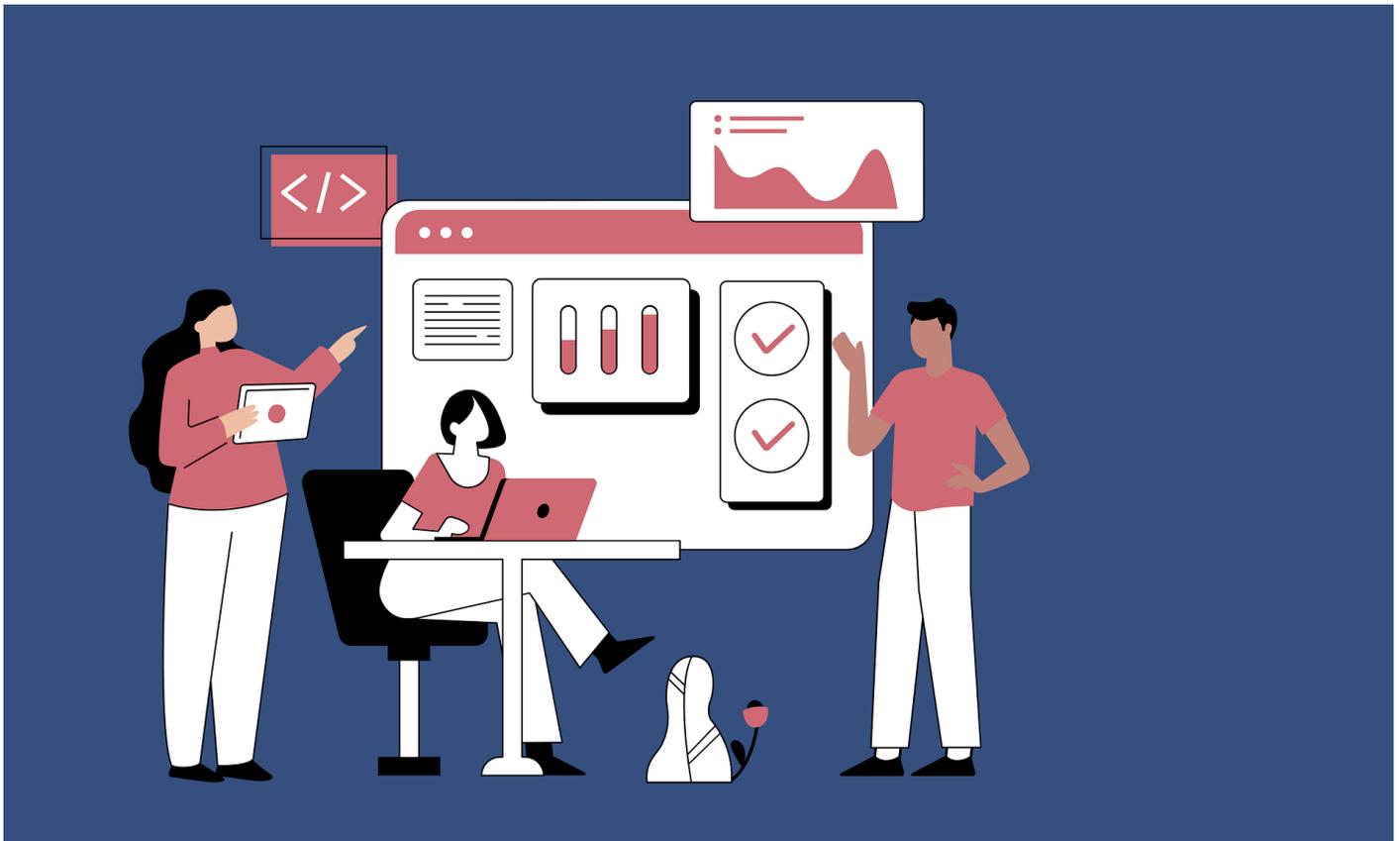
Le principe de la pédagogie active est donc de centrer l'apprentissage sur l'apprenant, qui est immédiatement responsabilisé. En effet, c'est seulement lorsque nous nous mettons en action que nous rencontrons des obstacles, que nous nous confrontons à nos fragilités, que nous nous posons des questions et que nous cherchons des réponses.

L'action invite à la remise en question

Lorsqu'on teste nos compétences en direct, on comprend plus facilement l'urgence de changer, d'évoluer, de progresser. C'est cet auto-questionnement, induit par l'action, qui est intéressant, puisqu'il active une fonction de «récupération en mémoire» des informations du cerveau qui est, selon Steve Masson (*Activer ses neurones*, Odile Jacob, 2020), professeur en neuroéducation, «l'exercice considéré comme le plus puissant dans l'apprentissage». «Ne pas relire mais plutôt essayer de se souvenir», tel est son credo. Sa pensée illustre d'ailleurs parfaitement la théorie d'Edgar Dale. Selon ce chercheur et professeur en éducation du XXe siècle, après deux semaines on retient :

- 10 % de ce qu'on a lu
- 20 % de ce qu'on a entendu
- 30 % de ce qu'on a vu
- 50 % de ce qu'on a vu et entendu, ou démontré
- 70 % de ce que nous disons et écrivons
- 90 % de ce qu'on expérimente





LA PRATIQUE FAIT APPEL À NOS 5 SENS

L'apprentissage par la pratique a l'avantage de convenir au plus grand nombre puisque les participants se connectent au contenu de la manière qu'ils jugent la plus pertinente. Chacun a en effet la possibilité de choisir comment il va traiter les informations, car l'expérience, qui n'est autre que l'acte d'éprouver et de ressentir, favorise l'utilisation de tous les sens. À vous, en fonction de vos habitudes et de votre personnalité, de choisir quel sens sera davantage mobilisé. Votre mémoire, n'a-t-elle pas un jour été qualifiée de visuelle, auditive ou kinesthésique ?

Si vous avez une mémoire visuelle, c'est plutôt une scène, une situation, un visage, qui vont vous marquer. Auditive, c'est un son, une phrase, un mot, le récit d'une histoire, ou même une anecdote partagée par un autre participant qui feront tilt. Enfin, kinesthésique : vous avez besoin de mimer, de marcher, d'éprouver pour comprendre.

Les sens, quels qu'ils soient, sont des vecteurs efficaces pour la mémorisation et la création de souvenirs puisqu'ils ont ce pouvoir de créer une émotion. "Emotions get our attention" affirme le neuroscientifique américain John Medina qui définit l'émotion comme un des « hameçons » pour réactiver notre attention. Très important,

lorsqu'on sait que le niveau optimal de notre attention chute au bout de 10 minutes.

Or, attention. Qui dit apprentissage par la pratique, dit test et donc possibilités d'erreurs, voire d'échecs. Pour que l'expérience transforme, il faut :

- faire un feed-back immédiat à son interlocuteur
- formuler un feed-back non punitif : il s'agit d'instaurer un climat de confiance et d'indiquer la bonne voie. Votre interlocuteur ne doit en aucun cas se sentir critiqué et coincé pour agir et corriger son travail.

Enfin, il faut pratiquer régulièrement, en distribuant des périodes d'entraînement, pour laisser les déclics se faire et avoir un impact dans la durée. « Le changement des conduites humaines implique la collaboration libre du sujet aux changements, ce qui n'exclut pas ses résistances ; c'est par sa conscience, puis sa compréhension des situations et des phénomènes que le sujet accédera à une possible transformation du réel », conclut J.Beillerot, professeur en sciences de l'éducation à l'université de Paris X-Nanterre.

Caroline Monnier & Guillaume Jannouille



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



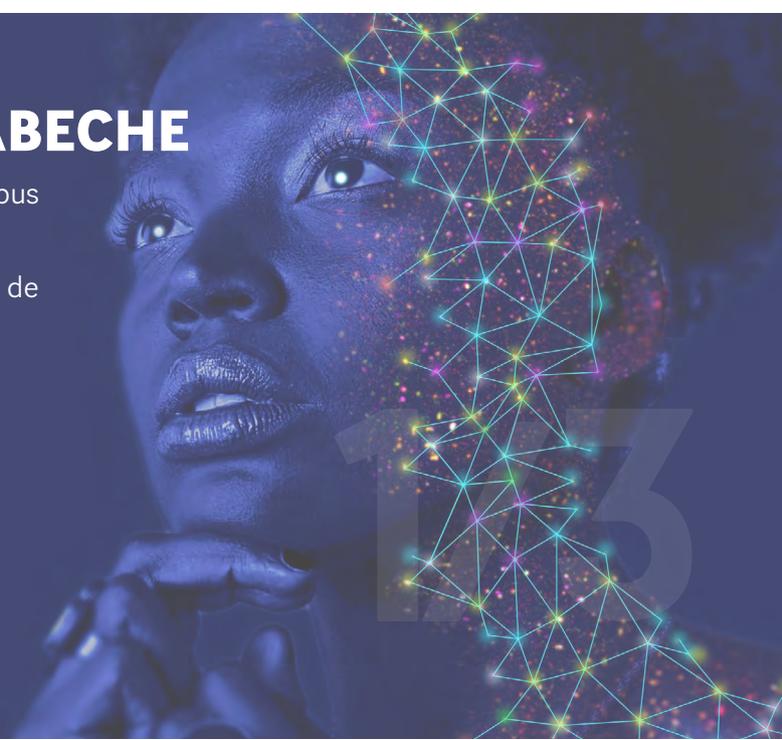
AFEST : COMMENT PASSER L'ECHELLE ?



MARCDENNERY AHMEDKABECHE

Marc Dennery, Co-fondateur et co-dirigeant de C-Campus
<http://c-campus.fr/>

& Ahmed Kabeche, Ecole des Métiers Techniques, Ecole de
l'encadrement technique, Orange



18

Trois ans après la loi instituant les AFEST, les expériences de mise en œuvre ne manquent pas. Directions L&D et organismes de formation ont multiplié les déploiements. Ahmed Kabèche, directeur de l'école des métiers techniques d'Orange et Marc Dennery, co-fondateur de C-Campus, 1er organisme certificateur de référents AFEST, nous livrent leur retour d'expérience et leur vision prospective sur cette modalité pédagogique originale.

Quel bilan tirez-vous à date de l'AFEST ?

Ahmed Kabèche – Orange : Notre bilan de l'AFEST à date est contrasté. Tout dépend de l'appropriation qui en est faite par le terrain. Pour certains et, heureusement ils sont les plus nombreux, c'est un formidable moyen pour repenser sa façon de former. C'est bien plus qu'une nouvelle modalité pédagogique. L'AFEST s'avère être le premier élément tangible d'une entreprise apprenante.

Chez Orange, nous sommes convaincus de la pertinence du modèle 70-20-10 où 90% du développement des compétences est réalisé en dehors de la formation formelle en salle, en Visio ou via des E-learning. Et pourtant, nos efforts ont longtemps été dirigés vers ces 10% de formation formelle. Aujourd'hui, quand les équipes opérationnelles s'approprient l'AFEST, elles s'organisent mieux et développent tout ce qui relève de la formation informelle. L'AFEST nous permet de nous focaliser enfin sur les 90% du modèle 70-20-10.

Mais soyons réalistes, si le management n'en est pas convaincu et ne s'approprie pas le développement des compétences au jour le jour des équipes, l'AFEST



est perçue comme un carcan bureaucratique, compliqué à mettre en œuvre.

Marc Dennerly – C-Campus : ce constat nous le faisons également avec nos clients entreprises et organismes de formation. L'AFEST ne peut être imposée de l'extérieur ou d'en haut. Les projets d'AFEST qui portent leurs fruits, proviennent toujours à l'origine d'une demande forte du terrain. Si le manager, les experts et les « collaborateurs-apprenants » n'attendent pas grand-chose, il vaut mieux passer son chemin.

La demande n'est jamais exprimée sous la forme « je veux faire de l'AFEST », car les opérationnels ne savent pas ce qu'est l'AFEST. Mais ils ont toujours un véritable enjeu, soit d'intégration de nouveaux embauchés, soit de perfectionnement des collaborateurs en place. Quand on leur explique alors que l'AFEST peut leur permettre de mieux organiser cette montée en compétence, ils « achètent » tout de suite. Ce qu'ils apprécient tout particulièrement dans l'AFEST, ce sont ses deux fondements méthodologiques : l'analyse du travail préalable et les séquences réflexives. Pour le premier, c'est l'intérêt de travailler à l'identification des compétences critiques de leurs équipes. Pour le second, c'est le fait de mettre en place des rituels de formation ou d'apprentissage, au cours desquels leurs collaborateurs apprennent grâce à des techniques comme le questionnement réflexif, le feedback, le modelage, les groupes d'analyse de pratique, etc.

Quels sont les bénéfices de l'AFEST pour une entreprise ? pour un organisme de formation ?

Ahmed Kabèche – Orange. Les bénéfices pour une entreprise, Marc vient de les dire. Je rajouterai aussi et surtout, le transfert des savoirs organisés et valorisés. Nous vivons dans notre entreprise, comme dans beaucoup d'autres, un remplacement générationnel. L'AFEST nous permet d'amener les « sachants » qui vont bientôt partir à la retraite, à transférer leur savoir-faire aux « nouveaux entrants ». Il y a une sorte de passage de témoin. Et celui-ci peut aller d'ailleurs dans les

deux sens, dans une logique de reverse mentoring où certains entrants peuvent aussi apporter beaucoup aux quadras et quinquas qui doivent renouveler leurs compétences. Je voudrais d'ailleurs insister sur un point : il n'y a pas que le bénéficiaire de l'AFEST qui se forme lors d'une AFEST. L'accompagnateur aussi, car il est amené à formaliser son expertise avant de la transférer.

Autre point, le manager affirme son rôle de coach et de développeur de talent. Nous le constatons tous les jours, quand la mayonnaise AFEST prend, l'équipe est plus engagée, plus motivée. L'AFEST n'est pas une action de formation esseulée, c'est une dynamique de formation permanente et croisée. C'est pour cela que nous la vivons comme une première marche vers un modèle d'organisation apprenante.

Marc Dennerly – C-Campus. Les bénéfices pour un organisme de formation sont évidemment assez différents de ceux pour une entreprise. Nous avons certifié à date plus de 400 référents AFEST. La majorité d'entre eux sont Consultants-Formateurs indépendants ou Consultants formateurs de petites structures de formation (N'oublions pas qu'ils représentent la moitié des opérateurs de formation puisque la médiane du marché de la formation est à 250.000 € de CA seulement). Pour ce public, l'AFEST représente un nouveau marché. Les PME, et même certaines TPE, sont aussi très intéressées par l'AFEST car elle permet de former sans faire partir en formation. Les opérateurs qui interviennent à la fois en conseil RH-Management et en coaching voient dans l'AFEST une façon de se distinguer sur le marché, avec des outils très puissants et originaux comme l'analyse du travail et la pédagogie réflexive.

Concernant les plus gros offreurs de formation, ceux qui sont sur le marché classique de la formation courte, ils n'en ont pas encore saisi toutes les opportunités car ils ont été trop fortement secoués par la crise sanitaire. Leur priorité était de « distancialiser » la formation pour survivre, l'AFEST étant assez loin de leur préoccupation première.



Il en est de même pour les opérateurs évoluant sur le marché de l'éducation professionnelle, ceux qui forment des contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Là aussi, la priorité n'était pas l'AFEST ces derniers mois. Il fallait faire face à la demande et gérer les changements de règles financières. Mais pour ces opérateurs, l'AFEST deviendra à moyen terme un enjeu crucial pour flexibiliser leurs parcours de formation. Reste à lever l'ambiguïté juridique autour de l'AFEST dans le contrat d'apprentissage.

Enfin, n'oublions pas le dernier opérateur : les universités et écoles d'entreprise. Là, elles sont très intéressées et voient cette nouvelle modalité comme un moyen de développer l'organisation apprenante. Ahmed Kabèche en témoigne ici pour Orange.

Quelles sont les difficultés à surmonter pour passer l'AFEST à l'échelle ?

Ahmed Kabèche - Orange : Nous devons rendre l'AFEST plus agile en éliminant certains irritants en lien avec les outils. Cela passe par la mise en place d'une application sur mobile facilitant la traçabilité des parcours et remontant les données vers nos SI-RH.



Ensuite, nous devons accompagner les accompagnateurs ! Ceux qui portent l'AFEST doivent rester engagés dans la durée et nous nous devons de les aider, les « supporter » au sens anglais du terme. Cela nécessite une attention toute particulière au déploiement des AFEST, en impliquant au premier chef le manager d'équipe.

Marc Dennery - C-Campus : Pour passer à l'échelle, les entreprises doivent intégrer l'AFEST dans leur quotidien. Elles doivent pratiquer l'AFEST collective ou l'AFEST au sein de chaque équipe. Et pour ce faire, les représentations autour de la formation doivent changer radicalement. Il faut se battre contre 50 ans de loi Delors. Cette loi a séparé la formation du travail. Les managers, les apprenants, les dirigeants d'entreprise croient encore que tout problème de compétence se résout par un stage, ou, pour faire moderne, des cours en ligne ou des webinaires. Ce qui est complètement faux. L'essentiel des apprentissages se fait en

situation de travail. Mais pour les optimiser, ces apprentissages doivent être formalisés, d'où l'AFEST. Quand les opérationnels en sont convaincus, ils trouvent toujours des moyens pour l'organiser.

Pour conclure, quels conseils donneriez-vous à un confrère (entreprise et organisme de formation) avant de s'engager dans l'AFEST ?

Ahmed Kabèche - Orange. Un conseil majeur pour l'entreprise : soigner la communication ! Ce qui signifie concrètement mobiliser tous les acteurs : managers, apprenants, accompagnateurs. Et communiquer cela veut dire aussi être pédagogue et partir des attentes des parties prenantes plutôt que d'imposer un modèle rigide d'AFEST. D'ailleurs, il n'y a pas une AFEST, mais des AFEST. Il n'existe pas une traçabilité et un formalisme d'AFEST, mais des façons de formaliser des AFEST, en fonction de la nature du travail, de la culture de l'entreprise et de la culture de formation. Nous constatons tous les jours cette diversité dans les projets d'AFEST que nous déployons.

Marc Dennery - C-Campus. Pour les organismes de formation, le conseil est de prendre l'AFEST pour ce qu'elle est : une modalité pédagogique de plus ; et la laisser pour ce qu'elle n'est pas : un dispositif de formation qui va tout remplacer. Dans quelques années, tous les organismes de formation feront de l'AFEST, comme ils ont toujours fait du présentiel et font aujourd'hui du distanciel. Donc, il faut l'intégrer très vite dans son offre de formation comme une modalité très utile pour passer de la transmission de savoirs à l'acquisition de compétences. C'est peut-être un détail pour certains, mais cela veut dire beaucoup pour les pédagogues que nous sommes !



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

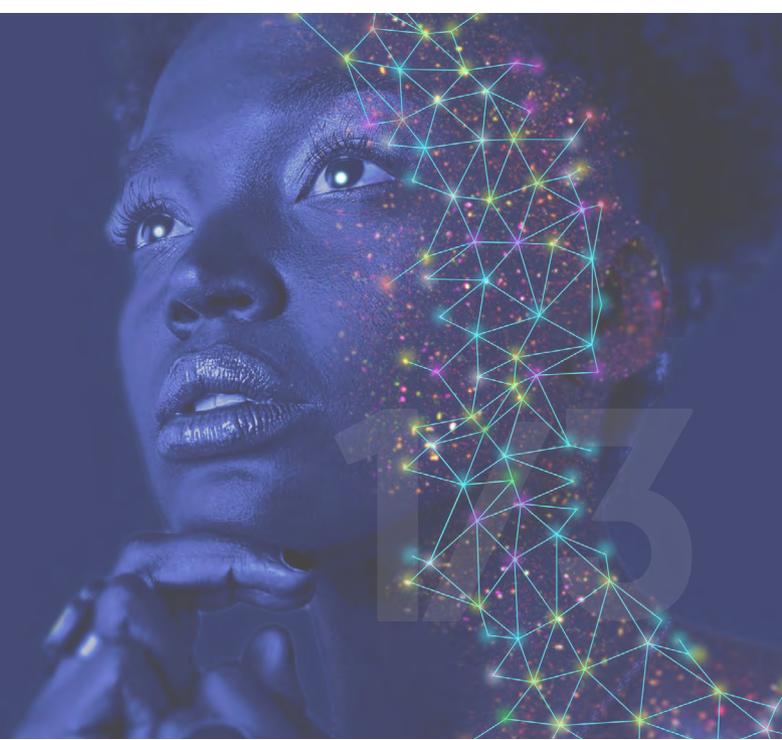


QUICK LEARNING : QUAND LA PRODUCTION ET LA CONSOMMATION DE CONTENU SONT TOUJOURS PLUS FAST



RAPHAEL MAISONNIER

CEO Fasterclass



Quick learning, rapid learning, fast learning... Les termes ne cessent de se multiplier et portent à confusion ! Alors de quoi parle-t-on ? S'agit-il d'un style pédagogique ou d'un outil de production de contenu ?

Rapid learning, contraction de « Rapid e-learning Development » correspond bien à une manière de produire rapidement du contenu en ligne, à l'aide d'outils dits "outils auteurs". Les origines de cette pratique remontent aux années 2000 notamment lorsqu'il s'agissait de transformer des présentations PPT en contenus plus interactifs pour des formations à distance. L'idée est de produire des modules pédagogiques courts qu'on appelle dorénavant plus généralement du micro-learning (10-15 min).

