

MAGR^H

NUMÉRO 16 • TECH & LEARN • FEVRIER 2022

FUTURE OF LEARNING

IA, DATA, REALITES VIRTUELLES
PEDAGOGIE(S) QUOI DE NEUF ?
TENDANCES MARCHE/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**





**Il est des
croise-
ments
d'opportunités
qui facilitent
les mutations
profondes de tout un**

secteur. Je veux bien entendu, parler de la formation. Dans la lignée de la loi Avenir de septembre 2018 qui confortait l'individu comme acteur de son développement professionnel et qui ouvrait la voie à des cohortes de nouvelles méthodes pédagogiques, l'innovation technologique, l'exploitation tous azimuts du numérique, permet aujourd'hui des (é)volutions dans tous les parcours d'apprentissage.

Le MagRh, pour accompagner ces bouleversements, avec l'appui incontournable de Edtech France et de Yannig Raffenel s'est mis en 3... ou en 4 si vous comptez le numéro que vous avez sous les yeux. Un numéro par mois depuis janvier et aujourd'hui ce numéro « compil », véritable arrêt sur image de ce que peut être le learning en Avril-Mai 2022. Les rédactrices et rédacteurs de ce nouvel ouvrage de référence ont redessiné les contours mais aussi les futures ouvertures de ce domaine qui nous est si cher.

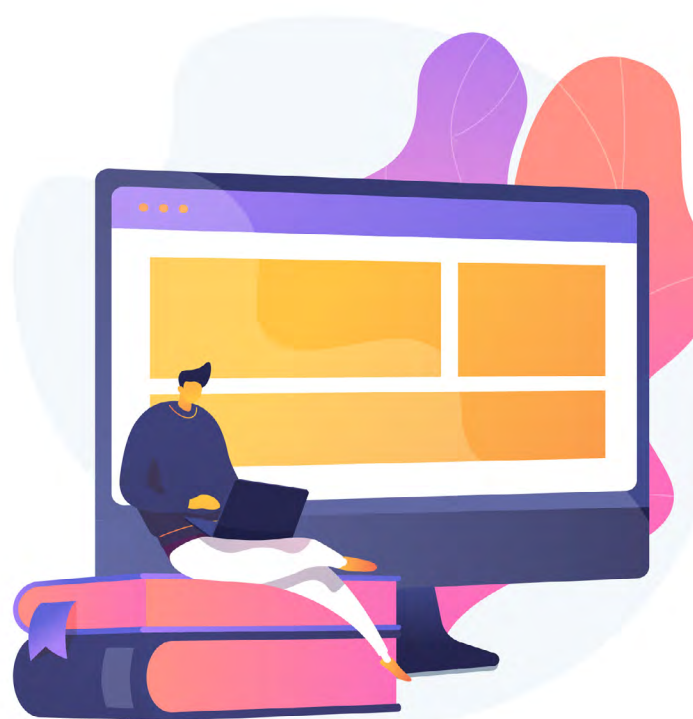
Il ne sera plus possible de nier le fait que le « learning » est devenu en quelques années un investissement incontournable aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise. Peu importe le regard des comptables, puisque l'entreprise est en grande partie le financeur de la formation, elle peut être fière du bond technologique

réalisé pour permettre à chacun de coller au plus près des orientations stratégiques et du développement des compétences. Avec la capacité utile d'évaluer le bénéfice pour les acteurs de ces pratiques (ROI), il restera à mettre en évidence les nécessités préalables d'une adéquation éthique à ces nouvelles technologies, et à la vitesse où tout cela se fait, ce n'est pas une mince affaire.

Mais assez parlé, Yannig Raffenel et Michel Barabel sauront bien mieux que moi ouvrir ces dossiers. Pour ma part, je prend rendez vous pour tenter, dans quelques mois, grâce aux amis experts et spécialistes, de vous proposer un futur numéro exceptionnel MetaMagRh... Il n'y a pas de raison de ne pas pouvoir explorer nous aussi les frontières de ces nouveaux territoires.

Bonne lecture chers amis, et toute notre amitié qui n'a rien de virtuelle, soyez en certain...

André Perrot



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH





- 00** Future of Learning.
Michel Barabel & Yannig Raffenel
- 01** Comment l'immersive learning stimule notre cognition, Gaëlle Da Costa Giustiniani
- 02** Immersive learning et Développement des compétences avec une approche « ROIste », D. Delaunay
- 03** Le learning by doing en réalité virtuelle, un premier pas vers le métavers, Laurence Descamps
- 04** Pourquoi la XR est particulièrement efficace en formation, Jérôme Poulain
- 05** Les apprentissages immersifs à base de réalité virtuelle, Jean-Roch Houllier
- 06** Sensibiliser au Handicap avec la réalité virtuelle, Sofia Rufin
- 07** IA, Data et Learning, vers une organisation apprenante augmentée, Thierry Bonetto
- 08** Adaptive learning, personnaliser l'apprentissage pour faire réussir tout le monde, Nicolas Bourgerie
- 09** Une IA éthique, sociale des initiatives DEI, José Alberto Rodriguez Ruiz
- 10** Le bon, la brute et le truand. Un remake ? Lionel Prud'homme
- 11** Apports de l'IA dans les environnements d'apprentissage, cas d'usage du NLP en formation d'adultes
- 12** Adaptive learning et Soft Skills, un dispositif qui met du sens et de l'impact Selim Saadi
- 13** Quels outils numériques pour les organismes de formation en 2022 Jean-Luc Peuvrier
- 14** Quel est le meilleur moyen d'exploiter vos données d'apprentissage ? Etienne Maitreau
- 15** Aller plus loin que le Blended Learning en 2022, la formation donne le LaaS Johan Michel
- 16** Le futur des connecteurs et API pour la formation, Elliot Boucher
- 17** Conception Learning, quelle place accorder aux outils auteurs ? Philip Moore
- 18** La blockchain, le nouveau passeport compétences ? Luc Jarry-Lacombe
- 19** Iceberg de l'apprentissage, les bonnes pratiques pour que votre parcours de formation ne finisse pas comme le titanic, Anne Sophie POUVREAU
- 20** Quand apprendre signifie intégrer l'accélération du temps et des transformations technologiques, Claudine Pieron
- 21** L'identité, socle fondamental du développement des compétences, Jeremy LAMRI
- 22** La Learning expérience. Voyage au pays des compétences, Maxime de PREMILHAT
- 23** Plus on regarde le parcours, moins on regarde l'apprenant. Alexandre MALAREWICZ
- 24** Apprendre à apprendre
Florence GOUNEL
- 25** Apprendre de l'apprenant : quand c'est à ceux qui forment de relever le défi. Pavlena DOBREVA et Galien RIPOCHE
- 26** Blended Learning : Le futur de la formation à l'ère du travail hybride. Manon CONSUL
- 27** Formation comodale et hybride, le nouveau paradigme post-covid 19, Romane TRAGIN et Stéphane BARBATI
- 28** Blended learning, la formation multimodale au service de la pédagogie, Nicolas CARVALHO
- 29** Le vidéo-learning interactif, moteur pédagogique de notre temps, Sébastien d'ALBERT LAKE
- 30** Comment intégrer efficacement la neuropédagogie dans sa formation ? Guillaume COPPIN
- 31** Learning by doing, nouvel eldorado des départements formation, Pierre LEROUX
- 32** Utiliser le eDoing, pour passer de l'intention à l'action, Alice LOESCH
- 33** La formation en entreprise simulée au service de l'employabilité des apprenants
Laurence NOTTELET
- 34** La simulation d'entraînement : le chemin le plus court entre le digital et l'expérience terrain, Lea RENAULT
- 35** La pratique, indispensable pour acquérir de nouvelles compétences,
Carole MONNIER et Guillaume JAUMOUILLE
- 36** AFEST : Comment passer à l'échelle ?
Marc DENNERY et Ahamed KABECHE
- 37** Quick Learning : quand la production et la consommation de contenu sont toujours plus fast
Raphael MAISONNIER



- 38** Innover en formation en temps de crise ? le Frugal learning vous attend ! Anne GRJEBINE
- 39** Le social learning, le secret de l'engagement Delphine MORISSET
- 40** Regards croisés entre experts métiers sur le social learning, Sophie LAZARD et Sylvain TILLON
- 41** Pourquoi les tests sont plus forts comme outil d'apprentissage que la formation elle-même ? Sally Ann MOORE
- 42** Expérience apprenants, micro-learning et efforts d'apprentissage, Mahé BOSSU et Patrick STORHAYE
- 43** Le micro-learning rend la formation et les RH agiles, Vincent CALTABELLOTTA
- 44** Story Learning, l'histoire de la princesse au cours dormant, Arnould MITTRE
- 45** L'hypnose comme accélérateur de confiance dans l'apprentissage, Juilen MICHEAU
- 46** La ludo-pédagogie au service des compétences Fabrice CAUDRON
- 47** La gamification : ce n'est pas sérieux quand même, Collectif, My-Serious-Game
- 48** DLTE : la méthode pour réussir ses formations à distance, Mathilde ISTIN
- 49** L'auto-coaching : s'affranchir des coaches, Julien LEPETIT et Matthieu COUSI
- 50** Social Learning : Stimuler l'engagement des apprenants grâce à des espaces de partage. Anissa Ben Abderrahmane

- 51** Crise sanitaire : quelles réelles leçons pour la formation à distance. Marc Poncin
- 52** Editeurs EdTech : qui restera ? Cyril Bedel
- 53** L'avenir numérique de l'éducation : 3 éléments de réflexion. Gabrile Escobar-Mesley
- 54** Nos tendances pour le Digital Learning Jean-François le Cloarec
- 55** L'explosion du free-lancing dans la formation Dorian Le Moal
- 56** Les entreprises face aux difficultés en langue française de leurs salariés. Mélanie Vienot
- 57** Apprendre de l'apprenant, quand c'est à ce qui forment de relever le défi. Claire Garcin-Duffner
- 58** Marketing de la formation. 5 points clés à emprunter aux stratégies marketing. Marion Garnier
- 59** 1 salarié sur 2 n'est pas satisfait de la formation proposée par son entreprise. Clément Meslin
- 60** Approche par les compétences et lien avec la formation de quoi parle-t-on ? Louise Michel
- 61** De l'analyse des besoins de formation à l'analyse des besoins en compétences. Lauriane Valot
- 62** 3 angles d'attaque pour une culture de l'apprentissage moderne et pérenne. Maarten Franken
- 63** Formation vs Montée en compétences : le combat est lancé. Jonathan Piarrat
- 64** Référentiel de compétences : bientôt la fin des migraines. Antoine Amiel et Pascaline Barbaud
- 65** La fin du CPF et du répertoire spécifique est-elle programmée ? Marc-Noël Fauvel
- 66** Formation et RH : des outils révolutionnaires pour une nouvelle ère digitale. Eve Laure Alcina
- 67** Développer les soft-skills : passer de la réalité à la pratique. Sophie Lordet
- 68** Faut-il être certifié pour être reconnu ? Jean-Christophe Chamayou
- 69** Digitaliser durablement le processus de validation des compétences. Alexandre Roussel
- 70** Développer ses compétences managériales pour manager dans l'incertitude. Jonathan Kraemer
- 71** Engagement ? et si on se faisait un peu confiance ? Anna Suchodolski
- 72** Formation professionnelle, ne négligez pas l'évaluation ! Christopher Sullivan
- 73** Optimiser l'impact d'un dispositif de formation Gaëlle Bassuel



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



AVANT PROPOS

FUTURE OF LEARNING



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.

1/3

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 ed-Tech France (Big thank's Anne-Charlotte Monneret) et au Lab RH (Clément Lemainque et qu'Alexandre Stourbe : merci) de nous aider à 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, 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 avons décidé de conserver cette structuration pour vous proposer un MagRH grande nature (c'est quand même un gros bébé de plus de 300 pages), véritable MOOK (association de magazine et de Book/livre) pour y voir plus clair dans ce champ de l'apprentissage en pleine ébullition.


TECH & LEARN
SOMMAIRE

 Soutenez-nous sur **tipelle.com**

 Téléchargez les
précédents numéros du MagRH




La première partie du MagRH est dédiée aux buzz technologiques du moment : la XR, le métavers, l'IA, la data et autres LMS. Il y a une logique à tout cela. Explorer le futur de la formation et du digital nous amène automatiquement à parler de la XR (la Réalité Virtuelle + la Réalité Augmentée) et du métavers.

En tant que participant au CES Las Vegas, Yannig a eu l'occasion unique d'aller vérifier si les innovations annoncées par les acteurs et les experts étaient vraiment visibles et remarquables. Force est de constater que oui, la XR est définitivement très présente. Par exemple dans le monde médical, la possibilité de s'exercer pour maîtriser le bon geste est évidente. La manipulation d'accessoires techniques couplés au casque de VR permet d'offrir des espaces d'entraînement aux bénéfices immédiats.

Mais c'est du côté de la Réalité Augmentée utilisée en formation que les nouveautés présentées sont les plus spectaculaires. Désormais des plateformes logicielles permettent de rassembler autour d'objets virtuels des apprenants présents sur site ou à distance, accompagnés par leur formateur. La XR n'est plus synonyme d'isolement pour l'individu avec un casque sur les yeux, mais au contraire, de mise en situation collective d'apprentissage avec et par les autres. Les nouveautés dans le domaine offrent enfin des moyens technologiques facilitant le social learning, terreau des apprentissages.

Autre nouveauté, les interfaces graphiques des mondes où se retrouver pour échanger et apprendre ensemble, ne sont plus des voyages, 20 ans en arrière, dans des univers de type « Second Life » que seuls les passionnés de jeux vidéo vintage peuvent réussir à apprécier. Désormais les individus sont présents sous forme d'avatars à base d'images réalistes. Ils évoluent dans des espaces ergonomiques pensés pour guider les apprenants et cela change fondamentalement l'expérience.

Reste cependant à lever les doutes concernant l'impact énergétique qu'induisent ces types de ressources. Très haut débit de bande passante, 5G requise, matériels dernier cris

(lunettes ou casques), sont autant de freins à court et moyen terme pour envisager des déploiements de dispositifs au bénéfice du plus grand nombre... et de la planète.

Autre tendance lourde, portée spécifiquement par des startups françaises, ce sont les innovations issues des sciences cognitives et mises en œuvre via l'Intelligence Artificielle qui représentent des pistes opérationnelles de transformation effective de la formation. On retrouve ces apports dans des approches différentes, basée par exemple sur l'utilisation de l'hypnose, proposant des robots tchat « bots d'apprentissage », construisant de l'adaptive learning afin de renforcer la mémorisation, ou centrées sur le développement des compétences transversales des apprenants.

Le point commun de toutes ces approches, c'est qu'elles sont centrées sur l'utilisateur des ressources. Tout ce qui permet de mieux le connaître, de comprendre ses mécanismes d'apprentissage, est utilisé pour proposer des solutions qui mettent l'apprenant au centre des préoccupations. On est bien loin de la vision très descendante de la formation, portée par le e-learning version années 2000 et ses cortèges de LMS et de catalogues longs comme le bras... non utilisés.

La deuxième partie du MagRH est dédiée aux questions de Pédagogie. Ce champ du learning est également 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.

Enfin, la troisième et dernière partie de notre 16ème dossier traite du développement des compétences. Il aborde trois thématiques :

1. Les tendances du marché : Quelles leçons tirer de la crise sanitaire ? Après l'accélération du digital learning « grâce au covid », quelles évolutions ? Quels éditeurs edtech vont s'inscrire durablement dans le pays du learning ? Quel avenir numérique pour l'éducation ? La fin du CPF ? Retour sur l'explosion du freelancing ;,...
2. Les bonnes pratiques : comment éviter qu'un projet de digital learning dérape ? Quelles stratégies marketing pour maximiser l'impact ? Comment faire progresser ses collaborateurs en français, Comment développer une culture d'apprentissage

pérenne et moderne ? Développez ses compétences managériales pour manager l'incertitude ? Comment développer les softskills ?

3. La certification, l'évaluation et l'impact : faut-il être certifié pour être reconnu ? Quels sont les avantages d'un parcours de formation et de certification tout en ligne ? Formation professionnelle, ne négligez pas l'évaluation

Nous nous sommes demandés si l'avenir de la formation résidait dans ces promesses ? Sont-ce les révolutions attendues qui vont faire passer la formation dans le monde de l'agilité, de l'employabilité et de la transformation permanente ? S'agit-il de nouvelles manières de se former qui redéfinissent les modalités pédagogiques et le rapport au développement des compétences ? Ou n'est-ce qu'un énième habillage technologique visant à copier un réel peu performant, tout en se privant toujours plus des relations et du contact humain ?

Nous sommes tous en droit de nous poser ces questions, en regardant de plus près nombre d'appareillages numériques qui ont cherché depuis 20 ans à reproduire la formation présente... à distance ! Heureusement on peut voir émerger des innovations qui, elles, ne se contentent plus de digitaliser le vieux monde. Adieu les obsolètes «Systèmes de Gestion de l'Apprentissage» (ou LMS) basés sur les traces du temps consommé à se former, alors que cette notion de temps passé devant un ordinateur est un non-sens en 2022 !

Pour traiter de ces différents sujets, nous avons mobilisé les meilleurs experts. Un grand merci à nos 90 contributeurs : Sébastien D'albert-Lake (Kumullus) Eve-Laure Alcina (VideoTelling); Antoine Amiel (Learn Assembly); Pascaline Barbaud (Learn Assembly); Gaëlle Bassuel (YesWeShare); Cyril Bedel (Edunao); Nejma Belkhdid (Neurons); Anissa Ben Abderrahmane (Teach on Mars); Patrick Benammar (Renault); Thierry Bonetto (Learning Futures); Mahé Bossu et Patrick Storhay (Story RH); Elliot Boucher (Edusign); Nicolas Bourgerie (Teach Up); Vincent Caltabellotta (Yoomonkee); Nicolas

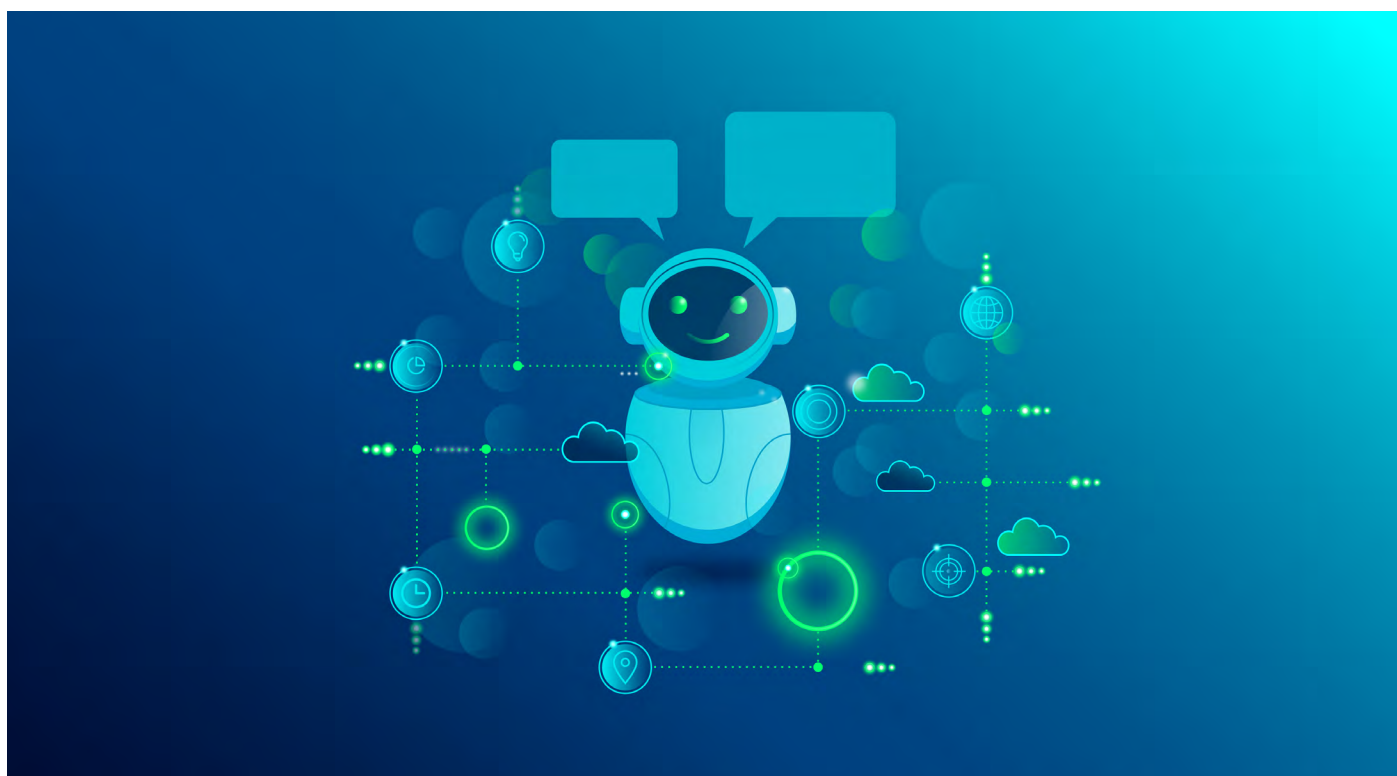


Carvalho (Edufactory); Fabrice Caudron (IAE Lille); Jean-Christophe Chamayou (Lafayette Associés); Manon Consul (Rise Up); Guillaume Coppin (XOS); Gaelle Da Costa Giustiniani (Reality Academy); David Delaunay (Come in VR); Marc Dennery (C-Campus) et Ahmed Kabèche (Orange); Laurence Descamps (Ipesland); Pavlena Dobrova et Galien Ripoché (Convictions'RH); Gabriel Escobar-Mesley (Barco weConnect); Marc-Noel Fauvel (Skills4All); Denis Floréan (IBM); Maarten Franken, (GoodHabit France); Claire Garcin-Duffner (RSIRI learning); Marion Garnier & Clément Meslin (Edflex); Florence Gounel (Neobrain); Anne Grjebine (Air France); Jean-Roch Houllier (Safran University); Mathilde Istin (ISTF) et Julien Lepetit et Matthieu Cousi (Luminous); Luc Jarry-Lacombe (BC Diploma); Jonathan Kraemer (Humans matter); Jérémy Lamri (Jobteaser); Sophie Lazard (Glowbl) et Sylvain Tillon (Le Bahut); Jean-François Le cloarec (E-Learning Touch); Dorian Le Moal (edtake); Pierre Leroux (Lemon Learning); Alice Loesch (Fifty); Sophie Lordet (Feelead); Alexandre Malarewicz (Empowill); Raphaël Maisonnier (FasterClass); Pierre Mathieu (Alternative Digitale); Etienne Maîtreau (goFLUENT); Yannick Meiller (ESCP); Julien Micheau (Hypknowledge); Yohan Michel (Speex); Louise Michel (Domoscio); Arnaud Mitre (Cooracademy); Caroline Monnier et Guillaume Jaumouillé (Cléone); Philippe Moore (Di-

dask); Sally Ann Moore (Learning Technologies France); Delphine Morisset (Beedeez); Laurence Nottelet (Afpas); Jean-Luc Peuvrier (Stratice); Maxime de Premilhat (Klara); Jonathan Pierrat (Flowbow); Claudine Pierron (APEC); Aurélie Pitault-Moreau, Florent Teyras et Julien Rocca (My-Serious-Game); Marc Poncin (UPEC); Jérôme Poulain (Audace Digital learning); Anne-Sophie Pouvreau (Newton Agence); Lionel Prud'homme (IGS-RH); Kevin Ramesan (X2o Media); Léa Renault (Serious Factory); José Rodriguez (Cornerstone); Mélanie Vienot (Projet Voltaire); Alexandre Roussel (TestWe); Sofia Rufin (5discovery); Nora Yannek (Neuronys); Selim Saadi (Karli Solutions); Anna Suchodolski (abby); Christopher Sullivan (ICDL France); Romane Tragin et Stéphane Barbat (Kalyzée); Lauriane Valot (Institut des Métiers du Learning First Group) et Olivier Wautier (Simundia).

Bonne lecture et espérons une mobilisation de la technologie via l'Intelligence Artificielle, la puissance des médias enfin utilisés à bon escient, et surtout des moyens au service d'une ingénierie de dispositifs laissant la part belle à l'accompagnement humain et à l'intelligence collective.

Michel Bamber & Yannig Raffener



EdTech France

Fédérer, Démontrer, Inventer, Diffuser



EdTech France fédère les acteurs de l'écosystème EdTech Français pour représenter aujourd'hui un réseau inédit de plus de 400 entreprises membres, des partenaires institutionnels et associatifs, de grandes entreprises et des institutions d'enseignement supérieur, tous intéressés par la transformation des apprentissages à l'ère du numérique.

EdTech France est à l'image de la diversité de l'écosystème entrepreneurial qu'elle représente : ses membres sont à la fois de jeunes startups comme des entreprises ayant atteint une vraie maturité, qui adressent des offres à destination de l'enseignement scolaire, de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle. Elle a pour ambition de démontrer, partout en France, la remarquable contribution du numérique aux pratiques pédagogiques et expériences d'apprentissages, et de promouvoir le savoir-faire des entreprises françaises à travers le monde.

Le pilotage opérationnel de l'association est opéré par sa DG, Anne-Charlotte Monneret.

Contacts :

contact@edtechfrance.fr

Plus d'informations, et pour s'abonner à leur newsletter mensuelle : <https://edtechfrance.fr/>

Linkedin : <https://www.linkedin.com/company/edtechfrance>

Twitter : <https://twitter.com/EdtechFrance>



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



FORMATION PAR LA PRATIQUE ET MEMOIRE EMOTIONNELLE. COMMENT L'IMMERSIVE LEARNING STIMULE NOTRE COGNITION



GAELE DA COSTA GIUSTINIANI

Expert XR Pédagogie et technologies immersives (VR / AR)
Immersive and digital learning manager

REALITY ACADEMY



1/3

Face aux enjeux de la formation, comment améliorer le taux de rétention et l'implication des apprenants dans leur parcours de formation ? L'Immersive Learning, allie technologies innovantes et sciences cognitives pour faire de l'expérience en Réalité Virtuelle un moteur d'apprentissage expérientiel et émotionnel. Analysons comment, grâce à une pédagogie ludique, active, interactive et immersive, notre cerveau ancre nos connaissances.

ET SI VOUS SAVIEZ RÉAGIR FACE À N'IMPORTE QUELLE SITUATION CAR VOUS L'AVIEZ DÉJÀ VÉCUE ?

L'obsolescence programmée des compétences est l'un des véritables enjeux du 21ème siècle. Alors, comment actualiser perpétuellement ses connaissances et être opérationnel en toutes circonstances ?

L'essor du secteur de la formation de manière générale montre bien le besoin d'apprentissage tout au long de sa vie. Mais face aux multiples modalités pédagogiques offertes par le développement des technologies digitales, on peut se demander lesquelles sont véritablement efficaces. Particulièrement quand on analyse l'échec cuisant des retours sur investissement de certaines expériences d'apprentissage concernant le taux de connexion, de complétude et surtout de rétention des apprenants, de ces dispositifs.

Le cerveau humain, économe et paresseux par nature a besoin d'être sans cesse stimulé pour enclencher le processus d'apprentissage et c'est précisément là que se situent tous les enjeux et perspectives de l'Immersive Learning.

En effet, de nombreuses études scientifiques démontrent que l'expérimentation et l'implication émotionnelle favorisent la capacité cognitive intrinsèque de l'individu.

On peut citer parmi elles, la théorie des marqueurs somatiques d'Antonio Damasio qui met en évidence un état de complémentarité entre émotions et facteurs cognitifs.

01





Ou encore, les 4 phases du cycle d'apprentissage expérientiel de David Kolb qui décrit le vécu comme premier lieu d'apprentissage ou de développement des compétences.

Mais alors comment l'Immersive Learning à travers des expériences en Réalité Virtuelle favorise notre cognition sur le long terme ?

Vraisemblablement, parce qu'il permet de concilier les 4 piliers de l'apprentissage développés par l'expert français en neurosciences Stanislas Dehaene :

- *L'attention, l'apprenant est totalement immergé dans son apprentissage.*
- *L'engagement actif, il est acteur et moteur de son parcours.*
- *Le retour d'information immédiat, il expérimente, vit les conséquences de ses choix et réajuste sa pratique instantanément à travers son vécu expérientiel et émotionnel.*
- *La consolidation, il assimile de manière inductive des principes et concepts grâce à la diversité des mises en situations favorisant ainsi sa capacité d'adaptation.*

De plus en plus démocratisées, les technologies immersives (réalité virtuelle, augmentée ou étendue) n'ont plus à démontrer leur pertinence dans une multitude d'applications très diverses : la sécurité au travail, la diversité en entreprise, le management, la vente, les soft-skills, les ressources humaines, la santé...

Dernièrement, une étude de PWC US a mis en lumière des chiffres à peine croyables concernant les résultats de l'apprentissage en Réalité Virtuelle versus des méthodes plus classiques.

Ainsi, les apprenants formés en Réalité Virtuelle se sentent jusqu'à 275% plus confiants à l'idée d'agir et mettre en pratique ce qu'ils ont appris au cours de leur formation. Une amélioration de 40% par rapport à la formation en salle de cours classique et de 35% par rapport à la formation en E-Learning.

Cette étude démontre aussi une attention et une rapidité de complétion de la formation des apprenants 4 fois plus élevées par rapport à une formation classique en présentiel. Le ra-



tio de 30 minutes de Réalité Virtuelle correspondant à 2 heures de formation en présentiel laisse la possibilité à des perspectives multiples concernant le potentiel de montée en compétence de chacun.

Pour finir, dans l'étude, les apprenants formés par la VR se sentaient 3,75% plus impliqués émotionnellement dans la formation comparativement à ceux formés en présentiel.

L'impact émotionnel favorisé par l'immersion est un facteur essentiel du déclenchement du mécanisme d'apprentissage chez l'être humain.

Les stimuli entraînés par la création d'émotions positives ou négatives provoquent un processus de remise en question des connaissances internes validées jusque-là par notre cerveau (nos biais cognitifs). Ainsi, celui-ci les reconnaît de facto comme obsolètes face à une situation donnée et il enclenche automatiquement un mécanisme d'actualisation des savoirs, actions ou pratiques dans ce même contexte.

Il va également pouvoir en tenir compte dans l'élaboration d'autres comportements pour des situations similaires ou qu'il identifiera comme ayant des similitudes.

C'est la faculté de l'Homme à savoir s'adapter à son environnement qui est directement liée à son apprentissage tout au long de sa vie et par concordance à son évolution.

Ainsi, selon les travaux de recherche de Martin M. Broadbelle repris et développés par Abraham Maslow : l'acquisition d'une nouvelle compétence débute par une prise de conscience de l'apprenant sur son besoin d'apprentissage.

Puis, le processus d'apprentissage démarre, stimulé par les dimensions émotionnelle et expérientielle. L'apprenant s'approprie et se familiarise avec les notions liées à cette compétence par ses expériences et expérimentations passives et actives jusqu'à ce qu'elles soient totalement assimilées par son cerveau.

Il devient alors capable de mettre en pratique

cette compétence de manière inconsciente pouvant ainsi effectuer d'autres tâches en simultané, l'expliquer et la transmettre.

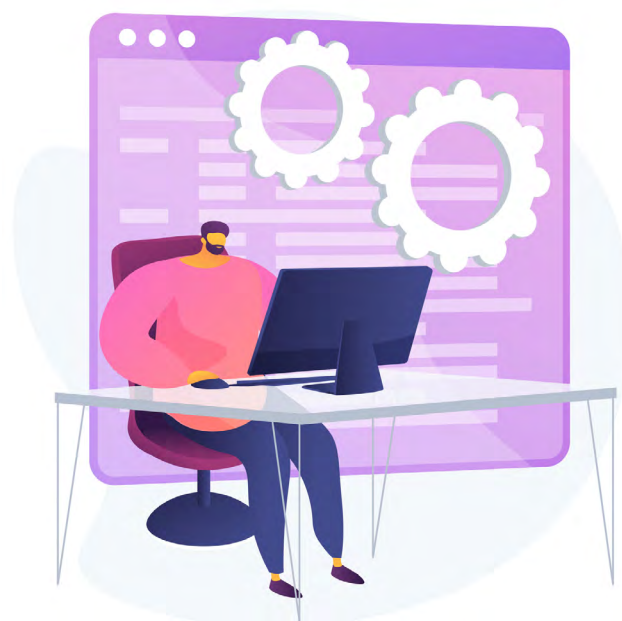
On voit très clairement que l'utilisation d'une pédagogie ludique, active, interactive et immersive via les technologies de Réalité Virtuelle favorise nettement la mise en place et l'avancement de ce processus directement lié à la dimension cognitive.

Nous ne sommes à date qu'aux prémices des possibilités qu'offrent de telles technologies. En effet, les perspectives d'évolution sont innombrables et restent à explorer notamment avec l'avènement du métaverse.

On peut tout à fait imaginer une transformation notable des usages et pratiques de la formation dans les années à venir indexée sur l'essor des technologies XR dans des mondes virtuels.

L'Homme trouvera alors le moyen de s'adapter aux nouveaux défis de ces environnements futuristes.

Gaëlle Da Costa Grunstiniani



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



COMMENT L'EXPERIENCE DE L'IMMERSIVE LEARNING PERMET DE DEVELOPPER LES COMPETENCES AVEC UNE APPROCHE ROISTE ?



DAVID **DELAUNAY**

Fondateur de COME IN-VR



1/3

Le retour sur investissement, qu'il soit pédagogique ou financier, est la condition primordiale pour que les technologies immersives soient intégrées de façon pérenne dans l'écosystème de la formation professionnelle. Vous retrouverez à travers cet article, deux cas concrets d'utilisation de la réalité virtuelle et vidéo 360° ayant induit des retours sur investissement remarquables, pour deux entreprises du secteur industriel et logistique.

Je vais commencer par vous partager une expérience personnelle que j'ai pu vivre en tant que dirigeant d'organisme de formation. Il y a quelques années, j'ai rencontré dans mon centre d'examen Serge, qui est chef d'équipe dans le secteur du nettoyage industriel, avec 25 ans d'expérience. Ce jour-là, Serge passe un examen théorique et pratique, afin de valider ses compétences selon un nouveau référentiel imposé par la branche professionnelle. Son encadrement l'envoie dans notre centre, sans préparation préalable, pensant qu'avec ses 25 années d'expérience, cet examen serait une formalité. Mais ce jour-là, Serge se fait éliminer. Il vient alors à ma rencontre, dépit, et me pose cette question : «Après cet échec, que vais-je dire à mes gars, que vais-je devenir dans l'entreprise ?». Évidemment, il existe un Serge dans chacun des métiers et secteurs d'activité. Nous devons donc nous poser la question de comment valoriser les compétences, quel que soit le bagage scolaire. Car Serge est bien entendu très qualifié pour son métier.

L'enjeu de la formation professionnelle consiste aujourd'hui à créer des outils pédagogiques permettant à la fois de réapprendre à apprendre, mais surtout d'apprendre autrement et sans complexe, avec des outils intuitifs. Ceux-ci doivent répondre aux attentes des générations actuelles, tout en étant rentables pour les entreprises.

L'efficacité pédagogique de ces outils intègre notamment le fait de se rapprocher des conditions réelles de travail. L'apprenant intègre plus facilement le message s'il en perçoit l'application pratique. Un autre paramètre à prendre en compte dans le choix des outils : le temps de concentration des générations actuelles qui est de l'ordre de 6 secondes. Ajoutez à cela les paramètres perturbants extérieurs tels que le téléphone portable, le formateur doit relever ce défi au quotidien.

L'une des méthodes d'apprentissage les plus efficaces à

02



TECH & LEARN

SOMMAIRE

Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



l'heure actuelle est donc l'Immersive Learning.

Albert Einstein l'avait bien compris : « La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information ».

Différents types d'immersion en réalité virtuelle sont possibles :

- *une immersion dans un monde réel capturé en vidéo 360°*
- *une immersion dans un monde synthétique intégralement redessiné en 3D*
- *un mixte des deux avec une superposition d'images 3D dans l'environnement capturé du monde réel*

Depuis quelques années, ces outils immersifs ont été adoptés dans les process de formation. Nous avons donc obtenu les premiers retours sur investissement, qu'ils soient pédagogiques ou financiers. L'étude du cabinet Accenture sur l'efficacité des process de formation intégrant ces technologies immersives fait apparaître que :

- *d'un point de vue pédagogique, au bout d'un an, 80% du savoir est retenu contre 10% pour une formation classique,*
- *et d'un point de vue financier, le coût a été divisé par 23 pour une formation au port des Équipements de Protection Individuelle dispensée à 600 000 personnes travaillant dans les hôpitaux américains.*

Ces chiffres s'expliquent par les bienfaits procurés par l'immersion sur l'apprenant qui acquiert le savoir en vivant pleinement l'expérience, avec tous ses sens. Il n'apprend plus seulement grâce à l'ouïe et la vue, mais en ressentant également des émotions.

La réalité virtuelle permet par exemple de reproduire des conditions réelles de travail et des risques associés, impossibles à reproduire dans une formation classique. Ces expériences peuvent ainsi procurer des émotions et du stress au stagiaire qui va apprendre plus rapidement.

Afin d'illustrer les retours sur investissement pédagogiques et financiers de l'Immersive Learning, je vous propose d'aborder deux cas pratiques.

La première entreprise est un industriel dont la

problématique est de former les salariés, nouveaux arrivants ou expérimentés, à la conduite d'un pont-roulant. Jusqu'alors, la formation se déroulait dans un petit espace de 300m² avec seulement deux charges non représentatives du travail quotidien. Un pont roulant de l'atelier était alors mobilisé. Le manque de disponibilité de ce pont, l'espace restreint, et le manque de charge significative ne permettait pas d'atteindre les objectifs de certification et valorisation des compétences requis. L'outil immersif créé a permis de reproduire les conditions de travail d'un atelier. Les salariés sont ainsi formés dans des conditions réelles avec une surface de plus de 2000m² et des charges spécifiques manipulées au quotidien.

Ce gain de surface et l'utilisation de charges variées permet à l'apprenant de réaliser tous les exercices imposés par le référentiel CACES et par les modes opératoires propres à l'industriel.

Le retour sur investissement pédagogique est notable sous plusieurs aspects. Les salariés sont formés et leurs compétences validées selon la réglementation et les procédures internes. Ils savent gérer les risques tels que la circulation piétonne ou la coactivité. Ils ont acquis les bons réflexes face à des situations dangereuses ou à des fonctionnements en mode dégradés. Enfin, ils ont acquis une plus grande dextérité dans leur gestuelle.

Le retour sur investissement financier se traduit par plusieurs changements. Le pont n'est plus mobilisé pour la formation et peut ainsi rester disponible pour la production. L'espace nécessaire à la formation pratique est réduit à 10 m². Enfin, plus de personnes sont formées avec un temps de conduite optimum sur le même temps de formation.

La seconde entreprise de nos cas pratiques est spécialisée dans la logistique. Celle-ci fait face à des problématiques de recrutement. Dans son bassin d'emploi où les métiers sont en tension, le turnover est important.

Le cabinet Hays estime que le taux de turn-over moyen en France est de 15,1%. En moyenne, le coût du turnover en entreprise est estimé entre 6 et 9 mois de salaire.





Ce logisticien doit donc faire preuve d'imagination pour attirer de nouveaux talents et fiabiliser leur embauche.

Jusqu'alors, l'intégration des nouveaux arrivants nécessitait chaque semaine la mobilisation de deux personnes. Le traitement administratif et l'accueil en face à face coûtait trois jours Hommes. Cet accueil dans l'entreprise présente les règles de vie, les consignes liées à la sécurité du site, jusqu'à la formation à la prise de poste. C'est également lors de ce processus d'intégration que sont évalués les prérequis à l'évaluation des risques et quelques savoirs comportementaux appelés « soft skills ».

L'étude de ce process d'intégration a conduit à proposer une visite virtuelle en 360° pour faire découvrir le lieu de travail à distance, y compris dans l'agence d'intérim. Il informe également le nouvel arrivant sur les règles de vie de sa nouvelle entreprise.

Une chasse aux risques en réalité virtuelle et en vidéo 360° permet aujourd'hui d'évaluer les prérequis à la prévention des risques en entrepôt. La formation au poste de travail et aux bons gestes lors de la prise de fonction sont transmis avec un tutoriel en vidéo 360°. L'intégralité de l'accueil de ces nouveaux arrivants est digitalisée et compilée via une plateforme LMS (Learning Management System).

Le retour sur investissement pédagogique est lié d'abord à l'individualisation de la formation au poste de travail. Selon l'évaluation du nouvel arrivant réalisée sur la plateforme LMS, le formateur peut cibler son discours sur les lacunes du stagiaire et se concentrer sur son apport d'expérience terrain de formateur. L'apprenant peut donc monter rapidement en compétence et valoriser celles déjà acquises.

Concernant le retour sur investissement financier, la mise en œuvre de ce process a permis d'économiser 250 heures Hommes pour l'intégration de 1000 personnes embauchées. Cette entreprise a également fait la promotion de sa marque employeur grâce à l'utilisation de technologies immersives adaptées qui ont ainsi permis de diminuer le turnover ainsi que les accidents de travail.

Ces deux exemples n'auraient pas connu leur succès si un grand soin n'avait pas été porté à l'accompagnement lors de l'intégration de ces nouveaux outils dans leur processus de formation existant. L'étude en amont de la problématique et des objectifs à atteindre est donc primordiale pour garantir un retour sur investissement à la fois pédagogique et financier.

David Delannay

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LE LEARNING BY DOING EN REALITE VIRTUELLE

UN PREMIER PAS VERS LE METAVERS ?



LAURENCE **DESCAMPS**

CEO IPSELAND



1/3

Découvrez cette méthode qui propose un nouveau type de formation pour explorer et transformer, adaptée à la gestion de la santé mentale en entreprises. Comme disait Albert Einstein : « La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est qu'information. »

Après 20 ans d'accompagnement en tant que coach de dirigeants et sophrothérapeute on peut dire que je suis une passionnée de l'humain, des méthodes psychocognitives et des neurosciences. Durant toutes ces années j'ai pu observer avec bienveillance qu'il faut du temps pour explorer et transformer. Et j'ai toujours souhaité que cette transformation soit possible au niveau collectif. Ma rencontre avec la réalité virtuelle en 2018 m'en a donné les moyens. Elle m'a permis d'inventer la méthode IPESLAND de learning by doing : La réalité virtuelle est un puissant outil technologique qui permet de vivre des expériences plus vite et plus fort. A l'époque où l'espace temps n'a plus d'emprise sur nous, comment retrouver l'équilibre dans la performance ?

LE VRAI PLUS DU LEARNING BY DOING EN RÉALITÉ VIRTUELLE

Le learning by doing permet à l'utilisateur d'être acteur de son propre apprentissage et de développer des compétences dans des conditions presque réelles. En effet, l'action se répercute positivement sur sa capacité de mémorisation. C'est aussi et avant tout un mode de formation très engageant. Au cœur du concept, on retient l'engagement de l'utilisateur qui se retrouve acteur de sa propre formation. Quelle que soit la méthode employée, il va pouvoir créer, se tromper, recommencer, apprendre... pour mieux retenir. L'apprentissage par la pratique donne du sens : l'utilisateur comprend pourquoi un concept est important à connaître, pour réaliser des tâches. La notion de répétition est aussi fondamentale. Pour mémoriser, il n'y a pas de secret, il faut répéter. Mais répéter plusieurs fois différemment, c'est encore mieux ! Dans le cas d'usage de la gestion de la santé mentale, on peut partir du principe que c'est le stress qui nous confronte sans cesse

03



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





à de nouvelles situations compliquées à gérer ainsi on insistera pour que l'utilisateur répète l'application très régulièrement. Enfin la notion d'émotion est prépondérante dans le learning by doing : Quand on s'implique, on ressent naturellement des émotions, qui sont le meilleur des leviers de mémorisation. L'émotion est très utile, car la peur, la joie, le doute ou la curiosité permettent de mobiliser à nouveau l'attention. Utilisée ensuite comme une ressource, dans son contexte professionnel, l'utilisateur retrouvera les sensations qu'il a vécues lors des exercices et saura ainsi plus facilement retrouver les bons réflexes pour gérer ses tensions, ses émotions et retrouver son équilibre.

En réalité virtuelle, lorsque vous êtes en train d'écouter une partie pédagogique en sachant que vous allez devoir passer à la pratique juste après, il se passe quelque chose de tout à fait étonnant dans votre cerveau. Les neurosciences ont démontré que le fait de savoir que vous allez vous-même essayer, cela va activer les mêmes zones du cerveau comme si vous étiez véritablement en train de déployer cette compétence ! Dans le cas de la réalité virtuelle il faut aussi particulièrement veiller à la qualité de la « navigation » qui va être proposée à l'utilisateur durant l'expérience en VR, afin d'éviter des mouvements complexes voire inutiles, et une bonne qualité de l'univers proposé afin de ne pas fatiguer l'utilisateur. Mais surtout, la technologie n'a ici d'intérêt que dans sa finalité pédagogique. Sans démarche pédagogique réfléchie, avec des objectifs finement travaillés et un scénario soigneusement construit, elle ne serait qu'un ajout inutile. L'apprentissage expérientiel ancre plus durablement les acquis et mobilise de manière plus importante les utilisateurs dans leur processus d'apprentissage : <https://vimeo.com/654160256>.



POURQUOI UTILISER LA RÉALITÉ VIRTUELLE POUR GÉRER LA SANTÉ MENTALE ?

Nous avons fait le choix d'utiliser la réalité virtuelle au service de la gestion de la santé mentale est le fruit d'un constat. Chaque année, les entreprises dépensent 1,7 milliard d'euros pour financer le système de santé au travail. Pourtant, les arrêts de travail ne cessent d'augmenter, (+ 33 % entre septembre 2019 et septembre 2020) d'après l'enquête IFOP pour Malakoff Humanis, publiée le 16 novembre dernier. En déployant la digital workplace, les entreprises adaptent leurs modes de travail collaboratifs et hybrides au télétravail, avec des conséquences inévitables sur le management et la santé mentale des salariés. Comment aider les collaborateurs à s'adapter à tous ces nouveaux paradigmes, en les rendant plus confiants et plus résilients, tout en pérennisant leur qualité de vie au travail ?

Il s'agit de répondre à un besoin de soutien physique et mental auprès des équipes dont les manifestations sont variées : absentéisme, arrêts maladies, mauvaise gestion du télétravail, pénibilité des tâches, mauvaise gestion des émotions, turnover. J'ai pu constater que les contours de la santé mentale restent encore mal définis et liés à de la méconnaissance ou de la peur : une mauvaise santé mentale crée une tendance au repli sur soi, qui rend les personnes opaques à toute possibilité d'évolution. A l'inverse, une bonne santé mentale se traduit par une transaction permanente avec son environnement, une capacité à le faire changer et à changer soi-même parce que l'environnement nous y amène. C'est une adaptabilité intellectuelle et émotionnelle qui est essentielle.

LA RÉALITÉ VIRTUELLE : UNE NOUVELLE DÉMARCHE PSYCHOCOGNITIVE

La réalité virtuelle dans l'usage de la gestion de la santé mentale utilise « l'embodiment » : relier les pensées avec émotions permet de changer son comportement. Ainsi la réalité virtuelle proposée dans le learning by doing s'emploie comme une méthode psychocognitive. A ce titre, nous préconisons l'utilisation de l'application en réalité virtuelle de fa-

çon autonome deux fois par semaine pendant deux mois. Par le passé, dans mon cabinet de sophrologie, les patients qui traitaient le plus vite leurs troubles liés au stress étaient ceux qui s'engageaient avec conscience et motivation dans la démarche et refaisaient leurs exercices chez eux. Les prises de conscience les plus rapides passent inévitablement par le corps, c'est pour ça que les TCC (techniques cognitives et comportementales) connaissent un franc succès ces 10 dernières années (Hypnose, sophrologie, EMDR...).

Notre application AllerVRsoi permet de prendre conscience de ses tensions, ses émotions, activer ses ressources et la gratitude sous forme d'un serious game. Comme dit Edgar Dale « Nous retenons 90% de ce qu'on expérimente, par rapport à 10% de ce qu'on lit, 20% de ce qu'on entend et 30% de ce que l'on voit ». Nous avons réalisé une étude auprès de nos partenaires canadiens de BMU Augmented intelligence : ils ont établi des mesures neuro-nales des états émotionnels et mentaux sur un ensemble d'utilisateurs deux fois par semaine pendant un mois. A la fin de l'expérience on a pu noter chez les utilisateurs qu'ils étaient plus détendus, plus engagés et plus concentrés et qu'ils avaient un grand sentiment de joie.

Une méthode psychocognitive permet de comprendre les processus mentaux à partir de l'étude du comportement : son succès demeure dans le renouvellement d'exercices sollicitant le corps, la respiration, l'attention, les perceptions et les émotions. La réalité virtuelle utilisée pour améliorer la santé mentale agit sur notre cerveau limbique (émotions) et notre cerveau reptilien (mémoire) et renforcent toutes nos facultés psychocognitives en lien avec nos sens. Changer de comportement relationnel demande des efforts. C'est là où l'intérêt de la réalité virtuelle est énorme car elle peut créer des simulations émotionnelles et cognitives fortes. En fait en utilisant la réalité virtuelle dans ce cas d'usage nous progressons plus vite car le système nerveux central réagit aux images et cette impression de présence se stocke dans la mémoire, il s'agit donc d'une technologie très adaptée pour se former et renforcer sa mémoire. Utiliser la réalité



virtuelle pour la gestion du stress c'est inviter l'utilisateur à développer la conscience de soi d'une manière holistique, en mettant en relation la tête, le cœur et le corps, en vivant une expérience en toute sécurité car encadré.

DÉVELOPPER UN APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL APPORTE SOUTIEN PHYSIQUE ET MENTAL SOUS FORME DE RECONNAISSANCE DE LA PART DES ENTREPRISES.

Une étude affirme que 85% des métiers de 2030 n'existent pas encore ! Le collaborateur de demain sera doté de nouveaux savoirs et savoir-faire. Mieux vaut nous y préparer !

En effet, la Harvard Business Review, considère que « prendre soin de soi » va faire partie d'une des « supermétacompétence » que le manager se doit d'avoir dans les 10 prochaines années : elle se caractérise par une capacité attentionnelle pour observer, décrire, évaluer la qualité des interactions avec les clients, les collègues, les partenaires pour créer de meilleurs équilibres socioprofessionnels. Je suis convaincue, que gérer sa santé mentale en réalité virtuelle par le learning by doing va servir l'entreprise altruiste dans cette nouvelle posture.

Laurence Descamps



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



POURQUOI LA XR EST PARTICULIEREMENT EFFICACE EN FORMATION ?



JEROME **POULAIN**

Directeur associé d'Audace Digital Learning



1/3

L'industrie de la réalité étendue (XR) s'est largement développée ces dernières années. Ses innovations ne cessent d'offrir de nouveaux outils et de nouvelles perspectives d'usage dans les sphères privées et professionnelles. L'adoption grandissante des technologies immersives par le grand public confirme aux acteurs de la formation l'intérêt de se saisir de ces nouveaux moyens pédagogiques.

Par définition, la Réalité étendue (autrement appelée XR ou Cross Reality) fait référence aux trois grandes formes de technologies d'immersion : la réalité augmentée (AR), la réalité virtuelle (VR) et la réalité mixte (MR).

Initialement utilisée dans l'industrie, puis largement vulgarisée en 2016 grâce au célèbre jeu « Pokemon Go », la réalité augmentée permet de superposer des informations contextualisées en 2D ou 3D sur une image réelle (ou un objet « tracké »).

Pour sa part, la réalité virtuelle plonge l'utilisateur dans un univers fictif, modélisé en 3D, avec lequel il peut interagir en mobilisant tout ou partie de ses sens.

Généralement considérée comme une branche avancée de la réalité augmentée, la réalité mixte s'en distingue par sa capacité à fusionner un environnement réel avec des éléments virtuels.

LES AVANTAGES ÉDUCATIFS

Tous les apprenants ont un parcours professionnel propre qui a développé chez eux des réactions émotionnelles très différentes. Influencée par ces inputs, la mémoire opère un tri des informations à retenir, en fonction du vécu, des sensations ressenties et de l'humeur.

Selon le psychiatre William GLASSER (1925-2013), nous ne mémorisons que 10% de ce que nous lisons, 20% de ce que nous entendons, 30 % de ce que nous voyons, 50% de ce que nous voyons et entendons...mais aussi 80% de ce que nous essayons ! Ainsi, l'immer-

04



TECH & LEARN

SOMMAIRE



sive learning est sans nul doute le meilleur outil pour obtenir une rétention satisfaisante des connaissances et des savoir-faire.

Nous retenons 80% de ce que nous essayons.

Parce qu'ils mobilisent à la fois les fonctions motrices (engagement du corps dans l'action, de l'habileté, de la résistance à l'effort, de la répétition de gestes...), sensorielles (ajout de sons, vibrations, propriétés physiques...) et émotionnelles (introduction de phénomènes disruptifs), les dispositifs immersifs ont le pouvoir d'offrir des expériences très riches pour l'utilisateur. En devenant acteur de sa formation, celui-ci est naturellement plus engagé et mémorise davantage.

De plus, avec l'immersive learning, l'apprenant bénéficie d'un droit inestimable : le droit à l'erreur. Son parcours de formation peut être adapté et les exercices répétés en fonction de ses besoins, sans risque matériel, financier ou humain pour l'entreprise ou pour lui-même. Encadré d'un formateur, il dispose également d'un feedback en fin de parcours lui permettant de comprendre et d'apprendre de ses erreurs.

Dernier avantage considérable : celui de l'universalité. Un « tour de main » n'a pas de langue, donc pas de frontière. Grâce aux technologies immersives, il est très simple d'envisager la formation des collaborateurs aux quatre coins du monde. Seules quelques adaptations de formes (notamment la traduction du dispositif) suffiront pour garantir l'opérationnalité du dispositif et l'accès de tous à un même socle de compétences.

TERRAINS D'APPLICATION

Les avantages de la XR ont fait leurs preuves en matière d'intégration, de formation aux gestes techniques et d'accompagnement d'un apprenant dans son milieu professionnel. En immergeant totalement l'apprenant dans un environnement hyper réaliste, la VR est un excellent moyen d'évaluer l'adéquation d'une personne à un poste de travail, puis de l'entraîner avant de le confronter à la réalité du terrain. Équipé d'un casque de VR, de commandes et/ou

d'équipements connectés, un nouvel entrant peut s'entraîner à la maîtrise des gestes requis à l'exercice de ses fonctions et ce, au plus près du réel. Il peut ainsi prendre son poste avec plus d'assurance. Son arrivée perturbe moins la production et les risques sont ainsi mieux maîtrisés, tant pour le salarié que pour l'employeur.

Le dispositif immersif peut également très vite devenir un support au service de la sécurité au travail ! Grâce au XR learning, il est possible de tester les réactions d'un apprenant dans un environnement altéré ou accidentogène (passage de piétons, aléas, météo...). De plus, des dispositifs sensoriels permettent d'évaluer les limites personnelles de l'apprenant en captant par exemple le rythme cardiaque, la température du corps, etc.