Aujourd'hui, cette manière de production repose sur un principe simple : n'avoir qu'une seule phase de conception finale qui regroupe à la fois les phases de scénarisation et de réalisation. L'objectif est de produire en un minimum de temps et à coûts réduits. Cette méthode offre aussi de l'autonomie aux responsables de formation qui n'ont pas forcément de compétences particulières en informatique, graphisme ou ingénierie pédagogique. L'outil fait le tout.

Le rapid learning s'inscrit ainsi pleinement dans l'ère du "tout immédiat". Il répond non seulement aux besoins des entreprises de créer du contenu rapidement et simplement, et à priori également au besoin de snacking des apprenants dont les usages ont été bouleversés par les nouvelles technologies et l'économie de l'attention.

Les modalités de cette pratique questionnent finalement l'usage qu'on en fait.

Est-ce vraiment de la formation ou une simple transmission d'informations ? Il est évident que son côté rudimentaire, certes pratique, restreint l'aspect pédagogique du contenu. Si on poursuit le raisonnement, on peut également s'interroger sur les thématiques qu'on peut traiter de cette manière. Une grande majorité des outils de création de contenu pédagogique, qu'on retrouve d'ailleurs en ligne, s'accorde sur le fait que le rapid learning s'utilise uniquement sur des sujets dits généralistes pour ne pas dire simples. On comprend alors que cette pratique ne peut pas fonctionner avec des sujets de formation plus complexes. On n'imagine pas produire sous ces conditions une formation poussée en développement informatique ou encore en techniques de vente.

19





Ainsi, si le rapid learning semble être le moyen le plus simple et le moins cher pour les entreprises de créer massivement du contenu, qu'en est-il de sa portée ? Et qu'en est-il de son impact sur l'apprenant ?

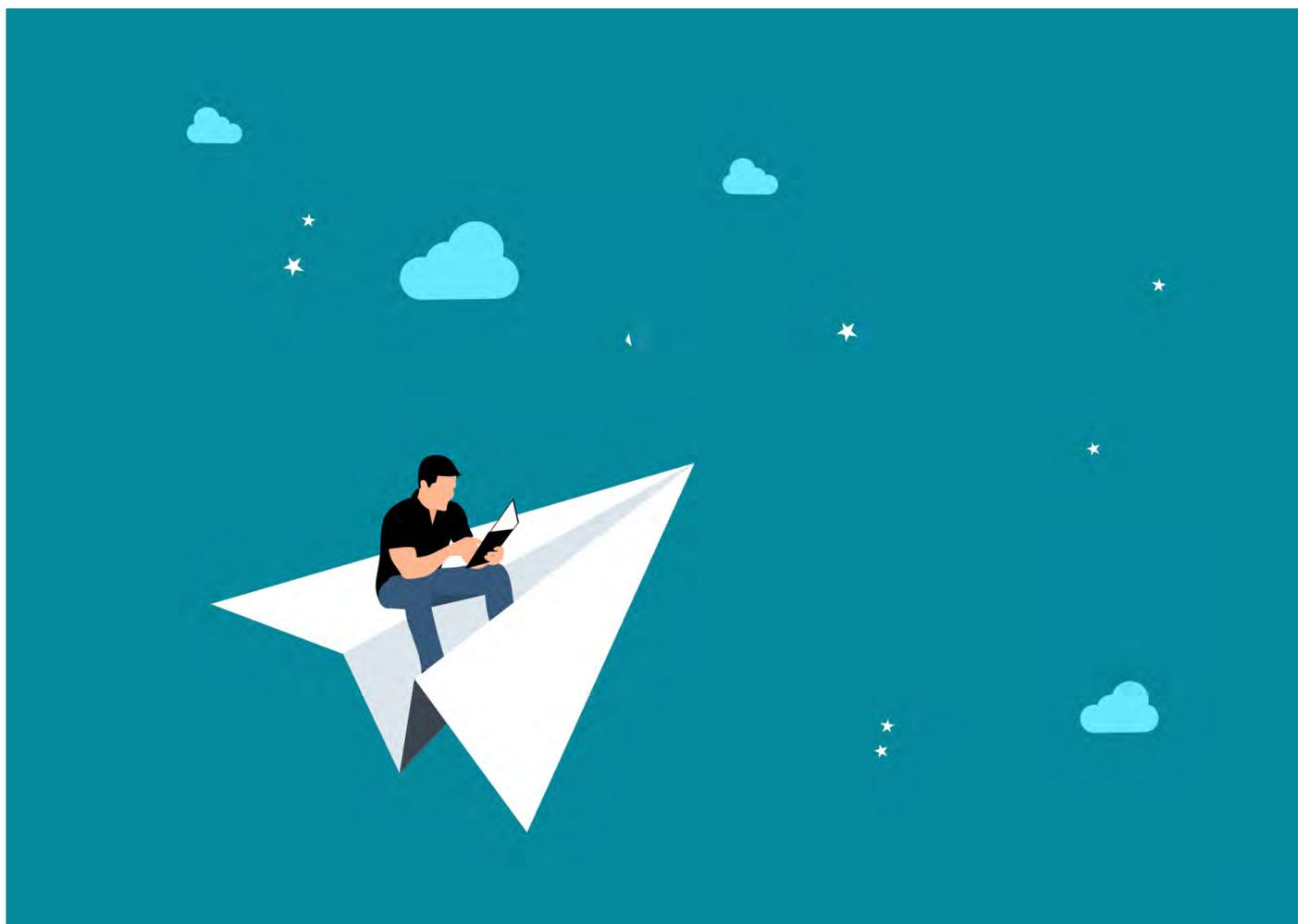
Le "tout immédiat" est aussi un besoin de l'apprenant, dopé aux innombrables contenus courts et gratuits qu'on retrouve en ligne. L'apprenant a non seulement un agenda compliqué, un temps de cerveau disponible très restreint mais également une attention volatile. Le "fast" est devenu ainsi la norme. Un passage presque obligé pour réussir à capter pendant quelques minutes l'attention de l'apprenant. Pour vous en convaincre : vous voyez-vous aujourd'hui suivre 24h de cours en ligne ? Vous n'en avez ni le temps, ni l'envie.

La popularité du micro learning se constate d'ailleurs aisément. Sur les plateformes de contenu sur étagère, les modules de moins de 15 min sont de plus en plus nombreux. Toutefois, s'il est désormais nécessaire pour l'apprenant que les contenus soient de courte durée, cela n'en est évidemment pas un élément suffisant.

Si nous repensons le learning en fonction des critères d'adoption par l'apprenant, le rapid learning semble être une réponse un peu trop simpliste pour créer du contenu pédagogique. Un contenu pauvre, peu travaillé, très peu interactif a peu de chance de susciter de l'engagement... Et oui, on y est. Le mot est tombé !

L'engagement des apprenants... Le Graal de tous les responsables formations ou encore DRH de cette planète. Sans exagération aucune. Rien de pire pour un responsable RH d'implémenter un outil, le nec plus ultra, prendre des mois pour piloter le projet, prévoir un catalogue massif avec une production maison pour obtenir très peu de connexions au démarrage... puis quasiment aucune par la suite.

Cette histoire nous l'avons entendue mainte et mainte fois chez Fasterclass auprès de nos clients. "Nous ne comprenons pas. Nous avons investi énormément d'argent dans ce LMS pour en faire la porte d'entrée du learning de notre organisation, mais personne ne va dessus ! Nous ne comprenons pas pourquoi ça ne marche pas. Pourtant les collaborateurs réclament des formations !"



Mais de quoi a vraiment besoin l'apprenant ? C'est ici que le bât blesse. Réfléchir à la production de contenu sans réfléchir à sa portée revient à penser un produit sans penser à l'acheteur.

Quels sont alors les facteurs d'engagement ? Voici quelques pistes de réflexion ! Si nous reprenons l'étude annuelle de l'ISTF "Les chiffres 2021 du digital learning", réalisée auprès de 400 structures, nous retrouvons dans le Top 5 des facteurs d'engagement les éléments suivants :

1. -les formations en lien avec les problématiques métier (23%)
2. -l'obtention d'une certification (14%)
3. -la présence d'un tuteur (13%)
4. -l'expérience utilisateur et la facilité d'accès. (12%)
5. -l'accès en self service à la ressource (10%)

Par ailleurs, si on jette un oeil dans cette même étude aux facteurs de motivation à la complétion des formations, nous retrouvons :

1. -la présence d'un tuteur (22%)
2. -l'obtention d'une certification (18%)
3. -les formations en lien avec les problématiques métier (14%)
4. -le niveau d'interactivité des contenus e-learning (11%)
5. -l'expérience utilisateur et la facilité d'accès (10%)

Sans surprise les moteurs de l'engagement et ceux de la motivation sont les mêmes. Si nous les mettons à la lumière du rapid learning, on se doute qu'il est très problématique de répondre à l'ensemble de ses critères ! Ce top 5 affiche clairement la nécessité d'avoir du contenu qualitatif, tant dans la forme que le fond, et d'être accompagné. Un contenu court n'est pas synonyme d'un contenu léger ou médiocre. Il est important ici de refuser le raccourci : rapide = court = simple. La synthèse est un art exigeant qui demande de nombreuses heures de travail. Ainsi, si le contenu doit être rapide à consommer, sa production, elle, requiert aujourd'hui beaucoup d'exigence, de temps, et d'efforts. Pour donner un ordre d'idée, chez Fasterclass, une mini-série de 60 à 90mn nous prend 3 mois complets à produire !

Faisons également un arrêt sur le sujet de l'expérience utilisateur ou collaborateur. La forme est bel et bien un enjeu pour le learning. Il est tout aussi fondamental que le fond et il n'est pas à traiter rapidement. Le niveau des outils que nous utilisons au quotidien pendant nos temps personnels,

Netflix, Spotify, Google, Amazon et beaucoup d'autres, ont élevé le niveau de l'expérience utilisateur et cela à faible coût. Nos collaborateurs sont donc habitués à des expériences fluides, belles, personnalisées et donc addictives. Ne soyons pas surpris qu'un contenu sans magie ne suscite rien. Pourquoi devrions-nous abaisser nos exigences quand il est question de l'environnement professionnel ? Notons également que dans cette ère du digital du "tout immédiat", le collaborateur manifeste le besoin d'un mentor, d'être suivi. Si l'e-learning requiert de l'autonomie, il n'est pas synonyme de solitude. De nouveau, les outils peuvent être une solution : tchat, whatsapp, visio, coaching téléphonique, tant que derrière ces outils, il y a de l'humain.

Nous sommes convaincus que l'avenir du learning sera fast(e).

Pour cela, l'injonction à la rapidité ne doit pas être une injonction à la médiocrité. Le digital et tous les outils sont au service des humains et non un remplacement. Ils sont complémentaires. En voici quelques exemples :

- -Vous avez fait venir un super formateur. Il vous a formé, vos collaborateurs l'ont adoré. Puis il est parti. Si seulement il y avait des capsules vidéos de quelques minutes ultra qualitatives disponibles 24/7 que vous pourriez consulter lorsque vous voulez vous remémorer certains apprentissages !
- -Vous nommez quelqu'un manager dans l'urgence. La prochaine formation au management pour vos nouveaux managers est dans 8 mois - vous en faites une par an. Plutôt que de laisser votre manager dans le flou, si seulement vous aviez quelques vidéos ultra qualitatives avec les apprentissages clefs réalisés avec votre coach ! Ce même coach qui viendra dans 8 mois ! Cela aiderait énormément ce nouveau manager et sa nouvelle équipe en attendant sa formation.

Nous invitons donc les entreprises à repenser leur vision et leur stratégie de plan de formation. N'oublions pas que derrière ses besoins de temps et d'investissement, la formation cache un triple enjeu : la performance des équipes, le besoin du collaborateur de grandir ainsi que la rétention des talents. Cela ne mérite-t-il pas d'y passer un peu plus de temps ?

Raphaël Missonnier



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur [tipelle.com](https://www.tipelle.com)

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



INNOVER EN FORMATION EN TEMPS DE CRISE ? LE FRUGAL LEARNING VOUS ATTEND !



ANNE GRJEBINE

VP Campus & HR Innovation, Air France



La crise est là, les budgets se tendent ou disparaissent ... La tentation est grande de penser qu'on ne peut plus rien faire en formation ... le découragement guette chez les responsables formation. C'est le moment de découvrir l'innovation en formation par temps de crise, le Frugal Learning.

Si on parle Frugal Learning on pense tout de suite à Navi Radjou, qui a développé le concept d'innovation frugale en 2010, d'après la pratique émergente d'ingénierie frugale avec le lancement de la Logan par Renault à partir des années 1995.

*l'innovation frugale selon Navi Radjou :
Faire mieux avec moins.*

En 2018, il s'est exprimé sur le sujet du frugal learning dans le cadre de la French Touch de l'Education (cf notes).

Aujourd'hui notre propos est de présenter des pratiques opérationnelles de frugal learning mises en place depuis plusieurs années au sein d'Air France.

Nous citerons également plusieurs exemples de Safran, grâce à Jean-Roch Houllier, Head of Learning et Digital avec qui nous avons partagé ces enseignements lors d'un atelier du dernier Congrès LTD, ainsi que l'exemple de la Learning Factory d'EDF grâce à Sabine Ouhayoun, Responsable Innovation Pédagogique et Learning Lab Manager chez EDF.

Pour nous le frugal learning, pour faire mieux avec moins, est :

- Axé sur les coûts d'abord (1)
- Digital ensuite (2)
- Expérimental (3)
- Collaboratif et de partage (4)
- Apprendre de ses pairs (5)
- Expérientiel, intégral et tourné vers le futur (6)





1. AXÉ SUR LES COÛTS D'ABORD

Premier levier auquel tout le monde pense lorsque l'on dit frugal learning, c'est d'être axé sur la maîtrise/réduction des coûts pour faire plus avec moins.

Quelques exemples de ce que cela veut dire en pratique :

- Challenger la prescription : a-t-on vraiment besoin de cette formation, pourquoi, pour qui, avec cette modalité etc... ? La meilleure dépense est celle qu'on ne fait pas !
- Focaliser la cible - A chaque demande, ne pas avoir peur de challenger le demandeur, et cibler au plus près à qui on diffuse l'offre.
- Ne payer que pour ce qu'on utilise, en particulier en digital learning, passer de la mise à disposition, à la consommation réelle, avec une mise à disposition large quand même.
- Comparer les options possibles d'ingénierie pédagogique systématiquement à chaque besoin - Pour chaque besoin de formation passer en revue les différentes options de formation et opter pour celles qui ont le meilleur rapport coût efficacité.
- S'équiper d'outils frugaux pour faire en interne, en mode low cost.
- Négocier - Par ce que ça passe aussi par là !
- Piloter - Quand on a une vraie pression des coûts, pour pouvoir éviter les coupes aveugles, il faut être capable de démontrer la valeur reportée à l'heure de formation. Pour ça de notre expérience, au-delà du coût d'achat et du coût complet, la meilleure formule consiste à se fixer un objectif de coût à l'heure stagiaire, de le benchmarker, de le suivre dans la durée, et de se le challenger en interne.
- Faire le meilleur usage des possibilités de financement - Faire avec moins, c'est aussi beaucoup faire le meilleur usage des possibilités de financement. Pour cela s'équiper pour faire une veille permanente du sujet, afin d'être prêt à mobiliser le réseau formation en cas d'opportunité.

2. DIGITAL ENSUITE

Comme l'explique brillamment Andrew McAfee, chercheur associé au MIT, dans une courte vidéo : Digital Transformation, you haven't seen anything yet les technologies digitales ont un pouvoir transformationnel exponentiel.

2.1 Modalités pédagogiques

Aujourd'hui en formation, au global selon nos observations, le digital peut coûter entre moitié et dix fois moins cher que le présentiel à concevoir, et le temps d'immobilisation stagiaire est aussi beaucoup moins long.

Bien sûr aujourd'hui, il est possible de produire du digital plus cher que du présentiel, certaines modalités pédagogiques pouvant être très coûteuses car très sophistiquées (ex des serious games, voire des Moocs) mais dans ce cas il existe la solution qu'est la collaboration pour une co-création.

Donc première orientation : aller d'abord vers le digital, comme une alternative devant permettre d'avoir des effets de levier et disposer de contenus de formation au moins deux fois moins chers que du présentiel. Et comme les coûts des technologies ne font que baisser demain le rapport coût efficacité sera très certainement encore plus favorable au digital.

2.2 Outils de conception, de diffusion et d'animation digitaux

Le digital c'est aussi l'utilisation d'outils digitaux frugaux de conception et d'animation, comme Rapid Mooc pour la création de capsules utilisé chez Air France et chez « Safran enseigne à Safran » avec son plan des innovations pédagogiques et digitales, mais aussi des outils d'animation comme Beekast, Klaxoon, Slido... En matière de digital la posture d'innovation est essentielle, pas juste tournée vers l'extérieur, aussi vers l'intérieur, avec le rôle fondamental de la curiosité, penser à regarder « dedans » et pas toujours « dehors ».

Exemple : classes virtuelles

- Découverte de l'option « training » dans Webex présent depuis des années pour utilisation en réunion : effet climatisation allumée pour la 1ère fois dans la voiture ! Autres avantages : lancement immédiat en 15 jours, pas de nouveau dossier de sécurité et RGPD !
- Bascule des formations présentiels en distanciel lors du confinement chez Air France, mise en place en 15 jours d'une formation de formateurs à l'utilisation de Bluejeans l'utilisation de visio conférence utilisée par Air France.



2.3 Learning Factory

Plusieurs grands groupes se sont dotés de Learning Factory ou Learning Lab. Prenons ici l'exemple d'EDF avec sa Learning Factory.

Le principe : mise à disposition d'outils simples pour digitaliser les savoirs et en faciliter la transmission.

Ces outils sont accessibles à tous les collaborateurs, et sont de plusieurs natures : outil de e-learning Rise 360, licences de serious game VTS editor, captation video : Rapid Mooc, motion design : Vyond.

Les experts peuvent s'auto-former à ces outils ou être accompagnés par la Learning Factory lors d'ateliers ou de webinaires.

2.4 Ecosystème de formation digitale

Le changement d'un LMS peut vite être financièrement très engageant. Une option peut être de se diriger vers une formule de type plateforme Learning Experience Platform (LXP) centrée sur l'expérience apprenant,

C'est d'ailleurs ce que recommande Josh Bersin, l'analyste RH bien connu qui « conseille aux entreprises de négocier le meilleur prix possible pour leur LMS, afin de miser sur une « couche expérience » plus importante à l'utilisateur final.

Un LXP permet de conserver les systèmes LMS existants déjà interconnectés avec le SIRH.

Ils peuvent être une alternative à très forte valeur ajoutée pour les apprenants et la fonction learning, et beaucoup plus économique, ex Bealink. que le remplacement complet d'un LMS.

3. EXPÉRIMENTAL

Pour faire mieux avec moins, il ne suffit pas d'être cost driven et digital, il faut développer l'ingéniosité dans une approche Test and Learn. Ceci amène forcément à sortir du cadre pour aller vers l'essence du développement de compétences.

Chez Air France, Le Campus, entité de formation sur les compétences transverses, s'est mis dans cette approche pendant des années, et a expérimenté, créé, utilisé :

- Des boxes, de management, de créativité, pour l'agilité, des jeux, des cartes postales...

- Une bibliothèque accessible à tous à l'accueil du Campus, parce qu'après tout le livre reste un des premiers vecteurs d'apprentissage
- Une conciergerie du learning
- Des Discovery Days autour d'événements gratuits
- Lancé une démarche d'équipe apprenante avec Fast Forward, qui a concerné près plus de 500 managers sur plusieurs années
- Mis en place un chat tenu par des experts, au service des apprenants sur notre plateforme de learning depuis 3 ans. Les apprenants ont maintenant leurs réponses en ligne en 15 minutes.

Adopter le test and learn, c'est aussi valoriser l'état d'esprit qui consiste à trouver les façons de faire les plus économes, travailler la débrouille, l'astuce.

Autre illustration avec les approches pédagogiques qui permettent de connecter de façon très efficace « la formation au terrain ». Safran a lancé plusieurs initiatives dans ce domaine avec par exemple :

- Le Training Within Industry (TWI), une méthode pédagogique de formation en situation de travail. Il s'agit en quelque sorte de décomposer un job/une activité métier et les compétences associées en une série d'actions élémentaires puis d'en accompagner l'apprentissage progressif jusqu'à leur maîtrise totale. Safran vient d'ailleurs de lancer le e-TWI, c'est-à-dire le TWI à distance.
- Les AFEST, ou actions de formations en situation de travail. L'AFEST est une méthode pédagogique accompagnée qui possède pour grande force de se fonder sur une analyse préalable de la situation de travail et un socle de compétence qui suit l'apprenant tout au long de son apprentissage en situation de travail. L'AFEST promeut le développement de l'approche réflexive, c'est-à-dire en plaçant l'apprenant comme premier acteur de son apprentissage.

4. COLLABORATIF ET DE PARTAGE

Autre levier très important pour être frugal : promouvoir la collaboration et l'échange, qui peuvent conduire au partage.

Air France fait partie d'un Club les « Learning Activists » d'une vingtaine de responsables formation de grands groupes : Air France, Accor, Bouygues, Carrefour, Colas, Devoteam, EDF, Engie, Generali, IFCAM, L'Oréal, Natixis, Nexity, Orange, Richemont, Renault, Safran, Saint-



Gobain, Schneider, SNCF, Total, co-animé avec/ par Learning Futures.

Nous nous réunissons déjà régulièrement tous les deux mois pour échanger.

Le Covid et le confinement ont accéléré les choses : nous sommes passés à un rythme hebdomadaire, avons commencé à échanger tous les jours sur whatsapp, et à nous créer des bibliothèques thématiques sur teams.