Avec la réalité mixte, le dispositif de formation se transforme en « smart maintenance ». Dans le domaine de l'industrie ou de la mécanique par exemple, cette technologie permet d'accompagner l'utilisateur directement dans son environnement de travail ou sur le chantier. Ici, des apports théoriques, pratiques, voire de sécurité, apparaissent dans les lunettes en surimpression de la réalité. L'utilisateur bénéficie ainsi d'un assistant permanent qui le guide durant les phases d'intervention.

On le voit, la formation par le biais des technologies immersives est un allié de l'excellence opérationnelle des apprenants. Mais les compétences techniques ne sont pas les seules concernées. Les « soft skills » (ou qualités relationnelles) peuvent également être un domaine d'application de la XR. Dans ce cas de figure, des expériences immersives en mode multijoueur sont un moyen de travailler l'empathie, la co-activité, voire le support client. A ce titre, le cabinet américain PwC a mené une étude autour de l'efficacité de la VR dans la formation aux soft skills. L'enquête révèle alors que la VR est une véritable clé de succès de la formation en entreprise : l'apprentissage des apprenants peut être jusqu'à 4 fois plus rapide qu'en classe présentielle ; ceux-ci se sentent jusqu'à 275% plus confiants pour agir sur ce qu'ils ont appris après la formation (soit 40%





de plus par rapport à la salle de classe et 35% par rapport à la formation en ligne). Enfin, ils étaient jusqu'à 4 fois plus concentrés pendant la formation en VR que ceux étudiant en ligne et 1,5 fois plus concentrés que leurs collègues de classe. Les apprenants immergés dans une expérience de VR tirent donc davantage parti de la formation et obtiennent de meilleurs résultats.

Qu'il s'agisse de formation aux compétences douces ou techniques, les technologies immersives sont un excellent moyen de fixer les notions, évaluer les compétences et le savoir-être de l'apprenant. Et même si la réalité virtuelle ne remplacera jamais totalement la formation en classe ou en ligne, elle a toute sa place dans un programme d'apprentissage mixte.

D'IMPORTANTES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

Si l'investissement dans la conception d'un dispositif de formation en XR peut paraître important, il peut permettre à toute entreprise qui choisit d'y recourir de réaliser d'importantes économies.

Le XR learning nécessite bien moins d'investissements logistique et humain qu'une formation présentielle. Seuls quelques mètres carrés suffisent. Et surtout, un salarié mieux formé mobilisera moins de coaching interne et aura une meilleure maîtrise du risque (qu'il aura pu appréhender) qui sera bénéfique à l'entreprise.

D'un point de vue matériel, l'investissement est de plus en plus abordable. Avec l'ouverture du marché au grand public (notamment dans l'univers des loisirs et des jeux vidéo), de nouveaux casques immersifs plus ergonomiques, économiques et qualitatifs voient régulièrement le jour. Les contenus de formation peuvent y être intégrés facilement. Ne reste que la modélisation de l'environnement 3D et le développement du dispositif dont l'investissement dépend bien souvent de la profondeur scénaristique.

Si l'on reprend l'étude de PwC, la formation en réalité virtuelle atteint la parité des coûts face à l'apprentissage en classe dès 375 apprenants. À 3000 apprenants, la RV est 52% plus rentable que la salle de classe.

La nature du risque et les enjeux humains et industriels sont les clés de calcul du ROI. Le ROE (ou « Retour sur les attentes ») est également un excellent indicateur de rentabilité. Il se mesure à la fois aux objectifs stratégiques de l'entreprise, aux besoins réels et avérés d'amélioration des compétences de l'apprenant, mais également à un contrôle et un ajustement régulier de la formation au regard des attentes de chacun.

À la différence d'une formation présentielle, la formation en XR ne nécessite que très peu de moyens logistiques (coûts d'infrastructures). Les moyens humains sont également largement réduits.

En conclusion, le XR Learning est un atout puissant pour recruter, on-boarder ou former des salariés en interne. Ce type de dispositif nécessite simplement la prise en main technique des équipements par les formateurs. Il faut pour cela favoriser les approches progressives et participatives (par le biais de tests et de journées de découverte par exemple) pour que ces outils d'une redoutable efficacité prennent toute leur place au sein des équipes de formation.

Jeanne Boulain



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LES APPRENTISSAGES IMMERSIFS A BASE DE REALITE VIRTUELLE

LEVIER D'EXCEPTION EN MATIERE D'ENGAGEMENT ET DE
COLLABORATION ENTRE LES APPRENANTS



JEAN-ROCH **HOULLIER**

Head of Learning & Digital, Safran University



1/3



05

De nombreux dispositifs pédagogiques - ou simulateurs - existent à base de réalité virtuelle. Dans le cadre de son plan d'innovations pédagogiques et digitales, Safran University, l'université Corporate de Safran a lancé cet automne le programme « JET LAB » à destination de ses collaborateurs. Le résultat est sans appel avec une pédagogie renouvelée au service d'une expérience d'apprentissage collective unique et impactante.

SÉDUIRE, SUSCITER ET MAINTENIR L'ENGAGEMENT APPRENANT : LE PLUS GRAND DÉFI DE LA FORMATION !

De toute évidence, nos apprenants ont le choix en matière de formation, tant la gamme des approches proposées est vaste, tout autant au sein qu'en dehors de l'entreprise. Et c'est tant mieux si nos interlocuteurs sont devenus plus que jamais opportunistes et consomment le savoir et la formation comme bon leur semble.

Pour les fonctions formation en entreprise, le défi est important : être capable de séduire en proposant des formations à forte valeur ajoutée, plus encore à susciter et maintenir l'enga-



TECH & LEARN

SOMMAIRE

Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



gement tout au long du parcours de formation ! Chacun sait à quel point il est par exemple difficile de maintenir en « éveil » l'apprenant dans un MOOC et encore davantage de le motiver à le terminer !

DÉVELOPPER DES SOLUTIONS PÉDAGOGIQUES INNOVANTES : LES APPORTS DE LA RÉALITÉ VIRTUELLE

Les concepteurs pédagogiques croulent eux-aussi sous une multitude de solutions technologiques pour concevoir une formation, et l'offre est en forte croissance depuis l'avènement de l'ère digitale. Pour autant, en prenant soin de se structurer et de faire le tri (voir l'article « les directions formation : cap sur le plan d'innovations (pédagogiques et digitales) »), le digital a ouvert plusieurs nouveaux champs d'opportunités jusque-là inaccessibles. La réalité virtuelle en fait partie.

De nombreux dispositifs pédagogiques - ou simulateurs - existent à base de réalité virtuelle. On peut citer par exemple des applications de prise de parole en public permettant d'immerger l'apprenant sur une scène de théâtre ou encore les exercices de simulations de situations de crise où cette fois l'apprenant doit réagir et prendre des décisions dans un environnement complexe.

Pour autant, ces dispositifs sont souvent « solo » et ne permettent pas toujours de travailler suffisamment la dimension collective, c'est-à-dire en immergeant une cohorte de formation entière dans la simulation.

Mettre en œuvre une solution d'apprentissages immersifs à base de réalité virtuelle : une illustration avec « JET LAB »

Fruit d'une longue recherche débutée en 2017 et bâti avec la société JET FIGHTER EXPERIENCE, le nouveau dispositif « JET LAB » mis en place par Safran University et à base d'avions de combat ouvre pleinement la dimension collective des apprentissages immersifs. Un solide scénario pédagogique a été mis en place autour d'un jeu d'objectifs pédagogiques touchant à l'importance de la coopération, de l'adaptation, de la synthèse ou encore de la communication. Ce dernier constitue le

fil rouge de l'expérience d'apprentissage et lui donne tout son sens.

L'expérience d'apprentissage offerte est unique et suscite l'engagement immédiat qui reste maintenu tout au long des missions des apprenants. L'intelligence d'un tel dispositif d'apprentissages immersifs à base de classe virtuelle réside selon nous,

- dans son architecture pensée pour pouvoir accueillir jusqu'à 12 apprenants alternant en équipe phases de vol et phases de commandement.

- dans le principe d'un va-et-vient entre moments d'action et moments de partage, consistant à s'extraire de l'action et à refléter sur soi et avec les autres l'expérience vécue, toujours en revenant aux objectifs pédagogiques présentés en début d'expérience.

- dans la jonction entre pratiques issues de l'univers militaire et leur possible transposition dans l'univers professionnel, ouvrant les esprits et favorisant les partages.

- dans la nature même des objets virtuels, ici les avions de combat et les cockpits dans lesquels s'installent les apprenants, permettant des liens avec les produits du Groupe et développant ainsi le sentiment de fierté des apprenants.

Jean Roch Houllier

EMBARQUEMENT IMMÉDIAT AVEC LES APPRENTISSAGES IMMERSIFS !



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



SENSIBILISER AU HANDICAP AVEC LA REALITE VIRTUELLE



SOFIARUFIN

CEO 5Discovery



1/3



06

La sensibilisation au handicap en tant que compétence consiste à être attentif aux handicaps des personnes autour de nous qu'ils soient visibles ou non et de mettre en place des bonnes pratiques éthiques tournées vers l'inclusion.

«Constitue un handicap, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. » Source : Loi du 11 février 2005, art. 14.

La sensibilisation au handicap en tant que compétence consiste à être attentif aux handicaps des personnes autour de nous qu'ils soient visibles ou non et de mettre en place des bonnes pratiques éthiques tournées vers l'inclusion.

POURQUOI LA SENSIBILISATION AU HANDICAP EST-ELLE IMPORTANTE ?

12 millions de français environ (sur 66 millions) sont touchés par un handicap. Parmi elles, 18% sont au chômage, ce qui représente près du double de la moyenne nationale.

Intégrer davantage les personnes handicapées est l'un des enjeux majeurs de la diversité en entreprise. Les ressources humaines jouent un rôle clé dans l'intégration de la personne en situation de handicap. A savoir mener une politique de mieux vivre collectif, recruter, repérer et intégrer tous les talents, communiquer sur les engagements RSE de l'entreprise...

Par son fort pouvoir immersif et émotionnel, la Réalité virtuelle nous accompagne dans cette démarche via la mise en situation concrète et tangible afin de marquer les esprits. Comment se sent-on lorsqu'on se met à la place de quelqu'un d'autre ? Les livres nous permettent de l'imaginer, et les films nous font l'entrevoir, mais la réalité virtuelle est le premier moyen qui nous permet réellement de le vivre. - Nick Mokey, «Nous avons la réalité virtuelle. What's Next Is Straight Out Of The Matrix»





Vivre soi-même une situation est le seul moyen de la sentir vraiment de l'intérieur. La réalité virtuelle est de plus en plus considérée comme la «machine à empathie ultime», car elle permet aux utilisateurs de vivre n'importe quelle situation de n'importe quel point de vue, et ce de manière immersive.

En effet, en réalité virtuelle il est possible de prendre la peau d'une personne de différente origine, culture, morphologie et bien sûr d'une personne atteinte de handicap. On se rend mieux compte de ce que l'autre ressent...et l'on fait plus facilement évoluer son comportement.

Le processus d'incarnation («embodiment») invite à prendre la peau d'une des personnes par le «bodyswap» en changeant de corps et de perspective, c'est ce qu'on appelle le «perspective taken»

Comprendre la perception, les émotions de l'autre avec toute la magie qu'offre la réalité virtuelle est un formidable accélérateur de changements. La VR entraîne par la prise de conscience et la mise en œuvre de comportements éthiques, porteurs de sens et de résultats concrets.

Être conscient de l'information, ce n'est pas la même chose que d'être capable d'éprouver

de l'empathie pour elle. Afin de permettre aux collaborateurs de découvrir le monde à travers les yeux d'un collègue atteint de handicap, 5Discovery crée plusieurs expériences en réalité virtuelle pour sensibiliser les managers à l'intégration des personnes en situation de handicap et aider les collaborateurs ayant un handicap à mieux s'intégrer en entreprise. via des techniques issues de stimuli visuels et sonores pour simuler ce sentiment.

Cette expérience comprend plusieurs situations de la vie professionnelle, comme une interaction dans le bureau du directeur, une discussion informelle dans une salle de pause, une réunion d'équipe, etc... Le collaborateur y découvre les défis auxquels une personne en situation de handicap peut être confrontée, ainsi que des conseils pour y faire face.

Du syndrome d'Asperger, aux troubles de l'audition, en passant par les troubles psy, les troubles du diabète ou la maladie de Crohn, les modules 5Discovery en Réalité Virtuelle, permettent d'ouvrir les consciences, de prendre la peau de l'autre, de mieux s'intégrer dans l'entreprise ou encore d'enrichir son approche managériale en se formant de manière ludique et engageante....avec la magie de la VR !

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, DATA ET LEARNING

VERS UNE ORGANISATION APPRENANTE AUGMENTÉE ?

THIERRY **BONETTO**

Thierry Bonetto, Ancien Directeur Learning Danone, et
fondateur de LEARNING FUTURES

Avec la contribution de :

Patrick Benammar, VP Learning & Development
Renault Group

Denis Floréan, Expert Learning & IA chez IBM

Yannick Meiller, Professeur Digital & Innovation à
l'ESCP Business School.

1/3

Dans un monde en mutation de plus en plus rapide, le développement des compétences est mis au premier plan des problématiques RH ; l'obsolescence accélérée des compétences ainsi que les enjeux d'adaptation aux évolutions des marchés et aux nouveaux contextes sociétaux, incitent la plupart des entreprises à progresser comme « organisation apprenante ». Si les technologies, et notamment l'importance croissante de l'intelligence artificielle (IA) et des « data » sont un puissant catalyseur de ces transformations, comment peuvent-elles les accompagner, et contribuer à créer une « organisation apprenante augmentée » ?

Le Colloque co-organisé le 15 octobre dernier par le Club des Universités d'Entreprise et l'ESCP, a apporté des éclairages sur cette question, grâce notamment aux témoignages de Patrick Benammar, VP Learning & Development Renault Group, Denis Floréan, expert des questions learning et IA chez IBM, et Yannick Meiller, professeur de digital et d'innovation à l'ESCP. Ils viennent également alimenter les points de vue partagés dans l'ouvrage « L'IA au Service des RH » , à deux niveaux :

- *Individuel : par l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience des programmes de formation, tant pour les apprenants – en optimisant les temps d'apprentissage et l'ancrage mémoriel – que pour les entreprises – en matière d'impact et d'ajustement des investissements ;*
- *Organisationnel : par un meilleur pilotage des stratégies de développement des compétences, voire par une transformation profonde des politiques learning.*

Explorons plus avant les « super pouvoirs » de l'IA et des data à ces niveaux, mais aussi les points de vigilance et les questions posées.

NIVEAU INDIVIDUEL: AUGMENTER L'EFFICACITÉ DES FORMATIONS

Les parcours de formation activant différentes modalités pédagogiques sont les dispositifs les plus efficaces pour développer de façon structurée des compétences ciblées. L'IA introduit une personnalisation inédite de ces parcours grâce à l'utilisation des données : en

07



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





fonction du profil des apprenants, des activités en cours de programme et des résultats obtenus (à des tests par exemple), les algorithmes proposent des modalités d'apprentissage différenciées, en activant les « briques de formation » les plus pertinentes, tant sur le fond que sur la forme :

- De façon « macro », à partir d'un positionnement initial de chaque apprenant, avec un calibrage affiné progressivement par l'entraînement des algorithmes à partir des données accumulées ;
- De façon « micro », en adaptant en continu le rythme, le niveau de difficulté ou les activités proposées (par exemple, en adaptant les questions posées aux apprenants en fonction de leurs réponses).

Le Groupe Renault a, par exemple, mis en place un dispositif de cette nature pour développer les compétences de leadership et les capacités managériales de ses collaborateurs ; il a permis :

- D'adapter la formation aux besoins individuels en fonction d'un auto-positionnement en début de parcours, afin d'optimiser la ressource la plus importante pour les collaborateurs : leur temps ;
- D'améliorer en continu ces parcours, grâce aux retours d'expérience collectés sur les contenus de formation réalisés par les apprenants et les actions les plus suivies par profil d'apprenants.

Cette « personnalisation à l'échelle » des parcours de formation illustre l'un des « super pouvoirs » de l'IA : réaliser des tâches que les humains ne pourraient pas réaliser – ou pas dans un temps raisonnable.

Selon Yannick Meiller, il existe un autre type d'usage de l'IA : libérer du temps pour que les humains puissent se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée ; en d'autres termes « plus d'IA pour plus d'humain » !

Ce second type d'usage est illustré par l'expérience de COBOT – Collaborative roBOT – partagée par Denis Floréan. En effet, les collaborateurs travaillant sur ordinateur doivent aujourd'hui apprendre de plus en plus de logiciels – souvent jusqu'à 20 différents, dont 3 ou 5 sont critiques pour le business ; ces logiciels

étant de plus en plus complexes, nous assistons à une forme d'infobésité fonctionnelle de ces applications professionnelles – la conséquence principale étant la dégradation de la qualité des données saisies. Dans ce contexte, un COBOT peut assister les collaborateurs et diminuer la charge mentale en proposant une interface unique multifonctionnelle : cela évite aux collaborateurs d'avoir à apprendre de nombreuses applications, tout en leur proposant un « mode d'emploi » focalisé à chaque fois que nécessaire. Cet exemple illustre aussi la capacité de l'IA, grâce à son « super-pouvoir » de recommandations, à suggérer des graines pédagogiques « dans le flux de travail », en fonction du profil du collaborateur (ancienneté dans le poste, maturité dans la pratique, etc.), et ainsi intégrer l'apprentissage dans les processus de travail, qu'il soit activé par les employés ou proposé par l'algorithme.

LE CÔTÉ OBSCUR DE LA FORCE:

La « personnalisation à l'échelle » évoquée ci-dessus est toutefois confrontée à deux questions clés :

- La faisabilité : une personnalisation optimale inciterait en effet à décomposer les parcours en « capsules d'apprentissage » extrêmement courtes et nombreuses – ce qui est souvent incompatible avec les capacités d'ingénierie pédagogique, en temps ou en investissement ;
- La richesse de l'apprentissage : l'adaptation au style d'apprentissage préféré, à première vue efficace, peut en effet se révéler contre-productive : par analogie, imaginez de rassembler les apprenants selon leur profil MBTI : cela faciliterait sans doute les échanges, mais ne perdrait-on pas en richesse ?

NIVEAU COLLECTIF: CATALYSER LE « DÉVELOPPEMENT POUR TOUS »

Comme indiqué par Patrick Benammar du Groupe Renault, les « data » nourrissent le pilotage plus global des activités de formation :

1 En aidant à la compréhension d'une situation donnée, avec par exemple des indicateurs permettant de comprendre les variables liées à la formation des salariés,



2 En ouvrant des possibilités de benchmark interne et externe, notamment entre les pays ou les métiers,

3 En aidant à la décision pour mieux piloter l'évolution du portefeuille de formation, comme indiqué dans l'exemple ci-dessus,

4 En permettant une meilleure vision de l'impact : via des recommandations personnalisées et automatisées - ou en corrélant des dispositifs de formation à des indicateurs de performance opérationnelle.

Allons encore plus loin : l'IA peut aider à transformer les stratégies de développement des compétences, comme le suggère Denis Floréan d'IBM, au travers de dispositifs permettant à chaque collaborateur :

- De repérer ses compétences explicites et tacites, grâce à la reconnaissance du langage naturel sur les compétences déclarées, le CV, le profil LinkedIn, etc. ;
- D'identifier ses évolutions de carrière possibles, sur la base des projections de métiers envisageables ;
- De sélectionner des activités de développement proposées par l'algorithme sur la base des ressources d'apprentissage internes et externes, ainsi que des formations déjà effectuées ;
- De s'appuyer sur des systèmes d'évaluation (badges par exemple) pour attester de compétences acquises –plutôt que sur la participation à une formation.

Ce type de dispositif « renverse le paradigme » habituel selon lequel l'entreprise est responsable de construire les compétences nécessaires auprès des équipes : elle devient responsable des moyens, chaque collaborateur prenant le pilotage de son propre développement, dans un cadre défini - par exemple un crédit d'heures de formation par personne. Les gains de temps et d'argent sur l'administration de la formation peuvent ainsi être réinvestis dans la mise en œuvre des ressources d'apprentissage ou la promotion de l'offre de formation.

LES DATA AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION :

Comme on le voit, la mise en place de tels dis-

positifs repose sur la quantité et la qualité des « data ».

Une conséquence importante est le besoin pour la « fonction learning » de se doter des compétences nécessaires dans ce domaine, notamment en «data analyse».

Une autre question mérite aussi d'être soulevée, comme le fait Yannick Meiller : n'est-il pas préférable de s'appuyer sur des « data » dans un scope dépassant la fonction formation de l'entreprise : a minima sur des données RH, voire au-delà de l'entreprise elle-même, afin de capitaliser sur des données en plus grande quantité, et plus riches ... en cohérence avec l'ouverture de l'entreprise sur son écosystème ? Les organismes de formation pourraient jouer là un rôle intéressant, par leur capacité à rassembler des données de grande valeur – en termes de volume et de variété des profils des formés et en termes d'anticipation de l'évolution de ces profils dans le temps, pour ceux qui officient aussi en formation initiale et constatent ainsi aujourd'hui ce que seront les profils de demain en formation continue.

EN CONCLUSION, L'IA DISPOSE NOTAMMENT DE TROIS « SUPER-POUVOIRS » :

- L'amélioration de « l'expérience apprenant » et donc de la performance pédagogique,
- La personnalisation de masse,
- Les capacités de recommandation.

Grâce à eux, l'IA ouvre des perspectives nouvelles pour les directions Learning, pour activer un « développement pour tous » : en individualisant les parcours, en proposant et simplifiant l'accès à des modules de formation adaptés aux besoins, en intégrant la formation dans les situations de travail, et en aidant la réflexion individuelle pour son propre développement professionnel.

*Thierry Bonetto. Patrick Bonnamy. Denis
Floréan et Yannick Meiller*



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



ADAPTIVE LEARNING PERSONNALISER L'APPRENTISSAGE POUR FAIRE REUSSIR TOUT LE MONDE



NICOLAS **BOURGERIE**

CEO de Teach Up



1/3

08

Dans le milieu de la formation et plus particulièrement du Digital Learning, le terme « Adaptive Learning » est de plus en plus utilisé. Mais de quoi s'agit-il exactement ? L'Adaptive Learning est la technologie innovante qui permet l'adaptation automatique d'un contenu de la formation digitale à chaque apprenant, qu'il soit débutant ou expert sur un sujet. Utiliser un système d'Adaptive Learning dans ses formations digitales, c'est être sûr d'offrir LE contenu pédagogique le plus adapté (fond et forme) à l'apprenant, au meilleur moment.

Voilà déjà quelques années que le Digital Learning réinvente le monde de la formation. Module e-learning, mobile learning, défi terrain, classe virtuelle, MOOC : les modalités digitales sont nombreuses pour dynamiser l'apprentissage de chacun. Pourtant le taux de complétion de ces formats reste faible, à titre d'exemple, le taux de complétion des MOOC tourne aujourd'hui autour de 10 %.

Alors comment s'assurer d'obtenir 100% de complétion et de maîtrise à la fin d'une formation en ligne ? Grâce à la technologie d'Adaptive Learning, de plus en plus utilisée, qui permet de faire réussir chacun à son rythme.

L'ADAPTIVE LEARNING, C'EST QUOI ?

Si vous vous êtes déjà formés via un e-learning, vous connaissez bien la mécanique d'un module en ligne : les écrans s'enchaînent de manière linéaire, se suivent et sont tous les mêmes, quel que soit le niveau de prérequis de l'apprenant derrière son écran !

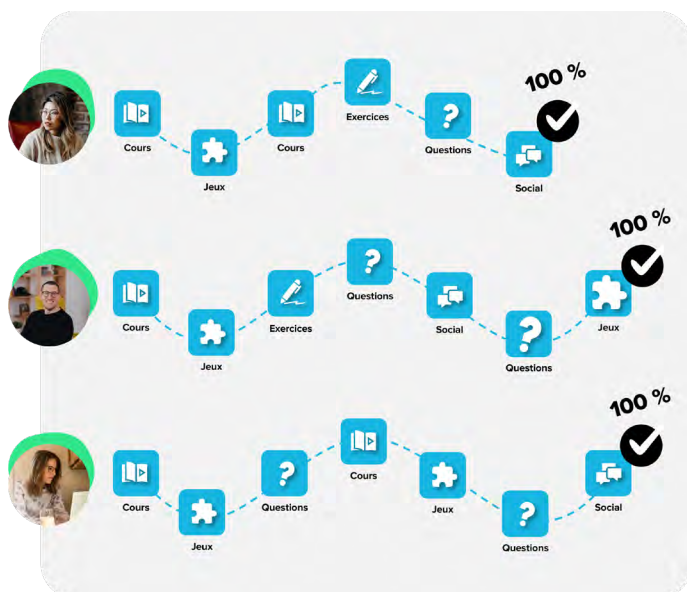

TECH & LEARN

 Soutenez-nous sur **tip**

.com

 Téléchargez les
précédents numéros du MagRH

SOMMAIRE



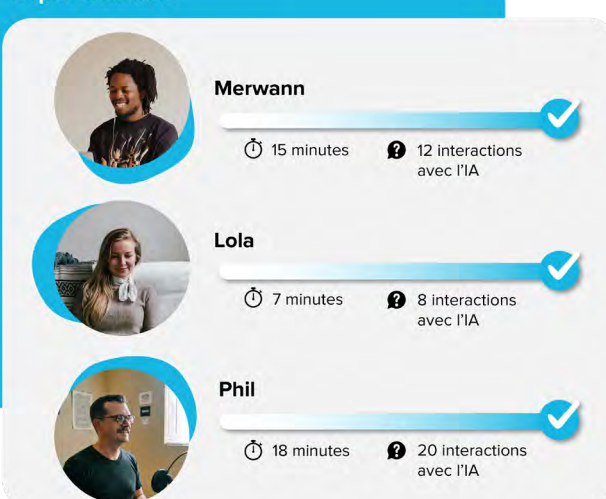
L'Adaptive Learning est la technologie qui personnalise l'expérience d'apprentissage pour permettre à chacun de se former à son rythme et d'éviter l'effet tunnel classique. Ainsi, lorsque le participant joue le module sur son écran, chacune de ses interactions est captée et analysée par une Intelligence Artificielle pédagogique. Les nombreux algorithmes présents dans le système permettent alors aux contenus successifs de s'améliorer en permanence pour proposer l'interaction (question, jeu...) la plus adaptée à chaque apprenant afin qu'il reste engagé dans la durée.

Si l'Adaptive Learning peut être déployé à l'échelle micro sur un module e-learning, il peut également être adapté à l'échelle d'un parcours de formation, on l'appelle alors «macro Adaptive Learning». Le système, en se basant sur le profil et sur les besoins de l'apprenant, est capable de lui proposer les contenus du parcours les plus pertinents pour son niveau de connaissances.

Par exemple, après un positionnement initial (évaluatif) ou un formulaire d'intérêt (déclaratif), l'IA pédagogique construit un parcours de formation complet adapté aux besoins de l'apprenant. Ce parcours évolue au fur et à mesure de sa progression.

Grâce à l'Adaptive Learning, il devient possible de garantir un taux de complétion, mais aussi un taux de maîtrise de 100% sur un sujet à un instant t. En effet, les mécanismes d'Adaptive Learning favorisent un ancrage spécifique : revenir autant de fois que nécessaire et de multi-

Un apprentissage adapté et personnalisé



ples façons sur certains contenus, de manière à insister sur les points de cours non validés jusqu'à ce que l'apprenant maîtrise 100 % des connaissances qu'il doit acquérir.

Basées sur des fonctionnalités d'automatisation, il est alors possible de créer des dizaines voire des centaines d'écrans interactifs par module, avec un effort minimal et sans avoir besoin de compétences en design ou en informatique. Ces plateformes nouvelle génération permettent aux équipes de formation, mais aussi aux experts métiers sur le terrain, de créer jusqu'à 9 fois plus de modules sur une période donnée, à effort constant.

LES BÉNÉFICES DE L'ADAPTIVE LEARNING

Côté apprenant, l'Adaptive Learning ne manque pas d'avantages ! Vivre un parcours ou suivre un module de formation adaptatif, c'est bénéficier d'un temps d'apprentissage optimisé et d'un engagement renforcé.

Avec une formation en ligne plus adaptée à son niveau et à ses besoins, l'apprenant perçoit plus facilement le sens de la formation et son utilité pour lui. L'IA en place se charge alors de le faire travailler sur les notions encore floues pour assurer sa réussite à la fin de la séquence.

Côté formateur, la technologie d'Adaptive Learning est tout aussi ambitieuse. L'analyse en temps réel des interactions entre l'apprenant et l'écran permet de recueillir davantage de données d'apprentissage pour un meilleur suivi de chaque participant et de sa progression.





Objectif : 100 % de maîtrise



Côté auteur, une expérience en Adaptive Learning ne demande pas plus de temps à construire qu'une formation classique, au contraire ! En effet, ce sont les dizaines d'algorithmes embarqués qui génèrent automatiquement les jeux et les questions pour assurer la bonne compréhension du participant. Une conception simple et rapide (2x moins de temps que sur un outil auteur classique) pour un résultat encore plus qualitatif !

CONCLUSION

Que vous ayez déjà un L(C)MS (Learning Content Management System) ou non, la technologie d'Adaptive Learning constitue une véritable alternative.

Seule approche automatisée qui permet d'individualiser, sans effort, la formation d'un très grand nombre de personnes, l'apprentissage adaptatif permet de les faire toutes réussir, à leur rythme et à leur façon. Et ce pour une raison simple : c'est la seule technologie qui permet d'apporter une garantie de maîtrise des connaissances à un instant t.

Nicolas Bougerie

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



UNE IA ETHIQUE, SOCLE DES INITIATIVES DEI



JOSE ALBERTO **RODRIGUEZ RUIZ**

Chief Data Protection Officer chez Cornerstone OnDemand

Ingénieur en informatique, José travaille depuis plus de 15ans dans le monde des SIRH, en tant que consultant technique et architecte d'abord, puis DPO depuis 2016. Espagnol d'origine, il avait commencé sa carrière chez Capgemini, en Espagne puis en France, où il réside depuis plus de 20 ans. José est passionné par l'IA et a réalisé une thèse à HEC sur la conformité de l'IA au RGPD. En 2019 il est devenu un des premiers DPO à être certifié CNIL/AFNOR en France. Sa devise « Nous protégeons les données pour protéger les personnes ».

1/3

09

Dans le sillage de 2020, les équipes RH sont à la recherche de stratégies pour stimuler leurs initiatives en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIB). Le « B » représentant le terme anglais « Belonging ». Alors que l'intelligence artificielle continue de gagner en importance dans les RH, la technologie peut jouer un rôle clé dans la conduite d'un véritable changement.

L'IA dans les RH a progressé bien au-delà des algorithmes qui parcourent les CV et peut désormais faire des recommandations sur les augmentations de salaire et les promotions. Pour les collaborateurs à la recherche d'une évolution de carrière, l'IA est capable d'évaluer leurs compétences, leur recommander des opportunités de développement et leur soumettre des contenus d'apprentissage adaptés à leur ambition. Pour les entreprises, elle peut également les aider à identifier et combler leurs lacunes en matière de compétences, et contribuer à éliminer les préjugés pour favoriser l'inclusion.

**TECH & LEARN****SOMMAIRE**Soutenez-nous sur **tip** *eee* .comTéléchargez les
précédents numéros du MagRH



Mais l'IA n'est pas une solution miracle prête à l'emploi. Utilisés à mauvais escient, les algorithmes d'IA peuvent au contraire accroître les préjugés au sein d'une organisation. Les témoignages édifiants à ce sujet ne manquent pas, qu'il s'agisse d'outils de reconnaissance faciale (HireVue, Google) ou d'algorithmes de recrutement discriminatoires (Amazon).

Alors comment les entreprises peuvent-elles exploiter les avantages de l'IA sans aggraver les inégalités existantes, ou mieux encore, les réduire ? Cela doit commencer par un changement d'état d'esprit : l'IA dans les RH doit être considérée comme un processus continu et non comme une solution instantanée. Peu importe la mise en œuvre, elle a besoin d'une supervision humaine. Les responsables RH doivent être en mesure de surveiller et tester l'IA pour s'assurer qu'elle est éthique et qu'elle soutient les objectifs de DEI.

Si l'organisation est l'avion, l'IA est le pilote automatique et les RH en sont les pilotes !

ÉTHIQUE DE L'IA ET FIN DES PRÉJUGÉS ?

Les équipes RH disposent généralement de directives spécifiques pour adopter un comportement éthique en entreprise, qu'il s'agisse d'une déclaration d'intention ou de la priorité donnée à l'équité entre les collaborateurs et à l'absence de discrimination. Alors l'IA éthique devrait faire de même : émettre des recommandations d'embauche, de promotion ou de salaire sur la base des compétences et des performances d'un employé, éliminer les éléments discriminatoires comme la race ou le statut socio-économique...

Cependant, il ne s'agit pas simplement d'écrire un algorithme éthique. Pour qu'une IA le soit, elle a besoin de données de formation impartiales. Pour Frida Polli, fondatrice de Pymetrics, entreprise spécialisée dans le recrutement de talents grâce à l'IA, les tests de personnalité et d'aptitude traditionnels utilisés à l'embauche sont autant d'exemples qui peuvent présenter des biais inhérents.

L'objectif de son entreprise est de mettre au point des tests conçus pour mesurer réelle-

ment les compétences et les aptitudes recherchées par les employeurs, en éliminant les possibilités de partialité liées à l'expérience et à la langue.

L'un des premiers clients de Frida Polli s'est appuyé sur leur technologie, plutôt que le CV pour recruter ses futurs stagiaires. Lors des entretiens, l'entreprise a observé qu'ils venaient d'un bassin socio-économique très homogène car certains d'entre eux n'avaient jamais pris l'avion auparavant.

Cette observation l'a conduit à revoir sa politique de recrutement et de relocalisation pour répondre à l'incapacité des candidats à traverser le pays, louer un appartement ou acheter des meubles.

COMMENT S'ASSURER QU'UNE IA EST ÉTHIQUE ?

Même si l'IA a des données éthiques lors de sa mise en œuvre, cela ne signifie pas qu'elle le restera. Les écarts de l'algorithme sur le long terme peuvent être difficiles à anticiper, c'est pourquoi les équipes RH doivent le surveiller régulièrement.

Par exemple, si une machine fait des recommandations sur les candidats à embaucher, les équipes doivent évaluer l'évolution des recommandations dans le temps, ainsi que leurs propres recommandations « manuelles ». Si les résultats de la machine sont trop éloignés des décisions finales des équipes, cela peut signaler un problème.

Il se peut que l'écart de la machine mette en évidence les préjugés sexistes d'une équipe, par exemple. Il peut aussi résulter d'une sélection erronée de l'IA en se basant sur les diplômes de collaborateurs déjà en service. Une surveillance doit donc être mise en place pour que les équipes puissent détecter des indicateurs de ce type et ainsi les examiner.

De nombreuses équipes RH se tournent vers des fournisseurs externes pour se doter d'une solution d'intelligence artificielle plutôt que d'en développer une en interne. On observe également que les éditeurs s'améliorent dans leurs propres tests. Mais cela ne garantit pas





pour autant l'absence de biais. Ainsi, si le fournisseur est responsable de tester ses outils, les équipes RH utilisant la technologie doivent à leur tour effectuer un contrôle régulier. Il faut être deux pour danser le tango.

L'OCCASION EN OR DE SE PERFECTIONNER POUR LES ÉQUIPES RH

L'utilisation de l'IA pour améliorer les initiatives DEIB est un processus continu qui consiste à fixer des objectifs, à progresser vers ces derniers et à rectifier le tir si nécessaire.

Par exemple, supposons qu'une équipe RH sache que l'écart de rémunération entre hommes et femmes de son organisation est de 10 %. Il incombe à l'équipe DEIB de fixer des objectifs de responsabilisation, tels que : dans deux ans, elle souhaite que cet écart soit de 5 %, et dans quatre ans, il devrait être de 0 %. Une partie du suivi des progrès de l'orga-

nisation vers ces objectifs est centrée sur le contrôle et le traitement de l'IA.

À mes yeux, il s'agit d'une occasion en or pour les équipes RH et les responsables de la diversité de développer des compétences supplémentaires autour de la technologie. Ils seront ainsi mieux équipés pour assurer la progression de l'IA éthique, et donc des objectifs du DEIB, s'ils sont capables d'utiliser la technologie efficacement.

C'est une formidable opportunité professionnelle d'évoluer et de développer des compétences supplémentaires.

N'oubliez pas, vous êtes les pilotes !

Jose Alberto Rodriguez Ruiz



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING

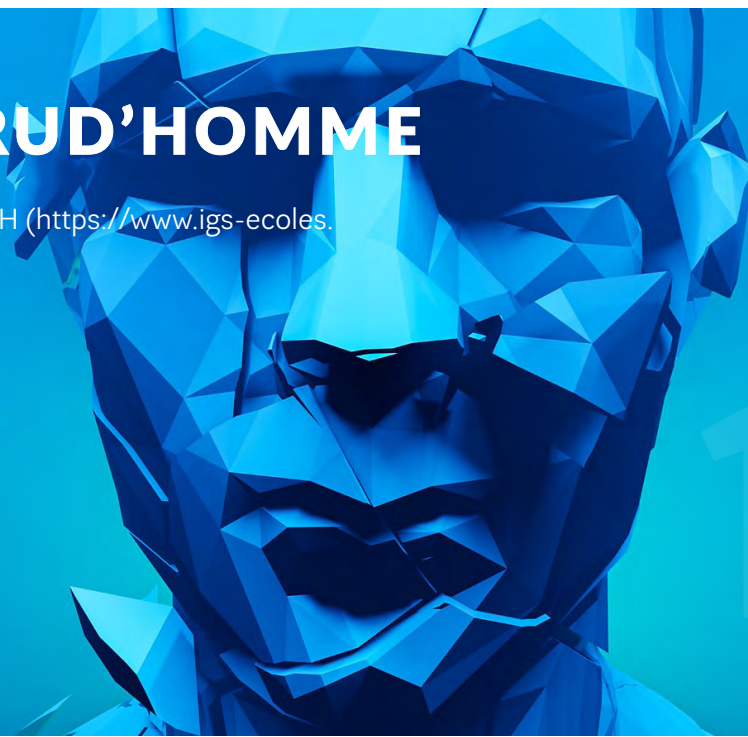


LE BON, LA BRUTE ET LE TRUAND UN REMAKE ?



LIONEL **PRUD'HOMME**

Directeur de l'école IGS-RH (<https://www.igs-ecoles.com/>)



1/3

10

Dans l'environnement pédagogique, la relation s'est toujours opérée entre un enseignant, un apprenant et des outils à disposition (tableau, craie, vidéoprojecteur, etc.). A l'ère de l'intelligence artificielle, la nature de l'outil change. Avec l'utilisation d'outils d'apprentissage adaptatif (ou « *adaptive learning* »), l'apprenant répond à des questions. En fonction du résultat à chacune de ses réponses, l'algorithme s'adapte et évalue, en temps réel, les points acquis et les points de blocage. PIX qui est le service public de la certification des compétences numériques (<https://pix.fr/>) fonctionne sur ce modèle, ainsi que des projets (par exemple : <https://www.adaptivmath.fr/>) retenus, dans le cadre de P2IA, par le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

La relation triangulaire : apprenant, enseignant et outils, donne lieu à des questions préalables dès l'introduction d'une plateforme d'apprentissage adaptatif. Elle crée les conditions d'un remake du film populaire : *Le Bon, La Brute et le Truand* (Sergio Leone, 1966).

- *Le Bon* – Son rôle est de s'assurer que la publication du code de la plateforme soit accessible et opposable comme celui de Parcoursup (<https://framagit.org/parcoursup/algorithmes-de-parcoursup>) et, au-delà, que les questions retenues ne favorisent pas une population d'apprenants par rapport à une autre.
- *La Brute* – Pour tout outil d'intelligence artificielle se pose la question des biais que son code pourrait induire (du fait de préjugés conscients ou inconscients de ceux qui codent), notamment dans des domaines d'apprentissage qui ne seront plus ceux des savoirs fondamentaux. Ensuite, par les données sur lesquelles les résultats de ses analyses s'appuient (données qui, reflets de la société, peuvent pérenniser des iniquités, par exemple, sur le genre), des « plafonds de verre » (de toutes natures) pourraient être pérennisés.
- *Le Truand* – Laisser « infuser » que les apprenants, seuls devant leur machine (qui leur soumettrait un parcours adapté à leur maîtrise du sujet, à leur niveau de compréhension), vont acquérir la com-





pétence sans médiation de l'enseignant, est une tromperie.

Quelle est la situation actuelle ? Quand un enseignant fait un cours classique, il adapte au mieux (quand il y est sensible) son intervention au public qui lui fait face. Généralement, cette adaptation se « cale » sur le niveau moyen de son audience. Il peut, dans certaines circonstances, agir auprès d'un petit groupe ou d'un individu qui se manifeste (ou que l'enseignant identifie) pour singulariser son apport à un moment donné. Toutefois, cette action, si elle se systématisait, peut faire perdre le fil rouge de la session à l'ensemble de l'audience, ralentissant le déroulé du cours et également obérant (potentiellement) la réalisation du programme défini.

Que sera cette situation pédagogique avec une « machine adaptative » ? La contribution d'une machine d'apprentissage adaptatif dans une relation en face-à-face avec les apprenants va s'avérer vitale dans la capacité de l'enseignant à singulariser ses interventions pédagogiques.

- *En amont, elle requiert au préalable un travail pour construire les parcours. Le contenu de l'enseignement se doit de pouvoir s'ajuster au plus près des besoins de l'apprenant sans être, ni trop facile, ni trop difficile, voire ennuyeux, et intégrer des ressources pour aider l'apprenant dans les situations de blocage. Cette partie du travail pédagogique préalable détermine la qualité de la machine adaptative ainsi conçue et l'expérience à venir de l'apprenant.*
- *En aval, dans la situation pédagogique où l'apprenant, dans une salle où l'enseignant est présent, répond aux questions de la machine, celle-ci va adapter, réponse après réponse, les cheminement d'apprentissage de l'apprenant. Du côté enseignant, celui-ci accède à un tableau de bord qui, en temps réel, lui donne une vue précise sur la progression d'apprentissage de chacun, ses points de blocage. Le rapport donne également les regroupements des apprenants par nature de blocage et temps passé. Dans la phase d'apprentissage, l'attention de l'enseignant se concentre en même temps sur les réactions des apprenants au fur et à mesure de leur avancée respective dans le parcours (possibles signes d'allégresse ou signes de frustration).*

Qu'est-ce que l'épidémie COVID-19 a montré ? Lors de la pandémie, le mode pédagogique à distance (avec Teams, Zoom ou autres) a été vécu comme un ersatz par les apprenants et les enseignants. Les étudiants ayant eu des cours en ligne sont deux fois moins satisfaits que les étudiants qui ont appris en présentiel (35 % de satisfaits contre 69 % d'insatisfaits – enquête WeWork, Décembre 2020). L'hypothèse que nous avançons est que les conditions de l'enseignement à distance, renforcées par les tensions nées du COVID-19, génèrent davantage d'émotions négatives. L'émotion fait partie intégrante des cycles d'apprentissage. Les travaux des sciences cognitives en attestent. « Les émotions modulent très profondément les apprentissages : les négatives ont tendance à interrompre les apprentissages » [Dehaene S. (2017), « L'apprentissage est presque la fonction la plus générale du cerveau », L'éléphant, n°17]. Chez l'enfant, par exemple, un syndrome d'anxiété, lié aux blocages en mathématiques, a été mis en exergue.

Qu'est-ce que « l'adaptive learning » change réellement ? Elle ouvre, à l'enseignant, la possibilité de singulariser son approche pédagogique à partir du tableau de bord, donné en temps réel par la machine, renseignant la nature des blocages individuels (ou ceux communs à un petit groupe). L'enseignant peut intervenir, « ventiler » le stress, « purger » la frustration, « jouer la fonction d'essorage » des émotions négatives éventuelles (catharsis). Son rôle est d'aider l'apprenant à construire sa réponse et à reprendre le cours de son apprentissage avant que l'émotion négative s'ancre durablement chez l'apprenant. Cette posture « high touch » de l'enseignant combine à la fois empathie, maïeutique et création d'émotions positives à l'opposé d'une pédagogie « low touch » caractérisée par les dimensions de faible empathie, faible interaction et générant des émotions négatives. La pédagogie « high touch » développe, en renforçant la confiance en soi de l'apprenant, ses capacités d'apprentissage, ses habiletés à surmonter des obstacles, à trouver des solutions.





Que vient faire Le Bon, la Brute et le Truand dans l'adoption de « l'adaptive learning » ? Le film fonctionne comme une métaphore des usages possibles.

- *Le Bon* – le développement d'une pédagogie « high touch » pour l'usage d'une « machine adaptive » remplit le rôle de Blondin (Clint Eastwood). Elle est un travail sur soi de l'enseignant, un travail sur la maîtrise de ses émotions, et un travail sur ses qualités relationnelles.
- *La Brute* – la continuation d'une pédagogie « low touch » avec une machine adaptive constituerait une régression brutale pour une grande part des apprenants, tenant ici le rôle de Sentenza (Lee Van Cleef). Elle « sort » l'enseignant de son rôle d'autorité (« l'auctoritas résulte de l'influence personnelle qui rend le conseil efficace » : Hellegouarc'h J. (1972), *Le vocabulaire latin des relations et des partis politiques sous la République*, Paris, Les Belles Lettres, p. 305).
- *Le Truand* – une pédagogie « high tech » appli-

quée à une seule partie des apprenants, celle qui aurait le plus de facilités dans son cheminement d'apprentissage, endosserait le rôle de Tuco (Elie Wallach). Elle installe une fabrique de fractures (sociale, numérique, etc.), et de reconnaissance de ces fractures, entre apprenants.

En conclusion, et pour paraphraser le propos de Blondin (Le Bon) à Tuco (Le Truand) dans le film, « Tu vois, le monde se divise en deux catégories : ceux qui font le job et ceux qui régressent ! Toi, tu régresses... ».

Lionel Fondl'homme



TECH & LEARN

SOMMAIRE



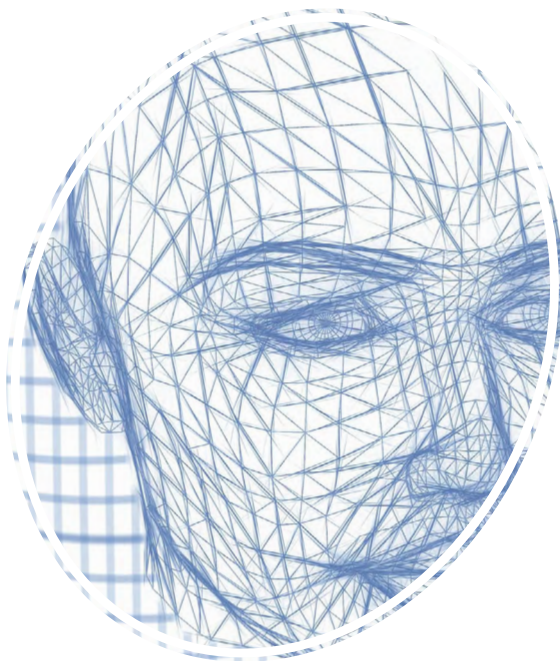
Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



APPORTS DE L'IA DANS LES ENVIRONNEMENTS D'APPRENTISSAGE. CAS D'USAGE DU NLP EN FORMATION D'ADULTES

N BELKHIM N YENNEK P DECOTTIGNIES

Nejma Belkhim, Lead Product Manager et Research
Scientist en Psychologie cognitive chez Neurony

Nora Yennek, Responsable IfisLab, Chercheur associé
Laboratoire interdisciplinaire en Neurosciences,
Physiologie et Psychologie (LINP2-AAPS), Université
Paris Nanterre

Philippe Decottignies, CEO & Founder chez Neurony

1/3

Le secteur de la formation est traversé par de nombreux enjeux liés au développement des technologies et aux évolutions rapides de nombreux métiers. En effet, selon un rapport publié par Dell et l'Institut pour le futur, un think tank californien, 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore. Ainsi, le secteur de la formation doit accompagner le développement du capital humain des entreprises et préparer aux compétences clés du monde de demain. Ce qui suppose en retour, une transformation digitale accélérée du secteur de la formation ; une transformation a déjà été initiée avec des solutions de conception de type outils auteurs et des plateformes de gestion de parcours, de plus en plus nombreuses, accessibles et disponibles sur le marché. Deux niveaux d'analyse doivent être considérés pour anticiper les évolutions à venir dans le domaine de la formation.

Le premier niveau d'analyse est celui de l'entreprise dont l'un des enjeux actuels est de pouvoir déployer rapidement des formations ou des actions de développement de compétences en accord avec les attentes et besoins terrains et de proposer ainsi des réponses "in the moment of need". Il s'agit pour les entreprises de trouver des modèles de production de contenu plus souples et adaptés au terrain sur des temps courts. De plus en plus d'entreprises capitalisent sur les compétences de salariés identifiés comme des référents experts d'un domaine. Ceux-ci peuvent ainsi jouer un rôle important dans le partage de leurs savoirs, et de leur expertise à travers la création et la diffusion en interne de contenus, par exemple sur des réseaux sociaux d'entreprise. On parle alors d'« employee generated content ». Cette approche favorise le développement de communautés apprenantes et permet de répondre à des besoins terrains exprimés de manière plus directe.

11



TECH & LEARN

SOMMAIRE

Soutenez-nous sur **tip**elle.com

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





Le second niveau d'analyse est celui de l'apprenant. En effet, on commence à entrevoir aujourd'hui, surtout après les expériences d'apprentissage en ligne durant la covid, qu'il ne suffit plus de parler de pédagogie active (ce qui est déjà une grande étape !) mais de proposer des environnements d'apprentissage favorisant l'engagement actif de l'apprenant. C'est cet engagement dans "l'apprendre" qui est central pour développer des connaissances et des compétences. Autrement dit, un des enjeux contemporains qui structure l'évolution actuelle du marché des plateformes est celui de l'efficacité des apprentissages en ligne. Or cette efficacité est subordonnée à la possibilité offerte aux apprenants de réfléchir, de se questionner, d'expérimenter, d'échanger avec les pairs, d'accéder à des ressources variées etc.

Concevoir des dispositifs de formation favorables à un apprentissage actif est ainsi une problématique d'actualité qu'il convient de renouveler en dépassant les modèles actuels de gestion des parcours de formation. L'intégration des technologies disponibles dans d'autres secteurs que celui de la formation comme l'Intelligence Artificielle paraît être une voie fructueuse pour envisager de nouvelles solutions en réponse à de nouveaux besoins.

Il est ainsi possible d'agir sur les outils de conception, qu'il s'agira de rendre plus intelligents et plus faciles d'utilisation, car malgré la multiplicité des solutions et ressources disponibles, la conception d'activités pédagogiques reste coûteuse et chronophage. Dans ce contexte, les outils d'automatisation de génération d'activités pédagogiques, basés sur de l'IA, offrent des solutions qui visent à faciliter la production de contenu en phase avec les besoins des apprenants.

Il est aussi possible d'agir sur l'expérience d'apprentissage qui pourra alors soutenir de manière individualisée ou personnalisée l'engagement actif de l'apprenant. Le terme « Adaptive Learning » recouvre cette promesse d'une expérience d'apprentissage répondant aux besoins spécifiques de l'apprenant. Elle peut prendre plusieurs formes : parcours adaptatif, contenu adaptatif et feedback adaptatif.

Si les avancées en Intelligence Artificielle rendent possible l'automatisation de tâches répétitives et fastidieuses, nous allons voir que le Natural Language Processing (NLP), en particulier, offre de nouvelles perspectives de développement d'environnements d'apprentissages répondant aux enjeux que nous venons de dessiner.

NATURAL LANGUAGE PROCESSING: UN USAGE DE L'IA APPLIQUÉE À LA FORMATION ADULTE

Un des enjeux de l'intelligence artificielle appliquée à la formation est d'offrir aux apprenants une expérience d'apprentissage optimale et aux formateurs des outils et dispositifs numériques permettant l'émergence de nouvelles pratiques en situation de travail.

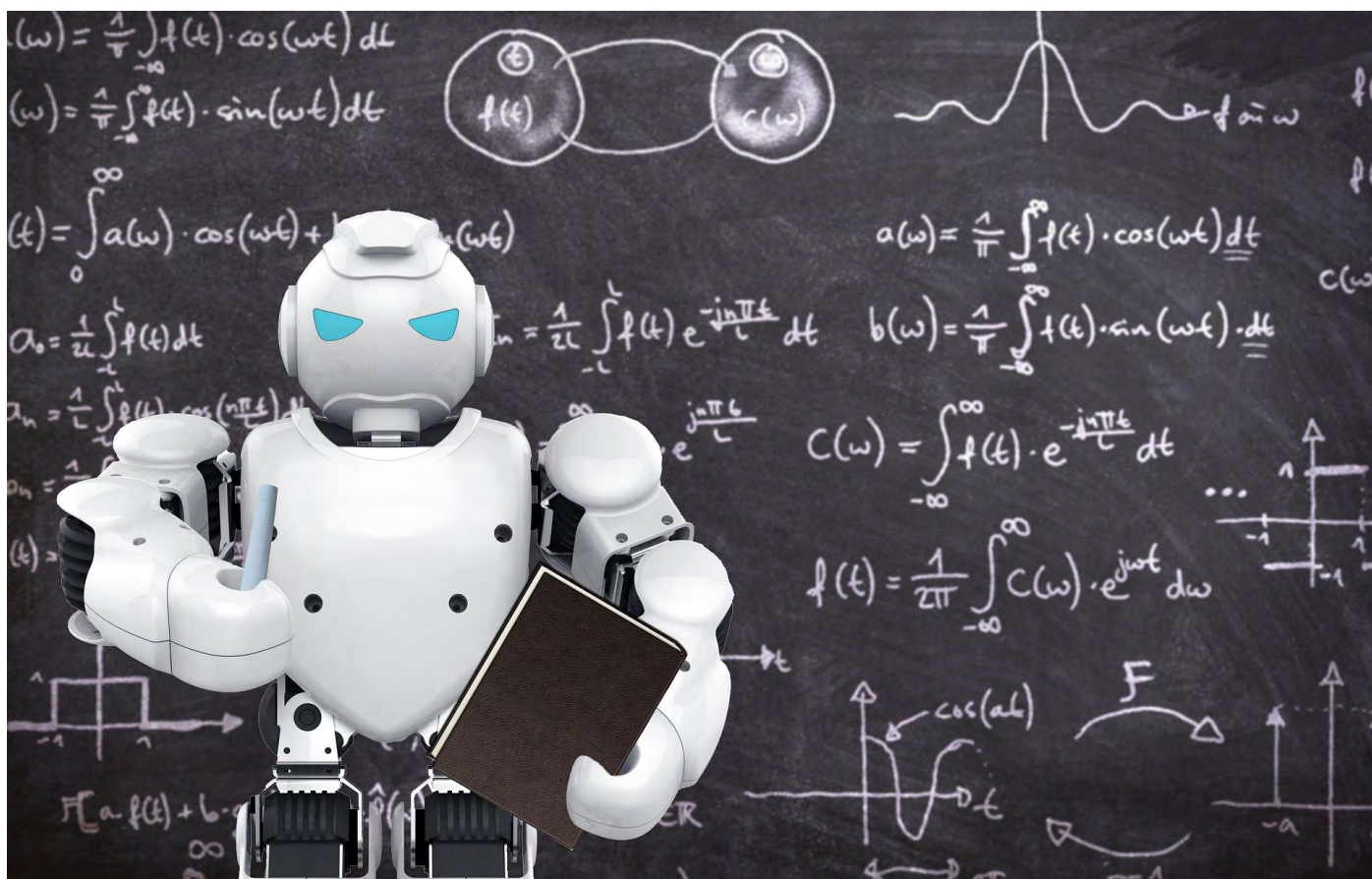
Le Natural Language Processing ou Traitement automatique du langage naturel est une sous-discipline de l'intelligence artificielle appliquée à la compréhension du langage. Cette discipline a connu un boom en 2019 et laisse entrevoir de nouveaux usages appliqués à la formation. Le Traitement Automatique du Langage Naturel regroupe à la fois des techniques pour modéliser un document textuel afin d'en comprendre son sens et des techniques pour générer du texte syntaxiquement et grammaticalement correct. Les assistants vocaux comme Alexa, Siri ou Google Home, utilisent déjà ces techniques.