Ce faisant nous avons réussi à partager non seulement sur les enjeux, et des problématiques de nos entreprises respectives, mais également sur des stratégies learning et des contenus. Et cette pratique du partage accélérée par le Covid, se poursuit. Cette pratique permet aussi de partager les coûts de conception (ex : module Apprendre à apprendre) ou d'animation, exemple sessions d'inspiration avec speaker mutualisées.

Sur ce sujet du partage, vous pouvez également regarder le récent rapport de Navi Rajou pour Terra Nova, la Révolution du partage. Il cite la Région Pays de la Loire qui vient de mettre en place une plateforme qui permet aux PME de mutualiser leurs ressources, dont les besoins de formation : Solutions partage Pays de la Loire.

5. APPRENDRE DE SES PAIRS

Navi Radjou insiste sur l'importance de désapprendre les anciens modèles d'apprentissage et d'apprendre de nouveaux modèles, en passant d'un mode vertical de diffusion du savoir à un mode latéral.

5.1 Développer l'apprentissage entre pairs

Première dimension la formation réalisée en interne, avec le développement du modèle du formateur occasionnel : il s'agit d'un professionnel expert qui a des compétences et une appétence pour la formation, et qui pratique comme formateur de cinq à vingt jours dans l'année.

Ensuite bien sûr, le co-développement, développé les années 90 d'années, est mis en place dans pratiquement tous les grands groupes. C'est une modalité d'apprentissage assez frugale.

5.2 Communautés d'apprentissage

L'autre dimension essentielle est bien sûr le social learning.

Il s'agit de la création de communautés d'échange sur le réseau social sur chaque thème de formation transverse (ex : créativité, formation de formateurs,



gestion du temps ,...) en utilisant la fonctionnalité sociale des plateformes sociales digitales internes et des plateformes de learning.

A titre d'exemple, chez Safran, lancement du cours « découvrir et animer une communauté d'apprenants avec 360Learning », offert à tous les formateurs et formatrices.

Avantage : amélioration des taux de complétion des parcours (moyenne parcours Safran : 72%), employabilité et compétence utile pour les communautés de pratiques par ricochet.

5.3 Apprenant en tant qu'enseignant

Ceux qui ont le privilège de se former sont incités à transmettre ce qu'ils ont appris et à diffuser le savoir dans l'organisation. Il s'agit d'encourager les sachants à partager leur connaissance.

- Participation de quelques experts à des formations pointues, colloques et congrès : un investissement pour quelques-uns, avec en « contre-partie » l'animation de sessions de formation.
- Ceux qui vont en learning expéditions, dans des colloques, salons internationaux d'expertise, sont incités à faire des présentations sur les dernières nouveautés qu'ils ont apprises, dans un cycle de conférences pour les managers, voire à partager dans des instances de type Comité de direction.

5.4 Se former avec l'aide de contenus gratuits du web

Internet regorge de ressources gratuites d'excellente qualité, libres de droits : vidéos, podcasts, moocs.

Pour pouvoir les utiliser, la compétence clef est de savoir faire de la veille, ou se faire accompagner d'un partenaire qui sait faire de la veille, de la curation, et de l'assemblage dans un portail type Edflex.

5.5. De nouveaux rôles pour les formateurs

Les learning managers deviennent des bâtisseurs et facilitateurs de réseaux d'apprentissage : curation, assemblage de contenus, animation de communautés, marketing interne sur plateforme sociale.

6. EXPÉRIENTIEL, INTÉGRAL ET FUTUR

Navi Radjou met en avant plusieurs autres dimensions : l'apprentissage expérientiel, mais également l'apprentissage intégral et la découverte des phénomènes émergents.

6.1 Apprentissage intégral

L'importance du corps et des émotions : le sport source d'inspiration et le tête/cœur/corps

Le programme Change Leader de Thales avec introduction de l'Aïkido sur la composante corporelle du leader (tête-cœur-corps). Grâce à un art martial, le stagiaire travaille sur l'ancrage au sol, l'énergie, l'accueil et la relation à l'autre, etc.

Les apprentissages immersifs. Les salariés Safran bénéficient désormais d'un nouveau dispositif d'apprentissage immersif à base de réalité virtuelle pour se développer et apprendre ensemble. Embarquement immédiat pour une aventure d'exception et collective bâtie autour d'une scénarisation pédagogique – JET LAB – réalisée par Safran University et @jetfigther : importance de la coopération, de l'adaptation, de la synthèse ou encore de la communication : autant de thèmes mis en pratique en s'inspirant de l'univers militaire et de sa transposition dans le monde professionnel.

6.2 Découverte de nouvelles pratiques

Il s'agit d'aller à la découverte de l'inconnu, pour apprendre les nouvelles pratiques, pas juste les best practices qui sont les pratiques du passé.

- Learning expéditions qui mobilisent apprentissage latéral + expérientiel + culturel, et partage ensuite lors de sessions de restitutions auprès des managers.
- Outil de veille pour les capter les informations émergentes sur le web (exemple Anders Pink)

Quelques mots en guise de conclusion : le frugal learning non seulement permet de d'avoir un exercice de formation plus économique, mais va bien au-delà. Par les dimensions cost driven, digitales, expérimentales, latérales, collaboratives, expérientielles qu'il promeut il transforme profondément les façons d'apprendre, et révolutionne les pratiques des équipes formation.

Anne Gyebine



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



LE SOCIAL LEARNING, LE SECRET DE L'ENGAGEMENT



DELPHINEMORISSET

Spécialiste Marketing, BeeDeez



Comment engager efficacement ses apprenants ? En leur offrant des cadeaux ? Du chocolat ? Ça peut marcher. Mais, il y a une autre technique qui s'avère particulièrement utile. Le Social Learning. En leur offrant un espace d'échange et de partage dédié, les apprenants vont d'eux-mêmes prendre le contrôle de leur formation pour en devenir de véritables ambassadeurs.

PRÉPARER LA MEILLEURE FORMATION DE L'ANNÉE NE SERT À RIEN S'IL N'Y A PERSONNE POUR LA SUIVRE.

Eh oui, c'est comme ça. La base pour qu'une formation soit efficace, c'est qu'elle soit suivie. Qu'elle donne envie d'être suivie. Pourtant, c'est un point que l'on oublie trop souvent. Les offres de formation n'ont pas la cote auprès des apprenants. Et, ça peut se comprendre. Avec des formats très longs, passifs, peu interactifs où les apprenants n'ont aucun échange entre eux, pas étonnant qu'ils n'en raffolent pas.

Il faut se rendre à l'évidence : les formations traditionnelles descendantes avec un enseignant qui déclame son savoir à un parterre d'apprenants passifs ne fonctionnent plus. Non seulement elles n'engagent pas les apprenants, ce qui fait qu'ils ne cherchent même pas à se former, mais elles ne sont même pas vraiment efficaces.

Apprendre pour oublier ?

La pyramide de l'apprentissage nous montre qu'après deux semaines, on ne retient que 5 % de ce que l'on apprend pendant des cours magistraux. C'est très peu. Vraiment très peu. Surtout quand on pense au coût que cela représente pour une entreprise.

Si c'est en présentiel il faut faire venir un intervenant, le rémunérer, réussir à trouver un endroit et un moment pour que la formation soit dispensée à un certain nombre d'employés, peut-être même faire venir certains collaborateurs etc. C'est énorme.

Et, quand bien même la formation serait à distance, cela représente un certain nombre de personnes qui ne travaillent pas pendant le temps de la formation. Bien sûr, cela ne serait pas un problème s'ils retenaient ce qu'il leur était enseigné, mais ce n'est généralement pas ce qui va se passer.

Alors, comment on fait pour se souvenir de ce qu'on apprend ? Il y a les éternelles révisions, bien sûr, plus on répète, plus on retient. Mais ce n'est pas tout.





Si on revenait à ladite pyramide de l'apprentissage ? Cette dernière ne nous indique pas seulement quelles méthodes ne sont pas efficaces, elle nous révèle aussi celles qui ont le plus haut taux de rétention !

Et oui, si après deux semaines on ne retient que 5 % de ce qu'on a appris lors d'un cours magistral, on retient par contre 50 % des échanges que nous avons lors de conversations de groupe. De même, on retient 90 % des choses que nos pairs nous enseignent, lors de travail d'équipe ou de sessions de tutorat entre étudiants par exemple. Et ça, ce sont des chiffres qui font plus plaisir.

Il semblerait alors que la dimension sociale joue un rôle plus qu'important dans la rétention des connaissances par les apprenants et que le Social Learning puisse être la solution miracle pour ancrer les connaissances des collaborateurs !

L'homme, un être social par nature

Eh, mais attendez ? On n'a pas raté une étape ?

C'est bien beau de favoriser la rétention, mais l'engagement dans tout ça ? Si les formations ne sont pas suivies, il n'y aura rien à retenir.

Oui, patience, on y vient.

Le Social Learning, et tout particulièrement l'apprentissage par les pairs, permet de favoriser la rétention des connaissances. Mais est-ce que cette pédagogie n'aurait pas d'autres avantages ?

Bien sûr que si.

Laissez-moi vous poser une question. Quelles sont les applications que vous utilisez le plus dans votre téléphone ?

D'après Apple, en 2021, les cinq applications les plus utilisées étaient WhatsApp, Instagram, Tik Tok, Youtube et Snapchat (et TousAntiCovid, mais ça ne compte pas).

Vous remarquerez que ces applications appartiennent toutes à la même catégorie : ce sont des réseaux sociaux. Pourquoi une telle appétence pour les réseaux sociaux justement ? Tout simplement parce que les hommes sont des êtres sociaux. Tout au long de notre vie, nous parlons aux autres, nous les écoutons, nous observons leurs actes et interagissons avec eux, cela fait partie de notre nature.

La dynamique sociale a une place très importante dans notre façon de vivre, elle a ainsi également une place importante dans notre façon d'apprendre. En intégrant une dimension sociale dans la formation, nous engageons naturellement les apprenants, car nous leur offrons un nouveau lieu de partage, d'échange et d'interactions sociales.

Le superpouvoir du Social Learning

C'est dans cette logique d'apprentissage sociale qu'est née l'UGC. Vous avez déjà entendu parler de L'UGC ? C'est l'acronyme de User Generated Content, soit de "contenu créé par les utilisateurs" en bon français.

Ici, une personne, n'importe qui, peut créer un contenu pour ses pairs. Ce contenu est le fruit des connaissances acquises au fil des années, de connaissances qui ont été transmises d'une personne à une autre. C'est ce qu'on appelle le savoir informel, et c'est une mine d'or pour votre entreprise !

En effet, à vouloir former ses collaborateurs avec des contenus externes créés par des experts pédagogiques, on a longtemps oublié que du savoir, il y a en juste sous nos nez : les compétences acquises par les collaborateurs au fur et à mesure de leurs années d'expérience.

Eh oui, imaginez : qui peut être mieux placé pour former Marcel, nouvelle recrue, sur la manipulation d'une scie sauteuse que Pedro, qui a utilisé la même scie sauteuse toute sa carrière ? Sûrement pas grand monde.

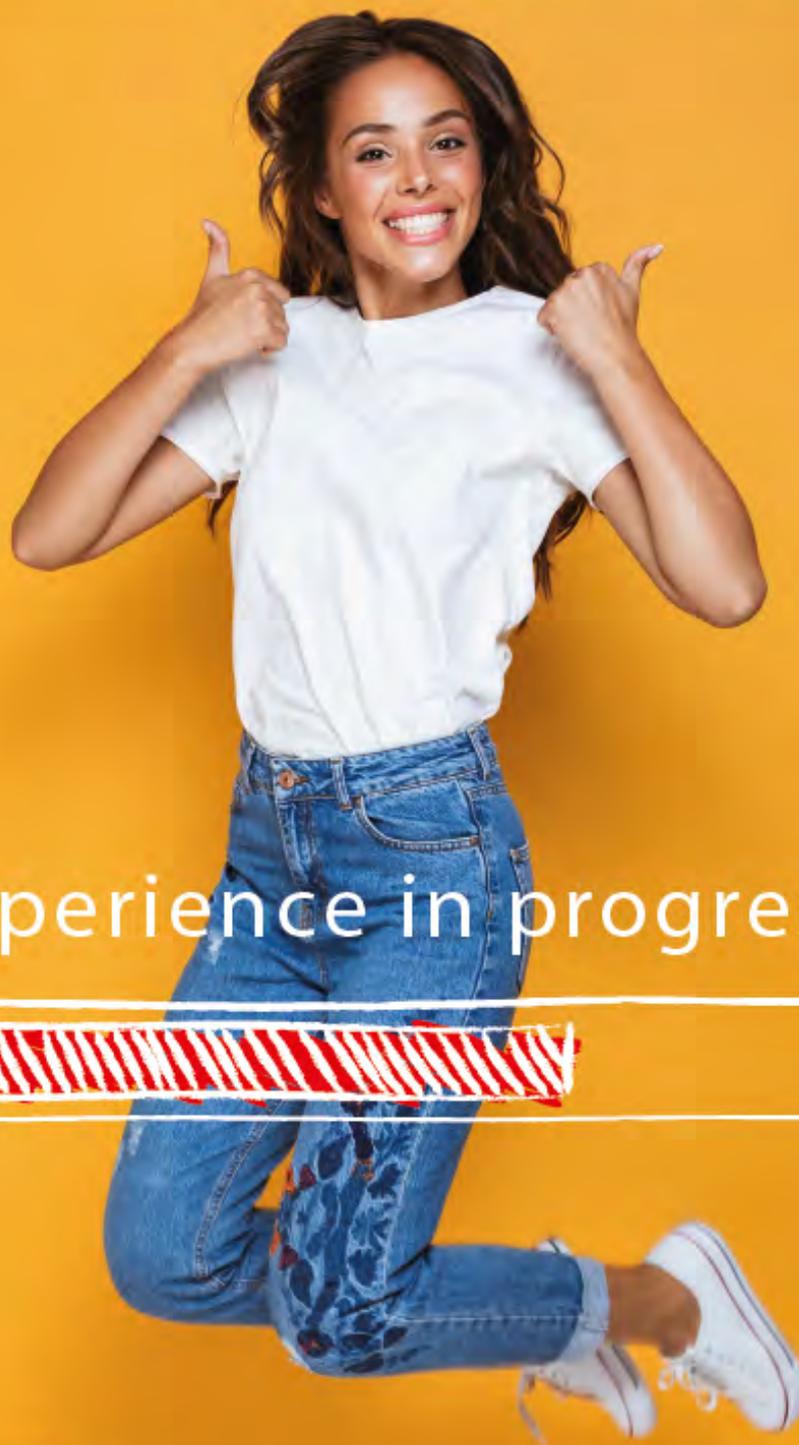
Certes, le partage de connaissances et l'enseignement mutuel ne sont pas nouveaux. Des discussions informelles ou des groupes WhatsApp ont déjà été créés auparavant, mais ils n'étaient pas organisés par des formateurs et donc, pas nécessairement structurés. Des informations pouvaient être égarées, les collaborateurs risquaient de se répéter et de perdre du temps... C'est pour cela qu'il est important que les services formations tirent le meilleur de ces connaissances, afin de pouvoir les optimiser, les monitorer, les enrichir et les distribuer. Comment ? Avec l'aide d'un véritable outil pédagogique au service des apprenants.

Daphine Monssat



BUT - LICENCES - MASTERS - INGENIEURS

**L'apprentissage du supérieur,
révèle les goûts et talents**



Experience in progress

TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



REGARDS CROISES ENTRE EXPERTS METIER SUR LE SOCIAL LEARNING



SOPHIE LAZARD SYLVAIN TILLON

Glowbl , Sophie Lazard, CEO

Le Bahut, Sylvain Tillon, Fondateur



L'équipe de Glowbl a rencontré Sylvain Tillon, fondateur de l'école Le Bahut à Lyon, une école innovante qui forme les Digital Learning Manager pour accompagner la formation de demain.

Le social Learning fait évidemment partie intégrante de l'apprentissage puisqu'il naît des interactions entre personnes au sein d'un groupe, réunies pour échanger, collaborer, se rencontrer, se former. Aujourd'hui le développement du Digital Learning, lié au contexte actuel, est une opportunité qui nous pousse à réinventer les parcours et les méthodes. Ainsi le social Learning n'échappe pas à cette remise en question liée aux nouveautés d'usages et contraintes de la dématérialisation.

CONTEXTE

Cela fait 30 ans que le web existe et que les entreprises utilisent des systèmes d'information accueillant une messagerie interne ou d'autres formes de mise en relation des communautés. L'omniprésence des réseaux sociaux dans nos vies impacte également notre manière de consommer l'information et de la partager tant dans le domaine professionnel que personnel.

Le social learning est un sujet d'actualité, partie intégrante du digital learning, simplement parce qu'il évolue grâce aux nouvelles possibilités qu'offre la digitalisation des contenus et le travail hybride. Mais il n'est pas nouveau.

THÉORIE

Plusieurs théories reçoivent la dénomination de théorie de l'apprentissage social. La théorie de l'apprentissage social ou « Social Learning Theory » d'Albert Bandura décrit comment l'enfant peut apprendre de nouveaux comportements en observant d'autres personnes : il imite les modèles de comportement qui font l'objet de récompenses et non de punitions (notion d'« observational learning »).

Lev Vygotsky avait également travaillé sur une théorie interactionniste qui insiste sur la composante sociale. Transposé sur la démarche éducative, il considère que l'apprentissage se réalise dans un premier temps dans une activité collective soutenue par le formateur et le groupe social ; puis dans un deuxième temps lors d'une activité individuelle et elle devient alors une propriété intériorisée. Bruner y ajoute un élément supplémentaire : L'apprentissage et la réussite de celui-ci dépendent aussi de la culture dans laquelle évolue l'individu.





Si on l'applique à la formation en entreprise, cela veut donc dire qu'il faut, pour créer les bonnes conditions à cet apprentissage entre pairs, privilégier un environnement et un contexte favorables offrant un maximum d'interactions dans le groupe d'apprenants comme les tchat, les notes collaboratives, les sondages...

Le social learning n'est autre qu'un apprentissage participatif, basé sur la coopération entre des apprenants qui quittent le statut passif de l'élève traditionnel pour devenir ensemble acteurs de leur formation.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Pour Sylvain Tillon, si la formation numérique évolue et s'enrichit pour répondre aux enjeux de contexte, il est important de rester vigilant, en distanciel, surtout lorsque le public manque de confiance en lui ou de maturité vis-à-vis de l'apprentissage en cours.

En réel on peut détecter plus facilement les décrochages des apprenants, d'où l'importance de conserver une lecture possible des réactions des participants lorsqu'on bascule en virtuel.

Le contexte de travail actuel a induit un vrai changement : aujourd'hui les entreprises ne sont pas revenues à 100% en présentiel, cela devient donc stratégique d'avoir une formation à distance mais synchrone en imposant la caméra car dans les micro expressions on voit des choses supplémentaires très utiles pour décoder le ressenti.

Le social learning est très puissant car le challenge est souvent plus important lorsqu'on est face à ses pairs.

Le digital offre des solutions pour recréer des animations typiques de social Learning.

Le Peer Learning est une manière de faire du social learning très efficace car en permettant de s'évaluer entre membres d'une même communauté, on permet à l'apprenant de progresser lui aussi en évaluant, ce qui est difficile à mettre en place dans un parcours de learning classique. Il y a de nombreux enjeux liés au Social Learning, celui de l'entraide est particulièrement intéressant. Autre exemple de pratique mis en place au Bahut : la « Learning Hour » hebdomadaire sur des sujets

complètement ouverts de partage de compétence personnelle autour d'un sujet passion. Cela permet de se « débloquer » sur la façon d'apprendre.

Si l'on a les bonnes méthodes on peut presque tout apprendre car si on s'autorise à sortir de sa zone de confort et de ses sujets de prédilection, on trouve de nouvelles idées pour s'inspirer et progresser.

Sylvain pratique souvent un exercice de management très intéressant autour de l'apnée. Si on demande à chacun combien de temps il tient en apnée la réponse donnée est souvent entre 1min et 1min30. Or chacun peut tenir 3 min en apnée et on démontre par l'expérience qu'on a tous des barrières mentales qui nous empêchent d'y arriver.

LE SOCIAL LEARNING, UNE BRIQUE DU DIGITAL LEARNING

On sait que la mémorisation est meilleure lors du partage d'expérience ou de la manipulation, c'est à dire lorsque l'apprentissage n'est pas académique.

C'est le modèle des 70-20-10 qui énonce que 90% de nos savoirs s'acquièrent de façon informelle soit par expérience soit par interaction sociale.

Dans un parcours de formation à distance, il est donc nécessaire d'utiliser un outil de visio qui simplifie le social learning, en le rendant plus interactif et plus efficace dans l'échange.

Il est important de réussir à recréer cette convivialité naturelle du groupe en interaction en rendant les échanges et les réactions aussi simples et spontanées qu'elles le sont en réel.

On ne peut nier que la formation à distance peut s'avérer délicate à cause de la barrière numérique qui crée une distance ou une protection, parfois les gens sont plus à l'aise ou parfois moins engagés.

La sollicitation des diverses notifications sur le téléphone ou l'ordinateur font décrocher les participants si ils sont abandonnés à un état passif derrière l'écran.

Pour maintenir un bon niveau d'engagement lors d'une formation à distance, l'outil numérique impose de ne pas transposer un parcours fait pour du présentiel en distanciel tel quel, il faut revoir l'animation pour avoir une bonne conception pédagogique.



Évidemment cela demande un niveau d'exigence supplémentaire pour conserver les gens en lien.

Les méthodes doivent être adaptées au contexte en proposant des formats plus courts et plus interactifs.