Les applications du traitement automatique du langage naturel dans la génération d'activité pédagogique.

Les applications du traitement du langage naturel sont nombreuses dans un contexte d'enrichissement de contenus. Voici quelques principaux usages du NLP :

- *Extraction de mots-clés ou de thématique : constituer une base documentaire ou base de connaissance*
- *Recherche d'entités nommées: relier entre elles les entités ou de les faire pointer vers une base de connaissance comme Wikipedia*
- *Synthèse de documents : résumer un document en quelques phrases*
- *Génération automatique de questions: vérifier instantanément la compréhension et la mémorisation du document lu.*





Que peut-on faire de tous ces modèles ? Imaginez une box pédagogique conçue en intégrant de l'IA. Ajoutez des contenus de type texte, vidéo, audio, puis enclenchez le mécanisme d'analyse. Maintenant ouvrez la boîte, l'IA a généré automatiquement plusieurs activités interactives telles que des flashcards, des textes à trou, QCM et d'autres encore. Vous n'avez plus qu'à valider la production.

C'est ce que permet notre outil Nolej, outil auteur qui repose sur du NLP pour accélérer la création d'activités pédagogiques interactives à partir de n'importe quel support (texte, audio, vidéo). La solution permet de transformer une ressource passive en activités pédagogiques.

CAS D'USAGE EN FORMATION ADULTES

Nolej est testée aujourd'hui à l'Institut de Formation des Industries de Santé (Ifis). L'une des particularités de ce secteur est la nature des contenus d'apprentissage, essentiellement réglementaire. Dans ce contexte, IfisLab, laboratoire de recherche intégré à l'Ifis et Neurolys mettent en place des pilotes pour évaluer l'efficacité de l'outil de Nolej sur des contenus

métiers réglementaires liés aux secteurs : industries du dispositif médical, industrie cosmétique et industries pharmaceutiques. Ces pilotes sont en cours de déploiement auprès des experts de l'Ifis.

QUELLES PERSPECTIVES POUR L'APPRENTISSAGE HUMAIN ?

L'usage du NLP amène à se questionner sur les implications de l'IA pour faciliter l'apprentissage humain de manière plus large. Dans ce cadre, l'objectif principal de notre projet de recherche « Intelligence artificielle et pédagogies actives » est de saisir l'impact d'une telle technologie sur l'engagement cognitif dans l'activité d'apprentissage. Pour en savoir plus, voir à ce sujet l'article paru dans Centre Inffo.

*Neyma Belkhir, Nora Yannick,
Philippe Decottignies*



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



ADAPTIVE LEARNING & SOFT SKILLS

UN DISPOSITIF QUI MET DU SENS ET DE L'IMPACT



SELIM **SAADI**

DG Karli solutions – www.karlisolutions.com



1/3

12

En mai 2021, le Monde titrait pour l'un de ses articles ; l' « *adaptive learning* », une révolution dans l'enseignement ? ». Cette approche consiste simplement à adapter le contenu pédagogique au stagiaire : il est bon, on augmente de niveau, il a plus de mal, on baisse de niveau. Un peu comme pour les premiers jeux vidéo dans les années 90, avant de commencer une partie : *easy - middle - hard*.

MMMC, L'APPROCHE QUI ADAPTE AU MIEUX L'ACCOMPAGNEMENT

Au-delà de ce premier niveau d'adaptation, la forme du contenu, des interactions, le canal de dialogue et l'approche pédagogique choisis, ont aussi une grande importance. Par exemple, une forme de type « conversationnelle » sera une expérience plus vivante qu'une forme de type « questionnaires descendant » ou « parcours standardisé » très répandus dans le e-learning. Également, le fait de corrélérer la thématique d'une formation à des objectifs opérationnels concrets, sera une véritable valeur ajoutée.

Le fait donc, de mettre au cœur de la transformation des individus, la compréhension de leurs enjeux, de leurs besoins singuliers, de leurs forces, de leurs points d'améliorations et de leurs environnements, peut grandement enrichir l'expérience vécue par le stagiaire et ainsi améliorer l'impact de ce type de dispositifs. Pour faire une analogie avec une formation ou un accompagnement en présentiel, il faudrait imaginer un formateur qui puisse, en plus de s'adapter en temps réel à la demande de chaque stagiaire, intervenir au meilleur moment, de la meilleure manière avec les meilleurs types et formes de contenus. Par exemple avec un style direct ou plutôt empathique, avec des images ou des schémas, de la vidéo ou de l'image, en fonction des types de profils de stagiaires. Résumons cette approche par l'acronyme : « Meilleur Moment, Meilleure


TECH & LEARN

 Soutenez-nous sur **tip**

 eee
.com

 Téléchargez les
précédents numéros du MagRH

SOMMAIRE



Manière and Meilleur Contenu : MMMC ».

L'« adaptive learning » prend tout son sens aujourd'hui, que ce soit pour les étudiants ou les collaborateurs, car les technologies et le contexte ont beaucoup changé depuis les années 50 (date de la première « machine à apprendre » du chercheur Burrhus Frederic Skinner). Dans le monde professionnel, les carrières sont de plus en plus riches. Un collaborateur est susceptible de changer plus de 5 fois d'employeur, quand il ne devient pas freelance ou son propre patron. Au-delà des changements d'entreprises, les missions peuvent également être très variées. Elles peuvent changer rapidement au gré des crises, des avancées sociétales ou technologiques et ce au sein d'une même organisation.

Quand la formation s'adapte autant, comment assurer un fil conducteur et plus de confort au stagiaire ?

Dès lors, qu'est-ce qui peut assurer aux dispositifs d'« adaptive learning », une forme de stabilité quand les programmes, les parcours, les niveaux, les objectifs changent aussi régulièrement ? Dans un environnement professionnel et d'apprentissage instable, les soft skills (compétences comportementales comme l'empathie, l'écoute active, la flexibilité, l'audace, etc.) sont une des constantes qui peuvent assurer une assise, un fil d'Ariane rassurant et nécessaire au bon développement des collaborateurs.

Les soft skills sont limitées (nombre compris entre 4 et 50, qui varie selon les modèles théoriques) et sont plus ou moins utiles en fonction des différentes missions et métiers. Fait intéressant, on peut retrouver les mêmes soft skills, comme l'écoute ou l'assertivité (capacité à s'affirmer avec bienveillance), dans des missions sensiblement différentes. Ils sont utiles à la chefferie de projet et la vente en magasin physique ou encore la négociation commerciale à haut niveau. Ces soft skills sont donc des constantes, que nous allons retrouver de manière régulière, tout du long d'un parcours professionnel, et ce malgré les changements de missions et de métiers.

LES MÊMES SOFT SKILLS À DIFFÉRENTS MOMENT D'UNE MISSION OU D'UN PARCOURS PROFESSIONNEL

Comment intégrer les soft skills à « l'adaptive learning » ? Il y a plusieurs possibilités. L'une d'entre elles est la suivante : corréliser les soft skills et le contenu proposé aux objectifs opérationnels. Par exemple, Albert doit réaliser une présentation devant le comité de direction dans deux semaines. Il a besoin d'avoir plus confiance dans sa capacité à communiquer devant un public. Deux soft skills sont corrélées à cet enjeu : « la confiance en soi » et « la communication en public ». Quelques semaines plus tard, il apprend qu'on lui confie un nouveau projet. Il doit à présent négocier avec différentes parties prenantes dans un environnement contraignant. Il va donc avoir besoin de mieux « écouter », de mieux « exprimer ses besoins » à chaque interlocuteur mais aussi d'avoir la « confiance » nécessaire pour défendre sa vision du projet. La confiance est une soft skill que l'on retrouve pour ces deux missions, à priori assez différentes. Elle constitue donc un lien, une continuité, dans le parcours de développement et de formation d'Albert.

Afin d'accompagner le développement de ces soft skills, nous pouvons imaginer différents quizz d'évaluations, le partage du retour d'expérience de pairs ou encore des contenus d'entraînements et de mises en situations concrètes et adaptés à son niveau. En parallèle de ces contenus, Albert peut bénéficier d'un accès à des méthodes et des outils qui lui permettront de développer de nouveaux savoir-faire comme « écrire un pitch » ou « avoir une liste de questions types, des techniques de questionnement et de reformulations » à utiliser afin de mieux interagir avec ses interlocuteurs. Il retravaillera donc régulièrement les mêmes soft skills quand les méthodes et les outils changeront, en fonction des objectifs et des missions qu'il aura à accomplir.

ALLER PLUS LOIN GRÂCE AUX TECHNOLOGIES, AUX ALGORITHMES ET À L'IA

Nous avons à présent ce fil d'Ariane constitué autour des soft skills. Mais que peut-on réaliser de plus avec cette approche ? C'est tout l'objet de notre travail chez karli solutions. Nous avons





co-fondé cette startup il y a un peu moins de deux ans. Nous avons développé un prototype afin de proposer concrètement notre vision du futur de la trans-formation.

Voici donc quelques exemples de ce que nous sommes en train d'implémenter dans notre solution.

- *Tout d'abord, la possibilité d'évaluer les soft skills et de suivre leur évolution de manière régulière. Ceci est impossible aujourd'hui avec les types d'assessments et d'évaluations qui existent (Process Com, Disc, MBTI, etc.) et qui sont destinés à un usage ponctuel unique. Cette approche au fil de l'eau permet de constater en temps réel les impacts des décisions, événements managériaux, de formation ou externes à l'entreprise, sur les comportements des collaborateurs. Par exemple lors de l'intégration d'un nouveau partenaire ou lors d'une fusion, quel est l'impact précis sur les équipes et métiers ? Sont-ils enthousiastes ? Communiquent-ils plus ou moins ? Sont-ils stressés ou anxieux ? Etc.*

- *Également la possibilité d'avoir accès aux corrélations entre différentes dimensions, comme la performance opérationnelle, le bien-être et les soft skills. Si le bien-être diminue, quels soft skill cela fait-il augmenter ou diminuer ? Si le bien-être s'améliore, cela augmente-il la résilience ou la « créativité » (capacité à innover des équipes) ?*
- *Enfin, la possibilité de générer des résultats prédictifs à moyen et long terme, tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise et ses entités. Grâce à des algorithmes utilisant des modèles statistiques adaptés, et enrichis des données récoltées de manière anonyme par la solution, la possibilité d'écrire des scénarios d'évolution du bien-être, des soft skills et de la performance opérationnelle devient réelle.*

Les soft skills peuvent donc être au cœur des parcours de formation, d'accompagnement et de transformation des entreprises mais également permettre un pilotage innovant des organisations et des carrières.

Gelina Gaudin



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



QUELS OUTILS NUMERIQUES POUR LES ORGANISMES DE FORMATION EN 2022 ?



JEAN-LUC **PEUVRIER**

Président fondateur de STRATICE



1/3

Entre bricolage débridé et progiciel intégré, les structures de formation et les formateurs doivent désormais trouver une voie permettant aux premières de rationaliser le développement du digital learning et aux seconds de disposer d'outils adaptés à la fois aux approches pédagogiques choisies et aux nouvelles attentes des apprenants.

Êtes-vous bricoleur ? Je veux parler ici d'effectuer des travaux de bricolage à la maison. Si c'est le cas, vous avez sans doute acheté différents équipements dits électroportatifs : scie circulaire, perceuse, scie sauteuse, ponceuse, visseuse, perforateur, disqueuse, etc... Comme la plupart des bricoleurs, vous avez fait ces acquisitions au fur et à mesure de vos besoins : un nouveau type de chantier nécessitant un nouvel équipement. Dans ces moments-là, vous n'avez pas cherché à être cohérent ou rationnel dans votre achat, cherchant plutôt à avoir le meilleur équipement pour le travail à réaliser. Peut-être même vous êtes-vous laissé séduire par un vendeur-conseiller qui vous aura vanté la dernière technologie dont son matériel est doté et sa facilité d'utilisation. Or le jour où la batterie de votre visseuse a rendu l'âme, vous vous êtes rendu compte que vous ne pouviez pas l'échanger avec celle de votre perceuse, ni d'aucun autre des équipements de votre atelier digne du meilleur professionnel. Elles n'étaient pas compatibles !

Il en va de même aujourd'hui des équipements numériques mais surtout des applications dédiées à la formation. Nous avons tous constaté que la crise de la Covid 19 a donné lieu à un grand « bricolage » de la part des enseignants et des formateurs, quels que soient leurs disciplines et leurs publics. Cette période a vécu une accélération sans précédent du déploiement d'outils de toutes sortes, déploiement bien souvent encouragé par les directions qui, devant faire face à la crise et à l'urgence des réponses à apporter, ont préféré laisser faire. Le manque d'anticipation de certains établissements et le retard accumulé au fil des années en matière d'équipement et de développement des compétences nécessaires à la digitalisation des formations ne laissent

13



TECH & LEARN

Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH

SOMMAIRE



bien souvent pas d'autre choix. Rappelons au passage qu'environ 20 % des organismes de formation n'ont pas été en mesure de passer à la distance lors du 1er confinement, cessant ainsi toute activité. Ne noircissons toutefois pas trop le tableau, cette période a également mis en exergue le foisonnement d'offres applicatives gratuites, payantes ou freemium. Elle a aussi révélé le potentiel de créativité, de réactivité et de débrouillardise d'une grande part de la communauté éducative.

Mais la multiplication des acteurs -notamment par l'éclosion de nombreuses Edtech toutes plus innovantes les unes que les autres- donne lieu aujourd'hui à la cohabitation au sein d'une même structure d'innombrables nouvelles applications avec des solutions déjà existantes telles que la gestion de la scolarité et des notes, l'évaluation, les LMS et autres ERP ou SIRH. L'heure semble donc être arrivée de rechercher de la cohérence, d'éviter les redondances, d'optimiser également les investissements et les usages, tant dans un souci d'économie et d'efficacité que de sobriété numérique. Il en va de l'intérêt des trois principaux acteurs que sont les établissements, les enseignants/formateurs et les apprenants, et de la réussite de la transformation digitale maintes fois annoncée.

C'est par ces derniers -les apprenants- que je commencerai. Que vous les appeliez, étudiants, élèves, stagiaires, apprentis ou apprenants, c'est bien de leur point de vue que vous devez vous placer pour comprendre la situation -décrite plus haut- dans laquelle ils se trouvent. Comment me repérer ? Comment savoir « avec quel outil je dois faire quoi », si je dois me rendre dans une salle multimédia du centre ou si je peux utiliser mon smartphone pour accéder à mon emploi du temps ou réaliser le test de positionnement, préalable à la prochaine séquence en présentiel ? L'expérience utilisateur, ou l'UX si vous préférez, devrait être la première chose à considérer or, force est de constater que les bénéficiaires sont rarement associés à la conception, encore moins aux choix des solutions applicatives qui leurs sont destinées. Il semble pourtant inenvisageable en 2022 de ne pas rapprocher l'ex-

périence de l'apprentissage avec le numérique de celle de la vie quotidienne, elle-même parsemée d'applications en ligne et sur smartphone. Devant cette myriade de logiciels qui lui est proposée, l'apprenant a besoin de fluidité et de simplicité : ne pas avoir à se connecter à chaque fois qu'il change d'application, avoir une porte d'entrée unique vers les différents outils, naviguer via des interfaces proches de celles de ses outils personnels, ...et si possible depuis son smartphone. Que l'on prenne en compte l'impact de la loi Pour Choisir son Avenir Professionnel ou simplement l'évolution de la société, l'apprenant est devenu un client, dans un marché qu'est celui de la formation, et qu'il faut considérer et séduire comme tel.

Les premiers à qui l'on pense pour agir dans ce sens sont bien entendu les enseignants et les formateurs. Pourtant leurs marges de manœuvre sont limitées. Les situations se résument bien souvent entre devoir utiliser un progiciel complexe qui leur est imposé et différents petits outils simples et attrayants qu'ils ont découvert eux-mêmes. L'erreur serait de retenir une solution au détriment de l'autre. Un outil central, comme le LMS, est une colonne vertébrale. Il structure, donne de la cohérence pour l'ensemble de l'établissement et permet d'envisager -enfin- différentes modalités de mutualisation entre les formateurs, voire entre les établissements. Mais un organisme de formation n'est pas une entreprise comme une autre. Ce n'est ni une industrie ni une chaîne de distribution commerciale par exemple. Son cœur de métier est de produire de la formation ainsi que de proposer aux apprenants les moyens, les solutions, les environnements, les situations les plus adaptés pour leur donner la possibilité d'apprendre. Les besoins, au sein même d'une seule structure peuvent être très différents en fonction des publics, des méthodes et des modalités pédagogiques qui peuvent leur être proposées. Comment de ce fait, croire qu'un même outil puisse aussi bien répondre aux besoins de l'entreprise industrielle et internationale qu'à ceux de l'OF local spécialisé dans l'apprentissage des langues pour jeunes migrants ? De nombreux outils, de par leur structure de base ou leurs fonctionnalités, imposent un modèle pédagogique. Si





celui-ci peut satisfaire tel responsable formation qui déploiera un parcours imposé visant par exemple l'obtention d'une certification, ce ne sera pas le cas pour un formateur devant, au fil de l'eau, adapter le parcours d'apprentissage de chaque stagiaire en fonction de ses prérequis, de son vécu professionnel ou de ses objectifs personnels. S'il n'existe pas d'outil parfait, nul doute qu'il existe en revanche des combinaisons à imaginer entre les outils que l'on qualifiera d'institutionnels et ceux plus personnels de chaque formateur.

Le dernier acteur à devoir agir sur la cohérence de l'écosystème est certainement le plus important car c'est de lui que proviennent les orientations, les moyens, les plans d'action qui garantissent une mise en œuvre effective et efficiente. C'est l'établissement de formation lui-même. Dans un marché en pleine effervescence, où fleurissent régulièrement de nouveaux acronymes -LMS, LRS, LXP, TMS, SIRH, ...- et de nouveaux acteurs, la tâche des décideurs n'est pas facilitée. Ajoutons aux contraintes déjà évoquées de nouvelles obligations liées à la mise en place de Qualiopi ou aux exigences disparates des financeurs en matière de traçabilité des formations à distance. Charge aux directions des organismes de formation d'avoir une vision à la fois moyen terme et long terme. De choisir des outils structurants et pérennes tout en ayant des approches agiles laissant une certaine liberté

de choix aux équipes pédagogiques. A la date d'aujourd'hui, l'un des enjeux est très certainement d'assurer une meilleure communication entre les outils. Bidirectionnelle, cette communication peut permettre une meilleure connaissance du parcours de l'apprenant en consolidant le maximum de données et ainsi permettre une meilleure adaptation, une meilleure réponse aux besoins individuels et collectifs.

Alors écosystème ou progiciel intégré pour répondre à ces enjeux ? La question est récurrente depuis des dizaines d'années dans bien des secteurs professionnels ayant déjà vécu une période d'informatisation de leurs processus métiers. L'une et l'autre solution comportent des avantages et des inconvénients. La responsabilité de l'organisme de formation est peut-être de créer sa propre « suite applicative » où il s'attachera à ce que les composants les mieux adaptés communiquent entre eux, en attendant de voir éclore un standard d'échange de données qui s'imposera à tous.

Dans un secteur en pleine transformation, il est donc indispensable de rester curieux et comme le rappelait récemment Edgard Morin : « Nous devons apprendre à naviguer dans un océan d'incertitudes ».

Jean Luc Fournier

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



QUEL EST LE MEILLEUR MOYEN D'EXPLOITER VOS DONNEES D'APPRENTISSAGE ?

FAITES LEUR RACONTER UNE HISTOIRE



ETIENNE **MAITREAU**

goFLUENT est le premier fournisseur mondial de solutions d'apprentissage mixte permettant d'acquérir et de perfectionner des compétences en communication dans des langues professionnelles stratégiques telles que l'anglais, le français, l'allemand, l'italien, le mandarin, le portugais et l'espagnol. Dédiee à la diversité et à l'inclusion, au développement des talents et à la fidélisation des collaborateurs, notre mission globale est de donner à tous les collaborateurs les mêmes chances d'atteindre leur plein potentiel, quelle que soit leur langue maternelle.

1/3

Vos données d'apprentissage soulignent-elles une progression ou un échec ? Apprenez à démontrer la valeur de vos actions de formation en transformant vos données en histoires :

Les professionnels L&D ont pour objectif l'amélioration de la qualité des formations, une évolution de la performance des salariés et de l'organisation dans son ensemble grâce aux actions de formation.

Cependant, l'accent étant trop souvent mis sur l'accumulation de connaissance plutôt que sur les résultats opérationnels, l'apprentissage devient vite une communication d'informations sans impact significatif et les responsables RH n'obtiennent pas le ROI souhaité.

Il en découle des questions du type : « Pourquoi nos collaborateurs ne s'améliorent-ils pas malgré la formation reçue ? » et « Pourquoi n'arrivent-ils pas à appliquer leur méthode opérationnelle de façon satisfaisante malgré les actions entreprises ? »

Pour démontrer l'impact réel d'une formation, il ne suffit pas de concevoir un programme. Il faut évaluer chaque étape de la formation du début jusqu'à la fin.

Vous obtiendrez ainsi des données que vous pourrez utiliser pour broser un tableau évocateur de votre action d'apprentissage. Vous serez en mesure de voir ce qui doit être changé et ce qui doit être conservé, et enfin d'en démontrer l'impact.

FAIRE VIVRE LES DONNÉES ET INDICATEURS

Pour être efficace, un programme de formation doit être évalué de façon régulière et cohérente.

Si le programme comprend de bonnes pratiques d'évaluation telles que l'analyse et le feedback, il sera plus facile de communiquer les résultats en termes de performance et de guider les apprenants vers le succès.

Pour cette raison, ne mettez pas de côté la mesure de la performance de vos programmes. Au contraire, exploitez-la afin de prouver l'efficacité de votre formation.

14



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





Afin d'y parvenir et de rendre vos données accessibles à tous · tes, faites vivre vos indicateurs grâce à la visualisation de données.

LA VISUALISATION DE DONNÉES, POUR QUOI FAIRE ?

La visualisation des données, une représentation graphique des données et informations, est un moyen simple d'illustrer l'évolution, les tendances et les anomalies de manière visuelle, grâce à des diagrammes, courbes et cartes.

L'intérêt de la méthode est qu'elle change la façon dont les résultats sont communiqués et reçus.

Dans un monde saturé de données, la visualisation est un outil pratique qui donne un sens à la surcharge d'informations générées chaque jour. En éliminant le superflu et en mettant l'accent sur l'information utile, la visualisation apporte aux données une forme plus intelligible qui raconte une histoire.

Voyez cela comme un raccourci vous menant droit à l'essentiel.

Avez-vous des rapports sur les ressources les plus utilisées par vos collaborateur · rices ?

- *Créez un diagramme circulaire représentant leurs sujets par pourcentage.*

Vous ne savez pas quoi faire de la liste de niveaux des apprenant · es ?

- *Comparez les données récoltées avant et après la formation grâce à une courbe.*

L'enjeu est d'englober l'ensemble des données et de les présenter de façon à faire ressortir l'essentiel de votre contribution, surtout lorsqu'il s'agit de renseigner les acteur · rices concerné · es.

En exposant les données de manière à les rendre attrayantes, et en leur faisant raconter une histoire convaincante et alignée avec les enjeux de l'entreprise, les responsables de la formation affichent la valeur de leurs programmes et obtiennent une meilleure adhésion des parties prenantes.

En voyant l'évolution et les tendances, ils com-

prennent mieux les enjeux derrière les données. Ainsi, le service L&D trouve sa place en montrant des résultats clairs et vérifiables.

TRANSFORMER LES DONNÉES CHIFFRÉES EN RÉCIT

Vous connaissez maintenant le « pourquoi » de la visualisation des données, passons au « comment ». Comment rendre mes données visibles ? Comment choisir ce qu'il faut présenter ?

Voici comment procéder, étape par étape :

1 Comprenez vos données en fixant un objectif. Analyser des quantités de données sans réel but est une tâche titanesque. Vous devez donc absolument commencer par fixer un objectif si vous voulez avoir une chance de trouver le message qui se cache parmi les chiffres.

Répondez à la question suivante : « Quelle histoire vais-je raconter ? »

Désirez-vous parler de l'amélioration du rendement et de la coordination qui sont directement attribuables à votre formation ?

Définissez les limites de votre récit et, tout en gardant à l'esprit votre objectif principal, appuyez-le sur les données récoltées ou à obtenir.

2 Identifiez et soulignez l'essentiel. Jetez les bases en demandant : « comment ces données s'insèrent-elles dans la vue d'ensemble ? »

Balayez les données que vous avez générées afin de distinguer l'utile de l'inutile. Qu'est-ce qui importe le plus ? Le nombre d'heures passées sur la plateforme d'apprentissage ou le type de contenu le plus utilisé ?

En faisant le tri, n'ayez pas peur d'être pointilleux · euse. C'est ainsi que vous parviendrez à mettre en avant les indicateurs les plus importants pour votre programme et à faire passer votre message.

Reprenons l'exemple de l'étape 1. Vous pouvez, grâce à une évaluation de leur niveau de com-

pétence avant et après la formation, exposer les performances accrues de vos collaborateurs au travail. En comparant les résultats, constatez-vous une corrélation entre le développement de leurs compétences et leur performance opérationnelle ?

Pour mesurer si la relation client s'est améliorée grâce à votre initiative d'apprentissage des langues, envoyez des sondages, récoltez des retours de vos clients et appuyez-vous sur ces données-là.

3 Créez un visuel. Vous avez sélectionné les données à conserver. Il faut à présent les présenter de façon stratégique. Cela signifie explorer les différentes techniques de visualisation sans se borner aux habituels diagrammes en courbe ou en bâton. A chaque type d'information correspond une méthode de visualisation adaptée.

Vaut-il mieux représenter les tendances en comparant des données sur une base mensuelle ou annuelle ? Le sujet des contenus devrait-il être affiché selon le taux de réussite ou la fréquence d'utilisation ?

Deux exemples de graphiques de visualisation des données

Voici quelques méthodes de visualisation que vous pouvez utiliser :

- Graphiques
- Tableaux
- Cartes
- Infographie
- Diagrammes
- Échéanciers
- Nuages de mots
- Carte à densité de points
- Chronogrammes

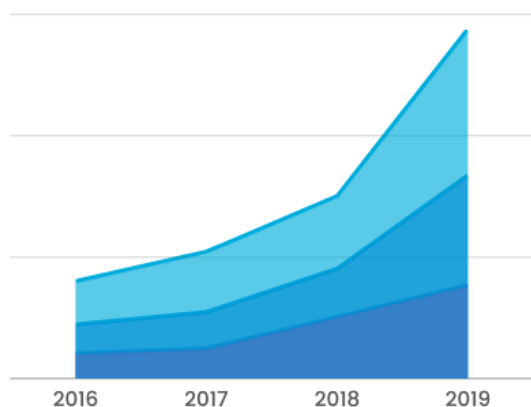
Allez au-delà de ces méthodes et rendez votre présentation encore plus attrayante visuellement en changeant par exemple les échelles et les couleurs, comme le font les designers.

CONCLUSION

Pour finir, la visualisation des données est un excellent moyen de partager les indicateurs de performances de vos programmes de façon claire et éloquente. En mettant en lumière son impact sur la performance, elle influence les actions d'apprentissage à venir. Donc, avant de générer des rapports et de vous lancer dans des calculs avancés, pensez à nos conseils et aidez-vous des données chiffrées pour préparer le récit de la formation dans votre entreprise.

Etienne Martreau

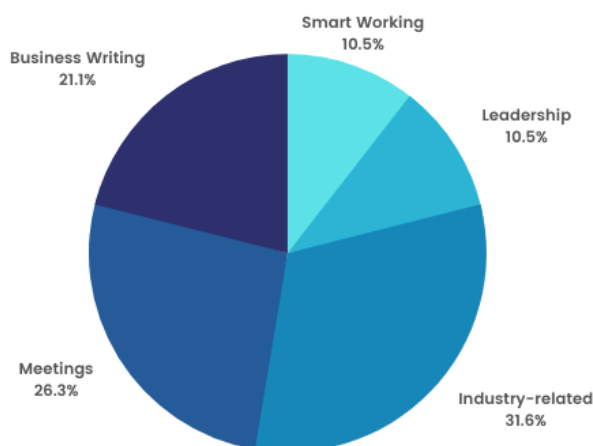
et Le département Customer Success Management goFLUENT.



Learner Compliance Level Rates
Year-Over-Year Comparison

■ Bluecollar workers ■ C-level Executives
■ Whitecollar workers

Trending Content Topics
Measured by Completion Rate



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



ALLER PLUS LOIN QUE LE BLENDED LEARNING. EN 2022, LA FORMATION DONNE LE LAAS



JOHAN**MICHEL**

Directeur Général, Speexx



1/3

15

Hybridation de l'environnement, émergence de nouvelles attentes des collaborateurs, aspirant à davantage de démocratie et d'autonomie... De nombreux facteurs tant endogènes qu'exogènes sont venus bouleverser le monde du travail, et donc de la formation. Depuis quelques années, la réponse apportée par les plateformes de formation était de miser sur le blended learning. S'il s'agit effectivement d'un prérequis, il existe aussi une autre voie. C'est toute la manière d'aborder la formation qui peut être modifiée. C'est là qu'entre en jeu le LaaS, apportant une nouvelle vision technologique, méthodologique et expérientielle

Aujourd'hui, le contexte économique et sanitaire fait que la formation en présentiel perd de sa pertinence. La réponse à ces changements est la digitalisation de l'offre de formation. Cette digitalisation s'est au fil du temps affinée, diversifiée. Nouveaux canaux, avec le boom de l'utilisation des smartphones, nouveaux types de contenus,...

Ainsi, ces vingt dernières années ont vu s'imposer peu à peu un nouveau concept : le blended learning, ou formation mixte, hybride, en français. Ce dernier regroupe une pluralité de définitions et de déclinaisons. L'un envisagera le blended learning en tant que mix entre modules synchrones et asynchrones, d'autres se baseront sur la variété de supports, de types d'activités, de formats de contenus... Aujourd'hui, donc, pas une plateforme d'apprentissage ne propose autre chose que du blended learning. Toute edtech revendique sa « gamification », établit un parallèle avec Netflix, fait du micro-learning ou du snack content...

Selon nous, la manière la plus efficace d'aborder la formation actuellement, et pour répondre à toutes les problématiques des apprenants, est le LaaS, le Learning as a Service, davantage centré sur l'apprenant. Loin d'un concept fumeux, le LaaS peut avoir une ap-





plication concrète et bénéfique pour toute la « chaîne » du learning : du responsable formation à l'apprenant. Ce n'est donc pas aller contre le blended learning, mais il existe une autre façon d'envisager les modes d'apprentissage grâce au concept du LaaS.

LAAS, VOUS AVEZ DIT LAAS ?

À tout concept, sa définition. Le LaaS, en quelque sorte, réunit le meilleur des deux mondes : l'humain et la technologie. Mais lorsque l'on parle d'humain et de technologie, on ne sous-entend pas de transformer les apprenants en sortes d'Iron Man, d'humains augmentés par la technologie. C'est en réalité tout l'inverse : ici, c'est l'humain qui augmente la technologie.

Et l'humain le fait d'ailleurs doublement. D'une part, le formateur permet de pallier les faiblesses de formations 100% en autonomie. D'autre part, l'apprenant lui-même, guidé par l'intelligence artificielle et le machine learning des solutions de formation, influe directement sur ses formations. Celles-ci vont s'adapter à chaque apprenant, à ses habitudes, envies, besoins, pour être de plus en plus efficaces et pertinentes.

LES 5 CLÉS DU LAAS

Le LaaS, loin d'être une théorie abstraite, passe par cinq éléments tangibles qui doivent être les piliers de toute plateforme :

- *La technologie*
- *La méthodologie*
- *La super-personnalisation*
- *L'expérience d'apprentissage*
- *La surveillance et l'analyse des données*

La technologie tout d'abord. Elle doit permettre d'avoir un service évolutif et de qualité, intégrable dans les différents LMS, LXP ou toute autre solution SIRH. Elle doit faire également une place importante à l'intelligence artificielle pour promouvoir le bon contenu au bon moment à l'apprenant. La technologie est d'autant plus importante que la qualité perçue des solutions digitales s'est considérablement accrue.

Ensuite, la méthodologie. Il s'agit ici, comme pour le blended learning, de pouvoir mêler différentes modalités pédagogiques, apprentissage synchrone et asynchrone par exemple, puis assurer la rétention des compétences acquises par des mises en pratiques concrètes et régulières. Le but étant de favoriser l'apprentissage tout au long de la vie : acquérir des compétences avec l'upskilling, puis les remettre à jour, avec le reskilling. Concrètement la méthodologie se traduit par des suivis personnalisés, mêlant la vigilance fine d'un coach humain, et l'autonomie permise par le digital. Par ailleurs, les mises en pratiques et les activités régulières permettront de lutter contre la courbe de l'oubli.

La super-personnalisation ensuite. C'est ici que le concept de LaaS prend tout son sens. Exit les formations top-down, ou les formations aux parcours imposés, par les équipes formation comme par les plateformes elles-mêmes. Il faut dépasser également le blended learning comme étant un mix entre plusieurs formats de modules de formations, mais le tout dans un parcours unique. Avec le recours à l'intelligence artificielle, les contenus doivent être certes variés, mais ils doivent rester indépendants. Ils permettent ainsi aux utilisateurs d'apprendre ce qu'ils veulent, quand ils le veulent, et vraiment comme ils le veulent.

Quant à l'expérience d'apprentissage, elle découle quelque peu du point précédent. Le LaaS induit que la formation tout entière soit au service de l'utilisateur. Ici, ce n'est pas l'apprenant qui suit une formation, c'est la formation qui suit l'apprenant. Une plateforme de formation doit aujourd'hui laisser démocratiquement le choix à l'apprenant de se former comme il l'entend. Mais pour être efficace au-delà de la liberté renforcée de l'utilisateur, il faut créer un environnement et une expérience d'apprentissage immersive. Même si la formation est dématérialisée, l'apprenant doit pouvoir concrètement mettre les mains dans le cambouis.

La surveillance et l'analyse des données, enfin. Si le LaaS est une sorte de formation sur-mesure qui s'adapte en permanence à l'utilisateur, il est essentiel pour les responsables forma-



tions d'avoir une vision claire, à la fois micro et macro sur l'apprentissage des compétences. Cela permet un meilleur suivi de la part des équipes L&D, qui, si elles laissent davantage d'autonomie aux collaborateurs, ne doivent pas pour autant les laisser livrés à eux-mêmes. En outre, cette solution participe à une nécessité d'optimisation des offres de formation. En résumé, le LaaS, c'est allouer les bonnes ressources aux bonnes personnes, tant en termes de contenu de formation que de budget.

LES BÉNÉFICES DU LAAS SUR LES APPRENANTS

Loin d'un simple effet marketing, le LaaS a de réels avantages sur l'apprentissage des apprenants. Le premier est inhérent à l'autoformation permise par le digital. Avec le développement de nouvelles solutions, nous avons redécouvert nos capacités d'autodidaxie. L'émergence de tutoriels sur YouTube en est un parfait exemple. En allant plus loin, le LaaS, avec sa super-personnalisation impliquant une analyse fine des besoins et du niveau de l'apprenant, permet également un apprentissage plus précis. L'utilisateur est directement invité, dans cette méthode, à se questionner lui-même, à analyser ses besoins. Toutefois, la présence de coachs humains permet de veiller à ne pas laisser de biais, d'erreur de jugement. Et par conséquent, l'utilisateur d'un système LaaS apprendra de manière plus efficace : un apprenant sera d'autant plus motivé pour développer ses compétences qu'il aura concrètement participé à la construction de son parcours. Sa motivation autodéterminée renforcera donc son engagement dans sa formation.

En outre, le LaaS permet de gagner en qualité et en confort. Avec la personnalisation portée par le LaaS, mêlant algorithmes et libre-service, quoique l'apprenant choisisse, le contenu sera toujours adapté et pertinent. De surcroît, les utilisateurs de services digitaux veulent aujourd'hui qu'on respecte leurs habitudes et comportements. Dans la formation, le LaaS permet cela. Par la variété des modules et une accessibilité 24h/24, une plateforme de LaaS offrira la possibilité à un apprenant de faire une classe virtuelle le soir après avoir décom-

pressé de sa journée, des tâches plus courtes et ludiques le matin autour de son café,...

L'ÉVALUATION EST AU CŒUR DU LAAS

Un des gros avantages du LaaS est de coller au mieux à la nécessité d'évaluation toujours plus fine. Le concept de LaaS est particulièrement adapté pour les soft-skills, par essence difficilement mesurables. Une hard-skill sera d'une certaine manière plus binaire : soit l'on sait faire, soit l'on ne sait pas. Ce sera beaucoup plus compliqué pour une soft-skill : la question n'est pas de savoir si l'on maîtrise une compétence ou non, mais dans quelle mesure est-on familier avec cette compétence, et ce, sur le long terme. D'autant plus que les apprenants veulent aujourd'hui se former à leur rythme. Le LaaS, par des propositions de formation affinées et sur-mesure, avec des évaluations régulières tout au long du cycle d'apprentissage, permet de répondre à ce besoin d'évaluation fine.

En conclusion, le LaaS permet d'être doublement gagnant, du côté des L&D comme des apprenants. Il permet de conserver des objectifs globaux similaires -par exemple faire en sorte que l'ensemble d'une population de collaborateurs acquiert un niveau B2 en anglais- tout en favorisant des utilisations, des comportements différents.

Johan Michel



TECH & LEARN

SOMMAIRE



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LE FUTUR DES CONNECTEURS ET API POUR LA FORMATION



ELLIOT **BOUCHER**

Co-fondateur Edusign



1/3

16

Tout décideur souhaitant opter pour une nouvelle solution logicielle est concerné par la question de l'échange des données. Les connecteurs et API sont alors au cœur du sujet. L'objectif est une installation rapide et aussi automatisée que possible par la suite, entre deux logiciels. Des connecteurs sont alors créés pour faciliter ces transitions. Toutefois, il est parfois nécessaire d'utiliser les API par soi-même pour arriver à ses fins. Quelles sont les challenges, solutions et évolutions actuelles dans la formation ?

UNE CROISSANCE INDÉNIABLE DES SaaS, À RAISON

Le Software as a Service communément appelé le « SaaS » est devenue la structure par défaut pour les logiciels modernes ces dernières années. Ainsi, le modèle SaaS permet de stocker les données en ligne, dans le cloud. L'accès est immédiat, partout dans le monde. À la seule condition d'avoir accès à une solide connexion internet. Ce stockage des données et surtout de la structure du logiciel amène la possibilité de mises à jour régulières sans avoir à télécharger le logiciel à nouveau. Par ailleurs, la formule tarifaire est bien souvent moins engageante que sur d'autres logiciels. Le coût de démarrage est moindre, plus besoin d'installer le logiciel sur tous les ordinateurs par exemple, et il est plus facile de passer d'une solution à une autre. Les forfaits mensuels et annuels sont attractifs comparativement aux accords cadres sur plusieurs années, bien que l'un n'empêche pas l'autre. L'adoption de solutions SaaS permet de se séparer des installations et d'hébergements, offrant ainsi aux organisations clientes gain de temps, réduction des coûts et optimisation de la maîtrise de leur budget.

L'adoption des SaaS a accéléré avec la crise sanitaire. En effet, 43% des entreprises ont décidé d'adopter des solutions SaaS avec l'arrivée du Covid-19. Depuis quelques années, des centaines de start-ups ont vu le jour dans le quartier du Silicon Sentier à Paris et sur tout le territoire français. Les startups RH et EdTech


TECH & LEARN

 Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH


SOMMAIRE



ne sont pas en reste avec des milliards investis pour financer les solutions logicielles de demain. Le marché des SaaS affiche une croissance de 23% selon le cabinet Gartner. Une croissance indéniable.

De plus, la majorité des SaaS propose une API, souvent API REST, acronyme de l'anglais Application Programming Interface. Les API permettent une intégration facilitée entre des logiciels. Un développeur qui souhaite se connecter à un logiciel qui possède une API peut alors récupérer et envoyer des données selon certaines règles, sans intervention de développeurs des deux côtés.

Connecter deux logiciels qui disposent d'une API REST devient alors un jeu d'enfant. En outre, des solutions permettent aussi aux personnes sans compétences de développement web de connecter deux SaaS entre eux. Ainsi, Zapier ou Integromat vont proposer la connexion entre deux logiciels en quelques minutes, sans code.

Néanmoins, les entreprises existantes utilisent parfois des logiciels qui ne sont pas des SaaS, ou qui n'ont pas d'API REST. Il convient alors de se demander si et comment la connexion entre un logiciel moderne et un plus ancien peut se faire.

LES SOLUTIONS INTERNES OU ANCIENNES FACE AUX NOUVEAUX LOGICIELS

Le choix est parfois fait de développer une solution en interne. Le développement interne fait l'objet d'une personnalisation accrue que ne proposent pas de nombreux SaaS. Toutefois, ce choix a tendance à se réduire du fait du coût de développement et de maintenance d'une telle solution. En effet, les développeurs coûtent de plus en plus chers. Par ailleurs, nous vivons dans un contexte Volatile, Incertain, Complexe et Ambiguë (VUCA), où il est nécessaire d'adapter les solutions au plus vite, ce qui est trop coûteux sur de nombreux projets si ils sont fait en interne. Le passage soudain des formations à distance en est un exemple. Néanmoins, les logiciels internes sont encore présents et il est important de comprendre comment ils peuvent se joindre aux SaaS dans

une organisation technique. Les équipes qui choisissent de garder des solutions internes doivent alors développer leur propre API pour connecter leur logiciel interne à des solutions externes ou accepter de ne pas pouvoir s'intégrer. À l'exception des intégrations qui ne se font que dans un sens, avec des données qui ne vont que du nouveau logiciel vers la solution interne.

Par ailleurs, il existe des logiciels entre deux mondes. Il s'agit des logiciels imaginés avant l'explosion du modèle SaaS, mais pas interne pour autant. Bien que souvent composés en partie de fonctionnalités désuètes, voire moches, l'avance de ces logiciels leur ont permis de prendre une position dominante et de proposer des offres plus complètes que ce que peuvent offrir les jeunes pousses. Ces logiciels ont parfois une API, ouverte ou non, REST ou non. Les nouveaux SaaS essaient de se connecter à ces acteurs majeurs afin de proposer un connecteur, nécessaire pour obtenir de précieux contrats. À l'inverse, les solutions leaders choisissent de garder ou non la porte d'entrée vers leur API. Elles offrent alors de multiples connexions pour s'intégrer aux solutions modernes, au risque d'ouvrir la porte au prochain logiciel qui viendra les disrupter. À l'inverse, certains éditeurs de logiciels tentent de bloquer l'accès dans une logique de défense de leurs parts de marchés.

Le but des nouvelles solutions technologiques n'est pas nécessairement de supprimer les anciennes solutions, qui restent utiles dans certains contextes et qui ne peuvent être toutes remplacées. Au contraire, lier ces deux types de solutions permet une flexibilité par rapport aux besoins de l'organisation. Il reste alors à voir du point de vue de l'organisation et de la formation, comment choisir et s'adapter à toutes ces contraintes.

LE FUTUR DES CONNECTEURS ET API POUR LA FORMATION, L'ADAPTABILITÉ COMME CLEF DE VOÛTE

Les EdTech connaissent une forte croissance en France. Créé pour l'enseignement supérieur et la formation professionnelle et continue, on recense plus de 400 startups EdTech en France. En peu de temps, avec la nécessité de





trouver des solutions rapides pendant la crise, les EdTechs sont devenues essentielles pour soutenir l'apprentissage et l'élargissement des compétences des apprenants.

Dans un monde incertain où les compétences et le temps coûtent chers, l'adaptabilité fait loi. Ainsi, la croissance et adoption forte des EdTech par les acteurs de la formation prend tout son sens. Afin de rester dans la course, les solutions qui ne proposent pas encore d'API REST doivent se rapprocher des startups pour trouver des solutions ou passer outre la dette technique et proposer une API REST dès que possible. Quant aux EdTech, elles doivent faire l'effort de se connecter non pas seulement aux autres SaaS modernes, mais aussi aux solutions existantes. Autrement, elles ne pourront s'imposer à une vitesse optimale. Enfin, les solutions internes sont naturellement délaissées aux projets qui ne nécessitent pas d'adaptation régulière ou dont les spécifications sont uniques à l'entreprise.

À la vue de tous ces éléments, les acteurs de la formation vont chercher des solutions flexibles et qui s'adaptent à leurs besoins et environnements techniques existants et futurs. Les or-

ganisations agiles privilégieront des solutions modernes pour leurs nouveaux besoins et remplaceront petit à petit leurs solutions plus anciennes qui n'évoluent pas. Les gagnants seront les organisations agiles, que ce soit du côté des éditeurs de logiciels d'hier, ou de demain, aussi bien que des entreprises au sein de leurs équipes RH et formation.

Enfin, les dirigeants des formations modernes se rapprochent de leurs équipes techniques afin de comprendre au mieux quelles sont les solutions les plus viables à court, moyen et long terme. Ce, afin de ne pas choisir une solution qui sera obsolète en cas de changement de contexte, comme avec la pandémie, ou privilégier une solution qui peut s'interchanger avec une autre rapidement. Le futur de la formation est composé de plus nombreux micro services qui viendront se connecter à une base de données principale, que celle-ci soit interne ou bien sur un autre logiciel. L'objectif étant toujours de rester flexible afin de proposer la meilleure expérience pour les acteurs de la formation, en tout temps.

Elliot Boncher



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



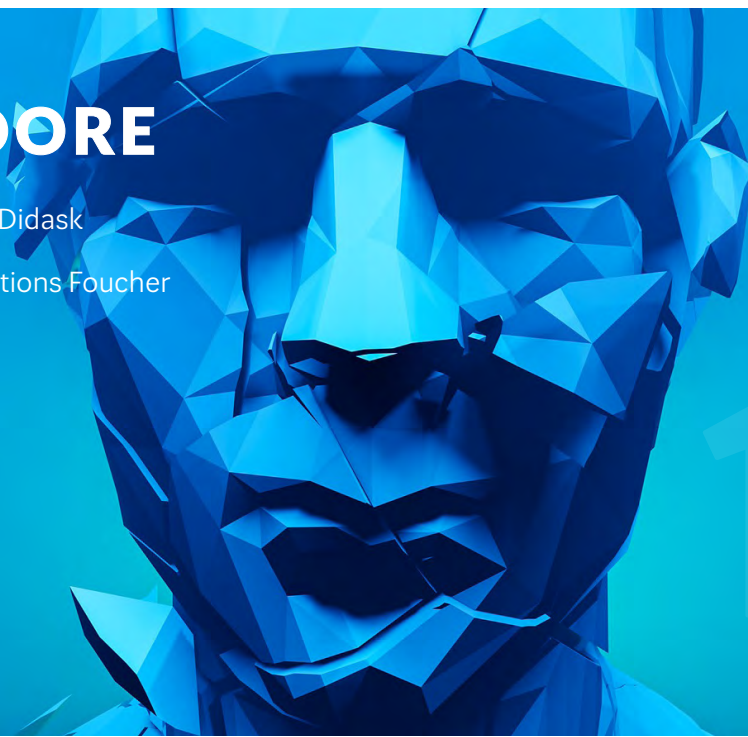
CONCEPTION E-LEARNING QUELLE PLACE ACCORDER AUX OUTILS AUTEURS ?



PHILIPMOORE

Directeur pédagogique @Didask

Tous pédagogues, aux éditions Foucher



1/3

Les outils auteurs sont solidement ancrés dans le paysage du learning. Pour autant, leur rôle a pu être décevant... car trop limité, notamment pour éviter le “syndrome de la page blanche du formateur”. Aurions-nous perdu de vue leur finalité 1^{ère}, pourtant présente dans leur nom même : à la fois un outil pour les auteurs, et un outil qui pourrait être auteur lui-même. Or l’auteur n’est pas un développeur, ni un graphiste, mais bien un créateur de contenus pédagogiques. Et oui, le vrai rôle de l’outil auteur doit être de faciliter la création de contenus et agir comme un accélérateur de pédagogie. Cela n’est possible qu’à un certain nombre de conditions.

RENDRE LA PÉDAGOGIE ACCESSIBLE À TOUS

Toutes les organisations ne disposent pas de concepteurs pédagogiques professionnels, rompus aux taxonomies complexes ou à la programmation de séquences interactives. Toutes les organisations, en revanche, emploient des experts métiers, qui connaissent le terrain, les bonnes pratiques à adopter et les erreurs à ne pas commettre.

Un outil auteur performant doit permettre de redonner le pouvoir à ces praticiens, et de faire en sorte que n’importe quel expert puisse transmettre son expertise facilement et avec pédagogie. Internaliser de la sorte la conception n’est pas qu’une question de nécessité ou de coût : c’est aussi la garantie que les contenus seront pertinents et adaptés à la réalité des apprenants.

Bien entendu, cet objectif ne devient atteignable que si l’on parvient à réduire la distance qui sépare les experts métiers, d’une part, et les experts en pédagogie, de l’autre. Cela passe par une expérience utilisateur simple et attrayante, bien sûr, mais aussi par des canevas de conception embarqués, qui parlent le même langage que les experts : des comportements concrets plutôt que des abstractions. Vous l’aurez compris, l’absence de compé-

17



tences pédagogiques ou techniques pointues ne doit plus représenter une barrière à l'entrée de la conception en digital learning.

SIMPLIFIER, D'UN BOUT À L'AUTRE DE LA CHAÎNE

La promesse des outils auteurs, jusqu'ici, s'est concentrée sur le temps gagné dans l'exécution de tâches répétitives : la saisie, l'intégration - autrement dit, les opérations les plus facilement automatisables. Or, l'essentiel du temps passé à la conception pédagogique se déroule en dehors des outils, à collecter des idées, remplir des matrices... C'est le temps de l'ingénierie pédagogique, un travail intellectuel souvent long et fastidieux. Comment réduire ce temps si souvent négligé ?

Il s'agit pour cela de proposer un "outil pour la pensée", qui sans remplacer le travail de conception, lui fournit un cadre. Pour cela, il ne faut pas hésiter à proposer des canevas, des modèles, qui touchent à la structure fondamentale de l'expérience pédagogique et des contenus, et non uniquement à leur forme superficielle. Des modèles de découpage pédagogique, au niveau macro (quels sujets aborder ?) ou micro (vais-je commencer par les informations à transmettre, ou les erreurs fréquentes de mes apprenants ?), jusqu'aux modèles pour les briques élémentaires de contenu (à quoi ressemblerait une question pertinente sur ce message ?)... Bref, ne pas hésiter à guider le concepteur dans sa pédagogie.

S'ADAPTER À TOUS LES SUJETS

Lorsque les outils auteurs abordent le problème

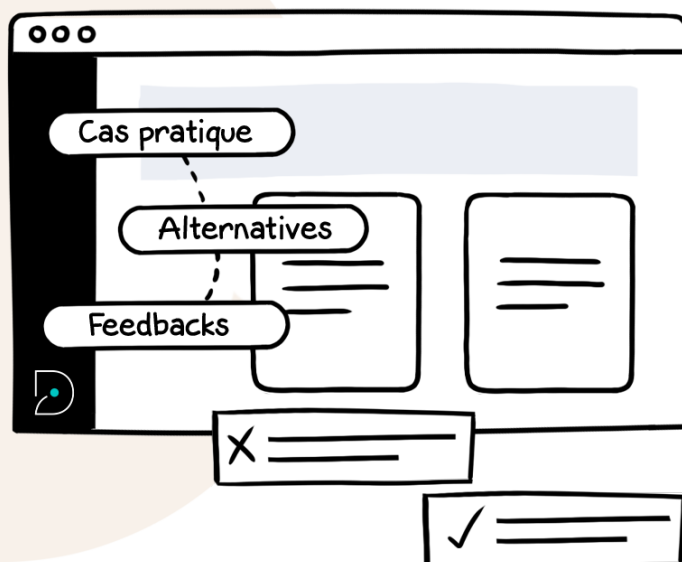


de la conception pédagogique, cela prend généralement la forme de modèles et de raccourcis utiles pour la transmission et la mémorisation d'informations techniques ou théoriques : slides interactifs, graphiques, quiz de connaissances... Or, une part conséquente des compétences nécessaires dans les organisations relève du comportemental : relationnel client, capacité à collaborer... Problème : les modalités identifiées le plus souvent pour traiter ces compétences (vidéos, présentiel, serious games...) doivent être construites en dehors de ces outils, ce qui représente un temps et un investissement non négligeables à échelle.

Un outil auteur polyvalent, capable d'adresser les besoins de montée en compétence dans leur globalité, se doit de faciliter la conception autonome, pleinement embarquée dans la solution, de briques pédagogiques adaptées non seulement aux hard skills, mais également aux soft skills. A cette fin, des modalités plus efficaces doivent être proposées : c'est par exemple le cas des mises en situation interactives. Comme il est moins naturel de traiter ces sujets en digital learning, un effort particulier doit être mis en œuvre afin que les concepteurs puissent facilement former aux compétences relationnelles de manière pertinente et efficace.

SE CONCENTRER SUR LES BÉNÉFICES APPRENANTS

Une des spécificités de l'auteur est que son utilisateur et son bénéficiaire ne sont pas la même personne. En effet, l'auteur ne crée pas pour lui-même, mais pour un public d'ap-





prenants. Un outil auteur efficace est donc un outil qui se préoccupe de l'expérience des apprenants, à commencer par la qualité pédagogique. Ma conviction profonde est qu'au-delà du caractère ludique et interactif des contenus (indispensables), la formation digitale réussit lorsque les apprenants ressortent avec la certitude de réellement apprendre quelque chose de réellement utile. Pour atteindre cet objectif, toutes les pratiques ne se valent pas : nous savons qu'en moyenne, on obtient de meilleurs résultats en respectant certains principes fondamentaux issus de la recherche en sciences cognitives : sobriété pédagogique (et donc limitation de la charge mentale), part prépondérante laissée à l'exercice et au feedback... Les formats proposés par l'outil auteur ne peuvent donc pas être neutres sur le plan pédagogique : ils doivent, en quelque sorte, standardiser ou automatiser la pédagogie efficace à l'aide de canevas éprouvés.

S'INTÉGRER DANS VOTRE ÉCOSYSTÈME LEARNING

Si l'outil auteur doit bousculer quelque chose, c'est bien la pédagogie, et en aucun cas tout votre écosystème learning ou votre budget. En effet, à quoi bon un excellent outil auteur si celui-ci ne peut trouver sa place au milieu de vos autres solutions, s'il est incapable de communiquer avec elles, et vous contraint à mener en interne des grands chantiers de conduite du changement ?

Dans les faits, bon nombre d'organisations sont déjà équipées de LMS, ce n'est plus le privilège des grosses structures, encore plus depuis la crise sanitaire. Si la pertinence de ces outils est indiscutable pour la diffusion, l'orga-

nisation et le suivi des formations, de plus en plus de concepteurs se tournent vers des solutions complémentaires pour enrichir leurs LMS de contenus et d'expériences à haute valeur pédagogique. Ces dernières doivent s'intégrer sans friction dans ce cadre, et fonctionner comme des intégrations couplées au LMS, de la même manière que celles dont on peut avoir l'habitude avec son CRM. L'acquisition d'un outil auteur qui veillerait aux points ci-dessus, ne viendrait alors pas en concurrence, mais bien en renfort, voire en catalyseur pédagogique du LMS.

Mais d'autres organisations, elles, ne sont pas équipées. Les raisons sont diverses, mais souvent les principaux LMS du marché sont justement "trop gros" et la richesse de tout ce qu'ils proposent peut compliquer, voir effrayer, des organisations de tailles moyennes, sans département learning, et avec des besoins formation souvent très précis. Il serait absurde qu'elles doivent acquérir à la fois un LMS et un outil auteur pour parvenir à déployer des parcours à forte efficacité pédagogique... Les solutions auteurs doivent alors élargir leur périmètre initial pour proposer aux concepteurs une expérience intégrale, de la création au déploiement sans oublier l'analyse. En quelque sorte devenir des plateformes tout-en-un mais qui savent se concentrer uniquement sur l'essentiel pour relever les enjeux de ces organisations.

En somme, les outils auteurs se doivent d'occuper une place de plus en plus stratégique dans la conception elearning. Ils y parviendront s'ils sont en mesure de réellement permettre aux concepteurs de se concentrer sur leur expertise sans s'occuper du reste. Il n'est plus question de proposer des choix et des paramétrage infinis, mais plutôt de guider immédiatement les experts-concepteurs vers les solutions les plus efficaces et les moins coûteuses, tout en s'intégrant avec souplesse dans leurs systèmes. En résulte ce que l'on peut appeler un processeur pédagogique, un véritable accélérateur de transmission pour une société aux besoins d'apprentissage toujours croissants.

Philippe Moreau



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LA BLOCKCHAIN, LE NOUVEAU PASSEPORT COMPETENCES ?



LUC JARRY-LACOMBE

CEO BCDiploma



1/3

18

Dans les processus de recrutement actuels en entreprise, la qualification est encore très favorisée face à la compétence difficilement vérifiable sur le papier. Si le diplôme ou la certification atteste d'un niveau acquis et validé à un moment donné, il n'est en aucun cas une juste photographie des compétences du même salarié quelques années plus tard. Pourtant, les compétences (soft ou hard skills) sont au cœur des enjeux de la formation initiale et continue, en particulier depuis la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale qui introduit les blocs de compétences dans la certification professionnelle.

La compétence est représentative de l'évolution des connaissances d'un individu au cours de son parcours professionnel ou universitaire : elle est en quelque sorte un reflet de la richesse d'un cursus et des aptitudes informelles qui y sont développées. Dans un monde d'innovation où les connaissances évoluent aussi vite qu'elles deviennent obsolètes, la certification de compétences souligne de nombreux enjeux de flexibilité, d'harmonisation, mais aussi de sécurité. De nombreuses innovations technologiques répondent à ce problème, comme la technologie blockchain apportant une fiabilité sans précédent dans l'histoire de la certification de compétence.

Comment la technologie blockchain permet-elle d'attester et d'authentifier ses compétences tout au long de la vie professionnelle ?

QU'EST-CE QU'UN BLOC DE COMPÉTENCES ?

La loi du 5 septembre 2019 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" indique que les certifications professionnelles devront obligatoirement être découpées en blocs de compétences.

Définis comme des "ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité profes-





sionnelle et pouvant être évaluées et validées" (Code du travail), les blocs de compétences sont inscrits au RNCP ou au Répertoire spécifique.

Ces derniers représentent un enjeu majeur pour les organismes de formation, les entreprises, les branches professionnelles et les OPCO (Opérateur de Compétences) qui veulent délivrer des certifications professionnelles. Ils doivent correspondre à des compétences définies en blocs selon les activités professionnelles auxquelles ils s'appliquent. Si modulariser des certifications en blocs de compétences s'avère être un défi de taille, c'est aussi un chantier titanesque ! Les organismes doivent ainsi respecter des enjeux de traçabilité et de pérennité des compétences, ce qui nécessite de se doter d'outils adaptés.

QUELS ENJEUX TECHNOLOGIQUES POUR LES INSTITUTIONS ?

Les blocs de compétences ont été mis en place pour favoriser l'employabilité et renforcer la valorisation des compétences dans la vie professionnelle. La feuille de route du Ministère est claire : les blocs doivent être traçables et utilisables tout au long de la vie.

Ainsi, au défi de la modularisation des certifications professionnelles s'ajoute un défi technologique pour les organismes délivreurs de certifications. Pour se conformer aux prérequis du Ministère, les organismes doivent :

- se doter d'outils pour garantir les blocs validés sur le long terme ;
- permettre la transférabilité d'un bloc validé dans le cadre d'une formation vers d'autres formations ;
- capitaliser et cumuler les blocs tout au long d'un parcours associant formation initiale, expérience professionnelle et formation continue ;
- garantir la traçabilité du parcours.

(Ministère de l'Education Nationale).

Il s'agit donc de fournir aux apprenants des attestations de compétences pérennes, donc numériques, facilement vérifiables et traçables.

Des micro-certifications pour authentifier les compétences

En plus des blocs de compétences, les compétences sont aussi au centre des enjeux des ressources humaines : les entreprises cherchent à recruter des professionnels compétents et à développer les compétences des employés pour les faire progresser dans leur vie professionnelle. Pourtant, contrairement au diplôme pour la qualification, il est difficile de prouver une compétence dans un domaine ou une activité sur le papier : ces compétences sont peu vérifiables directement, donc peu fiables.

C'est pour mieux valoriser et certifier les compétences qu'ont été créées les micro-certifications, des actes de reconnaissance officiels octroyés à un apprenant ayant acquis une compétence, selon un découpage très fin des aptitudes. Le concept a émergé en même temps que le déficit de compétences face aux nouvelles technologies et a rapidement pris la forme d'attestations numériques qui peuvent s'obtenir en ligne à la suite de MOOCs ou par des organismes professionnels et partageables sur tous les supports numériques.

Les micro-certifications peuvent s'appliquer aux blocs de compétences acquis : on peut certifier chaque bloc de compétences acquis par l'apprenant tout au long de son parcours en détaillant le périmètre couvert, les objectifs et compétences associés et les moyens mis en œuvre par l'apprenant pour l'obtenir. Dès lors que l'apprenant valide un parcours com-



plet, une certification ou un diplôme, il peut recevoir une attestation finale reprenant l'ensemble des compétences acquises.

C'est l'officialité des institutions qui délivrent les micro-certifications qui garantissent l'authenticité des informations instantanément vérifiables. De la même manière qu'un passeport !

POURQUOI LA BLOCKCHAIN REND-ELLE CES ATTESTATIONS PLUS FIABLES ?

Avant tout, qu'est-ce que la blockchain ? La blockchain est une base de données décentralisée qui permet de stocker de l'information de manière sécurisée et transparente.

On parle de décentralisation car la base de données de la blockchain est consultable de manière cryptée par l'ensemble de ses utilisateurs. Ces derniers sont connectés en réseau et ont tous accès simultanément à un registre contenant toutes les données de la base. Il n'y a pas d'organe de contrôle : la technologie blockchain fonctionne grâce à ses propres utilisateurs sans aucun autre intermédiaire.

La blockchain ne fonctionne pas non plus avec un tiers de confiance car elle est sécurisée par nature. En effet, la donnée est inscrite de manière irréversible dans un "bloc" et il est impossible de la modifier ou de l'effacer, et ce grâce à plusieurs mécanismes de sécurité simultanés : on parle d'immuabilité de la blockchain. Il est seulement possible d'ajouter de l'information par la création d'un nouveau bloc à la chaîne. Toute falsification par un hacker serait rapidement détectée et le bloc de données fallacieux déclaré comme invalide dans la base.

Ainsi, les micro-certifications numériques stockées sur la blockchain sont impossibles à modifier ou à falsifier. Les documents et les données sont plus fiables car, par nature, la technologie blockchain permet un stockage des informations totalement sécurisé.

DES COMPÉTENCES 100% TRAÇABLES GRÂCE À LA BLOCKCHAIN

De par la transparence de la technologie blockchain, les compétences inscrites sur les

micro-certifications blockchain sont entièrement traçables.

Ainsi, un apprenant (étudiant ou un professionnel) peut certifier l'authenticité de l'institution délivrant la micro-certification, de la date de la délivrance, des critères et des preuves de l'acquisition de la compétence.

La blockchain devient ainsi un outil pour garantir les blocs validés sur le long terme et permettre un parcours d'acquisition de compétences traçable, sécurisé et inviolable.

Un passeport numérique des compétences pérenne tout au long de la vie professionnelle

L'émergence des nouvelles technologies a entraîné un déficit des compétences numériques et un besoin de réapprendre beaucoup plus fréquemment. Face aux technologies existantes qui continuent à se développer et à la constante émergence de nouvelles technologies, les entreprises ont pour mission d'assurer la formation continue de leurs employés afin qu'ils restent compétents pour exercer leur activité.

Les données stockées sur la blockchain le sont de manière illimitée dans le temps. Les compétences inscrites sur les micro-certifications ne peuvent être altérées et accompagnent un apprenant tout au long de sa vie. En entreprise, les employés peuvent prouver la maîtrise de nouvelles compétences en acquérant de nouvelles micro-certifications. C'est un système de reconnaissance fiable et flexible qui est reconnu par tous.

On peut donc dire que la blockchain et les micro-certifications qui reposent sur cette technologie sont un nouveau passeport numérique des compétences : plus fiable car infalsifiable, accessible partout et partageable, et surtout pérenne pour être utilisé tout au long de la vie par les apprenants.

Luc Jarry Lacombe

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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.

1/3

19

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.



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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 mettrez 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 :

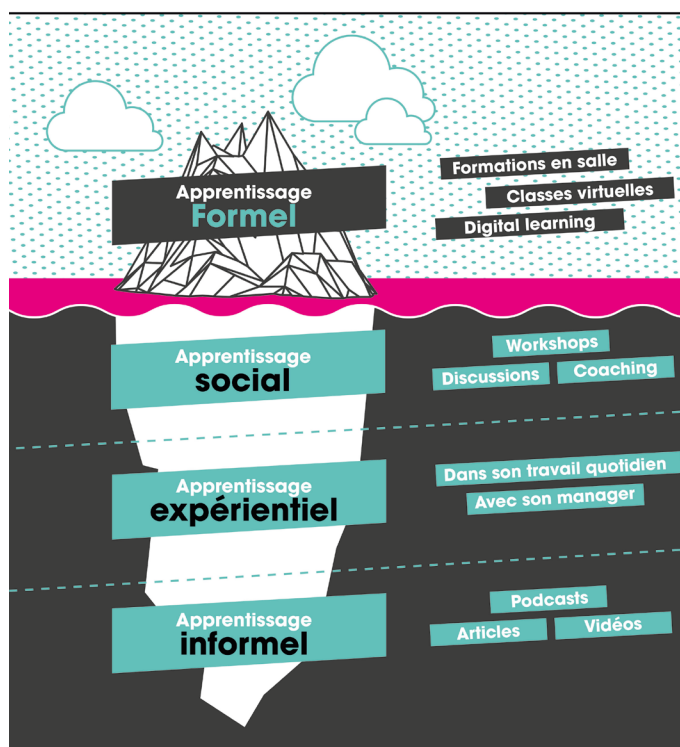
- Comment se déroule une semaine type de travail ?
- Comment les apprenants pourront-ils se former (lieu, temps...) ?
- Quelles sont les modalités d'accompagnement envisagées ?
- ...

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.





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 :

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. Connaissiez-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

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

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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.



1/3

20

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



TECH & LEARN

SOMMAIRE

Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



la logique d'une quête sans fin du toujours plus d'authenticité, de sûreté 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 multiréférentialité 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

FUTURE OF LEARNING



L'IDENTITE, SOCLE FONDAMENTAL DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES



JEREMYLAMRI

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. Jérémy 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.

1/3

21

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'équilíbrioception (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

**TECH & LEARN****SOMMAIRE**Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



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, ou 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 Lami

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.





HUMAN DAY

**LA JOURNÉE DE L'HUMAIN
AU CŒUR DES ORGANISATIONS**

27 SEPTEMBRE 2022
LILLE GRAND PALAIS

www.humanday.fr



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LA LEARNING EXPERIENCE, VOYAGE AU PAYS DES COMPETENCES



MaximedPREMILHAT

Sales Business Developer chez Klara



1/3

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

22



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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 Frenilhac

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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



ALEXANDRE MALAREWICZ

Co-fondateur, EMPOWILL



1/3

23

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.

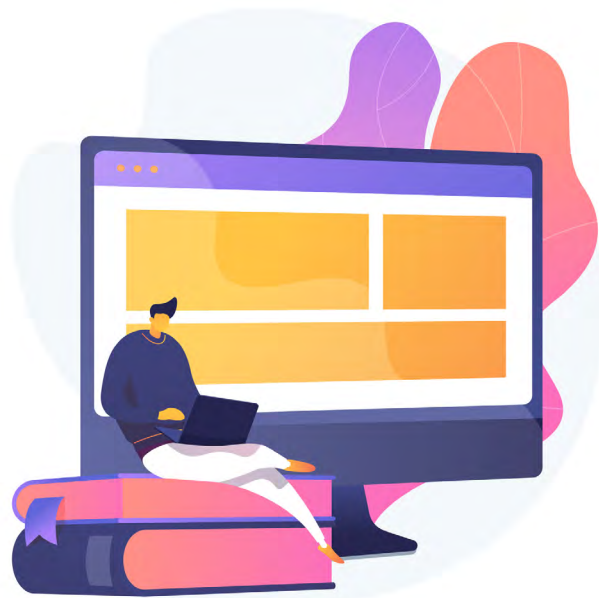
... POURTANT, PARADOXALEMENT, ELLE NOUS ÉLOIGNE DE L'APPRENANT :

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



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



APPRENDRE A APPRENDRE !



FLORENCE GOUNEL

HR Director, NeoBrain



1/3

24

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.

**TECH & LEARN**Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH**SOMMAIRE**



Partant de ces états de fait, il est primordial pour les organisations de s'accorder et de partager une définition commune du terme compétence. Partons du postulat que la compétence est la capacité à mettre en action les savoirs qui nous sont enseignés et que nous possédons.

Comme évoqué, le monde évolue vite et les compétences sont elles aussi impactées. Les Directions des Ressources Humaines sont alors confrontées au double défi d'identifier et de fidéliser les compétences stratégiques en recrutant la bonne personne qui s'épanouira et exprimera tout son potentiel au sein de l'entreprise durablement.

Parallèlement, il est nécessaire d'engager les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes dans une démarche apprenante afin de promouvoir l'agilité et limiter l'incertitude.

Pour prioriser les actions de développement, l'atout tactique des Directions des Ressources Humaines est le référentiel de compétences. Ce dernier est la pierre angulaire de toutes stratégies RH mais il ne doit pas être figé afin d'éviter l'obsolescence des compétences. En couplant ce référentiel avec l'Intelligence Artificielle, l'entreprise s'engage alors dans une véritable démarche d'anticipation en vue de former efficacement les collaborateurs.

Le référentiel de compétences est donc un instrument où l'ensemble des « Hard Skills » et « Soft Skills » sont intégrées, ce qui en fait certainement l'outil le plus recherché par toutes les organisations et leurs collaborateurs. D'autant que pour engager et fidéliser les collaborateurs, il est nécessaire de leur donner la main en leur offrant plus de visibilité pour gérer efficacement leur carrière et leur évolution. Enjeu d'autant plus marqué par les nouvelles générations qui souhaitent découvrir, tester et s'engager dans différents métiers. Il faut donc donner l'opportunité aux collaborateurs de se retrouver dans cet environnement agile et changeant qui nous laisse supposer qu'au cours des dix prochaines années un peu moins de la moitié des métiers vont disparaître.

En facilitant les passerelles entre métiers, l'entreprise peut ainsi engager plus rapidement sa transformation. Passerelles rendues possibles si le référentiel lie la motivation à la compétence et non au libellé de l'emploi. Cette démarche permet de proposer au collaborateur des mobilités plus transverses et toujours plus proches des transformations entamées par l'entreprise.

Trop souvent nous demandons au collaborateur quelle est sa "next step" dans l'entreprise et restons dans l'attente de la définition de son plan de carrière. Or, cela introduit naturellement des

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

FUTURE OF LEARNING



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



PAVLENA DOBREVA GALIEN RIPOCHE

Consultants ConvictionsRH



1/3

25

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 :



TECH & LEARN

Soutenez-nous sur **tip**elle.comTéléchargez les
précédents numéros du MagRH

SOMMAIRE



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

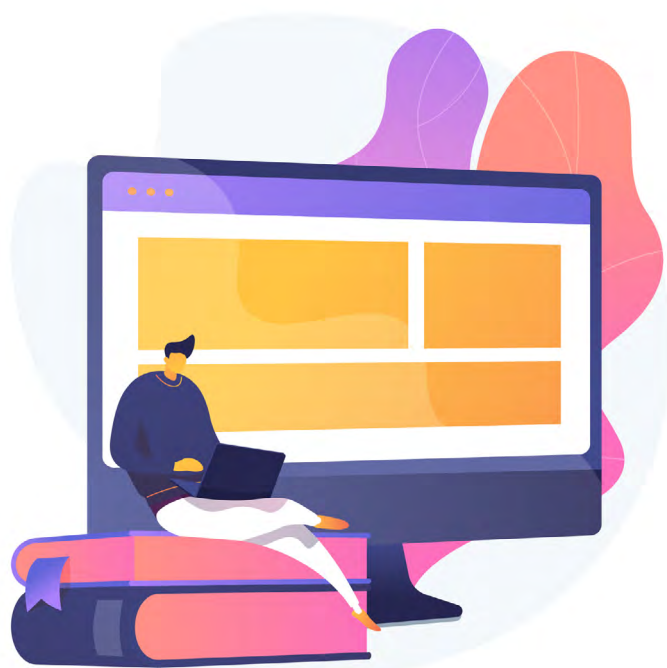
La formation, aussi bien initiale que continue, devient un véritable tremplin tout au long du parcours professionnel en donnant aux apprenants le socle de départ indispensable pour une traduction durable des acquis dans les situations de travail.

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 décroisement 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

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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



MANONCONSUL

Global Content Manager chez Rise Up



1/3

Nous assistons depuis deux ans au bouleversement du monde tel que nous le connaissions 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

26





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 Consul

Notes

1. Microsoft, 2021 Work Trend Index



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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



ROMANE TRAGIN STEPHANE BARBATI

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



1/3

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.

27



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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'amusent 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

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



BLENDED LEARNING : LA FORMATION MULTIMODALE AU SERVICE DE LA PEDAGOGIE



NICOLAS CARVALHO

Responsable marketing, Edufactory



1/3

28

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 sessionsérielles, 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 présentielle 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

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LE VIDEO LEARNING INTERACTIF, MOTEUR PEDAGOGIQUE DE NOTRE TEMPS.



SEBASTIEN D'ALBERT LAKE

CEO de Kumullus



1/3

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

29



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



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

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.

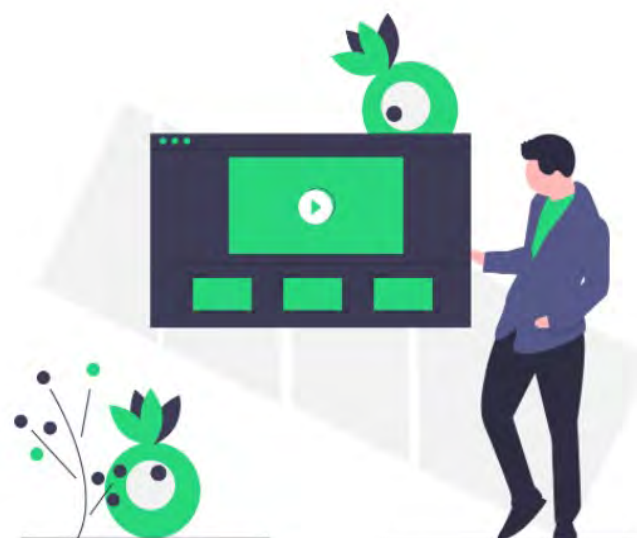
La puissance de la vidéo, alliée à la performance du digital permettent donc de proposer une expérience d'apprentissage performante et

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





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 21^e siècle, si, si, rien que ça !

Sébastien d'Albert Lefe



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



COMMENT INTEGRER EFFICACEMENT LA NEUROPEDAGOGIE DANS SA FORMATION ?



GUILLAUME COPPIN

PDG et fondateur de XOS



1/3

30

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.



TECH & LEARN



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



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, à 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

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LEARNING BY DOING, NOUVEL ELDORADO DES DEPARTEMENTS FORMATION ?



PIERRELEROUX

CEO LEMON Learning



1/3

31

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

**TECH & LEARN**Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH**SOMMAIRE**



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



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



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.



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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.

1/3

32

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

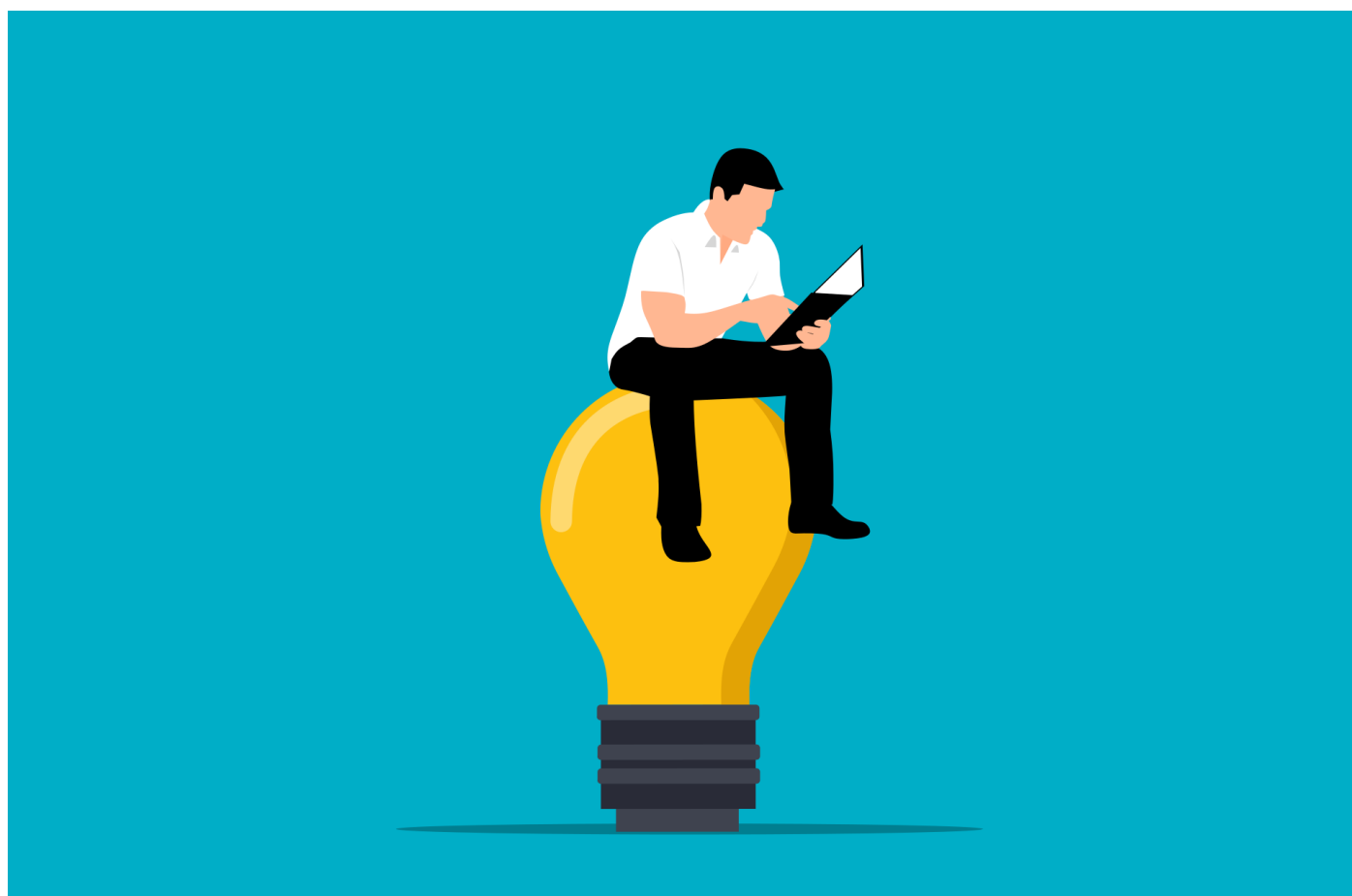
capable de valider sa réalisation. C'est toute la différence entre « Rebondissez sur les idées de vos collaborateurs » (une bonne pratique) et « Lors de votre prochaine réunion, rebondissez au moins une fois sur chaque idée » (une action). Par ailleurs, elle doit être répliquable, c'est-à-dire visible 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

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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



1/3

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,



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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 modelling) 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 – feed back),
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 profond,
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 oeuvre 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'Eloce) 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
de Lille

MASTER 1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LE 09 MAI 2022, DE 13H30 A 17H30

104 AVENUE DU PEUPLE BELGE, 59800 LILLE

IAE DE LILLE

IAE de Lille

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING

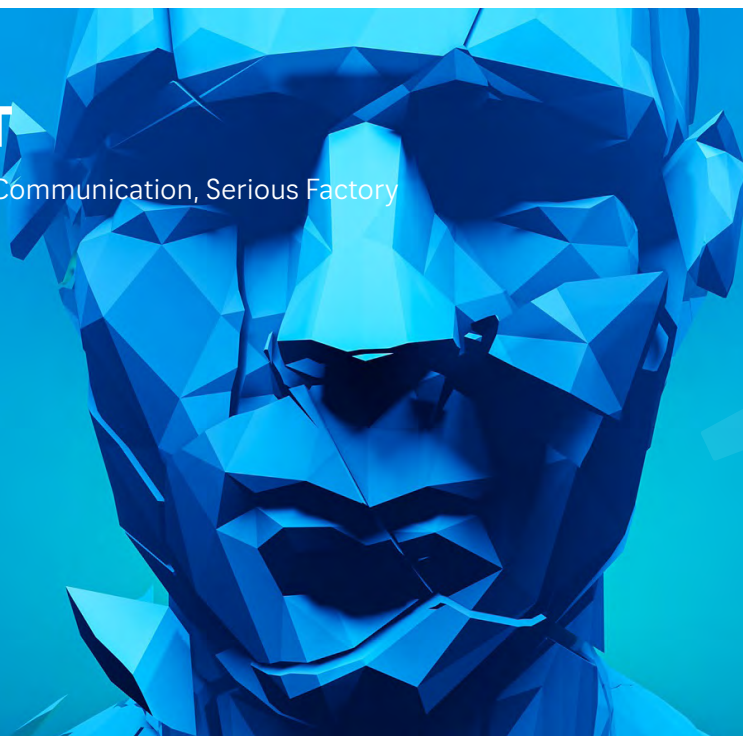


LA SIMULATION D'ENTRAÎNEMENT : LE CHEMIN LE PLUS COURT ENTRE LE DIGITAL ET L'EXPERIENCE DU TERRAIN



LEARENAULT

Chargée de Marketing et Communication, Serious Factory



1/3

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

34

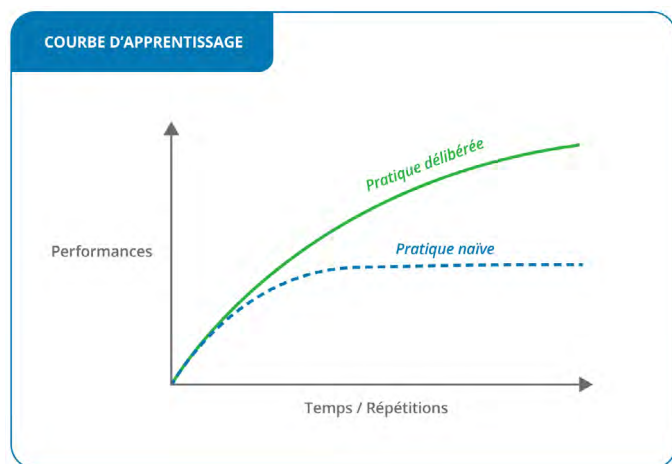




personnel aussi. Cependant, cette pratique permet tout de même de vous stimuler intellectuellement ou physiquement. Vous allez donc constater de nets progrès au début, puis vous stagnez dans le développement des compétences sur le long terme. Pour s'améliorer davantage, il faut alors passer à la pratique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

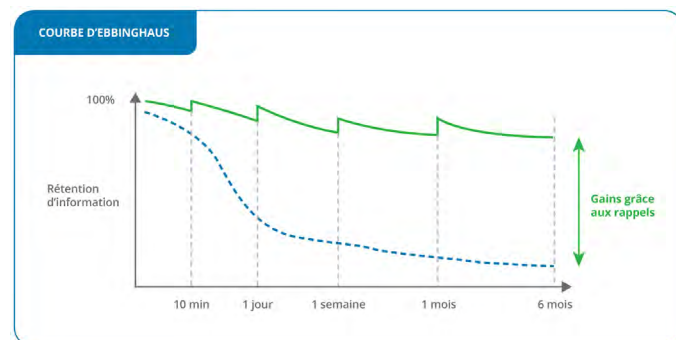
Ce dernier point est l'essence même de l'apprentissage par la pratique.



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

FUTURE OF LEARNING



LA PRATIQUE... INDISPENSABLE POUR ACQUERIR DE NOUVELLES COMPETENCES



CAROLEMONNIER GUILLAUMEJAUMOUILLE

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



1/3

35

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



TECH & LEARN



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



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

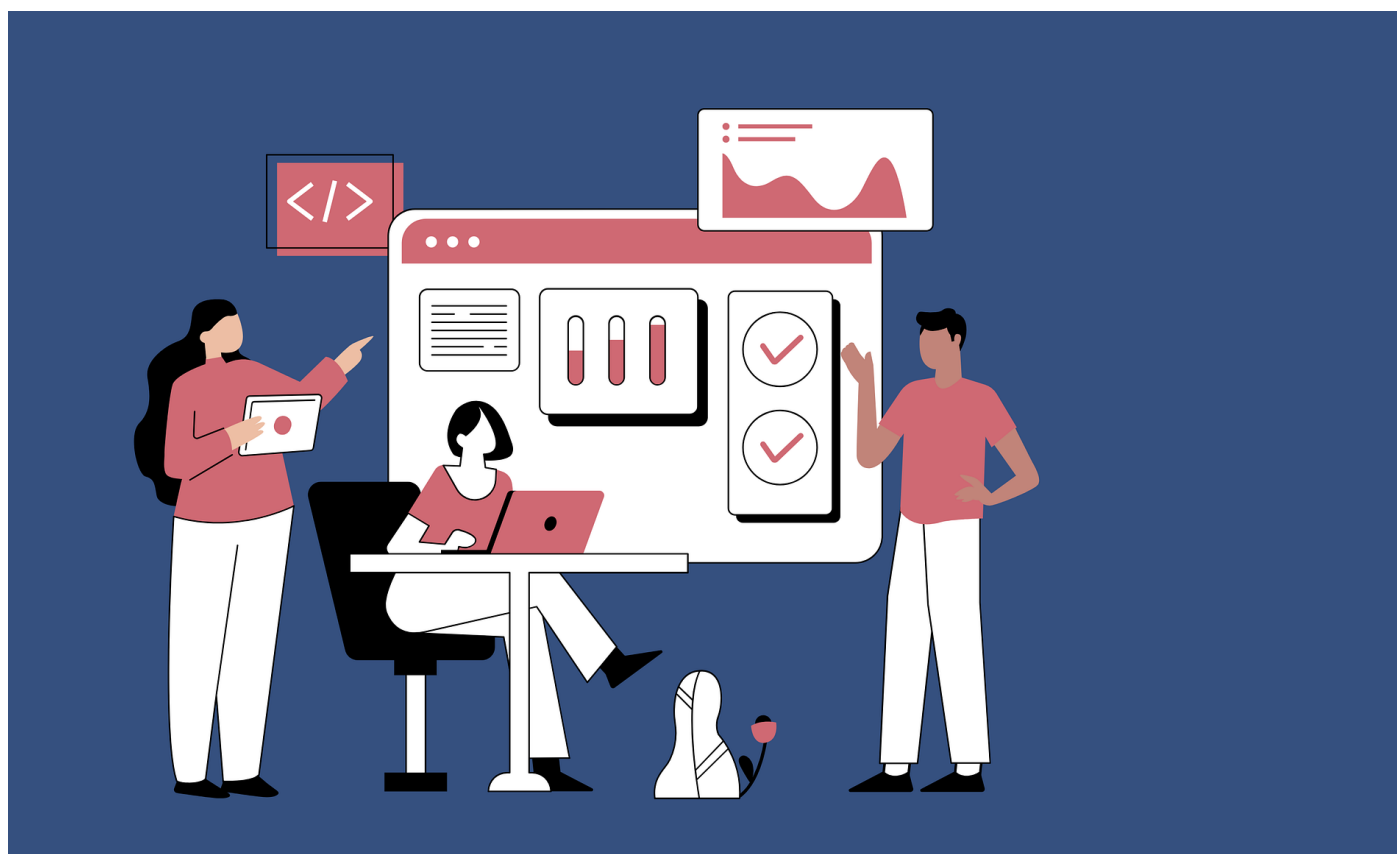
Le principe de la pédagogie active est donc de centrer l'apprentissage sur l'apprenant, qui est immédiatement responsabilisé. En effet, c'est seulement lorsque nous nous mettons en action que nous rencontrons des obstacles, que nous nous confrontons à nos fragilités, que nous nous posons des questions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

FUTURE OF LEARNING



AFEST : COMMENT PASSER L'ECHELLE ?



MARCDENNERY AHMEDKABECHE

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

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

1/3

36

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



TECH & LEARN



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



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 Rabèche – 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 essemblée, 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

FUTURE OF LEARNING



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



RAPHAELMAISONNIER

CEO Fasterclass



1/3

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.

37



TECH & LEARN

SOMMAIRE





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 ?

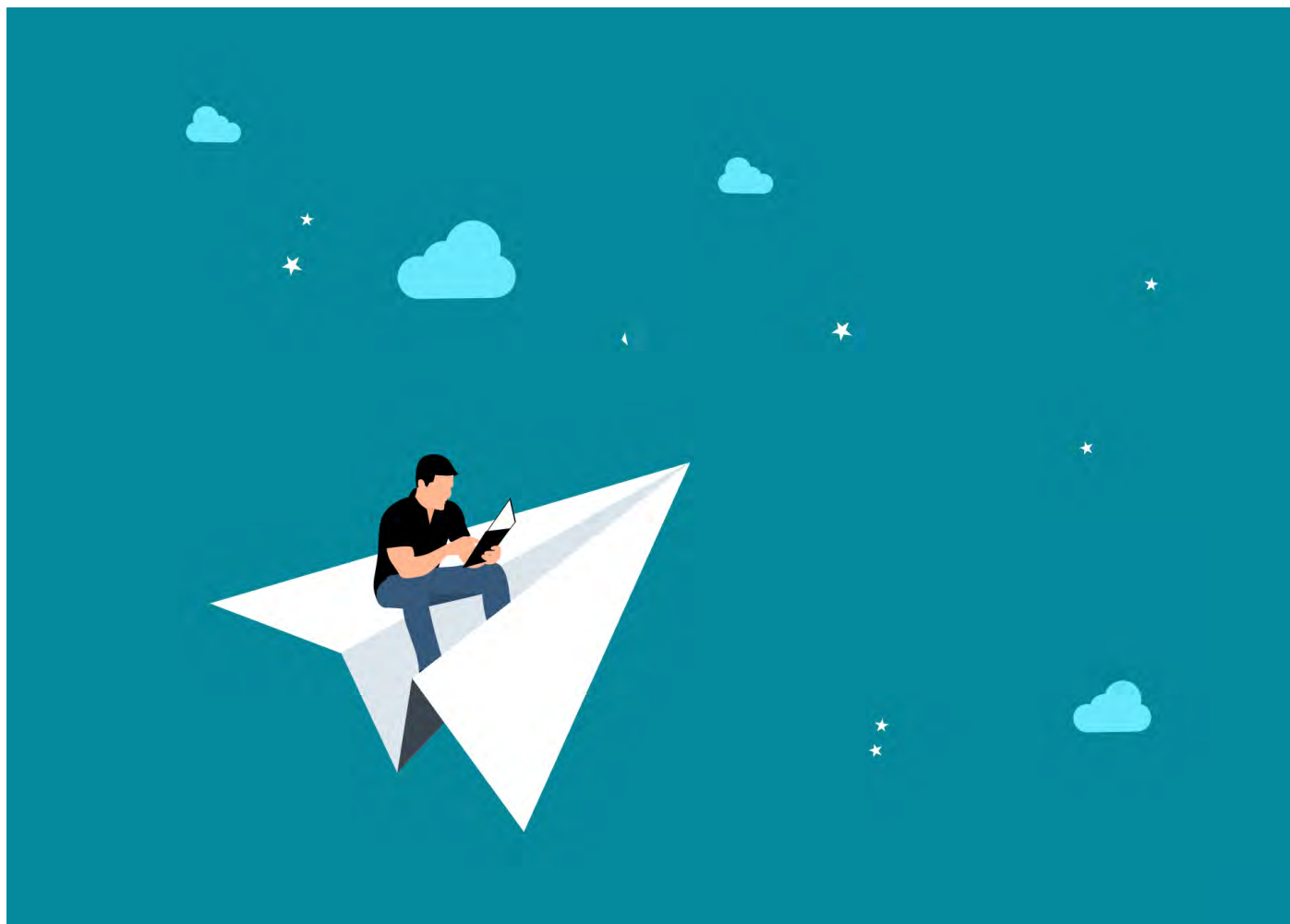
Le "tout immédiat" est aussi un besoin de l'apprenant, dopé aux innombrables contenus courts et gratuits qu'on retrouve en ligne. L'apprenant a non seulement un agenda compliqué, un temps de cerveau disponible très restreint mais également une attention volatile. Le "fast" est devenu ainsi la norme. 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

FUTURE OF LEARNING



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



ANNEGRJEBINE

VP Campus & HR Innovation, Air France



1/3

38

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)



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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 vidéo : 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 boxs, 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 réunissions 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



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LE SOCIAL LEARNING, LE SECRET DE L'ENGAGEMENT



DELPHIN MORISSET

Spécialiste Marketing, BeeDeez



1/3

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.

39





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, TikTok, 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.

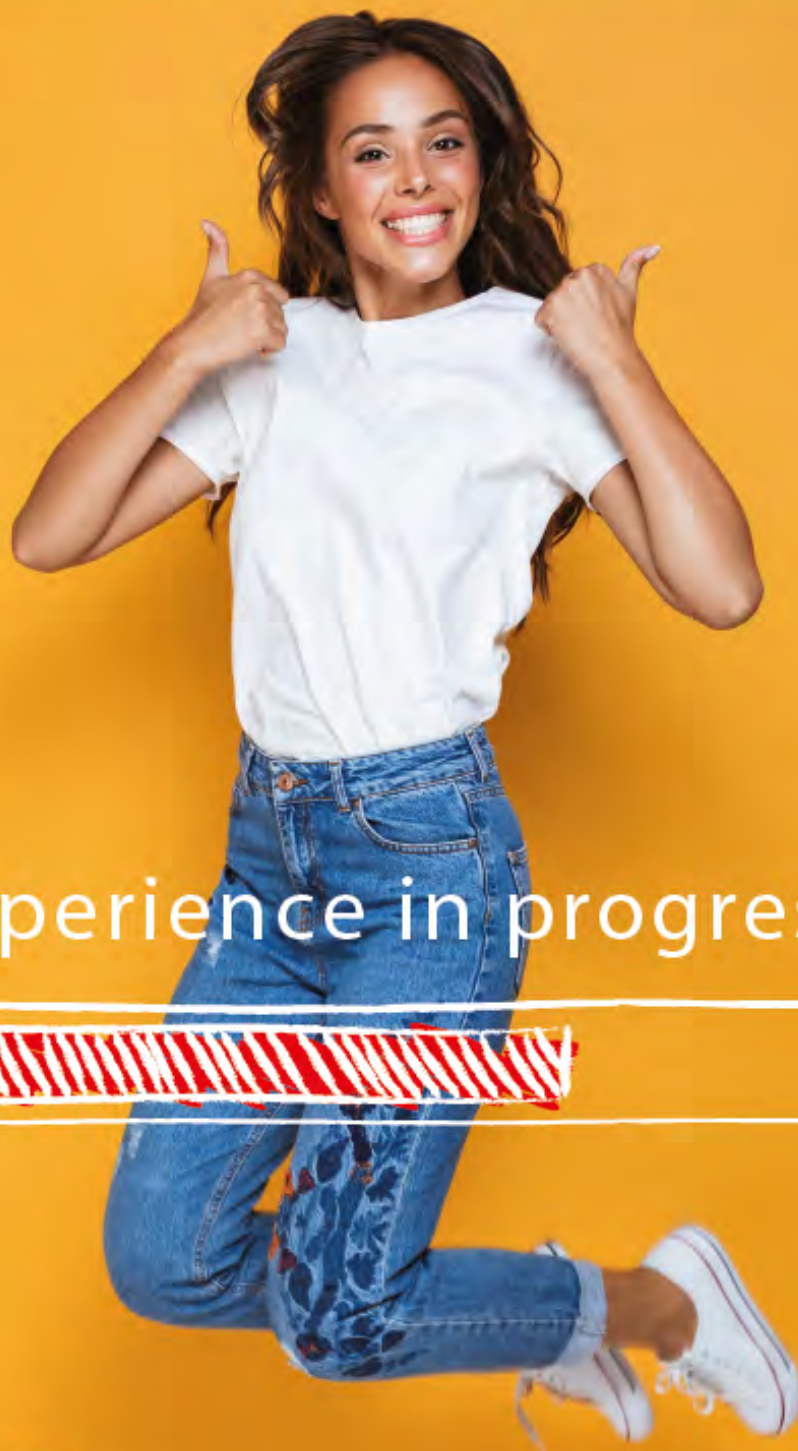
Certes, le partage de connaissances et l'enseignement mutuel ne sont pas nouveaux. Des discussions informelles ou des groupes WhatsApp ont déjà été créés auparavant, mais ils n'étaient pas organisés par des formateurs et donc, pas nécessairement structurés. Des informations pouvaient être égarées, les 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.

Daphné Monisset



BUT - LICENCES - MASTERS - INGENIEURS

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



Experience in progress



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



REGARDS CROISES ENTRE EXPERTS METIER SUR LE SOCIAL LEARNING



SOPHIE LAZARD SYLVAINTILLON

Glowbl , Sophie Lazard, CEO

Le Bahut, Sylvain Tillon, Fondateur



1/3

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.

40



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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 légales 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

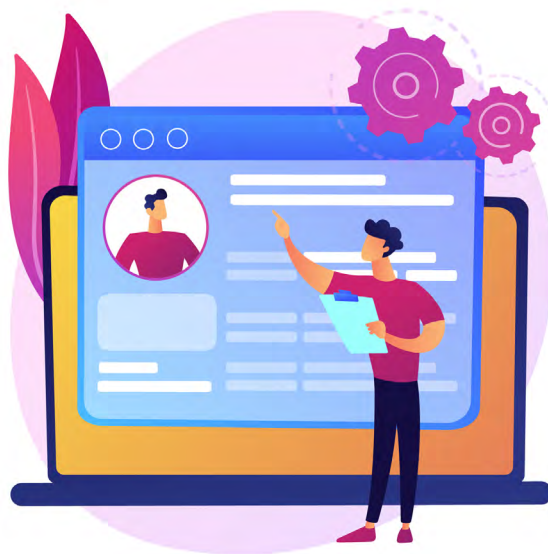
Pour Sylvain Tillon, il faudrait presque un concepteur pédagogique par sujet pour créer des activités et des cas pratiques puis des animateurs de communauté pour faire vivre l'expérience de social learning. Il existe des solutions même à distance pour y arriver.

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-crée, 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.

Gophie Lazard & Sylvain Tillon



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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



SALLY ANNMOORE

Learning Technologies France



1/3

41

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.

**TECH & LEARN**Soutenez-nous sur **tip** *elle* .comTéléchargez les
précédents numéros du MagRH**SOMMAIRE**



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 remémoration 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

SOMMAIRE



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



EXPERIENCE APPRENANTS, MICRO-LEARNING ET EFFORTS D'APPRENTISSAGE



MAHEBOSSU PATRICKSTORHAYE

cofondateurs de Story RH



1/3

42

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.



TECH & LEARN

SOMMAIRE

Soutenez-nous sur **tip**elle.comTéléchargez les
précédents numéros du MagRH



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 « bénéfice 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 apprenante 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 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 !

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 Storhage



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

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LE MICROLEARNING REND LA FORMATION ET LES RH AGILES



VINCENT CALTABELLOTTA

CEO Yoomonkeez



1/3

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.

43



TECH & LEARN

Soutenez-nous sur **tipelle.com**Téléchargez les
précédents numéros du MagRH

SOMMAIRE



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

FUTURE OF LEARNING



STORY LEARNING

L'HISTOIRE DE LA PRINCESSE AU COURS DORMANT



ARNAULDMITRE

cofondateur de Coopacademy



1/3

44

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 !

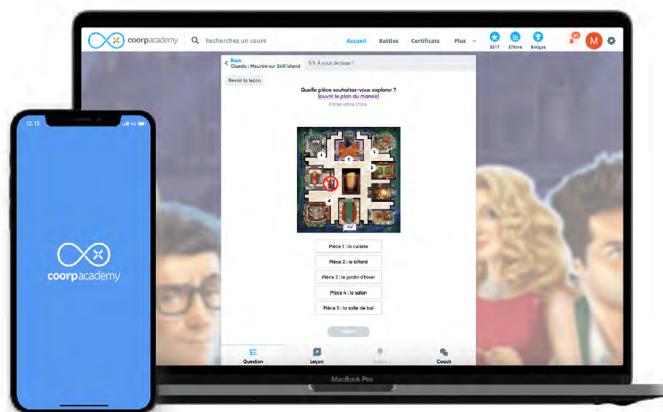
En effet, l'apprentissage par l'enquête est une méthode reconnue pour éveiller la curiosité de l'apprenant, suscitant chez lui un questionnement et en l'incitant à effectuer ses propres recherches. Celui-ci devient acteur de sa formation, en avançant par tâtonnement et allers-retours tout au long de 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 Mitter



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



L'HYPNOSE COMME ACCELERATEUR DE CONFIANCE DANS L'APPRENTISSAGE



JULIENMICHEAU

Co-fondateur d'HYPNOLEDGE



1/3

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.

45



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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



UNIVERSITY
SCHOOL
OF MANAGEMENT



Université
de Lille

IAE FRANCE
Association Française
des Universités de Management

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LA LUDOPEDAGOGIE AU SERVICE DES COMPETENCES



FABRICEAUDRON

Maître de conférence IAE de Lille



1/3

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.

46



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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 émerveillez de leur vitalité, toujours en train de se mordiller les oreilles, de tenter de s'immobiliser, de se mettre des coups de pattes 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

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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

1/3

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.

47



TECH & LEARN



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

Lorsque l'on souscrit à l'existence de badges par exemple, on doit les corréler 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 Potant Moreau
Florent Teyssie
Julien Bocca



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



DLTE : LA METHODE POUR REUSSIR SES FORMATIONS A DISTANCE



MATHILDEISTIN

Directrice déléguée d'ISTF



1/3

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 replace 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,

48



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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

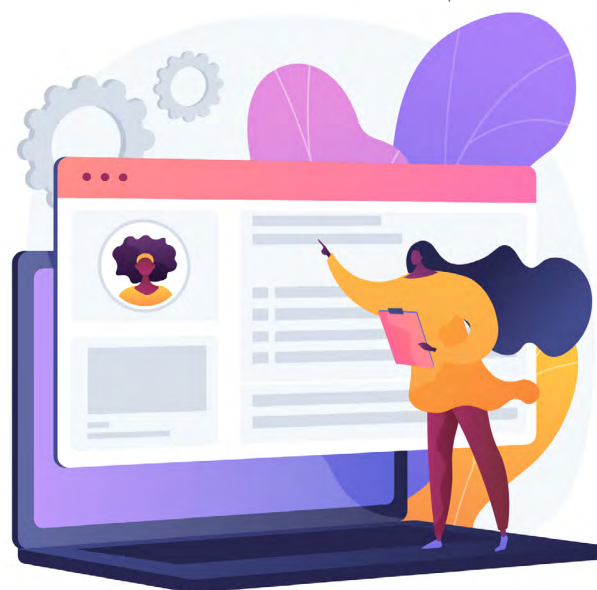
VERS PLUS DE CERTIFICATEURS DLTE

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



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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



1/3

49

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.





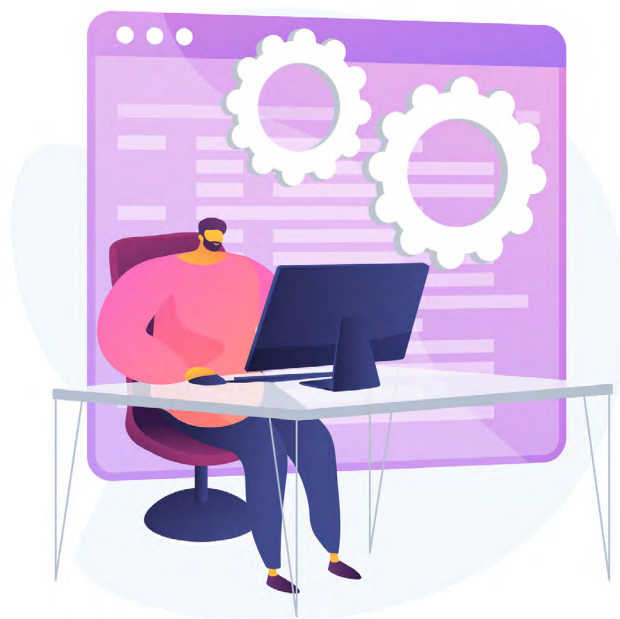
Pour pouvoir faire face à ces enjeux stratégiques, les clés de succès sont identifiées : scalabilité, impact des initiatives et formations, engagement des participants, apprentissage par la pratique (et non par la connaissance), idéalement en situation de travail.

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 Consi



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



SOCIAL LEARNING : STIMULER L'ENGAGEMENT DES APPRENANTS GRACE A DES ESPACES DE PARTAGE



ANISSABEN ABDERRAHMANE

Content Manager
Teach On Mars



1/3

Avec l'émergence des réseaux sociaux et des plateformes collaboratives, le social learning s'est imposé de manière naturelle comme une méthode d'apprentissage moderne, accessible et efficace. Penchons-nous sur ce phénomène basé sur l'intelligence collective.

De la théorie de l'apprentissage social au Social Learning

LA THÉORIE DE L'APPRENTISSAGE

Le social learning est à la mode. Pourtant, cette notion n'est pas nouvelle. Albert Bandura avait déjà théorisé ce courant en 1971 ! L'apprentissage social était alors défini comme la capacité de l'enfant à reproduire et à apprendre de nouveaux comportements, notamment grâce à l'observation qu'il fait des personnes qui l'entourent.

Aujourd'hui lorsque l'on fait référence au Social Learning, il est plutôt question d'apprentissage social grâce aux outils collaboratifs et aux réseaux sociaux. En effet, dans ce cadre, le Social Learning est plus attaché à l'apprentissage collaboratif qu'au mimétisme de l'enfant (même si le mimétisme peut aussi tout à fait être à l'œuvre dans le Social Learning).

FAVORISER L'APPRENTISSAGE GRÂCE À DES OUTILS COLLABORATIFS ET SOCIAUX

C'est dans le cadre d'une mutation profonde de notre société qui se digitalise que ce concept s'est imposé. Avec l'avènement du numérique, des réseaux sociaux et des méthodes de travail distancielles et collaboratives, de nouveaux usages et de nouveaux comportements ont transformé nos façons d'apprendre.

Cela a aussi permis aux secteurs de l'éducation et de la pédagogie de se dépoussiérer pour s'adapter aux nouveaux besoins liés notamment à l'infobésité. Face à une information toujours plus présente, rapide et continue, il faut pouvoir se faire remarquer, se distinguer des autres contenus tout en gardant une qualité irréprochable.

Le Social Learning se positionne donc dans un entre-deux apportant à la formation les témoignages du quotidien : d'une part un contenu plus neutre et décontextualisé porté par la formateur ou l'administra-

50





teur, de l'autre des expériences concrètes du terrain.

S'APPUYER SUR LES PAIRS, VÉRITABLES EXPERTS TERRAIN

Là où le formateur se place comme "sachant" qui transmet des connaissances et des bonnes pratiques, les pairs partagent une réalité terrain qui permet de donner des exemples, des précisions ou encore des alternatives. Ainsi dans un parcours digital, un espace de discussions ou de commentaires permettra aux apprenants d'interagir entre eux et d'enrichir les connaissances abordées par les contenus.

Autre point à ne pas négliger : ces espaces permettent aussi au formateur de mieux comprendre les besoins des apprenants, la réalité et la diversité du terrain ainsi que les bonnes pratiques qui naissent de l'usage. Les discussions collaboratives permettent également aux formateurs d'optimiser leurs contenus. C'est un cycle vertueux permettant à chacun de grandir de l'expérience de l'autre.

RENDRE L'APPRENANT ACTEUR DE SON APPRENTISSAGE

En permettant ces interactions sociales, l'organisation valorise la parole des apprenants et leur statut de véritables experts du terrain. L'apprenant peut s'appuyer sur son expérience et ses propres compétences pour passer de la position d'apprenant à la position de "sachant" en l'espace d'un échange.