ANIMER SA COMMUNAUTÉ

Le social learning mérite une animation de communauté car si on doit créer la communauté, il faut la faire vivre. Chaque membre a besoin de connaître ses pairs pour leur faire confiance et accepter un échange d'infos, de l'aide. Les snack content utilisés en mobile learning sont une source d'infos adaptée à du social learning dans certains contextes comme celui des publics à forte mobilité.

Ainsi on maintient le lien à tout moment et partout. On peut transmettre une info descendante utile permettant de répondre aux besoins de transmission d'infos légaux par exemple mais servant de base de savoirs indispensables à l'exercice d'une profession. Au-delà de la transmission d'infos, il faut penser à l'intégrer dans une démarche globale d'animation de communauté.

Cela passe également par la mise en place de jeux ou de moments de rencontre autres que purement professionnels comme la pause café mais en ligne via des sous-groupes dans des espaces dédiés et formatés pour créer le contexte nécessaire à la convivialité.

Chez Glowbl on est fan du world café !

Pour recruter et onboarder les nouveaux arrivants, c'est une pratique enrichissante qui séduit. Certes l'apprentissage informel se fait au détour d'une conversation ou d'une consultation de vidéo sur l'outil interne de messagerie de l'entreprise, néanmoins il est important de bien le construire pour que le bon contenu existe, à destination du bon public, dans le bon format, sur la bonne plateforme en fonction des objectifs choisis.

Les entreprises sont prêtes à entrer dans cette nouvelle ère, elles ont bien évidemment amorcé leur transformation digitale dans ce domaine en particulier. Les systèmes d'information, les LMS et les solutions digitales collaboratives évoluent pour agréger l'ensemble des fonctionnalités et outils nécessaires à ces nouveaux besoins d'échange et de formation.

L'IMPORTANCE DE LA CONCEPTION PÉDAGOGIQUE DES PARCOURS DE FORMATION

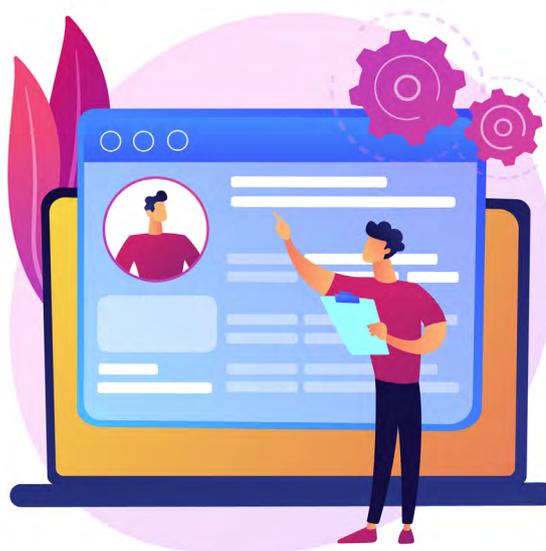
Pour Sylvain Tillon, il faudrait presque un concepteur pédagogique par sujet pour créer des activités et des cas pratiques puis des animateurs de communauté pour faire vivre l'expérience de social learning. Il existe des solutions même à distance pour y arriver.

La formation doit évoluer pour répondre aux nouveaux enjeux du monde de l'entreprise. Le digital n'est plus une option, il apporte des outils et des solutions que l'on doit savoir optimiser pour enrichir les méthodes et les parcours.

Le social learning est « digitalisable », il existe des solutions numériques adaptées pour communiquer, co-créer, collaborer dans un espace virtuel, idéalement durable et personnalisé, facilitant les micro-interactions et simplifiant l'accessibilité aux contenus.

Le social learning est un élément clé du gage de réussite d'un parcours de formation dans sa globalité, il faut donc veiller à la qualité de sa mise en place et la bonne définition des objectifs fixés.

Sophie Lazard & Sylvain Tillon



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

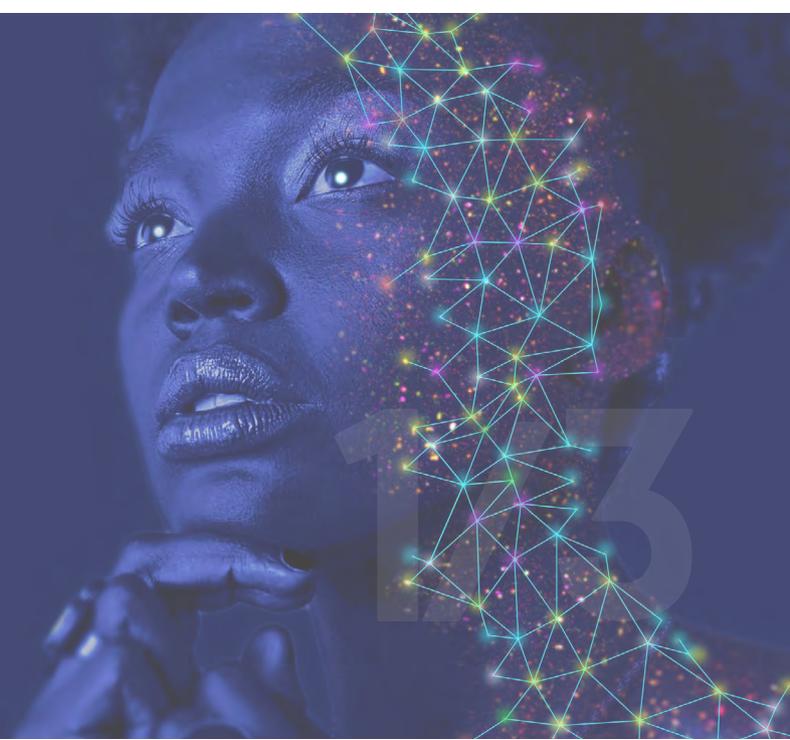


POURQUOI LES TESTS SONT
PLUS FORTS COMME OUTIL
D'APPRENTISSAGE QUE LA
FORMATION ELLE-MEME ?



SALLY ANN**MOORE**

Learning Technologies France



23

Depuis 20 ans des centaines de projets de recherche académiques ont démontré l'utilité des examens et tests comme outil pédagogique. Les tests à l'école sont généralement effectués à des fins d'évaluation, pour attribuer des notes aux élèves (à partir de tests en classe) ou les classer en fonction de leurs capacités (dans des tests standardisés). Pourtant, les tests peuvent servir à d'autres fins dans des contextes éducatifs qui améliorent considérablement les performances.

L'objectif de cet article court est de mettre en évidence les bénéfices cognitifs des tests et de suggérer des améliorations, sans frais, à la performance de la formation digitale.

POUR VRAIMENT APPRENDRE, ARRÊTER D'ÉtudIER ET PASSER UN TEST

Passer un test n'est pas seulement un mécanisme passif pour évaluer ce que les gens savent, selon les recherches des derniers vingt ans. Cela aide en fait les gens à apprendre, et cela fonctionne mieux qu'un nombre d'autres techniques d'étude.





La recherche de Jeffrey Karpicke, publiée en janvier 2011 dans l'American Science Revue a révélé que si l'on demande à un groupe d'étudiants le contenu de cours dont ils se souviennent une semaine plus tard, ceux qui ont passé un test lors de leur cours retiennent environ 50% d'informations en plus que ceux qui ont appris avec deux autres méthodes alternatives.

L'une de ces méthodes - étudier à plusieurs reprises le contenu du cours - est familière à des légions d'étudiants qui s'entassent dans des amphithéâtre pour passer des examens. L'autre méthode consiste à demander aux élèves de dessiner des diagrammes détaillés documentant ce qu'ils apprennent. Cette approche est particulièrement prisée par de nombreux enseignants car elle oblige les élèves à établir des liens entre les différentes informations apprises.

Ces autres méthodes sont non seulement populaires, ont rapporté les chercheurs ; elles semblent aussi donner aux étudiants l'illusion qu'ils maîtrisent bien l'enseignement suivi. C'est ce qu'ont montré des expériences scientifiques. Des étudiants ayant cours selon différentes modalités (cours classique, cours intégrant un test...) ont été invités à prédire le pourcentage de contenus dont ils se souviendraient une semaine après.. En comparant les résultats, les chercheurs ont découvert que les étudiants ayant passé un test durant leur cours sont ceux qui ont proposé le taux de mémorisation le plus faible comparé aux autres élèves.

Cela est d'autant plus surprenant, qu'après avoir posé cette question, les étudiants ont passé des examens pour vérifier leurs dires et il s'est avéré qu'en réalité, ce sont les étudiants ayant passé un test durant leur cours qui ont obtenu les meilleurs résultats.

Ces résultats marquants tiennent au fait, comme l'indique l'auteur principal, Jeffrey Karpicke, professeur adjoint de psychologie à l'Université Purdue, que « l'apprentissage consiste à récupérer et à reconstruire nos connaissances ». En effet, les tests de rappel servent à « reconnaître certaines lacunes dans leurs connaissances », comme l'indique Marcia Linn, professeur d'éducation à l'Université de Californie à Berkeley.

Cela leur permet « de revisiter les idées qui ont été stockées au fond de leur cerveau ou au contraire qui sont facilement accessibles ». Le fait d'avoir

passé un test lors de leur cours leur permet plus facilement de « récupérer et d'organiser les connaissances qu'ils ont d'une manière qui a du sens pour eux ».

DES RECHERCHES COMPLÉMENTAIRES

Suite à ces résultats, les chercheurs ont engagé 200 étudiants universitaires dans deux nouvelles expériences, leur demandant de lire plusieurs paragraphes sur un sujet scientifique - comment fonctionne le système digestif, par exemple, ou les différents types de tissu musculaire des vertébrés.

Dans la première expérience, les étudiants ont été divisés en quatre groupes. On n'a rien fait de plus que de lire le texte pendant cinq minutes. Un autre a étudié le passage en cinq séances consécutives - séances de 1 minute. Un troisième groupe s'est engagé dans le « mind mapping », où ils ont transformé leur lecture en une sorte de diagramme, présentant des idées dans des bulles dessinées à la main. Ces bulles étant reliées entre elles de manière organisée.

Le dernier groupe a passé un test de « récupération ». Après avoir lu le texte, ils ont écrit ce dont ils se souvenaient dans un essai de forme libre d'une durée de 10 minutes. Puis ils ont relu le passage et ils ont refait un autre test pratique de récupération.

Une semaine plus tard, les quatre groupes ont réalisé un test qui évaluait leur capacité à se rappeler des faits et à en tirer des conclusions logiques sur la base des faits.

La deuxième expérience s'est concentrée uniquement sur la cartographie conceptuelle et les tests pratiques de récupération. Dans une première phase, les étudiants ayant fait des diagrammes à partir de leur lecture ont inclus plus de détails que les étudiants à qui l'on avait demandé de se rappeler ce qu'ils venaient de lire dans un essai. Mais lorsqu'ils ont été évalués une semaine plus tard, les étudiants du groupe ayant écrit un essai ont en moyenne fait beaucoup mieux que les étudiants "mappeurs de concepts". Ils ont même fait mieux lorsqu'ils ont été évalués avec un test leur demandant de dessiner une carte conceptuelle de mémoire (exercice qu'ils faisaient pour la première fois !).

Le test de récupération est indéniablement une approche qui favorise l'ancrage mémoriel mais si on ne sait pas vraiment encore pourquoi. L'une



des hypothèses explicatives pourrait être qu'en réalisant des tests (exercice de mémorisation), nous organisons et créons des signaux et des connexions que notre cerveau peut reconnaître plus tard et réutiliser pour accéder à l'information apprise.

LES IMPACTS POSITIFS DES TESTS

La recherche scientifique identifie différents avantages du recours aux tests :

1 L'effet de test : la récupération des informations testées aide à une rétention ultérieure :

Pour le cerveau, les tests ne sont pas des outils d'évaluation mais plutôt des occasions d'apprentissage. Beaucoup de formateurs considèrent les tests comme une sorte de jauge que nous insérons dans la tête d'un apprenant, un indicateur qui nous indique à quel point le niveau de connaissance a augmenté, alors qu'en fait, chaque fois qu'un apprenant fait appel à des connaissances ancrées dans sa mémoire, cette dernière se modifie. En particulier, la représentation mentale des connaissances devient plus forte, plus stable et plus accessible.

C'est donc sans surprise qu'une étude publiée en 2008 par l'Université de Washington a montré là encore que, les étudiants interrogés sur des termes de vocabulaire se souvenaient de 80% des mots quelques semaines plus tard, tandis que les étudiants qui avaient seulement étudié les mots en les relisant à plusieurs reprises, ne se souvenaient que d'environ 30% mots. Sacré différence.

2 Les tests identifient les lacunes au niveau des connaissances

Il est intéressant de demander aux employés ou étudiants de faire un test de positionnement avant d'entreprendre un cursus, sans aucune connaissance profonde du sujet. Evidemment ils ne vont pas avoir de bonnes notes, mais ils vont être motivés pour suivre les cours afin d'obtenir une très bonne note à la fin. Depuis l'aube du temps les philosophes disent que le professeur peut seulement faire son travail quand l'étudiant est prêt à apprendre. Identifier des lacunes de connaissance et compétences en amont est une méthode très puissante pour obtenir la volonté d'apprendre de ces derniers.

3 Les tests produisent une meilleure organisation des connaissances

Au fil du temps, une exposition répétée à cette boucle de rétroaction (test-cours-test-cours) peut motiver les apprenants à développer une capacité à mieux surveiller leurs propres processus mentaux. James Pennebaker et Samuel Gosling, professeurs à l'Université du Texas à Austin, ont découvert cet effet lorsqu'ils ont institué des quiz quotidiens dans le cours de psychologie qu'ils enseignent ensemble. Les questionnaires ont été donnés en ligne, à l'aide d'un logiciel qui informait les étudiants s'ils avaient répondu correctement à une question immédiatement après avoir soumis une réponse. Étonnamment, les étudiants qui ont répondu aux questionnaires quotidiens lors de leur cours de psychologie ont obtenu de meilleurs résultats dans leurs autres cours, pendant le semestre où ils étaient inscrits dans la classe de Pennebaker et Gosling, ce qui suggère que les tests fréquents accompagnés de commentaires ont permis d'améliorer leur compétences générales d'autorégulation. Le résultat le plus excitant pour les professeurs, est lié au fait que les quiz quotidiens ont conduit à une réduction de 50% de l'écart-type, tel que mesuré par les notes. « Les tests répétés sont une pratique puissante qui améliore directement les compétences d'apprentissage et de réflexion » explique Gosling.

DES LEÇONS À APPLIQUER DANS LE « WORKPLACE LEARNING »

Voilà quelques suggestions pour améliorer l'impact des formations en ligne en entreprise :

- Demander aux apprenants de faire un test de positionnement avant le parcours d'apprentissage, sans préparation, afin de dévoiler leurs lacunes et instaurer un grand appétit pour le parcours, par motivation interne.
- Installer les quiz et tests tout au long du parcours, pour chaque module, afin d'ancrer les connaissances : 80% vs 30% de rétention
- Sachez qu'un investissement dans les tests a au moins deux fois plus d'impact sur l'apprentissage que les contenus mêmes

Sally Ann Moore



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

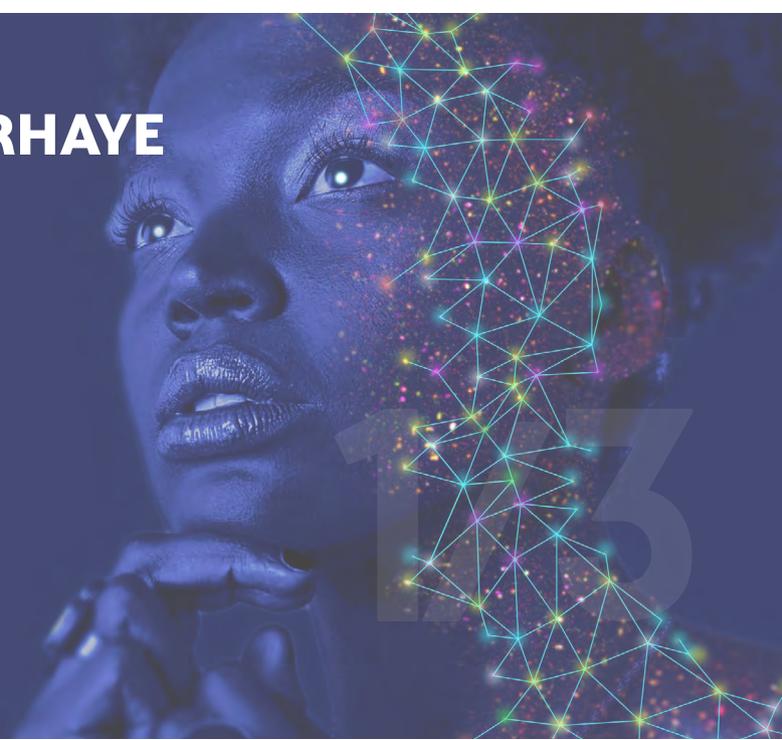


EXPERIENCE APPRENANTS, MICRO-LEARNING ET EFFORTS D'APPRENTISSAGE



MAHE **BOSSU** PATRICK **STORHAYE**

cofondateurs de Story RH



24

Le micro-learning se développe à mesure que le public préfère des formats courts, inscrits dans ses habitudes d'utilisation, et ludiques de préférence. Ils répondent de toute évidence à un besoin simple à exprimer mais difficile à satisfaire : mobiliser les apprenants. Noyés à longueur de journée dans un flot de contenus en tout genre, sur-sollicités dans leur vie professionnelle comme dans leur vie personnelle, parfois enfermés dans une bulle informationnelle, les salariés sont en effet sollicités de toutes parts : ils sont donc moins disponibles et disposent par conséquent de moins de ressources à ce qui exige, en toute hypothèse, un effort. L'émergence de l'expression « bande passante » dans le vocabulaire du microcosme managérial en est peut-être un des signes : « le temps est bon », peut-être, mais il est surtout réduit, a fortiori lorsqu'il exige une concentration sur ce qui ne ressemble pas de prime abord à une source de plaisir immédiat.

Tous les programmes d'apprentissage ou d'acculturation en entreprise sont confrontés à la difficulté de l'engagement des apprenants ou de leur public. Les raisons de ces difficultés sont très certainement multifactorielles : réduction en effet de cette fameuse « bande passante », lassitude face à la multiplicité des contenus, désintérêt pour un sujet souvent vécu comme une figure imposée, manque de praticité de l'accès aux supports / contenus, difficulté à les consulter là où cela facilite la vie (métro, embouteillages, etc.), présence insuffisante sur le terrain de ceux qui les portent, etc.





C'est ainsi que, dans une louable intention de « captiver » l'auditoire avant de « l'engager », on favorise des formats et des contenus dont on pense qu'ils correspondent au mieux aux usages de celles et ceux qui les consultent. En d'autres termes, l'offre s'adapte à la demande.

Cette évolution, dont il ne convient pas de critiquer la pertinence ne serait-ce que parce qu'elle est pragmatique, soulève néanmoins deux sujets : l'effort de pédagogie et l'effort d'apprentissage. Ces deux sujets reposent sur un postulat simple : enseigner, comme apprendre, exige des efforts mutuels. Le propos n'est pas de vanter ici les vertus d'une pédagogie centrée sur l'effort de l'apprenant qui consisterait à penser qu'il faut inévitablement « souffrir » pour apprendre. Il ne s'agit pas en d'autres termes de considérer que les programmes de learning sous toutes leurs formes doivent se transformer en parcours initiatiques semés d'épreuves morales supposées... « former » des apprenants. Loin de là. Il ne s'agit pas non plus de renier les vertus d'un apprentissage ayant recours au plaisir de l'apprenant. Au contraire : la maxime selon laquelle « former ce n'est pas remplir un vase mais allumer un feu » est si juste qu'on l'a attribuée à Aristophane, Rabelais, Montaigne et bien d'autres encore. En résumé, il ne s'agit pas d'opposer une pédagogie centrée sur l'effort à une autre, centrée sur le plaisir de l'apprenant, mais de se poser la question de la nature des efforts dont il ne faudrait pas se croire affranchi au seul motif qu'il faut réussir à capter l'attention de son auditoire.

1. L'EFFORT DE PÉDAGOGIE.

L'effort de pédagogie ne se limite pas à concevoir des contenus dont la forme, l'accessibilité etc. captent l'attention et favorisent la consultation chez les apprenants, sauf à considérer qu'apprendre se limite à « consommer » des contenus. La pédagogie ne consiste pas à « servir » ce que l'apprenant souhaite mais à susciter en lui l'envie de parcourir ensemble un chemin qui le développe sur un sujet donné. Dans cette optique, les formats de type micro-learning peuvent présenter une double limite s'ils ne s'inscrivent pas dans une démarche plus globale qui a été pensée dans une logique pédagogique : morceler les contenus indépendamment de ce qui les unit pour former un tout compréhensible d'une part, faire reposer l'essentiel de l'effort (de concentration, de compréhension, etc.) sur l'apprenant lui-même d'autre part.

Bien sûr, cela peut largement suffire dans certains cas, notamment lorsqu'il s'agit d'apprentissage technique ou purement méthodologique. Mais c'est insuffisant lorsqu'il s'agit de développer chez l'apprenant l'intelligence d'une pratique, d'un métier ou d'un sujet le plus généralement fait de complexité et de nuances. La pédagogie qui devient alors nécessaire relève de deux grandes dimensions :

- sur le fond, établir les liens utiles entre les contenus pour que les fils qu'ils tissent entre eux forment un tout qui élève l'apprenant, attise sa curiosité, l'invite à se questionner et à penser par lui-même ;
- sur la forme, imaginer un ensemble multimodal dans lequel chaque modalité est pensée pour créer les meilleures conditions du développement de l'apprenant.