Ainsi l'entreprise responsabilise le professionnel et lui permet de conceptualiser des actions qu'il a appris à faire ou qu'il a pris l'habitude de faire sans forcément y réfléchir.

Mais cette culture d'apprentissage et de partage ne se crée pas seule ! Cette bonne pratique sociale doit être alimentée pour fonctionner. Pour faire vivre ces interactions, le formateur doit adapter sa posture et devenir un véritable Social Learning Manager. Il doit ainsi :

- animer sa communauté apprenante,
- alimenter les échanges grâce à des questions ouvertes,

- valoriser les interventions les plus pertinentes.

Un système permettant de légitimer du contenu peut être un véritable atout en "likant" un post, en reformulant à l'affirmative ou encore en intégrant les verbatims dans le parcours.

Le formateur n'est plus seulement "sachant" mais aussi garant du savoir.

MISER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective, c'est l'idée de pouvoir s'appuyer sur les compétences, les connaissances et les idées de chacun pour grandir ensemble. Le Social Learning est donc intrinsèquement lié à ce concept.

Découvrons ensemble la circulation des savoirs dans un cadre très concret : aujourd'hui beaucoup d'amateurs de plantes partagent leurs bonnes pratiques sur les réseaux sociaux, par exemple sur des groupes spécialisés de Facebook.

Dans un groupe de partage de connaissances sur l'entretien des plantes tel que celui-ci, on constate plusieurs choses, notamment la présence de savoirs explicites mais aussi tacites. Ici, l'apprenante obtient :

- la réponse à sa question
- des conseils d'entretien
- la validation de deux informations par les "likes" d'autres membres du groupe

Mais on constate aussi et surtout une nouvelle boucle d'apprentissage sur un autre sujet : le pot. L'apprenante devient alors "sachante" et le reste de la communauté peut profiter de ce savoir et apporter d'autres alternatives sur ce nouveau sujet.

Le Social Learning tire son épingle du jeu parce qu'il laisse la place à des échanges très concrets et spécifiques (on retrouve cet aspect concret dans le microlearning). Les interactions sont informelles et tout le monde peut contribuer aux échanges en demandant plus d'informations, en faisant prendre de la hauteur au sujet posé. Il est même possible de seulement valider la réponse d'un autre participant.



Les échanges sont illustrés et particulièrement efficaces. Pour finir, la modération, la correction et la validation sont toutes en partie gérées par la communauté elle-même et l'administrateur n'intervient que pour veiller à la bonne circulation des informations, afin de s'assurer que celles-ci sont pertinentes et utiles. Cet apprentissage informel basé sur l'intelligence collective est la quintessence de l'apprentissage social.

NOURRIR LA THÉORIE GRÂCE AU TERRAIN

Le Social Learning n'a pas vocation à remplacer des méthodes d'apprentissage plus formelles et classiques. Il vient alimenter et compléter un savoir plus théorique et permet d'apporter nuance et contextualisation. Il reste néanmoins essentiel de fournir un cadre à ces échanges pour rester garant des savoirs et des connaissances : si l'organisation n'offre pas ces espaces, ceux-ci seront créés hors du cadre professionnel ; c'est tout un pan de l'apprentissage qui sera hors de portée des équipes pédagogiques. De même, ce serait aussi perdre une source de savoir précieuse qui ne peut être que bénéfique aux parcours de formation et à ses concepteurs car ils apportent le regard de ceux qui en sont les bénéficiaires. Cadrer les espaces de partage pour n'en tirer que des avantages, 3 conseils à mettre en œuvre :

OFFREZ DES ESPACES D'EXPRESSION ET DE PARTAGE

Créez des espaces de discussion thématiques. En effet, les collaborateurs directement liés à une thématique de formation pourront s'exprimer, partager des éléments tels que des vidéos, des visuels ou encore des bonnes pratiques. En proposant des espaces directement sur votre plateforme de formation vous induisez le sujet des échanges.

Le formateur peut facilement faire partie de ces échanges, reformuler voire valoriser les commentaires les plus pertinents. Sur la plateforme, il doit pouvoir modérer les contenus non désirés. Les espaces de discussion et de partage créent de véritables communautés apprenantes et renforcent le sentiment d'appartenance.

GUIDEZ LES CONTRIBUTIONS EN POSANT DES QUESTIONS, DES DÉFIS, DES CONSIGNES...

Le formateur intègre le Social Learning directement lorsqu'il crée son contenu, ainsi il peut ajouter des phrases encourageantes à chaque étape du parcours : "N'hésitez pas à nous partager VOS bonnes pratiques dans la communauté !" ou encore "Qu'en pensez-vous ? Quelle méthode vous inspire le plus ? Rdv sur la communauté pour en discuter !" voire "Publiez en commentaire vos meilleures productions". Il est essentiel d'inviter les apprenants à s'exprimer et à partager ! Dans les premiers mois, vous aurez besoin d'ambassadeurs pour montrer l'exemple et répondre aux questions, petit à petit, les apprenants se sentiront aussi à l'aise que dans l'espace café.

VALORISEZ LES CONTENUS ET LES PARTICIPANTS POUR MIEUX FIDÉLISER

Encourager vos apprenants à partager leurs expériences n'est pas suffisant pour les fidéliser. Il est essentiel de mettre en place des stratégies de récompense aussi dans le Social Learning. Par exemple en mettant en valeur vos apprenants les plus actifs dans la communauté en les citant au sein de vos contenus de formation.

Vous pouvez aussi créer un concept d'influenceurs où les apprenants les plus actifs et / ou pertinents pourront être valorisés (par le biais d'une interview par exemple), récompensés (par des informations exclusives ou encore des green goodies), identifiés (par une communication les présentant "le profil du mois" par exemple).

Le Social Learning s'est invité dans la vie de chacun et cadrer ce type d'apprentissage peut être particulièrement puissant. Les équipes pédagogiques doivent proposer des espaces de partage qui, s'ils ne sont pas mis en place, seront créés de manière informelle et n'auront pas l'avantage d'être animés par un garant des connaissances et des compétences.

Anissa Ben Abderrahmane



TECH & LEARN



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



CRISE SANITAIRE : QUELLES REELLES LECONS POUR LA FORMATION A DISTANCE ET UN DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES EFFICIENT ?



MARCPONCIN

Marc Poncin, Directeur de la Formation Professionnelle,
Université Paris Est Créteil, membre du GARF.



1/3

51

Crise sanitaire : Quelles réelles leçons pour la formation à distance et un développement des compétences efficient ?

La sortie de mon ouvrage : Du présentiel au E-learning efficient ou comment développer la formation professionnelle à distance, chez Dunod en août 2020, s'inscrivait dans une réflexion pré-crise, avant même que tout le monde ne soit obligé de faire du distanciel. A l'approche de sa nouvelle version, il n'est pas possible de le retravailler, sans une introduction réflexive sur les leçons tirées des confinements successifs.

Les raisons de la mise en œuvre de formations digitales, avant COVID, étaient surtout de faciliter l'accès géographique, de l'assouplir pour mieux l'adapter aux contraintes organisationnelles et de diminuer les coûts complets. Ces motivations pour passer au distanciel sont sans commune mesure avec une obligation soudaine de former à distance pour assurer une continuité pédagogique.

Alors même que quelques mois avant l'épidémie, certains étaient encore réticents à utiliser une classe virtuelle pour une simple réunion, il faut reconnaître que de nombreux enseignants ont fait preuve d'une réelle ingéniosité et d'une grande adaptation pour poursuivre les apprentissages.

Mais nous pouvons aujourd'hui examiner avec recul, si cette vague inattendue et forcée de mise à distance a eu un véritable effet de levier pour le E-learning ?





DÉCLENCHEUR OU PAS DÉCLENCHEUR ?

Je ne crois pas pouvoir passer pour un détracteur du E-Learning, mais je me risque tout de même à dire aujourd'hui, qu'il reste autant de travail de conviction à faire qu'avant la crise ?

Dès la première semaine du confinement, j'écrivais dans un article : « Bien entendu ce qui importe avant tout c'est de mettre en place une continuité, la meilleure qui soit. Mais, il faudra vite se rendre à l'évidence que ces formations à distance ne sont pas le vrai reflet de ce qu'est devenu un véritable E-Learning efficace qui cherche à obtenir la même efficacité qu'en présentiel. »

J'avais alors l'impression de passer pour le trublion de la folie Ed Tech de mars 2020.

La situation critique du moment a de toute évidence accéléré les projets de tous ceux qui étaient déjà en route et de ceux qui souhaitaient s'y mettre. En réalité, lorsque nous débattons entre initiés, nous avons toujours l'impression que certaines idées ou techniques sont évidentes. Mais lorsque le débat s'étend à un cercle plus large, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs de la formation, nous voyons apparaître une grande disparité d'avancements et estimer cette part de précurseurs et avant-gardistes à seulement 10% des structures de formation.

Dans le même temps, l'autre partie cachée de l'iceberg, c'est-à-dire ceux pour qui ce n'était pas une question avant la crise, les réticents au changement ou simplement les anti-distanciel de toujours, ont dû malgré eux construire une continuité pédagogique pour tous les apprenants.

Tous ceux qui ont entrepris un jour de mettre en place du distanciel savent combien les questions technologiques, pédagogiques, juridiques et économiques sont des axes qui demandent du temps.

Malgré cela, de nombreuses initiatives heureuses ont vu le jour pour aider à poursuivre les cours.

Mais dans le cadre de cette grande disparité de motivations des organismes de formation, bon nombre d'apprenants ont vécu des situations plutôt négatives.

Ils ont subi des pédagogies très solitaires avec l'envoi de cours en masse se rapprochant plus du cours par correspondance. D'autres ont suivi des

heures de « zoom » interminables. Et il faut bien observer que ces pratiques, bien qu'absolument nécessaires ont été la grande majorité des pratiques.

C'est pourquoi aujourd'hui de nombreux formateurs et apprenants aspirent à revenir au plus vite au présentiel et argumentent, avec ces vécus, que le E-learning n'est pas une pratique efficace, voire nulle.

Je me permets donc d'attirer l'attention sur le fait, que les proportions de « pro et d'anti » n'ont pas autant évolué que certains voudraient le faire croire. Les deux camps ont chacun développé de solides arguments durant la crise.

Nous pouvons également observer malgré les idées reçues que cela n'est pas non plus une question de génération. Bon nombre de jeunes qui ont vécu ce genre d'expérience n'hésitent pas à choisir de préférence un cursus en présentiel.

Pour autant, ces constats ne doivent pas décourager l'amplification de formations souples et hybrides. Le mouvement des précurseurs se poursuit sans problème et s'est tout de même en partie accru. La crise ayant même provoqué chez eux une réflexivité sur leurs pratiques.

Si certains opérateurs pensent encore que le fait de se munir d'une plateforme et de ressources est la principale réponse à une évolution de leur métier, l'expérience des autres montre combien la révolution majeure à opérer désormais pour la formation à distance est pédagogique.

LES PRINCIPALES RÉVÉLATIONS ?

Je soulignais également dans cet article du premier confinement : « Il y a au moins deux ingrédients primordiaux à mettre en œuvre pour ceux qui veulent profiter au maximum de cette période pour renforcer leurs compétences :

- 1 Se mettre dans une situation pédagogique, c'est-à-dire s'isoler et se concentrer sur son enseignement comme si vous étiez en formation en salle. Là aussi, la situation de confinement familial ne va pas toujours le permettre ... ?
- 2 Faire appel à une formation qui vous apporte un tutorat maximum pour progresser.

Ce tutorat est de deux formes : d'une part technico-pédagogique pour vous assister techniquement et accompagner votre progression et votre



motivation.

Et d'autre part, bien entendu, celui du formateur référent à qui vous pourrez poser des questions à tout moment en différé et qui pourra aussi vous apporter des temps d'échange en direct à travers une classe virtuelle.

Je sais que tout ceci est évident pour des spécialistes. Cependant, aujourd'hui, un grand nombre d'utilisateurs le découvrent et l'essentiel est une fois de plus de parer à l'urgence. »

Il se trouve que pour les non-initiés, mais aussi pour les habitués, ce sont ces deux dimensions importantes de l'efficacité d'une formation à distance qui ont été les plus révélées par les pratiques confinées.

La dimension technologique du distanciel avait encore tendance à être fortement mise en avant, comme si l'outil était déterminant. Mais nous entendons désormais de nombreux fournisseurs de technologie mettre en avant toute l'importance de l'accompagnement humain.

Une autre révélation, le besoin de plus de collectif, a aussi fortement bousculé les organisations pédagogiques en donnant une place plus importante aux formats hybrides, pour deux raisons :

- 1 Faire évoluer le présentiel en donnant plus de liberté à l'apprenant avec une part de digital.
- 2 Faire évoluer le full distanciel, en intégrant une part de temps collectifs en présentiel, pour ré-humaniser en partie le E-learning.

Ce besoin de plus de collectif, de collaboratif et de tutorat peut aussi être réalisé de nos jours à distance à condition d'une construction pédagogique exigeante et rigoureuse, ce qui est une autre prise de conscience primordiale.

Les formateurs nombreux à avoir déployé toute leur adaptabilité et inventivité ont vite constaté et appris que la construction d'une pédagogie à distance efficace, demande beaucoup de temps en amont et ne peut pas être réalisée en tâtonnements successifs. Ces révélations apportées à tous ont également bousculé fortement les modèles pédagogiques auxquels les initiés eux-mêmes étaient habitués.

LES MODÈLES PÉDAGOGIQUES BOUSCULÉS ?

Les apprenants et les acheteurs de formation

ont aussi observé, au travers des différentes expériences de crise, la fragilité du fameux ATAWAD qui a fait la renommée du E-Learning, ces dernières années. ATAWAD est un acronyme anglais signifiant Any Time, AnyWhere, Any Device que l'on peut traduire par : « apprendre où on veut, comme on veut, quand on veut ».

Selon la finalité de la formation et surtout l'efficacité attendue, l'apprentissage en solitaire a encore plus montré ses limites quand on l'adresse au plus grand nombre. L'autonomie, la capacité d'autoapprentissage est très différente selon les apprenants. C'est ainsi que les plus jeunes publics, pourtant plus à l'aise avec la technologie, demandent par ailleurs une plus grande attention de suivi pédagogique et un « guidage » plus fort en distanciel.

L'observation de cet ensemble de situations d'apprentissage délicates, exacerbées par un distanciel généralisé, nous permet d'établir des modèles de formation à distance, selon trois critères déterminants.

1 L'organisation des ressources.

- Elles peuvent être simplement disposées sur une plateforme comme une bibliothèque. Ceci nécessite que l'apprenant organise lui-même son parcours pédagogique.
- Elles peuvent être priorisées en sections, en thématiques, et séparées en principales et complémentaires, selon les différents rendez-vous d'évaluations par exemple.
- Si nous poursuivons sur l'échelle d'un scénario pédagogique plus rigoureux, elles peuvent être conditionnées les unes aux autres dans un enchaînement imposé.

Ces organisations de ressources peuvent varier en fonction du contexte de la formation, selon qu'elle se déroule à un rythme choisi par l'apprenant (ex. hors temps de travail) ou dans un cadre de temps imposé sur une année scolaire avec des échéances d'évaluations bien précises (ex. contrat d'apprentissage).

Ce nécessaire scénario pédagogique plus ou moins guidé, nous conduit à prendre en compte le second déterminant : l'autonomie d'apprentissage des apprenants.

2 L'autonomie d'apprentissage. Elle est déterminante pour définir un cadre plus ou moins dirigé.



Une formation qui s'adresse à des personnes avec une forte capacité d'auto-apprentissage peut se permettre de disposer des ressources comme une bibliothèque dans laquelle l'apprenant navigue comme il veut. Mais tout le monde n'a pas la facilité à organiser seul son scénario pédagogique.

Pour des publics plus jeunes en autonomie d'apprentissage, il convient d'organiser une progression pédagogique plus affirmée.

Cette réponse à une aide plus ou moins accompagnée peut se compléter, s'amplifier avec notre troisième déterminant : le tutorat.

3 Le tutorat. La crise a permis, à tous ceux qui ont appréhendé le distanciel, de comprendre toute l'importance d'un tutorat en distanciel.

Notons également que celui-ci est d'ailleurs inscrit dans les exigences du législateur, depuis la reconnaissance légale de la formation continue à distance. Il faut cependant constater que ce décret n'en précise pas la fréquence ou la proportion, ce qui donne énormément de variations tutorales dans l'ensemble des offres du marché.

En posant maintenant nos déterminants dans un tableau, nous pouvons faire émerger trois grands modèles de formation à distance. Ils peuvent aussi représenter un échelonnement qualitatif.

Cela nous donne un spectre de formations qui peut contribuer à aider des acheteurs de formation surtout en full distanciel. C'est dans ce cadre qu'il est plus difficile de se repérer.

Les formations hybrides incluant du distanciel entre différents temps en présence se trouvent de fait la plupart du temps dans la typologie GUIDÉES. En effet, les temps présentiels constituent l'équivalent d'un tutorat obligatoire par rapport à du 100% distance. Ceci explique leur prédominance et leur préférence dans ce cadre post crise.

LES MODÈLES ÉCONOMIQUES IMPACTÉS ÉGALEMENT

Ces ré-interrogations de la pédagogie à distance bousculent fortement le modèle économique de formations souvent tournées vers le type « libres », avec la rentabilité pour objectif premier.

De même que ces nouvelles perceptions plus ou moins positives du E-learning peuvent conduire les organismes de formation plutôt positionnés



sur une approche low-cost ou parfois dite « d'uberisation » à un repositionnement ?

S'ils veulent désormais convaincre, conquérir un public plus large à la cause du distanciel, ils vont devoir fournir un temps de conception pédagogique plus important pour créer des modèles plus accompagnés ou plus guidés. Mais ils devront aussi adapter leur offre avec un tutorat plus important.

Ce qui veut dire que l'investissement amont et le coût de production seront plus élevés.

Est-ce que cela ne vaut pas la peine de lâcher un peu de marge au profit d'un spectre d'apprenants plus large, donc d'un marché plus conséquent et surtout de meilleurs résultats pédagogiques.

Un dernier point vient plaider dans le sens de cette évolution des modèles économiques et pédagogiques. L'exigence grandissante du législateur sur l'efficacité, l'efficacité de la formation.

Certains critères de Qualiopi dont le déploiement est désormais obligatoire sont la traduction de cette rupture juridique en marche ?

Marc Jancin

**learning
technologies**

Paris France 2022

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

Ne manquez pas le salon leader du Digital Learning

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



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



EDITEURS EDTECH : QUI RESTERA ?



CYRIL BEDEL

Depuis 20 ans, Cyril accompagne les organisations sur les enjeux de leur transformation numérique. Il est co-fondateur d'Edunao, qui a mis en place des milliers de campus en ligne dans plus de 20 pays, pour des millions d'apprenants. (voir : www.edunao.com)



1/3

52

Les éditeurs de solutions technologiques peuvent se féliciter de la bonne santé de l'Edtech en France. Mais la concurrence est rude sur un marché aux ressources financières limitées. Seuls ceux qui anticiperont et adapteront leurs offres aux besoins réels de leurs clients survivront.

En France, la filière Edtech se porte bien. Si l'on en croit les chiffres, elle a même très rapidement pris du poids ces dernières années. Une étude de Deloitte Digital et de la Caisse des Dépôts indique que, depuis 2018, le nombre de structures et de start-up créées a augmenté de 47 % (1). Désormais, selon EdTech France, le CA du secteur pèse plus d'un milliard d'euros, compte 650 entreprises et mobilise plus de 10 000 emplois dans l'Hexagone. (2)

Le grand public pourrait trouver quelque insolence à ces chiffres à l'heure où des secteurs entiers de l'économie sont à la peine. Pourtant, à y regarder de plus près, il apparaît que le pic de création d'entreprises EdTech a été atteint entre 2018 et 2019, avant l'irruption du mot coronavirus dans nos conversations.

IL APPARAÎT AUSSI QUE LA PANDÉMIE N'A PAS FAIT QUE DES HEUREUX DANS LA SPHÈRE DU DIGITAL

learning. " Pour la moitié des acteurs, elle a été plutôt bénéfique, et pour l'autre moitié elle a vraiment été délétère", analyse Anne-Charlotte Monneret, directrice générale d'EdTech France. "Si les outils nécessitaient du présentiels, logiquement, la fermeture obligatoire a été très dure, mais si les solutions étaient conçues pour du 100% à distance, ça a été très riche." (3)

De son côté, Thierry Roscielniak, Directeur National du numérique du CNAM observe que c'est grâce à l'évolution


TECH & LEARN
SOMMAIRE

 Soutenez-nous sur **tip**

 Téléchargez les
précédents numéros du MagRH




des technologies que la continuité pédagogique a pu être assurée pendant la crise. « La virtualisation des serveurs nous a sauvé. Il y a dix ans, les technologies lourdes n'auraient pas pu supporter les connexions simultanées de plusieurs milliers de serveurs. Aujourd'hui, nous pouvons déployer des milliers de serveurs en parallèle. »

La pandémie a ainsi valeur de test. Elle fournit aux professionnels du secteur quelques indicateurs sur la pertinence de leurs offres et donc sur leurs chances de survie dans un environnement féroce concurrentiel, composé d'une minorité de grands acteurs aux reins solides et d'une majorité de petites entreprises affichant moins de 10 salariés et un CA inférieur à 500 000 euros, dont les conditions de survie peuvent présenter un risque pour leurs clients.

LE BLENDED-LEARNING PLUTÔT QUE LE TOUT-NUMÉRIQUE

Maillons essentiels de la chaîne Edtech, les éditeurs de technologies s'interrogent aussi : quels produits, quels services et quel discours garantiront leur pérennité ? Grâce au Covid, ils savent que leurs clients -entreprises, écoles, universités, centres de formation- sont désormais acquis à la cause de l'apprentissage digital. Le « Tout présentiel » appartient bel et bien au monde d'avant. Mais cette certitude ne suffit pas. La crise sanitaire a aussi montré que le « Tout numérique » a été très inégalement accueilli par le corps enseignant et les parents d'élèves. Forcés de s'adapter à une multitude d'outils et de méthodes auxquels ils avaient jusque-là un recours limité, nombreux se sont retrouvés aussi sollicités par les apprenants, eux-mêmes déboussolés par la disparition de toute vie collective physique. La solution se trouve donc du côté du blended-learning, décrite comme la « modalité de formation la plus appréciée car la plus complète » par l'AFINEF (4) dans son baromètre e-learning 2020.

L'EFFICACITÉ PLUTÔT QUE LE COÛT

L'exigence d'efficacité est aussi désormais plus sensible. Jusqu'en 2015, le choix de la formation par le numérique était d'abord motivé pour assurer une transformation numérique progressive. Aujourd'hui, relèvent certains syndicats professionnels, le choix du campus en ligne répond à une logique de recherche d'efficacité. Désormais les clients semblent moins propices à se laisser séduire par des propositions où le mot

« innovant » serait synonyme de réussite. Ainsi, Thierry Koscielniak se souvient des promesses de l'Adaptive learning. « Il y a quelques années, des entreprises américaines nous assuraient que cette méthode dont ils fabriquaient les technologies allait révolutionner l'enseignement en remplaçant les professeurs. Mais aujourd'hui, on ne trouve nulle part d'exemple convaincant de cette forme d'apprentissage. »

L'efficacité doit pouvoir être mesurée pour satisfaire les clients des formations, organismes et apprenants. « Hélas, constate Jean Olivier, ingénieur pédagogique diplômé après un cursus en ligne, les moyens d'évaluation de formation baignent encore dans le flou : les badges ou les points qui font passer l'apprenant d'un niveau à l'autre sont plus ou moins probants mais seul le transfert réel des compétences acquises dans la vie professionnelle garantit un véritable retour sur investissement. Or, à part des enquêtes de satisfaction statistiques -rarement menées jusqu'au bout- aucun outil ne permet de certifier l'efficacité et donc in fine la qualité réelle d'une formation. »

C'est donc là encore un point dont les éditeurs qui veulent rester dans la course doivent s'emparer. A eux de créer les bons instruments de mesure qu'ils intégreront dans leur offre.

LE PRAGMATISME PLUTÔT QUE LE PERFECTIONNISME

La diversité des outils et des méthodes d'enseignement doit être un autre sujet d'interrogation pour les éditeurs. Enseignants et étudiants se souviennent du stress qui les a saisis pendant le confinement, quand il leur a fallu explorer l'atelier numérique pour choisir leurs outils. Beaucoup se sont sentis noyés sous une cascade de produits techniques et d'offres commerciales hétérogènes (gratuites, semi-gratuites, payantes à terme...) que seuls les plus avisés pouvaient décrypter, sans que personne aujourd'hui n'en ait plus une connaissance exhaustive. Il leur a fallu apprendre à nager dans des flots d'objets et de notions plus ou moins bien identifiées, ce qui n'a pas apaisé la réticence au changement. Comme le dit en substance le directeur de formation d'un réseau de distribution international, « avec des usines à gaz, il y a peu de chances d'embarquer les équipes. Dans le digital learning, mieux vaut le pragmatisme que le perfectionnisme. »





Un point de vue partagé par nombre de Project managers qui, sur le terrain, reconnaissent que proposer une multitude d'expériences aux apprenants, est sans doute stimulant d'un point de vue créatif, mais pas forcément utile. Cela peut même être contre-productif, les apprenants favorisant des parcours jalonnés par les mêmes expériences. Un biais que Françoise Crevier, animatrice des ateliers de e-learning de l'Observatoire Compétences-Emploi de l'Université du Québec à Montréal théorise ainsi : « Quand on produit un environnement numérique d'apprentissage, il y a quatre composantes qui doivent intervenir de façon harmonieuse : le traitement du contenu, le traitement pédagogique, le traitement médiatique et la logistique. Dès qu'un d'eux est négligé, c'est tout l'environnement qui est menacé et déséquilibré. Or, comme le traitement médiatique est la partie visible de l'iceberg, on y met les moyens et on se retrouve souvent avec un bel environnement et une excellente interactivité médiatique, mais souvent au détriment du traitement pédagogique. Finalement, on fabrique une magnifique maison faite en papier mâché ! On a confondu interactivité médiatique qui rend l'apprenant actif et interactivité pédagogique qui rend le cerveau actif ! » (5)

Les éditeurs qui souhaitent grandir et renforcer leur position sur le marché ont donc tout intérêt à méditer sur ces trois mots, « pragmatisme », « simplicité » et « efficacité », pour rationaliser leurs productions. Sans omettre d'inclure dans leurs offres les services d'accompagnement à l'usage de

leurs technologies... Ils ont aussi intérêt à surveiller voire à anticiper l'évolution rapide des pratiques de l'apprentissage en ligne.

En dépit de très nombreuses transformations des technologies de l'éducation depuis 10 ans, le LMS (Learning Management System) reste toujours au centre des technologies de formation et d'apprentissage. Il est très plébiscité car il permet à l'apprenant d'être toujours au centre de son parcours d'apprentissage : c'est le LMS qui donne aussi accès à des pratiques spécifiques d'apprentissage, connexes, complémentaires ou périphériques. Ce qui est vrai dans les technologies et l'industrie en général se retrouve dans les EdTech : le nombre des acteurs va rapidement décroître au bénéfice des solutions les plus utilisées. C'est aussi vrai pour leur faculté à produire et partager les données d'apprentissage indispensables à la prochaine révolution d'usage : l'intégration d'Intelligence Artificielle aux pratiques pédagogiques et d'apprentissage.

Cyril Berthel

1. Siècle Digital 26 mai 2021
2. EdTech Capital. Octobre 2021
3. L'Etudiant.fr 24 novembre 2021
4. Association fédérant les entreprises du numérique pour l'éducation et la formation
5. OCE. Université du Québec à Montréal (UQAM) Mars 2018. Vol.8 N°3



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



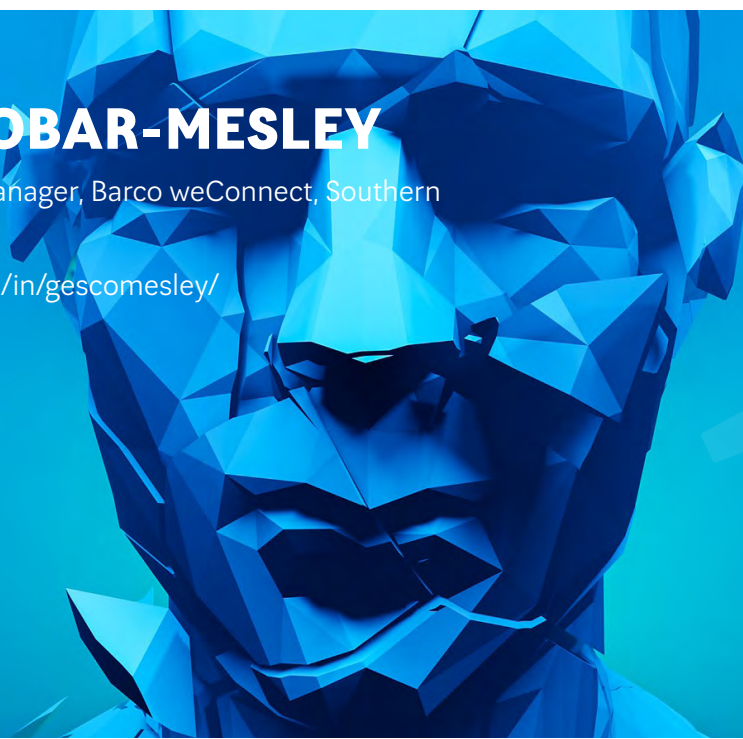
L'AVENIR NUMERIQUE DE L'EDUCATION : 3 ELEMENTS DE REFLEXION POUR LES DIRIGEANTS DES ECOLES DE COMMERCE



GABRIEL ESCOBAR-MESLEY

Business Development Manager, Barco weConnect, Southern Europe

<https://www.linkedin.com/in/gescomesley/>



1/3

Pour assurer un avenir brillant aux écoles de commerce, leurs dirigeants doivent poursuivre la transformation numérique, favoriser l'innovation et laisser la pédagogie montrer la voie.

Au cours d'une année qui a bouleversé notre propre existence, affirmer que les dirigeants d'entreprise ont été confrontés à de nombreux défis est un euphémisme. Dans les écoles de commerce, comme dans tous les autres types d'entreprises, l'année 2021 a encore une fois demandé de l'agilité, du pragmatisme et de l'audace aux dirigeants. Ils ont dû prendre des mesures décisives pour rassurer leur personnel, stabiliser les finances de leur école et assurer la continuité de l'apprentissage pour leurs étudiants.

PASSER DU REMPLACEMENT NUMÉRIQUE À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

En 2020, des mesures immédiates ont été nécessaires pour assurer la continuité de l'apprentissage : les établissements ont dû réagir rapidement pour passer subitement à un enseignement entièrement en ligne. Au début de la crise, l'apprentissage en présentiel a principalement été remplacé par l'utilisation d'outils de conférence en ligne et de méthodes d'enseignement d'urgence pour répondre aux besoins immédiats.

Selon un nouveau rapport de recherche publié par l'Association of MBAs (AMBA) et la Business Graduates Association (BGA), 91 % des dirigeants des écoles de commerce ont augmenté le nombre d'offres d'apprentissage numérique ou en ligne proposées par leur établissement depuis le début de la pandémie. De plus, 98 % de ces dirigeants estiment que leur école a réussi à organiser des programmes en ligne.

Cependant, l'approche consistant seulement à remplacer l'apprentissage en présentiel par l'apprentissage à distance soulève des problèmes pour le corps enseignant. Des besoins d'amélioration apparaissent dans certains domaines. Par exemple, les écoles vont devoir surmonter les difficultés liées à la transformation des cours pour les adapter aux formats en ligne, permettant notamment de favoriser les interactions parmi les participants, d'identifier les lacunes de compréhension chez les étudiants et d'accroître leur engagement. De plus, avec le passage de l'enseignement et de l'apprentissage en ligne, les étudiants ont découvert qu'il n'y a pas qu'une seule manière d'apprendre. Au contraire, l'apprentissage peut

53





être assuré de nombreuses façons : en présentiel ou entièrement en ligne, de manière hybride, synchrone ou asynchrone.

La formation des cadres est susceptible de devenir de plus en plus souple et numérique à l'avenir. Dans cette catégorie, les étudiants recherchent une requalification ou un perfectionnement de leurs compétences pour rester compétitifs sur le marché du travail et ils demanderont un choix plus large de formats. Ils solliciteront des parcours personnalisés comme des activités de formation de courte durée. Ils exigeront un contenu multimédia riche, des interactions authentiques et des expériences d'apprentissage mémorables et de haute qualité, assurées à leur convenance. Et ils voudront également que leur expérience éducative rompe avec le logiciel de visioconférence qu'ils utilisent sur leur lieu de travail.

Pour relever les défis du remplacement numérique et s'adapter aux nouveaux besoins des étudiants, il convient pour les dirigeants des écoles de commerce de faire évoluer leur état d'esprit et leurs stratégies pour adopter une approche à long terme - ils doivent passer du remplacement numérique à la transformation numérique. Nombre d'entre eux ont déjà commencé à le faire, la numérisation étant considérée comme l'aspect le plus important de la gestion d'une école de commerce au cours des 10 prochaines années. Près des deux tiers des dirigeants ayant participé à l'enquête AMBA et BGA (63 %) sont convaincus que la numérisation sera très importante.

RECONNAÎTRE QUE LA TRANSFORMATION ET L'INNOVATION COMMENCENT À L'INTÉRIEUR

La transformation numérique est fortement liée à la culture d'entreprise. Dans un monde VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu) avec des attentes changeantes de la part des étudiants, les dirigeants des écoles de commerce adoptent un état d'esprit innovant pour mener la transformation numérique et affermir l'anti-fragilité de l'organisation, afin de surmonter les défis à venir et d'assurer la croissance à long terme de leur établissement.

L'innovation requiert un effort dynamique, à long terme et à plusieurs niveaux, tout en impliquant un degré élevé de liberté, de flexibilité et de fluidité. Pour en bénéficier, les dirigeants des écoles de commerce peuvent mener l'innovation depuis le sommet et l'instiller dans la culture et les valeurs

de leur école, en réitérant sans cesse le message selon lequel l'innovation est essentielle à la survie de l'établissement. Les établissements peuvent soutenir et encourager les comportements qui favorisent, suivent, mesurent et optimisent l'innovation à tous les niveaux de l'organisation, y compris les ressources humaines, l'apprentissage et le développement. Il incombe aux dirigeants d'accompagner cette évolution en adoptant des tactiques de gestion du changement qui intégreront tout le monde dans le processus de transformation numérique.

L'une de ces tactiques consiste à encourager le corps professoral et le personnel à s'exprimer librement, pour qu'ils se sentent habilités à partager et à mettre en œuvre de nouvelles idées. Les écoles doivent devenir des espaces ouverts à l'innovation, non seulement pour leurs étudiants, mais également pour leur personnel. Il sera important que les écoles permettent à chacun, dans sa communauté, de prendre des risques calculés et d'échouer parfois, pour tirer des enseignements utiles de chaque tentative. De plus, elles devront soutenir l'adoption d'un état d'esprit innovant via des améliorations dans d'autres domaines, tels que la numérisation des opérations, des processus, des produits et des services—le tout basé sur la technologie et les données.

Mais comment les dirigeants des écoles de commerce y parviennent-ils actuellement ? La plupart indiquent qu'ils sont ressortis de l'année 2020 plus orientés vers l'innovation et la technologie. Plus de 75 % des participants à l'enquête AMBA et BGA prévoient que des modèles mixtes et hybrides vont remplacer les prestations traditionnelles en salle de cours dans les cinq prochaines années. Ainsi, « flexibilité » est le nouveau mot d'ordre, ayant la volonté de laisser le libre choix des lieux et modes d'apprentissage aux apprenants.

S'ASSURER QUE LA PÉDAGOGIE EST LE MOTEUR DE LA TECHNOLOGIE ET NON L'INVERSE

Chez Barco, nous sommes convaincus que lorsque les écoles mènent la transformation numérique avec un état d'esprit orienté vers l'innovation, elles améliorent non seulement les résultats d'apprentissage pour tous les types d'étudiants, mais elles préparent également un grand nombre de dirigeants de demain à être agiles, brillants et audacieux. La puissance de la technologie suscite



la collaboration, favorise les acquis d'apprentissage positifs et rapproche les personnes qui partagent les mêmes idées.

Cela va permettre à la connaissance de franchir les frontières d'une manière que nous n'aurions jamais imaginée. La transformation numérique ne va pas remplacer la dimension humaine de la formation et de l'apprentissage, mais l'améliorer.

Dans un monde des affaires de plus en plus influencé par la transformation numérique, les dirigeants vont s'efforcer de s'adapter aux dernières évolutions technologiques. L'agilité technologique sera une compétence essentielle qui devra figurer parmi les principes pédagogiques fondamentaux inculqués aux dirigeants par les écoles de commerce.

Alors que les dirigeants des écoles de commerce se consacrent à la transformation numérique et à l'innovation dans le cadre d'une stratégie à long terme, il convient d'abord de prendre en compte les objectifs d'apprentissage et les demandes variées des étudiants. Ils pourront alors appliquer ces éléments de réflexion lorsqu'ils utiliseront la technologie pour définir la conception et la mise en œuvre de l'expérience d'apprentissage. En d'autres termes, ils doivent placer la pédagogie au centre de toutes leurs actions.

Chez Barco, nous avons fait de même, en co créant notre solution de salle de cours virtuelle weConnect avec des experts en pédagogie issus des meilleures écoles de commerce et universités du monde entier. La pédagogie doit déterminer la technologie, et non l'inverse.

L'un de nos clients weConnect, Jonathan Hofgartner, est directeur de la technologie, en charge des ressources d'apprentissage et des aptitudes de progression au Weston College, au Royaume-Uni. Il souligne que la conception pédagogique en ligne doit être déterminée par les exigences pédagogiques.

Tout repose sur vos intentions et votre planification du cours. Espérons que la technologie facilite l'engagement de l'auditoire et propose une expérience aussi comparable que possible à une session présentielle. Il est également important que la solution soit attrayante pour tous les étudiants auxquels elle s'adresse, dans la mesure où un grand nombre d'entre eux suivent une formation entièrement à distance.

Jonathan Hofgartner, directeur de la technologie, en charge des ressources d'apprentissage et des aptitudes de progression au Weston College, Royaume-Uni

Ce n'est qu'après avoir réfléchi à la pédagogie que les dirigeants devront s'engager dans des discussions approfondies sur la manière optimale de déployer la technologie. Si les écoles veulent obtenir des résultats positifs et durables, il est indispensable d'également s'assurer que ces discussions sont de nature pluridisciplinaire, réunissant le corps professoral et les directeurs de programme avec des concepteurs pédagogiques et des spécialistes en éducation, en audiovisuel et en technologies de l'information.

Le véritable rôle de la technologie éducative est d'être un catalyseur de résultats d'apprentissage positifs. Si elle est mise en œuvre pour améliorer la pédagogie, la technologie éducative améliore non seulement l'expérience et les résultats d'apprentissage, mais offre également de nombreuses possibilités inexploitées pour les écoles de commerce. Les enseignants peuvent collecter des données sur l'attention, l'engagement et les interactions des étudiants avec les ressources pédagogiques et les autres participants afin d'évaluer leurs méthodes pédagogiques et d'optimiser les expériences et les résultats d'apprentissage des étudiants.

Nous prévoyons un avenir brillant au secteur de l'enseignement supérieur, regorgeant de possibilités enthousiasmantes—en particulier pour les écoles de commerce et leurs dirigeants qui sont prêts à aborder cette nouvelle ère de l'éducation et à s'y adapter. Lorsque les responsables universitaires adoptent les bonnes technologies afin d'optimiser les expériences d'apprentissage des étudiants, ils pérennisent efficacement leurs efforts pour réussir dans un monde métamorphosé.

Gabriel Escobar Mesley

Sources :

- Business Schools plan their innovation and investment in education technology, following the Covid-19 pandemic – Business Graduates Association
- <https://www.associationofmbas.com/research/exclusive-amba-bga-research-examines-how-business-schools-are-adapting-to-a-new-era-of-education-technology/>



TECH & LEARN



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



2022 : NOS TENDANCES POUR LE DIGITAL LEARNING ?



JEAN-FRANCOIS leCLOAREC

Directeur E-Learning Touch

Blog E-learning Touch' :
<https://www.elearningtouch.com/blog/>



1/3

54

Le Digital Learning est un domaine en constante progression, et elle est d'autant plus importante ces deux dernières années. La digitalisation des formations s'est accélérée, devenant une nécessité, aussi bien pour les entreprises que pour les centres de formation. Tous les domaines d'activité sont concernés, bureautique, juridique et langues historiquement mais aussi les fonctions commerciales, les softskills et de nombreux savoir-faire manuels sont désormais accessibles en ligne.

Comme tout type de formation, le Digital Learning vise à accompagner les apprenants dans leurs montées en compétences dans un domaine. Mais comment rendre efficaces les supports et les parcours de formation ? Comment surprendre les apprenants pour favoriser leur engagement et gagner en efficacité ? Les derniers mois ont mis en lumière quelques tendances clés que nous vous livrons ce jour.

LA CLASSE VIRTUELLE : RASSURANTE ET IMMÉDIATE

Les visio-conférences ont connu un véritable succès lors de la crise sanitaire et se sont affirmées comme l'outil phare de la digitalisation des formations. Elles continuent leur croissance et les fonctionnalités se sont étendues : enregistrements, possibilités d'ateliers, sous-titrage, décors virtuels... Salles de visio ou véritables classes virtuelles intégrées aux LMS, leur usage faisant écho aux situations présentielles, est rassurant pour les utilisateurs. Leur déploiement immédiat a aussi permis d'apporter une réponse rapide à une situation d'urgence.

Cependant, il ne suffit pas d'utiliser une webcam et un micro pour proposer une formation efficace. Si le formateur récite son cours en passant des slides, cela


TECH & LEARN
SOMMAIRE

 Soutenez-nous sur **tipelle.com**

 Téléchargez les
précédents numéros du MagRH




n'apporte pas de grand intérêt.. Pour gagner en dynamisme et provoquer l'adhésion, il s'agit d'ajuster son intervention en proposant des activités pratiques au cours desquelles l'attention des apprenants est sollicitée. Les solutions d'animation se multiplient, citons pour exemple Klaxoon, Wooclap ou Opendo. Ainsi, se bâtissent des scénarios de classes virtuelles, découpés en séquences pertinentes de 15 à 20 minutes, qui donnent du rythme et favorisent les apprentissages.

Utiliser la classe virtuelle tout au long du parcours de formation présente un véritable atout pour des interventions de groupe. Mais il est aussi possible d'utiliser la classe virtuelle pour du tutorat individuel et permettre aux apprenants d'exprimer leurs éventuels points de blocage rencontrés, sur d'autres ressources de la formation par exemple. Le formateur peut alors y répondre en synchrone et la classe virtuelle permet un vrai accompagnement personnalisé. A titre d'exemple le SPOC Moodle déployé par E-learning Touch', 100% à distance pour les formateurs qui souhaitent découvrir Moodle, s'appuie sur des ressources disponibles à tout moment mais intègre aussi des temps en classes virtuelles pour assurer la remédiation et réussir le dispositif.

MOBILE LEARNING : LA FORMATION DANS LA POCHE

Avec des smartphones toujours plus performants et le développement des réseaux 4G et 5G, nous réalisons de plus en plus de choses avec nos téléphones : payer sa place de parking, acheter ses billets de train, faire ses courses ou son shopping... et se former !

Le mobile learning est plutôt utilisé pour des formations asynchrones. Les apprenants réalisent la même formation, mais ils peuvent effectuer leur formation en ligne, de n'importe où, à n'importe quelle heure, avec ou sans connexion Internet !

Pour apprendre, nous avons besoin de concentration. Or, la formation sur mobile peut laisser croire que tout lieu est acceptable pour s'installer et se former. Mais avouons que dans les transports en commun, qui peuvent s'avérer bruyants, nous ne sommes pas concentrés à 100%.

C'est pour cela que nous préconisons un usage adapté du mobile dans la construction des dispositifs de formation. Nous recommandons



cette modalité pour consulter des ressources simples comme une infographie, une courte vidéo ou participer à des exercices de renforcement sous forme de quiz par exemple. Cette approche de format en micro-learning favorise l'ancrage mémoriel. Pour ce qui est des autres ressources, comme des modules de formation plus longs, avec des apports de cours importants, il vaut mieux privilégier un endroit calme et un écran de plus grande taille que celle d'un smartphone. L'environnement devient alors plus propice à la concentration et donc à l'apprentissage.

GAMIFICATION : PLACE AU JEU

La gamification, ou ludification, a aussi le vent en poupe. Elle peut se retrouver au niveau micro, dans les modules de formations ou serious games, ou au niveau macro avec l'utilisation des badges dans les plateformes LMS par exemple. Utilisée en Digital Learning depuis quelques années, elle permet d'offrir une expérience engageante pour l'apprenant dans sa formation. Le jeu provoque des émotions qui favorisent la mémorisation des concepts vus en formation. La démarche active aussi les ressorts de la motivation en jouant sur les récompenses distribuées.

Pour réussir cette approche nous proposons généralement d'interroger plusieurs leviers propres à cette notion de jeux :

- Attribuer des points au fur et à mesure du jeu
- Rythmer la progression au travers de différents niveaux pertinents, car l'essai et l'erreur sont facteurs d'apprentissages.

- Afficher la progression en temps réel pour donner des repères. Elle peut s'afficher sous forme de score, de codes couleurs, de graphiques, d'icônes...
- La partie graphique est importante. Le jeu s'appuie sur un univers et une histoire qu'il est important d'illustrer pour favoriser l'engagement.

La prise en compte du public est une dimension essentielle à la construction d'une démarche pédagogique réfléchie et le jeu intégré à la formation ne convient pas toujours. Parfois le système de points/score fonctionnera, mais pour un autre public, cette approche pourra au contraire provoquer l'inverse des attendus ! Prenez par conséquent le temps d'identifier ce qui va faire sens auprès de votre public cible. Analysez le profil de votre groupe d'apprenants pour ajuster les mécanismes de gamification évoqués plus haut. Retenez aussi que jouer ne suffit pas à apprendre, le débriefing du jeu et le transfert dans d'autres situations est aussi l'occasion de faire la différence en termes d'apprentissage.

RICHMEDIA : LA VALEUR SÛRE

Une définition du Rich Média indique qu'il désigne « une annonce qui intègre des fonctionnalités avancées telles qu'une vidéo, du son ou d'autres éléments qui incitent les internautes à interagir avec le contenu. ».

Les formats classiques pour des modules e-learning sous la forme de ressources d'une vingtaine de minutes sonorisées et proposant des exercices interactifs sont encore une tendance très présente. Ces demandes sont fréquemment adressées à notre studio média-learning. Certes nous notons une granularisation plus fine, avec des durées d'activités qui se raccourcissent, il n'en demeure pas moins que certains sujets nécessitent du temps pour être couverts entièrement ou expliqués en détail. Ces modules restent donc généralement bien adaptés aux besoins car la fragmentation en ressources courtes et distinctes n'est pas toujours adaptée à l'approche globale d'un sujet.

Les nouveautés en la matière résident dans la nature des techniques employées. Les outil-auteurs sont particulièrement bien pensés et permettent d'intégrer les tendances du moment : motion-design, learning games, VR ... Construire sa formation en se basant sur ces activités complètes asynchrones est un bon moyen d'associer



innovation et efficacité. Les construire dans un outil-auteur en garantissent l'interopérabilité et les possibilités de maintenance. Car c'est sans doute ici un point de vigilance, la construction de ces ressources représente un coût certain à amortir sur un gros volume d'utilisateurs ou sur une durée significative. Recourir à l'utilisation d'un outil-auteur simple de rapid-learning, comme iSpring Suite Max par exemple, permet de limiter ses coûts tout en gardant la possibilité d'assurer la maintenance en interne.

En conclusion, pour rendre le Digital Learning efficace, la démarche pédagogique doit être raisonnée. L'ingénierie déployée doit prendre en compte les nouveautés techniques, les codes graphiques du moment, les études fondamentales sur la cognition... Gardons à l'esprit que le digital est un outil au service de la formation. Chaque formation peut nécessiter des outils différents en fonction du contexte, du public, de contraintes externes, de culture... La force du pédagogue est de connaître ses outils pour les manipuler à bon escient, en bon artisan de sa construction pédagogique. Les quelques tendances énoncées plus haut ne sont pas exhaustives, d'autres pistes doivent continuer d'être explorées comme une meilleure accessibilité, les univers parallèles, les outils collaboratifs... restons en veille !

Jean François Leclercq



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



L'EXPLOSION DU FREELANCING DANS LA FORMATION.



DORIANLeMOAL

Content Marketing & Acquisition, edtake

Edtake : <https://www.edtake.com/fr/>



1/3

La digitalisation de la formation a induit un besoin de compétences pour concevoir ces nouvelles modalités pédagogiques. Beaucoup d'organisations ont ainsi fait le choix de l'externalisation via des freelances pour répondre à ces enjeux. Entre nécessité de diversification des portefeuilles de formation et changement des méthodes de production, l'explosion du freelancing concerne aujourd'hui tous les acteurs du secteur.

Que ce soit en formation présentielle ou digitale, les usages ont fortement évolué. Par une nécessité d'un apprentissage différencié et parfois différenciant, les acteurs de la formation font face à des enjeux colossaux qui vont parfois au-delà du temps disponible à y accorder voire des compétences présentes au sein des structures.

Ainsi, les organismes de formation, les agences spécialisées, les écoles et même les grands comptes, PME et administrations publiques, se tournent vers l'externalisation dans une nécessité de continuité pédagogique et d'épanouissement des apprenants dans leurs formations. C'est ici qu'interviennent depuis des années maintenant et pour des années encore, les freelances spécialistes du secteur pour apporter leurs plus-value et compétences.

Vers le blended-learning généralisé et le déploiement de nouvelles modalités pédagogiques

Nulle volonté de revenir ici sur les deux années passées et leur impact sur la formation, mais il reste important de mettre en avant une nouvelle fois le contexte : la formation présentielle se voit aujourd'hui limitée dans un monde où l'apprentissage à distance prend une part de plus en plus importante. Cependant, tous les acteurs du secteur ne sont pas en capacité de produire un contenu digital. Nous faisons face ici à des compétences précises qui requièrent une connaissance et une méthodologie bien spécifiques.

Il faut bien garder en tête que la digitalisation n'a pas pour unique vocation de permettre un apprentissage à distance. Beaucoup d'organisations sont parties de ce principe, en urgence, lorsque le présentiel n'était plus possible. Cependant, c'est une erreur qui mène souvent à la même finalité : un contenu non adapté aux enjeux qui ne pourra être réutilisé dans le temps. « Selon moi, le plus gros challenge est sans doute d'arriver à persuader le client final qu'un module e-learning ne se construit pas comme on concevrait les slides d'une formation présentielle. » (Sarah Salain, ingénieure pédagogique freelance).

55



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Les différentes modalités digitales existantes offrent chacune leurs spécificités pédagogiques. Cela permet ainsi de choisir la méthode d'apprentissage la plus adaptée aux objectifs pédagogiques définis dans la phase d'ingénierie. Sarah nous apporte quelques compléments : « En matière de réalisation e-learning, les outils auteur sont désormais les solutions les plus employées, laissant loin derrière le développement informatique sur-mesure. On aboutit ainsi à des résultats plus standardisés, cet écueil pouvant néanmoins être compensé par un storytelling créatif et une proposition graphique poussée, dont les clients sont friands. »

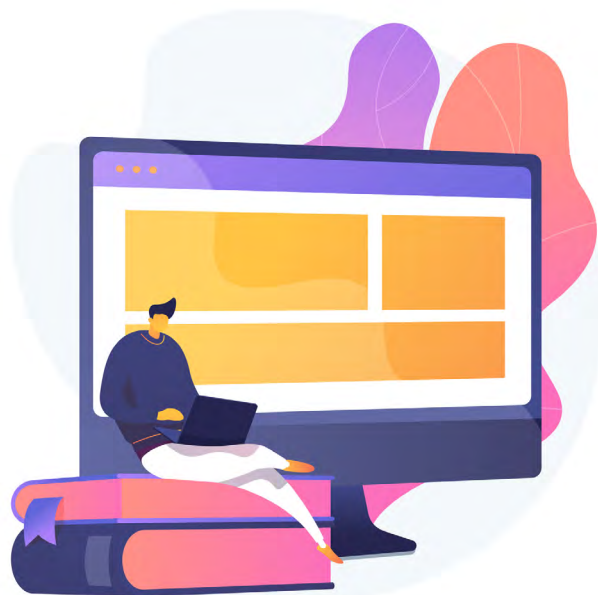
Par ailleurs, qui dit nouvelle modalité dit aussi nouvelles compétences. Soyons concrets. Vous êtes par exemple un grand groupe qui a pour habitude de dispenser des formations en présentiel. Du jour au lendemain, vous êtes contraints de concevoir des formations digitales impactantes...pas facile !

FAIRE APPEL AUX FREELANCES POUR CONCEVOIR UN CONTENU PERTINENT ET RÉPONDRE À DES NOUVEAUX ENJEUX.

Bien souvent, produire un contenu totalement en interne semble être le Graal. Ainsi, le choix est parfois fait de se restreindre sur le déploiement de nouvelles méthodes dans l'objectif de garder le contrôle sur la production, de maîtriser au mieux ses coûts et de se cantonner à ce que l'on sait faire.

En privilégiant l'internalisation complète, on en délaisse donc parfois l'apprentissage. Une nouvelle manière de travailler est donc apparue progressivement dans les organisations : plutôt que de drastiquement tout internaliser ou tout externaliser, il est souvent bien plus cohérent de moduler cette jauge selon les besoins précis. Grâce aux freelances, il est ainsi beaucoup plus simple d'adopter une stratégie Make or Buy plus affinée et simple. En effet, il devient possible d'externaliser uniquement certaines tâches spécifiques liées aux projets de formation : l'ingénierie pédagogique, le graphisme, l'intégration plateforme ? À vous de choisir !

Les étoiles semblent également bien s'aligner car des travailleurs indépendants en France, ce n'est pas ce qu'il manque. En 2019, plus de 1 million de personnes étaient enregistrées comme freelances dans l'hexagone soit une augmentation de 92% par rapport à 2009 (sources : Eurostat). Elsa Lecocq



Glombard, ingénieure pédagogique freelance, revient sur son expérience personnelle : « Quand je me suis lancée il y a 10 ans, le marché du freelancing était vraiment frémissant. Aujourd'hui, le recours aux freelances est de plus en plus naturel pour les entreprises. Les jeunes générations qui arrivent sur le marché du travail sont très portées sur l'entrepreneuriat. Finalement, le statut de freelance va devenir une étape comme une autre dans nos parcours professionnels. » En effet, 66% des freelances en France ont actuellement entre 21 et 39 ans (source : Malt x BCG).