La première exigence de fond suppose un travail sur les liens logiques entre les concepts, les métaphores, les enseignements appris pour faire naître l'intelligence de la proposition et que les apprenants la saisissent et s'en emparent.

La seconde, sur la forme et les modalités, demande une réflexion approfondie également sur le « bénéfique apprenant » de chaque activité, au sens de ce qu'il en retire comme enseignement, et donc de concevoir un parcours qui n'est pas centré sur l'apprenant mais sur sa « progression ».

Penser l'expérience apprenant ce n'est pas imaginer ce qui lui fait plaisir mais penser ce qu'il va en tirer comme expérience c'est-à-dire l'idée qu'il se fera du sujet à partir de ce qu'il a vécu, et cela demande d'abord une cohérence de fond. C'est, notamment, tout l'intérêt de l'AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) car l'expérience, au fond, dont il s'agit n'est pas celle qui « fait plaisir » mais bien souvent celle du travail, dans lequel on peut, en outre, en trouver aussi.

2. L'EFFORT D'APPRENDRE.

La nécessité évoquée pour « l'offre de formation » de s'inscrire dans une suite qui forme un tout en établissant des liens entre les éléments qui le constituent vaut aussi pour l'apprenant. Apprendre, se développer, grandir, etc. suppose aussi de faire cet effort : établir soi-même des liens entre les choses, prendre du recul sur ce qu'on pense et ce qu'on fait. En d'autres termes, apprendre n'est



pas consommer. Cela suppose en effet, d'une part, un minimum de curiosité pour « s'intéresser à » et, d'autre part, un minimum d'efforts pour « intégrer », « faire sien » ce que l'on a vu, entendu, expérimenté etc. Cette intégration demande d'une part un désapprentissage préalable, source d'un inconfort qui fait rarement plaisir à la personne intéressée, et, d'autre part, un effort de réflexion et de construction ensuite qui est aussi une source d'efforts car lutte permanente contre les entendements communs. Bref, apprendre en étant passif, cela ne marche pas. Certains pourront toujours formuler le rêve d'apprendre à parler anglais en en diffusant dans leurs oreilles tranquillement posées sur un oreiller en dormant...

Or, là encore, un recours exclusif à une consommation de contenus « faciles à consommer », au seul motif qu'il faut s'adapter aux usages préférés de l'apprenant, c'est courir un autre risque : lui faire croire implicitement qu'il suffirait de visionner ou d'écouter quelque chose pour se développer sans avoir d'autre effort à faire. Bien sûr, il faut des sollicitations de l'apprenant pour qu'il s'implique dans son apprentissage et la plupart des parcours de micro-learning incluent valablement ce type d'exercices. Mais il faut aussi réussir à faire comprendre qu'on n'a rien sans rien, et c'est en cela que la pédagogie doit réussir à « allumer un feu », celui de s'investir dans son apprentissage. Combien de fois à l'issue d'une formation en présentiel ou à distance, les participants ont-ils formulé la remarque que « ce n'était pas assez participatif » alors que l'occasion de participer leur avait été donnée à de maintes reprises sans qu'aucun ne la saisisse vraiment... parce que cela demande un effort ?

Sur ce plan, les programmes d'acculturation, notamment sur les transformations en cours dans les entreprises ou sur les évolutions d'un métier, sont souvent confrontés à un manque d'engagement des participants. Peut-être en ce sens faudrait-il aussi parfois faire comprendre à certains et certaines que de s'intéresser à ce qui fait le devenir de leur entreprise ou de leur métier relève d'un minimum de professionnalisme ? En d'autres termes, le plaisir de l'apprenant oui ! Mais parfois il faut se bouger un peu aussi ! La dimension réflexive que comprend une AFEST témoigne bien, en ce sens, de la nécessité du recul pour tout développement personnel !

L'expérience n'est pas qu'une affaire de plaisir

En résumé, il est légitime, pertinent et nécessaire de veiller à l'expérience des apprenants. En cela les formats de type micro-learning s'appuyant sur des vidéos, des podcasts courts et faciles à consulter, invitant à des activités ludiques etc. présentent de nombreux avantages qu'il faut très certainement intégrer et développer.

En revanche, ils ne se suffisent vraisemblablement pas eux-mêmes si l'on veut bien admettre que de veiller à l'expérience des apprenants n'a pas pour finalité le plaisir qu'ils en tirent mais leur développement réel, parfois dans un sens qui n'est pas nécessairement celui dans lequel ils aimeraient aller. L'expérience des apprenants dont il s'agit doit alors consister à concevoir et faire vivre un voyage qui, parce qu'ils l'ont vécu, leur permettra de se développer réellement et que rien de tout cela n'est possible sans efforts mutuels. Cela doit interroger de la conception des programmes jusqu'aux moyens d'en apprécier les résultats (trop souvent centrés sur une « satisfaction » en grande partie liée au plaisir des apprenants qu'aux bénéfices qu'ils en tireront dans la durée).

Mahe Bossu & Patrick Storhaye



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

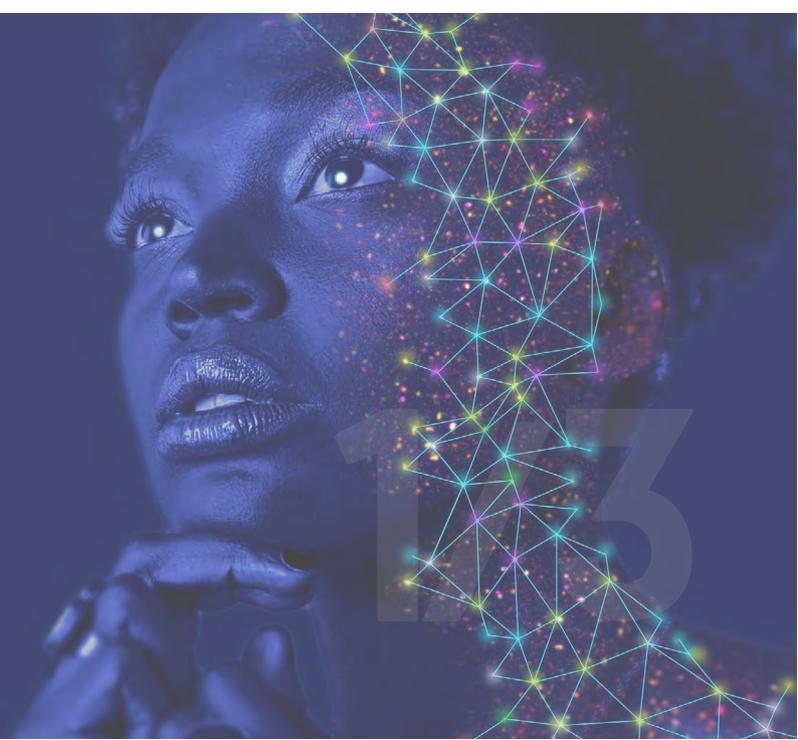


LE MICROLEARNING REND LA FORMATION ET LES RH AGILES



VINCENT **CALTABELLOTTA**

CEO Yoomonkeez



Les Ressources Humaines et la formation entrent elles aussi dans l'ère de l'agilité. En ligne de mire de ce nouvel élan, le microlearning est en plein développement. Il répond au besoin d'instantanéité tout en étant parfaitement adapté aux besoins et contraintes de temps des équipes. Voici 15 bonnes raisons qui font du microlearning le meilleur allié de l'agilité de la formation et des ressources humaines en 2022.

Le temps des ressources humaines et des formations a toujours été le temps long. Celui de la montée en compétence des équipes sur plusieurs années, des plans de carrière, de la fidélisation, des budgets annuels de formation ou celui des législations et politiques émanant des ministères.

Et pourtant l'entreprise, elle, accélère, se recentre sur les temps courts, voire le temps réel. Dans cette accélération les RH doivent s'adapter et se laissent à juste titre attirer par le chant des sirènes de l'agilité. Si l'intention est belle, peuvent-elles vraiment l'être ? Agile. Pas toujours malheureusement. Est-ce leur faute ? Non. Est-ce possible de l'être plus ? Oui.

5 raisons qui rendent l'agilité difficile dans les ressources humaines

Pour trouver les solutions il faut d'abord un constat. Et celui-ci affiche une histoire plus proche de la flexibilité du chêne que du roseau. Mais il y a des raisons historiques et structurelles qui expliquent la difficulté de marier Ressources Humaines et agilité.

1 Les RH travaillent avec des cycles de vie et de financement sur l'année. Toute nouvelle solution doit s'intégrer dans ces cycles. Soit c'est trop tôt et il faut attendre le prochain avant de considérer l'innovation, soit c'est trop tard et on repart pour un cycle.

2 Les RH sont généralement plus prescripteurs que décideurs. Elles n'ont pas de responsabilités hiérarchiques sur ceux qu'elles forment et accompagnent et doivent attendre les avis et accords des directions métier, parfois des Codir ou des groupes projets tout en jonglant avec les actualités et l'imprévu.

3 On leur demande de penser « global ». Et on le sait, quand on veut changer de grandes choses il faut du temps. Quand on est RH ce n'est pas d'une petite équipe mais de l'entreprise dans sa globalité avec ses nombreux métiers et parfois ses enjeux divergents.

25





4 Elles ne peuvent imposer. Leur logique est celle de la proposition et la force de conviction pour faire passer leurs idées. Dans les grands groupes divisés entre fonctions support et des entités hyper responsables, elles doivent alors prendre leur bâton de pèlerin.

5 Enfin, difficile de faire du test & learn sur l'humain. A l'opposé des startup, se tromper 9 fois pour réussir 1 fois n'est pas possible quand on impacte des femmes et des hommes et qu'on a une responsabilité sur leur bien-être. Se tromper 1 fois, c'est déjà trop !

UNE SOLUTION : RÉDUIRE LES TEMPS

Les RH sont donc confrontées à la difficulté de devenir agiles avec une histoire et une posture à la croisée des chemins et des enjeux de tous. Mais loin de l'époque de la simple « gestion », on leur demande aujourd'hui d'être porteuses de sens et d'espoir, facilitatrices et structurantes à la fois. Leur mutation et celle de la formation ne sont qu'à leurs prémices.

Alors comment accompagner ce changement ? Comment se permettre de tester des choses rapidement sans peur de se tromper tout en gardant sa posture globale et stratégique ? Et s'il était possible de raccourcir les temps et donc réduire les risques pour innover dans l'évolution quotidienne des compétences ?

Au cœur des options qui le permettent, il y en a une qui a le vent en poupe depuis environ 4 ans. Son développement a même fait un boom depuis le premier confinement. Le microlearning, ou microformation dans la langue de Molière.

S'il est aussi prisé, c'est que son ADN est dans l'air du temps, rapide, agile et presque naturel pour les professionnels du 21ème siècle. Les solutions sont souvent faciles à mettre en œuvre et complémentaires à tout ce qui existe déjà.

Voici les 15 raisons qui font du microlearning le meilleur allié de l'agilité des RH :

1 Son ADN est le temps court. Il s'intègre partout. Il ne prend que quelques minutes par jour ou par semaine selon les sujets et ne perturbe pas l'activité des collaborateurs.

2 C'est un boost de compétences d'un collaborateur ou d'une équipe sur un temps très court. Il répond parfaitement à une problématique,

une réponse. La plupart de nos questions demandent des mini formations rapides et sur l'instant. Aucun autre outil ne peut le faire.

3 Il permet de tester facilement sur des pilotes. Dans « la vraie vie », nous aimons tester, à partir du moment où le risque est limité. Mais il nous manque du temps. Ici ce n'est pas la question. On peut tester un pilote avant de penser intégration globale. On peut affiner une formation sur une population test avant de la déployer.

4 Il est rapide à créer et donc rapide à mettre à jour. Contrairement au e-learning classique, il est facile à concevoir, modifier, faire évoluer. On peut, à partir d'un socle, dupliquer des verticaux, les adapter par métier ou au moment pour être plus impactant.

5 Idéal en hybride, il complète parfaitement les modes de formation classiques (présentiel ou distanciel). Il augmente l'impact d'une formation. Parce qu'il est court, il s'inscrit dans le quotidien et s'ancre dans la mémoire long terme en plus des temps longs d'apprentissage intense.

6 Il s'intègre là où il n'y aurait pas eu de formation faute de temps, de budget ou d'organisation. Son format s'adapte aussi bien aux formations qu'aux transferts de compétences qui n'auraient pas pu voir le jour faute de temps.

7 Il est généralement en mode SaaS et donc facile à mettre en place rapidement, pour un simple test ou une solution secondaire sans devenir un projet informatique long et coûteux. Il s'intègre facilement dans une stratégie de plateforme de services RH.

8 Il permet d'identifier des potentiels dans les équipes. Son format permet des évaluations, de l'interactivité qui font émerger des individus, mais aussi des idées ou des points de blocage ou encore de filtrer les sujets qui intéressent ou non les collaborateurs pour ajuster son plan de formation général.

9 Il permet de donner un élan pour aller plus loin. Bien sûr on ne forme pas à des compétences fondamentales en microlearning. Difficile d'apprendre la comptabilité, le développement informatique ou la chirurgie. Mais il permet de monter la première marche de n'importe quel domaine hard ou soft skills. Celle qui donne envie d'aller plus loin et de prendre en main une formation plus poussée.





10 Il s'adresse à l'individu, et à ses problématiques. S'il est bien fait, son format adaptable le rend plus proche des problématiques du quotidien que les elearning classiques, plus coûteux.

11 Il répond à l'enjeu clé de faire évoluer les compétences au quotidien et plus seulement avec deux jours de formation par an. La meilleure des formations n'est pas toujours une succession de grandes et rares étapes, mais une série d'itérations quotidiennes pour affiner ses connaissances ou sa posture.

12 Il est parfait pour le télétravail et les équipes en mobilité. On le sait, l'un des risques du télétravail sur le long terme est l'éloignement du collaborateur de l'entreprise. Les formats courts et poussés vers l'apprenant permettent de garder ce lien, même à distance.

13 Il permet bien plus que la formation. Parcours d'intégration de collaborateurs, transmission d'une stratégie, lancement ou dynamisation d'un projet, de groupes utilisateurs, ou de réseaux. Ces usages sont multiples et nous n'avons sûrement pas encore fait le tour.

14 Son prix accessible. Bien géré avec un bon prestataire, le microlearning s'avère un choix très accessible et ce quelle que soit la taille de l'équipe et de l'entreprise. On estime que le coût est faible à partir d'une trentaine de personnes. Imaginez son potentiel sur des 100aines ou milliers de collaborateurs.

15 Ce n'est pas parce qu'on grignote qu'on ne grossit pas. Dernier élément pour ceux qui doutent encore qu'on puisse apprendre en quelques minutes par jour. Bien au contraire. La microformation devient maxi si elle s'inscrit dans le quotidien d'un collaborateur.

PAR OÙ COMMENCER AVEC LE MICROLEARNING ?

C'est très simple. Il existe de nombreux prestataires et solutions de toutes sortes. Soyez donc curieux et agile !

Choisissez une formation sur étagère ou réalisez-la sur mesure à l'aide d'une plateforme en ligne ou d'un prestataire. Des organismes de formation se forment également aujourd'hui pour acquérir cette pédagogie. Choisissez un partenaire qui a de l'expérience car le microlearning ce n'est pas simplement « raccourcir ». C'est un art de transformer les temps longs en temps courts, de transformer l'art d'étayer en art de l'impact.

Vous pouvez tester plusieurs formats, car le microlearning n'a pas le même impact selon les solutions, les populations, les sujets, les moments et surtout la façon dont on le communique aux équipes. Là aussi faites-vous conseiller par un professionnel aguerri.

Enfin, soyez créatifs. Le microlearning a cette faculté d'être multimédias, souvent multi devices, et permet donc beaucoup de créativité. Qu'il s'agisse des sujets, du format, du ton ou du moment, surprenez vos équipes avec un mode de formation innovant, dans l'air du temps qui leur donnera envie de se former au quotidien. Pour une fois que grignoter nous permette de grandir !

Vincent Cattabellotta



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

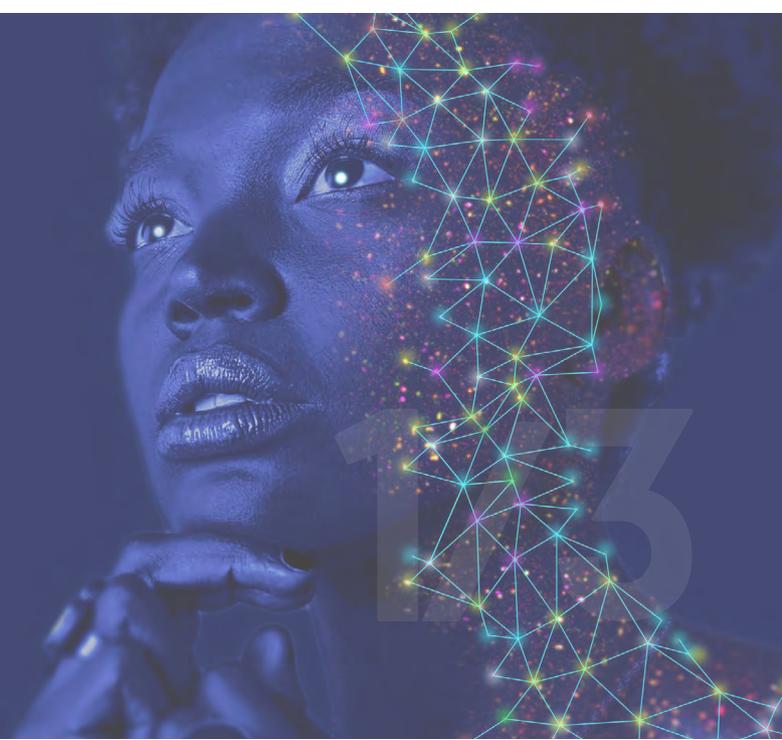


STORY LEARNING L'HISTOIRE DE LA PRINCESSE AU COURS DORMANT



ARNAULDMITRE

cofondateur de Coopacademy



26

Il était une fois, au merveilleux pays du savoir, une princesse qui adorait apprendre. Malheureusement, ses professeurs étaient si ennuyeux qu'elle piquait du nez souvent. A son réveil, tel un mauvais sort qu'on lui aurait jeté, elle avait tout oublié, systématiquement. Un jour, après une leçon particulièrement barbante, elle s'endormit définitivement : on l'appela alors la Princesse au cours dormant.

100 ans passèrent. Un prince, qui passait par là, eut l'idée de lui apprendre ce qu'il savait en le présentant comme un roman. Elle se réveilla alors, ayant tout retenu et compris comme par enchantement ! Ils vécurent heureux, eurent beaucoup d'enfants, et postèrent les photos de leur bonheur sur Instagram régulièrement, mais bon ça c'est un autre sujet...

Ce que nous tentons de faire au travers de ce petit conte, c'est de vous engager dans notre histoire. Pourquoi ? Parce que l'engagement est au cœur de la transmission de savoir.

Ce concept n'est pas vraiment nouveau, il est même dans nos gènes ! La plupart des animaux apprennent par le jeu, car le jeu stimule et favorise l'ancrage des connaissances. Il n'y a finalement que l'homme qui a imaginé un jour que l'enseignement devait être sérieux et grave.

Attention, nous précisons bien « sérieux ET grave » car c'est là que réside le quiproquo ! En effet, on peut très bien dire des choses sérieuses sans être grave, comme nous tentons de le démontrer dans cet article, n'est-ce pas ?





Revenons à nos moutons... Ce que font les animaux au travers de ces jeux est ce dont nous devrions tous rêver : apprendre sans même s'en rendre compte, comme M. Jourdain qui fait de la prose sans le savoir. La bonne nouvelle, c'est que depuis plusieurs années, de plus en plus d'initiatives vont dans ce sens, même dans le monde de la formation continue, c'est-à-dire dans l'entreprise, pourtant indéniable royaume du costume de sérieux et de gravité !

L'ENQUÊTE, UN FORMAT AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE

Pour aller plus loin, Coopacademy a imaginé un format de cours innovant et immersif. Une enquête pédagogique avec Cluedo, où l'apprenant incarne le Colonel Moutarde et doit résoudre l'énigme de la mort de M. Lenoir. Les utilisateurs devront mobiliser leurs compétences en matière d'esprit critique, de négociation, d'écoute active, d'empathie... Des compétences sérieuses, utilisées sans même sans rendre compte, comme si on jouait à un jeu de société !

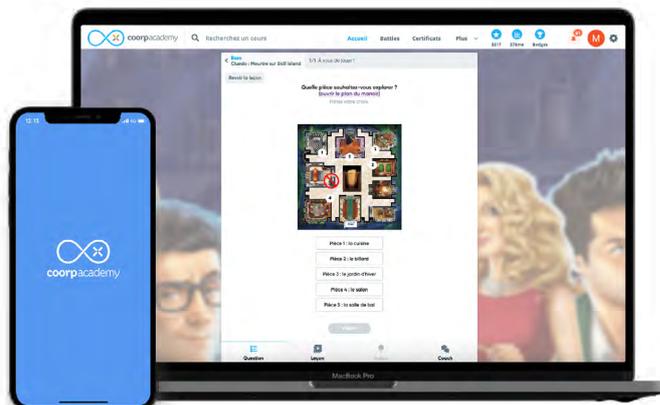
En effet, l'apprentissage par l'enquête est une méthode reconnue pour éveiller la curiosité de l'apprenant suscitant chez lui un questionnement et en l'incitant à effectuer ses propres recherches. Celui-ci devient acteur de sa formation, en avançant par tâtonnement et allers-retours tout au long de l'investigation et en formulant à la fin ses propres réponses. Cette approche favorise ainsi l'acquisition des connaissances.

Nous nous inspirons de ces principes pour créer des formats innovants, tout d'abord avec nos escape games (Black Hole, Le Forum de Babel), puis avec Suspects, série interactive en 3 épisodes sortie en 2020, et enfin avec Cluedo : Meurtre sur Skill Island, où l'apprenant doit effectuer des recherches et mener des interrogatoires pour élucider un crime. Nous avons à cœur de proposer à nos utilisateurs, chaque année, un nouveau format basé sur l'enquête.

Certes, il ne suffit pas de jouer pour apprendre. Toutefois, le jeu, par le plaisir qu'il suscite, la curiosité qu'il éveille et les émotions qu'il procure, est un levier majeur de motivation et d'engagement. Ce n'est pas un neuromythe : le jeu active le circuit de la récompense dans notre cerveau, ce qui libère de la dopamine, la fameuse molécule du plaisir. Or comme l'explique le neuroscientifique Stanislas Dehaene, « la curiosité fait partie intégrante de

notre biologie d'homme neuronal ». Le jeu, en captant notre attention et en piquant notre intérêt, s'impose donc comme un outil très efficace pour optimiser l'apprentissage.

En explorant le manoir de Cluedo, en interrogeant les suspects du meurtre de M. Lenoir et en les faisant découvrir des indices, l'apprenant devient le héros de sa formation.



LA MISE EN SITUATION, UN OUTIL IDÉAL POUR LA TRANSMISSION DES SOFT SKILLS

D'après le Forum Économique Mondial, l'esprit critique et la résolution de problèmes sont deux soft skills indispensables pour l'employabilité de demain. Mais comment aider les apprenants à affûter leur esprit critique, à se poser les bonnes questions, à analyser une situation de façon factuelle, à remettre en question leurs propres jugements ? Pour transmettre ces compétences, un enseignement traditionnel ne suffit pas : l'immersion dans une mise en situation s'impose pour inciter à la réflexion.

Pour reprendre l'exemple de Cluedo : Meurtre sur Skill Island, l'apprenant est plongé dans une enquête et doit déceler les biais cognitifs et arguments fallacieux employés, sciemment ou non, par les 5 suspects, en s'appuyant sur des documents pédagogiques. Il exerce ainsi concrètement son esprit critique.

Lorsque la série interactive Suspects a été publiée, 98% des apprenants ayant joué le cours disaient vouloir se former de nouveau à travers un format similaire.

Les cours qui racontent une histoire donnent envie de recommencer, ce qui favorise la formation en continu.





Pour Cluedo, le succès est tout aussi unanime. Déployé au sein de grands groupes tels que Société Générale, Michelin ou encore Intermarché, les apprenants ont « adoré » ce format qui « change des cours traditionnels » et qui « apporte de la ludification à un sujet pas toujours simple à aborder : l'esprit critique », selon l'enquête de satisfaction suivant le cours. Ce format replonge les apprenants dans un jeu mythique, au profit de leur montée en compétences.



plaignent de ne pas avoir le temps d'effectuer leur travail (Étude de Josh Bersin pour Deloitte), il ne s'agit plus d'ajouter des fonctionnalités ludiques et engageantes plaquées sur un protocole ennuyeux mais bien de partir d'un format engageant et d'y ajouter de l'apprentissage. En effet, nous pourrions parler de « gamification », mais cela sous-entend prendre quelque chose de sérieux et essayer de le rendre amusant, ce qui est souvent raté.

Si l'on rêve que les utilisateurs parlent un jour de nos contenus de formation comme ils le font à la machine à café en parlant de la dernière série à la mode, il vaut mieux faire l'inverse : partir des codes de l'entertainment, du jeu, et y ajouter du sérieux.

Alors, nous préférons parler d'entertaining : une contraction des mots entertainment + learning. Et si tout le monde s'y met, l'apprentissage tout au long de nos vies deviendra, d'un coup de baguette magique, un vrai conte de fée...

Le Story Learning, c'est raconter une histoire et donc, donner vie aux notions. De plus, en impliquant des personnages et des intrigues, nous ajoutons un facteur émotionnel à l'apprentissage, favorisant l'implication de l'apprenant. Alors que ces derniers peuvent parfois manquer de temps, ressource rare dans un monde où 2/3 des personnes se

Amal de Mittre



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

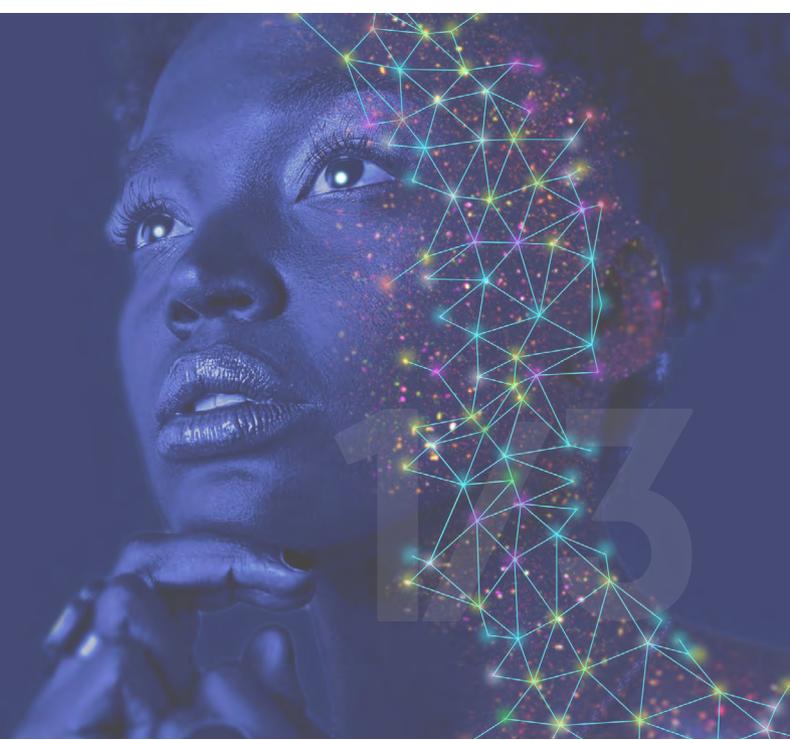


L'HYPNOSE COMME ACCELERATEUR DE CONFIANCE DANS L'APPRENTISSAGE



JULIEN MICHEAU

Co-fondateur d'HYPNOLEDGE



Un large panel d'études scientifiques avance que pour étudier la construction d'un bon apprentissage, il faudra considérer la sphère affective et émotionnelle de l'apprenant, d'autant plus pour appréhender une nouvelle langue. L'hypnose se concentre sur la conscience d'un individu et sur ses perceptions. Cet état va pouvoir orienter vers autre chose que la réalité de l'individu à un moment précis (Varin et al., 2013). Il va les amener progressivement à reconsidérer positivement leur relation à leur objet d'apprentissage, faisant émerger ainsi de nouveaux schémas de pensées et émotions positives.

LES CONTRIBUTIONS COGNITIVES À L'APPRENTISSAGE, ÉLÉMENTS CLÉS MAIS NON EXCLUSIVES :

Si l'on s'intéresse aux mécanismes cognitifs liés à l'apprentissage d'une langue étrangère, nous pouvons facilement identifier l'importance de la mémoire à long terme avec d'un côté la mémoire déclarative (la mémoire sémantique et épisodique qui permet de stocker les connaissances lexicales) et d'un autre côté, la mémoire procédurale (qui permet l'exécution d'habiletés motrices et cognitives notamment lorsqu'il s'agit de séquences, comme pour la construction de la grammaire.)

Une étude a observé l'impact du QI des enfants apprenant une seconde langue au début et après un an d'apprentissage. Le QI a joué un rôle sur la rapidité de progression mais les capacités d'inhibition étaient aussi très influentes (Woumans et al., 2019).

En effet, nous pouvons parfaitement utiliser notre cerveau et ses fonctions mémorielles pour développer des connaissances dans la langue mais être complètement inhibés à l'idée de la parler.

L'apprentissage ne peut se restreindre aux compétences cognitives, il doit s'appuyer sur les dimensions affectives. Ce sont celles-ci qui ont le pouvoir de donner l'impulsion, l'énergie, l'élan pour faciliter l'apprentissage ou au contraire le freiner : peur, stress, découragement, manque de motivation. Nous pourrions alors parler des croyances aidantes ou limitantes.

De nombreux psychologues comme Carl Rogers nuancent l'impact des fonctions cognitives pour insister sur celui apporté par la sphère affective et émotionnelle des individus.





2- LES CONTRIBUTIONS AFFECTIVES À L'APPRENTISSAGE, FACTEURS DÉTERMINANT POUR L'EXPRESSION LINGUISTIQUE :

Depuis 2016, la recherche s'intéresse de plus en plus à l'impact des émotions sur l'apprentissage et essaie de trouver des stratégies afin de favoriser un bon contexte émotionnel (MacIntyre & Gregersen, 2012) puisque celui-ci aura un impact sur la cognition, de la perception précoce au raisonnement (Phelps, 2006).

Trois facteurs affectifs majeurs impactent l'apprentissage : l'anxiété, l'estime de soi et les croyances.

Une étude sur l'anxiété réalisée chez 126 sujets témoins seniors et jeunes iraniens apprenant l'anglais a montré que l'estime de soi et le bien être psychologique sont deux facteurs qui influencent particulièrement l'apprentissage et la maîtrise d'une langue (Stevick, 1980). Cela prouve l'importance de la confiance en soi et de la gestion des émotions.

Les croyances limitantes représentent la réalité subjective qui structure notre relation au monde. Elles sont sans cesse stimulées par nos expériences, nos ressentis, nos émotions et influencent nos perceptions et nos réactions.

Elles interviennent fréquemment dans les blocages liés à l'apprentissage. Elles peuvent apparaître à l'école, lors d'un traumatisme, une moquerie ou une stigmatisation de l'individu. Elles se retrouvent souvent à l'origine de l'abandon de l'apprentissage d'une langue ou bien au blocage sur une méthode. Elles peuvent s'atténuer puis revenir des années plus tard lorsque nous souhaitons nous mettre ou nous remettre à l'apprentissage d'une langue étrangère.

Il est donc intéressant d'étudier comment l'hypnose, en agissant de manière holistique sur l'apprenant (dimension cognitive, psychologique et émotionnelle), a un intérêt d'être utilisée pour agir sur les 3 facteurs affectifs majeurs de l'apprentissage.

L'HYPNOSE, OUTIL D'OPTIMISATION POUR L'APPRENTISSAGE

L'expérience de DE VOS et LOUW (2011) a montré que l'hypnose a des effets bénéfiques sur l'apprenant tant sur la notion de concentration

que sur le bien-être émotionnel améliorant les performances scolaires.

En effet, lorsque nous sommes en état d'hypnose, notre attention est focalisée sur un seul sujet mettant entre parenthèses le parasitage des pensées.

Dans cet état hypnotique, il est possible de transformer les croyances limitantes en vertueuses et ainsi travailler sur l'estime de soi.

L'hypnose réduit l'anxiété. En apprenant dans cet état, ce que l'on pensait être difficile s'avère facile, générant de la confiance en soi et l'envie de s'exprimer. De nouvelles connexions neurologiques se construisent permettant de s'exprimer de manière plus fluide.

C'est ainsi que nous pouvons aisément comprendre le cercle vertueux qu'apporte l'hypnose...

Vous apprenez dans un état de concentration optimale, le stress est réduit, cela vous procure une sensation agréable de réussite, d'émotions positives. Les sécrétions de dopamine renforcent la motivation, le sentiment d'aisance, de confiance, vous osez alors parler en confiance.

L'hypnose est utilisée quotidiennement dans le domaine de la médecine comme outil dans les services d'anesthésie, de pédiatrie et tout ce qui est en lien avec les traumatismes.

Amener l'hypnose au service de l'apprentissage constitue donc une réelle marque d'innovation, non pour apporter quelque chose de magique mais simplement pour permettre à tout individu désireux d'apprendre, de se placer dans les conditions optimales pour atteindre son objectif.

«Lorsque nous entrons en hypnose, notre monde intérieur devient le sujet de notre concentration. Nos sensations, nos émotions et nos comportements sont modifiés, nous libérant de notre conditionnement mental et de nos croyances.» - Dr Bertrand PICCARD, psychiatre et explorateur.

Julien Micheau





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

TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

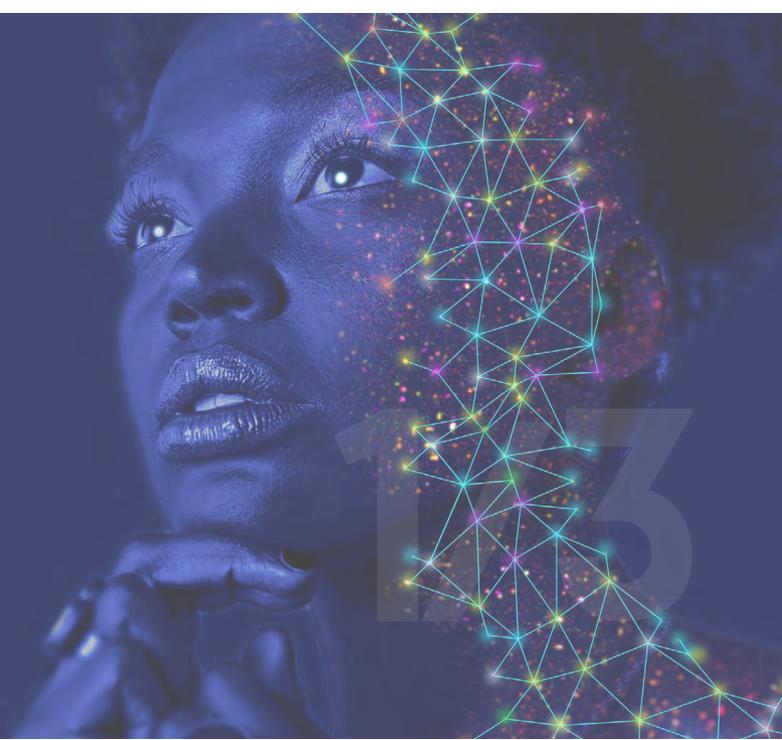


LA LUDOPEDAGOGIE AU SERVICE DES COMPETENCES



FABRICE CAUDRON

Maître de conférence IAE de Lille



28

Comment sensibiliser des étudiants de Master à l'importance des softs-skills en contexte professionnel? Comment former les étudiants aux concepts de base de la stratégie d'entreprise ? Pour répondre à ces questions, le formateur ou l'enseignant trouvera un grand nombre de méthodes pédagogiques. Il suffit de se rendre sur l'entrée « Pédagogie » de l'encyclopédie en ligne Wikipédia pour s'en convaincre : ce ne sont pas moins de vingt-quatre doctrines ou méthodes pédagogiques qui y sont recensées !

AVOIR RECOURS À UNE MÉTHODE PÉDAGOGIQUE C'EST FAIRE UN CHOIX DOCTRINAL

Du grec « paidos » : enfant et « agein » : conduire, élever, guider, le terme de « pédagogie » désigne l'art d'éduquer par l'intermédiaire d'actions visant à provoquer des apprentissages. Les méthodes pédagogiques sont à la fois nombreuses et imprégnées des conceptions philosophiques, religieuses ou spirituelles de leurs concepteurs. Ainsi, le contenu de la méthode Montessori n'est-il pas étranger à la foi catholique de sa conceptrice convaincue que « l'intellect de l'enfant ne travaille pas seul, mais, partout et toujours, en liaison intime avec son corps, et plus particulièrement avec son système nerveux et musculaire ». Né au Brésil en 1921, Paulo Freire a conçu une méthode d'alphabétisation des adultes qu'il défend dans son livre Pédagogie des opprimés et qui place l'étudiant comme co-créateur de connaissances. Derrière chaque méthode, à côté de chaque pédagogue, il y a une conception de l'humain et de sa condition. Comment expliquer le modèle démocratique d'une Sudbury school sinon par la conviction que les enfants n'ont pas besoin « d'être enseignés » et qu'une société démocratique ne peut advenir que si ses principes en sont vécus dès l'enfance ?

Ainsi, avoir recours à une méthode pédagogique c'est faire un choix doctrinal : une méthode renvoie nécessairement à une conception de l'humain et des relations interhumaines. L'enseignant adepte d'une pédagogie traditionnelle dite « descendante » placera le « savoir » et la « connaissance » au-dessus de tout le reste. L'étudiant est perçu comme un récipient vide à remplir de connaissances ; le contexte d'apprentissage ou la relation sont secondaires.





OBSERVER TOKYO PAR LA FENÊTRE DE LA CHAMBRE D'HÔTEL.

Vous êtes sur les bancs de la fac ou de l'école et vous suivez un cours d'initiation au management international. C'est votre premier cours, l'enseignant est passionné, c'est manifestement un pédagogue. Clou du spectacle, il vous annonce qu'il organise un voyage à Tokyo tous frais payés. Vous vous inscrivez sur la liste des volontaires, vous apprenez quelques mots de Japonais, vous vous renseignez sur les mœurs et les coutumes pour que votre voyage se passe le mieux possible. C'est le jour du départ, votre groupe est très motivé : tout le monde a lu de dernier Murakami, a acheté un plan de Tokyo et survolé le recueil de textes imprimés par l'enseignant sur les spécificités du monde des affaires au Japon. Arrivé à l'aéroport international de Tokyo-Haneda, le groupe s'installe à l'hôtel Nikko Narita juste à côté de l'aéroport. C'est là que l'enseignant vous annonce fièrement le programme qu'il a travaillé pendant des jours : le groupe restera à hôtel pendant les 5 jours que durera le voyage. Tous les jours vous mangerez à l'européenne afin de ne pas prendre de risque avec l'alimentation locale. A 9 heures, le groupe se retrouvera dans une des salles de conférence de l'hôtel pour un exposé quotidien de 2 heures sur la vie entreprise au Japon. Chaque après-midi, vous profiterez d'une projection d'un film de Haya Miyazaki. Tous les soirs vous retournerez dans votre chambre pour écrire une lettre à vos collègues restés en France... et vous préparez un exposé sur le Japon pour votre retour en France. Mettons fin à ce cauchemar. Personne ne voudrait d'un tel voyage. Si l'on voyage c'est bien pour rencontrer un pays et ses habitants. C'est pour vivre cette expérience de l'altérité et de l'inconnu qui nous fera grandir.

Alors pourquoi faisons-nous subir à nos élèves et étudiants ce que nous redoutons pour nous-mêmes ? Pourquoi leur propose-t-on un voyage sur place, sans gout et sans saveur, pour les former ? Quels peuvent-être les apprentissages dans un contexte si pauvre ?

Heureusement les écoles de management et les business schools ont fortement évolué. Ainsi y reconnaît-on de plus en plus l'intérêt de recourir à des pratiques pédagogiques qui ne laissent pas les élèves et les étudiants en situation de passivité, à observer Tokyo par la fenêtre de la chambre d'hôtel.

UN CONTEXTE QUI FAVORISE L'APPRENTISSAGE

D'abord le contexte : l'alternance. S'il s'agit de sortir de l'hôtel pour vivre l'expérience que l'on est venu vivre, le retour à l'hôtel constitue aussi un moment privilégié de réappropriation du vécu. Exercer un métier c'est certes mettre en œuvre des compétences pour répondre à des objectifs professionnels mais c'est aussi faire face à des problématiques qui parfois nous dépassent. Le temps de la réflexion et de la mise au point est une condition de l'apprentissage. Le temps « école » en contexte d'alternance c'est le temps du regard rétrospectif sur l'expérience. Un regroupement décontextualisé et sécurisé, où les enjeux sont laissés dehors. Ainsi les cours peuvent-ils devenir des lieux privilégiés de cette réappropriation de l'expérience à la lueur des connaissances qui y sont dispensées. Là encore les méthodes sont nombreuses. Elles ont néanmoins un point commun : rendre l'alternant acteur. Ne pas subir d'un côté une vie professionnelle sur laquelle il ne m'est pas donné le temps d'une prise de recul et d'un autre côté, ne pas subir une vie étudiante où ma place est d'être un présent/absent et de me taire. La ludopédagogie offre une possibilité.

L'USAGE PÉDAGOGIQUE DES JEUX

L'intérêt du recours au jeu est largement reconnu dans le monde de la formation. Le phénomène est plus récent dans le contexte universitaire et il n'est pas certain que l'on puisse déjà parler de reconnaissance. Il s'agit néanmoins de pratiques que se développent car elles proposent aux étudiants des situations décontextualisées et mobilisatrices de compétences transversales. De brillants collègues œuvrent dans ce sens (comme Philippe Lépinard à l'Université Paris-Est Créteil). La décontextualisation permet de s'entraîner dans les conditions d'un réel simulé sans avoir à subir les conséquences d'un mauvais choix. Dans le cas du détournement d'un jeu commercial, il est possible de mobiliser des compétences très diverses chez les joueurs : négociation ou communication par exemple. Selon le jeu choisi, on pourra cibler encore plus précisément les attentes.