CHANGEMENT DES MÉTHODES DE PRODUCTION

Produire un module de formation n'est pas un projet de tout repos. Alors ajouter à cela la recherche de freelances, l'externalisation partielle du contenu et la gestion des différentes ressources attirées au projet, on pourrait parfois être découragé rien que d'en parler. Pourtant, c'est bien souvent tout l'inverse qu'il se passe. Un freelance ne vient pas seulement avec une compétence, il vient également avec une expérience précise, une créativité qui lui est propre, une méthodologie de production spécifique...en somme, des nouveautés qui revigorent bien souvent les équipes et donnent un ton unique à chaque projet : « De par son expérience, le freelance est également une source de conseil. Personnellement, j'essaie toujours d'apporter une valeur ajoutée en conseillant mon client au-delà de ce qui m'a été demandé. C'est aussi une bonne façon d'instaurer une relation de confiance. » (Medhi Beauxis-Aussalet, Ingénieur pédagogique freelance). Les méthodes de production sont donc vouées à évoluer drastiquement pour piloter au mieux les ressources à la fois internes et externes. Grâce aux

outils digitaux présents aujourd'hui sur le marché, la coordination des équipes tend à être simplifiée. En parallèle de cette créativité et réactivité que peuvent avoir les freelances, un autre facteur très important entre en compte : la productivité. Cette productivité intervient à 2 échelles.

D'un côté, les freelances ont des plannings relativement précis et sont à même d'accepter ou de refuser une mission en fonction des échéances transmises par le client. Ces données contractuelles offrent ainsi une assurance plus importante de voir ses tâches terminées à la date planifiée.

D'un autre côté, le nombre de freelances n'est pas des moindres. Alors qu'une production en interne nécessiterait d'attendre la complétion du projet en cours, l'externalisation permet une production simultanée de différents projets, de différentes tâches. Elle est ici un atout considérable quand l'on connaît les enjeux de productivité de certaines entités, pour qui le passage au distanciel a été une question de survie. En notant que 84% d'entre eux sont satisfaits de leur travail en tant que freelance, cette tendance ne risque pas de s'inverser (source : Malt x BCG).

ALORS QUEL AVENIR POUR LE FREELANCING DANS LA FORMATION ?

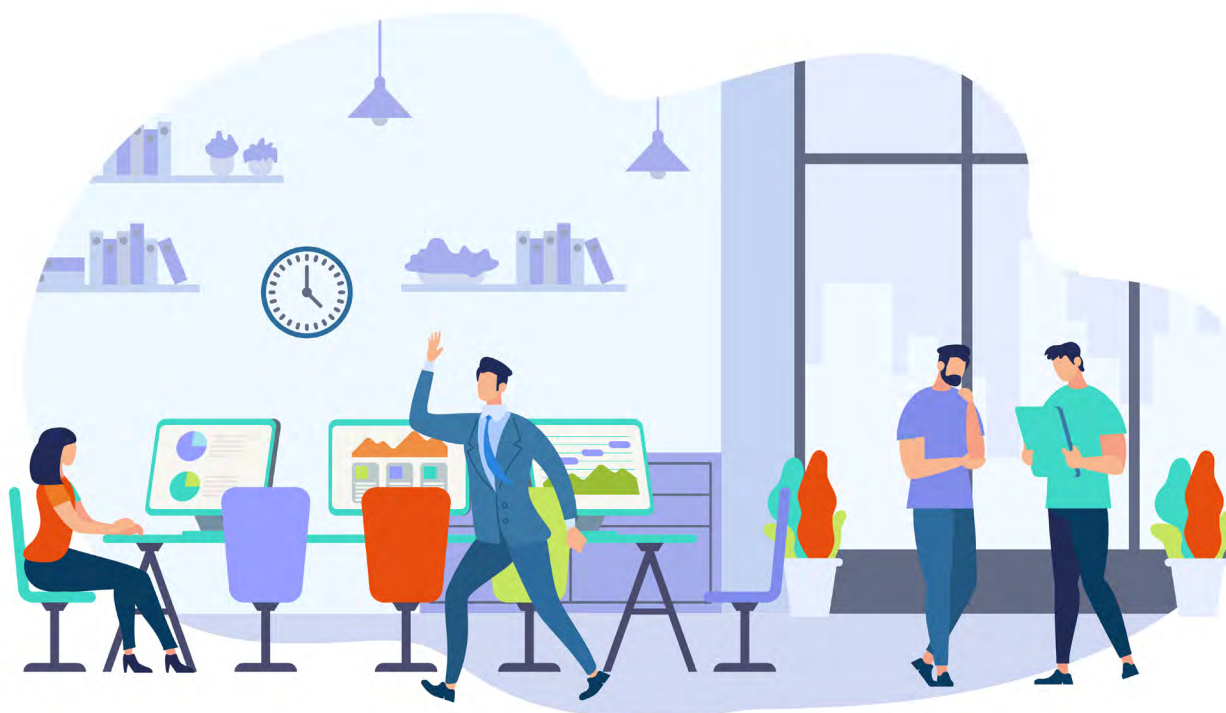
Que ce soit pour faire appel à des compétences spécifiques, pour produire de nouvelles modalités, pour apporter de la nouveauté dans le contenu

proposé ou pour décupler sa productivité de manière immédiate, l'impact des freelances se veut de plus en plus important pour toutes les organisations.

Il y a également une grosse tendance dont on ne parle que très peu. Les compétences rares se paient chers en entreprise mais encore plus quand on est freelance. Alors ces experts ont pour beaucoup tout intérêt à proposer leurs services à plusieurs entreprises plutôt qu'une seule... Mehdi ajoute « qu'il est quasiment impossible d'embaucher un profil senior uniquement pour un projet de quelques semaines ou mois. D'une part, parce que les processus de recrutement prennent du temps ; d'autre part, parce qu'aucun senior n'accepterait un CDD de si courte durée. De plus, il est indéniable que faire appel à un freelance nécessite moins de démarches administratives que d'embaucher un salarié. Devis, réception des livrables, factures : c'est aussi simple que ça ! »

En parallèle, s'ajoutent des notions très importantes qui changent également le secteur. Par exemple, l'apprenant prend de plus en plus de place au sein même de la conception des projets. Que ce soit par une mise en avant de l'expérience apprenant mais également la création d'un contenu centré sur lui, c'est ici toute l'ingénierie de formation qui doit être repensée, pour tendre vers une pédagogie adaptée aux enjeux qui sont ceux de chaque être humain.

Dorian Le Moal



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LES ENTREPRISES FACE AUX DIFFICULTES EN LANGUE FRANCAISE DE LEURS SALARIES



MELANIE VIENOT

Présidente du Projet Voltaire, premier service de remise à niveau et de perfectionnement en expression et en orthographe.



1/3

56

Les fautes d'orthographe, de syntaxe et d'expression sont légion dans notre quotidien. Cela se manifeste notamment dans le monde professionnel, en entreprise, où la nécessité du télétravail accentue ce phénomène. Autrefois, il était possible de corriger ou de nuancer son propos de manière informelle lors des pauses à la machine à café ou en glissant une tête dans le bureau d'à côté, cela n'est plus le cas aujourd'hui en distanciel. Face à cette situation, des solutions de remédiation existent, et les entreprises ont un rôle à jouer en matière de formation.

Doit-on écrire "parmi" ou "parmis" ? Est-ce qu'affaire prend toujours un "s" quand on écrit "chiffre d'affaires" ? Qu'en est-il de "compte rendu" au pluriel ? Est-il admis de dire "tout ce que j'avais envie" et comment utilise-t-on correctement les expressions "Bien que" ou "Après que" ? Et à la fin de ce verbe : "é" ou "er" ? Voilà des questions que vos salariés se posent peut-être régulièrement... et qui leur font perdre du temps au quotidien.

CETTE QUESTION PRÉOCCUPE LES EMPLOYEURS.

En effet, selon un sondage Ipsos réalisé pour le Projet Voltaire et publié en octobre 2021, 86 % d'entre eux considèrent que la maîtrise de l'expression écrite et orale constitue une compétence importante dans leur secteur d'activité. Ce chiffre s'élève même à 91 % chez les responsables RH. Parallèlement, 76 % des employeurs estiment qu'ils sont confrontés quotidiennement aux lacunes en expression ainsi qu'en orthographe de leurs équipes.


TECH & LEARN

 Soutenez-nous sur **tipelle.com**

 Téléchargez les
précédents numéros du MagRH

SOMMAIRE

Pour 86 %
des employeurs,
la maîtrise de
**L'EXPRESSION
ÉCRITE ET ORALE
EST UNE PRIORITÉ**



© Ipsos pour le Projet Voltaire |
Attente des employeurs et maîtrise de l'expression

Pour 93% des employeurs,
les lacunes en expression et en
orthographe de leurs équipes ont
**DES RÉPERCUSSIONS
NÉGATIVES IMPORTANTES
SUR LEUR CRÉDIBILITÉ
EXTERNE**



© Ipsos pour le Projet Voltaire |
Attente des employeurs et maîtrise de l'expression

**LES LACUNES EN EXPRESSION
ET EN ORTHOGRAPHE
PÉNALISENT L'EFFICACITÉ
PROFESSIONNELLE**
selon 77 % des employeurs



© Ipsos pour le Projet Voltaire |
Attente des employeurs et maîtrise de l'expression

La réputation des
entreprises est abîmée
par les carences en
expression et en
orthographe.

**SELON
92 %
DES DÉCIDEURS**

© Ipsos pour le Projet Voltaire |
Attente des employeurs et maîtrise de l'expression

Pour les recruteurs, la maîtrise du français est
BIEN PLUS IMPORTANTE QUE CELLE DE L'ANGLAIS



© Ipsos pour le Projet Voltaire |
Attente des employeurs et maîtrise de l'expression

Dit autrement, plus de trois dirigeants sur quatre sont inquiets de la manière dont leurs salariés écrivent ou s'expriment.

La raison en est simple : faire des fautes quand on parle au nom de son entreprise, c'est entacher la réputation de celle-ci. Qu'on le veuille ou non, nos messages véhiculent une certaine image de qui l'on est et de ce que l'on est capable de faire. Des fautes ou l'emploi d'une mauvaise expression peuvent être interprétés comme de l'ignorance ou de la négligence. Cela est encore plus vrai dans le secteur de la communication : imagine-t-on confier la gestion de ses réseaux sociaux professionnels à une entreprise dont le salarié n'a pas su conjuguer correctement un verbe dans son courriel ?

Par ailleurs, ne pas s'exprimer avec suffisamment de clarté conduit aussi à des problèmes de compréhension avec ses collègues, voire à des tensions. Un courriel mal tourné ou sans la formule de politesse adéquate peut donner lieu à des crispations auxquelles le responsable RH devra faire face tôt ou tard. Et si l'objet d'un message n'est pas clairement défini, on peut passer à côté d'une information urgente. Au quotidien, ces maladroites d'expression et ces fautes d'orthographe pèsent sur la productivité de l'entreprise.

Les employeurs ne manquent pas, d'ailleurs, de constater les conséquences néfastes de ces défaillances en expression. Toujours selon le sondage Ipsos évoqué plus haut, 93 % d'entre eux jugent que ces lacunes ont un effet important sur leur crédibilité, et 77 % considèrent que l'efficacité professionnelle de leurs équipes peut s'en trouver affectée.

In fine, cela signifie très concrètement moins de chiffre d'affaires.

Les décideurs en sont conscients : 65 % d'entre eux estiment que la mauvaise maîtrise de la langue a des conséquences importantes sur les performances financières de l'entreprise.

Dans ce cadre, il n'est pas surprenant qu'un grand nombre d'employeurs soient plus exigeants vis-à-vis de leurs candidats, mais aussi envers leurs salariés. Ainsi, parmi les critères de recrutement, la qualité de l'expression et de l'orthographe se

hisse dans le top 5 des recruteurs. Ce critère se place derrière la motivation, le savoir-être et les compétences techniques, mais devant l'expérience professionnelle. Des fautes dans le CV ou la lettre de motivation constituent par ailleurs un critère éliminatoire pour plus de 80 % des employeurs.

Le schéma se répète pour les évolutions de carrière. Difficulté à s'exprimer à l'oral ou à l'écrit ? Incapacité à construire un discours structuré ou à argumenter ? Fautes à répétition ? Le salarié concerné par l'une de ces situations a de fortes chances de se voir opposer un refus de promotion. C'est dire l'importance que les employeurs accordent désormais à la maîtrise de la langue.

Face à ces attentes, les candidats ont donc tout intérêt à s'adapter... en commençant par se mettre à niveau.

Mieux vaut éviter les fautes dans un devis, un rapport écrit ou une présentation en ligne, et mieux vaut également apporter des réponses structurées et claires aux questions des recruteurs lors d'un entretien.

La chose n'est pas forcément évidente : à notre époque, avoir des difficultés à manier sa propre langue peut être vécu comme une "maladie honteuse" que l'on tente de dissimuler, un tabou dont on préfère ne pas parler. Le problème est pourtant réel et doit être regardé en face : non seulement nous faisons des fautes, mais nous en faisons de plus en plus. En témoigne ce test réalisé par l'Éducation nationale : le nombre moyen de fautes sur une même dictée est passé de 10 en 1987 à plus de 17 en 2015.

Les raisons invoquées sont multiples : démultiplication des écrits professionnels par le courriel et autres messageries, développement du "langage SMS", temps d'apprentissage du français réduit, manque de lecture... mais le constat demeure : nous écrivons mal, nous accordons mal, nous conjugons mal.

Toutefois, si les bancs de l'école sont loin, les solutions existent, parmi lesquelles la possibilité de mobiliser son compte personnel de formation (CPF) pour suivre une formation en langue française. Une personne avisée prendra même le soin de certifier son niveau et de mettre cela en avant sur son CV et sur ses différents profils professionnels. Le sondage évoqué plus haut le dit clairement : à compétences égales, un curriculum

vitae sur lequel apparaît une certification en orthographe a plus de chance d'être retenu.

Les entreprises ont également un rôle à jouer dans la maîtrise de la langue française

Les employeurs font un constat alarmant des problèmes créés par les lacunes en expression de leurs équipes. Pourtant, plus de la moitié d'entre eux n'ont jamais proposé de formations de remise à niveau en français à leurs salariés.

A contrario, l'apprentissage de l'anglais arrive en tête des budgets de formation, alors même que maîtriser cette langue n'est pas forcément considéré comme un critère décisif au moment d'une embauche ou d'une promotion.

En effet, 80 % des recruteurs écartent les candidats ayant des lacunes en expression écrite, quand ils ne sont que 33 % à le faire pour ceux ne maîtrisant pas l'anglais. Dans le cas d'une promotion interne, les chiffres sont similaires (73 % contre 33 %). Dès lors, comment expliquer que l'anglais continue à se tailler la part du lion des budgets formation ?

Malgré la prise de conscience générale du problème par les employeurs (76 % d'entre eux sont confrontés quotidiennement à ces lacunes en français), pourquoi ces formations de remédiation en langue française ne sont-elles pas déployées massivement en entreprise ? Pourquoi ne pas prendre le sujet à bras-le-corps et proposer des formations de remise à niveau aux salariés en difficulté avec l'orthographe et l'expression ?

En réalité, alors que lors d'un entretien RH un salarié peut tout à fait parler de ses lacunes en anglais, il existe un véritable "tabou" autour des fautes de français commises dans un contexte professionnel : qui osera réclamer une formation en langue française à son responsable formation ? Il existe des formules innovantes de formation collective en orthographe et en expression qui, en s'adressant à tout un collectif, permettent d'éviter de stigmatiser les employés aux difficultés inavouables.

La bonne approche pour, définitivement, améliorer le niveau de français des salariés en s'affranchissant des discriminations et ainsi combattre les inégalités ?

Melanie Vienot



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



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



CLAIRE GARCIN-DUFFNER

CEO de RSIRI learning

Digital Chief



1/3

5 étapes pour éviter le dérapage de vos projets digital learning

Vous le savez, l'un des risques majeurs lorsqu'on démarre un projet de digital learning, c'est que le processus déraile du fait d'un pilotage défaillant. Les impacts peuvent être variés et plus ou moins conséquents : dérapage de planning, budget prévisionnel dépassé, communication devenue difficile et/ou livrables inadaptés aux enjeux et objectifs du projet. Pour ne pas en arriver là, voici les clés pour réussir votre projet !

1. QUALIFIEZ VOTRE PROJET

Incontournable, la phase de qualification du projet débute par l'expression du besoin : vous avez besoin de former vos collaborateurs sur un sujet donné mais aucun dispositif n'existe en interne.

Dans un premier temps, il vous faudra donc :

- Analyser le besoin : pourquoi cette formation ? quel est l'enjeu pour l'entreprise ? notions-clés à aborder ? durée-cible ?, langues-cibles ?, etc.
- Analyser les populations cibles : qui dois-je former ? leur niveau est-il homogène, hétérogène ? ont-elles des attentes/appréhensions particulières par rapport au digital learning ? comment les accompagner au changement ? etc
- Identifier les parties prenantes et évaluer la charge de travail : de quelles « forces vives » puis-je bénéficier au sein de mon équipe ? qui sont les experts métiers, les commanditaires, les valideurs ? combien de temps doivent-ils passer pour la production de cette formation ?
- Formuler les objectifs pédagogiques : identifier l'objectif général de la formation (enjeu stratégique) puis décliner les objectifs opérationnels pour l'apprenant, formuler les objectifs pédagogiques sous forme de verbes d'action.
- Analyser les tâches et les contenus disponibles : existe-t-il des supports qui pourraient être utilisés pour la formation, quels sont les contenus à produire ? quelle(s) expertise(s) est(sont) nécessaire(s) ?, etc
- Identifier le budget disponible
- Élaborer le calendrier : à quelle date les apprenants doivent-ils être formés ? quel rétroplanning pour assurer un déploiement à une date donnée ? quel est le temps de production ? quelle est la disponibilité de mon équipe ?, etc
- Analyser les aspects techniques et organisationnels : quel environnement de déploiement ? (LMS, intranet, contenu mobile compliant ?), qui s'occupe de l'aspect logistique de la formation (inscription

57





des apprenants, création des parcours, etc) ?, comment inciter les apprenants à suivre la formation (marketing de l'offre) ?, etc.

- Analyser les risques : ils peuvent être de différentes natures : technique (équipement des apprenants, accès à Internet, etc), stratégique (enjeu très important de la formation pour l'entreprise, attentes très fortes de la hiérarchie), organisationnel (manque de disponibilités des parties prenantes), motivationnel (les apprenants ont-ils des réticences face à cette formation, ou face au format de la formation (digital learning vs présentiel ?)), etc

Vous formalisez votre besoin à travers le cahier des charges de votre projet.

Vous y indiquez notamment :

- Les détails de votre projet (type de contenus à digitaliser, volumétrie, état de la matière existante / à construire, objectifs pédagogiques et compétences opérationnelles visés, langue(s) de diffusion, etc.)
- Les média que vous aimeriez avoir, et éventuellement le niveau de richesse pédagogique et graphique attendu (l'idéal est d'indiquer une enveloppe financière afin que le prestataire puisse vous proposer la meilleure approche en fonction de vos souhaits)
- Le public-cible (fonctions, périmètre

géographique, niveau de maîtrise du sujet)

- Les spécificités techniques (devices envisagés - PC, tablette, smartphone -, environnement technique, éventuellement choix de l'outil auteur)
- La deadline à respecter (si possible indiquer quelques dates clés comme la date de prise de décision, la date de lancement envisagée, la date de livraison des modules finaux, etc.)

Les erreurs à éviter :

- Définir par avance un type de format attendu si vous n'avez aucune idée de ce que cela peut coûter, et sans indiquer d'enveloppe budgétaire : vous pouvez vous retrouver avec des offres totalement décorrélées de l'enveloppe allouée au projet ou avoir des propositions respectant le format mais vidées de tout fond pédagogique car le budget donné serait insuffisant par rapport aux attentes.
- Vous aurez identifié au préalable les prestataires potentiels pour votre projet*. L'offre est pléthorique mais soyez vigilants quant à la qualité et au sérieux de certaines agences ! Il vaut parfois mieux accepter un projet un peu plus cher et dans un planning un peu plus long qu'un projet low cost dans un délai ultra court : cela peut vraiment nuire à la qualité de votre projet. Un projet bien mené doit passer par des étapes de production et de revues/validations incontournables qui peuvent effectivement prendre du temps et être plus coûteuses.

Vous avez réceptionné les offres des prestataires. Il vous reste à sélectionner la meilleure proposition. Idéalement vous aurez élaboré une liste de critères de choix vous aidant à faire cette sélection.

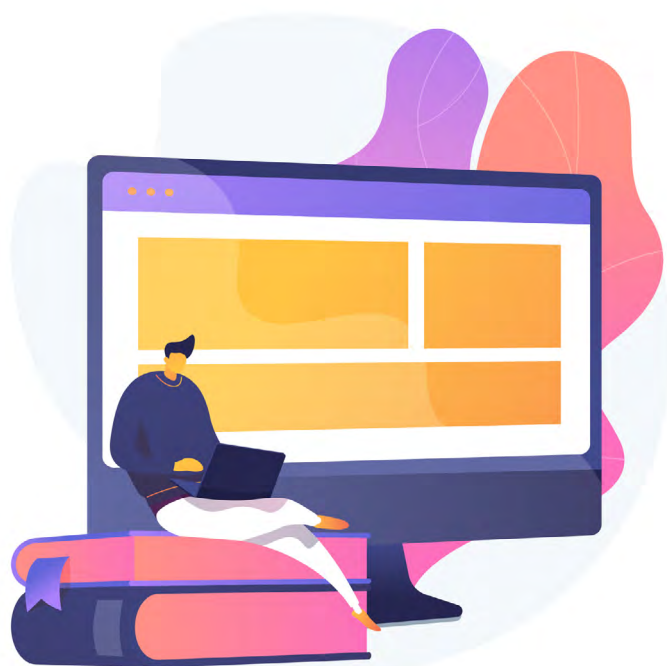
La démarche reste la même si vous travaillez avec un service interne de votre société, la sélection en moins.

2. LANCEZ VOTRE PROJET !

C'est le jour J, qui correspond à la fameuse réunion de cadrage : vous êtes tous réunis autour d'une table - virtuelle ou réelle - pour lancer votre projet.

De quoi allez-vous parler ? À ce stade, le prestataire vous sollicite beaucoup pour comprendre votre besoin et y répondre de la manière la plus adaptée. Il :

- Analyser finement vos besoins afin de construire une formation sur mesure ;



- Débriefe sur l'approche graphique et la tonalité pédagogique attendues ;
- S'approprie la matière existante avec l'aide de l'expert ;
- Fait un point sur vos spécificités techniques et le cas échéant propose des solutions ;
- Étudie la matière fournie et valide avec vous la volumétrie envisagée ;
- Identifie les parties prenantes : qui valide quoi à chaque étape ? (matrice RACI, qui peut être intégrée au planning) ;
- Présente la méthodologie de projet qui sera adoptée ;
- Établit le rétroplanning du projet.

À l'issue de cette première phase, une note de cadrage formalise le périmètre de votre projet.

3. PLACE À LA CONCEPTION...

Vous avez confié au prestataire l'ensemble de la production de votre formation. Il va donc travailler sur la conception de votre projet. Celle-ci se déroule en 2 phases :

- D'abord la conception générale : le prestataire formalise dans une note de conception ses préconisations en détaillant le contexte du projet (enjeux, objectifs opérationnels et pédagogiques...), l'approche pédagogique (tonalité, fil rouge), l'approche graphique (ambiance graphique, maquettes graphiques), l'approche technique, ainsi que le synopsis détaillé de votre parcours de formation.
- Puis la conception détaillée : une fois la conception générale validée par vos soins, le prestataire rédige le story-board détaillé de votre(vos) module(s) de formation.

L'une des clés de la réussite de votre projet, dès cette étape, est de réunir l'ensemble des parties prenantes du projet pour valider les livrables dans le temps imparti et avant de passer à l'étape suivante.

En effet, cela vous permettra non seulement de respecter le planning établi, mais aussi de garantir la bonne tenue du périmètre du projet, sans surcoûts liés à d'éventuels retours en arrière !

4. ...PUIS À LA PRODUCTION MULTIMÉDIA

Vous avez validé le story-board. Il est donc temps pour le prestataire de produire les médias (sons, graphismes, vidéos...) et développer les écrans. C'est l'étape de développement multimédia, pour un module sur-mesure à la hauteur de vos

attentes !

Celle-ci se clôt par la phase de recette, lors de laquelle vous vous assurez que le produit livré est parfaitement conforme au story-board précédemment approuvé. Un story-board le plus détaillé possible ainsi qu'une communication régulière avec votre prestataire pendant le déroulé du projet sont les garants d'une recette sans surprise !

5. DÉPLOYEZ LE PARCOURS AUPRÈS DU PUBLIC-CIBLE

Ça y est, vous avez validé votre module.

Vous aurez au préalable préparé le marketing de l'offre (campagne de communication, mailing, teaser, etc. auprès du public-cible).

Il vous reste à effectuer les tests techniques (vérifier le bon fonctionnement du produit, tracking, etc.), puis de déployer la formation auprès du public-cible.

Mais est-ce la fin du projet ? Pas tout à fait. Il vous reste à collecter les retours des apprenants sur cette formation pour évaluer le retour sur investissement :

- Est-elle jugée engageante et de bonne qualité ?
- A-t-elle répondu aux besoins de votre cible ?
- Les compétences visées ont-elles été acquises sur le long terme ? (cela implique que vous ayez proposé une évaluation « à froid » quelques semaines après la formation pour vérifier que les connaissances / compétences visées étaient bien acquises)
- Quels éléments ont été appréciés ? Quels aspects faudrait-il améliorer ?
- Etc.

Autant de points qui vous permettront d'améliorer vos formations !

Vous l'aurez compris, toutes ces étapes sont indispensables pour mener à bien votre projet de digital learning !

Claire Garcin Duffner



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



MARKETING DE LA FORMATION : 5 POINTS CLES A EMPRUNTER AUX STRATEGIES MARKETING POUR MAXIMISER L'IMPACT DE VOTRE DISPOSITIF DIGITAL LEARNING



MARION GARNIER

Responsable Marketing
MOS - MindOnSite



1/3

Quel lien peut-on faire entre marketing et formation en ligne ? Cette dernière peut-elle s'inspirer des techniques du marketing ? Dans cet article, vous découvrirez sur quelles bonnes pratiques du marketing votre stratégie Digital Learning peut prendre exemple pour maximiser l'impact sur l'engagement de vos apprenants.

Quel lien entre marketing et dispositif de formation en ligne ?

L'une des nombreuses définitions du marketing est l'analyse des besoins du marché et l'ensemble des moyens d'action utilisés pour influencer le comportement des consommateurs. L'objectif étant de créer de la valeur perçue par les clients pour motiver l'achat.

De même que pour garantir le succès d'un dispositif de formation, l'objectif est de créer suffisamment de valeur perçue pour obtenir l'adhésion des apprenants, les faire monter en compétences et atteindre les objectifs business plus larges. Dans ce contexte, les apprenants deviennent nos clients et nous devons tout mettre en œuvre pour les satisfaire.

D'autant plus que selon une étude menée par Towards Maturity, 80% des répondants estiment que le marketing de la formation est une compétence clé dans les nouvelles missions du responsable formation. Mais, seulement 40% estiment que cette compétence est présente dans leur équipe.

CONSEIL #1 : AVOIR UNE APPROCHE STRATÉGIQUE ET FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DU MARCHÉ

A l'image d'une stratégie marketing « classique », il est primordial de commencer son marketing de la formation par un audit de l'existant :

Quel est mon positionnement ?

Il s'agit ici d'analyser « son » marché, c'est-à-dire le positionnement du service formation dans le contexte actuel de l'entreprise. Et face aux nouveaux enjeux de la formation et des évolutions politiques, économiques, sociales, technologiques, et légales (analyse PESTEL).

Quelles sont mes forces/faiblesses ?

On analyse ici les options offertes par le marché pour identifier la bonne stratégie à mettre en place. On analysera en interne les forces et faiblesses du service. Et aussi, en externe, les opportunités et menaces qu'il pourrait rencontrer (matrice SWOT).

58



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





Quelles sont mes ressources disponibles ?

Il sera pertinent d'avoir une vue globale sur les ressources disponibles quant à votre projet Digital Learning. Et ce aux niveaux :

- Humain
- Financier
- Technologique
- Matériel
- Temporel

Quelles sont vos parties prenantes et quels sont leurs attentes et besoins ?

Tout projet a plusieurs parties prenantes. Pour être certain que votre projet Digital Learning corresponde au mieux à leurs attentes et besoins, identifiez bien vos parties prenantes (vos collaborateurs, votre direction, vos clients, etc.).

CONSEIL #2 : CONNAÎTRE SON AUDIENCE ET CRÉER DES FICHES PERSONA PERTINENTES

Pour promouvoir les actions de formation de la manière la plus pertinente qu'il soit, il est primordial de connaître notre cible : nos apprenants.

- Quels sont les leviers de motivation des apprenants ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Quels sont leurs motivations / freins ?
- Quels sont leurs comportements ?

Pour cela, les responsables formation pourront emprunter au marketing la technique des personas. Selon le site « definir-marketing.com » le persona est défini de la manière suivante :

«Un persona est un personnage imaginaire représentant un groupe ou segment cible dans le cadre du développement d'un nouveau produit ou service ou d'une activité marketing prise dans sa globalité. Le persona est généralement doté d'un prénom et de caractéristiques sociales et psychologiques. Plusieurs personas peuvent être utilisés pour un même projet de développement. »

Pour synthétiser : on pourra utiliser une fiche persona reprenant les éléments démographiques et comportementaux tels que : l'identité, la description, les motivations, l'objectif suivi, les freins, les habitudes.

L'idée est d'entrer dans la tête de vos apprenants et de comprendre les questions qu'ils se posent et ce qui les pousse ou freine à consulter vos

contenus de formation. C'est aussi une méthode précieuse pour co-construire des solutions efficaces, adaptées au rythme et contraintes de vos apprenants.

Pour avoir une fiche persona qui correspond à la réalité, le mieux est d'aller interviewer vos apprenants les plus engagés (ambassadeurs) avec des questions clés.

Il sera intéressant également d'aller à la rencontre d'apprenants moins engagés ou n'ayant pas encore bénéficié de vos formations pour comprendre leurs besoins, attentes et freins liés à l'action de formation.

CONSEIL #3 : CONNAÎTRE SES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

En marketing, il existe plusieurs types d'objectifs :

Objectif cognitif >> On cherche à informer

Cet objectif est axé sur la notoriété de la marque, du produit, de l'entreprise, de l'objet de communication en général. Il s'agira de faire savoir que l'on existe en informant sur les avantages, les attributs, les qualités, les valeurs. L'objectif ici est de susciter l'attention de la cible.

Objectif affectif >> On cherche à émouvoir

Cet objectif est axé sur l'affect. On cherche à faire aimer l'objet de la communication. Susciter l'intérêt et le désir du consommateur par l'émotion.



Objectif conatif >> On cherche à actionner

Cet objectif est axé sur l'action. On cherche à « faire agir » notre cible dans le sens désiré.

On note une certaine forme de logique et progression dans les objectifs, le 3e ne pouvant pas être rempli avant le 1er par exemple. Chaque objectif correspond à une étape du funnel de conversion utilisé en marketing.

CONSEIL #4 : UTILISER LE FUNNEL DE CONVERSION

Afin d'attirer des clients cibles et les convertir en prospects, le marketing utilise le concept du « Funnel Marketing », constitué de 4 phases.

Ces phases sont les suivantes :

- Sensibilisation = Faire connaître votre programme
- Découverte = Capturer leur intérêt
- Evaluation = Stimuler leur réflexion / Maintenir leur attention
- Achat = Terminer la formation

A chacune de ces phases correspond des actions pour faire avancer petit à petit le prospect dans le funnel et maximiser les chances de le convertir en client.

De manière générale, pour que quelqu'un s'intéresse à quelque chose, il faut capter son attention et le sensibiliser à notre offre. Dans la formation, il s'agira de faire connaître votre formation ou votre programme à votre public-cible. Comme en marketing, cela peut passer par des envois de mailings, des affiches, des vidéos, des annonces sur vos supports de communication privilégiés. On passera ensuite à la découverte de votre programme ou formation. On utilisera ici le principe marketing de « landing page ». C'est-à-dire une page d'atterrissage descriptive donnant plus d'informations sur la formation. Cette page doit donner envie au prospect de télécharger le contenu ou s'inscrire à l'événement proposé. Dans la formation, celle-ci aura pour rôle de donner envie à l'apprenant de suivre la formation. Pour cela on pourra utiliser du texte, des visuels et pourquoi utiliser le principe de vidéo « teaser ».

La troisième étape est celle de l'évaluation. Notre visiteur a été converti en prospect et il faut maintenant lui prouver que nous sommes la bonne solution pour répondre à sa problématique. Dans

la formation, il s'agira de maintenir en éveil l'intérêt de l'apprenant pour la formation. Cela peut se faire grâce à des activités de formation visuellement attractives, du Social Learning, ou encore de la gamification.

Enfin, l'étape achat correspond à la complétion par l'apprenant de la formation ou de l'activité de formation. Pour cela, on pourra lui envoyer des rappels par e-mail ou SMS ou mettre en place des principes de gamification.

L'intérêt d'emprunter cette technique marketing pour votre dispositif de formation est aussi de pouvoir suivre le nombre d'apprenants à chaque étape, de voir où certains peuvent être bloqués et ajuster votre stratégie pour les aider à passer au niveau suivant.

CONSEIL #5 : DÉFINIR ET SUIVRE SES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Comme en marketing, il sera important de pouvoir mesurer le succès de votre dispositif de formation et de pouvoir mettre en place des actions correctives.

Pour cela, définissez des indicateurs de performance à suivre régulièrement en fonction des objectifs fixés :

- Taux d'ouverture de vos communications
- Taux de clics sur vos communications
- Nombre d'apprenants ayant commencé une formation donnée
- Nombre d'apprenants ayant terminé une formation donnée
- Note donnée à la formation par les apprenants
- Taux de satisfaction des apprenants

Pour résumer, voici les 6 règles d'or du marketing de la formation à retenir :

- Faire une analyse de l'existant
- Bien connaître sa/ses cible(s) et définir des persona
- Avoir des objectifs business et communication clairs
- Avoir une communication adaptée aux attentes des cibles
- Connaître son écosystème digital pour choisir les meilleurs canaux de communication
- Suivre des indicateurs clés de performance et mettre des actions correctives en place

Marion Garnier



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



1 SALARIÉ SUR 2
N'EST PAS SATISFAIT DE LA
FORMATION PROPOSÉE PAR SON
ENTREPRISE



CLEMENTMESLIN

CEO & co-founder d'Edflex



1/3

Chez Edflex, acteur digital de la formation en entreprise, la mission est de réinventer la formation du quotidien de vos salariés. Lancée récemment, leur étude sur 1021 salariés d'entreprises de +500 collaborateurs a permis de comprendre les nouveaux besoins des apprenants.

Dans cet article, découvrez quelques résultats clés de ce sondage sur les futurs enjeux de formation, avec notamment :

- leur manière actuelle de se former,
- leur satisfaction vis-à-vis de leur offre de formation,
- leurs attentes en termes de formats.

LES HABITUDES DE FORMATION ONT CHANGÉ

Chaque entreprise doit proposer à ses collaborateurs une offre de formation professionnelle. Pourtant, près de 60% d'entre eux n'ont même pas connaissance de cette offre. Même si ce chiffre semble aberrant, il révèle un grand manque de communication de la part des entreprises et de clarté dans la proposition de l'offre. De ce fait, les salariés n'ont pas conscience qu'ils peuvent faire appel à leur employeur pour se former sur divers sujets. Ils se tournent donc souvent vers un moyen qu'ils connaissent et qu'ils maîtrisent : le web.

L'étude menée par Edflex révèle un grand besoin d'autonomie des apprenants. Souvent, le manque de réactivité des offres de formation des entreprises ne correspond pas aux besoins urgents des salariés, qui se dirigent alors vers des réponses plus immédiates, sur le web notamment. D'ailleurs, ils sont 67% à affirmer utiliser régulièrement des contenus digitaux libres d'accès (articles, cours en ligne, vidéos, podcasts...) pour se former par eux-mêmes. C'est un des nouveaux usages de la formation continue à prendre en compte dans la construction d'une offre de formation.

Ce changement d'habitude a aussi été généré par la transformation digitale des entreprises. Les salariés interrogés sont 82% à se dire prêts à se former davantage pour développer de nouvelles connaissances si leur entreprise leur proposait ce genre de contenus évoqués précédemment. Avec une telle promesse d'engagement de la part des apprenants, l'entreprise a toutes les cartes en main pour se positionner sur ces formats et proposer une offre qui répond à ces nouvelles attentes.

59



TECH & LEARN

SOMMAIRE





La curation de contenus est d'ailleurs la stratégie qui semble la plus adaptée à cette mise à disposition de contenus sur de nombreuses thématiques, et surtout à leur actualisation et accès simplifié. Mettre en place une stratégie de curation de contenus dans son plan de développement des compétences permet ainsi de garantir un projet de formation plus complet et créé directement en fonction des besoins énoncés. Le parcours apprenant devient alors un atout considérable dans sa montée en compétences et dans son maintien dans l'emploi.

Pourquoi les salariés ne sont-ils pas satisfaits par leur offre de formation ?

Certaines entreprises n'ont pas encore pris conscience de l'impact que pouvait avoir une offre de formation sur le bien-être des salariés et sur leur développement quotidien. Toujours selon l'étude, les collaborateurs trouvent les formations encore trop descendantes dans leur conception et avec des formateurs parfois trop éloignés de la réalité du terrain.

De plus, encore trop d'entreprises se concentrent seulement sur des formations réglementaires. Répétitives, les salariés révisent tous les ans des concepts qu'ils ont déjà vus et revus. La mise en place d'une formation plus informelle et de thématiques de développement plus larges permet donc de créer une vraie valeur ajoutée à l'offre. C'est d'ailleurs une source de motivation supplémentaire puisque de plus en plus d'apprenants cherchent à se former sur des sujets qui vont bien au-delà de leurs besoins métiers !

On peut imaginer que cette dissonance entre leurs réels besoins et les propositions de l'entreprise a contribué à développer cette forme d'insatisfaction chez les salariés. La note moyenne attribuée à une offre de formation d'entreprise est ainsi de 6/10 seulement. En revanche, lorsque l'entreprise les encourage à se former, plutôt que de les y obliger, cette note peut monter jusqu'à 8/10. On peut donc en conclure que les collaborateurs ont, certes, besoin d'autonomie mais aussi de confiance et de responsabilisation de la part de leur employeur dans leur montée en compétences.



LES FORMATS LES PLUS TENDANCES EN ENTREPRISE

Les apprenants estiment que le top 3 des ressources les plus efficaces pour se former est le suivant :

- les cours en ligne et les MOOC (56%)
- les vidéos (56%)
- les webinaires / live (41%)

La théorie des formations les plus courtes étant les plus suivies n'est donc pas toujours forcément vraie. Le succès des cours en ligne peut s'expliquer par les certifications délivrées à la fin de ces séquences. La qualification serait donc une motivation supérieure à la durée de la formation pour les apprenants.

Toutefois, le temps alloué à la formation fait toujours partie des premières raisons qui inciteraient les collaborateurs à se former davantage. C'est pourquoi la formation doit de manière générale s'intégrer dans le quotidien de travail des salariés pour accompagner une amélioration continue sur des sujets et enjeux d'actualité pour le collaborateur et pour l'entreprise.

L'accessibilité des formations est aussi un enjeu de taille. Si les salariés sont une grande majorité à suivre des formations en ligne suite à une démarche personnelle (78%), ils sont cependant très peu à estimer facile la recherche de contenus fiables et de qualité (21%). L'entreprise a un vrai rôle à jouer dans la mise à disposition de formations : les sondés sont 93% à estimer que la formation fait partie intégrante des démarches RSE que doit mener une entreprise. Son rôle attendu va donc bien au-delà de l'organisation de formations obligatoires.

Enfin, les thématiques de formation sont un autre sujet important ressorti de l'étude. Le développement personnel fait partie des attentes des salariés qui ressentent le besoin de monter en compétences sur des sujets de soft skills. Les langues étrangères sont aussi très demandées, et elles permettent d'anticiper l'expansion à l'international de l'entreprise.

Ainsi les salariés ont des attentes bien plus grandes sur leur formation professionnelle. Pour retenir ses talents, l'entreprise doit prendre en compte ces besoins nouveaux et y répondre pour proposer la meilleure expérience apprenante possible.

Clément Meslin





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

Cliquez sur le logo pour nous découvrir ...

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



APPROCHE PAR LES COMPETENCES ET LIEN AVEC LA FORMATION : DE QUOI PARLE-T-ON ?



LOUISEMICHEL

Head of Product, Domoscio
<https://domoscio.com/fr/blog/>



1/3

60

L'approche par les compétences, ce terme a le vent en poupe, que ce soit dans l'enseignement supérieur ou dans la formation en entreprise. Décryptons dans cet article ce qui se cache derrière cette notion, quel est son intérêt pour une organisation et particulièrement pour les départements formation qui souhaitent individualiser les parcours de montée en compétence pour améliorer leur impact.

1 – LES DIFFÉRENTES APPROCHES DANS LA FORMATION

On retrouve en général trois approches distinctes dans la formation en entreprise.

La première, l'approche par contenus, place la ressource au cœur de la formation. La formation part donc d'une liste de sujets et de contenus disponibles. Le rôle des équipes formation dans l'organisation est de faire le lien entre les contenus disponibles et les apprenants à qui ceux-ci pourraient bénéficier.

L'approche par objectifs est, elle, basée sur des épreuves standardisées visant à la reconnaissance des acquis. Avec cette approche, le formateur se réfère aux objectifs d'apprentissage de l'apprenant ou de son manager, comme une certification, pour structurer sa planification des activités de formation et d'évaluation.





L'approche par compétences (APC) enfin, cherche à développer la possibilité par les apprenants de mobiliser un ensemble de ressources pour résoudre une situation réelle complexe afin de produire un résultat attendu ou de répondre à des enjeux. Ces ressources peuvent être cognitives : des savoirs, des savoir-faire techniques, des savoir-faire méthodologiques, des savoir-faire relationnels, des ressources émotionnelles... mais également externes : des ouvrages, outils, documents ou un réseau d'experts. Nous verrons par la suite quels sont les intérêts de cette approche pour les apprenants et pour les organisations.

2 – UN PEU D'HISTOIRE SUR L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES

Cette dernière approche trouverait son origine aux États-Unis dans les années 60. L'Union Soviétique ayant pris de l'avance dans la course à l'espace, le gouvernement américain a souhaité revoir ses systèmes et modèles d'éducation afin de développer des parcours qui formeraient les apprenants avec l'objectif de leur donner le bagage nécessaire pour s'intégrer au mieux dans un domaine ou une pratique à la suite de leurs études. Le mouvement visait l'amélioration de l'offre de programmes pour mieux répondre aux besoins du marché de travail. L'objectif n'était plus de faire assimiler la « discipline » en elle-même, mais d'aider l'apprenant à maîtriser des situations réelles qui se présenteront à lui dans l'exercice du métier.

Pour d'autres chercheurs, la version initiale de l'APC a été conçue pour le monde de l'industrie vers les années 1960 pour évaluer les métiers manuels.

Assez rapidement, l'APC s'est imposée dans le monde de l'éducation d'abord aux États-Unis, en Australie et ensuite en Europe. Le Royaume-Uni, la Suisse et la Belgique ont été parmi les premiers pays à vouloir repenser leurs systèmes éducatifs selon cette approche. C'est ainsi que les décideurs sont passés de la culture des objectifs à celle des compétences tout en ne parvenant pas toujours à les distinguer l'une de l'autre car elles sont étroitement liées.

3 – INTÉRÊTS DE L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES

L'APC place l'apprenant au centre de l'apprentissage et considère qu'il est doué de la

capacité à développer la compétence attendue. Le fait d'inscrire clairement quelles aptitudes sont travaillées et acquises lors de la formation permet de lui donner du sens. L'apprenant est responsabilisé dans son apprentissage, c'est lui l'acteur qui va acquérir les savoirs, savoir-être ou savoir-faire cibles. Le formateur devient un facilitateur qui lui fournit les instruments nécessaires.

Les intérêts pour les apprenants comme pour l'entreprise sont multiples. L'APC va permettre à chacun de se positionner dans un référentiel de compétences métiers cibles, et ainsi d'identifier le chemin qu'il lui reste à parcourir et les sujets sur lesquels mettre l'accent. Pour l'entreprise, c'est une photographie en temps réel des compétences présentes et manquantes dans ses équipes, lui permettant d'anticiper les besoins en formation, en recrutement, en mobilité etc. et de les lier à une Gestion Prévisionnelle de Emplois et des Compétences (GPEC) globale.

4– COMMENT METTRE EN PLACE UNE APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Cette initiative s'inscrit dans une stratégie globale et un changement de paradigme pour l'entreprise. Le département RH est le premier touché puisqu'il lui incombe de créer les référentiels métiers-compétences avec l'aide de toutes les ressources humaines et matérielles disponibles.

Pour éviter de partir de zéro, il est possible d'exploiter des modèles standards disponibles. Par exemple l'ESCO est un référentiel en libre accès des aptitudes, compétences, certifications et professions mis en place par la commission européenne.

Néanmoins ces référentiels standards peuvent s'avérer incomplets et les intitulés employés pour les professions et les compétences diffèrent souvent de ceux utilisés au sein de l'entreprise. Il va donc falloir les compléter afin de les adapter à l'organisation avec l'aide des équipes formation et des managers. Des acteurs spécialisés peuvent également accompagner les entreprises dans cette tâche.

Une fois les compétences listées. Le référentiel doit être partagé à tout le monde au sein de l'entreprise : les managers, les équipes RH, formation et les employés. Côté formation, il restera à grouper ces



compétences en thématiques à travailler.

Voici quelques conseils concrets pour réussir le déploiement d'une APC :

- Élaborer les référentiels métiers avec les experts du métier et les actualiser régulièrement
- Découper finement les référentiels de compétences en situation-problèmes pour que ces dernières représentent les situations que les apprenants rencontreront dans leur métier. Il est intéressant d'utiliser des phrases verbales pour définir les compétences, par exemple « je sais animer une réunion à distance ».
- Traduire pour chaque compétence les situations apprenantes qui permettront in fine de maîtriser la situation-problème
- Préparer les formateurs à passer d'une mission de transmission des connaissances à une mission de facilitation des apprentissages



5 – L'ÉTAPE SUIVANTE : UNE RÉPONSE FORMATION ADAPTÉE AUX BESOINS DE CHAQUE COLLABORATEUR

Une fois les attendus définis pour chaque métier à travers des référentiels, il est possible de mettre en place de l'individualisation dans la formation afin de répondre au besoin de montée en compétence de chaque collaborateur en accord avec son référentiel métier.

Cette individualisation nécessiterait un temps démesuré aux équipes formation si elle devait être faite manuellement ! Identifier les besoins de chaque collaborateur pour toutes ses compétences métier, trouver les bonnes ressources pour y répondre ... Des outils existent aujourd'hui afin de les assister dans cette tâche et de déployer cette approche dans toute l'organisation.

Tout d'abord, des outils de positionnement permettent de faciliter l'évaluation de la maîtrise du collaborateur sur ses compétences métier. Évaluation des managers via un SRH, test théorique en ligne, feedback des pairs, évaluation immersive... En fonction de la typologie de compétences à évaluer (compétences comportementales, savoir-faire technique, connaissance théorique), il est possible de trouver une technique d'évaluation massive appropriée.

Ensuite des outils utilisant la technologie de l'Adaptive Learning permettent de choisir la

bonne ressource de formation pour accompagner le collaborateur dans sa montée en compétence et lui permettre d'atteindre ses objectifs métiers. À partir de l'analyse de l'écart entre son niveau et de ses attendus, ils vont pousser à ce dernier des recommandations de formation (présentielles, distancielles ou Blended) adaptées à ses forces et ses faiblesses.

Des analytics pertinents permettent d'observer la montée en compétence de chaque collaborateur. Pour un manager, cela permet d'avoir une vision claire sur les compétences présentes et manquantes dans son équipe.

Pour les équipes formation, c'est une manière d'évaluer l'impact du dispositif de formation et d'identifier à la fois les experts métiers qui maîtrisent particulièrement une compétence et peuvent à leur tour former leurs pairs, mais également les contenus ayant le plus d'impact sur les collaborateurs, ou inversement, ceux méritant d'être retravaillés.

Louise Michel



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



DE L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION A L'ANALYSE DES BESOINS EN COMPETENCES



LAURIANE VALOT

Directrice de l'Institut des Métiers du Learning
First Group



1/3

Un changement de prisme pour l'écosystème Learning, une nécessité pour le parcours apprenant. Obsolescence rapide des compétences, des transformations toujours plus rapides, des besoins de compétences juste à temps incitent les organisations Learning à se reconfigurer, à se structurer et à se transformer.

Cela concerne tous les maillons et l'ensemble des acteurs de la chaîne Learning, partant de la phase du recueil des « besoins » en passant notamment par l'ingénierie des projets multimodaux et la chefferie de projets complexes

De par les missions clients, l'IML (Institut des Métiers du Learning) identifie différents niveaux d'enjeux :

- Comment répondre à la dualité « répondre aux enjeux du business » et comment répondre « aux besoins individuels de développement de chaque collaborateur » ?
- Comment identifier les besoins stratégiques au service des compétences collectives et au service du business ?
- Comment identifier les besoins ciblés de développement des compétences individuelles ?
- Comment baliser et valoriser le parcours apprenant dans ce contexte ?

En qualité d'apprenant et au regard des Surveys de nos clients, les attentes ont changé et le collaborateur exprime un besoin fort d'apprendre, de se former et surtout de se projeter dans son entreprise.

1. UN OUTIL DE DÉPART, LE RÉFÉRENTIEL COMPÉTENCES ?

Oui, c'est un outil qui est pertinent car :

- Il est souvent corrélé à l'ADN, aux valeurs et à l'ambition du groupe notamment dans la traduction des soft skills ou dans les compétences dites transversales communes à l'ensemble des collaborateurs.
- Il est Lié aux compétences spécifiques d'une filière plus communément appelées « hard skills ».
- Il est un « radar » de compétences intéressant dans le cadre du recueil des besoins.

Cependant, il convient de souligner ses limites :

- Les compétences sont rapidement obsolètes, les hard skills sont relativement volatiles et il est nécessaire de les rendre agiles et le référentiel aussi.
- L'offre Learning est encore peu corrélée au référentiel de compétences et les collaborateurs n'ont pas toujours les bonnes clés de lecture,

61





la lisibilité pour choisir le programme et les briques adaptés à leurs besoins de compétences.

2. L'ANALYSE DES BESOINS, UNE ÉTAPE INDISPENSABLE POUR UNE OFFRE DE FORMATION OPTIMALE

Le recueil et l'analyse des besoins sont des axes clés pour décliner son offre learning, la structurer et l'ajuster.

Il y a deux approches simultanées (approche stratégique et approche individuelle) à avoir lors de l'analyse du besoin.

Il y a différents interlocuteurs et une alternance de postures dans cette phase.

La posture « prise de commandes » est révolue. Les équipes Learning se doivent désormais de développer une posture analytique de « GPEC » et donc de projectives, d'influence et de partenariat avec les parties prenantes.

2.1 PARTIR DU STRATÉGIQUE, DU COLLECTIF

Le point fondamental repose sur une feuille de route « stratégique groupe » claire et partagée et déclinée :

Sur la stratégie RH/Learning afin de donner du sens.

Sur les filières métiers

Les équipes Learning doivent être dans une « nouvelle » approche avec leurs clients internes et parler le même langage à savoir définir les enjeux business à courts et moyens termes et les besoins en termes de montée en compétences ou de Re Skilling.

Il est important d'aller les challenger aujourd'hui sur l'Up Skilling mais aussi de les interroger (être en avance de phase) sur les sujets de Re Skilling en particulier sur les métiers en tension, en transformation dans leur filière, et pour certains, sur les métiers voués à disparaître

Elles doivent, aujourd'hui, être en capacité de diagnostiquer les activités en tension ou à forte valeur ajoutée, dans les métiers pour mieux servir les enjeux business. Notre enquête 2022, démontre que le niveau de maturité des équipes sur ce sujet est encore relativement faible.

Autre point d'attention, être en capacité d'affirmer que la formation « seule » ne répondra pas au besoin exprimé par le business. La formation n'est pas la seule réponse à un besoin de compétences, et il est aujourd'hui indispensable de sensibiliser les métiers sur ce sujet (rappel au 70/20/10, à l'organisation apprenante par exemple)

Point de vigilance/Freins encore observés : challenger le client interne sur ses besoins et analyser avec lui ce qui relève du programme récurrent/compétences stables ou obligatoire (à garder) et sur le stratégique (qui peut se révéler plus volatile).

Globalement, l'analyse du besoin n'est pas un sujet de maîtrise technique du métier mais un sujet de posture, de compréhension de son écosystème, de challenge de son client, et d'une bonne maîtrise de son existant en termes d'offre/modalités.

2.2 POUR MIEUX INDIVIDUALISER

Pour l'apprenant, le référentiel de compétences est une bonne base pour cartographier les acquis et les compétences à acquérir. Il est cependant rattaché à un entretien annuel à une date clé, où le besoin de compétences exprimé à l'instant T n'est plus d'actualité au moment de suivre la session de formation (6 mois après).

Il semble nécessaire de donner de la souplesse et de l'agilité à cette collecte de besoins individuels pour former le collaborateur en « juste à temps » sur sa compétence.

Cependant, ne l'oublions pas, le référentiel reste un réel outil d'aide à définir sa trajectoire professionnelle. Le collaborateur devient acteur, s'auto-positionne et le confronte avec son manager pour identifier les compétences individuelles à acquérir et non traitées dans les programmes stratégiques.

Il manque une vision 360 pour cerner ses acquis, ses forces et ses points de développement, il serait intéressant de laisser le collaborateur libre de se confronter et de partager les points de vue auprès de ses clients internes et externes.

Très souvent, le besoin individuel se situe sur des soft skills.

On s'attache souvent à développer cette compétence individuelle par des programmes génériques intra ou interentreprises qui ne



permettent pas un ancrage pour une mise en œuvre dans le quotidien opérationnel.

La compétence individuelle se traite en formation mais pas que, il faut que le manager coache, donne du feedback, il faut de la temporalité pour traiter un sujet de posture, et donc proposer au collaborateur une palette d'outils et de modalités pour poursuivre son apprentissage

La limite globale du système, on ne s'attache qu'à des compétences formelles qui restent dans un contexte « entreprise » et on ne va pas chercher les compétences des collaborateurs qui sortent du cadre et qui peuvent être une plus-value pour l'entreprise, des compétences singulières dites « Mad Skills » conscientisées ou non par le collaborateur.

Prenons un exemple, un collaborateur, qui dans sa vie personnelle, investit dans la crypto monnaie et est passionné de trading, mais dont la compétence (exemple : cyber, analyse de datas) conscientisée ou non n'est pas partagée à son manager, à son organisation.

Ce même collaborateur avec sa compétence singulière pourrait devenir un acteur, une partie prenante du Learning pour transmettre son savoir, savoir-faire ou savoir-être dans l'organisation.