Extrait d'un retour d'expérience d'étudiants après une séquence sur le jeu de stratégie « Mémoire 44 » (édité par Days of Wonder) : « La concurrence a été perçue comme une menace, on voulait aller au combat pour vaincre les régiments d'infanterie concurrents. On était sur une stratégie d'attaque tandis que les concurrents étaient en position de



défense. Nous étions en position de force car la concurrence préférait défendre qu'attaquer, elle battait en retraite. Nous avons plus facilement remporté la victoire lorsque nos effectifs étaient supérieurs aux adversaires car nous pouvions étendre la prise de terrain. Selon les cartes et les capacités qui étaient à notre avantage, nous avons pu être victorieux. En effet, certaines cartes pouvaient nous permettre d'activer plus d'unités que l'adversaire et d'attaquer plus souvent. Malgré tous les moyens qui nous ont permis de vaincre l'ennemi, le principal facteur qui nous a mené à la victoire a été la cohésion d'équipe, le partage de stratégie possible et l'anticipation de la réponse de l'adversaire. » Un peu plus loin : « Nous pouvons faire émerger plusieurs Facteurs Clés de Succès. La première est l'effectif : le nombre d'éléments d'infanterie et de chars présents sur le plateau. Un des Facteurs Clés de Succès est donc la concentration des efforts sur le point stratégique. Il y a aussi le champ d'action, dans quelle mesure nous pouvons agir et avec quels moyens. Moyens qui peuvent être matériels, humains et donc intellectuels allant de pair avec la stratégie opérée. »

Autre exemple : après une séance menée à l'aide du jeu « Citadelles » (Edge Entertainment-Ubik), les retours d'expérience ont pointé l'importance des apprentissages liés aux soft-skills, ainsi « pendant ce jeu nous nous sommes rendu compte que la capacité d'écoute et l'empathie est primordiale. Ce qui est également le cas en entreprise. En effet, pour comprendre les besoins des salariés, notre capacité d'écoute est primordiale afin d'anticiper une potentielle crise sociale. »

En reprenant les propos des étudiants à l'occasion des retours d'expérience, par le jeu il est possible 1) de faire un lien direct entre le vécu lors du jeu et les concepts d'un cours 2) de faire le lien entre le jeu et l'expérience vécue en entreprise (les analogies sont nombreuses) et, en dernier ressort 3) de relier le vécu en entreprise à des concepts (mais cette partie intéresse surtout l'enseignant-chercheur).

Deux conditions : remettre la connaissance et l'enseignant à leur place

La connaissance change de place. Dans le contexte d'un jeu, la connaissance sert à éclairer des situations vécues. Elle accompagne un apprentissage pour lui donner sens mais ne le surplombe pas. Elle devient également plus

relative car non présentée comme LA vérité. Ce qui est d'ailleurs plus juste par rapport à son statut épistémologique : un construit collectif réfutable au sens de Karl Popper. L'enseignant change de place. Comme il est surprenant de voir tant d'enseignants présenter le contenu de leur cours comme une vérité alors l'essence même de la connaissance est de se redéfinir, d'être infirmée, d'évoluer. S'il reste une source de connaissance, l'enseignant devient, avec la ludopédagogie, un facilitateur : il accompagne le groupe pour que l'expérience se déroule selon les objectifs qu'il s'est choisis.

EFFICIENCE ET LIMITES DU MODÈLE

Sur quelles bases garantir l'efficacité d'une approche ludique ? Faisons ensemble un pas de côté. Après Tokyo, direction votre canapé où se prélassent deux chatons nouvellement arrivés dans la famille. Ils font la joie de vos enfants, peut-être moins de vos rideaux. Vous vous émervez de leur vitalité, toujours en train de se mordiller les oreilles, de tenter de s'immobiliser, de se mettre des coups de patte dans le museau ou de planter leurs canines dans la jugulaire du frangin... que font-ils ? Ils jouent. Et dans le même temps, vous avez sous les yeux des tueurs sadiques en pleine séance d'entraînement. L'évolution ne fait pas de cadeaux. Si l'apprentissage n'est pas efficace, vous mourrez. Si vous ne savez pas planter vos crocs au bon endroit, c'est la famine qui guette (peut-être pas pour vos chatons). Des millénaires d'évolution ont sélectionné un seul mode d'apprentissage de la chasse chez les prédateurs juvéniles : le jeu. Devenus grands, ces mêmes prédateurs seront accompagnés par les adultes pour devenir enfin autonomes par imitation de ce qu'ils auront vu, par mimétisme.

Les compétences mobilisées par les humains dans le contexte de sociétés hiérarchisées complexes ne sont certes pas du même ordre que celles qui sont utiles dans la nature sauvage. Pourtant, pour ce qui relève de notre vie sociale, il s'agit bien d'un jeu au sens propre du terme. Un jeu social qui nécessite un regard réflexif et l'acquisition de compétences complexes plus que de savoirs présentés comme définitifs et immuables. « Un jeu dont la règle numéro 1 est la suivante : « Attention, ce n'est pas un jeu, soyons sérieux ! » (citation attribuée à Alan Watts par Paul Watzlawick dans son livre, Faites vous-même votre malheur)

Fabrice Candron



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?



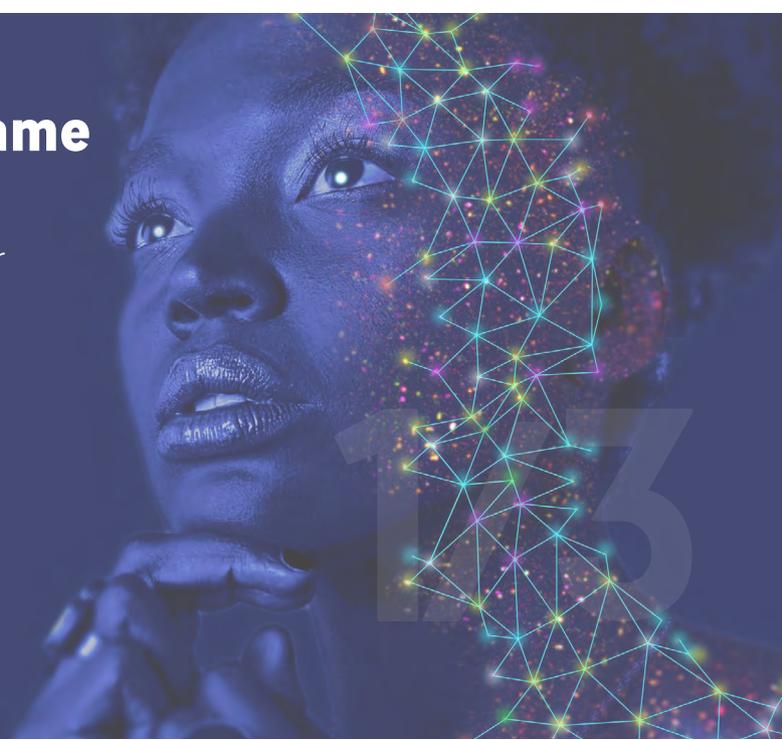
LA GAMIFICATION : CE N'EST PAS SERIEUX QUAND MEME !



COLLECTIF **My-Serious-Game**

Aurélie Pitault-Moreau, Ingénieure Pédagogique
Florent Teyras, Directeur Pédagogique
Julien Rocca, Responsable Innovation et Game Designer

MySeriousGame



En cette période mouvementée et incertaine, il n'a jamais été aussi important d'arrêter de se prendre au sérieux. Le sérieux bride parfois l'épanouissement de notre être profond, ligote les grains de folie, les postures décalées, celles qui font un pas de côté par leur humour, leurs idées, leurs comportements... Le sérieux étant perçu comme un gage de professionnalisme, on comprend pourquoi certains services RH et formation n'osent pas toujours aller à contre-courant de ce cliché collectif, et sont encore réticents à proposer à leur entreprise et à leurs collaborateurs, des formations gamifiées.

La cause ? Peut-être par ce qu'ils ont peur de ne pas être pris au sérieux, car « nous ne sommes pas là pour nous amuser quand même ! »

N'oublie-t-on pas un peu rapidement que nos premiers apprentissages, enfants, se sont faits par le jeu, et que la motivation et l'envie sont à eux seuls des moteurs d'apprentissage ô combien importants. Ils sont comme ce carburant qui permet de nous mettre en route et d'avancer vers l'apprentissage.

Pour nous éclairer sur le sujet de la gamification, de la pédagogie par le jeu, croisons les regards de plusieurs experts de la formation digitale, qui œuvrent au quotidien chez My-Serious-Game, créateur de formation numérique ludique et immersive.

*« L'essentiel est de ne pas souscrire à un exercice de style »
(Florent Teyras, Directeur Pédagogique)*

Si d'un point de vue techno-pédagogique, la pédagogie par le jeu est perçue sans équivoque comme un levier motivationnel fort pour la formation, c'est parce que les procédés ludiques sont au service de l'objectif à atteindre dans le cadre de la formation. En aucun cas, ils ne doivent être une surcouche, sans aucun lien avec l'histoire ou la thématique de la formation.

QUAND LE JEU S'INVITE DANS LA PÉDAGOGIE.

Parler de gamification de la formation, c'est utiliser les ressorts et mécaniques des jeux vidéo pour servir des objectifs pédagogiques. Cette forme de gamification est principalement utilisée dans le digital learning, dans une logique d'acquisition de savoirs. L'objectif est d'améliorer le processus d'apprentissage, de le rendre plus engageant et attrayant, et non de remplacer l'apprentissage par le jeu.





Lorsque l'on souscrit à l'existence de badges par exemple, on doit les corrélés non seulement à un parcours au long court, mais aussi leur attribuer une valeur symbolique qui sera en lien avec la thématique de la formation, le storytelling, ou même pourquoi pas la culture de l'entreprise, (si cela vient servir un objectif stratégique par exemple). Même si le badge s'inscrit dans le circuit de la récompense, ce qui va augmenter naturellement la motivation à poursuivre l'activité, il ne peut être perçu comme un simple accessoire, qui témoignerait d'un effet de gamification, sans en exploiter les ressorts pour servir la pédagogie. S'inspirer des mécaniques des jeux vidéo est une chose, les transcender pour leur donner une seconde utilité en est une autre. Transformons, par exemple, cette mécanique en l'obtention de contenus supplémentaires, qui viendraient soit enrichir un bloc de compétences, soit délivrer un contenu qui permettrait de répondre à une question dans un second bloc, ou bien qui délivreraient, une fois tous les « badges de contenus » acquis, une matrice complète sur une notion particulière, ou un résumé des essentiels à retenir. Là, on s'assurerait de donner plus de sens à nos fameux badges.

QUAND LA PÉDAGOGIE S'INVITE DANS LE JEU.

Lorsqu'il s'agit d'acquérir des savoir-faire, le serious game, ou jeu à intention sérieuse, est un très bon format puisqu'il permet véritablement de faire agir l'apprenant dans un univers. Ici, nous ne sommes plus dans des effets de « gamification », mais rentrons véritablement dans l'univers du jeu, où chacune de nos actions et décisions va impacter notre parcours. Nous apprenons en jouant, par un effet d'essai/erreur par exemple, ou en s'entraînant à.

La gamification de formations où l'apprenant est acteur demande de l'expertise en game design, de la culture vidéo-ludique et de l'expérience en tant que joueur. Elle sous-tend aussi un profond équilibre entre deux métiers, en apparence, assez différents.

« La gamification, ce n'est pas de la magie, c'est

de l'expérience et de l'ingénierie. » (Julien Rocca, Responsable Innovation et Game designer)

L'ingénieur pédagogique et le game designer n'ont pas la même culture. C'est un fait. Pourtant, leur démarche donne à voir de nombreuses similitudes.



Du point de vue du game designer et de sa méthodologie, l'histoire est secondaire. Il définit d'abord la cible, le parc informatique et le style de jeu. Ensuite, il établit les règles, les mécaniques de jeu ainsi que les ressorts qui peuvent exciter le joueur, comme notamment les difficultés auxquelles le joueur devra faire face.

De la même manière, l'ingénieur pédagogique place l'apprenant au centre, il utilise la création de persona pour comprendre la cible, il s'adapte aux moyens technologiques et informatiques de l'entreprise, et définit ainsi le ou les formats possibles, issus de ces 2 premières analyses. Ensuite, il créera un parcours pédagogique structuré à la difficulté croissante.

Quand l'un s'adresse au joueur, l'autre s'adresse à l'apprenant. Et ensemble, ils doivent s'adresser au joueur/apprenant. L'équilibre entre game design et ingénierie pédagogique requiert du savoir-faire. Chacun doit s'emparer de la culture de l'autre, et chercher le bon équilibre pour trouver l'alignement émotionnel entre le but d'un joueur et les objectifs pédagogiques.

C'est aussi à ce moment-là que le storytelling entre en jeu (sans faire de mauvais jeu de mots). Outil central de la technopédagogie pour capter l'attention et



susciter l'émotion, le storytelling est en game design plutôt secondaire. Une fois les règles et les mécaniques de jeux définies, on peut superposer presque n'importe quelle histoire. Un bon exemple est celui du premier Zelda. Dans la phase de développement du jeu, Ling évoluait dans un univers plutôt SF, ramassant des puces électroniques lui permettant de voyager dans le temps. Pendant cette phase de conception, son créateur est allé voir Peter Pan au cinéma. Le film l'a tellement marqué qu'il a complètement changé l'univers du jeu et sa direction artistique, sans rien changer aux règles et mécaniques de jeu déjà actées, preuve qu'à partir du game design, l'ingénieur pédagogique a toute latitude pour explorer un grand nombre d'univers narratifs.

SANS DIFFICULTÉ, POINT D'ENGOUEMENT.

Une fois les mécaniques de jeu comprises et l'interactivité maîtrisée par le joueur/apprenant, le game designer, comme le ferait l'ingénieur pédagogique avec les rebondissements de son storytelling, peut créer une difficulté dans l'expérience utilisateur. Dans Mario par exemple, le joueur apprend au début à se déplacer, à sauter, à interagir avec son environnement.

Mais quand il arrive dans un monde de glace, les connaissances qu'il a acquises dans les univers précédents sont challengées : son personnage glisse, la physique des sauts a changé et les ennemis n'ont plus tout à fait le même comportement. Il doit ré-apprendre, ajuster ses connaissances acquises, s'adapter pour monter en niveau. Et cette difficulté est aussi source de motivation, puisqu'elle donne du regain au joueur, le stimule. C'est comme en formation. Pour créer une progression, il faut des temps d'apprentissages, des temps d'assimilation, des temps d'évaluation (qui pourraient se comparer aux combats de fin de niveau de certains jeux vidéo), et des temps de stimulation où l'apprenant est à nouveau confronté à une difficulté, à une notion encore peu ou pas maîtrisée. Car pour monter en compétences, il faut aussi être confronté à ses incompétences. Si tout est linéaire, sans difficulté ni progression, le joueur

et l'apprenant finiront par s'ennuyer, perdront de vue l'objectif final, et décrocheront.

Et pour ne pas décourager le joueur / apprenant, il convient aussi d'adapter le jeu et le contenu à son niveau de compétence. D'où l'intérêt en formation des tests diagnostiques en début de parcours et de l'usage de l'adaptive learning.

D'ailleurs, les jeux vidéo font déjà cela depuis longtemps. Pensez aux jeux d'échecs en ligne, dans lesquels on affronte un adversaire virtuel. L'intelligence artificielle du jeu va, dès les premiers coups, adapter son jeu et sa stratégie au niveau du joueur.

Le sujet n'est peut-être pas véritablement de savoir s'il faut gamifier ou non une formation. Ce que l'histoire du jeu vidéo nous montre, c'est qu'elle a déjà expérimenté de nombreuses mécaniques, et qu'en faisant de la rétro-ingénierie, la formation digitale peut trouver des sources d'inspiration éprouvées depuis plusieurs années.

Sans compter que les collaborateurs d'aujourd'hui et de demain que les entreprises auront à former, seront pour la plupart issus des générations X ou Y, et qu'il faudra bien s'adapter à leurs usages et leurs comportements. N'oublions pas qu'ils sont baignés dans un monde hyperconnecté, avec un goût prononcé pour les jeux, les données, la compétition...

Et peut-être demain adhéreront-ils au monde "méta" proposé par le leader des réseaux sociaux, qui d'une certaine manière, fait de l'individu un personnage qui évolue dans un univers fictif, comme le font les jeux vidéo. Ne touche-t-on pas ici à une certaine forme de gamification de nos vies... ?

Annelie Potantti Moreau.
Florent Teyssie.
Julien Pocco.



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

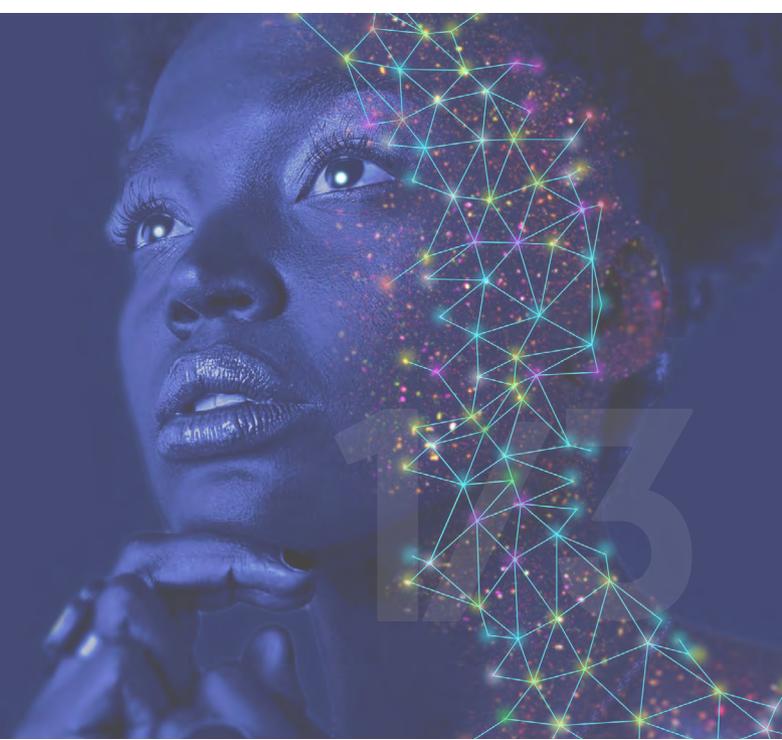


DLTE : LA METHODE POUR REUSSIR SES FORMATIONS A DISTANCE



MATHILDE ISTIN

Directrice déléguée d'ISTF



DLTE : La méthode pour réussir ses formations à distance a déjà séduit plus 1 500 certifiés. Crise sanitaire oblige, la formation à distance n'est plus un choix mais une nécessité. Comment faire alors quand on a passé tant d'année à hésiter ? Comment faire quand le digital n'est toujours qu'un épiphénomène dans l'entreprise ? Quel succès espérer après des milliers d'euros d'investissement pour si peu de résultats ? Ce sont ces questions auxquelles les formateurs indépendants, les directeurs d'organisme de formation ou encore les directeurs formations des entreprises sont confrontés chaque jour depuis des mois. Les réponses à ces questions sont désormais consignées dans la méthode DLTE.

LES GRANDS PRINCIPES DE LA MÉTHODE

La méthode DLTE est conçue comme un guide pas à pas, que chaque formateur peut suivre et mettre en œuvre de manière simple. Très loin des approches théoriques de la formation à distance, elle oriente ses utilisateurs vers le chemin le plus efficace. Son efficacité réside dans la recherche permanente du meilleur ratio entre le temps que devra passer le formateur pour concevoir son parcours de formation et la pertinence pédagogique proposée à l'apprenant. C'est cette recherche du parfait équilibre entre ces deux éléments qui fait le succès de la méthode.

Là où la tendance des derniers mois a consisté à faire du « présentiel projeté », c'est-à-dire des classes virtuelles de 3, 4, 5 voire 7 heures pour lesquelles les stratégies d'animation restent quasi identiques à celles du présentiel. L'ingénierie pédagogique DLTE est rythmée par l'alternance d'activités synchrones (en présence du formateur) et asynchrones (sans formateur) pour l'apprenant. Ce séquençage DLTE s'écrit d'ailleurs comme une partition de musique. Cette innovation propre à la méthode facilite grandement l'approche multimodale des parcours longs.

Par ailleurs, la méthode DLTE remplace le formateur (tuteur) comme le personnage central du dispositif. Le formateur n'est pas seulement l'animateur des séances pédagogiques synchrones, il est également l'animateur des phases asynchrones. Ceci pourrait être considéré comme une évidence. Pourtant, les formations à distance, qu'elles soient diffusées dans des grandes entreprises ou des petites structures, négligent de manière massive la place de l'accompagnement. Dans cette méthode,

30





on rappelle régulièrement que l'engagement de l'apprenant est absolument proportionnel à l'engagement du formateur.

Dernier élément important de la méthode, elle s'affranchit des technologies propres au digital learning. Elle ne s'y oppose pas mais n'en fait pas un prérequis. Avec ou sans LMS, avec ou sans outil-auteur, et quelles que soient les fonctionnalités de votre outil de visio-conférence, la démarche proposée peut s'appliquer. On pourrait même retenir de la méthode que moins l'outil est présent et plus le formateur devra l'être : c'est de ce point que la qualité de la formation naîtra.

A la différence des formations qui accompagnent les formateurs vers une nouvelle approche pédagogique propre au digital learning, la méthode DLTE livre une approche pragmatique et directement applicable.

UN SUCCÈS DE TERRAIN

Editée en avril 2020, la méthode a rencontré immédiatement un très grand succès avec plus 1 500 certifiés en à peine 1 an 1/2.

Ce succès est principalement dû aux résultats validés par ceux qui ont appliqué la méthode. Le pragmatisme de cette dernière se concrétise dans le quotidien de ceux qui ont été formés et certifiés.

Conçue en 3 blocs de compétences certifiants, elle permet à chacun de choisir son rythme et son niveau pour répondre au plus juste par rapport à ces enjeux opérationnels.

Avec cette approche un grand nombre de structures qui n'avaient jamais ou peu mis en place le digital learning ont mis à disposition de leurs stagiaires des parcours multimodaux en seulement quelques jours.

DLTE, apporte un accélérateur de satisfaction pour les formateurs, comme pour les apprenants en visant des objectifs simples et concrets déconnectés de toute dimension technologique pure. D'ailleurs, une bonne formation ne devrait pas laisser de souvenir de la modalité employée. On doit simplement se souvenir du résultat, de la satisfaction. Demandez à un lecteur alternant des livres papiers et numériques quel est son meilleur livre de l'année ? Il ne vous parlera jamais du support sur lequel il l'a lu. Il ne vous parlera que du fond. Il en va de même pour la formation. Ce n'est pas l'expérience technologique qui compte mais

l'expérience d'apprentissage. Avec la méthode DLTE, les apprenants sont considérés comme des clients dont la satisfaction viendra de la réelle expérience pédagogique multimodale. DLTE donne les clés à chaque formateur pour atteindre cet objectif.

La méthode DLTE a été conçue comme un plan de sauvetage mais elle s'est finalement imposée comme une solution de référence pour réussir sa transformation « digital learning ». Elle vient de fêter récemment son millième certifié en seulement 10 mois. Comment expliquer un tel succès ?

LES PIEDS DANS LES RACINES

La méthode DLTE, c'est avant tout une approche terrain, un ultra pragmatisme dépollué de toutes les fioritures ou travers des formations traditionnelles qui ont trait à la formation à distance, des conseils théoriques des formations universitaires, de l'endoctrinement marketing des vendeurs de rêve. Pas de solution magique. Pas d'outils révolutionnaires. Non, tout est remis dans les mains du formateur. C'est de lui, et que de lui, que viendra la magie du distanciel. Si beaucoup viennent participer à la formation comme on vient faire un stage pour arrêter de fumer, c'est-à-dire sans trop y croire, tous repartent en ayant la conviction que c'est possible, réaliste et totalement applicable. C'est ce que témoigne Christelle Pouget, formatrice professionnelle agréée dans les métiers du management de la performance, projet et supply chain et participante de la session des 1 000ème « La méthode DLTE est idéalement calibrée pour apprendre et mettre en pratique pour des personnes déjà en activité. Contenu clair et pertinent par rapport aux attentes. Je recommande vivement cette méthode ! ».





LA FORCE DE L'IMMERSION

L'autre clé du succès réside dans le côté immersif de la formation. La formation respecte à 100% les préceptes de la méthode DLTE. Vivre soi-même l'expérience que celle qui sera vécue demain par ses propres apprenants. Cette approche est à la fois un révélateur et un catalyseur. Presque une évidence pourrait-on se dire, et pourtant n'avez-vous jamais vu des formations traitant de la formation à distance se dérouler en présentiel ?

Quoi de plus efficace pour comprendre que l'engagement des apprenants est directement lié aux actions de tutorat et d'accompagnement qu'en vivant soit-même ces actions de tutorat.

« Très bonne expérience apprenant, transposable dans ma pratique immédiatement » raconte Lucile Debonnaire, coordinatrice Enseignement chez UNICANCER.

DES FONDATIONS SOLIDES

La certification DLTE ne prétend en aucun cas être les tenants et aboutissants de la formation à distance. Au même titre que passer le TOEIC n'est pas la ligne d'arrivée d'une carrière à l'international. La certification DLTE apporte des bases solides sur lesquelles vous pourrez construire votre accélération digitale. Si elle a connu dans un premier temps son succès auprès des structures qui initiaient le passage à distance, elle a également aujourd'hui trouvé sa place auprès des entreprises matures souvent équipées de LMS, outils auteurs et autres solutions technologiques. Elles ont tous ces outils, ont même parfois

quelques experts internes ... mais malgré cela elles n'arrivent pas à démultiplier l'usage du digital auprès de la majorité de leurs formateurs. DLTE est accélérateur considérable de cette dynamique car les formateurs prennent enfin du plaisir dans la formation à distance. Ils en comprennent le sens. « J'étais un peu sceptique sur cette méthode ... mais ça marche ! » témoigne Sandrine Collier, Learning Manager chez Air France Le Campus

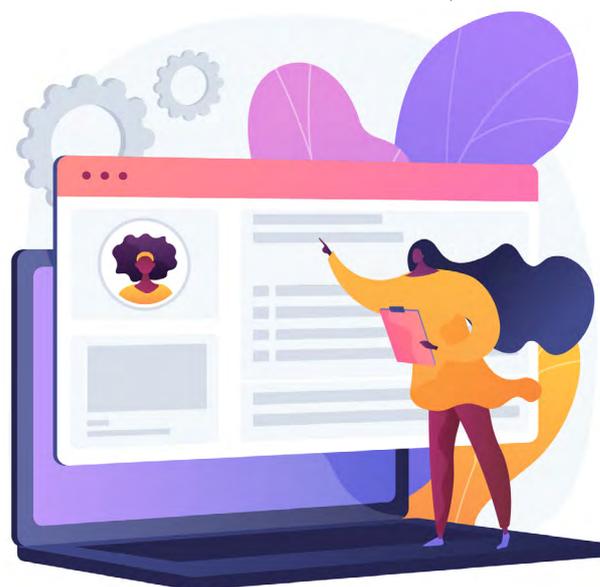
VERS PLUS DE CERTIFICATEURS DLTE

Fort de cet incroyable succès, l'ISTF souhaite désormais démocratiser sa méthode et est en train de signer des partenariats avec d'autres organismes qui pourront eux aussi former et délivrer la certification DLTE.

« Nous sommes bien évidemment pleinement satisfaits du succès de cette formation, mais nous sommes encore plus fiers des centaines de témoignages de nos clients qui valident la méthode en l'appliquant quotidiennement. C'est dans notre ADN de contribuer à la transformation digitale du monde de la formation. En tant que leader de ce marché, nous considérons qu'il est de notre devoir de faire profiter le maximum de formateurs de cette méthode. C'est pour cela que nous ouvrons à nos confrères la possibilité de la délivrer. » annonce Mathilde Istin la directrice opérationnelle d'ISTF.

Une belle opportunité pour les heureux élus de surfer sur la méthode et la grosse vague de formation qu'elle semble générer.

Mathilde Istin





DIGITAL LEARNING

**TIME TO... CHANGE
REINVENT
PROGRESS
RENEW**

LEARNING
19&20 OCT. / RENNES 2022 **SHOW**

19 & 20 OCTOBRE 2022
Rennes - Couvent des Jacobins

Plus d'infos

www.learning-show.com

Restons connectés



TECH & LEARN

PEDAGOGIE QUOI DE NEUF ?

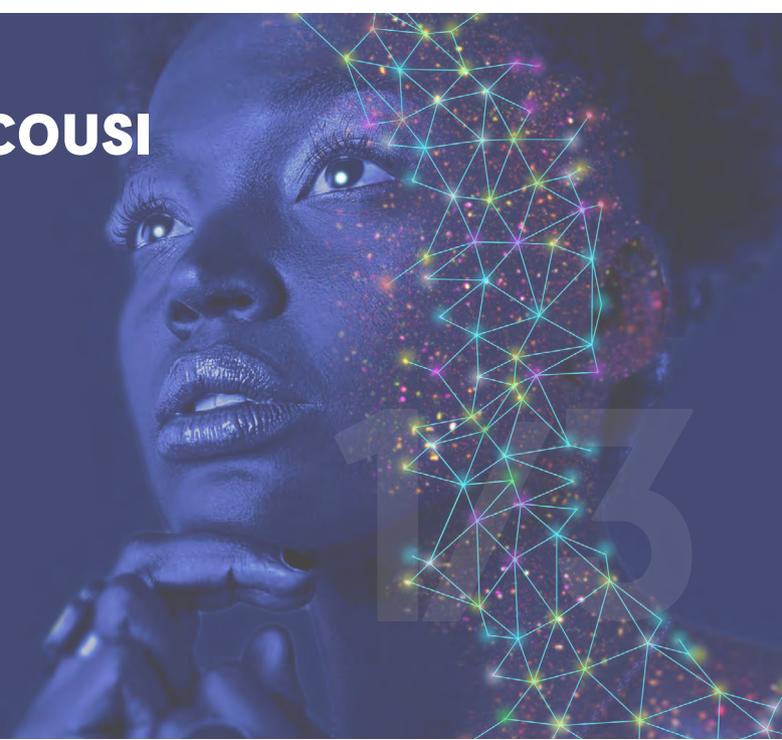


L'AUTO-COACHING : S'AFFRANCHIR DES COACHES



JULIEN LE PETIT MATTHIEU COUSI

Julien Lepetit, Head of Clients and Markets, Luminous
Matthieu Cousi, CEO and co-fondateur de Luminous





31

L'auto-coaching : s'affranchir des coaches pour sublimer le coaching et accélérer le développement des softs skills en entreprise ? Les soft skills sont stratégiquement importants dans le monde actuel de l'entreprise. Les solutions les plus répandues aujourd'hui ne permettent pas leur développement efficace à grande échelle. L'auto-coaching est une méthodologie émergente, à fort potentiel, constituant une alternative intéressante par sa frugalité en ressources, son impact rapide sur les comportements et une approche résolument digitale. Encore exploratoire, l'auto-coaching démontre des premiers projets riches en enseignements et laisse transparaître un futur prometteur.

Relativement méconnues en France il y a encore quelques années de cela, les soft skills sont bien identifiés désormais. La compréhension des enjeux autour des soft skills s'est fortement améliorée en France ces quelques dernières années. Le développement de ces soft skills constitue un chantier prioritaire pour beaucoup d'organisations en 2021, et beaucoup de dirigeants d'entreprises, responsables de L&D ou DRH expriment des frustrations quant à leur exécution. Manque d'adoption et d'engagement, impacts des formations difficilement mesurables, difficulté à maintenir les formations dans le temps, inertie dans leur déploiement, beaucoup de grandes entreprises sont encore aujourd'hui confrontées à la difficulté d'accompagner et développer leurs équipes à un rythme qui serait suffisant pour faire face à la rapidité des changements nécessaires.



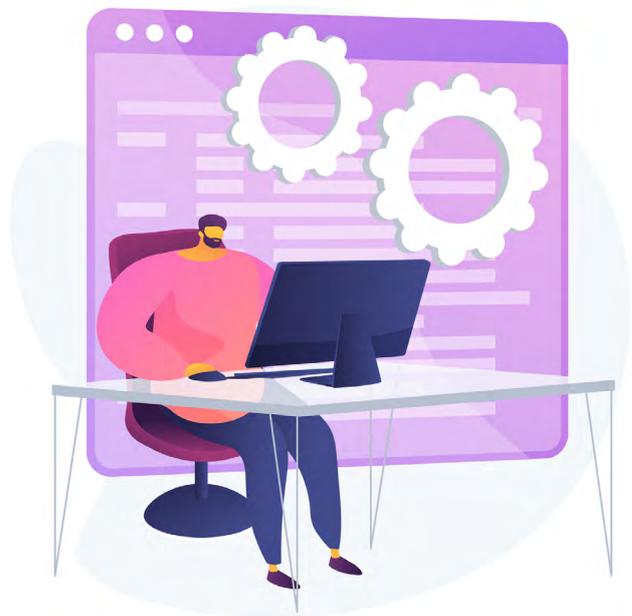
Pour pouvoir faire face à ces enjeux stratégiques, les clés de succès sont identifiées : scalabilité, impact des initiatives et formations, engagement des participants, apprentissage par la pratique (et non par la connaissance), idéalement en situation de travail.

Les grandes entreprises rencontrent des difficultés persistantes à faire évoluer les postures et soft skills de leurs managers et collaborateurs à un rythme qui serait en adéquation avec les changements rapides de leurs marchés.

Les solutions actuelles n'y répondent que partiellement. D'un côté, le coaching, qu'il soit proposé individuellement ou en collectif réduit, est source d'impact pour les participants, mais il reste difficilement scalable, par contrainte opérationnelle ou budgétaire. Les approches technologiques pour offrir un meilleur sourcing de coaches, et faciliter le matching avec les apprenants sont intéressantes et en expansion rapide. Financièrement, elles demeurent difficilement supportables pour une organisation cherchant à former l'ensemble de ses collaborateurs. De l'autre, les formations digitales (e-learning, MOOCs) permettent de proposer des contenus à l'ensemble des employés mais elles souffrent souvent d'un faible engagement et la posture d'apprenant est trop passive. L'auto-coaching (ou self-coaching) a pour ambition de venir compléter les offres de formation existantes, avec une méthodologie délibérément frugale et digitale pour insuffler une dynamique de changement plus rapide. Mais qu'est-ce que l'auto-coaching et comment croire que cela puisse répondre aux enjeux ?

L'auto-coaching consiste à placer l'apprenant au cœur de parcours introspectifs qui vont l'amener à changer de perspective sur ses façons de travailler, en situation de travail.

D'où vient le concept d'auto-coaching ? C'est en observant les travaux menés dans la vulgarisation des méthodes d'innovation technologique, et grâce à une compréhension avancée des méthodes de coaching que l'on peut dessiner les contours de l'auto-coaching. Dans le milieu de l'innovation et des start-ups, il y a eu ces dernières années une multiplication des ouvrages de démocratisation et d'apprentissage autonomes comme le Business Model Canvas, le Value Proposition Design de Strategyzer (<https://www.strategyzer.com/books>). Ils ont su guider et cadrer des individus et des équipes sans connaissances préalables avec



succès. La démonstration a ainsi été faite que sur la base de parcours guidés, s'appuyant sur des séries de questions ciblées et quelques éléments conceptuels, beaucoup des professionnels sont capables d'adopter de nouvelles façons de travailler sur des laps de temps compressés et de façon autonome. En parallèle, les bénéfices du coaching professionnel, au sens décrit et cadré par des organismes comme l'ICF ou l'EMCC, sont aujourd'hui largement reconnus. Ce coaching est percutant par sa capacité à poser un cadre et inviter la personne coachée à une introspection guidée lui permettant de modifier sa lecture, sa posture et son comportement au travail. Si les meilleurs coaches se démarquent par leur capacité à formuler finement les questions les plus impactantes, il est important de reconnaître la valeur intrinsèque du processus d'introspection. L'auto-coaching est une approche visant donc à mettre en place des processus d'introspection et de réflexion, par le questionnement, mais en s'affranchissant de la dépendance aux coaches.

Pour permettre des interventions à grande échelle, s'inspirer des principes de frugalité (Jugaad) pour une approche économique et accessible.

L'innovation frugale (Navi Radjou), visant à faire mieux avec moins de ressources, est source d'inspiration pour élaborer des solutions d'auto-





coaching qui permettraient d'accélérer les transformations en entreprise. Les principes clés de cette approche : démarrer avec des objectifs de réduction des coûts au centre des préoccupations. Les approches les plus innovantes de coaching se présentent en 2021 à des budgets avoisinant 2'000€/pers/an. En auto-coaching, pour des programmes comparables, les objectifs de coût se situent à moins de 300€/pers/an. Pour y parvenir, l'usage du digital comme pilier de scalabilité est essentiel. S'orienter résolument vers le digital doit permettre d'obtenir des effets de levier et de disposer de contenus de formation flexibles et individualisables. Le troisième principe clé de frugalité repose sur la mutualisation et le collaboratif. Dans la mesure du possible, utiliser les ressources en interne en introduisant de l'appairage entre pairs. Il est aussi possible de mutualiser certains enjeux et solutions en inter-entreprises. Dernier principe clé à retenir pour l'auto-coaching : l'expérimentation qui implique de ne pas attendre une solution aboutie pour lancer certaines initiatives. Le test-and-learn, permet de tirer des enseignements des vagues successives d'exécution. Des projets pilotes prometteurs en France, et en Europe, permettent de tirer de premiers enseignements et confirment des pistes d'amélioration pour renforcer la maturité de la méthodologie.

(a) L'auto-coaching appliqué aux soft-skills génère des prises de conscience et des changements de posture. Les retours des participants sont souvent éclairants : malgré les questions initiales sur la capacité d'impact de la méthodologie, les témoignages soulignent des moments d'introspection précieux qui permettent de reconsidérer leur posture et leurs actions, voire de tenter des changements en situation de travail avec des feedbacks immédiats. Ces résultats obtenus viennent renforcer les bénéfices des sessions d'auto-coaching et générer de la motivation pour les répéter.

(b) La motivation intrinsèque est pour le moment un facteur critique.

Les profils ayant le plus bénéficié des programmes d'auto-coaching ont pour le moment fait preuve de davantage de motivation intrinsèque. Comme pour beaucoup de programmes de développement personnel, il apparaît clairement qu'une communication adaptée, un marketing interne des formations proposées et des initiatives de renforcement de la motivation seront

indispensables, en tous cas dans un premier temps.

(c) Des sessions d'auto-coaching ciblées et personnalisées en fonction des métiers et individus est source distinctive d'engagement. Des contenus génériques faiblement customisés obtiennent des taux d'engagement problématiques, comparables à ceux des plateformes d'e-learning. Lorsque les apprenants ont la possibilité d'établir un lien direct entre le contenu d'une session et des challenges immédiats, issus de leur quotidien, leur engagement et implication sont nettement supérieurs et génère un levier de changement de comportement majeur.

(d) Le travail d'ingénierie pédagogique, de rédaction des sessions de questionnement et la création d'un environnement immersif sont indispensables en auto-coaching pour créer un contexte particulier dans lequel l'apprenant pourra faire preuve d'introspection, et d'honnêteté vis-à-vis de lui-même. Le manque d'authenticité est le seul frein structurel à l'auto-coaching dont il faut bien prendre la mesure. Les valeurs d'entreprise sous-jacentes doivent être lisibles pour encourager et rassurer dans la démarche de développement.

Les piliers de la méthodologie qui sont aujourd'hui en cours de développement comprennent la création d'insights et d'un effet « Wow » associé, l'exploitation de formats courts diversifiés pour proposer une expérience utilisateur en « snacking », le développement d'écosystèmes sociaux d'apprentissages dynamiques et adaptatifs aux différents profils d'apprenants et cultures d'entreprises.

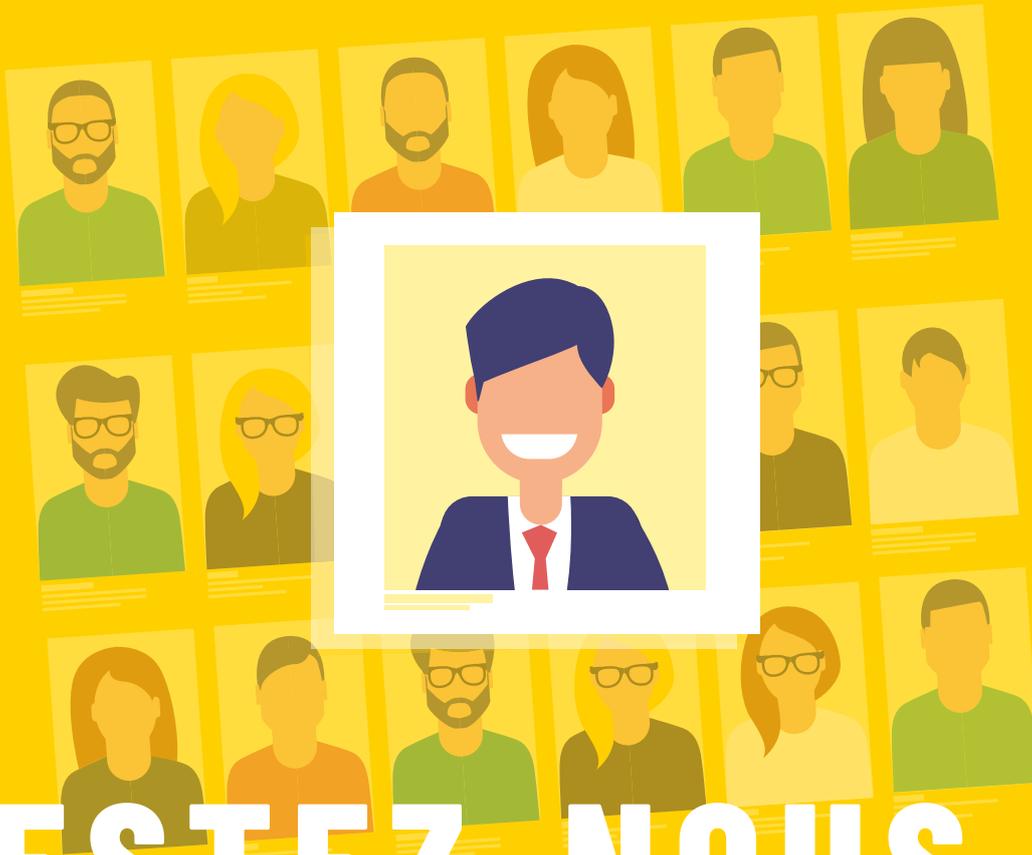
La méthodologie de l'auto-coaching émerge en 2021 comme un nouvel espace complémentaire et à haut potentiel pour le développement de toutes les compétences qui requièrent de la pratique plus que des connaissances. Particulièrement adaptée aux soft-skills, les perspectives intégrant des processus d'analyse de données poussée (ie. analyse sémantique), d'intelligence artificielle et de réalité virtuelle, sont à l'étude et prometteuses. A terme, la méthodologie de l'auto-coaching pourrait parvenir à mettre dans toutes les mains des « pocket-coaches » permettant des cercles vertueux de développement continu, en situation de travail.

Julien Lepetit & Matthieu Cousi



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



EPOKA

Senior Compagnie
... Plus qu'une offre, une expérience

THALES

SMART DATA
POWER

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

MAGR RH

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, Gaele Roudaut et Brigitte
Taschini

Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hu-
bert Landier, Brigitte Taschini

Contacts
MAGR RH, 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

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**