3. LA TRADUCTION DES BESOINS

La partie Learning la plus stratégique reste la traduction du besoin en projet pédagogique.

Points d'ancrages forts à garder en tête à toutes les étapes d'analyse et d'ingénierie pédagogique :

- 1 La formation n'est pas la seule réponse, pensons 70/20/10, l'apprentissage par le réseau, l'apprentissage informel et l'expérience. Le 10 étant la formation traditionnelle
- 2 Ne réinventons pas une solution pédagogique à chaque besoin de développement des compétences exprimé, capitalisons sur l'existant et travaillons par assemblage de briques. Ne perdons pas de vue la stratégie forte des directions learning, le recentrage et la rationalisation des offres.
- 3 La traduction des besoins est une co-construction, une itération régulière avec l'ensemble des parties prenantes (le business, le concepteur, le chef de projet/ le learning partner/le prestataire), un projet stratégique ne

peut plus se faire en chambre !

- 4 Nous acteurs du Learning, soutenons le déploiement des projets stratégiques mais n'oublions pas notre cible finale qui est l'apprenant à qui il faut donner du sens et de la motivation. La formation, doit être promue, marketée, valorisée, accessible, simple et lisible. S'appuyer sur « le Nudge » comme certains le nomment, pour solliciter les apprenants sans les contraindre, une étape incontournable à leur développement et à leur montée des compétences.

- 5 Débuter par la traduction du besoin en OBJECTIFS OPERATIONNELS pour ensuite les décliner en objectifs pédagogiques

En synthèse, le learning reste au service du business et de ses apprenants mais doit se réinventer, se renouveler et repenser ses pratiques pour impulser le sens et dynamiser l'approche compétences.

Donner le sens, quand il pousse des programmes stratégiques « just in time » pour accompagner la transformation des emplois, des formations qui auront de l'intérêt pour l'apprenant et pour le groupe.

En bref, se réinventer, dans l'approche « push » de compétences. Laisser la main aux collaborateurs, approche « pull » en proposant une palette d'outils les rendre acteurs de leur développement et de leur apprentissage notamment grâce à des formations accessibles tous canaux, toutes modalités, sur des thématiques professionnelles, de culture générale et disruptives et grâce à des espaces de partages des savoirs formels ou informels, prémices de l'organisation apprenante.

En bref, faire confiance et laisser libres les collaborateurs, de « faire savoir », de « transmettre leurs compétences » dans l'organisation

Se professionnaliser dans la posture pour challenger le business sur les sujets RH d'employabilité et de re-skilling et accompagner le management pour en faire un leader de l'apprentissage et un facilitateur de l'intelligence collective.

En bref, toutes les parties prenantes sont des acteurs de la compétence, de la GPEC

Lauriane Velot



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



3 ANGLES D'ATTAQUE POUR UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE MODERNE ET PERENNE



MAARTENFRANKEN

Fondateur et PDG
GoodHabitz France

À propos de GoodHabitz

GoodHabitz propose une offre de formation en ligne variée, pertinente et innovante, qui profite au développement et à l'épanouissement de tous vos collaborateurs, quelles que soient leurs fonctions. Avec une approche pédagogique unique, un service de coaching et de nombreux outils pratiques, GoodHabitz vous accompagne pour faire de la formation une bonne habitude au sein de votre entreprise. Et ce, jour après jour.

1/3

87% des Français considèrent que l'apprentissage est important (GoodHabit, Rapport L&D en milieu professionnel 2019). Et pourtant dans les faits, les outils et formations mis à disposition des employés sont peu utilisés au sein des entreprises. Pourquoi ? Et comment faire en sorte de développer une culture de l'apprentissage moderne et pérenne ? La clé du succès réside dans un plan d'action bien ficelé à trois niveaux (employé, équipes et entreprise).

TOUS POUR UN ET UN POUR TOUS

Lorsque votre objectif est de créer une culture de l'apprentissage afin que vos collaborateurs prennent en charge leur propre développement personnel, il est important d'agir à trois niveaux différents : celui de l'entreprise, celui des équipes et celui des employés.

Pourquoi ? L'expérience auprès de nos clients nous a appris que si l'on se concentre uniquement sur la motivation intrinsèque des employés, seulement 20 % à 33 % d'entre eux suivront une formation. Cependant, si en plus de cela, des actions sont mises en place au niveau des équipes, par exemple en liant la formation aux processus d'évaluation ou d'onboarding, les statistiques d'utilisation avoisinent les 50 %. Si l'on ajoute à cela des efforts de formation au niveau organisationnel, en reliant la formation à des sujets stratégiques comme la transformation numérique, le bien-être, le leadership ou encore les valeurs de l'entreprise : les compteurs explosent avec 70 à 90 % des collaborateurs qui travaillent régulièrement à leur développement personnel et professionnel.

Alors, quels efforts mettre en place à chaque niveau (employé, équipes et entreprise) pour stimuler la formation tout au long de la vie au sein de votre entreprise et ainsi créer une culture de l'apprentissage moderne et pérenne ?

AU NIVEAU DE L'EMPLOYÉ

La motivation intrinsèque est un pilier essentiel pour inciter vos employés à travailler sur leur développement personnel et professionnel. Cependant, elle fait souvent défaut. Il est donc indispensable de la stimuler. Pour

62





cela, il est primordial de donner à chacun de vos collaborateurs la possibilité de suivre des formations qui correspondent à leurs besoins individuels. Car la pertinence est la clé de leur activation ! En offrant des opportunités de formation pertinentes pour chacun d'entre eux, les employés sont plus engagés, plus épanouis et plus productifs. Cependant, cela implique une prise de recul nécessaire vis-à-vis des actions de formation traditionnellement mises en place au sein de votre entreprise.

Aujourd'hui, fini les plans de formation statiques, décidés à la suite des entretiens de fin d'année et selon des quotas bien définis. Dans le monde actuel, décrit comme VUCA — acronyme anglais pour volatile, incertain, complexe et ambigu — ; les stratégies L&D se doivent d'être agiles pour répondre aux besoins des collaborateurs qui évoluent rapidement et aux métiers qui ne cessent de changer. Il est donc primordial (1) de rendre la formation accessible à tous, via notamment une plateforme e-learning remplie de formations au format court, disponibles en libre accès et à tout moment ; et (2) de remettre les collaborateurs aux commandes de leur propre apprentissage.

La formation tout au long de la vie suppose donc un changement de mentalité des directions formation mais aussi des apprenants. Ces derniers doivent se voir offrir la possibilité de choisir les formations qu'ils souhaitent, et être en mesure de les suivre quand, où et comment ils le souhaitent grâce à des formats pédagogiques courts et adaptés à leurs préférences d'apprentissage, un catalogue de formation en libre-service, mais aussi à une possibilité d'apprentissage dans le flux du travail ou « learning in the flow of work ». Ce dernier point est d'autant plus important dans un contexte de transformation digitale et d'essor de nouveaux outils digitaux, afin de permettre aux collaborateurs de se former dès qu'ils en ont besoin. L'apprenant doit donc se voir offrir la liberté de se former quand, comment et où il le souhaite afin de se former en toute autonomie – et devenir donc responsable de son apprentissage.

Enfin, le facteur plaisir n'est pas à négliger pour stimuler la motivation intrinsèque, car c'est lui qui encourage les apprenants à se former, jour après jour.

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Pour que les formations soient suivies par le

maximum de collaborateurs, il est également essentiel de rendre l'apprentissage pertinent au niveau organisationnel. Il s'agit donc de créer un lien pertinent entre les formations et votre contexte organisationnel afin d'aider vos employés à placer les formations disponibles dans la bonne perspective. Ils comprendront de cette façon pourquoi suivre une formation sur un sujet spécifique est utile et nécessaire pour eux.

Les valeurs fondamentales, les thèmes actuels et les projets internes de l'entreprise constituent pour cela un bon point de départ. Ces sujets montrent non seulement ce qui est important au sein de l'organisation, mais aussi comment les employés peuvent y contribuer. Ces points clés fournissent le bon contexte et l'urgence nécessaire. Ainsi, vos employés comprendront parfaitement l'utilité des formations et pourquoi il est nécessaire de les suivre.

Prenons un exemple de la vie quotidienne pour illustrer ces propos. Imaginez que votre partenaire vous demande : « Est-ce que tu peux faire les courses à ma place aujourd'hui ? ». Il y a peu de chances que vous soyez tenté d'attraper immédiatement votre sac de courses. Mais si la question est posée de cette façon : « Est-ce que tu peux aller faire un saut au supermarché pour aller acheter une brique de lait ? Ce soir, je cuisine ton plat préféré. », vous comprenez soudainement le contexte de cette requête. Et l'urgence vous met l'eau à la bouche rien qu'à l'idée de déguster votre plat préféré. Vous avez maintenant envie d'aller au supermarché ! Une fois sur place, le supermarché vous incite à mettre dans votre panier toutes sortes de produits que vous n'aviez pas prévu d'acheter. Et voilà le moment clé : après la première incitation, c'est-à-dire une fois que vos collaborateurs se rendent sur votre LMS pour suivre la formation recommandée, les chances sont grandes pour qu'ils apprennent beaucoup plus que ce qu'ils avaient initialement prévu et se lancent de façon volontaire dans d'autres formations qui auront attiré leur attention. Les formations recommandées au niveau organisationnel sont donc le tremplin idéal pour inciter vos collaborateurs à se former en continu.

De plus, ces communications organisationnelles feront découvrir la formation sous un nouveau jour à vos collaborateurs. Car il ne s'agit plus uniquement de développer ses compétences pour être plus performant ; mais de se former pour être plus heureux ou pour être mieux intégré à la culture d'entreprise, par exemple. En réalité, nous



parlons ici du nerf de la guerre : le marketing de la formation, qui est une stratégie marketing qui vise à replacer l'apprenant au cœur de son processus d'apprentissage, à l'engager et à le fidéliser. Une stratégie qui vous aide, en tant qu'entreprise, à promouvoir votre offre de formation auprès de vos collaborateurs grâce à différentes actions de marketing et de communication.

AU NIVEAU DES ÉQUIPES

Les managers sont un pilier fondamental du bon fonctionnement de l'entreprise. Ce sont eux, qui, quotidiennement, font le lien entre les collaborateurs et la direction – et in fine la stratégie de l'entreprise. En matière de Learning & Development, il en va de même !

Managers et responsables d'équipe jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de votre stratégie L&D et dans l'investissement que vos collaborateurs vont avoir dans leur propre développement personnel. Car en plus d'être des experts dans leurs domaines, ils sont en contact direct et privilégié avec leurs coéquipiers et connaissent les compétences qu'il est nécessaire pour eux de développer pour s'épanouir, performer et rester dans la course. Par leur posture et expertise, ils sont des émissaires crédibles et écoutés lorsqu'ils pointent du doigt l'importance de certains thèmes et formations. De plus, quand ces derniers montrent l'exemple en s'investissant dans leur propre développement personnel, ils inspirent leurs équipes à faire de même. Gagnant-gagnant !

Cependant, gagner l'adhésion de vos managers n'est pas toujours une mince affaire. Certains ne sont pas enthousiastes à l'idée de promouvoir une nouveauté dont l'impact direct sur leur activité et leurs résultats ne les convainc pas encore – notamment quand il s'agit de formations transverses. D'autres voient cela comme un fardeau, une tâche supplémentaire à effectuer alors qu'ils sont déjà débordés.

Alors, comment les convaincre et les inciter à devenir des ambassadeurs de la formation au sein de votre entreprise ? Commencez par leur faire prendre conscience de l'intérêt de la formation tout au long de la vie. Comment ? En prenant l'évolution de leur position en guise d'exemple ! En effet, l'époque des modèles linéaires hiérarchiques, du management autocratique et de la communication à sens unique est révolue. Aujourd'hui, les managers ont besoin de bien

d'autres compétences que la simple affirmation de soi. La mondialisation, la digitalisation et l'industrie 4.0 amènent à un nouveau type de management : le leadership digital et partagé. Or, quoi de mieux que la formation pour développer ses compétences ? CQFD.

Inspirez-les ! Organisez des sessions d'inspiration avec vos managers pour renforcer leur capacité à promouvoir et à représenter votre culture de l'apprentissage. Qu'entendons-nous par session d'inspiration ? Une réunion au cours de laquelle votre objectif sera d'impliquer vos managers dans vos décisions en matière de L&D. Car qui dit implication, dit intérêt et donc action. Ce rendez-vous sera aussi l'occasion de les interroger sur leurs objectifs personnels et de leur montrer comment la formation peut y contribuer, afin qu'ils soient en mesure de reproduire les mêmes schémas avec leurs coéquipiers.

Enfin, donnez-leur tous les outils nécessaires pour les aider à motiver et à encourager leurs employés. Qu'il s'agisse de leur proposer un catalogue de formations sur étagères qu'ils peuvent utiliser, de moyens techniques ou simplement de temps, facilitez-leur la tâche. À ce propos, les ateliers d'apprentissage en équipe en blended learning devraient figurer dans la boîte à outils de tous les managers. Pourquoi ? Car ils font appel au sens de la responsabilité de groupe. Ensemble, managers et coéquipiers choisissent une formation à suivre et discutent des enseignements et impressions de chacun. En plus de faciliter le dialogue en équipe, ce type d'atelier aide vos managers à adopter un style de leadership par le coaching. C'est donc le moyen idéal pour vos managers de donner un coup de pouce dans la bonne direction à vos collaborateurs, celle de la formation.

Créer une culture de l'apprentissage moderne et pérenne au sein de votre entreprise demande du temps et des efforts. Mais une chose est sûre : la clé du succès réside dans l'implication et l'effort de tous. En intégrant la formation aux différents niveaux de votre entreprise grâce à un plan d'action spécifique à trois niveaux (employé, équipe et entreprise), vous stimulerez, pas à pas, l'envie d'apprendre de vos collaborateurs et créerez de nombreux tremplins les incitant à se former régulièrement et de façon volontaire.

Maarten Franken



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



FORMATION vs MONTEE EN COMPETENCES : LE COMBAT EST LANCE !



JONATHAN PIARRAT

Cofondateur de Flowbow.



1/3

En côtoyant quotidiennement des dirigeants d'organismes de formation, d'académies internes, ou de responsables de formations, nous commençons à avoir une bonne vision des questions qui les taraudent.

Ici, nous allons parler de la construction d'un dispositif de formation, en l'opposant à...."une formation". Et oui, nous parlerons ici de pourquoi il faut parler désormais de parcours de montée en compétence et non plus de "formation" !

Lorsque l'on parle de dispositif de formation, je ne peux m'empêcher de penser qu'il faut d'abord et avant tout se remettre à la croisée de 3 enjeux :

1. Développement du collaborateur-apprenant
2. Développement de l'entreprise de l'apprenant
3. Efficacité pour le manager du collaborateur apprenant

Ainsi, pour répondre aux trois enjeux, il est nécessaire de réfléchir à une véritable montée en compétences autour d'un dispositif complet qui va bien au-delà d'une journée en formation ou d'un module de 30 minutes à faire dans la salle de pause ou à l'accueil face au client.

Pour ce faire il est indispensable de commencer par se poser quelques questions assez simples :

- Quelles sont les compétences à développer chez mes apprenants ?
- Quel est leur niveau initial sur ces compétences ?
- Qu'est-ce que ces compétences me permettent de gagner (ou d'économiser) ?
- Qu'est-ce que ces compétences permettent aux apprenants de gagner ou d'économiser ? (promotion, gagner du temps, gagner en efficacité...)

En répondant à ces questions, il devient clair assez vite que l'on va devoir mixer les différentes modalités à notre disposition.... ce sera donc un dispositif en Blended Learning (formation mixte en français).

DU BLENDED OUI ... MAIS PAS N'IMPORTE LEQUEL !

En effet, l'objectif n'est pas de faire du Blended pour du Blended mais bien d'utiliser les différentes modalités à notre disposition pour proposer un dispositif complet, pertinent, efficace, qui prenne bien en compte les différentes contraintes du projet.

Chaque modalité doit être utilisée pour ce qu'elle a d'efficace. Il n'est aujourd'hui plus question d'opposer les modalités synchrones (entendez ici celles avec un formateur en direct avec les apprenants) et les modalités

63





asynchrones (ou formations en autonomie, sans formateur en direct) mais bien de voir comment les imbriquer les unes avec les autres en un tout cohérent.

On a longtemps considéré qu'un parcours de formation en blended learning devait nécessairement être composé de modules elearning (asynchrones donc) et de modules présentiel (synchrone-présentiel). Cependant, un blended learning peut parfaitement être intégralement distanciel avec un module synchrone comme une classe virtuelle par exemple et un module elearning.

En France, nous aimons le présentiel. Par habitude, car il est rassurant, "nous avons toujours fait comme ça et cela fonctionne bien", nos formateurs/experts se sentent à l'aise dans l'exercice, ont eux-mêmes été formés ainsi.

Souvent, lorsque l'on parle de digitalisation de formation, certains répondent très vite : "Vous voulez tuer le présentiel ! C'est important quand même, non ?".

Notre réponse est toujours la même : "Dans l'idéal, aucun dispositif de formation ne devrait être unimodal."

L'apprentissage chez l'humain, pour être efficace, a besoin de diversité. Diversité dans les modalités, dans les approches pédagogiques, dans l'acquisition et la mémorisation. Ainsi l'objectif n'est JAMAIS de supprimer le présentiel, mais bien d'en faire un moment du parcours de formation où cette modalité sera utile à 100% et pédagogiquement efficace. Un effet du blended learning que l'on oublie souvent est qu'il est possible et même souhaitable qu'entre chacune des modalités les apprenants doivent mettre en œuvre un certain nombre de leurs acquis sur le terrain "en vrai". Cela permet de rendre la formation plus concrète, et là, les modalités de suivi de cette mise en œuvre font partie intégrante du parcours de montée en compétences, elles ont une réelle utilité. C'est ici que la notion de dispositif complet prend tout son sens.

Le blended learning sort ainsi du LMS (Learning management System) dans lequel il a été posé pour devenir une aide opérationnelle.

La vraie difficulté que cette vision d'un parcours de montée en compétence pose, est l'organisation de sessions de formation. On voit donc ici que

la volonté n'est pas de former en masse une population sans s'intéresser à ses besoins de montée en compétences mais bien de cibler les apprenants qui ont une réelle nécessité de progresser ou de découvrir.

OK MAIS COMMENT FAIRE ?

Souvent, le frein que l'on voit chez nos clients pour intégrer ce type de dispositif mixte est le manque d'outil ou des problèmes d'organisation interne.

En réalité, les outils ne sont que des moyens, et aujourd'hui il en existe de toutes sortes, pour tous les budgets (même gratuits !), pour toutes les stratégies. L'essentiel est de bien comprendre qui sont vos apprenants, quels sont les objectifs opérationnels pour lesquels ils auraient besoin de formation.

Ainsi toute ingénierie pédagogique devrait commencer par décliner les objectifs opérationnels en objectifs pédagogiques puis d'y associer les modalités de formations les plus adaptées. Ne reste plus qu'à y associer un délai de déploiement global et ça y est ! Vous avez votre parcours de montée en compétences.

Vous le voyez, cette stratégie va à l'encontre de la plupart des Cooc (Corporate Open Online Courses), Mooc (Massive Open Online Courses) et autres dispositifs de catalogue de formation. En effet, l'idée ici n'est pas de proposer un catalogue dans lequel on peut piocher comme dans un buffet en fonction de la faim du jour mais bien d'avoir une proposition sur-mesure pour chaque apprenant, ou tout du moins, pour chaque besoin de formation.

Ces éléments "à disposition" sont néanmoins très efficaces à deux conditions (qui sont assez limitantes) :

1. L'apprenant a une réelle motivation intrinsèque pour suivre ce parcours (jetez d'ailleurs un œil à notre blog sur ce sujet !)
2. La formation mise à disposition est intégrée à un parcours de formation complet, mixte, qui répond à un besoin réel de formation et pas juste à une compensation managériale par manque d'augmentation salariale ...

Prêt pour vos futurs dispositifs de montée en compétences ?

Jonathan Darnat





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



UNIVERSITY
SCHOOL
OF MANAGEMENT



Université
de Lille



FRANCE
Ecole International
de Management

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



REFERENTIEL DE COMPETENCES : BIENTOT LA FIN DES MIGRAINES ?



ANTOINE AMIEL PASCALINE BARBAUD

Amiel Antoine, CEO de Learn Assembly
Barbaud Pascaline, Responsable communication, contenu et
marketing chez Learn Assembly

1/3

64

Le référentiel de compétences est essentiel à l'analyse des besoins de développement des compétences des salariés. Il est pourtant redouté, en particulier par ceux qui l'utilisent au quotidien : les RH et le L&D. D'où vient cette réticence et comment changer les perspectives pour en faire un outil stratégique clé ?

Nécessaire à l'analyse des besoins de formation des collaborateurs, le référentiel de compétences est un outil incontournable dans la gouvernance d'une entreprise. En répertoriant l'ensemble des compétences et des métiers d'une organisation, il permet de détailler le contenu des postes, de mettre en place des systèmes d'évaluation et d'anticiper l'évolution des compétences. Sans lui, la stratégie learning se retrouve sans pilote.

Cependant, la simple évocation du « référentiel de compétences » provoque des sueurs froides et des migraines. Son élaboration et son implémentation sont perçues comme fastidieuses, longues, pas toujours exploitables.

1. POURQUOI LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES EST DEVENU UN « PAIN POINT » ?

Si tout le monde s'accorde à dire que le référentiel


TECH & LEARN
SOMMAIRE

 Soutenez-nous sur **tip**
tip

 Téléchargez les
précédents numéros du MagRH




de compétences est indispensable au sein d'une entreprise, il est souvent perçu comme bureaucratique et peu exploitable.

Il est parfois difficile de le rendre accessible aux collaborateurs et utilisable par les managers. On l'accuse d'être en retard sur la réalité terrain des métiers.

Cela s'explique entre autres par un important écart entre l'offre de formation souvent pléthorique et la capacité des individus à définir leurs objectifs et à savoir sur quoi se former. Ils ne parviennent pas toujours à analyser les compétences qu'ils ont déjà et celles qu'ils doivent développer pour améliorer leur employabilité. La mise en place du positionnement est un premier pas vers l'observation de leurs pratiques et comportements pour évaluer leur maturité sur des sujets clés. Mais ce n'est pas suffisant. Les collaborateurs ont également besoin d'orientation. Ils doivent être guidés vers les bons parcours à suivre pour les bons objectifs.

D'autre part, l'analyse des compétences, utilisée notamment dans le cadre d'un plan social, est souvent perçue comme anxiogène. Il y a pourtant des solutions pour l'associer à une démarche positive d'évolution de carrière.

2. COMMENT FAIRE DE CE RÉFÉRENTIEL UNE AIDE À LA FORMATION ET À L'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

Établir un référentiel de compétences permet d'une part de mettre en exergue les compétences qui existent et celles dont l'entreprise a besoin. Couplé à une logique de positionnement, il devient un espace où les collaborateurs peuvent analyser leurs axes d'amélioration, exprimer leurs besoins de formation. Il sert aussi à mettre en valeur les compétences qu'ils possèdent.

Ce référentiel construit ainsi la base de la stratégie de développement des compétences de l'organisation. C'est l'une des étapes pour rendre les individus acteurs de leur futur professionnel. C'est par ailleurs pour cette raison que la réforme de la formation (loi « Avenir professionnel ») a vu le jour et dont le CPF est l'une des pierres angulaires.

Le CPF a pour but d'aider les individus à prendre en main leur carrière. En les aidant à financer leur formation pendant toute leur vie professionnelle,



il aide au développement des compétences. L'un des grands changements par rapport aux dispositifs précédents est que le CPF ne dépend pas de l'employeur. Chacun peut donc choisir sa formation sur le sujet qu'il souhaite. Si le CPF est un succès, comme en témoigne le déficit de France Compétences, les entreprises se sont encore peu appropriées cet outil. La raison : un manque de vision des compétences prioritaires à développer et donc de soutien aux salariés.

3. COMMENT FAIRE ÉVOLUER LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

Plusieurs initiatives ont vu le jour ces dernières années et contribuent à rendre les référentiels de compétences plus exploitables. Elles jouent un rôle important dans l'adaptation du référentiel car elles font évoluer la manière dont les employés et les employeurs perçoivent le recrutement, l'orientation ou encore la mobilité.

Welcome to the Jungle, par exemple, fondée en 2015, est devenue aujourd'hui la référence en termes de recrutement et d'orientation. Avec une stratégie de contenus très travaillée (média, plateforme de streaming Welcome Originals, retours d'expériences partagés sur les réseaux sociaux etc.), elle a su se positionner sur des sujets tabous, détricoter de nombreux préjugés et aider les entreprises à communiquer sur leur marque employeur. De plus, son interface intuitive





à la fois pour le recruteur et le candidat fluidifie le processus d'embauche. Comme preuve de son succès, en 6 ans, elle a su attirer plus de 2 millions de visiteurs par mois et plus de 3500 entreprises clientes.

Autre exemple, Diagorient, une plateforme gratuite, ouverte à tous, visant à trouver un métier. Il s'agit d'un service public proposé par le Ministère du Travail. Cette plateforme ergonomique et moderne permet aux personnes en recherche d'emploi :

- de renseigner ses expériences professionnelles (sorte de CV en ligne) ;
- de prendre conscience de ses compétences ;
- de demander des recommandations pour ses expériences ;
- et enfin de découvrir les métiers qui correspondent à leur profil, parmi une liste de 532 options.

Diagorient sert à trouver à la fois des stages, des formations et des emplois. Aujourd'hui, plus de 50 000 utilisateurs ont pu bénéficier d'un accompagnement via ce dispositif. Et 5800 professionnels de l'emploi et de la formation l'utilisent comme outil de référence.

Par ailleurs, en 2014, le Conseil d'administration de France compétences a lancé le Conseil en évolution professionnelle (CEP). Il s'agit d'un service d'accompagnement, proposé à toute

personne active qui souhaite préparer son avenir professionnel. Cette initiative publique gratuite est accessible à tous : salariés privés, freelances, professions libérales, jeunes diplômés ou encore demandeurs d'emploi. Il inclut un conseiller qui vous aide à établir votre projet d'évolution professionnelle, à en définir les contenus et à le mettre en œuvre. Différents acteurs sont sollicités pour mettre en place ce dispositif, selon la situation de chacun :

- Les opérateurs régionaux mandatés par France compétences pour les actifs occupés
- L'APEC pour les cadres en activité ou en recherche d'emploi
- Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi
- Cap Emploi pour les personnes en situation de handicap
- La Mission Locale pour les moins de 26 ans

En tout 100 937 actifs ont bénéficié du CEP en 2020 et 90% des bénéficiaires, interrogés en fin d'accompagnement, déclarent le service utile et de qualité.

Enfin, les pratiques de positionnement se développent de plus en plus. Le positionnement permet à la fois de mieux orienter et donc de réduire le décrochage, mais aussi d'individualiser la formation en fonction des besoins de chacun; Lorsque les collaborateurs analysent leurs besoins de monter en compétences, ils deviennent alors réellement acteurs et prennent des décisions éclairées.

Le positionnement permet donc aux individus de prendre conscience de leurs besoins et de trouver des actions de formation pour y répondre. De plus en plus d'outils spécialisés voient le jour, comme la solution Learning Boost, qui permet aux répondants d'avoir accès à un profil anonymisé et confidentiel et aux entreprises de mieux connaître leurs salariés, en lien avec un référentiel de compétences.

Le référentiel de compétences, d'un outil très RH, perçu comme un peu bureaucratique, peut se moderniser pour gagner en agilité et en utilité. Il sert à formaliser les métiers, à condition de ne pas les enfermer dans une vision décalée du réel. Bientôt la fin des migraines ?

Antoine Amile & Pascaline Barbaud



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



LA FIN DU CPF ET DU REPERTOIRE SPECIFIQUE EST- ELLE PROGRAMMEE ?



MARC NOEL**FAUVEL**

créateur de Skills4All
<https://www.skills4all.com>



1/3

65

Même s'il est imparfait, le CPF a libéré la capacité des salariés à acquérir des compétences à forte valeur, quand ils le souhaitent, grâce à sa combinaison avec le Répertoire Spécifique et les outils Digitaux. Or aujourd'hui de multiples freins menacent ce dispositif efficace répondant à une forte demande et au besoin d'adaptativité du marché. Notre retour.

1- LES DÉVIANCES ET IMPERFECTIONS DE CE (FORMIDABLE) DISPOSITIF SONNERONT-ELLES LA FIN DU CPF?

Nous espérons qu'il n'en sera rien.

En effet, grâce au CPF, il n'a jamais été aussi facile d'accéder à des compétences reconnues: depuis décembre 2019, nous avons assisté, stupéfaits, à la déferlante des demandes de nombreux professionnels enfin libérés dans leur choix de formation. Ce mouvement ne faiblit pas: la demande en compétences est 2 ans après toujours là, puissante, alimentée par l'évolution des technologies, l'accélération des marchés et des usages. Un retour arrière serait, à notre avis, une terrible régression.

Bien sûr, tout dispositif, tout outil, peut être utilisé de la meilleure ou de la pire des façons: De nombreux «organismes de formation» ont piraté le système et participent à décrédibiliser la profession: harcèlement téléphonique, fausses annonces, menaces parfois, usurpation ou détournement de certificats ; tout y est passé.

De même, certains mécanismes du CPF peuvent être vus positivement ou négativement: la conversion en euros du compte CPF, qui fait encore débat, a mis pourtant fin au petit jeu de dupes du plafond de taux horaire; pour faire financer une formation sous le plafond de taux horaire, beaucoup d'organismes de formations en allongeaient la durée. Ni vu ni connu. Est-ce que ces pratiques renforcent l'image de la formation professionnelle? Nous ne le croyons pas.

La réduction de l'abondement à 500€/an a lui été brutal: cependant force est de constater que le prix de certaines



TECH & LEARN

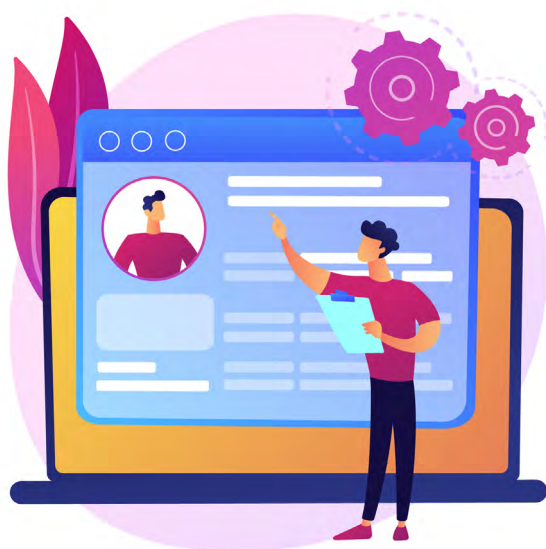
SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





formations a considérablement baissé. Est-ce une mauvaise chose? Est-ce forcément au détriment de la qualité? Nous ne le croyons pas non plus. Car dans le même temps de nouvelles offres ont pu éclore, forçant à faire bouger les lignes: digital-learning, distanciel, social-learning, gamification à des tarifs, eux, tout à fait abordables.. Toutes choses qui auraient probablement mis plus de temps à sortir sans le CPF et ses effets collatéraux.

Le confinement de mars 2020 a, quant à lui, accéléré l'adoption d'outils et de pratiques qui existaient pourtant depuis pas mal d'années. Qui, avant cette date, aurait proposé une réunion en visio-conférence sans y être forcé par les circonstances (localisation géographique, réduction des frais de déplacement)? Aujourd'hui, l'organisation d'une réunion en visio est devenue parfaitement naturelle, la formation à distance aussi même si cela ne correspond pas à tout le monde. Les chiffres montrent que de nombreux salariés accueillent le télétravail avec soulagement (lorsqu'il est amené en concertation par l'entreprise bien sûr). Beaucoup réorganisent leur vie professionnelle et personnelle avec succès.

Naturellement, des lacunes existent: l'inexistence du CPF pour les salariés du public, le manque d'accompagnement dans le choix des cursus, la difficulté de sélectionner un prestataire, le manque d'homogénéité et de clarté des référentiels de compétences.. Toutes choses qu'il va falloir améliorer. Mais est-ce une raison pour vouloir jeter le bébé avec l'eau du bain?

2- VERS LA FIN DU RÉPERTOIRE SPÉCIFIQUE?

Autre sujet de préoccupation pour la liberté de choisir son avenir professionnel: celui lié au Répertoire Spécifique. En effet, le projet d'ANI formation remis en Juillet 2021 au ministre du Travail concernant la «professionnalisation du CPF» nous semble aller à contre sens, particulièrement en ce qui concerne le Répertoire Spécifique, répertoire des certifications professionnelles reconnues par France Compétences.

Il est suggéré que l'accès à ces certifications seraient soumises à la validation d'un opérateur de Conseil en Evolution Professionnelle (CEP). Pourquoi imposer le CEP à tous les salariés? Est-ce que personne ne serait capable de choisir la certification qui lui correspond sans une aide extérieure? Le proposer oui mais pourquoi l'imposer? Sommes nous tous des assistés? Notre expérience montre que non. Cette obligation ne va pas dans le sens d'un octroi de liberté, au contraire.

Cette problématique n'est pas anodine: Le Répertoire Spécifique contient de nombreuses certifications à forte valeur, parfois reconnues à travers le monde: certifications en langues demandées dans de nombreux métiers, certifications informatiques, certifications liées à des méthodes ou des normes, etc. Ces certifications apportent l'assurance, pour de nombreuses entreprises mais surtout de nombreux salariés ou demandeurs d'emploi, qu'un corpus de compétences défini est bien maîtrisé. Ces certifications deviennent des pré-requis à l'embauche comme à l'évolution professionnelle.

Ces certifications facilitent la mobilité interne comme externe, la circulation des compétences, leur évaluation et leur reconnaissance. Les certifications au Répertoire Spécifique sont, nous le voyons tous les jours, les blocs d'une évolution de carrière réussie se bâtissant par ailleurs sur un socle moins évolutif: le diplôme.

En effet, notre culture, surtout en France, a toujours largement plébiscité le diplôme comme monnaie d'échange et de reconnaissance des compétences. Certains acteurs préconisent que la certification professionnelle ne se traduise que par des diplômes, ce qui serait en complet décalage avec le monde dans lequel nous vivons.

En effet, le diplôme ne répond pas à la rapidité d'évolution des compétences attendue par le

marché. Le temps nécessaire pour la conception d'un diplôme, son dépôt auprès de France Compétences et sa validation sont beaucoup trop longs. Un diplôme est généralement national et ne répond pas à la mobilité internationale attendue ou vécue par de nombreux professionnels car sa reconnaissance sur la scène internationale est en général faible. Un diplôme se prépare en plusieurs mois voire années, ce qui constitue un temps sans rapport avec l'évolution des techniques et des outils.

Le Répertoire Spécifique répond exactement au besoin d'évolution professionnelle rapide. Parce qu'il ne souffre pas des contraintes de nationalité, un certificat au RS peut être étranger ce qui favorise la circulation globale des compétences. De nombreux de nos clients viennent spécifiquement rechercher ces certifications: en gestion de projet, en agilité, en cybersécurité, en informatique, etc. Aujourd'hui, les entreprises ont compris que ces certifications, la plupart du temps internationales, leur donnaient l'assurance que le candidat ou le salarié disposait d'un socle de compétences reconnues par le marché. C'est pourquoi ces certifications s'arrachent autant du côté des entreprises, que du côté des salariés.

Mais que se passe-t-il? Depuis plusieurs années, le dépôt d'un certificat au Répertoire Spécifique est un exercice à rendre fou: délais de traitement, règles floues ou changeantes, niveau d'exigence variable... Nous sommes tous motivés à élever le niveau de qualité des certifications professionnelles; mais de grâce, que les règles

soient claires et fixes! Malgré l'adossement à des organismes spécialisés, le dépôt d'une certification au Répertoire Spécifique est devenu un parcours du combattant, qui ne semble avoir pour but que de décourager les moins obstinés.

Nous pensons qu'une harmonisation des référentiels de compétences du Répertoire Spécifique est devenu un enjeu; de même que la clarté des exigences et la transparence de leur contrôle. Si l'objectif est de hausser la qualité des certifications, comme il est annoncé, alors il faut le faire comme partout dans le monde: adossé à des normes, des critères clairs et vérifiables, indépendants de l'évaluateur. Pour que le Répertoire Spécifique contienne des certifications à forte valeur, en prise directe avec les besoins du marché au plus près de sa temporalité, il faut rendre le Répertoire Spécifique plus agile.

Enfin, nous allons vivre une situation dramatique: 70% des certifications du Répertoire Spécifique disparaissent du CPF au 31/12/2021. Il ne restera par exemple plus aucune certification à la gestion de projet: le sujet n'est-il plus d'actualité? Nous ne pensons pas au regard du nombre impressionnant de salariés qui se sont formés à ces méthodes grâce à leur CPF depuis 3 ans. Comment les salariés vont-ils combler leurs besoins en compétences pour répondre aux besoins changeants du marché?

Alors nous posons réellement la question: la fin du CPF et du Répertoire Spécifique est-elle programmée? A vos réactions ;-)

Marc Noël Fanniel



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



FORMATION ET RH : DES OUTILS REVOLUTIONNAIRES POUR UNE NOUVELLE ÈRE DIGITALE



EVE-LAUREALCINA

CEO VideoTelling



1/3

66

Le monde de l'entreprise a changé, et la transformation digitale a touché l'humain. Aujourd'hui, pour réussir dans les missions RH, il faut comprendre que seuls des outils alliant l'impact de l'audiovisuel, de l'interactivité, du jeu et des univers immersifs ont une chance de permettre la transmission des informations aux collaborateurs. Quels sont les vecteurs clés pour éviter le décrochage d'attention, ou la faible participation et la faible implication des collaborateurs ?

Le monde des RH est un monde complexe, aussi complexe que la composante humaine peut l'être. Lorsque l'on fait partie de ce monde, on sait, par une expérience durement acquise, que la clé est bien souvent de se faire comprendre des collaborateurs. Les RH doivent être capables, avec l'aide des services communication et marketing, de valoriser la marque employeur de la société, ainsi d'attirer les talents et informer en interne sur les dispositifs mis en place pour les employés (mobilité, formation, etc.) pour réduire les phénomènes de turn over, par exemple. Ils doivent rapidement transmettre à un grand nombre de collaborateurs les informations relatives aux changements qui vont les affecter. Ils doivent être capables de leur dire rapidement et simplement quels changements dans les salaires, de leur faire comprendre quels nouveaux processus intègrent l'entreprise, quelles nouvelles réglementations viennent perturber ou simplifier les choses. Ils doivent pouvoir rassurer les collaborateurs, répondre aux questions, aux inquiétudes, aux récriminations, sur des sujets parfois extrêmement compliqués et difficilement simplifiables. Ils doivent sensibiliser sur des sujets sociaux, environnementaux et d'actualité, pour continuer d'améliorer les comportements entre collaborateurs et vis à vis des démarches RSE en cours. Enfin, ils doivent



TECH & LEARN

Soutenez-nous sur **tip**elle.comTéléchargez les
précédents numéros du MagRH

SOMMAIRE



être capables d'organiser la formation des collaborateurs, afin de répondre à leurs attentes et de leur permettre une évolution constante dans leurs carrières.

Tout cela ne serait pas grand-chose si le monde n'avait pas changé. Ce qu'on appelle la transformation numérique n'est pas uniquement une transformation des moyens, c'est aussi une transformation des personnes. Les humains, eux aussi, se sont transformés. Presque plus personne ne lit de longs briefs de plusieurs pages censés faire le job du RH pour l'information des collaborateurs. Les gens ne se forment plus en lisant des livres. La culture de l'écrit a décliné et quelles que soient les qualités littéraires du responsable des RH, il n'aura aucun succès s'il se contente de l'écrit. Nous vivons dans une ère d'audiovisuel depuis trop longtemps. Et la transformation numérique a ajouté à l'audiovisuel l'interactivité. Le télétravail est de plus en plus courant et transforme le rapport au travail et à la formation. Les façons d'apprendre et de se former ont donc été, elles aussi, complètement bouleversées : distancielles, asynchrones, en formats courts et dynamiques, l'apprentissage s'est adapté...

UN MONDE DE VIDÉOS ET D'IMAGES

Les collaborateurs vivent dans un monde de vidéos, d'images et sont plus ou moins maîtres de ce qu'ils regardent. Ce n'est plus l'ère de la télévision, où le seul choix était de zapper d'une chaîne à l'autre. C'est l'ère où chacun peut choisir

à grande vitesse le contenu qu'il veut visionner et entendre. A cela s'ajoute une difficulté à capter l'attention des collaborateurs. Nous sommes tellement assaillis de contenus audiovisuels de toutes sortes que notre attention est devenue imperméable. Comment capter cette dernière devient une question centrale dans le travail des RH et des formateurs.

Le monde de la communication interne aux entreprises s'est lui aussi transformé, comme l'a fait celui de la communication externe. Avec lui, c'est le paradigme tout entier de la gestion RH qui a exécuté, ou doit exécuter, sa transformation digitale. Mais il ne suffit pas de la dire, et de prétendre avoir muté vers le digital, pour que l'efficacité soit au rendez-vous. Non, il faut des outils qui prennent en compte ce nouveau paradigme, et qui soient adaptés aux transformations en cours.

DES CONTENUS VISUELS ET « CATCHY »

La première transformation à adopter est le chemin vers les contenus graphiques, visuels et « catchy » (qui captent l'attention). On l'a compris, n'espérez plus capter l'attention grâce à du texte bien écrit, où vous perdrez un pourcentage majoritaire de vos publics cibles en cours de route, voire au tout début de la route. La communication intra-entreprise passe par la vidéo, que ce soit pour des briefings simples ou des formations complexes. La vidéo et l'audiovisuel en général sont devenus incontournables ; la qualité aussi, pour créer un effet puissant, marquer les esprits et capter l'attention.

Les vidéos en prise de vue réelle (tournages, vidéo 360, interviews d'expert, cas client, etc.) peuvent, lorsqu'elles sont bien réalisées, avoir un réel impact, mais parfois elles ne suffisent plus à faire passer les messages. Vous avez remplacé les mots écrits par des mots dits, vous avez ajouté des images au discours, et c'est bien, mais il vous faut illustrer le propos si vous voulez accroître vos chances d'être compris par votre auditoire. Le caractère pédagogique d'un contenu audiovisuel passe par l'illustration savamment pensée des concepts que vous souhaitez transmettre.

DES OUTILS D'ILLUSTRATION EFFICACES

Plusieurs outils existent pour que vos vidéos puissent illustrer de manière pédagogique, en captant et conservant l'attention de vos collaborateurs, les informations vitales que vous



cherchez à offrir. L'animation whiteboard, par exemple, qui consiste à filmer l'artiste en train d'illustrer ce que la voix raconte puis remonter et accélérer les images ainsi obtenues, a prouvé son efficacité. L'esthétique alliée au fait que le spectateur suit le mouvement et le déroulement de la création des dessins, permet de conserver son attention. Et les possibilités de placer sous les yeux des collaborateurs des illustrations concrètes de ce qui est dit apporte une valeur énorme à la communication. Les concepts passent, ils sont compris, avec plaisir. La vidéo scribing, littéralement « écriture vidéo », est une alternative au whiteboard. C'est son pendant digital dans lequel un dessinateur professionnel crée pour vous des illustrations sur mesure à partir de contenus infographiques.

Une autre technique qui permet de captiver votre auditoire et de les maintenir en éveil tout au long d'une formation ou d'un briefing est le motion design. C'est une technique d'animation qui permet, à partir d'éléments graphiques créés, d'animer une vidéo image par image, de lui donner la plus grande amplitude de mouvement possible, et de créer des dessins animés du plus simple au plus complexe. Là encore, on capte l'attention, on la conserve, et on transmet, concrètement, les concepts vitaux que l'on doit faire passer.

Mais ici à nouveau, la qualité fait la différence entre un contenu vidéo qui passera inaperçu et celui qui créera un véritable impact. Ainsi, il faut préférer l'intervention d'experts à chaque étape de réalisation de la vidéo. Un illustrateur n'a pas forcément le talent d'écriture d'un concepteur rédacteur professionnel...

Si votre format doit être long alors la variété, le mélange des techniques est votre solution pour conserver l'attention ; et si vous ajoutez la création d'un univers immergeant en plus, alors c'est gagné.

DE L'ESTHÉTIQUE, DE L'INTERACTIVITÉ ET DU JEU

Vous l'aurez compris, un des éléments clés de ces techniques, c'est l'esthétique. La qualité artistique des illustrations et leur beauté est un formidable vecteur pour conserver toute l'attention de vos publics-cibles. Vous créez des univers graphiques immergeants, c'est -à -dire dans lesquels l'auditoire se plonge, tout entier, et cela est la clé de sa réceptivité. Mais ce n'est pas tout. Pour une efficacité maximale, il faut ajouter deux autres vecteurs : la ludification et l'interactivité.

Qui peut envisager une formation, un e-learning dans lequel l'apprenant ne pourrait qu'être spectateur passif de tout un contenu, même visuel et captivant ? Non, il faut que vos collaborateurs puissent intervenir et avoir la main sur une partie du scénario ou des activités proposées. Il faut qu'ils puissent s'impliquer pour ne pas se désintéresser. La technique aujourd'hui permet cette interactivité de nombreuses manières. Bien sûr, les quizz sont une forme d'interactivité, mais on peut aujourd'hui apporter à toute vidéo de nombreuses fonctions interactives qui permettent de faire de celui qui les regardent des acteurs impliqués de la formation. Scénarisation à embranchement, glissé déposé, labyrinthe, memory, entre autres activités possibles... Voilà ce qui fait toute la différence.

Et là intervient cette dernière composante et non des moindres, celle du jeu. Si vous pensiez que seuls les enfants étaient enclins à jouer, vous aviez tout faux. La vie tout entière doit être un jeu, ou elle est ennuyante, voire douloureuse. Et la façon la plus sûre de s'assurer que quelqu'un va apprendre et retenir, c'est de faire de son apprentissage une formation ludique.

POUR CONCLURE

Pour conclure, et pour résumer, le monde des RH, confronté aux défis du monde moderne et des transformations digitales constantes de l'entreprise et de ses acteurs, doit évoluer en conséquence. Et la technique existe pour lui permettre de relever ces challenges avec succès. La clé, ou plutôt les clés de la réussite sont : utilisez des outils audiovisuels variés qui allient l'impact avec l'esthétique, qui illustrent concrètement et visuellement les problématiques et les solutions que l'on doit transmettre aux collaborateurs, qui permettent à ces derniers de s'impliquer et d'interagir dans tout module de formation, et qui plongent les gens dans des univers attractifs en faisant appel à leur sens du jeu.

Si vous avez compris cela, vous avez tout compris. Reste-t-il encore à faire ce qu'il faut pour l'accomplir. Mais c'est ainsi que vous ferez de vos équipes des acteurs et des actrices de leur propre apprentissage, ainsi que vous conserverez leur attention, les intéresserez et les sensibiliserez, et c'est ainsi que vous aurez du succès dans votre mission de RH.

Eve Anne Alcina



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



DEVELOPPER LES SOFT-SKILLS : PASSER DE LA THEORIE A LA PRATIQUE



SOPHIE LORDET

Présidente & fondatrice de Feelead



1/3

67

Nous vivons dans un monde complexe et incertain qui requiert une grande capacité d'adaptation. Pour survivre, il faut être doté de compétences qui ne sont plus techniques mais avant tout comportementales, relationnelles et émotionnelles, que l'on regroupe sous l'anglicisme *soft-skills*.

Développer de telles compétences est loin d'être facile, car cela touche à ce qu'il y a de plus ancré en nous même : nos habitudes et nos modes de perception. Un défi de taille qui n'est toutefois pas insurmontable.

POURQUOI LES SOFT-SKILLS SONT SI IMPORTANTES ?

Le changement s'est invité de manière permanente dans notre quotidien, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle. La crise actuelle constitue une fracture sans précédent. Le monde du travail en a subi les ondes de choc et les transformations déjà initiées se sont fortement accélérées : automatisation des tâches, digitalisation, travail hybride et nouveaux modes collaboratifs... Les compétences techniques ne suffisent plus pour naviguer dans un monde du travail où l'interpersonnel a pris le dessus. Il faut également être doté de compétences douces, transversales.

Différentes recherches ont ainsi démontré que les *soft-skills* amélioreraient la collaboration et plus largement la productivité. C'est ainsi que dans une étude de juin 2021, 97% des employeurs indiquaient tenir compte des *soft-skills* lors de leurs recrutements (Livre Blanc *Soft-skills PerformanSe*, Juin 2021).

Si les compétences techniques reposent sur un savoir spécifique lié à un métier, les compétences *soft* reposent

**TECH & LEARN****SOMMAIRE**Soutenez-nous sur **tip** *eee* .comTéléchargez les
précédents numéros du MagRH

sur des aptitudes cognitives et comportementales. Les premières s'apprennent, les secondes se développent. Il n'existe pas de référentiel universel des soft-skills, mais les nombreuses recherches menées dans ce domaine permettent de faire ressortir un socle commun de compétences comportementales, relationnelles et émotionnelles recherchées en entreprises. A titre de référence, on peut citer le dernier rapport du forum économique mondial sur les compétences du XXI^{ème} siècle. On y trouve ainsi la pensée analytique et l'innovation, la résolution de problèmes complexes, l'esprit critique, la créativité, l'originalité et la prise d'initiative, le leadership et l'influence sociale, la résilience, ou encore la tolérance au stress et la flexibilité. (Rapport sur l'avenir de l'emploi du Forum Économique Mondial, Octobre 2020). On peut y ajouter les compétences d'adaptabilité, de collaboration, de communication ou encore d'intelligence émotionnelle citées dans une étude LinkedIn de 2021.

POURQUOI SONT-ELLES SI DIFFICILES À DÉVELOPPER ?

Quand on parle de soft-skills, on touche à ce qu'il y a de plus difficile à changer : les états d'esprit et les comportements. Car, contrairement à ce qu'on peut penser, nous ne sommes pas totalement maîtres du jeu.

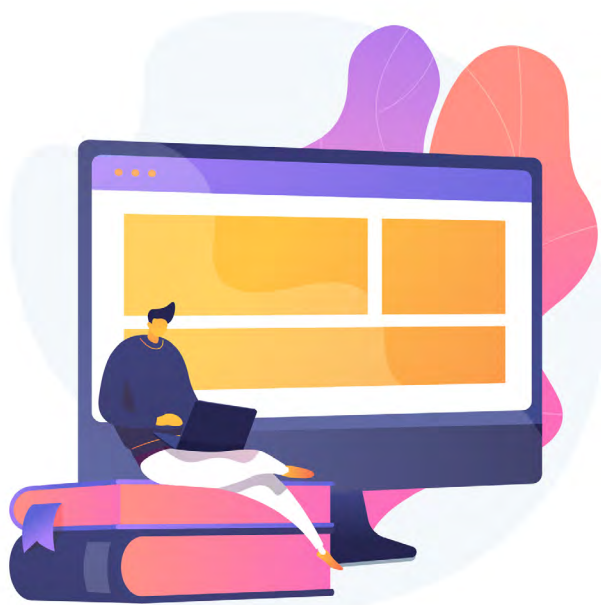
En effet, nous sommes loin d'agir de manière rationnelle et la plupart de nos décisions et actions sont dictées, non pas par un raisonnement logique et contrôlé, mais par nos émotions. Les travaux déjà anciens de Daniel Kahneman, prix



nobel d'économie, ont mis en lumière deux modes de fonctionnement de notre cerveau : un mode automatique et un mode adaptatif. Or, lorsque nous sommes en mode automatique, nous faisons appel à notre mémoire et à nos habitudes. Nous adoptons alors des comportements plus facilement marqués par la certitude, la rigidité, la routine, la simplification ou encore l'empirisme. Nous nous appuyons sur des stratégies pré-organisées pour choisir celles qui nous semblent les plus pertinentes.

A contrario, lorsque nous sortons de ce mode automatique pour nous mettre en mode adaptatif, nous adoptons des comportements marqués par la rationalité, la curiosité, le sens de la nuance, la souplesse contextuelle ou encore la capacité à relativiser. Nous sommes dans une posture d'ouverture, plus à même de relativiser et de voir les nuances.

Dans la pratique, nous agissons la plupart du temps en mode automatique, ce qui est très utile et nous a toujours bien aidé. C'est ainsi que depuis des siècles face à un danger, nous avons le réflexe de fuir ou de nous cacher. Ce mode de fonctionnement nous permet d'être plus rapide et d'économiser de l'énergie. Il a, toutefois, ses limites. En agissant de manière automatique, nous sommes plus facilement victimes de biais cognitifs qui peuvent nous induire en erreur. C'est ainsi que nous pouvons commettre des erreurs de jugements et prendre de mauvaises décisions. C'est ainsi également que, soumis à la force de nos habitudes, nous avons du mal à changer, quand bien même nous savons que cela est nécessaire.



Ainsi, qui n'a pas été pris au piège de ses bonnes résolutions, toujours belles sur le papier mais souvent bien difficiles à tenir ? On sait tous par exemple qu'il est important de manger équilibré pour préserver sa santé. Pour autant, combien d'entre nous craque régulièrement sur un bon plat en sauce ou un carré de chocolat ?

On le sait donc : l'information ne suffit pas à passer à l'action. Cela est d'autant plus vrai dans le domaine de l'apprentissage et plus particulièrement de celui des soft-skills où il s'agit, concrètement, de supprimer certaines habitudes pour en ancrer de nouvelles.

POUR DÉVELOPPER LES SOFT-SKILLS : PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Les sciences cognitives et comportementales, tout en nous éclairant sur nos modes de fonctionnement, nous livrent de nombreux enseignements quant aux mécanismes qui permettent de les déjouer quand ceux-ci nous posent difficulté.

Entre autres figurent le nudge, cette incitation douce qui prend en compte nos biais cognitifs pour nous aider à adopter des comportements vertueux. Le nudge est aujourd'hui très répandu dans la sphère du marketing, de l'économie et même de la politique. Il a été popularisé par Richard Thaler, prix Nobel de l'économie, et Cass Sunstein, juriste et philosophe américain, dans leur ouvrage éponyme. Si, comme nous le savons maintenant, l'Homme n'agit pas de manière rationnelle, il n'en est pas moins prévisible. En s'appuyant sur cette prévisibilité, le nudge permet de contourner les effets négatifs de nos biais. Il nous aide à passer à l'action et à adopter des comportements vertueux. Ils se caractérisent, par exemple, par des signaux ou des messages qui vont inciter à agir dans un sens donné. On peut citer l'exemple connu des stickers en forme de mouches collés dans les toilettes de l'aéroport d'Amsterdam. Apposées à côté du trou, elles incitent les utilisateurs à les viser. Ce nudge a ainsi permis de faire baisser de près de 80% les frais de nettoyage.

Au-delà du nudge, les recherches en sciences cognitives et comportementales ont permis de révéler un certain nombre de leviers pour favoriser les changements de comportements. On peut citer notamment :

- Faire naître l'envie : stimuler la curiosité par la nouveauté,

- Faire tester, expérimenter : par des actions concrètes à réaliser en situation de travail,
- Faciliter l'aide à la réalisation : par des actions simples, faciles à comprendre et à mettre en oeuvre,
- Faire répéter pour créer de nouvelles habitudes,
- Activer les réseaux de la récompense : stimuler la reconnaissance, l'appartenance, la valorisation des compétences
- Activer les neurones miroirs : favoriser l'apprentissage par le partage d'expérience avec des pairs ou encore l'identification à un exemple,
- Valoriser les forces et les talents, pour motiver et engager.

Ces leviers permettent de lutter contre les freins au changement, souvent inconscients, et de stimuler le passage à l'action.

LE DIGITAL : L'OPPORTUNITÉ DE RÉINVENTER LE DÉVELOPPEMENT DES SOFT-SKILLS

Ces recherches et les enseignements que nous en tirons confortent l'importance de repenser la formation en entreprise. Quand il s'agit de développer les soft-skills, les dispositifs traditionnels, ponctuels et théoriques, ne sont clairement plus adaptés. A la formation pure doivent se substituer des dispositifs de développement sur le long terme, appuyés sur des modes expérientiels, qui permettent de tester, de répéter et d'améliorer de nouvelles postures et façons de faire.

Le digital, sur ce point, représente une véritable opportunité. Il permet de créer des dispositifs qui accompagnent en continu un collaborateur, au plus près de son quotidien, mais aussi de manière personnalisée, en tenant compte de ses besoins et de ses préférences. Il permet également de créer du lien et de l'engagement. Associé aux recherches précitées, le digital offre un champ des possibles qui semble illimité pour (re)penser le développement des soft-skills. Mais à une condition toutefois : qu'il soit réfléchi non pas comme un simple outil mais comme une ressource au service de l'ancrage comportemental.

Gophie Cordet



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



FAUT-IL ETRE CERTIFIE POUR ETRE RECONNU ?



JEAN-CHRISTOPHE CHAMAYOU

Lafayette Associés



1/3

68

De l'outil de régulation à celui de la valorisation de son impact La certification, le diplôme est depuis quelques siècles, à tort ou à raison, un outil de reconnaissance de la valeur des individus. Depuis les années 70, il est devenu un outil de régulation et d'orientation... pour devenir plus récemment un possible levier de la transformation des métiers et de l'inclusion... à nous tous de nous en servir.

1. LA CERTIFICATION, UN OUTIL DE RECONNAISSANCE ET DE RÉGULATION :

La France est depuis toujours attachée à ses diplômes. C'est souvent ce qui fait l'attractivité d'un établissement d'enseignement et organisme de formation. Le diplôme est l'outil de comparaison entre salariés, de reconnaissance entre pairs, de recrutement de beaucoup de DRH. Ces dernières années ont été le théâtre de la bataille des titres et libellés : Certifiant, qualifiant, Master, Mastère, Mastères spécialisés, MBA, diplôme, diplôme d'état.... pour attirer à soi un public plus important, voire pour être plus sélectif.

Une note de France Compétences parue le 14 septembre appelle même à la « vigilance sur des informations trompeuses relatives à des formations préparant à des certifications reconnues par l'État ».

La certification, c'est « l'assurance donnée, par écrit, de la vérité d'une chose. En matière professionnelle, le terme recouvre deux réalités : soit il renvoie à une norme technique et aux organismes certifiant les organisations, les produits ou les services (Qualiopi, ISO etc.) ; soit il renvoie à l'attestation d'une maîtrise professionnelle



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





détenue par une personne. » Dans les deux cas, la certification repose sur le principe de l'attestation reconnue par une autorité légitime et extérieure à l'activité. C'est dans ce cadre que ce terme est devenu générique pour regrouper l'ensemble des diplômes, titres, certificats professionnels.

De même que l'usage du terme « Diplôme » peut désigner à la fois le parchemin remis au diplômé, comme un parcours de formation. L'Etat n'ayant plus le monopole du terme depuis l'abrogation de la loi du 4 août 1942, désormais seuls les termes diplômes d'Etat, diplômes nationaux, ou plus récemment « master », « grade de master » sont protégés. Cet enjeu de la reconnaissance des diplômes et certifications, n'est pas nouveau. Depuis 2002, et la création du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), l'Etat et les branches professionnelles ont souhaité réguler le paysage des « diplômes » en sélectionnant ceux qui apportaient de la valeur à l'employabilité. Désormais diplômes, certifications professionnelles, pour être reconnus par l'état (et finançables) doivent rejoindre ce répertoire (RNCP).



Remis dans son contexte historique, et notamment de la loi Delors sur la formation professionnelle (1971) et dont on vient de fêter les 50 ans, et dont deux des enjeux sont l'employabilité et l'individualisation, la reconnaissance des certifications par le RNCP, a été un des premiers outils de la régulation des diplômes. Il permettait d'orienter les financements, de promouvoir ou contrôler certains dispositifs comme l'apprentissage ou la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Dans la lignée de la création du RNCP, nous avons à partir de 2009 le développement significatif des CQP (Certificat de Qualification Professionnelle), diplômes appartenant aux Branches Professionnelles, en 2014, la création de l'inventaire, répertoriant les certifications visant des compétences et plus un métier, la création des blocs de compétences, permettant de découper une certification inscrite au RNCP en blocs de compétences pouvant être individuellement acquis. Enfin la dernière réforme de 2018, transforme l'inventaire en Répertoire Spécifique, et crée la notion d'équivalence entre blocs de compétences et certifications inscrites au Répertoire Spécifique.

Désormais à l'ère de la société des compétences, l'Etat reconnaît comme étant certifiantes les certifications inscrites au RNCP, les blocs de compétences, les certifications et habilitations inscrites au Répertoire Spécifique. Le tout étant régulé par France Compétences et sa commission composée de ministères, organisations d'employeurs, organisations syndicales de salariés et conseils régionaux.

Si à la création du RNCP, la séparation entre certification et dispositif de formation n'était pas évidente, elle est aujourd'hui clairement établie par France Compétence. Pendant longtemps la certification ou diplomation a été la finalité du dispositif de formation, voire de modalités de sélection à l'entrée du dispositif. Ainsi, avant que cela soit clairement régulé par le RNCP, certains établissements d'enseignement ne reconnaissaient l'accès à leur « diplôme » par la VAE et voire l'apprentissage. Ils estimaient que seul leur dispositif de formation permettait de valider le niveau attendu.

Si les certifications inscrites auprès de France Compétences (RNCP et RS) sont le sésame pour beaucoup d'établissements d'enseignement, elle n'est pourtant pas le seul type de certification qui permette la reconnaissance auprès tant des particuliers que des entreprises :

Ainsi on identifie les diplômes et certifications d'établissement, ou d'organisme de formation dont on associe la valeur à la marque ou au contenu. Par exemple, certains DU (Diplôme Universitaire) ne sont pas inscrits au RNCP ou au RS, et pourtant sont délivrés en nombre portés par leur réputation. Certaines certifications (Informatiques par exemple), ont, elles, une valeur d'usage, pour l'entreprise et ses clients, sans pour cela être inscrit dans un des répertoires de France Compétences. On peut aussi noter que certains diplômes ont la force et l'image de leur réseau. C'est par exemple le cas de la « Conférence des Grandes Écoles » (CGE), qui délivre entre autres des Mastères Spécialisés (MS), dont la marque est protégée, et dont certains diplômes ne sont pas inscrits au RNCP. Cela n'empêche pas ces derniers d'avoir une connaissance forte de la part des professionnels.

La reconnaissance des certifications et diplômes n'est pas chose facile...mais qu'en est-il de leurs usages, notamment au regard des dernières réformes.

2. DE LA RECONNAISSANCE À LA VALORISATION

La valeur donnée à la certification dépend souvent de plusieurs éléments : sa notoriété, sa reconnaissance par l'Etat ou un réseau, son dispositif, et l'usage qui peut en être fait.

Nous avons vu que concernant la notoriété et la reconnaissance ce n'était pas si simple. Qu'en est-il de la valeur donnée à son dispositif et son usage ?

La valeur diplôme a souvent été associée à un dispositif de formation, à savoir une durée plutôt longue, un contenu plutôt délivré en présentiel, une sélection tant à l'entrée qu'à la sortie. Tant la réglementation, les innovations pédagogiques, que plus récemment la crise sanitaire sont venues casser ses codes. Des écoles comme 42, Simplon et bien d'autres sont venues apporter de la valeur à de nouveaux dispositifs, plus courts, alternant plusieurs modalités pédagogiques. La loi s'est également mise à la page, en précisant que l'action de formation pouvait également se faire au-delà du présentiel, de façon tout ou partie à distance, et tout ou partie en situation de travail.

Grâce à cette nouvelle définition de l'action de formation, des certifications qui peuvent viser un métier, et/ou des compétences, et se préparer par



de multiples dispositifs comme l'alternance, la VAE, le distanciel.... on peut désormais obtenir en quelques mois, ou à son rythme une certification de niveau 7 (équivalent au niveau master) et sans avoir le Bac. Une hérésie pour certains, un levier indispensable à la progression et la reconnaissance de chacun pour d'autres. La certification valorise un niveau requis de compétences, elle s'appuie sur un référentiel de compétences, de certification, et un jury dont la composition doit donner la caution. Il faut désormais reconnaître que la certification seule, et dissociée de son dispositif de formation, a une valeur de reconnaissance et d'usage.

C'est pour certains culturellement difficile à admettre, mais c'est pourtant une avancée majeure pour l'inclusion, la poursuite et la reprise d'études. La réglementation le permettant, voire l'imposant aux certifications reconnues par l'Etat depuis le décret du 2 avril, les référentiels de compétences et d'évaluation, doivent s'adapter à tous, et notamment aux personnes en situation de handicap.

Quand on évoque les certifications, on évoque, soit la notoriété et son attractivité, et/ou sa prise en charge par un dispositif de financement : le CPF, l'apprentissage... alors que la certification à l'ère de cette nouvelle société des compétences, pourrait être un levier important de la transformation tant sociale qu'économique. Dans un monde en transformation, les certifications accompagnent l'individu dans son parcours professionnel tout au long de sa vie et quelle que soit sa situation. La certification ne doit plus être une conclusion, mais un point de départ.

Jean Christophe Chamayon



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



DIGITALISER DURABLEMENT LE PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPETENCES AVEC UNE SOLUTION SPECIALISEE



ALEXANDRE ROUSSEL

Head of marketing at TestWe
testwe.eu/fr/



1/3

Il est désormais bien admis que le distanciel ouvre de nouvelles portes aux processus de recrutement et aux sessions de validation de fin de formation. Maintenant que toutes les entreprises s'y sont mises, comment faire en sorte que cela dure, et avec de la valeur ? Les outils spécifiques comme TestWe ont pensé à tout, et proposent des solutions sur-mesure pour les RH comme pour les certifications.

Ce constat, tout le monde l'a dressé depuis 2020 : les évaluations de fin de formation et les entretiens d'embauche à distance ont pris de plus en plus de place avec les contraintes posées par la crise sanitaire. La digitalisation des process, qu'elle soit déjà bien engagée ou encore à l'état de projet dans certaines organisations, est devenue une réalité contrainte et forcée. Et demain ? Les spécialistes s'accordent pour dire qu'elle pourrait bien devenir la norme. Entre opportunités nouvelles et gain de temps et de productivité, les évaluations et validations de compétences à distance ont un bel avenir devant elles.

MIEUX ÉVALUER POUR ÉVITER LES ERREURS DE CASTING

Dans le cas des processus de recrutement, l'entretien en visio auquel l'on pourrait reprocher le manque de contact humain présente en fait bien des atouts. Géographiques d'abord, en permettant d'embaucher au-delà du bassin d'emploi local habituel, et en limitant les déplacements « inutiles » (en plus, c'est bon pour l'empreinte carbone). Le distanciel lève la barrière du candidat qui ne serait pas en mesure de se déplacer dans les locaux ou qui hésiterait à venir rencontrer un recruteur. Pour l'entreprise, c'est d'autant plus de nouveaux talents potentiels à découvrir. La transformation digitale des processus de recrutement constitue enfin une opportunité de proposer plus souvent, voire systématiquement, des tests aux candidats : test de personnalité, évaluation des soft skills, validation des compétences techniques, niveau en langues étrangères, etc. Un bon point pour éviter les erreurs de casting.

Pour les formations et leurs sessions de validation, les parcours dématérialisés sont amenés à devenir pérennes pour des raisons similaires. En plus du gain de temps, le

69





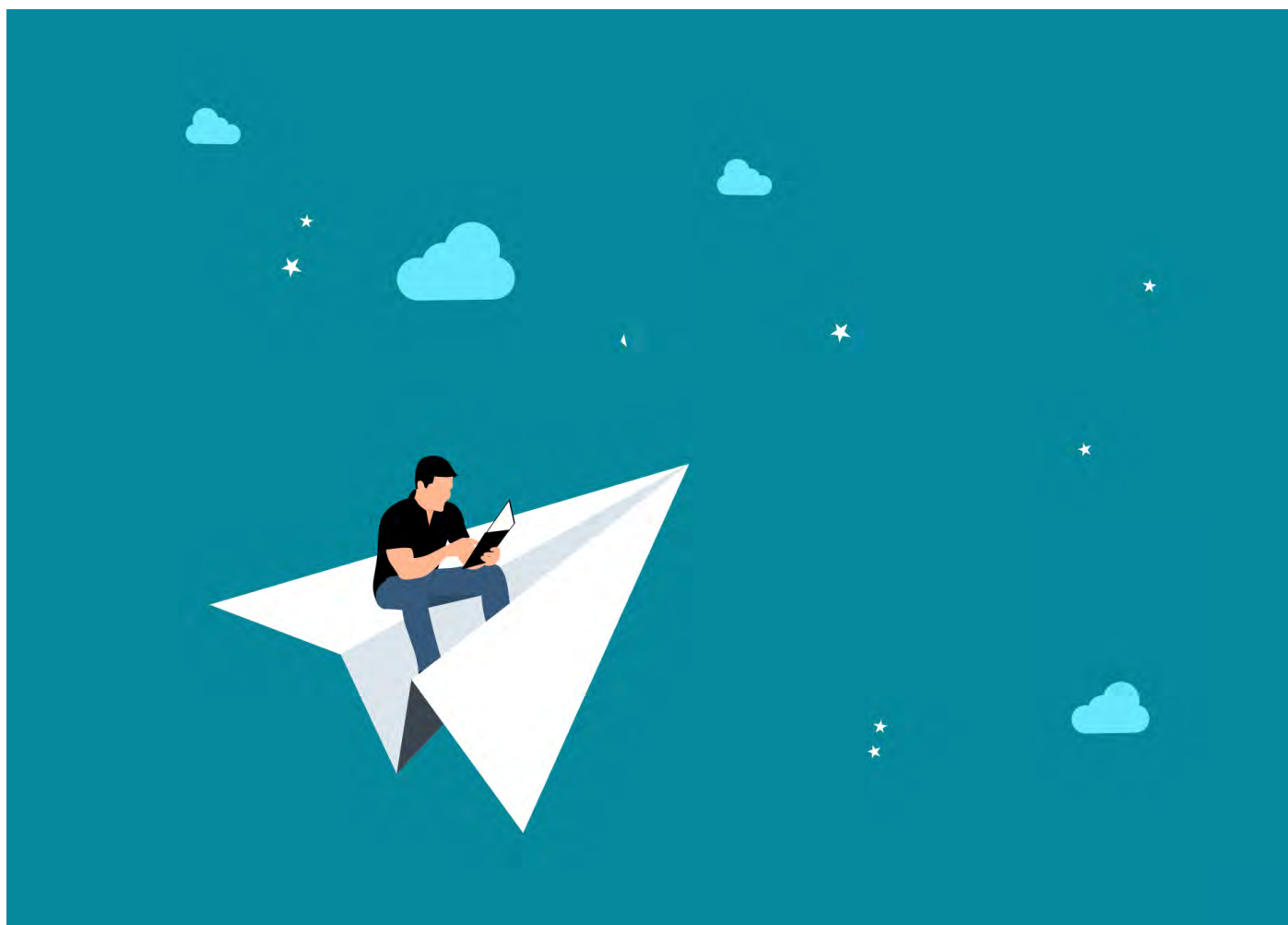
distanciel a cet avantage qu'il limite les coûts. Il n'est pas forcément nécessaire de réserver des salles de formation ou des hôtels pour les stagiaires qui peuvent suivre les modules d'enseignement depuis le lieu de leur choix. De la même façon, les nouveaux acquis peuvent être validés à distance sans stress et dans un environnement sécurisé. Mais pour ce faire, encore faut-il se munir des bons outils.

LES SOLUTIONS D'ÉVALUATION À DISTANCE TÉLÉSURVEILLÉES APPORTENT DES RÉPONSES À DE NOUVELLES PROBLÉMATIQUES

À nouveaux process, nouveaux enjeux et nouvelles problématiques. Comment être sûr qu'un candidat ne triche pas pendant un test ou une évaluation lorsqu'il est seul derrière son écran ? Comment gérer la question sensible des données personnelles avec la télésurveillance ? Quid de la fracture numérique si le candidat ne possède pas d'ordinateur chez lui ? Est-ce que ça va prendre du temps ? Coûter cher ? Toutes ces interrogations bien légitimes, les solutions spécialisées d'examen comme TestWe les ont

anticipées et intégrées à leur fonctionnement. Aussi la technologie anti-fraude s'impose-t-elle déjà comme une première réponse. TestWe propose un dispositif basé sur l'identification des candidats et une surveillance par prise de photos pendant l'évaluation, pour garantir son intégrité et sa fiabilité. C'est le principe de la télésurveillance. Concrètement, le recruteur est assuré qu'il évalue la bonne personne, et dans des conditions équivalentes à celles d'un test en présentiel. Cette technologie est admise par la CNIL, qui a dû se prononcer sur le sujet et qui estime qu'un tel mode de surveillance n'est pas disproportionné au regard des réglementations en vigueur.

En réglant d'emblée les questions de confidentialité et de risque de triche, les équipes RH et les responsables de formation peuvent se concentrer sur le cœur de leur métier. Disposer d'un outil comme TestWe permet de systématiser le passage de tests dans un process de recrutement pour mieux repérer les nouveaux talents et les meilleurs candidats. Pour une session de formation, c'est un gage de qualité et l'assurance de retombées positives.



OPTIMISER L'ORGANISATION DES ÉVALUATIONS ET POSER UN CADRE RASSURANT POUR LES CANDIDATS

Bien sûr, l'élaboration de tests ou d'entretiens d'embauche à distance ne s'improvise pas. On imagine bien volontiers la quantité de travail en amont puis de correction que ce mode de fonctionnement représente. Un outil comme TestWe est une aide précieuse pour une organisation efficace. Toutes les catégories d'évaluations sont entièrement personnalisables et peuvent être construites au moyen de banques de questions. Même le mode de correction est intelligent, au moyen de consignes communes et/ou automatiques. L'environnement est sécurisé pour le candidat ou le stagiaire en formation, les évaluations sont bien organisées, sans source de stress supplémentaire, et les correcteurs gagnent du temps. Au final, tout est plus simple pour tout le monde.

Pour le candidat, le passage de tests à distance dans un cadre bien établi, en particulier lors d'un processus de recrutement, est aussi un point rassurant sur la capacité d'adaptation et de digitalisation de l'entreprise. S'il devait être amené à télétravailler, à manipuler des outils numériques collaboratifs, à utiliser des documents dématérialisés, son potentiel futur employeur a déjà montré qu'il était capable de s'organiser, et de mettre en place des solutions simples, fiables et accessibles à tous. Vous avez dit marque employeur ?

D'un autre côté, même si l'on peut penser que toute personne possède un ordinateur, le taux d'équipement a plutôt tendance à baisser dans la population générale depuis plusieurs années : 76 % de la population de 12 ans et plus disposait d'un ordinateur à domicile en 2019 contre 83 % en 2013 d'après le baromètre numérique de l'Insee. Selon cette même source, le taux d'équipement en smartphones s'élève à 77 %, et à 42 % pour les tablettes. Pourquoi ces chiffres ? Pour montrer que la fracture numérique ne doit pas être négligée. Et ça aussi, les outils comme TestWe l'ont anticipé : les évaluations sont accessibles depuis plusieurs supports à la convenance du candidat, elles se déroulent sans connexion Internet, et les tests peuvent avoir lieu en présentiel. À chaque problème sa solution.

Une autre question enfin, et pas des moindres : l'investissement vaut-il le coup ? Qu'il s'agisse de

temps ou d'argent, la mise en place d'une solution d'évaluation télé-surveillée représente évidemment un certain coût. Mais il faut bien garder à l'esprit que les outils gratuits ne le sont jamais complètement, ou alors ils ne présentent pas le même niveau de performance, notamment en matière de sécurité. Le recours à une solution spécifique et payante est un choix qui fait ses preuves sur le long terme, et ça tombe bien, puisque ces pratiques sont amenées à durer. Et les entreprises les mieux préparées sont celles qui vivront le mieux cette transformation digitale.

L'E-EXAMEN PERMET AUSSI DE RASSURER SUR LA VALEUR DES DIPLÔMES

Une solution d'e-examen comme TestWe s'adresse aussi aux universités et grandes écoles, et bon nombre d'entre elles l'utilisent déjà pour faire passer des contrôles de connaissances télé-surveillés, aux étudiants qui vivent à l'étranger par exemple. Pendant les périodes de confinement, le recours aux évaluations en distanciel a bien sûr explosé ; et les établissements d'enseignement supérieur ont dû eux aussi s'adapter, avec les mêmes contraintes de risque de triche, de confidentialité, de fracture numérique, de coût et d'organisation. Et avec d'autres atouts : un coup de jeune pour les examens et une reconnaissance de plus pour les diplômés.

Car l'usage d'un outil spécifique d'évaluation à distance ne présente pas qu'un intérêt pour les équipes pédagogiques. Pour un recruteur, savoir qu'un e-examen télé-surveillé a pu se tenir dans de bonnes conditions en dit long sur la réputation et la crédibilité d'un établissement, et donc sur la valeur d'un diplôme. Pour un étudiant, pouvoir passer son examen sans risque de dévalorisation de son travail est un pas de plus vers l'employabilité.

Alors, rendez-vous dans 10 ans ou peut-être même avant, avec moins de papier et plus d'évaluations dématérialisées. Et avec une autre interrogation : cette évolution ne risque-t-elle pas de dénaturer les liens humains ? À chaque entreprise et organisme de formation de lever ce dernier frein.

Alexandre Roussel



TECH & LEARN



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



DEVELOPPER SES COMPETENCES MANAGERIALES POUR MANAGER DANS L'INCERTITUDE.



JONATHAN KRAEMER

Directeur, Human Matters



1/3

70

La crise du Covid-19 aura fait passer l'acronyme VUCA d'un concept abstrait à une réalité tangible. Après avoir longtemps parlé de l'incertitude comme du totem qui devait motiver les transformations, celle-ci s'est invitée aussi bien dans nos vies personnelles que professionnelles. Pour s'adapter, les collaborateurs de l'entreprise ne peuvent plus miser uniquement sur leurs savoir-faire. Ils doivent développer leur intelligence relationnelle pour activer le potentiel d'évolution de leurs équipes et ainsi s'épanouir dans l'incertitude.

Une enquête révèle que si certains managers ne sortent pas indemnes de la crise sanitaire, avec 56% des managers en détresse psychologique, d'autres se sont épanouis. C'est ce que montre une étude menée auprès de 24 PME de la Région AURA, plusieurs dirigeants ont su renouveler leur pratique managériale pour insuffler dans leurs collectifs des dynamiques positives d'adaptation et d'innovation. En d'autres termes, ils se sont révélés être antifrágiles.

Pour devenir antifrágiles, les managers vont devoir apprendre encore et encore, voire toujours. «Il n'y aura plus vraiment de formation dispensée une fois pour toutes tant les évolutions seront rapides. Il faut d'ores et déjà intégrer que la volonté d'apprendre sera une compétence clé à l'avenir», analyse Olivier Fronty, président de Humans Matter.





- « Construire des récits » : développer des intrigues qui créent des ponts entre des éléments différents, suscitent des attentes, orientent vers l'action. Les récits dessinent des futurs souhaitables qui favorisent l'engagement, surtout lorsqu'ils sont co-construits.
- « Créer du sens commun » : identifier les croyances, les symboles, les représentations mentales de chacun, distinguer celles qui convergent et celles qui divergent, puis créer de nouvelles représentations mentales collectives.

Les managers qui s'épanouissent replacent ainsi l'humain, ses besoins essentiels et l'environnement au centre de leurs activités. Ils saisissent l'opportunité d'instaurer des changements profonds qui permettront une reprise durable de leurs activités tout en s'engageant dans les évolutions nécessaires avec un collectif élargi au-delà de leur équipe naturelle.

DES EXPÉRIENCES APPRENANTES

Pour amorcer une évolution durable des pratiques managériales Humans Matter propose aux managers des expériences apprenantes construites par l'ingénierie cognitive. Ces expériences alternent deux types de temporalités. Tout d'abord, des moments synchrones dédiés à l'ancrage théorique, à la transmission de connaissances, à la réflexion commune autour de leurs rituels, et à l'intelligence collective pour faire émerger de nouvelles pratiques. Ensuite des moments asynchrones propices à la réflexion individuelle, à l'introspection, à l'approfondissement des connaissances acquises durant les séances, pour se les approprier en les appliquant dans leur vie quotidienne.

Afin d'appréhender ces dimensions, monter en compétences et acquérir des métacompétences, Humans Matter intègre au fil des parcours de formation des produits digitaux comme WeSuccess, une plateforme de co-développement qui permet de capitaliser sur l'intelligence collective pour trouver ensemble des réponses aux enjeux des managers. D'autres produits peuvent compléter ces dispositifs comme Twincorp qui offre un accompagnement personnalisé aux managers animés par des coachs formés aux approches du design cognitif.

Jonathan Kraemer

DÉVELOPPER LES MÉTACOMPÉTENCES

"Le manager antifragile s'appuie sur 4 métacompétences qui seront ses guides d'action pour activer le potentiel d'évolution de ses équipes. Elles peuvent s'acquérir dans nos formations en développement personnel, relation client, leadership et apprentissages" nous indique Jonathan Kraemer, Designer Cognitif chez Humans Matter.

Le manager antifragile se concentre tout d'abord sur le soin porté à chacun au sein de son équipe, et à la communication, grâce à 2 métacompétences qui favorisent l'entraide :

« Prendre soin de » : observer, décrire et évaluer la qualité des interactions au sein de son équipe, puis créer de meilleurs équilibres socioprofessionnels.

« Evoluer vers des réseaux collaboratifs » : communiquer au delà de son équipe naturelle pour mobiliser des réseaux de compétences en s'assurant que chacun dispose des informations et connaissances lui permettant de réaliser ses missions,

Puis il se focalise sur la motivation et le sens au sein de ses équipes grâce à 2 métacompétences qui lui permettront de donner de la perspective à l'incertitude :



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

FUTURE OF LEARNING



ENGAGEMENT ? ET SI ON SE FAISAIT UN PEU CONFIANCE...



ANNASUCHODOLSKI

Fondatrice abby. Les parcours tutorés à distance
Formatrice-Coach compétences managériales et
relationnelles



1/3

71

Je n'ai pas demandé cette formation... « Je ne sais pas pourquoi je suis là ». « Mon chef m'a inscrit ». « Il fallait choisir une formation » ... Autant de freins à se mobiliser et s'engager. Et si, avec quelques ingrédients simples, il en était autrement ? Créer les conditions de l'engagement permet de multiplier les résultats positifs, voire les performances. Dans une relation, chacun est 100% responsable de ce qui s'y passe. Autant l'apprenant que le formateur.

L'engagement est ainsi défini : « action de se lier par une promesse ou une convention ».

Dans un article récent, Maurice Thévenet évoquait ainsi l'engagement : « « Engagement » veut aussi dire « fiançailles » en anglais, cela traduit ce processus de connaissance mutuelle, de découverte, d'apprentissage qui fait aussi partie de la relation... La question n'est pas tant de développer l'engagement des autres que de s'interroger sur le moyen de faciliter ce processus de découverte et d'apprentissage. »

En tant que « formateur », nous avons donc tout pouvoir pour développer ces processus qui conduisent à l'engagement mutuel même si l'avant et l'après nous échappent généralement :

- l'identification du besoin
- le délai entre l'expression du besoin et l'entrée en formation
- le soutien, l'encouragement et la valorisation après la formation





On parle souvent du rôle du hiérarchique comme chaînon indispensable de l'efficacité d'une formation. C'est tout à fait juste mais pas tout à fait indispensable. Un adulte qui a envie de pratiquer la guitare n'attend pas de soutien ou de valorisation d'un hiérarchique. Il est motivé et cela lui suffit à prendre ses leçons toutes les semaines, répéter et progresser. Sur la base d'un objectif clair, on peut tout à fait faire confiance à chacun pour cheminer vers sa réalisation.

Robert-Vincent Joule, professeur de psychologie sociale de l'Université de Provence, liste cinq facteurs clés pour l'engagement.

1. IMPOSER NE MÈNE À RIEN

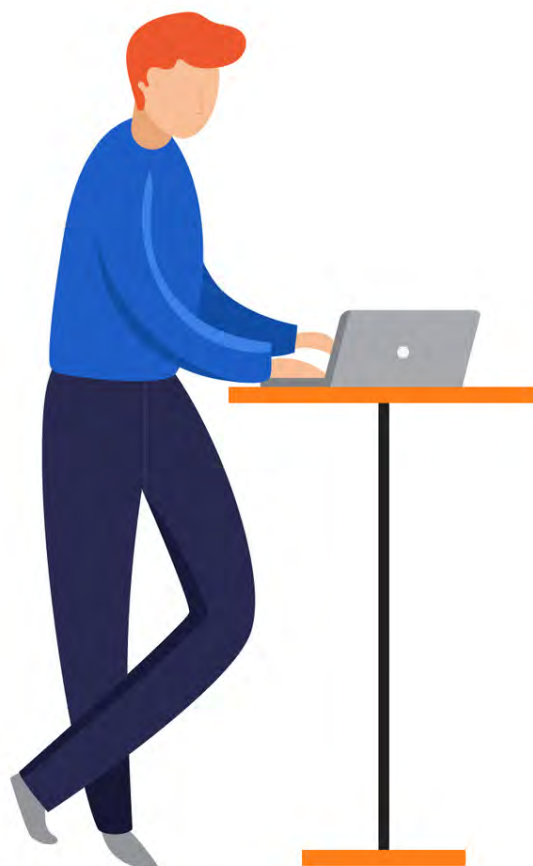
Et si accueillir les apprenants dans une formation consistait à leur donner l'envie d'avoir envie. Pour ceux qui sont arrivés « par défaut », nous les laissons libres de quitter la formation si l'étincelle ne s'est pas faite dans les 15 premières minutes. Parce que nous leur faisons confiance pour utiliser leur temps précieux à reprendre leur travail. Jusque-là, personne n'est parti.

2. TROP D'INFORMATIONS « PLAQUÉES » RENFORCENT LA CONNAISSANCE OU UNE OPINION MAIS NE GARANTISSENT AUCUNEMENT UN CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Les adultes en formation recherchent des solutions concrètes. Dans le domaine des compétences relationnelles et managériales, la question de la dose et de la granularité des apports théoriques sont toujours délicates. Intervenant dans les sciences dites non-exactes, il faut rapidement donner accès à des méthodologies ou des outils pragmatiques en posant un cadre clair (règle des 3P - Protection, Permission, Puissance par exemple qui opère parfaitement en binôme de pairs où la confiance est plus rapidement installée).

3. CHACUN DOIT POUVOIR DÉCIDER LIBREMENT D'ÊTRE ACTEUR DU CHANGEMENT

Comme le dit Jérôme Barrand, responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations de Grenoble Ecole de Management : « nous agissons en fonction du contexte, de nos savoir-faire et de notre personnalité ». Chacun a développé une agilité d'apprentissage, en particulier lors des interactions avec son entourage professionnel (les apprentissages informels). Sur cette base, il est



donc aisé de faire confiance à chaque apprenant en interpellant ses compétences inconscientes pour avancer vers un objectif individualisé. Acteur de son parcours de formation, et donc du résultat, l'apprenant s'engage selon ses moyens, ses contraintes et son potentiel de développement.

4. LES ACTES PRÉPARATOIRES SONT DÉCISIFS, QUELLES QUE SOIENT LEUR TAILLE OU LEUR DENSITÉ D'EFFORT

D'un côté, le cadre, la granularité des contenus et la clarté des consignes de mise en situations réelles concourent à renforcer la confiance en ses capacités de progression. De l'autre, l'expérimentation concrète et le constat de résultats rapides ancrent la confiance en soi et envers les autres. Les apprenants sont responsables de leurs expérimentations. En tant qu'adultes, on peut leur faire confiance sur la capacité à s'auto-diriger et ils peuvent nous faire confiance pour travailler avec eux leurs retours d'expériences.

L'engagement se maintient, voire se renforce, par le constat des progrès et les impacts positifs consécutifs aux expérimentations.



5. L'IDENTIFICATION DE L'ACTION DOIT ÊTRE PARTAGÉE

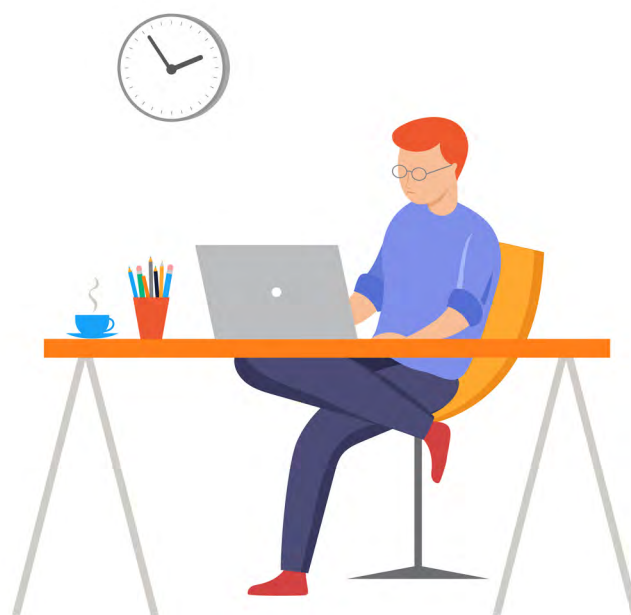
Si on appuie l'apprentissage sur des situations de travail réelles, force est de constater que l'engagement est assez robuste. Pour cela, le questionnaire d'entrée en formation est un premier levier. Au-delà de la déclaration d'un niveau d'entrée, il permet à l'apprenant de positionner ses priorités de développement par sous-compétences d'une part et d'identifier la ou les situations professionnelles sur lesquelles il veut agir d'autre part. L'échange avec le « formateur » permet ainsi de partager le sens de son engagement par l'apprenant et réciproquement.

Appelant et faisant confiance à la bonne volonté, laissant les apprenants libres de choisir de faire certaines activités en autonomie (ou pas), le fait de formuler des engagements réciproques (apprenants – collectif - formateur) consolide l'émulation et la complétion. Depuis 2 ans, nous n'avons constaté aucune défection sur nos parcours (étalés sur 2 à 3 mois, le taux de complétion est de 100%).

Revenons maintenant au rôle du manager. Dans de nombreuses entreprises, beaucoup de tâches, anciennement dans les mains des équipes dites « support » leur ont été transférées, sans parler de la place croissante des reportings. Concernant la formation, si elle est bien « raccrochée » à une volonté de faire évoluer quelque chose (des connaissances, des pratiques, un geste métier, un comportement) dans un contexte professionnel précis, et si on établit un rapport de confiance, seuls 3 temps forts (et très peu consommateurs de temps) suffisent :

- Avant : reconnaître la pertinence du besoin pour la personne et pour l'entreprise avant la formation
- Pendant : faciliter le changement de pratique pendant et après (acceptation de l'« à peu près » voire de l'erreur temporaire)
- Après : encourager, valoriser et aider à capitaliser sur les progrès accomplis

L'engagement est un effort. Etre au clair sur les raisons de produire cet effort (le sens) et sur les promesses réalistes qu'il pourrait engendrer (l'objectif individualisé) sont deux piliers de l'engagement. Le 3e pilier est complexe. Il recèle les règles de vie en formation, l'émulation collective, le temps de comprendre, de s'approprier et d'expérimenter (pour ne pas avoir à faire le saut



de Tarzan), la qualité d'écoute et d'interactions du formateur. Autant de paramètres dans l'équation des « fiançailles ».

Etre en confiance, se faire confiance, avoir confiance, voilà un trépied solide pour l'engagement des apprenants comme des formateurs.

L'engagement des collaborateurs, en formation ou ailleurs, est un sujet plus large qui appelle d'autres questions. 2020 et 2021, avec leurs mois de télétravail forcé, ont démontré que l'engagement était au rendez-vous chez beaucoup d'entre eux. Pour les autres, les réponses ne sont pas logées dans la formation.

Et comme dirait Maurice « les 2 dimensions habituelles de l'engagement (le besoin de performance et le management par objectifs) sont un mauvais plan. La raison en est que l'on réduit la question de l'engagement à ces deux dimensions, on en fait un plan, on croit que la terre est plate ».

Anna Guichardot

TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



FORMATION PROFESSIONNELLE, NE NEGLIGEZ PAS L'EVALUATION !



CHRISTOPHER SULLIVAN

Directeur Général
ICDL France



1/3

72

La réussite d'une formation se prépare soigneusement, et il ne faut surtout pas négliger l'étape préalable de l'évaluation du besoin et du niveau réel du salarié. Cela permet d'éviter bien des erreurs d'aiguillage, liées aux biais de perception, tant du DRH que du salarié. On croit maîtriser une compétence, alors que ce n'est pas tout à fait le cas, et les failles ne sont pas toujours là où on les attend. L'évaluation permet de prendre des décisions, qui peuvent être délicates, avec des éléments objectifs, ce qui apaise les relations dans l'entreprise.

Le secteur de la formation professionnelle a beaucoup évolué ces dernières années, avec une meilleure sélection des organismes et des conditions d'agrément renforcées.

Cela est une bonne chose, car cela renforce la qualité des formations, mais il ne faut pas relâcher la vigilance. En effet, si la norme Qualiopi impose une évaluation, elle ne donne aucune indication sur la manière dont celle-ci doit être effectuée. Il est essentiel, pour la réussite de la formation, de bien évaluer les besoins du salarié en amont, et en aval, tirer le bilan de ce que la formation a apporté.

Cette étape ne doit pas être négligée, avec deux impératifs, qu'elle soit menée par un organisme indépendant de ceux qui proposent les formations (pour des raisons déontologiques et d'objectivité) et qu'elle soit factuelle, sur la base de tests et pas sur une base déclarative du DRH ou du salarié.





ATTENTION AUX BIAIS DE PERCEPTION

En amont, il faut se méfier des biais de perception, que ce soit chez le salarié ou le responsable RH. Souvent, on croit savoir, on pense maîtriser une compétence, ce qui est parfois loin d'être le cas. Nombre de salariés ont pu constater, lors des différents confinements, que leurs compétences numériques n'étaient pas aussi solides qu'ils le pensaient. Combien d'entre eux ont réussi à fonctionner efficacement de chez eux, à commencer par la simple utilisation des outils de visioconférence ? Combien se sont rendus compte que sans l'aide informelle de leurs collègues, présents dans le même bureau, ils étaient perdus dès qu'ils sortaient de leur zone de confort ?

L'exemple le plus souvent rencontré en centre de formation sont les personnes souhaitant aller directement en formation avancée, car elles utilisent l'outil en question depuis de nombreuses années, mais ne connaissent pas la sémantique ou certaines fonctionnalités de base. Disposer d'un vocabulaire commun est essentiel pour transmettre le savoir. Il est parfois difficile de faire admettre aux personnes qu'elles ne disposent pas des prérequis pour accéder à une formation. Dans ce cas, l'évaluation indépendante et objective joue le rôle d'arbitre anonyme, car ce n'est pas une personne qui juge, mais un standard systémique.

Les responsables RH peuvent aussi être en décalage par rapport à la réalité, en particulier sur le nombre d'heures réellement nécessaires pour acquérir certaines compétences, sous-estimant l'ampleur du besoin. Avant de valider le principe d'une formation, mieux vaut vérifier le nombre de jours d'absence qu'elle pourrait entraîner, cela évite les surprises désagréables.

Une évaluation correcte du besoin de formation par le DRH peut lui servir de levier pour son choix d'accorder, ou pas, le principe d'une formation ou pour hiérarchiser les demandes. C'est encore plus utile quand il faut décider d'abonder, ou pas, le compte formation du salarié, l'enjeu financier pouvant parfois être important. Bien des conflits et des rancœurs peuvent être évités, si le DRH peut appuyer ses refus sur des éléments objectifs.

Il peut aller plus loin, et mettre en place des évaluations généralisées dans l'entreprise pour lui permettre d'identifier des besoins qui étaient jusqu'alors inconnus par le DRH, ou même par les collaborateurs. Cela peut être très utile, lors de la

mise en place d'un nouvel outil informatique, de s'assurer que les salariés sont à même d'en tirer le meilleur usage.

UN APPORT PSYCHOLOGIQUE ESSENTIEL

Il ne faut pas négliger l'apport psychologique, pour le salarié, de voir sa compétence officiellement reconnue. La France reste un pays encore très marqué, culturellement, par l'importance donnée aux diplômes et aux titres officiels. Les certifications professionnelles ont, depuis quelques années, pu bénéficier d'une reconnaissance plus accrue au travers de la création d'un « Répertoire Spécifique » dédié, administré par France Compétences.

Parfois, l'évaluation peut se suffire en elle-même, pour se rassurer sur des connaissances déjà acquises, "sur le tas". Cette forme allégée de bilan de compétences peut être une bonne chose, en soi, sans que cela débouche immédiatement sur une formation, ou soit motivée par un souhait de changer d'orientation professionnelle. Cela peut faire naître des idées et des envies, qui peuvent mettre du temps à germer, et finalement déboucher plusieurs mois, voire plusieurs années après. Il faut parfois laisser au salarié le temps de mûrir son projet, ou tout simplement de prendre conscience et d'admettre qu'il a besoin d'une formation.





Permettre au salarié de savoir où il en est peut le rassurer et le motiver, car il sait exactement où il doit porter son effort, et peut mesurer ce que l'on attend de lui. Cela peut réduire la pression qui pèse sur les salariés, qui ont parfois des injonctions "à la réussite" d'une formation (que cette pression soit mise par l'entreprise, ou par le salarié lui-même).

Mais au-delà d'une évaluation « informative » ou « formative », l'évaluation certificative permet de formaliser, au regard de tous, du niveau de compétences d'un individu, tout en lui accordant une reconnaissance officielle. Cette valorisation confère une plus grande confiance en soi, voire une fierté, qui contribue au sentiment d'être efficace et utile à l'entreprise.

UNE GARANTIE DU BON DÉROULEMENT DE LA FORMATION

Cette étape peut donc jouer un grand rôle sur la motivation du salarié qui entre en formation. Elle le rassure sur son niveau, et lui permet d'objectiver ses besoins. C'est un levier capital pour la réussite d'une formation.

Faire intervenir un tiers permet de dépassionner les échanges entre salariés et DRH, où chacun

arrive à des perceptions différentes, et donc des divergences dans l'appréciation des besoins.

Une bonne évaluation du niveau du salarié permet de mieux calibrer le besoin, et surtout, bien choisir le niveau. Placé dans un groupe "débutant", un salarié ayant quelques compétences va vite s'ennuyer, et n'apprendra finalement pas grand-chose. A l'inverse, dans un groupe trop fort, il peut décrocher, ou retarder la progression de l'ensemble du groupe.

Enfin, effectuer une évaluation pré-formation et post-formation permet d'avoir une appréciation de la progression du salarié, et des compétences acquises grâce à la formation. Au regard des investissements parfois engagés, un outil d'analyse du retour sur investissement ou du retour sur objectif est nécessaire. Cela confirme au DRH le bien fondé d'une formation et constitue une sorte de "juge de paix" pour les organismes de formation. Ceux qui sont performants pourront s'en prévaloir dans leur communication et auprès des commissions administratives qui délivrent les agréments.

Christopher Sullivan



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN

FUTURE OF LEARNING



OPTIMISER L'IMPACT D'UN DISPOSITIF DE FORMATION



GAELEBASSUEL

Fondatrice & CEO de YesWeShare



1/3

73

Il y a 3 facteurs déterminants dans l'efficacité d'un dispositif d'apprentissage : l'expertise des contenus, leur format et leur vecteur de diffusion. Je propose ici une synthèse des constats et expériences issus de mes 12 années de direction d'un organisme de formation puis des 4 dernières années à la recherche permanente du meilleur moyen d'aider les entreprises à inscrire leurs collectifs de travail dans une démarche profonde de transformation.

UN IMPÉRATIF : ÊTRE AGILE ET INNOVANT, SAVOIR SE FORMER ET SE TRANSFORMER

Jamais on a autant parlé de la nécessité pour les individus comme pour les organisations de savoir s'adapter, d'être agile, d'être innovant. Ce qui implique de s'inscrire dans une démarche d'apprentissages continus.

Or, on sait tous à quel point c'est un enjeu complexe et coûteux.

Pour y répondre, les entreprises ont traditionnellement recours à des opérations assez ponctuelles comme des ateliers ou des formations, à des modules e-learning souvent coûteux... Mais ce qui nous remonte, c'est que les





retours sont souvent en deçà des attentes surtout dans la durée.

Pour comprendre pourquoi, il faut se pencher sur ce que les sciences cognitives appellent la courbe de l'oubli. En moyenne, on a déjà oublié 50% des informations après 10 minutes, 70% après 24 heures. Une semaine après la transmission d'un apprentissage, c'est 90% des informations qui sont oubliées. Une des solutions face à ça, c'est l'apprentissage continu et le micro-learning, qui est basé sur des séries de contenus courts mais répétés. Avec un processus de rappels réguliers, on parvient à neutraliser ce processus d'oubli et à créer une véritable courbe d'apprentissage.

Et s'il y a une chose que j'aimerais transmettre à travers cet article, c'est en quoi il est une clé pour déclencher et soutenir une transformation massive chez vos collaborateurs et devenir une organisation apprenante. Le micro-learning : l'efficacité du fractionnement des moments d'apprentissage digital. Nouvelle formule d'apprentissage aujourd'hui en plein essor, le micro-learning offre une solution innovante aux entreprises pour ancrer les connaissances des apprenants. La recherche pédagogique démontre que le taux d'attention d'un individu chute brutalement après dix minutes. Ce sont donc les premières minutes, et plus particulièrement les cinq premières, qui offrent le meilleur taux d'attention et d'appropriation.

Le micro-learning consiste en de courtes « capsules » d'apprentissage de 2-3 mn en moyenne. Ces capsules sont interactives, multimédia (texte, images, son, vidéo, quizz) et différenciées en fonction des caractéristiques initiales de l'apprenant et des réponses qu'il apporte au fur et à mesure des modules.

A cette caractéristique de durée très courte, le micro-learning associe la répétition, facteur d'ancrage mémoriel. Il peut être couplé au « mobile learning », le smartphone étant un support facilitant encore davantage l'accessibilité aux contenus. Selon une étude récente, nous consultons en effet notre smartphone 221 fois par jour en moyenne ! Tout le défi du mobile learning est donc de faire de cette habitude une occasion répétée d'apprentissage. Savoir trouver son audience : le bon contenu n'est rien sans le bon canal. Mais les solutions micro-learning se heurtent elles-mêmes à un frein de taille : comment trouver le bon canal pour diffuser ces contenus ?

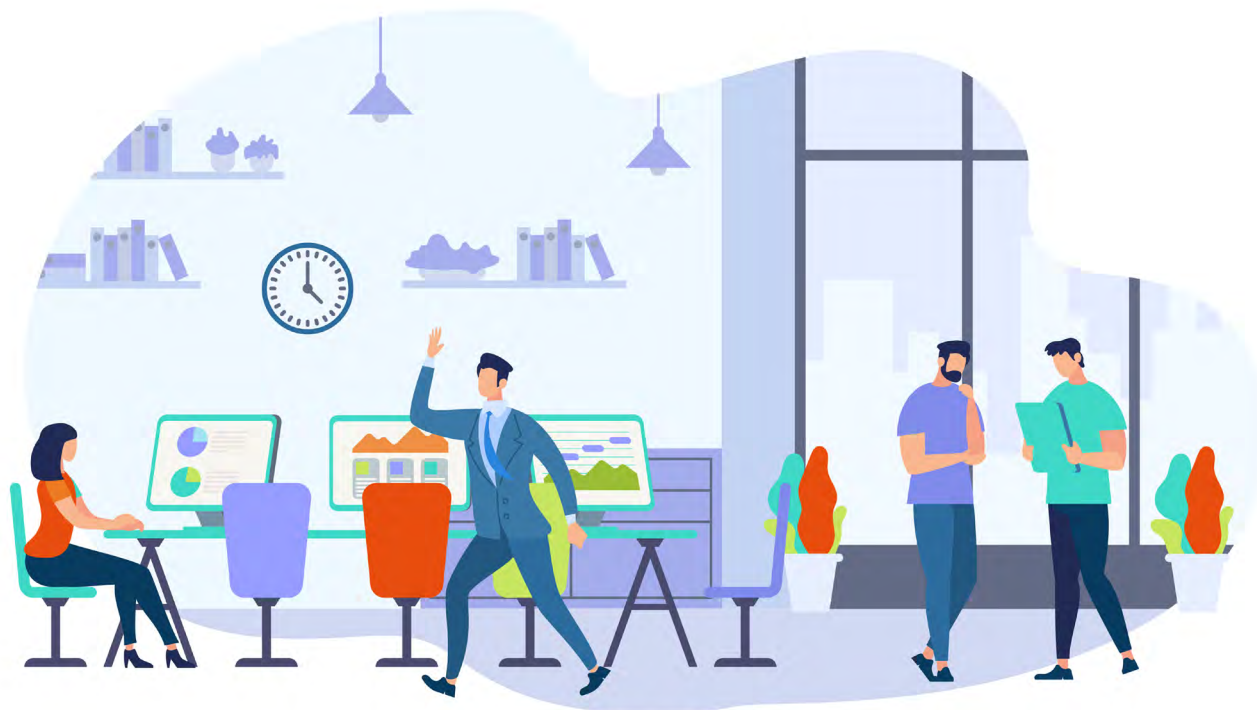
Je dois vous avouer une chose. Jusqu'à il y a 3 ans, j'étais très sceptique quand on me parlait de chatbots, ces petits robots qui papotent et qui nous proposent par exemple de nous aider à réserver notre billet de train ou à trouver une information ...

J'étais sceptique et puis j'ai changé d'avis. J'ai changé d'avis car j'ai réalisé que les chatbots peuvent être beaucoup plus qu'une simple « FAQ améliorée ». Notamment, ils peuvent être le parfait canal pour transmettre des informations et diffuser des contenus, libérer toute la puissance transformatrice du micro-learning, SOUS CERTAINES CONDITIONS :

- 1 On n'a pas besoin de mode d'emploi car le mode conversationnel est le plus intuitif qui soit MAIS il ne faut pas générer une expérience décevante avec un chatbot qui ne comprend rien à ce qu'on lui dit ou avec des contenus indigestes.
- 2 On peut les positionner dans de multiples environnements pour être au plus proche des usages MAIS on doit pouvoir faire ça de façon rapide, facile et sécurisée, en plug and play, pour que le projet soit léger pour les DSI.
- 3 Ils donnent des réponses instantanées aux utilisateurs MAIS ils doivent aussi pouvoir pousser des contenus, tendre des perches aux utilisateurs pour créer les rappels qui vont permettre de soutenir la courbe d'apprentissage. Ils sont un canal à la fois descendant et ascendant, qui s'adapte à une posture soit active soit passive de l'apprenant.

Je considère aujourd'hui qu'un chatbot doit avoir 8 qualités pour être performant et surtout pour garantir son adoption par ses utilisateurs :

- La personnalisation, c'est-à-dire la capacité à personnaliser les interactions avec l'utilisateur
- L'interopérabilité : la capacité à s'intégrer dans l'ensemble des RSE / systèmes de messagerie instantanée possibles
- La connaissance : disposer d'une base de connaissances facilement mobilisables notamment sur les sujets RH
- L'éducabilité : est capable de s'auto-éduquer et d'être éduqué rapidement et facilement pour être de plus en plus pertinent
- La multicanalité, soit la possibilité de gérer plusieurs canaux de communication et d'échange dans un même flux de conversation
- L'interfaçabilité : la capacité à se pluguer sur des systèmes d'information tiers pour aller chercher de l'information
- L'agnosticité : pouvoir se brancher sur



plusieurs technologies de reconnaissance du langage

- Savoir parler plusieurs langues et être en mesure d'en intégrer facilement de nouvelles, dans un environnement de plus en plus global.

LA FORMULE MAGIQUE : « 1+1+1 = X 10 »

Il y a un effet démultiplicateur énorme lorsqu'on allie pédagogie micro-learning et technologie chatbot avec des contenus experts.

Avec ce nouveau type de solution, là où nos clients avaient l'habitude de réunir 30 personnes pour 1 atelier, on leur a permis d'impacter 500 personnes de façon récurrente. Là où ils touchaient 5% de l'effectif ponctuellement, on a pu atteindre 60% sur la durée. En moyenne, nous avons pu mesurer et constater un impact 10 fois supérieur aux solutions historiquement utilisées.

Les apports de l'intelligence artificielle pour une personnalisation des propositions et des contenus. L'adaptation des contenus aux intérêts et à l'historique d'utilisation de l'apprenant permet de favoriser l'adoption et d'intensifier l'usage, et de le rendre plus efficace car mieux ciblé et adapté.

Les apprenances s'ouvrent sur la prévention et la sensibilisation comme leviers de transformation et d'engagement La durée de vie d'une compétence

métier est de plus en plus courte, en moyenne 3 ans, et même 6 mois pour certaines compétences techniques. Il est de plus en plus crucial de développer ses savoir-être, mais aussi de savoir apprendre à apprendre. En s'inscrivant dans le quotidien des salariés le micro-learning contribue à développer une culture de l'apprentissage continu.

La nature des apprenances s'ouvre également sur les questions de santé au travail et sur des sujets de société (responsabilité environnementale, diversité, mixité, égalité pro, handicap, déconstruction des stéréotypes...) liés à la culture de l'entreprise, qui ancrent l'entreprise sur son territoire et dans son écosystème, affirment son identité et ses valeurs, et renforcent également ses liens avec ses collaborateurs.

Que l'apprentissage se fasse en mode présentiel ou digital, je dirais pour conclure que le formateur (qu'il soit un homme, une femme... ou un chatbot) doit adopter une posture de coach : certes transmettre un corpus d'informations et de connaissances mais surtout accompagner dans la durée et savoir proposer un fil rouge au quotidien.

Gaëlle Bagnuel



TECH & LEARN

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



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 d'expertise, plus d'expérience

THALES

SMART DATA
POWER

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



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



MAGR H

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, Gaëlle Roudaut et Brigitte
Taschini

Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hu-
bert Landier, Brigitte Taschini

Contacts
MAGR H, 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 H

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**



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH

