

MAGR^H

NUMÉRO 27 • LEARNING SHOW 2024 • OCTOBRE 2024

APPRENDRE...
... DEMAIN



Explorons les apprentissages du futur

LEARNING 8 & 9 OCT. / RENNES 2024 SHOW

Couvent des Jacobins

Plus d'infos

www.learning-show.com

Restons connectés



Le succès des jeux Olympiques et paralympiques est venu magnifier l'importance incroyable de la place du corps et des émotions dans la société. En ces années où le digital a semblé envahir nos vies, ce retour aux fondamentaux est éclairant. Comme l'a dit Tony Estanguet, Président du Comité d'Organisation des Jeux de Paris 2024 lors de la cérémonie de clôture des Jeux Paralympiques de Paris 2024 : «Au-delà de la langue que l'on partage, au-delà des valeurs que l'on porte en commun, des monuments et des livres d'Histoire, ce qui nous lie et nous construit en tant que nation, ce sont les émotions collectives.»



Il est aisé de faire le parallèle avec le domaine des RH et de la formation dans le monde de l'entreprise et plus largement dans la société. Comment prenons-nous en compte les individus dans leur altérité ? Que représente le corps des collaborateurs au quotidien dans l'entreprise, alors que traditionnellement il ne s'exprime que par ses maux, ses maladies, ses TMS ? En formation, quelle place prend-il en dehors de la gestion des temps de pause ?

Et que dire des émotions ? C'est comme si on avait oublié qu'aucun des apprentissages fondamentaux depuis la petite enfance s'étaient engrammés de manière pérenne, sans cette dimension émotionnelle.

Evidemment si on invoque le corps des individus, on se doit en même temps ouvrir nos organisations et nos dispositifs à la diversité induite. Car cette diversité représente la richesse à l'opposé des stéréotypes normatifs et réducteurs. On peut donc y trouver toutes les composantes liées à l'âge, au genre, au handicap visible ou invisible, à l'appartenance à des communautés sociales, aux pays d'origine, à la langue maternelle, etc. Quelle magnifique illustration par ces jeux paralympiques du potentiel extraordinaire généré par cette diversité, ne laissant aucune place à des jugements de valeurs basés sur la prédominance de la norme.

Qui dit diversité, implique immédiatement la nécessité de l'inclusion. Une nouvelle fois, dans le monde de la formation, nous sommes placés face à un défi : faire du numérique et des innovations pédagogiques, des vecteurs transformateurs des dispositifs pour enfin répondre à cette obligation d'inclure TOUS les individus.

C'est bien sur ces bases que nous avons conçu dès octobre 2023 le programme de l'édition 2024 du Learning Show. Car il s'agit bien de ne pas céder aux mécanismes de pensée simplistes qui voudraient confondre Innovation et numérique et opposer le numérique à l'humain. Il nous a été aisé de sourcer et d'inviter plus de 110 intervenants qui chacun.e à leur manière vont illustrer de manière originale la richesse des pratiques pédagogiques innovantes, magnifiant le corps, les émotions, les compétences transversales. Puissiez-vous en garder des sources d'inspiration pour transformer vos pratiques quotidiennes et nécessairement réinventer votre place dans les dispositifs de formation en plein chamboulement.



Yannig Raffenet

La formation gratuite sur les IA génératives dédiée aux services RH !



4 semaines de formation



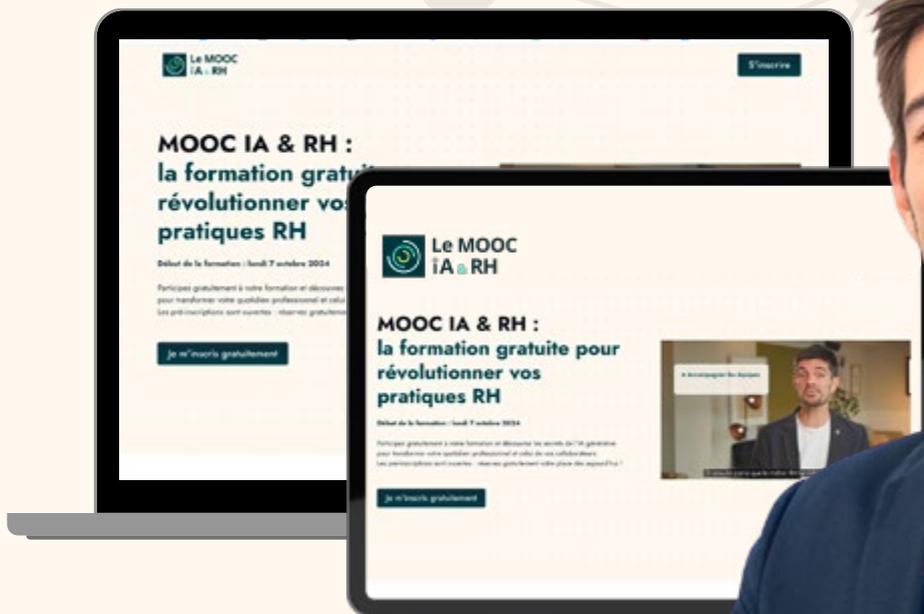
De nombreux témoignages d'experts



Une formation certifiante

Début de la formation :
lundi 7 octobre 2024

Animée par
Pierre Monclos



S'inscrire

003 Editorial, Y Raffenel, Rédacteur en chef adjoint.

I. LES MÉTIERS DE LA FORMATION : QUOI DE NEUF ?

008 Transformation des Métiers de la Formation : Une Révolution en Marche

010 Le développement des compétences s'inscrit dans les métiers du care

015 La transformation des métiers de la formation à l'ère de la vidéo

019 Quel rôle peut jouer la formation dans les transitions ?

022 Quand le design fiction rencontre les métiers de la formation, une histoire d'exploration

II. PRATIQUES PÉDAGOGIQUES & INNOVATION PÉDAGOGIQUE

027 Microlearning : Apprendre Plus en Moins de Temps

031 Le elearning est mort ! vive le présentiel ?

034 Réinventer le présentiel en formation blended : Jeu et storytelling au cœur de l'innovation

038 L'innovation comme processus d'apprentissage

042 L'innovation pédagogique à l'épreuve de l'interculturalité

III. ENVIRONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE

047 La formation est morte... Vive l'apprentissage !

051 Développer la capacité d'agir des apprenants et des formateurs

055 Le Facteur Parent : Comment l'Implication Familiale Renforce la Réussite Professionnelle des Primo Employés

IV. LA LUDOPÉDAGOGIE AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE

060 La ludo-pédagogie au service des Ressources Humaines

064 Ludopédagogie : l'art de captiver et d'engager en formation

068 Serious game jam : quand la créativité ludique sert les enjeux sociétaux en entreprise

V. LA FORMATION À L'AUNE DE LA RSE ET DE L'INCLUSION

074 Et si nous acceptions nos différences ?

076 L'inclusion au cœur du digital learning : l'impact de l'IA sur l'accessibilité

082 Formation des facilitateurs en alphabétisation

086 Comment l'innovation en formation permet l'émancipation des publics les plus éloignés de l'emploi

VI. CORPS, FACTEUR HUMAIN ET APPRENTISSAGE

090 La déconnexion généralisée du corps dans l'apprentissage

094 Faire corps avec nos projets

098 Apprendre à transformer le "Putain de Facteur Humain" en "Précieux Facteur Humain"

VII. ED TECH : DIGITAL LEARNING & IA

102 Les tendances du digital learning 2024 en chiffres

106 L'IA générative : le catalyseur inattendu d'une pédagogie plus efficace et personnalisée

110 L'IA catalyseur ou inhibiteur de l'esprit critique dans le développement des compétences ?

114 Transformation pédagogique : L'IA rebat-elle les cartes du digital learning ?



118 Digitalisation, ne passez pas à côté de l'humain !

122 Transformation des métiers de la formation : l'IA au service de la pédagogie inversée !

125 L'Afrique, au cœur de l'innovation pédagogique en intelligence artificielle, prépare une nouvelle génération de leaders technologiques

VIII. L'ÉVALUATION DES DISPOSITIFS D'APPRENTISSAGE

128 La mesure du changement comportemental

132 L'évaluation transparente pour mieux engager l'apprenant.

RUBRIQUE A BRAC

136 Le Festival RH

139 Troll ferroviaire

143 Survivre à une réorganisation : 4 clés pour préserver la santé mentale des salariés et réussir le changement

147 La QVCT en 2045 : chemin vers une utopie

151 La santé mentale, du monde du sport à l'entreprise

155 Les KBI, la transformation culturelle des organisations en trois lettres

159 Comment le mentoring aide à développer une culture du leadership

164 Vers un nouveau paradigme de leadership

167 salaires, le train de la transparence est en marche, pourquoi et comment monter à bord

171 Préparation des RH à la CSRD : défis, indicateurs et solutions



Nous avons laissé la main à une IA générative pour créer les illustrations de ce numéro (playground 2.5)... Elle a, comment dire... une certaine vision du monde du travail. On vous laisse réagir

174 La ville des 15 minutes.

178 Entrepreneur engagé, je passe à l'action

183 L'informel

187 Horizon 2030 : L'engagement des collaborateurs en France

191 Horizon 2030 : Le rapport au travail en France

195 Lu pour vous



7

1

MÉTIERS DE LA FORMATION : QUOI DE NEUF ?



TRANSFORMATION DES MÉTIERS DE LA FORMATION : UNE RÉVOLUTION EN MARCHE



Comment l'évolution rapide de la technologie et les changements socio-économiques mondiaux transforment-ils les métiers de la formation, autrefois centrés sur des méthodes traditionnelles en présentiel, en une nouvelle dynamique dictée par l'innovation numérique et les nouvelles exigences du marché du travail ?

En raison de l'évolution rapide de la technologie et des bouleversements socio-économiques mondiaux, les professions de la formation subissent une transformation profonde. Ces métiers, qui étaient autrefois axés sur des méthodes traditionnelles en personne, sont aujourd'hui en pleine mutation, sous l'influence de l'innovation numérique et des nouvelles exigences du marché du travail. Dans cet article, nous examinons les grandes lignes de cette évolution, en mettant l'accent sur les avancées et les défis auxquels les professionnels de la formation doivent faire face.

La Numérisation de la Formation

Les Plateformes d'Apprentissage en Ligne

Les plateformes d'enseignement en ligne telles que Coursera, edX et Udemy ont facilité l'accès à l'éducation et à la formation. Les cours de qualité sont accessibles à des millions de personnes depuis n'importe quel endroit du monde grâce à elles. Ces plateformes proposent des modules interactifs, des vidéos et des forums de discussion qui encouragent un apprentissage en collaboration et en autonomie.

L'Intelligence Artificielle et l'Apprentissage Adaptatif

L'intelligence artificielle (IA) occupe une place essentielle dans l'adaptation de la formation. Les algorithmes d'apprentissage

Samira DJEHICHE
Consultante & Formatrice internationale
Chercheuse et Experte dans les assurances numériques



adaptatif étudie les résultats et les actions des apprenants afin de créer des contenus personnalisés. Cette méthode offre la possibilité d'optimiser l'efficacité de la formation en s'ajustant aux besoins particuliers de chaque personne.

Les Nouvelles Compétences des Formateurs

Les Compétences Numériques

Afin de rester pertinents, les formateurs doivent avoir une connaissance approfondie des outils numériques et des plateformes d'apprentissage en ligne. Les compétences indispensables sont devenues la création de contenus multimédias, la gestion de communautés en ligne et l'analyse de données andragogiques.

La Gestion de l'Engagement et de la Motivation

Dans un environnement d'apprentissage en ligne, il est crucial de maintenir l'implication des apprenants. Il est essentiel que les formateurs élaborent des stratégies afin de stimuler la motivation des participants, en employant des méthodes de gamification, des suivis et des retours réguliers et des activités interactives.

Les Nouveaux Modèles Pédagogiques

l'Apprentissage Hybride

L'apprentissage hybride combine les avantages de la formation en présentiel et en ligne. Ce modèle flexible permet de s'adapter aux contraintes de temps et de lieu des apprenants, tout en favorisant une interaction directe avec les formateurs et les pairs.





Les Micro-formations

Les micro-formations, également appelées «micro-Learning», mettent l'accent sur des modules courts et spécifiques, qui répondent aux besoins particuliers et immédiats des apprenants. Cette méthode ou approche répond à l'augmentation de la demande de formation continue et à la nécessité de développer rapidement des compétences spécifiques.

La réalité virtuelle

La simulation numérique de scénarios réalistes à des fins de formation est appelée formation en réalité virtuelle. Les stagiaires se retrouvent dans un cadre d'apprentissage interactif à 360°, où ils sont exposés à des images et des sons qui rompent la frontière entre réalité virtuelle et réalité réelle. Elle peut donc reproduire la présence physique d'une personne dans un environnement spécifique. La réalité virtuelle a la capacité d'élargir l'expérience d'apprentissage en ligne au-delà de l'expérience traditionnelle. Cela évoque l'apprentissage de l'histoire, mais dans un environnement extrêmement immersif, plutôt que seulement des dessins. La particularité de cette approche réside en :

- Une rétention accrue et une expérience d'apprentissage.
- Satisfait le fossé ou le décalage entre la théorie et la pratique,

- Facilite l'évaluation d'un apprentissage varié via un tableau de bord.

Les Défis de la Transformation

L'Inégalité d'Accès aux Technologies

Bien que la technologie ait progressé, l'accès aux outils numériques demeure inégal. L'accès à Internet et aux équipements nécessaires pour profiter pleinement de ces innovations reste encore difficile dans les zones rurales et les pays en développement.

La Qualité de la Formation

En raison de la multiplication des contenus en ligne, la qualité devient un enjeu majeur. Il est essentiel pour les organismes de formation de garantir que les cours offerts respectent des normes élevées et sont élaborés par des experts compétents. Les métiers de la formation sont en train de se transformer, avec des avancées technologiques et des évolutions des paradigmes pédagogiques. Les experts en formation doivent s'ajuster à ces changements afin de maintenir leur compétitivité et de satisfaire les attentes des apprenants contemporains. Cette évolution bien que porteuse de défis, offre et présente également opportunités inédites pour repenser l'éducation et la rendre plus accessible, flexible, et personnalisée.

Sarima Djehiche



LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES S'INSCRIT DANS LES MÉTIERS DU CARE



Le digital conduit souvent à une surexposition du contenu dans la formation. Si le contenu est important, ce métier n'est-il pas avant tout un métier du "care" ?



Tout le monde s'accorde sur l'importance des enjeux de compétences des équipes au sein d'une organisation. Être capable d'être efficace, de faire face aux évolutions des marchés, de la société, aux défis technologiques nécessite de faire évoluer rapidement et de façon continue les compétences des collaboratrices et collaborateurs dans les entreprises, les administrations....

On peut observer que les organisations portent une attention croissante aux mécanismes d'apprentissages afin de trouver des solutions de formation efficaces et adaptées à leurs besoins.

Elles s'intéressent de plus en plus à l'engagement de l'apprenant, à l'expérience apprenante, à l'adaptive learning... enfin tout ce qui peut permettre d'obtenir le meilleur résultat dans le cadre d'un investissement raisonnable. Les solutions sont recherchées le plus souvent dans les sciences cognitives et la technologie avec souvent une combinaison des deux.

C'est une vieille histoire en formation. Chaque technologie apporte son lot de promesses sur

l'efficacité supposée... et de déception sur l'efficacité réelle.

Et pourtant, des progrès indéniables sont réalisés. Mais il y a toujours une difficulté à apporter une solution totalement satisfaisante, répondant aux besoins de l'organisation et des bénéficiaires de la formation.

Cela vient probablement du fait que l'on parle de former, alors qu'il s'agit en réalité d'apprendre. Et «apprendre» est produit par l'apprenant lui-même et non par l'institution ou les formatrices et formateurs.

Les processus de conception des dispositifs de formations sont souvent en décalage avec ce fait.

Pourquoi l'ingénierie de formation est souvent mal adaptée ?

La logique du push

Examinons le processus de conception. Cela débute avec un besoin de développement de



compétences destiné à répondre à un besoin plus global : utiliser un logiciel, vendre un nouveau produit, appliquer une règle ou une procédure de sécurité, conduire un engin de chantier...

Toute l'équipe de conception va orienter son action vers les contenus, les processus, les savoirs, les gestes, les attitudes à "transmettre" aux bénéficiaires de l'action de formation. L'apprenant est une sorte d'abstraction qui a pour fonction d'absorber ces savoirs, savoir-faire ou savoir-être, et de les mettre en œuvre. Je grossis le trait bien sûr, mais pas tant que cela parfois.

La validation du programme sera effective si le commanditaire peut identifier les contenus, c'est pour cela que la progression pédagogique est souvent présentée comme un curriculum qui décrit la progression dans les contenus. De la même façon, les programmes de formation que l'on trouve dans les organismes de formation sont des descriptions détaillées des contenus abordés (parfois des compétences) et de leur ordonnancement chronologique. Ils ne reflètent pas l'expérience d'apprentissage de l'apprenant. Ils ne décrivent pas de façon détaillée le type de prise en charge qui est proposé aux bénéficiaires pour garantir leur réussite.

La prépondérance du contenu

Ce mode de fonctionnement correspond au mode de fonctionnement industriel des 30 glorieuses. On conçoit un produit à partir de ce que l'on pense être le besoin de l'utilisateur. On optimise sa production et sa diffusion. Et on espère qu'il adhérerait. Ce modèle a beaucoup évolué dans l'industrie et les services depuis longtemps. Il a perduré plus longtemps dans le monde de la formation. Aujourd'hui, les entreprises conçoivent des produits et des services en utilisant des méthodes et des techniques prenant en compte la diversité des aspirations des usagers : méthodes Agiles, UX design, Design Thinking, Ingénierie concurrente...

Dans le processus de conception d'une formation, les processus en œuvre donnent une place prépondérante à l'expertise du sujet de la formation. Il y a un déséquilibre structurel parmi les acteurs du dispositif entre celui qui sait, l'expert, et ceux qui ne savent pas, les ingénier(e)s pédagogiques, les gestionnaires de formation, les apprenants, les managers des apprenants... Le leadership revient donc assez naturellement à l'expert. Or si l'expérience d'apprentissage nécessite du contenu, elle est constituée de beaucoup d'autres éléments qui constituent un système complexe. Si on se place du point de vue de l'analyse de

risques, on se rend compte que les causes d'échec en formation sont très rarement dues à des problèmes de contenus insuffisants. On trouve plutôt des problèmes de motivation des apprenants dus à une absence d'utilité perçue, une mauvaise prise en compte de leur contexte, une insuffisance de relations sociales dans le dispositif...

Lors de l'expérience COVID par exemple, les organismes de formation qui ont transféré en visio leurs formations, n'ont pas modifié le contenu. Ils ont modifié l'expérience utilisateur, et souvent en la dégradant par manque de temps pour en assurer la réingénierie. Parfois par manque de compétences des acteurs également.

Le processus de conception d'un dispositif de formation n'est pas assez orienté vers la conception d'un système. Le travail est trop cloisonné et ne facilite pas la conception d'une expérience apprenante "sans coutures".

Prenons maintenant, le point de vue des bénéficiaires de la formation

C'est l'apprenant qui produit une grande partie du service et du résultat dans un contexte de formation. C'est en effet son cerveau mais aussi le reste de son corps qui vont faire l'effort nécessaire à l'apprentissage des savoirs, des savoir-faire et des savoirs être. Il est donc nécessaire de partir de sa situation pour produire une action de formation efficace. Mettre l'apprenant au cœur du dispositif est un leitmotiv très utilisé dans le marketing de la formation, mais il dépasse rarement le simple discours. Il s'agit de mettre en œuvre une véritable stratégie qui permette à l'apprenant de contribuer par son engagement à l'efficacité de son apprentissage. Il s'agit donc bien de passer d'une logique de "push" à une logique "pull". Cela ne signifie pas que l'apprenant doit tout faire, mais que le but de la formation est de permettre son implication en se basant sur ses caractéristiques et sa motivation. Il s'agit d'une prise en charge ayant pour but l'autonomisation. Il s'agit bien de l'accompagner dans le développement de ses capacités.

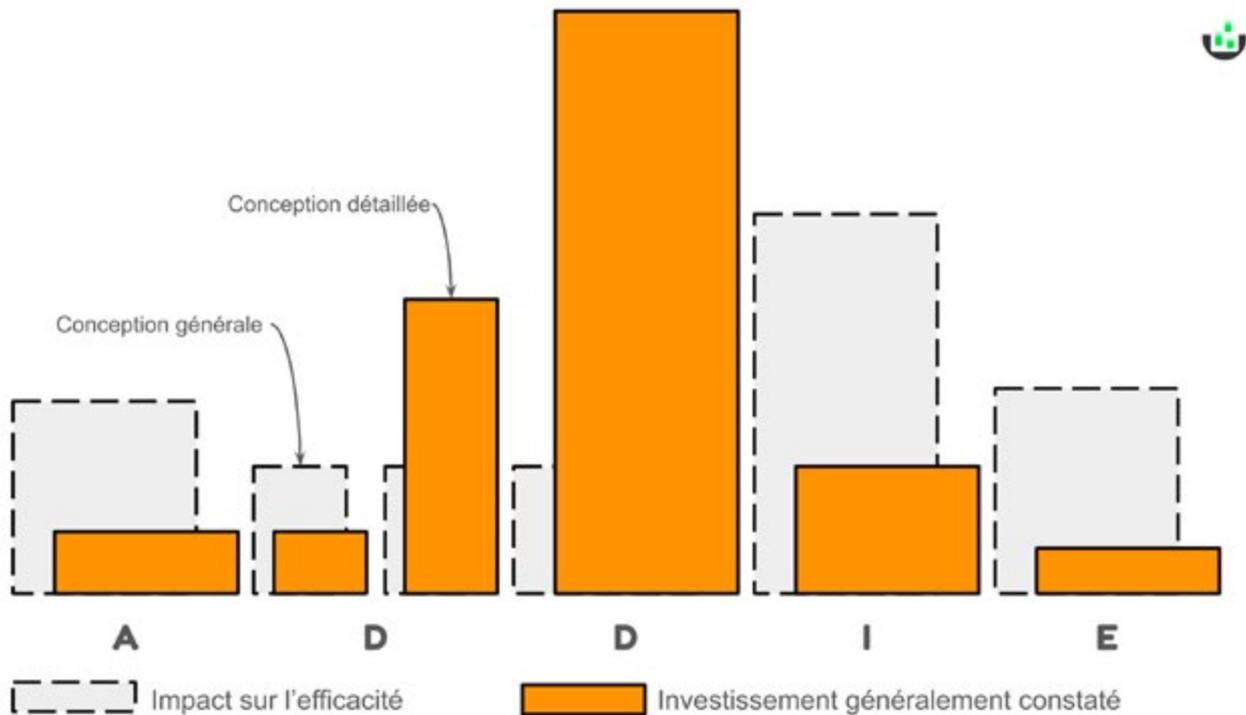
Il semble bien que l'on soit dans le domaine du "care".

Où faut-il porter ses efforts ?

Une fois ce constat réalisé, la question devient : que faut-il modifier dans les processus d'ingénierie ? Sur quoi doivent porter les efforts ?

Si on examine les phases d'un projet en le modélisant suivant la méthode ADDIE (Analyse, Design, Développement, Implémentation,





Évaluation) qui reste une des plus répandues aujourd'hui, on peut voir un décalage entre les efforts consentis sur chaque phase et la valeur produite. (Insérer image001.jpg)

La répartition des efforts consentis sont concentrés sur le design et le développement. Cette concentration est encore plus forte lorsque l'on parle de digital learning.

Or si l'on regarde où sont les enjeux de création de valeur, ils se situent sur les phases d'analyse, de design global (le début de la phase de design, et sur le déploiement).

Pour appuyer ce constat on peut prendre quelques exemples.

Quel est l'impact d'un manager sur l'efficacité de la formation de son collaborateur, notamment en cas de formation hybride (à distance sur poste de travail et en salle de formation) ? Comment le gère-t-on dans l'ingénierie du dispositif ?

Quel est l'impact de l'absence d'activités sociales, sur une formation s'étalant sur plusieurs semaines en majeure partie à distance en autonomie ?

Qu'a-t-on prévu comme support à la motivation lors du déploiement massif d'une formation en ligne auprès de centaines de collaborateurs et de collaboratrices ?

Répondre à ces questions, n'est pas simple. Les solutions à mettre en œuvre peuvent être complexes. Mais leur impact sur l'efficacité du dispositif est très important.

On voit bien qu'il y a un potentiel de création de valeur non exploité.

On voit aussi que le déploiement et l'évaluation sont des sujets qui doivent être traités lors de la phase d'analyse et de design global. Les solutions à mettre en place nécessitent de l'anticipation car elles impliquent souvent de nombreux acteurs.

Si développer des compétences consiste bien à développer des capacités chez les individus et non à remplir des cerveaux, nous sommes dans un métier de prise en charge, donc un métier du "care".

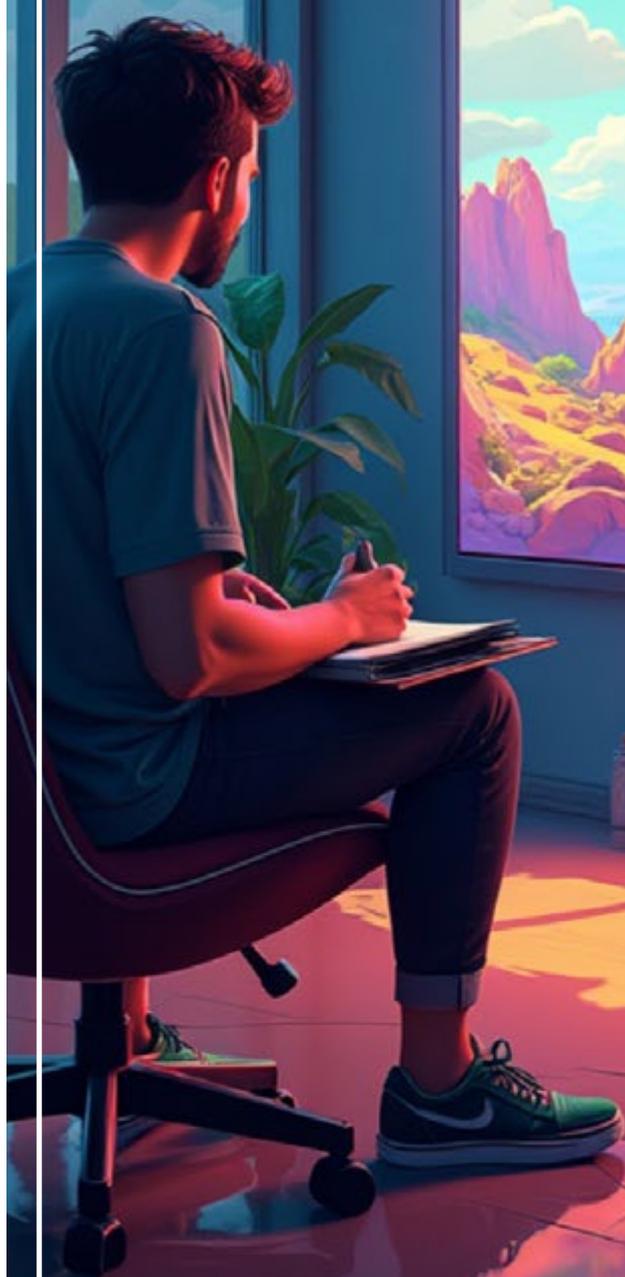
L'investissement doit donc être rééquilibré. Il faut investir sur l'analyse en associant les bénéficiaires au plus tôt et en adoptant des méthodes d'ingénierie collaboratives adaptées et outillées. Il faut également travailler sur le déploiement qui reste le point faible des dispositifs actuels. Cela nécessite l'implication des équipes de formation, mais aussi des managers de proximités, de mentors, de collègues... L'évaluation doit porter sur la mise en œuvre terrain (Kirkpatrick Niveau 3) pour pouvoir améliorer les dispositifs dans la durée.

Enfin, les évolutions technologiques permettent de gagner un temps précieux sur la production du contenu, notamment avec les développements récents de l'intelligence artificielle. C'est l'occasion de réinvestir ces moyens sur les véritables enjeux du développement de compétence : le care.

Sylvain Jacarozze



LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS DE LA FORMATION À L'ÈRE DE LA VIDÉO



Fabrice Mercier
CEO et fondateur RapidMooc

L'essor de la vidéo a profondément transformé notre façon d'apprendre. Aujourd'hui, les formations les plus engageantes sont souvent les plus créatives, reprenant les codes de la communication moderne, comme le storytelling.



des parcours de formation captivants. Pour cela, il utilise désormais la mise en scène et les bonnes pratiques de scénarisation, afin de rendre ses vidéos non seulement informatives, mais aussi attrayantes. Le formateur doit imaginer des scénarios qui captivent l'attention de l'apprenant, tout en garantissant une compréhension claire des concepts abordés. Cela peut inclure l'utilisation de techniques narratives, l'intégration d'éléments visuels dynamiques ou encore l'incorporation d'exemples concrets et de mises en situation. Faut-il des compétences spécifiques pour les maîtriser ? Absolument pas, maintenant que de multiples solutions existent pour faciliter la création de vidéos à la portée de tous, telles que Rapidmooc, qui propose un studio d'enregistrement autonome, très simple à utiliser.

Grâce à ce genre d'outils intuitifs et tout-en-un, le véritable défi est moins la réalisation de la vidéo que la compréhension des attentes et des habitudes de consommation de son audience. Comment réussir à innover et à surprendre ? Les réseaux sociaux, par exemple, ont habitué les utilisateurs à des contenus courts et percutants. Intégrer cette dimension dans la formation peut aider à maintenir l'engagement des apprenants. Non seulement leur attention tend à s'essouffler beaucoup plus vite, mais la profusion de vidéos complexifie le degré d'originalité et donc d'attractivité d'un contenu.

Exemple LinkedIn Learning : l'utilisation de vidéos courtes de quelques minutes s'adapte à l'emploi du temps chargé des professionnels. Selon LinkedIn, les apprenants qui suivent des vidéos de formation d'une durée de 3 à 6 minutes ont un taux de complétion 30% plus élevé qu'avec des vidéos plus longues.

La consommation de contenu vidéo est exponentielle. En 2023, il a été estimé que 82% de tout le trafic internet mondial était consacré à la consommation de vidéos en ligne (source : Cisco). Les formats sont multiples : tutoriels sur YouTube, webinaires interactifs, vidéos courtes sur TikTok, cours en ligne sur des plateformes comme Coursera ou Udemy, etc. Chacun de ces formats répond à des besoins spécifiques et permet d'atteindre des publics variés. Cette diversité de formats offre aux formateurs la possibilité de diversifier leur approche pédagogique. Les vidéos peuvent servir à introduire un sujet, approfondir une notion ou encore illustrer des cas pratiques. Elles permettent également de s'adapter au rythme d'apprentissage de chaque individu, en offrant la possibilité de revenir sur des points précis ou de poursuivre l'apprentissage à son propre rythme.

Le formateur, influenceur de l'ombre des organisations

Le rôle du formateur ne se limite plus à la simple transmission de connaissances. Il devient un créateur de contenu, chargé de concevoir

Le pouvoir du storytelling

La scénarisation implique de définir un fil conducteur clair et cohérent, qui guide l'apprenant tout au long de la formation. Cela peut passer par l'élaboration de scripts détaillés, l'utilisation de storyboards pour visualiser le déroulement des vidéos, ou encore l'intégration de quiz et d'exercices pour renforcer l'apprentissage.

«Les émotions favorisent la mémoire épisodique en accélérant le processus mnésique» - Samuelle Dilé, CEO Aureacom Architecte et compagnon des entreprises en matière d'ingénierie pédagogique multimodale

Le contenu pédagogique se transforme alors en histoire, à la fois pour émouvoir l'apprenant et pour lui faciliter la mémorisation des éléments. Une narration qui engage et inspire les apprenants nécessite plusieurs étapes clés :

- **Définir les Objectifs Pédagogiques :** Avant de commencer, le formateur doit clairement définir ce que les apprenants doivent savoir ou être capables de faire après avoir suivi la formation. Des objectifs bien définis permettent de structurer le contenu de manière ciblée et efficace.
- **Connaître Son Audience :** Comprendre le public cible est crucial pour adapter le ton, le niveau de complexité, et le style de la formation. Cela inclut la connaissance des préférences d'apprentissage, du niveau de compétence initial, et des besoins spécifiques des apprenants.
- **Élaborer un Plan de Contenu :** Créer un plan détaillé qui décrit la structure générale de l'histoire. Cela inclut les sections principales, les sous-thèmes, et les transitions entre les différentes parties. Le plan doit assurer une progression logique et fluide de l'information.
- **Rédiger un Script :** Un script bien écrit est essentiel pour assurer la clarté et la concision du contenu vidéo. Le script doit être engageant, en utilisant un langage simple et direct, tout en incorporant des éléments narratifs pour maintenir l'intérêt de l'apprenant.
- **Créer un Storyboard :** Un storyboard aide à visualiser la vidéo avant sa réalisation. Il s'agit d'une série de dessins ou d'images qui décrivent chaque scène de la vidéo. Cela permet de planifier les angles de caméra, les mouvements, et l'utilisation des effets visuels.
- **Incorporer des Éléments Interactifs :** Pour favoriser l'engagement, le formateur peut intégrer des éléments interactifs tels que des quiz, des sondages, ou des choix de

parcours qui encouragent l'apprenant à participer activement à la formation, qui devient une aventure dont il est le héros.

- **Intégrer des Exemples Concrets et des Études de Cas :** Utiliser des exemples concrets et des études de cas aide à illustrer les concepts théoriques et à les relier à des situations réelles. Cela permet aux apprenants de mieux comprendre l'application pratique des connaissances acquises.
- **Révision et Feedback :** Avant de finaliser le contenu, il est important de le réviser et de recueillir des feedbacks pour s'assurer que les objectifs pédagogiques sont atteints et que le contenu est clair et engageant.

Le formateur, concepteur agile de contenus accessibles

Les formations hybrides et comodales, qui combinent présentiel et distanciel, sont de plus en plus prisées. Elles offrent une flexibilité et une accessibilité accrues, permettant aux apprenants de suivre des cours à leur rythme et selon leurs contraintes personnelles et professionnelles. La vidéo joue un rôle central dans ce type de dispositifs, en permettant de maintenir une continuité pédagogique et de renforcer l'interaction entre le formateur et les apprenants. Selon une étude de la Commission Européenne, environ 70% des institutions d'enseignement supérieur en Europe ont adopté des modèles d'apprentissage hybride après la pandémie de COVID-19. Ces formations nécessitent une organisation rigoureuse et une coordination efficace entre les différents modes d'apprentissage. Le formateur doit être capable d'adapter son contenu en fonction des contraintes techniques et logistiques, tout en garantissant une qualité pédagogique optimale.

L'explosion de la vidéo a transformé les métiers de la formation, ouvrant de nouvelles perspectives et défis pour les formateurs. En s'adaptant aux codes de la communication moderne et en exploitant pleinement le potentiel des formats vidéo, les formateurs peuvent offrir des expériences d'apprentissage riches et variées, répondant aux besoins et attentes d'un public toujours plus diversifié et exigeant. Cette évolution marque une nouvelle ère pour la formation, où la créativité et l'innovation sont au cœur de la transmission des connaissances. Parce que les formateurs d'aujourd'hui portent la réussite de demain, il est essentiel de leur fournir les clés pour tirer le meilleur de ces nouvelles tendances.

Fabrice Mercier





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



MAGR
Le premier média multimedial
de l'Université de Lille



QUEL RÔLE PEUT JOUER LA FORMATION DANS LES TRANSITIONS ?



A l'heure où les changements systémiques dont nous avons besoin pour faire face aux crises écologiques, sociales et démocratiques peinent à se mettre en place - ne pourrions-nous pas prendre notre part en intégrant des «objectifs de transition» à nos formations ?



Dès lors, comment la formation peut-elle nous aider à atteindre ces transitions nécessaires ?

Nos objectifs de transition

Précisons déjà vers quoi nous cherchons à transitionner.

Cela devrait, en soi, être l'objet d'un travail citoyen à l'échelle de chaque territoire, mais donnons ici de grandes lignes relativement consensuelles :

- Une organisation sociale plus locale, capable de prendre en compte les enjeux du territoire
- Une société plus participative, où chaque individu participe à la vie de la collectivité et est reconnu par elle pour sa contribution
- Une société plus inclusive, où personne n'est discriminé par rapport à autrui

Si l'on décline cela en terme de soft skills, cela veut dire une société où les citoyens sont capables :

- De conscientiser les enjeux de leur écosystème local et d'identifier les modes d'action pertinents
- D'agir pour la collectivité et de reconnaître les actions des autres
- D'adopter différents points de vue pour être capable d'agir avec différentes personnes

En fait, on pourrait résumer cela en deux expressions : apprendre-agir (inséparables du point de vue du vivant !) et faire ensemble.

Nous connaissons tous l'adage : «La plupart des changements sociaux sont l'œuvre des minorités». Mais cet adage ne semble pas vraiment à la hauteur des enjeux actuels. Les enjeux actuels demandent une sorte de révolution copernicienne : repenser nos modes de vie, de consommation, de travail, d'organisation collective... peut-on vraiment croire que les solutions vont venir uniquement de certains groupes d'individus ou de certains types d'actions ?

D'autant plus qu'un problème systémique n'a pas de solution, par définition.

C'est-à-dire que lorsqu'un système complexe défaille, il n'existe pas de solution clairement identifiable, unique, qui permettrait d'amener le système vers un nouvel état désirable. Aucun raisonnement logique ne peut nous dire comment «réparer» un système complexe.

Alors, quelle est notre meilleure chance ? C'est d'infuser le système d'une multitude de transformations désirables, pour espérer voir émerger un nouvel équilibre du système. Et, de ce point de vue, tous les domaines de la vie humaine ont un rôle à jouer pour aider le système à transitionner.



Exercice de pensée

Maintenant que nous savons vers quoi nous voulons aller, faisons un bond dans le temps. 2050. Nous y sommes : la société a mené avec succès ses transitions essentielles. Nous suivons Jeanne, une citoyenne ordinaire d'un territoire ordinaire.

Jeanne participe au groupe de travail «propreté» de son quartier, elle est référente habitants. Au quotidien, elle discute propreté avec les gens qu'elle croise, quand elle ne va pas directement les chercher pour une enquête ciblée. Sur l'appli collaborative du groupe de travail, elle note religieusement les préoccupations des habitants, observe ce qui marche et note les dysfonctionnements.

Lorsque son groupe de travail se réunit, ils se plongent dans les informations recueillies auprès des différentes parties prenantes. Ils discutent, ils dessinent des schémas, ils questionnent - jusqu'à prendre conscience de l'ensemble du «système propreté» du quartier. Et puis ils proposent à la collectivité des évolutions du système, ils organisent des actions de sensibilisation, parfois ils organisent des débats citoyens quand ils n'arrivent pas à régler des problèmes entre eux. Jeanne aime leur manière de bosser : c'est stimulant, et elle se sent utile et reliée à la vie du quartier.

Ce que Jeanne n'aime pas trop, en revanche, ce sont les formations qu'elle suit à l'occasion pour son boulot. C'est toujours sur des sujets hyper spécialisés et elle a du mal à refaire le lien avec son contexte. Les formateurs sont sympas et expérimentés, mais elle se sent impuissante à être bringuebalée d'activité en activité.

Elle aimerait bien échanger avec les autres, surtout qu'ils viennent parfois de l'autre bout de la France et que leurs territoires ont l'air d'être organisés bizarrement, mais le flux des informations est tellement soutenu qu'elle a peur de ralentir tout le monde avec ses questions...

Bref, pour Jeanne, la formation, c'est un terrain assez pauvre. Elle a hâte de retourner dans son groupe de travail pour apprendre avec les autres !

De l'injonction de l'efficacité aux transitions

Les formations que suit Jeanne, on les connaît tous, parce que ce sont celles qu'on a tendance à concevoir lorsqu'on est pris en étau entre des objectifs SMART et des temps de formation réduits.

Mais, au fond, quel est le message principal que font passer ces formations ? Que la connaissance sert un individu isolé, en silo des autres disciplines, et en silo de l'action collective. Est-ce que c'est vraiment compatible avec nos objectifs de transition ? Avec le quotidien de Jeanne dans son travail de quartier ?

Nous avons une opportunité, dans la formation comme dans d'autres domaines, de préparer aux transitions en facilitant l'émergence de certains comportements. Cette opportunité, c'est celle de faire éclore le changement en l'incarnant au quotidien, dans toutes nos activités humaines. Du point de vue de la formation, cette opportunité, c'est ni plus ni moins d'ajouter des objectifs de transition à nos objectifs pédagogiques.

Passer à l'action

Si une petite voix en vous résonne avec cette ambition, alors voici quelques pistes de questionnement à suivre lorsque vous concevez vos formations, pour les mettre un peu plus au service des transitions :

- *Est-ce que je peux faciliter le développement de comportements orientés vers la communauté, en proposant des activités pour faire émerger et nourrir des buts communs ?*
- *Est-ce que je peux proposer plus de travail collaboratif et aménager des temps de débriefing pour aider mes apprenants à développer (même modestement) leur capacité à collaborer ?*
- *Est-ce que je peux encourager le développement d'une pensée systémique en intégrant plus de nuances et plus de points de vue, pour aider mes apprenants à entrevoir la complexité du vivant ?*
- *Est-ce que je peux donner plus de choix dans les activités, pour accompagner mes apprenants dans le développement de leur autonomie et d'une certaine capacité à agir dans le monde ?*
- *Plus généralement, en tant que professionnel de la formation, quelle est ma marge de manœuvre, ma zone d'influence, pour contribuer à l'émergence des transitions ?*

Il n'y a pas une réponse unique à ces questions, cela dépendra du contexte, de la commande, des apprenants. La formation est, elle aussi, un système complexe ! Mais se poser ces questions, avoir une intention de créer des formations alignées avec les objectifs de transition, c'est déjà le premier pas.



**QUAND LE DESIGN FICTION
RENCONTRE LES MÉTIERS
DE LA FORMATION, UNE
HISTOIRE D'EXPLORATION.**



Bien plus qu'une méthode, le design fiction est un état d'esprit pour explorer collectivement les futurs possibles, matérialiser des scénarios, les mettre en débat et ainsi questionner notre présent. Cette démarche permet d'adopter une attitude prospective et offre des pistes de réflexion sur les évolutions auxquelles sont confrontés les professionnels du Learning & Development.

Mathilde Mignot
 Experte en innovation pédagogique Cegos



Prêt pour l'aventure ?

1ère escale : l'IMMERSION avec un voyage dans le temps pour identifier les évolutions passées, mieux analyser le présent et appréhender les transformations futures.

Jusqu'au Moyen Âge, la formation était informelle, basée sur le compagnonnage. Les savoir-faire artisanaux étaient transmis de manière empirique, sans distinction claire entre théorie et pratique. On transmettait «le geste».

Durant la Renaissance et le Siècle des Lumières, l'émergence des académies et des guildes a structuré davantage la formation professionnelle. On commence à distinguer l'apprentissage formel de l'informel, avec une valorisation accrue des savoirs scientifiques et théoriques.

La Révolution Industrielle a institutionnalisé la formation professionnelle. Les écoles techniques et professionnelles se sont multipliées pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre qualifiée. La formation des adultes s'est formalisée, intégrant des notions de qualification et de métier.

Au XXe siècle, le taylorisme et l'émergence de la société de services ont transformé le monde du travail. Les crises économiques ont également incité l'Etat à renforcer la place de la formation tout au long de la vie pour les adultes pour accompagner les demandeurs d'emplois et permettre aux organisations de s'adapter à ce monde en évolution permanente.

Aujourd'hui, les pratiques de la formation des adultes poursuivent la tendance de l'apprentissage tout au long de la vie notamment avec des dispositifs tels que la validation des acquis de l'expérience et



le Compte Personnel de Formation. Les frontières entre l'enseignement théorique et la formation pratique s'estompent.

La formation professionnelle, portée par un engagement étatique fort, mêle savoirs théoriques, apprentissage informel et développement de compétences pragmatiques. Le compagnonnage est à titre d'exemple, une pratique ancienne datant de l'Antiquité, de nouveau plébiscitée pour accompagner les transformations de compétences sur le terrain avec une inscription dans le code du travail au travers de l'AFEST.

Dans ce contexte, les métiers de la formation se professionnalisent et s'articulent autour de trois axes fondamentaux. Le premier volet, dédié à la conception pédagogique, rassemble des experts tels que les ingénieurs pédagogiques, les chefs de projet et les responsables digital learning. Le deuxième pan, axé sur la logistique, englobe les gestionnaires des opérations de formation, les logisticiens et les planificateurs. Enfin, le troisième pilier, consacré à l'ingénierie financière et au management de la formation, est incarné par les responsables de l'optimisation financière, dont le rôle inclut notamment les relations avec les Opérateurs de Compétences (OPCO).

Plusieurs tendances nous laissent présager que, comme tous les métiers, les métiers de la formation vont évoluer et devront se réinventer. Le rapport Deloitte «Future of Work 2023», notamment, nous donne des informations précieuses sur un monde du travail en profonde mutation.

Parmi les évolutions notables, nous constatons des changements de typologie de travailleurs avec notamment un vieillissement de la main-d'œuvre et une augmentation significative de la proportion de travailleurs indépendants. Par ailleurs, la mondialisation tisse de nouveaux modes de collaboration avec davantage de diversité culturelle. Parallèlement, nous observons des attentes accrues de la part des travailleurs en matière de responsabilité écologique, sociale et sociétale des entreprises (RSE), et de santé et de bien-être. De plus, autre évolution significative : des vagues d'innovations technologiques, en particulier l'émergence de l'intelligence artificielle sur le marché grand public, questionnent sur le rôle de l'Humain vs Machine. Ces évolutions exercent une influence sur le paysage des compétences.

En premier lieu, l'acquisition des compétences est bousculée par une difficulté croissante à capter et maintenir l'attention. Comme le souligne Stanislas Dehaene, neuroscientifique, l'attention est nécessaire pour tout apprentissage. L'avènement du business de l'économie de l'attention et de l'hyperconnexion permanente questionne l'enjeu de développer les capacités d'attention des individus.

En outre, le paysage des compétences se remodèle de façon différente avec d'une part, une obsolescence rapide des compétences techniques et, d'autre part, une longévité des soft skills telles que la pensée analytique et critique, la créativité, l'agilité.

Puis, nous notons une tendance à un besoin en compétences de plus en plus pointue dans le domaine informatique, phénomène induit par la sophistication croissante des intelligences artificielles et la complexification des outils numériques.

Ces bouleversements dans le paysage des compétences influent sur le monde du L&D. Le baromètre Cegos «Transformations, Compétences & Learning» met en lumière les mutations qui s'opèrent dans ce domaine.

En premier lieu, il souligne l'émergence d'un triple défi majeur : l'impératif de développer des compétences au juste-à-temps, la nécessité d'engager les apprenants, et la nécessité de mesurer l'efficacité des formations dispensées. Par ailleurs, chaque apprenant ayant des besoins et aspirations spécifiques, la tendance est à l'hyperpersonnalisation des parcours de formation. Enfin, l'étude souligne une évolution dans la posture du formateur. Celui-ci se trouve désormais confronté à un équilibre de plus en plus subtil entre son rôle d'expert, et celui de facilitateur.

Au-delà de ces apports, le design fiction nous invite à nous inspirer d'œuvres culturelles. Par exemple, pour explorer les transformations des métiers de la formation, vous pouvez (re)visionner Matrix avec un regard particulier sur la façon d'apprendre portée par les différents protagonistes.

Après ce voyage dans le temps, place à la deuxième escale : la CONCEPTION. Cette phase vise à bousculer le statu quo (les questions de provocation) et à faire émerger des hypothèses (via les artefacts) pour dégager des éléments de prévision.

Pour explorer les transformations des métiers de la formation, nous avons réparti notre champ de réflexion en 5 thématiques avec pour chacune une question de rupture, des questions de provocation «et si» et des artefacts associés. Comme leur nom l'indique, les questions de provocation sont provocatives à dessein afin de stimuler l'imagination et de susciter le débat sur les futurs possibles de la formation. Les artefacts désignent les objets transactionnels destinés à booster la création d'une vision incarnée du futur.

NEURO :

Question de rupture : est-on en train de s'augmenter en déléguant une partie de nos fonctions cognitives (mémorisation, synthèse, réflexion, créativité) aux technologies ?

Question de provocation : et si l'on pouvait se faire implanter une puce formation et télécharger à loisir des jeux de compétences dans le cerveau ?

Exemple d'artefact à créer : une interview d'un utilisateur ou d'un détracteur des puces formation.

GEN :

Question de rupture : est-on en train de voir émerger la figure du responsable de formation, du concepteur



pédagogique et du formateur augmentés par l'IA ?

Question de provocation : et si les IA Gen décidaient pour nous les compétences à développer sans aucune intervention humaine ?

Exemple d'artefact à créer : une annonce de recrutement pour chacun des métiers L&D en 2027 (responsable formation, concepteur de formation, logisticien et conseiller en ingénierie financière).

BASIQUES :

Question de rupture : va-t-on basculer dans un monde où les compétences fondamentales et de survie vont devenir la priorité dans les offres de formation professionnelle (agriculture, soin à la personne, survie en milieu hostile, autosuffisance alimentaire...)?

Question de provocation : et si chaque collaborateur-citoyen devait suivre une formation relevant de l'autonomie et de l'autosuffisance ?

Exemple d'artefact à créer : un parcours de formation en 5 étapes en 2032.

SENSIBLE :

Question de rupture : est-on en train de voir émerger un monde où les acteurs de la formation doivent susciter le maximum d'émotions positives en temps réel ?

Question de provocation : et si les technologies permettaient de corriger la posture du formateur et le déroulé de la formation dès lors qu'une émotion neutre ou négative est détectée en formation ?

Exemple d'artefact à créer : un prototype d'objet permettant de prendre en compte les émotions des apprenants en temps réel.

AVANTAGES :

Question de rupture : est-on en train de passer à un monde où l'assurance formation se privatise ?

Question de provocation : et si les investissements pour se former se préparaient dès la naissance, voire avant ?

Exemple d'artefact à créer : une présentation d'une agence d'assurance vie formation.

Et si, vous preniez le temps de choisir une thématique et de répondre à sa question ? Fermez les yeux et laissez-vous guider par votre imagination.

Dans la démarche de design fiction, cette phase se réalise en collectif et aboutit à la création d'un artefact qui matérialise la vision du groupe. C'est la 3ème escale de notre aventure : le PROTOTYPAGE.

La Red Team offre un exemple surprenant de prototypes d'artefacts. La Red Team est une initiative de l'Agence de l'innovation de Défense et imagine les menaces pouvant directement mettre en danger la France et ses intérêts. L'un des

scénarios, Face à l'Hydre, représente l'apparition d'une nouvelle technologie d'acquisition instantanée de connaissances et son impact sur l'art de la guerre. Cet exemple d'artefact peut être une source d'inspiration intéressante pour envisager les futures façons d'apprendre. Face à l'Hydre - Saison 3 (redteamdefense.org)

Les artefacts sont les équivalents du prototype en design thinking. Ici nous les appelons les prototypes, pour souligner leur capacité à susciter le débat. En effet, la 4ème escale, l'EXPOSITION, permet de présenter les artefacts au public afin de tester leur valeur et de débattre autour de la thématique choisie.

Au regard des enseignements récoltés, il convient de concevoir les solutions dans le présent. C'est la dernière étape de notre voyage : l'ATTERRISSAGE. Cette phase est essentielle pour rendre concrète et significative la démarche de design fiction.

Après avoir imaginé le(s) futur(s) de la formation et les avoir confiés à un public, l'atterrissage se concrétise par une feuille de route précise et ambitieuse qui met en scène une formation toujours plus expérientielle et personnalisée où l'apprenant cueille et partage ses savoirs et compétences à son propre rythme au regard de ses désirs et besoins opérationnels, accompagné tout au long de son apprentissage par des pairs, des managers, des facilitateurs, des experts (virtuels ou non).

Cette feuille de route devra répondre au triptyque : développement des compétences clés pour l'avenir, utilisation des nouvelles technologies telles que l'Intelligence Artificielle et respect des enjeux environnementaux, éthiques et de diversité.

Au regard de ce triple enjeu, chaque métier du L&D rédigera sa feuille de route spécifique.

La feuille de route Conception sera orientée Design et placera l'apprenant et la Planète au cœur de sa conception, dès le démarrage de tout projet.

Coté Logistique, elle sera guidée par la data pour permettre une amélioration significative de la mesure de la formation avec un retour sur investissement piloté et optimisé.

Concernant l'ingénierie financière, la feuille de route influencera les politiques publiques de financement pour créer des mécanismes d'assurance formation innovants et garantir un accès plus équitable et ciblé à la formation continue.

C'est ici que s'achève notre aventure. Nous espérons que vous avez passé un agréable voyage. Vous l'avez expérimenté, le design fiction appliquée aux métiers de la formation offre un cadre stimulant pour aiguiser sa vision du futur et réinventer le présent. Et comme le disait Jean-Marie Descarpentries, chef d'entreprise français du XXème siècle, "Au lieu de planifier l'imprévisible, rêvons ensemble du futur."

Mathilde Mignot



2

**PRATIQUES PÉDAGOGIQUES ET
INNOVATION PÉDAGOGIQUE**



Micro-
learning

**MICROLEARNING :
APPRENDRE PLUS EN MOINS
DE TEMPS**



Savez-vous que nous oublions 70% des formations en 24 heures ? Le microlearning, avec ses modules courts et ciblés, améliore la rétention et booste la performance des équipes.



Dans un monde où notre attention est constamment sollicitée par une multitude de tâches et d'informations, le besoin d'une formation continue flexible et efficace n'a jamais été aussi crucial. C'est dans ce contexte que le microlearning s'impose comme une solution innovante, adaptée aux rythmes de vies modernes et aux exigences croissantes du monde professionnel. Le microlearning ne se contente pas de rendre l'apprentissage plus accessible; il révolutionne la manière dont les individus et les entreprises abordent la formation et le développement des compétences.

Qu'est-ce que le Microlearning ?

Le microlearning se distingue par sa capacité à condenser des informations en modules courts et ciblés. Concrètement, il s'agit de petites capsules d'apprentissage qui se concentrent sur un concept, une compétence ou une tâche précise. Ces modules sont souvent numériques et peuvent être consommés en moins de cinq minutes. Leur format court permet aux apprenants de les intégrer facilement dans leur quotidien, que ce soit entre deux réunions, lors

d'un trajet en transport en commun, ou même pendant une pause-café.

L'un des principes fondamentaux du microlearning repose sur la psychologie cognitive. Des études montrent que la mémoire humaine retient mieux les informations lorsqu'elles sont présentées de manière concise et répétée sur une courte période. Par exemple, une étude réalisée par Hermann Ebbinghaus sur la courbe de l'oubli a démontré que nous oublions une grande partie des informations nouvellement acquises si elles ne sont pas révisées régulièrement. Le microlearning combat cet effet en proposant des contenus facilement révisables.

Les Avantages du Microlearning

Les avantages du microlearning sont multiples, tant pour les apprenants que pour les entreprises.

- *Apprentissage à son rythme : Le microlearning offre la flexibilité d'apprendre selon son propre rythme.*



Contrairement aux formations traditionnelles, où les participants doivent suivre un programme préétabli, le microlearning permet de choisir le moment et le lieu de l'apprentissage. Cela est particulièrement bénéfique pour les employés ayant des emplois du temps chargés.

- **Personnalisation des parcours d'apprentissage :** Chaque apprenant peut adapter son parcours en fonction de ses besoins spécifiques. Les modules peuvent être choisis en fonction des compétences à développer, des lacunes à combler ou des intérêts personnels. Par exemple, une entreprise peut permettre à ses employés de suivre des modules spécifiques sur la gestion du temps ou sur l'utilisation de nouveaux logiciels.
- **Engagement et motivation accrus :** Grâce à des formats variés (vidéos, quiz, infographies, etc.), le microlearning rend l'apprentissage plus interactif et engageant. La gamification, qui intègre des éléments de jeu dans les modules d'apprentissage, est un excellent moyen de motiver les apprenants. Des plateformes comme Duolingo ont démontré comment des éléments de jeu peuvent rendre l'apprentissage de nouvelles langues plus addictif et efficace.
- **Réduction des coûts de formation :** Le microlearning permet aux entreprises de réduire considérablement les coûts associés à la formation traditionnelle. Les formations en ligne nécessitent moins de ressources logistiques (déplacement, hébergement, etc.) et peuvent être mises à jour facilement pour rester pertinentes.
- **Amélioration de la rétention des talents :** Une formation continue de qualité est un facteur clé dans la satisfaction et la rétention des employés. Les entreprises qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés à travers des méthodes comme le microlearning sont mieux placées pour fidéliser leurs talents et renforcer leur engagement.

Exemples Concrets d'Applications du Microlearning

Le microlearning n'est pas seulement une théorie ; de nombreuses entreprises et secteurs ont déjà adopté cette méthode avec succès.

- **Onboarding de nouveaux employés :** L'intégration de nouveaux employés est cruciale pour leur engagement à long terme. Par exemple, IBM utilise des modules de microlearning pour familiariser rapidement les nouveaux collaborateurs

avec les valeurs de l'entreprise, les procédures de base et les outils nécessaires pour leur travail quotidien. Ces modules peuvent être suivis à distance, permettant une intégration fluide, même pour les employés en télétravail.

- **Développement des compétences spécifiques :** Dans le secteur de la santé, où le personnel doit constamment se mettre à jour sur les nouvelles pratiques médicales, le microlearning est un outil précieux. Par exemple, Johns Hopkins Medicine propose des modules de microlearning sur les dernières techniques de soin des patients, permettant aux professionnels de santé d'acquérir des compétences cruciales en un temps réduit.
- **Mise à jour des connaissances :** Dans des secteurs en constante évolution, comme la finance ou la technologie, il est essentiel de maintenir les connaissances à jour. Google utilise le microlearning pour informer ses employés des mises à jour importantes des produits et des nouvelles politiques en matière de sécurité. Cela permet aux employés de rester informés sans avoir à suivre de longues sessions de formation.
- **Formation à la sécurité en entreprise :** Les entreprises industrielles utilisent le microlearning pour former leurs employés aux nouvelles normes de sécurité. Par exemple, General Electric a mis en place des modules de microlearning pour enseigner les protocoles de sécurité aux opérateurs de machines, réduisant ainsi les accidents de travail.

Les Outils et Technologies pour une Stratégie de Microlearning Efficace

Pour mettre en œuvre une stratégie de microlearning, il est essentiel de disposer des bons outils. Les plateformes de microlearning, comme TalentCards ou EdApp, offrent une multitude de fonctionnalités pour créer, diffuser et suivre les parcours d'apprentissage. Ces plateformes permettent également d'intégrer des éléments interactifs, comme des quiz et des discussions en ligne, pour maximiser l'engagement des apprenants.

L'intelligence artificielle joue également un rôle croissant dans le microlearning. Des outils comme AdaptiveU utilisent des algorithmes pour personnaliser les parcours d'apprentissage en fonction des besoins individuels. Par exemple, si un employé montre des difficultés sur un sujet particulier, la plateforme peut lui proposer automatiquement des modules supplémentaires pour renforcer cette compétence.



La gamification est une autre tendance clé. Elle rend l'apprentissage plus ludique et motivant en intégrant des éléments de jeu, tels que des points, des classements ou des récompenses virtuelles. Axonify, une plateforme de microlearning, utilise la gamification pour former les employés du commerce de détail, augmentant ainsi leur engagement et leur rétention des connaissances.

L'Avenir du Microlearning

Le futur du microlearning est prometteur. Les nouvelles technologies, comme la réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR), ouvrent des possibilités inédites pour créer des expériences d'apprentissage immersives et interactives. Par exemple, Walmart a commencé à utiliser la VR pour former ses employés à des scénarios de service client, offrant une expérience d'apprentissage pratique et réaliste sans quitter la salle de formation.

L'intégration de ces technologies dans le microlearning permet non seulement de rendre l'apprentissage plus engageant, mais aussi de mieux préparer les employés aux défis réels qu'ils rencontreront dans leur travail quotidien.

En conclusion, le microlearning est bien plus qu'une tendance passagère. C'est une révolution qui transforme en profondeur la manière dont les entreprises et les individus abordent l'apprentissage et le développement des compétences. Grâce à sa flexibilité, son efficacité et son adaptabilité, le microlearning permet de répondre aux défis modernes de la formation continue tout en offrant une expérience d'apprentissage enrichissante et personnalisée. Les entreprises qui embrassent cette approche ont une longueur d'avance pour rester compétitives dans un monde en constante évolution.

En investissant dans le microlearning, les entreprises peuvent non seulement améliorer la performance de leurs employés, mais aussi renforcer leur culture d'entreprise, stimuler l'innovation et se préparer aux défis de demain. Alors que le paysage du travail continue d'évoluer, le microlearning s'impose comme une solution indispensable pour les organisations qui souhaitent rester à la pointe de leur secteur.



Amina Outache



LE E-LEARNING EST MORT ! VIVE LE PRÉSENTIEL ?





VOUS AFFIRMEZ QUE LES FORMATIONS EN PRÉSENTIEL SONT DE RETOUR ?

Absolument, c'est la demande prioritaire des entreprises, mais également des stagiaires, et étudiants. Ils ont «bouffé» du elearning sous toutes ses formes, depuis la période Covid, et c'est la saturation. La plupart des cahiers des charges demandent du présentiel, les financeurs redemandent du tout présentiel.

COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CE RETOURNEMENT ?

D'abord, pour des raisons d'ennui, il y a beaucoup de déçus, la plupart des parcours asynchrones sont ennuyeux, trop longs, mal réalisés, en mode low cost pour économiser du temps d'intervenant sans avoir de logique pédagogique. Ensuite, parce que les responsables formation, les formateurs, les professeurs ne savent pas, ou ne veulent pas faire évoluer leurs habitudes, et ils n'ont pas les compétences pour construire du blended. Enfin, pour des raisons de coût, car ils n'ont pas de budget pour fabriquer ou pour acquérir des parcours ou des licences.

POURTANT, EVOCIME A CRÉÉ UNE OFFRE CAPSULES MICRO LEARNING ?

Oui, plus de 300 !! de 15 minutes maxi, pour être intégrées en blended dans des parcours. L'intérêt des clients est là, mais ça ne se transforme pas en achat immédiat. C'est soit faute de budget, soit par peur qu'elles ne soient pas utilisées. C'est comme si on devait vendre un porte-avion (lol)

EST-CE QUE ÇA VEUT DIRE QUE C'EST LA FIN DU ELEARNING ?

Si on regarde les chiffres des éditeurs ou des diffuseurs, par exemple Open Classroom, on voit bien que la chute vertigineuse du business, qui est monté au plus haut durant le covid (seul moyen de se former, avec les classes virtuelles..) je pense qu'au final, la classe virtuelle a supplanté le elearning asynchrone. Les coûts de conception sont minimes, les formateurs et les stagiaires s'y retrouvent mieux en interaction lorsque c'est bien animé. Par contre les entreprises et les écoles recrutent des concepteurs pour réaliser du contenu interne et très spécifique métier.

ET DU COUP, LA SOLUTION C'EST QUOI. ?

C'est de médiatiser la théorie avec des évaluations, en amont de la pratique (comme le code de la route), puis passer en mode activité synchrone en présentiel en effet, et faire des suivis ou de remédiations en Classe virtuelle. De toute façon sur les formations manuelles ou comportementales, on n'a pas le choix, car on doit pouvoir mettre le stagiaire en mouvement (y compris en réalité

virtuelle)

AVEZ-VOUS UNE IDÉE DU ROI ENTRE UNE FORMATION EN SALLE ET UN ELEARNING ?

Si on regarde le niveau de satisfaction chez nos stagiaires Evocime, il n'y a pas photo, c'est le présentiel qui l'emporte. Si on regarde la mémorisation, c'est plus discutable, car le présentiel ne permet pas, y compris en intra sur mesure, d'adapter le contenu au niveau de chacun, ce que sait faire l'adaptive learning. On voit bien du coup que c'est le mix entre les 2 modes qui atteint les meilleurs scores.

VOS INTERVENANTS FORMATEURS, ILS PRÉFÈRENT QUOI ?

Le présentiel bien sûr, pour être au contact avec leur public, jouer l'artiste, et faire du stand up pour certains !!! c'est hyper valorisant d'être sur scène ; Après certains se sont habitués à animer de chez eux en classe virtuelle, c'est confort, pas de déplacement, protégé par l'écran, idéal pour la vie perso.

PENSEZ-VOUS QUE L'IA VA APPORTER DU CHANGEMENT SUR CE SUJET ?

Non, pas du tout, l'IA va permettre de fabriquer rapidement du elearning, mais pas mieux qu'un humain, mais ça restera du digital learning. Après on nous propose du présentiel augmenté avec des outils interactifs, mais pour moi c'est du présentiel, synchrone.

UNE SITUATION DANS LAQUELLE LE DIGITAL S'IMPOSE ET LE PRÉSENTIEL NE PEUT PAS LUTTER ?

Oui, quand les stagiaires sont très nombreux, très éloignés géographiquement et avec beaucoup de turn over. Là, le mobile learning coche toutes les cases, c'est pour cela que nous continuons à croire au mode ATAWAD (anytime, anywhere, anydevice), et c'est au final le plus économique par apprenant, le plus rapide à déployer, dans le prolongement de la main.

Ludovic Chisloup



LANCEMENT D'UNE OFFRE INDIVIDUELLE À DESTINATION DES PROFESSIONNEL·LES RH



“ La fonction RH subit une profonde mutation depuis quelques années, portée jusqu'à maintenant par les entreprises. Il y a une prise de conscience individuelle de la part des décideurs RH, des RRH, à faire évoluer leurs métiers. C'est la raison pour laquelle Le Lab RH a décidé de lancer une offre individuelle. ”

ALEXANDRE STOURBE
Directeur général du Lab RH

CETTE OFFRE VOUS PERMET D'ACCÉDER À :

1 **Plateforme collaborative** + 400 membres actifs

Un espace d'intelligence collective organisé autour de communautés dédiées aux professionnel·les RH pour échanger des bonnes pratiques entre pairs.

2 **Application de micro-learning** + 160 capsules en ligne

L'application des RH connectés. Apprenez en continu et à votre rythme sur l'innovation RH.

3 **Événements** + 120 événements

Exclusivement réservés à nos membres : conférences, lancement d'ouvrage, paroles d'experts, pitches de startups...

4 **Veille & publications**

Newsletter mensuelle, rapports de prospective, ouvrages...

★ OFFRE DE LANCEMENT ★

A man in a tan suit is standing in a conference room, presenting to a group of people seated around a long wooden table. The room features a large whiteboard in the background. The text is overlaid on the image in a bold, white, outlined font.

**RÉINVENTER LE PRÉSENTIEL
EN FORMATION BLENDED :
JEU ET STORYTELLING AU
CŒUR DE L'INNOVATION**



Dans un contexte où l'innovation technologique transforme les formations, il est essentiel de repenser le rôle du présentiel dans les parcours blended. Dans cet article j'ai tenté d'identifier comment l'intégration du jeu et du storytelling peut revitaliser les sessions en présentiel, en rendant l'apprentissage plus engageant et mémorable. En mettant l'accent sur des méthodes interactives et narratives, nous proposons des pistes pour maximiser l'impact éducatif des formations hybrides.

L'essor des technologies numériques a bouleversé le paysage de la formation professionnelle. Les parcours blended, combinant plusieurs modalités, présentiel et e-learning, modalités synchrones et asynchrones, sont devenus la norme. Pourtant, la question demeure : comment rendre le format présentiel aussi dynamique et engageant que ses homologues numériques ? La réponse réside peut-être dans l'intégration du jeu et du storytelling.

«L'innovation technologique seule ne suffit pas ; il faut repenser l'expérience humaine en formation.»

Le pouvoir du jeu en présentiel

Les jeux sérieux, ou serious games, se sont imposés comme des outils pédagogiques efficaces. Ils favorisent l'engagement, la motivation et la rétention des connaissances. En

Jonathan Piarrat
Psychologue cognitiviste et cofondateur de Flowbow



présentiel, les jeux permettent aux participants de s'immerger pleinement dans des scénarios réalistes, encourageant la collaboration et la résolution de problèmes en équipe. Les jeux vidéo offrent des environnements d'apprentissage immersifs qui peuvent être adaptés à des contextes éducatifs pour améliorer l'engagement et la compréhension, comme le souligne James Paul Gee, dans son ouvrage *What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy* (2007)

«Le jeu n'est pas seulement une distraction ; c'est une méthode d'apprentissage puissante.»

Voici quelques exemples concrets d'utilisation du jeu en présentiel

1 Simulations d'entreprise : Les participants jouent différents rôles dans une entreprise fictive, prenant des décisions stratégiques qui affectent l'ensemble du groupe.

2 Escape games pédagogiques : Les apprenants doivent résoudre des énigmes liées à leur domaine de formation pour



«s'évader» d'une situation donnée.

3 Jeux de rôle : Les formateurs mettent en scène des situations professionnelles concrètes, permettant aux participants de pratiquer des compétences spécifiques dans un environnement sécurisé.

4 rival pursuit challenge : faire créer aux apprenants les questions auxquelles la formation a pu répondre tout au long de la/les journée(s). Puis par groupe les apprenants vont se challenger les uns les autres à partir des questions écrites, permettant au formateur de s'assurer de la bonne compréhension des points clés de la formation (et d'obtenir une formidable banque de questions pour les prochaines sessions...)

Pour aller plus loin, je vous invite à découvrir Sebastian Deterding et ses collègues, et leur article From game design elements to gamefulness: defining «gamification» (2011) dans lequel ils expliquent comment les mécanismes de jeu peuvent être utilisés pour motiver et engager les apprenants, en transformant les sessions de formation en aventures interactives.

Le storytelling, un outil de transformation

Le storytelling, ou l'art de raconter des histoires, est un puissant levier pédagogique. En structurant les informations sous forme de récits, en faisant appel aux émotions des apprenants, les formateurs peuvent capter plus facilement l'attention des apprenants, faciliter la compréhension et renforcer la mémorisation. Jerome Bruner démontre que les récits structurent notre perception du monde et peuvent rendre les concepts abstraits plus accessibles et mémorables (lire The narrative construction of reality, 1991).

«Une bonne histoire peut transformer une simple leçon en une expérience inoubliable.»

Quelques techniques de storytelling en formation présentielle

1 Narration immersive : Utiliser des anecdotes et des récits personnels pour illustrer des concepts clés. N'oubliez pas ici de faire participer les apprenants, il ne s'agit pas d'une conférence, mais bien de les impliquer dans votre histoire, de leur faire deviner l'issue, les péripéties, les enjeux etc.

2 Études de cas "narrativisées" : Présenter des situations réelles, des problématiques qui les touchent dans leur quotidien, le tout, dans un contexte et un environnement fictifs sous forme d'histoires détaillées, avec

des personnages, un univers et des intrigues. Cela permettra une certaine prise de recul, les rendant plus détaché émotionnellement de leur propre vécu, tout en permettant de leur faire analyser la situation décrite dans le but de résoudre le problème présenté.

3 Scénarios interactifs : Impliquer les participants dans le déroulement d'une histoire où leurs décisions influencent l'issue.

Roger Schank, spécialiste en intelligence artificielle et en sciences cognitives, a exploré dans Knowledge and Memory: The Real Story (1995) comment les histoires et les scénarios peuvent être utilisés pour l'enseignement, soulignant leur capacité à rendre l'apprentissage plus engageant et efficace.

Intégrer le jeu et le storytelling : une approche holistique

Pour maximiser l'impact des formations blended, il est essentiel de combiner le jeu et le storytelling. Cette approche permet de créer des expériences d'apprentissage riches et variées, où les apprenants sont à la fois acteurs et narrateurs de leur propre parcours. Mihaly Csikszentmihalyi, dans son ouvrage Flow: The Psychology of Optimal Experience (1990), explique comment les activités engageantes et immersives peuvent créer des états de concentration profonde et de plaisir, des états que le jeu et le storytelling peuvent induire dans un contexte de formation. Cet état de «flow» favorise l'engagement et la motivation intrinsèque des apprenants.

L'approche holistique : Jeux et storytelling

«Combiner le jeu et le storytelling, c'est offrir aux apprenants une expérience d'apprentissage totale.»

Étape 1 : Analyse des besoins

L'analyse des besoins est essentielle pour déterminer les compétences à développer et les préférences des apprenants.

- *Étude des profils des apprenants : Réaliser des questionnaires ou des entretiens pour comprendre les attentes et les besoins spécifiques des apprenants.*
- *Identification des compétences clés : Définir les compétences et connaissances à acquérir en lien avec les objectifs pédagogiques. Il est essentiel également de définir à quel niveau ces compétences doivent être acquises !*



Étape 2 : Conception des activités

Créer des jeux et des récits en lien direct avec les objectifs pédagogiques et en cohérence (si c'est le cas) avec l'ensemble de parcours de montée en compétences (parcours blended).

- *Jeux de rôle : Créer des scénarios où les apprenants jouent différents rôles pour résoudre des problèmes ou gérer des situations complexes.*
- *Simulations interactives : Utiliser des outils numériques pour simuler des environnements de travail réels où les apprenants peuvent prendre des décisions et voir les conséquences de leurs actions.*
- *Récits immersifs : Développer des histoires captivantes qui contextualisent les apprentissages et rendent les concepts plus accessibles et mémorables.*

Étape 3 : Mise en œuvre

Tester et ajuster les activités en fonction des retours des participants.

- *Phase pilote : Mettre en place une version test des activités avec un groupe restreint d'apprenants.*
- *Collecte des retours : Utiliser des questionnaires, des entretiens et des observations pour recueillir les impressions et suggestions des participants.*
- *Ajustements : Modifier les activités en fonction des retours pour améliorer l'expérience d'apprentissage.*

Étape 4 : Évaluation

Mesurer l'impact des activités sur l'engagement et l'apprentissage.

- *Évaluation formative : Utiliser des quiz, des exercices pratiques et des auto-évaluations tout au long de la formation pour suivre les progrès des apprenants.*
- *Évaluation sommative : À la fin de la formation, réaliser des tests ou des projets pour évaluer les compétences acquises.*
- *Analyse des données : Examiner les résultats des évaluations pour identifier les points forts et les axes d'amélioration des activités.*

Intégration dans un parcours blended

Pour intégrer cette approche dans un parcours blended, il est essentiel de combiner des activités de manière cohérente et complémentaire y compris en prenant en compte les moments opérationnels des apprenants.

Voici un exemple type de ce qui peut être intéressant de mettre en place :

1 Classe virtuelle : Présentation croisée formateur/apprenants et présentation de l'ensemble du parcours de montée en compétence. Démarrage de l'histoire/aventure...

2 Module en ligne de préparation (1 à 3 modules de 15/20min) : Introduction aux concepts de la compétence abordée, en insistant sur le pourquoi c'est aussi important appuyé par des chiffres clés.

3 Session présentielle de jeu de rôle : Les apprenants participent à un jeu de rôle pour appliquer les concepts appris et se confronter à différentes situations. Cette mise en pratique leur permet de débloquent des "points" ou des clés de compréhension pour la suite du parcours.

4 Podcasts : Témoignages ou storytelling sur la mise en œuvre de la compétence dans différents contextes.

5 Atelier présentiel de retour d'expérience : Discussion en groupe sur les apprentissages et les défis rencontrés. Les apprenants s'engagent à mettre en œuvre certaines pratiques dès le lendemain.

6 Classe virtuelle de conclusion : Retour sur les mises en œuvre des bonnes pratiques et débriefe sur ce qui a ou non fonctionné.

7 Évaluation finale en ligne : Test ou projet final pour évaluer les compétences acquises.

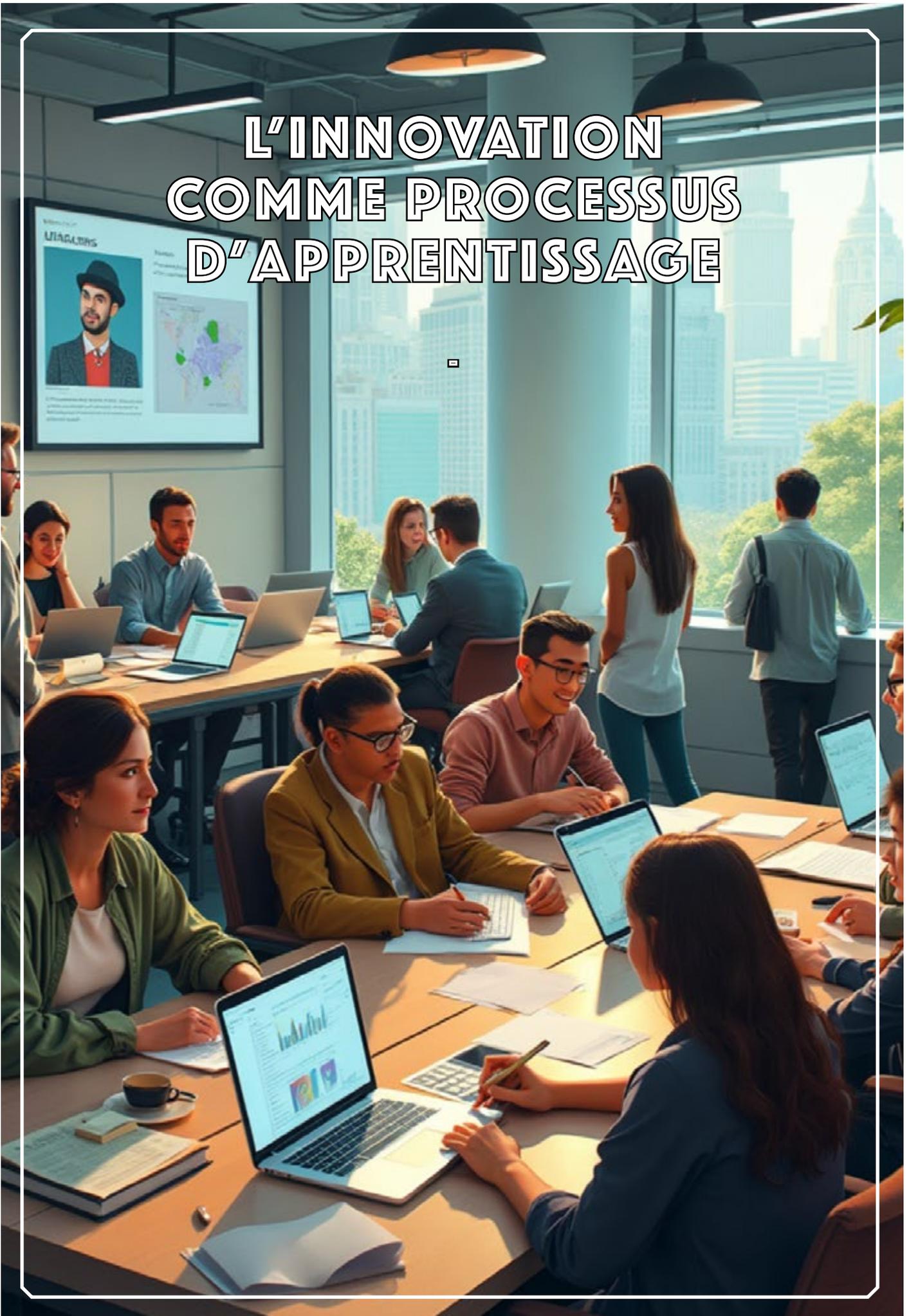
La réinvention du format présentiel dans les parcours blended passe par l'intégration du jeu et du storytelling. Ces méthodes, en plus d'être innovantes, répondent aux besoins croissants d'engagement et de personnalisation des apprenants. L'intégration du jeu et du storytelling dans les parcours de formation blended permet de créer des expériences d'apprentissage engageantes et efficaces. En suivant une approche structurée et en ajustant les activités en fonction des retours des apprenants, il est possible de maximiser l'impact de la formation et de favoriser l'acquisition de compétences de manière durable et agréable. En repensant l'expérience humaine en formation, nous pouvons créer des parcours blended qui ne sont pas seulement des assemblages de modules, mais de véritables aventures d'apprentissage.

«L'avenir de la formation blended est narratif et ludique.»

Jonathan Dinnat



L'INNOVATION COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE



A l'heure où le terme «innovation pédagogique» est diffusé dans tous les médias, il semble important d'en comprendre à la fois les fondements et les enjeux. Au-delà de l'aspect marketing que suggère cette expression, nous vivons dans une société cognitive où l'économie de la connaissance et l'économie numérique sont devenues les plus grandes richesses d'un pays.

Catherine MOUGIN

Chercheuse associée Université Paris Nanterre, Présidente 3E INNOVATION



L'innovation à travers l'économie de l'apprentissage

Nous nous situons actuellement dans une nouvelle ère, placée sous le signe des connaissances et de l'apprentissage qui se développent à un rythme accéléré. La plupart des publications actuelles insistent sur ce phénomène, que ce soit aux niveaux européen (avec les publications d'organismes comme l'OCDE), national ou régional, avec un intérêt croissant des pouvoirs publics pour la mise en place de politiques censées favoriser la création de connaissances de manière soutenue (Stratégie de Lisbonne, 2000).

Concrètement, cette accélération se matérialise par différents indicateurs : le cycle de vie des nouveaux produits est plus court, les nouveaux produits se diffusent plus rapidement, les salariés changent d'employeurs et de tâches plus souvent, ils doivent se former constamment, les nouvelles technologies permettent de communiquer rapidement et différemment, sans compter l'arrivée de l'Intelligence artificielle à la fois menace et opportunité pour l'Homme.

Par conséquent, la tendance actuelle, dans la lignée des travaux évolutionnistes, est de considérer l'innovation comme un phénomène de création de connaissances et de compétences, et donc d'apprentissage. C'est



dans cette logique que nous nous plaçons, tout en insistant sur les enseignements de Kline & Rosenberg (1986) en ce qui concerne le caractère interactif et itératif de l'innovation.

Cette approche par les connaissances impose aux entreprises de développer des compétences leur permettant d'apprendre plus facilement et plus rapidement afin d'être capables de répondre aux changements rapides et complexes de leur environnement. Cet apprentissage peut être favorisé par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui sont des outils permettant aux entreprises de s'adapter plus rapidement, alors qu'en même temps elles représentent des contraintes forçant ces mêmes entreprises à évoluer encore plus rapidement. Les TIC ont souvent été présentées comme la solution à toutes les difficultés et comme un facteur d'avenir remettant en cause les organisations et les structures existantes. Elles constituent souvent une menace pour les compétences des hommes qu'elles sont censées remplacer. Sans négliger leur impact et le progrès qu'elles constituent, nous pensons – comme Lundvall (2002) – que les TIC, même si elles permettent de transcender les distances, ne supprimeront pas les relations de type face-à-face entre les personnes.

Après avoir considéré l'innovation comme un mécanisme d'apprentissage, il est nécessaire de définir clairement la notion d'innovation pédagogique et de comprendre les mécanismes et les différentes dimensions qu'elle intègre.

Notion d'innovation pédagogique : des définitions et points de vue différents

Comme pour le concept d'innovation étudié précédemment, nous proposons de réaliser un état de l'art de la notion d'innovation pédagogique afin de cerner ses contours et les différentes dimensions qu'elle intègre.

La notion d'«innovation» dans le dictionnaire de l'éducation et de la formation est présentée comme «l'introduction d'un nouveau ou d'un nouveau relatif dans un système existant, en vue de l'amélioration et d'une perspective de diffusion» (Champy & Etévé, 1994).

En 2001, Bécharde et Pelletier déterminent l'innovation pédagogique comme «une action délibérée qui cherche à introduire de la nouveauté dans un contexte donné dans le but d'améliorer substantiellement les apprentissages des apprenants, en situation d'interaction et d'interactivité».

Cros & Adamczewski (1996) tentent de cerner le concept d'innovation, dans leur ouvrage

intitulé L'innovation en éducation et formation. Ainsi, Cros (1997) identifie, à partir d'une grille d'analyse réalisée avec son équipe, cinq invariants qu'elle nomme «les attributs incontournables» (Cros, 1999) pour l'innovation. Ces cinq attributs sont :

1. *L'innovation c'est du nouveau ;*
2. *L'innovation comme produit ;*
3. *L'innovation comme changement ;*
4. *L'innovation comme action finalisée ;*
5. *L'innovation comme processus.*

Ainsi, ces cinq attributs correspondent peu ou prou aux caractéristiques développées par les théoriciens de l'innovation.

Hassenforder (1972) précise : «L'innovation est le mode tâtonnant selon lequel une société se dirige vers l'avenir. Elle alimente et oriente ainsi la réflexion prospective. L'échec ou la réussite ne dépendent pas seulement des qualités intrinsèques de l'innovation, mais aussi de son adaptation à la réalité sociale du moment... De sa vitalité dépend la qualité de l'enseignement aujourd'hui comme son adaptation à la vie de demain... C'est le processus lui-même qui est facteur de productivité, c'est pourquoi il est important de la favoriser et de l'encourager constamment.» Il ajoute à la notion de nouveauté en pédagogie que «le nouveau peut se trouver dans une pratique pédagogique restaurée», ce qui correspond à ce que nous avons appelé précédemment la «rétro-innovation».

De ce point de vue, «l'innovation en éducation et en formation ne peut être assimilée à l'innovation technologique dont on peut cerner l'objet nouveau, ni être réduite à l'apport positif d'une hypothétique économie pédagogique. L'éducation d'un être humain est toujours le résultat d'une dialectique de transformation du processus de formation et de l'être formé. En ce sens, éduquer c'est toujours vaincre des résistances, celles liées à l'évolution des situations d'enseignement, celles liées à l'évolution de l'être apprenant et celles liées à l'évolution du système éducatif et de la formation. Dans tous les cas, innover c'est perturber un équilibre dans lequel chacun peut se complaire.» (Caumeil, 1999)

À partir de la pluralité des définitions précitées, nous proposons d'exploiter ces références et ainsi d'en synthétiser ce qui nous paraît essentiel pour réaliser une tentative de définition. Ainsi, nous entendons par innovation pédagogique en contexte de formation pour adultes : «un processus d'amélioration continue qui vise à combiner, en les détournant (ou pas) de leur usage premier, toutes les ressources existantes ou nouvelles, en vue d'accroître l'efficacité de



la formation, à travers son appropriation et sa diffusion, jusqu'à l'atteinte de la masse critique, et ce dans un contexte donné.» (Mougin, 2020)

Aussi nous nous associons à la vision de Caumeil qui définit l'innovation «dans une perspective pragmatique à la fois à partir de l'intention qui préside l'action et qui doit être nouvelle, et d'autre part, à partir du degré de perturbation que l'action produit dans le système, donc son impact sur le marché», donc à sa diffusion, comme le définit Rogers (1962).

À travers l'ensemble de la littérature, on constate que l'innovation pédagogique se traduit à travers les représentations du concept d'innovation et de la pédagogie. Non figée et très globale, la pédagogie ramène chaque acteur à sa propre vision de ce que sont – ou devraient être – la pédagogie, la formation.

Ainsi, l'aspect multidimensionnel et multiforme de cette notion récente et utilisée au quotidien dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Par conséquent, l'innovation pédagogique peut être considérée comme une innovation de rupture, ou incrémentale, d'ordres conceptuel, technologique, organisationnel, social, d'usage perçu dans les pratiques, les méthodes et modalités, les outils et moyens, ou encore le design pédagogique. Quel que soient sa forme ou sa dimension, l'innovation pédagogique s'inscrit toujours dans des contextes singuliers.

Catherine Mougin

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

- LUNDVALL, B.-A. (2002). Innovation, Growth and Social Cohesion. The Danish Model. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- BÉCHARD, J.-P. & PELLETIER, P. (2001). Développement des innovations pédagogiques en milieu universitaire : un cas d'apprentissage organisationnel, Nouveaux espaces de développement professionnel et organisationnel, D. Raymond (dir.), pp131-149, Sherbrooke : Editions du CRP.
- CAUMEIL, J. (1999). Mission Innovation et Recherche, INRP St Fons, le 27 août 1999.
- CHAMPY P., ETEVE C. (dir. publ.) (1994). Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Paris, Nathan, pp. 525-530.
- CROS, F., ADAMCZEWSKI, G. (1996). L'innovation en éducation et en formation, Bruxelles : De Boeck et Larcier.
- CROS, F. (1997). L'innovation en éducation et en formation, Revue française de pédagogie, n°118, 1er trimestre 1997.
- CROS, F. (1999). L'innovation en éducation en formation dans tous ses sens, Recherche et Formation, n°31, 1999, 127-136.
- HASSENFORDER, J. (1972). L'innovation dans l'enseignement, Casterman, pp. 115-117.
- KLINE, S.J. & ROSENBERG N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N.
- MOUGIN, C. (2020) Les innovations pédagogiques dans la formation professionnelle en France de 1985 à 2015 : perspectives historiques, pédagogiques et technologiques. Thèse de doctorat, Université Paris Nanterre.
- ROGERS, E. (1962). Diffusion of Innovation, 1e édition, New York, Free Press.



L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE À L'ÉPREUVE DE L'INTERCULTURALITÉ



Innovation pédagogique est l'un des termes qui revient le plus souvent dans les thématiques autour de la formation. Pourtant, derrière ce concept fourre-tout se cache une réalité bien plus nuancée et complexe qui gagnerait à se confronter à d'autres cultures.

Ingrid Sem-Le Tessier
Pédagogue facilitatrice / Ozon



Il suffit de voyager pour s'en convaincre.

«Ah ! cela rend modeste de voyager ; on voit quelle petite place on occupe dans le monde.»
écrivait Flaubert lors de son voyage en Orient.

Ô combien !

J'ai toujours eu un intérêt appuyé mais aussi critique sur la notion d'innovation pédagogique, brandie à tout bout de champs par nos sociétés occidentales comme LA réponse aux enjeux éducatifs du XXIème siècle.

Il aura suffi que je me confronte à l'expérience interculturelle pour mettre des mots sur ce qui me chagrine dans cette notion devenue injonction, et pour conforter mon regard distancié sur le monde des «innovations pédagogiques» qui nous entoure.

(Merci Casablanca, pour tout ce que tu m'as fait vivre et remettre en question durant ces 2 dernières années d'allers-retours entre les 2 rives de notre Océan commun.)





La relativité culturelle et contextuelle de l'innovation

Ce qui m'a le plus frappée en changeant de continent, c'est combien ce qui est perçu comme innovant dans un contexte culturel donné peut sembler banal ou, à l'inverse, inapproprié dans un autre. Car la notion d'innovation (en formation ou pas) est profondément ancrée dans des représentations culturelles qui varient selon les pays (et les époques aussi d'ailleurs).

Ainsi ai-je pu éprouver qu'une – dite – «innovation» qui fonctionne dans un contexte spécifique en France n'est pas nécessairement transposable telle quelle ailleurs. L'efficacité d'une approche innovante dépend en réalité de plusieurs facteurs :

- *sa compréhension et son adéquation avec les besoins,*
- *les contraintes du terrain (économiques, logistiques, humaines...),*
- *les valeurs et la culture locale où elle est mise en œuvre.*

D'ailleurs, ça veut dire quoi : «innovation» ?

Le terme en lui-même est une notion polysémique qu'il est intéressant d'interroger. Qu'il soit utilisé dans le domaine général ou dans le champ de la formation, sa définition reste fluctuante tant il peut évoquer des réalités ou contextes bien différents.

Pour certains, il désigne essentiellement l'intégration de nouvelles technologies qui transforment l'approche pédagogique (des premiers ordinateurs en classe à l'ère contemporaine des Intelligences Artificielles Génératives).

Pour d'autres, des approches pédagogiques «inédites», ou encore des modalités organisationnelles «originales» constituent le fond principal de l'innovation.

Là encore, il est intéressant de constater que «l'innovation» se nourrit aussi beaucoup de la faculté des Hommes à oublier que d'autres l'avaient déjà mis en place avant eux.

Les «pédagogies actives» par exemple, très en vogue actuellement, puisent en réalité leurs racines dans des courants bien plus anciens comme l'éducation nouvelle du début du XXe siècle.

Citons ici Françoise Cros (1) :

«N'y-a-t-il pas usurpation du nouveau radical quand un enseignant dit qu'il innove en faisant travailler ses élèves en groupes ? Doit-on considérer que cette pratique n'a jamais été réalisée ? Est-ce par ignorance de ce que les anciens pédagogues ont réalisé ? Tout a été tenté en matière de relations pédagogiques au cours des siècles... Alors, qu'est-ce qui est nouveau ? Cela semble être le fait que l'enseignant le fasse pour la première fois et qu'il le déclare en tant que tel.»

La frontière est en réalité ténue entre une



véritable innovation de rupture et une simple évolution des pratiques existantes, dont les répercussions peuvent être inattendues. Toute innovation porte en elle une aventure qui peut produire des changements de manière durable ou éphémère, aussi bien à l'échelle des organisations que des individus.

Aller à la rencontre de l'autre pour remettre l'innovation à sa juste place

Je ne peux donc qu'encourager les pédagogues de tous pays à travailler dans des contextes interculturels variés pour leur permettre de relativiser la notion d'innovation pédagogique.

Pour ma part, deux années transfrontalières auront impacté ma vision de la formation et de l'innovation de plusieurs manières :

1 Remettre en question des perspectives ethnocentriques :

L'expérience interculturelle m'a invitée de nombreuses fois à prendre du recul par rapport à ma propre culture éducative et à considérer d'autres façons d'enseigner et d'apprendre. Cela m'a permis de réaliser que ce qui est considéré comme une évidence à un endroit peut être perçu comme «innovant» dans un autre contexte, et inversement. Mais également de constater que ce qui est amené comme une potentielle innovation de progrès peut être considéré comme un recul dans un autre contexte (politique ou religieux par exemple).

Ne rien considérer comme un dogme : voilà une des belles leçons que retiennent les gens qui partent à la rencontre des autres cultures.

2 Prendre en compte la diversité des apprenants :

Déjà sensibilisée aux différences culturelles des apprenants, j'ai pourtant vécu certaines situations qui m'ont permis de remettre en question l'universalité supposée de certaines innovations pédagogiques. Une approche qui fonctionne dans un contexte culturel donné peut ne pas être adaptée dans un autre. L'interculturalité encourage à adapter nos pédagogies aux réalités socioculturelles locales plutôt que de les appliquer de manière uniforme. En soi, c'est peut-être cela une innovation ?

3 Elargir ses sources d'inspiration :

En s'ouvrant à d'autres cultures éducatives, l'interculturalité permet de comparer des pratiques pédagogiques diverses qui nourrissent sa réflexion sur l'innovation. Ce qui est considéré comme innovant peut en



réalité s'inspirer de traditions pédagogiques anciennes issues d'autres cultures.

4 Développer des compétences transversales :

L'approche interculturelle développe ou renforce sans aucun doute des compétences comme l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité et la communication, qui sont essentielles pour innover de manière pertinente dans des contextes variés.

L'innovation en formation est un concept relatif, dont la portée et la pertinence dépendent largement du contexte dans lequel elle s'inscrit. Si elle est indéniablement nécessaire pour faire évoluer les pratiques et répondre aux nouveaux défis, elle ne doit pas être considérée comme une panacée.

Une approche équilibrée, conjuguant tradition et innovation, évaluation rigoureuse et adaptation au contexte local, semble être la voie la plus prometteuse pour construire une formation professionnelle efficace et pérenne.

L'enjeu pour les acteurs de la formation n'est donc pas tant d'innover à tout prix, mais plutôt de développer une capacité d'adaptation permanente, en sachant puiser le meilleur dans les approches traditionnelles comme dans les nouvelles tendances, ici et ailleurs.

C'est à cette condition que l'innovation pourra véritablement contribuer à l'amélioration continue des pratiques de formation, au bénéfice des apprenants et des organisations.

Ingrid Goulet Tessier

(1) Françoise Cros. L'innovation en éducation : sens et signification. 2019, <https://crf.hypotheses.org/523>



3

ENVIRONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE



**LA FORMATION
EST MORTE... VIVE
L'APPRENTISSAGE !**



Le développement des compétences tout au long de la vie devient un enjeu essentiel pour les collaborateurs comme pour les organisations. Pourtant, les premiers font de moins en moins confiance aux seconds en matière de formation

Nicolas Roland
Designer d'expérience d'apprentissage



Comme le montre cette illustration, il n'est plus possible de suivre une formation initiale et d'utiliser ces compétences durant toute sa carrière. Cela bouscule un peu la perception des formations : elles passent du statut de commodité à celui de nécessité.

...Pendant que le monde de la formation stagne

Pourtant, le monde de la formation évolue peu. Il peine à s'adapter aux changements sociétaux, aux innovations technologiques et aux nouvelles pratiques d'apprentissage.

Vous souvenez-vous de votre dernière formation ? Si c'était en présentiel, vous étiez probablement dans une salle organisée comme une classe du primaire avec un formateur en train de parler sur un PowerPoint et, au mieux de vous poser quelques questions. Si cela se déroulait à distance, il s'agissait probablement de quelques heures d'exposé sur Zoom ? Ou peut-être d'une série de vidéos complétées par une longue liste de questions à choix multiples ? Vous suiviez un MOOC ou un cours sur une plateforme d'apprentissage comme Udemy ou LinkedIn Learning ?

La majorité des formations traditionnelles continuent de voir leurs participants comme des apprenants passifs qu'il suffit de remplir – à l'instar d'un verre vide – de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les compétences professionnelles se développeraient à travers un exposé, des travaux en sous-groupes et quelques exercices d'applications. Elles reposent ainsi sur une approche scolaire, comme si ce qui fonctionnait pour les enfants serait tout aussi efficace que pour les adultes.

La société évolue...

La formation des collaboratrices et collaborateurs est un enjeu de plus en plus important dans les organisations. Les rythmes d'innovation s'accroissent, et les entreprises doivent développer une capacité de réactivité et d'agilité pour faire face à ces changements. Dans ce contexte, elles peuvent choisir de renouveler régulièrement leur force de travail – sous réserve que ces compétences soient disponibles sur le marché et qu'elles puissent les attirer – ou permettre aux employés de se développer, et de renouveler leurs compétences en cours de carrière.

Prenons l'exemple de l'intelligence artificielle qui transforme les pratiques de travail depuis la fin de l'année 2022. Est-il encore envisageable d'effectuer son métier en faisant abstraction des apports comme des risques de cette innovation ? Probablement pas. Toutefois, la plupart des travailleurs n'ont jamais été formés en matière d'intelligence artificielle, et ne possèdent pas les compétences pour en faire un usage efficient, critique et adapté au contexte de l'entreprise. Dès lors, les entreprises peinent à mettre en oeuvre des pratiques de travail efficaces qui intègrent l'intelligence artificielle.





Et les apprenants se apprennent autrement

Face à cet état de fait, les employés se tournent vers d'autres opportunités de développement professionnel. L'accès à la connaissance n'a jamais été aussi facile grâce à Internet : il est possible de (quasi) tout apprendre, (quasi) n'importe où, grâce à (quasi) n'importe quelle modalité. Différents rapports montrent que les employés passent plus de temps à se former entre collègues, ou auprès de cadres et managers qu'en participant à des programmes de formation en présentiel ou en ligne. Les ressources externes non institutionnelles – vidéos YouTube, formations en ligne, livres, podcasts, etc. – sont aussi de plus en plus plébiscitées.

À côté de cela, la généralisation d'une approche de travail hybride suite à la pandémie a eu un impact sur le monde de la formation : augmentation de la demande de formations à distance, nouvelles perceptions du coût de la formation, etc. Ce sont ces nouvelles pratiques qui, peu à peu, questionnent le monde de la formation et l'amènent à innover.

Tout le monde forme, et tout le monde apprend tout le temps

Cela amène deux tendances concomitantes : d'une part, la multiplication des pratiques

d'apprentissage informel combinée à leur reconnaissance effective au sein des entreprises, et d'autre part l'essor de nouveaux types de formateurs. Pour le dire autrement : développer des compétences ne passera plus nécessairement par la case "journée de formation", mais se fera de plus en plus par le compagnonnage de collègues, par des outils d'auto-apprentissage, des communautés de pratique, etc.

Une nouvelle forme d'apprentissage prend de plus en plus d'espace au sein des organisations : le "learning in the flow of work", ou l'apprentissage dans le flux de travail. L'idée n'est plus de suivre une formation par rapport à des problèmes vécus dans ses activités professionnelles – souvent plusieurs mois après en avoir eu besoin –, mais de directement développer ses compétences durant le processus de travail. Cet apprentissage fait beaucoup plus sens que l'apprentissage formel, car il s'agit d'apprendre ce dont les collaborateurs ont besoin quand ils en ressentent le besoin et de l'appliquer immédiatement, ce qui permet d'ailleurs d'ancrer l'apprentissage.

Cette transformation des pratiques d'apprentissage cache aussi une révolution dont peu de personnes prennent conscience : nous sommes toutes et tous en train de devenir des formatrices tout au long de la vie pour développer les compétences des personnes qui nous entourent. Qu'il s'agisse d'accompagner



un nouveau collègue, d'élaborer une procédure à suivre, de réaliser une présentation sur le fonctionnement d'un nouveau produit ou de créer une formation, les situations en entreprise et cet apprentissage dans le flux de travail nécessitent que tout un chacun soit en capacité de partager ses connaissances comme son expertise pour développer les compétences d'autres personnes.

Comment réagir en tant que département formation ?

Cet apprentissage dans le flux du travail dessine une nouvelle direction dans la manière de gérer la formation dans les organisations. Alors que celle-ci consistait à organiser des programmes de formation, il s'agit davantage de mettre en œuvre un ensemble de conditions pour que l'apprentissage soit effectif.

Comme susmentionné, il existe déjà énormément de contenus disponibles sur à peu près tout à travers n'importe quelle modalité. Néanmoins, la disponibilité des contenus n'assure pas un apprentissage efficace : comment trouver la ressource pertinente par rapport à sa situation ? Comment développer son autonomie dans l'apprentissage de nouvelles compétences ? Comment créer une combinaison de contenus qui assure la réponse aux besoins ? Si, demain, tout le monde doit apprendre en permanence à son poste de travail, en combinant activité et apprentissage, les défis sont de taille. Le passage d'un modèle de formation classique, basé sur le modèle scolaire, à un modèle fondé sur l'apprentissage par l'activité, les pairs et les ressources à portée de main des participants ne sera pas évident pour de nombreux collaborateurs.

C'est là que se nichent les futures missions des départements formation (L&D) et des organismes de formation. Un accompagnement de tous pour leur donner accès à ce dont ils ont besoin, rapidement et facilement, en développant leurs compétences pour apprendre et utiliser ces contenus. Un accompagnement des pairs, également, pour en faire des potentielles personnes-ressources pour d'autres, capables de partager leur expertise avec une réelle approche pédagogique. Un accompagnement de l'ensemble de l'entreprise, également, pour analyser continuellement ses besoins et les aligner avec le développement des compétences des collaborateurs. Ainsi, les rôles des responsables de formation sont en train de changer. Il ne s'agira bientôt plus d'organiser de la formation dans son entreprise, mais bien de concevoir des expériences d'apprentissage pour développer une organisation apprenante. Celles-ci tendent à mettre en place un ensemble de conditions favorables au partage

de savoir entre les collaborateurs ainsi qu'au développement de compétences continu de tous. Toute situation peut alors devenir une situation d'apprentissage, car l'organisation apprenante encourage ses membres à apprendre par l'autoformation, le coaching, le mentorat, l'échange d'information, etc.

Comment réagir en tant que formateur ?

Une chose est sûre : au regard de la disponibilité du savoir, il ne s'agit plus d'être le "sachant" et de "transmettre". Le rôle des formateurs évolue sur deux axes : la conception d'expériences d'apprentissage engageantes et la médiation du savoir par rapport aux participants qu'il a face à elle.

Sur le premier axe, il s'agit pour le formateur de créer une expérience riche qui permettra aux participants de développer leurs compétences en fonction de leurs problématiques professionnelles, de leur réalité de terrain et de leurs prérequis. Le but est de concevoir un parcours qui ne repose pas, uniquement, sur une ou plusieurs journées de formation, mais plutôt une combinaison de modalités : moments en présentiel, sessions d'accompagnement individuel, dispositif d'apprentissage autonome, activités de partage entre pairs, communauté de pratique, etc. Les possibilités ne manquent pas ! Il s'agit de les agencer en fonction des compétences à développer et du profil des participants.

Sur le second, le rôle du formateur n'est plus de faire du "one size fits all", c'est-à-dire d'offrir le même savoir de la même manière à tout le monde. Il s'agit de tenir compte des différences individuelles pour adapter ses activités de formation, de proposer les bons morceaux de savoir, savoir-faire et savoir-être aux bonnes personnes, d'adapter les formes d'évaluation en fonction des besoins.

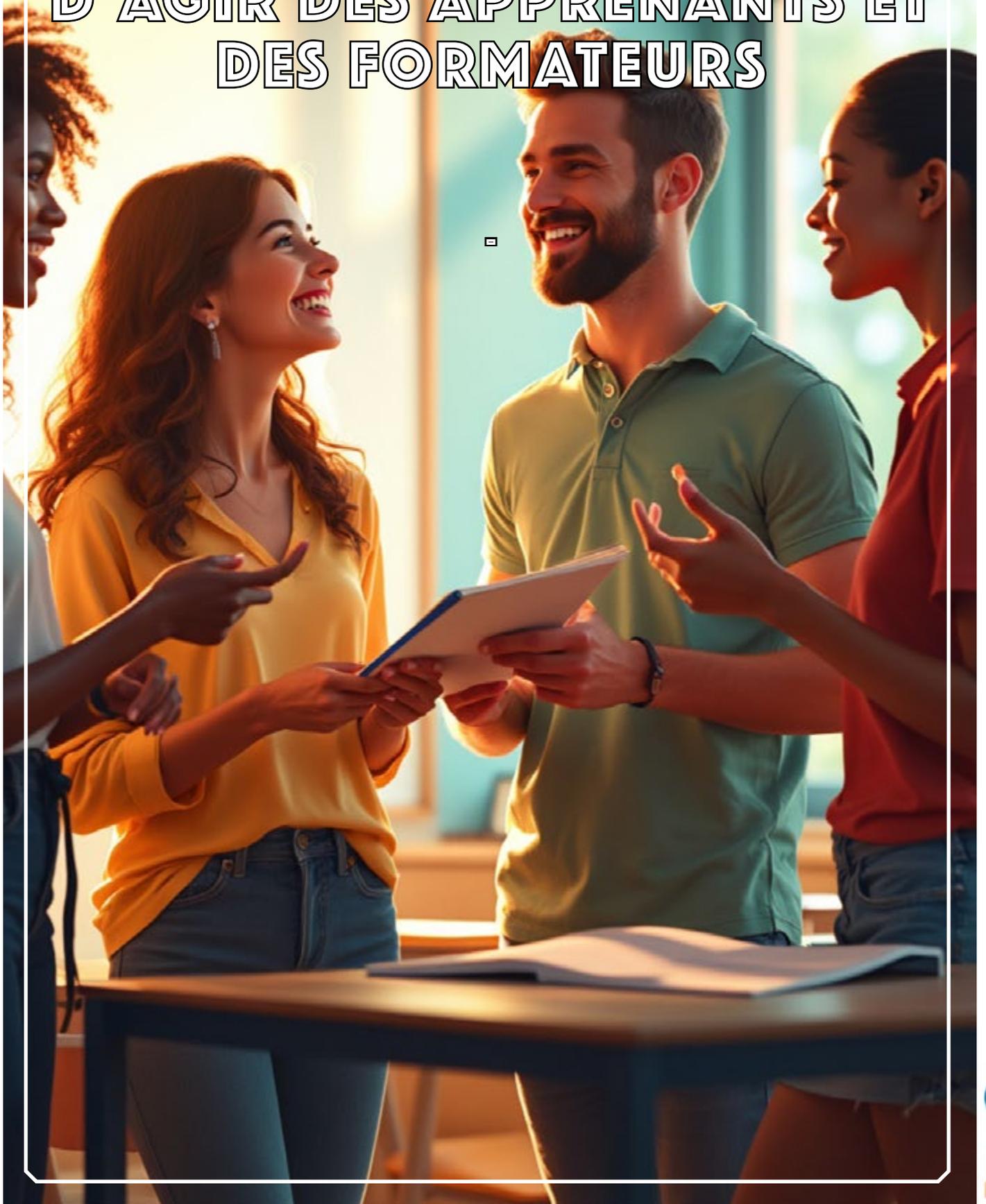
Dans ce contexte, le profil de compétences du formateur passe du "I-shaped" au "T-shaped". Ces deux expressions font référence à une représentation visuelle de la structuration des compétences de ces profils. Auparavant, on demandait aux formateurs d'avoir un profil en "I", c'est-à-dire d'avoir une expertise approfondie dans un domaine ou une discipline spécifique. Aujourd'hui, le formateur doit, certes, avoir une expertise poussée dans son domaine, mais celle-ci doit aussi être associée à une large base de connaissances et de compétences transverses : empathie, ingénierie pédagogique, animation de communauté, coaching, etc.

Il est là, le futur de l'apprentissage. Prêt à y aller ?

Nicolas Polard



DÉVELOPPER LA CAPACITÉ D'AGIR DES APPRENANTS ET DES FORMATEURS



Au-delà de la technique, la formation devrait être un outil social d'émancipation. Explorons les postures à développer chez les apprenants et les formateurs pour donner à chacun un peu plus de liberté.



Développer la capacité d'agir des apprenants et des formateurs

En tant que professionnels de la formation, notre but premier est d'accompagner des individus à monter en compétences sur un sujet donné. Mais comme le disait Meirieu (2017), on ne forme pas un individu, on l'accompagne vers sa liberté. Comme lui, je souhaite que le fait de « former » soit un projet plus vaste.

Attitude et posture

Quand nous sommes en formation, nous avons des programmes à tenir, des horaires à respecter et des règles administratives à suivre. Mais, cela ne devrait pas nous empêcher d'amener nos apprenants à grandir au-delà de la seule acquisition de compétences attendues d'eux. Peut-être pouvons-nous trouver le temps de leur donner plus de capacité d'agir, d'autonomie, afin qu'ils se saisissent eux-mêmes de leur liberté.

Par expérience, deux éléments permettent de faire réfléchir et donner goût à cette liberté :

l'attitude et la posture. En psychologie sociale, une attitude permet à un individu d'avoir « des réactions immédiates dans un sens favorable ou défavorable » envers un objet (Reuchlin, 1977). De son côté, la pédagogie définit la posture comme la « manifestation physique ou symbolique d'un état mental » (Deschryver & Lameul, 2016).

On voit bien ici le lien entre les deux se dessiner. Nos attitudes influencent nos postures qui manifestent et donnent du sens à nos comportements. À leurs tours, les comportements exprimés et les expériences vécues font évoluer nos attitudes de manière positives ou négatives, notamment ici vis-à-vis de l'apprentissage ou de la formation.

Afin d'accompagner quelqu'un à renforcer sa capacité à se développer tout au long de sa vie (Evans, 2015), nous avons donc deux options : faire évoluer ses attitudes ou ses postures. L'attitude est quelque chose d'assez profond, et y accéder volontairement depuis l'extérieur est souvent complexe. La posture semble donc le chemin le plus facile.



Voyons donc quels éléments de posture à développer chez nos apprenants pour leur donner plus de liberté, mais aussi à nous-mêmes, formateurs.

L'apprenant autodirigé

L'attitude à encourager chez un apprenant est celle de l'apprenance (Carré, 2005) qui désigne l'ensemble des dispositions favorables à l'acte d'apprendre en toute situation. Pour cela, on peut s'intéresser du côté de la posture, aux approches de l'autodirection des apprentissages ou l'apprenant prend en charge son processus d'apprentissage.

Les éléments principaux de cette posture que l'on peut lui faire travailler sont :

- La responsabilité : il est actif (sans forcément être seul décideur) dans la définition de ses objectifs, la sélection de ses ressources, et l'évaluation de ses progrès.
- L'autogestion : il est capable de planifier, d'organiser et de réguler son apprentissage. Cela inclut la gestion du temps, l'évaluation critique des informations, la demande de feedback sur ses performances, etc.
- La réflexivité : il est capable de réfléchir à ses propres pratiques, d'évaluer ses progrès, et d'ajuster ses moyens et stratégies en fonction de ses progrès.

L'autodirection peut être aidée dans un premier temps. Même les apprenants qui possèdent une apprenance élevée dans un domaine n'adopteront pas forcément cette posture si leur environnement les contraint ou les infantilise trop. Intégrer dans sa formation un design pédagogique qui responsabilise, qui inclut des activités de métacognition et qui est porté par un discours agentif développera rapidement cette posture chez vos apprenants.

Le formateur facilitateur

Comment le formateur peut-il lui-même évoluer pour permettre à un tel environnement d'exister pour ses apprenants ? Il peut devenir facilitateur d'apprenance.

Là encore, la recherche nous renseigne sur les éléments de posture à travailler. Reeve et Hyeon Cheon (2021) font la synthèse de 51 études sur près de 40 000 apprenants et démontrent l'impact de la posture du formateur sur l'autonomie des apprenants. Ils font état de six comportements qui découlent tous de l'effort de comprendre ce que les apprenants perçoivent de la situation pédagogique, ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin :

- Pour encourager la motivation intrinsèque :
 - Nourrir les intérêts : demander de faire des liens entre les activités proposées et les intérêts des apprenants, suggérer des ressources, etc.
 - Offrir des choix : proposer des choix qui fassent sens, s'assurer que l'apprenant est suffisamment informé et se sente compétent pour choisir, etc.
- Pour favoriser l'internalisation des savoirs
 - Démontrer l'utilité : présenter des cas pratiques, aligner les arguments avancés selon la perspective de l'apprenant et non du formateur, etc.
 - Accepter les émotions : reconnaître la réaction émotionnelle de l'apprenant comme valide, intégrer les émotions dans la proposition pédagogique, etc.
 - Utiliser un vocabulaire agentif : utiliser un vocabulaire favorisant la motivation et l'autonomie de l'apprenant, faire attention au ton employé, etc.
 - Faire preuve de patience : se rappeler la valeur profonde que l'on accorde à l'autonomie de son apprenant, ne pas anticiper les demandes d'aide, etc.

Si ces éléments peuvent sembler simples, les mobiliser de manière continue ne l'est pas. En tant que formateur, il est intéressant d'évaluer, seul ou accompagné, comment se manifeste notre posture. Avoir une pratique réflexive à son propos peut nous aider à interroger nos attitudes liées à notre manière de former et même à notre philosophie de formateur.

Développer la capacité d'agir des apprenants et des formateurs est un projet ambitieux, bien au-delà de la seule transmission de compétences techniques. En adoptant une posture qui favorise l'autodirection et l'apprenance, nous permettons à chacun de devenir acteur de son propre apprentissage aujourd'hui et demain. Pour les formateurs, il s'agit de se positionner non plus comme des détenteurs de savoirs, mais comme des facilitateurs d'un environnement d'apprentissage autonomisant. Cette approche exige un engagement profond, une réflexion continue et une véritable ouverture à la liberté de l'autre. En œuvrant ainsi, nous contribuons non seulement à l'acquisition des compétences, mais aussi à l'émancipation des individus, capables de se diriger eux-mêmes tout au long de leur vie.

Raphaël Grassot 

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



MASTER

GRH dans les
multinationales

IAE PARIS-EST



**LE FACTEUR PARENT :
COMMENT L'IMPLICATION
FAMILIALE RENFORCE LA
RÉUSSITE PROFESSIONNELLE
DES PRIMO EMPLOYÉS**



Quand on parle d'intégration professionnelle des primo-employés, un facteur reste souvent dans l'ombre : l'implication familiale. Pourtant, ce soutien, parfois discret mais toujours présent, peut faire toute la différence dans la réussite des jeunes talents. Cet article explore comment le soutien parental, qu'il soit bienveillant ou parfois maladroit, influence la performance des jeunes employés et pourquoi il est essentiel de l'intégrer dans les stratégies de gestion des talents.

«L'implication familiale, un pilier invisible mais crucial de la réussite professionnelle des jeunes.»

Accompagner un primo-employé, ce n'est pas juste une question de procédures ou de formations. C'est une aventure humaine qui engage l'entreprise autant que le jeune talent. On parle souvent de mentorat, de formation continue, mais on oublie parfois le rôle fondamental que jouent les parents. Selon diverses études, leur soutien, ou au contraire leur pression, peut marquer profondément la motivation, la performance et même la capacité de résilience de ces jeunes. Il faut aussi noter que bon nombre d'entre eux prolongent leur séjour chez leurs parents, non par choix mais par nécessité économique, renforçant ainsi cette influence.

«Le soutien parental, un repère qui guide les premiers pas dans le monde du travail.»

Se lancer dans le monde du travail, c'est souvent un saut dans l'inconnu. Les primo-employés font face à des défis, des doutes, et



bien sûr, à l'inévitable sentiment d'incertitude. Dans ce contexte, le soutien des parents devient une ancre, un repère rassurant. Il ne s'agit pas simplement de donner des conseils, mais d'offrir un cadre émotionnel stable. Savoir que quelqu'un est là, prêt à soutenir même en cas d'échec, peut faire toute la différence.

Ce soutien psychologique est crucial. Il aide les jeunes à traverser les premiers mois avec un peu plus de sérénité, ce qui leur permet d'oser et de saisir les opportunités. Une étude récente a même montré que ce soutien familial réduit l'envie de changer de poste, surtout dans les cultures où la famille joue un rôle central.

Les diverses formes d'implication parentale : entre soutien et pression

Quand les attentes parentales deviennent un fardeau plutôt qu'un soutien.»

Mais tout n'est pas rose. Les intentions des parents, aussi bienveillantes soient-elles, peuvent parfois avoir des effets inattendus. Imposer des attentes irréalistes, interférer dans les choix professionnels, ce genre de comportements, loin d'aider, peut déstabiliser les primo-employés. On se retrouve alors face à des jeunes qui, au lieu de suivre leur propre voie, cèdent à des pressions familiales qui ne leur correspondent pas.

D'un autre côté, il y a les parents moins impliqués, qui restent en retrait, mais dont l'influence se fait sentir indirectement. Ils insistent sur la qualité du poste, les conditions de travail ou le salaire, des critères qui peuvent créer un fossé entre les aspirations personnelles du jeune et les attentes parentales.

Les conséquences ne se font pas attendre :





stress, anxiété, voire dépression, autant de freins à la performance que la littérature spécialisée ne manque pas de souligner.

Les bénéfices de l'implication familiale pour l'entreprise

«Un employé soutenu par sa famille, c'est un talent plus stable et plus performant.»

Pour les entreprises, il est essentiel de ne pas sous-estimer cet enjeu. Un jeune employé soutenu par sa famille est souvent plus motivé, plus résilient, et par conséquent, plus performant. Cette réalité, bien comprise, peut se traduire par une meilleure rétention des talents et une réduction significative du turnover.

Intégrer la famille dans le processus d'accueil des primo-employés, c'est aussi créer un lien de confiance entre l'entreprise et le nouvel arrivant. Ce lien, une fois établi, peut renforcer le sentiment d'appartenance du jeune talent à l'entreprise, tout en rassurant les parents sur les choix professionnels de leur enfant. Les entreprises qui parviennent à tisser ce lien familial et professionnel créent un environnement où les jeunes talents se sentent non seulement soutenus mais aussi valorisés. Cela ne se limite pas aux premiers mois, mais peut avoir un impact durable sur la carrière entière de l'employé.

Créer un environnement favorable à l'implication familiale

«Valoriser le rôle des parents pour garantir la réussite des jeunes talents.»

Pour maximiser cet impact, il est possible d'aller plus loin en mettant en place des initiatives dédiées. Des programmes de sensibilisation à destination des parents, des sessions d'information sur le rôle de la famille, autant d'outils pour renforcer cette dynamique. En valorisant ce soutien, les entreprises envoient un signal clair : elles reconnaissent l'importance du rôle parental et en tirent parti pour créer un environnement propice à la réussite des jeunes talents. Les employeurs peuvent, par exemple, organiser des journées portes ouvertes où les familles sont invitées à découvrir l'environnement de travail de leurs enfants. Cela peut paraître simple, mais c'est un geste qui humanise l'entreprise et montre que les parents ont leur place, même indirectement, dans la réussite professionnelle des jeunes.

l'âge de départ du foyer familial

«Le départ du foyer familial, un tournant décisif pour l'influence parentale.»

L'âge moyen de départ du foyer familial est un indicateur qui révèle bien des choses sur l'influence parentale. En France, les jeunes





quittent en moyenne le domicile familial autour de 24 ans, un peu plus tôt qu'aux États-Unis où cet âge se situe autour de 23 ans. Mais ces chiffres cachent une réalité : les difficultés économiques, la hausse des prix de l'immobilier et la précarité du marché du travail retardent ce départ. Une analyse récente montre que les jeunes prolongent de plus en plus leur cohabitation avec leurs parents à cause de ces contraintes économiques, renforçant par la même occasion leur influence sur les choix professionnels. En Afrique, par exemple, la tendance est encore plus marquée. Les jeunes adultes restent souvent au domicile familial jusqu'à la trentaine, principalement pour des raisons économiques. Cette situation, loin d'être anecdotique, intensifie l'emprise parentale sur les décisions professionnelles. D'ailleurs, une étude a souligné que ce lien étroit, souvent lié aux difficultés économiques, joue un rôle majeur dans la stabilité émotionnelle et la trajectoire de carrière des jeunes.

Les cultures jouent aussi un rôle. Dans les sociétés où les valeurs familiales sont profondément ancrées, comme en Afrique ou en Asie, les jeunes quittent le foyer bien plus tard. À l'inverse, dans les pays nordiques où l'individualisme est plus valorisé, l'émancipation intervient plus tôt. Ces différences sont bien documentées et montrent à quel point le contexte familial et culturel peut moduler le départ du foyer, et donc l'impact des parents sur la carrière des primo-employés.

Les chiffres mentionnés dans ce texte sont tirés des études suivantes : une analyse d'Oxford Academic en 2021, une étude de la Banque mondiale en 2020, et des données d'Eurostat en 2020.

Un partenariat gagnant-gagnant

«Soutenir l'implication familiale, un atout pour les entreprises et les jeunes talents.»

Soutenir l'implication familiale dans la carrière des primo-employés est une stratégie qui ne se limite pas à l'aspect social, elle a un impact direct sur la performance de l'entreprise. En intégrant cette dimension dans leurs stratégies RH, les employeurs créent un environnement propice à la rétention des talents et à la réussite collective. La famille, souvent perçue comme une sphère privée, devient un véritable allié pour l'entreprise.

Les entreprises qui savent exploiter cette ressource voient leurs jeunes talents s'épanouir, rester plus longtemps et contribuer de manière significative. C'est un partenariat où chacun y gagne : les jeunes professionnels trouvent un équilibre, les parents se sentent rassurés, et l'entreprise bénéficie d'un engagement accru. Bref, un cercle vertueux à ne pas négliger.

Mohamed Amine Chaib



4

**LA LUDOPÉDAGOGIE AU SERVICE
DE L'APPRENTISSAGE**

LA LUDO-PÉDAGOGIE AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES



Découvrez comment la ludo-pédagogie révolutionne la formation professionnelle en entreprises et organismes publics, en facilitant l'apprentissage collaboratif et en améliorant les pratiques de formation grâce à des méthodes ludiques et engageantes.

Quentin Lebreton
Co-Président et Fondateur – Déb'Acteur



La Ludo-pédagogie : Une Innovation Pédagogique au Service des Projets Collaboratifs et de l'Amélioration des Pratiques de Formation

Dans un monde en constante évolution, les entreprises et les organismes publics doivent sans cesse adapter leurs méthodes de formation pour rester compétitifs et répondre aux besoins croissants de leurs collaborateurs. La ludo-pédagogie, ou l'apprentissage par le jeu, s'impose comme une innovation pédagogique majeure. Elle facilite la transmission de savoir, savoir-faire et savoir-être, tout en renforçant les projets collaboratifs et en améliorant les pratiques de facilitation et d'animation de formation. Cet article explore comment la ludo-pédagogie peut transformer la formation professionnelle pour le secteur des ressources humaines.

La ludo-pédagogie : Qu'est-ce que c'est ?

La ludo-pédagogie est une approche éducative qui utilise des jeux et des activités ludiques pour enseigner des compétences et des connaissances. Contrairement aux méthodes traditionnelles, elle met l'accent sur l'engagement actif des apprenants, en les plaçant au centre du processus d'apprentissage. Les jeux, qu'ils soient numériques, de plateau, ou



de rôle, offrent un environnement interactif et motivant où les participants peuvent apprendre par l'expérience et l'expérimentation.

«Le jeu est la forme la plus élevée de la recherche.» - Albert Einstein

Les avantages de la ludo-pédagogie pour la formation professionnelle

Développer l'engagement et la motivation

L'un des principaux avantages de la ludo-pédagogie est qu'elle suscite un fort engagement et une grande motivation chez les apprenants. Les jeux rendent l'apprentissage amusant et interactif, ce qui encourage les participants à s'impliquer pleinement dans le processus. Une étude menée par l'université de Nottingham a montré que les élèves utilisant des jeux en ligne obtiennent de meilleurs résultats aux tests finaux, car ils sont plus engagés et motivés (Source : <https://www.adictiz.com/blog/ludopedagogie-jeu-et-apprentissage/>).

«L'apprentissage devrait être une expérience joyeuse et non une corvée.» - Ken Robinson

Apprendre par l'expérience et l'erreur

La ludo-pédagogie permet aux apprenants de tester des hypothèses, de faire des erreurs et d'apprendre de ces erreurs dans un environnement sans risque. Cette approche est particulièrement bénéfique pour développer des compétences pratiques et des savoir-faire. Les serious games, par exemple, permettent aux participants de simuler des situations réelles et de comprendre les conséquences de leurs décisions, favorisant ainsi un apprentissage en profondeur (Source : <https://culture-rh.com/ludopedagogie-jeu-formation/>).

Faciliter la communication et la collaboration

Les jeux pédagogiques encouragent les interactions entre les participants, ce qui améliore la communication et la collaboration. Dans un contexte de projet collaboratif, cette dynamique est essentielle. Les simulations et les jeux de rôle, par exemple, permettent aux membres d'une équipe de vivre des situations complexes ensemble, de discuter des stratégies et de prendre des décisions conjointes (Source : <https://changethework.com/ludopedagogie-definition-exemples-change-the-work/>)

Renforcer la cohésion d'équipe

La ludo-pédagogie aide également à renforcer la cohésion d'équipe. Les jeux favorisent un sentiment d'appartenance et de camaraderie, car les participants doivent travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Outre

le temps convivial passé ensemble, cela renforce l'unité de corps autour des valeurs des entreprises et organisations y ayant recours. Une équipe soudée, ou resoudée, constitue les bases d'une productivité boostée, d'une meilleure communication et transmission des informations, pour atteindre plus vite les objectifs.

«Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.» - Proverbe africain

Des sessions plus dynamiques et interactives

L'utilisation de jeux rend les sessions de formation plus dynamiques et interactives. Les participants sont plus susceptibles de rester concentrés et d'absorber les informations lorsqu'ils sont activement impliqués dans des activités ludiques. Les jeux de questions-réponses, les quizz interactifs et les ateliers de simulation sont des exemples de techniques qui peuvent transformer une formation traditionnelle en une expérience engageante et mémorable. (source : <https://media.worklab.fr/ludopedagogie/>).

«L'apprentissage est un trésor qui suivra son propriétaire partout.» - Proverbe chinois

Créer un environnement sûr pour l'expérimentation

Les jeux offrent un environnement sûr où les apprenants peuvent expérimenter et prendre des risques sans craindre les conséquences réelles. Cela est particulièrement important pour le développement des compétences en leadership et en prise de décision. Les simulateurs de gestion, par exemple, permettent aux participants de gérer des entreprises virtuelles et de comprendre les impacts de leurs choix stratégiques dans un cadre sécurisé (Source : <https://culture-rh.com/ludopedagogie-jeu-formation/>).

Intégrer la ludo-pédagogie dans les entreprises et les organismes publics

Pour tirer pleinement parti de la ludo-pédagogie, les entreprises et les organismes publics doivent intégrer cette approche dans leurs programmes de formation. Voici quelques étapes pour y parvenir :

Identifier les objectifs pédagogiques

La première étape consiste à identifier clairement les objectifs pédagogiques de la formation. Il est essentiel de déterminer quelles compétences et connaissances doivent être acquises et comment le jeu peut faciliter



cet apprentissage. Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporels (SMART).

Choisir les jeux adaptés

Il est crucial de choisir des jeux adaptés aux objectifs pédagogiques et au public cible. Les jeux doivent être pertinents pour le contenu de la formation et suffisamment simples pour être compris rapidement par les participants. Par exemple, un jeu de rôle peut être idéal pour une formation sur les compétences en communication, tandis qu'un simulateur de gestion peut être plus approprié pour une formation en management.

Former les formateurs

Les formateurs doivent être formés à l'utilisation de la ludo-pédagogie. Ils doivent comprendre les principes de base de cette approche, savoir comment intégrer des jeux dans leurs sessions de formation et être capables de superviser et de guider les participants pendant les activités ludiques. Des ateliers de formation spécifiques peuvent être organisés pour développer ces compétences.

Superviser et évaluer l'expérience

Il est important de superviser les sessions de formations ludo-pédagogiques pour s'assurer que les objectifs pédagogiques sont atteints et que les participants sont engagés et motivés. Les formateurs doivent observer les interactions, fournir des feedbacks et ajuster les activités si nécessaire. De plus, une évaluation post-formation doit être réalisée pour mesurer l'efficacité de la ludo-pédagogie et identifier les domaines d'amélioration.

Exemple d'utilisation de la ludo-pédagogie dans la vie des entreprises et organismes publics.

Pour illustrer l'impact de la ludo-pédagogie, voici quelques études de cas d'entreprises et d'organismes publics qui ont intégré cette approche dans leurs programmes de formation.

Ikea et la gamification dans le recrutement

IKEA utilise la gamification pour former ses nouveaux employés et les intégrer dans la culture de l'entreprise. La formation gamifiée montre aux nouveaux collaborateurs comment appliquer les valeurs fondamentales de l'entreprise dans leur travail quotidien. Cette approche a permis de rendre la formation plus engageante et efficace, tout en facilitant l'intégration des nouveaux employés (Source : <https://www.adictiz.com/blog/ludopedagogie-jeu-et-apprentissage/>).

La Police Nationale et les simulations de conduite

La Police Nationale utilise des simulateurs de conduite pour former ses agents à la conduite en situation d'urgence. Ces simulateurs offrent un environnement sûr où les agents peuvent pratiquer et améliorer leurs compétences sans risque. Cette méthode a non seulement amélioré les compétences de conduite des agents, mais aussi réduit le nombre d'accidents en formation.

BNP Paribas et les serious games pour le leadership

BNP Paribas a intégré des serious games dans ses programmes de développement du leadership. Ces jeux permettent aux participants de gérer des entreprises virtuelles et de prendre des décisions stratégiques. Les feedbacks en temps réel et les scénarios réalistes ont permis aux futurs leaders de développer leurs compétences en prise de décision et en gestion, tout en s'amusant.

La ludo-pédagogie, un atout majeur pour les ressources humaines

La ludo-pédagogie représente une véritable innovation pédagogique pour les entreprises et les organismes publics. En facilitant la transmission de savoir, savoir-faire et savoir-être, elle améliore l'engagement des apprenants, renforce la collaboration et optimise les pratiques de formation. Pour les professionnels des Ressources Humaines, intégrer la ludo-pédagogie dans les programmes de formation est une stratégie gagnante qui répond aux besoins actuels de développement des compétences et de motivation des collaborateurs. Les avantages sont nombreux et les résultats concrets, comme le montrent les études de cas. La ludo-pédagogie est non seulement une tendance à suivre, mais une véritable révolution à adopter.

«L'apprentissage n'est pas un produit de l'enseignement. L'apprentissage est le produit de l'activité des apprenants.» - John Holt

Quentin Lebraton



LUDOPÉDAGOGIE : L'ART DE CAPTIVER ET D'ENGAGER EN FORMATION



La ludopédagogie offre une nouvelle dimension aux formations en utilisant le jeu comme outil d'apprentissage. Découvrons ensemble comment cette méthode renforce la motivation et l'efficacité des sessions de formation.

Gaëlle Blanchard

Conceptrice de jeux sérieux, formatrice et formatrice chez YA+K



La ludopédagogie : un levier pour repenser l'apprentissage

La ludopédagogie, ou l'apprentissage par le jeu, est une méthode que nous utilisons instinctivement pendant l'enfance pour apprendre de nouveaux concepts, mais que nous mettons de côté en grandissant. Et pourtant les recherches en neurosciences montrent que l'être humain apprend mieux lorsque les messages clés à assimiler sont liés à des émotions. En effet, les émotions jouent un rôle clé dans le processus de mémorisation, car elles activent l'amygdale, une région du cerveau qui influence la consolidation des souvenirs. C'est précisément ce que permet la ludopédagogie ! En effet, en suscitant des émotions fortes, le jeu peut rendre le processus éducatif plus engageant et impactant.

Thiagi, de son vrai nom Sivasailam Thiagarajan, est un pionnier dans ce domaine. Ses jeux-cadres, ou «frame games», sont des structures de jeux flexibles que les formateurs peuvent adapter à divers contenus éducatifs. Ces jeux sont conçus pour encourager l'interaction, la

réflexion et la collaboration. Ils reposent sur plusieurs éléments clés :

- Des règles du jeu bien définies
- Des questions spécifiques, formulées par le formateur
- Des consignes, tâches à accomplir pour les équipes de participants
- Un débriefing sur l'expérience vécue

Dans cet article, je prendrai appui sur des exemples de jeux-cadres déjà testés en formation afin d'illustrer mes propos.

Les neurosciences : comprendre le cerveau pour optimiser l'apprentissage

Les neurosciences, en particulier les recherches sur la neuroplasticité et la mémoire, offrent des insights précieux sur la manière dont le cerveau apprend et retient l'information. La neuroplasticité fait référence à la capacité du cerveau à se remodeler en réponse à l'apprentissage et à l'expérience. Cela signifie que, par des pratiques appropriées, il est possible de renforcer les connexions neuronales





associées à de nouvelles connaissances.

Les quatre piliers d'apprentissage identifiés par Stanislas Dehaene, un neuroscientifique français, offrent un cadre utile pour comprendre comment la ludopédagogie peut aider à l'ancrage de messages clés.

1. L'attention : Une des clés pour optimiser l'apprentissage est de capter et maintenir l'attention de l'apprenant, un prérequis pour l'encodage efficace de l'information dans la mémoire à long terme. L'attention est en effet le premier filtre que doit traverser l'information pour être mémorisée. Les recherches montrent que le cerveau est particulièrement réceptif aux stimuli qui sont nouveaux, inattendus, ou qui ont un lien émotionnel fort. C'est ici que la ludopédagogie entre en jeu, en fournissant des stimuli engageants qui captent l'attention des apprenants.

Par exemple, en utilisant un jeu-cadre comme «Le puzzle», où les participants assemblent des pièces représentant différents aspects d'un concept, l'attention est immédiatement captée par le mécanisme ludique. De plus, en manipulant physiquement les pièces du puzzle, les apprenants créent des associations multiples dans leur cerveau, ce qui facilite l'encodage de l'information.

2. L'engagement actif : Dehaene explique que l'apprentissage est plus efficace lorsque les participants sont activement impliqués dans le processus. Cela stimule la production de dopamine, un neurotransmetteur lié à la motivation et au plaisir. Cette libération de dopamine lors d'une activité ludique crée un sentiment de satisfaction et de récompense qui renforce l'engagement de l'apprenant, rendant l'expérience d'apprentissage non seulement plus agréable mais aussi plus efficace.

3. Le retour sur erreur : Le cerveau apprend principalement par essais et erreurs, en recevant des feedbacks sur ses tentatives. Les jeux sont idéaux pour cela, offrant des retours immédiats grâce à des règles claires

qui définissent les conditions de réussite ou d'échec, permettant ainsi aux participants de corriger rapidement leurs erreurs et de s'ajuster.

4. La consolidation : La répétition et la pratique sont cruciales pour ancrer durablement les connaissances dans la mémoire à long terme. Les jeux favorisent cette consolidation par la répétition ludique et progressive des concepts. Par exemple, les niveaux de difficulté croissante dans un jeu permettent aux participants de pratiquer les mêmes compétences de différentes manières et dans des contextes variés, renforçant ainsi leur compréhension et leur maîtrise. Cet ancrage peut également se faire sous forme de quiz ou d'équivalent.

La réduction du stress : un facteur de réussite

Les neurosciences ont également montré que le stress peut être un frein important à l'apprentissage. Lorsqu'un individu est stressé, son cerveau libère des hormones comme le cortisol, qui peuvent perturber la fonction cognitive et entraver la capacité à apprendre et à retenir l'information. La ludopédagogie, en introduisant des éléments de jeu et de plaisir, peut aider à réduire le stress des apprenants.

Un exemple est le jeu-cadre «La course aux objets», où les participants doivent collecter ou identifier des objets en lien avec le sujet traité. Ce type d'activité ludique, tout en étant compétitive, se déroule dans une atmosphère détendue et amusante. L'accent mis sur le jeu et l'amusement permet aux participants de se détendre, réduisant ainsi leur niveau de stress et créant un environnement propice à l'apprentissage.

Le jeu en formation sous toutes ses formes

Au-delà des jeux-cadre de Thiagi, on peut retrouver le jeu sous de multiples formes lorsqu'il s'agit de l'intégrer à des programmes de formation. En voici quelques unes :

Le Serious Game est un jeu complet dont le but principal est autre que le divertissement. Cette activité combine une intention de type pédagogique, informative ou d'entraînement avec des ressorts ludiques issus du jeu. Ainsi en alliant divertissement et formation, il permet de développer des compétences de manière ludique. Un exemple intéressant est le «Monopoly des inégalités»¹. Ce jeu reprend les règles du Monopoly classique, mais avec des modifications qui reflètent les inégalités sociales. Par exemple, les joueurs ne commencent pas avec le même montant d'argent, et les règles sont ajustées pour favoriser certains joueurs et



en désavantager d'autres. Ce serious game est utilisé dans les formations pour sensibiliser aux inégalités économiques et sociales, permettant aux participants de vivre directement les effets de ces disparités dans un contexte ludique.

Lagamification, quant à elle, consiste à introduire des éléments de jeu dans des contextes non ludiques, comme les formations en entreprise, pour motiver les participants à atteindre leurs objectifs en transformant les tâches ordinaires en défis passionnants. L'application «Duolingo» en est un bon exemple. Elle utilise la gamification pour encourager l'apprentissage des langues à travers des récompenses virtuelles, des classements, et des défis quotidiens. Une formation professionnelle peut également intégrer la gamification en ajoutant des badges, des points, ou des niveaux pour motiver les apprenants à compléter certains modules d'apprentissage.

L'activité ludique, bien que principalement axée sur le plaisir, trouve aussi sa place en formation pour briser la glace ou renforcer la cohésion de groupe. Mais elle n'a pas pour objectif la transmission directe de connaissances.

L'escape game pédagogique, avec ses énigmes à résoudre en équipe, est particulièrement efficace pour encourager la collaboration et l'engagement des participants dans un environnement immersif au service d'un objectif pédagogique. «Mission ODD»² est un excellent exemple d'escape game pédagogique. Ce jeu invite les participants à résoudre des énigmes et à accomplir des missions autour des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Les participants travaillent en équipe pour déchiffrer des indices et résoudre des défis en lien avec les enjeux mondiaux comme la lutte contre la pauvreté, la protection de l'environnement, et la promotion de l'égalité. Cette approche ludique permet de sensibiliser les joueurs aux ODD tout en favorisant la collaboration et la réflexion critique.

Enfin, les jeux de simulation ou jeux de rôle permettent aux apprenants de pratiquer et de perfectionner leurs compétences dans des situations simulées offrant ainsi un terrain d'entraînement pour des compétences complexes tout en renforçant la coopération et l'innovation.

La méthode du théâtre forum, développée par Augusto Boal, est un excellent exemple de jeu de rôle utilisé en formation. Dans cette approche, les participants jouent des scénarios de vie réelle qui illustrent des problèmes sociaux ou professionnels. Après une première représentation, les spectateurs sont invités à intervenir en «rejouant» les scènes pour explorer différentes solutions et perspectives.



Cette méthode favorise l'analyse critique et la recherche de solutions innovantes, tout en impliquant activement les participants dans le processus de réflexion.

A vous de jouer !

Ainsi l'intégration du jeu dans les formations peut prendre des formes très variées et offre des avantages considérables. Elle stimule l'engagement, encourage la créativité et développe des compétences cruciales comme la communication et le travail d'équipe. Les jeux créent un environnement sécurisé où les participants peuvent expérimenter, apprendre de leurs erreurs et innover sans craindre les conséquences de l'échec, ce qui renforce l'efficacité des formations.

Pour approfondir votre compréhension et application du jeu en formation, je vous conseille la lecture du livre de Bruno Hourst et Thiagi «La Ludopédagogie en action». Un ouvrage fondamental pour explorer l'utilisation des jeux-cadres dans les formations. Vous pouvez également retrouver une grande partie des jeux-cadres référencés via le site Thiagipédia³. Par ailleurs, le livre d'Aurélien Van Dijk, «Réinventez vos formations avec les neurosciences», vous apportera des perspectives enrichissantes sur l'application des découvertes en neurosciences pour questionner et améliorer vos pratiques pédagogiques. Enfin, la ludothèque en ligne⁴ de YA+K propose une collection de jeux «print and play» en open-source à imprimer et tester directement dans vos prochains ateliers.

Grégoire Blanchard

Autant de ressources qui vous permettront de rendre vos formations plus ludiques, interactives et efficaces.

1. <https://www.comprendrepouragir.org/produit/objectif-developpement-durable-planete-alerte/>
2. <https://www.inegalites.fr/monopoly-inegalites/>
3. <https://ressources.mieux-apprendre.com/presentation-des-jeux/>
4. <https://yaplusk.fr/ressource/ludotheque/>



SERIOUS GAME JAM : QUAND LA CRÉATIVITÉ LUDIQUE SERT LES ENJEUX SOCIÉTAUX EN ENTREPRISE



Les serious game jam, longues séquences créatives dédiées à la conception de jeux sérieux, s'imposent comme un puissant levier pédagogique pour aborder des sujets sensibles tels que la diversité, le harcèlement ou l'inclusion. Cet article présente une façon de mettre en oeuvre ces ateliers, et en explore les bénéfices, illustrant comment ils favorisent l'acculturation à la ludopédagogie, enrichissent les connaissances sur des enjeux sociétaux complexes, et permettent la création d'outils de sensibilisation concrets et adaptés à un public cible.

Matthieu Delord
 Serious Game Designer, Chrysalude
Etienne Lafon
 Serious Game Designer, Chrysalude



Dans un contexte où les enjeux sociaux et sociétaux prennent une place de plus en plus importante dans le monde de l'entreprise et de la formation, les méthodes et les pratiques pédagogiques évoluent. Parmi ces nouvelles pratiques, les game jam - des longues séquences créatives dédiées à la conception de jeux - trouvent un écho particulier. Plus spécifiquement, les serious game jam - des séquences créatives qui visent à créer des jeux sérieux - se révèlent être un formidable outil de sensibilisation et d'apprentissage sur des thématiques complexes et souvent sensibles.

Au sein de Chrysalude, depuis deux ans, nous animons des serious game jam pour des organismes de formation et des entreprises. Avec nos ateliers EnJeux (nos serious game jam), nous mettons en action apprenant.e-s ou collègues pour créer un jeu sérieux sur un sujet de société. Ces ateliers s'appuient sur une technique ludopédagogique particulière : le learning by game design, décrit par Philippe Lépinard et Isabelle Vandangeon-Derumez dans l'article "Apprendre le management autrement : la ludopédagogie au service du



développement des soft skills des étudiant-es” (cf. <https://hal.science/hal-02133862v2/document>).

Les thématiques abordées au cours de ces ateliers sont diverses :

- *la discrimination : situations de discrimination et critères associés ;*
- *la diversité : différences géographiques, culturelles, sociales... ;*
- *l'égalité professionnelle Femme /Homme : différences de traitement entre femmes et hommes dans le cadre de l'entreprise ;*
- *le harcèlement sexuel : imposition répétée à une personne de propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste ;*
- *inclusion : intégration d'une personne ou d'un groupe, afin de mettre fin à leur exclusion.*

De la théorie à la pratique ludique

Pour guider les participant-e-s dans leur démarche créative, nous alternons entre apports théoriques et mise en pratique. La structure complète de l'atelier EnJeux est globalement la suivante :

- *onboarding et première réussite : détournement d'un jeu classique très simple pour l'adapter à un objectif pédagogique fourni ;*
- *programme et attendus ;*
- *montée en compétences sur les jeux : en jouant ou en partageant les pratiques ludiques ;*
- *apports théoriques sur le sujet de société retenu ;*
- *questionnement créatif : explorations de premières idées autour du sujet de l'atelier ;*
- *constitution des équipes : par affinité sur les idées ou sur les pistes ludiques ;*
- *apports théoriques sur le game design : quelques éléments théoriques et pratiques ;*
- *itérations créatives : conception, prototypage et tests ;*
- *présentation : présentation des jeux sérieux créés ;*
- *clôture : retour sur les concepts abordés par les jeux..*

Ce programme est adapté en fonction de la durée de l'atelier. Ainsi pour un atelier de 2 heures, il n'y a pas d'onboarding, et la montée en compétences sur les jeux fait l'objet d'un rapide tour de table.



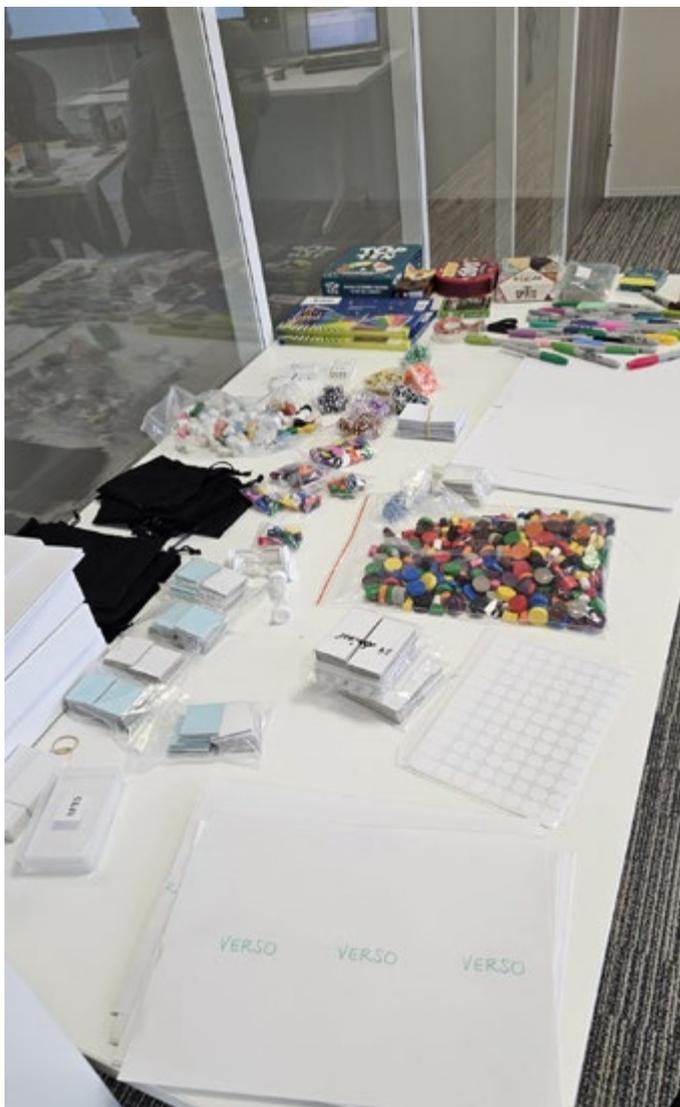
Un atelier créatif flexible et adaptable

La durée de ces ateliers varie en fonction des objectifs et des contraintes des commanditaires, allant de 2 heures à 2 jours. Il faut alors ajuster la profondeur des apports théoriques, la complexité des jeux créés, et le temps accordé à la mise en pratique.

Plus l'atelier est long, plus il est possible :

- *d'approfondir le sujet de société retenu ;*
- *de se questionner avant de se mettre en action ;*
- *d'explorer des pistes ludiques différentes, en testant des mécaniques de jeu ;*
- *d'avancer dans la production du prototype : contenu pédagogique, règles, illustrations, matériel de jeux... ;*
- *de tester et partager les jeux créés.*
- *Trois effets bénéfiques des serious game jam*
- *Ces ateliers permettent à la fois :*
- *une acculturation à la ludopédagogie et une mise en pratique concrète par la création d'un jeu sérieux ;*
- *une sensibilisation à un sujet sérieux ;*
- *la production d'un outil concret de sensibilisation, créé par et pour le public cible.*





Acculturation et mise en pratique de la ludopédagogie

Le temps de l'atelier EnJeux, les personnes présentes ouvrent une porte sur leurs pratiques ludiques personnelles, analogiques comme numériques : les jeux qu'elles apprécient, leurs dernières découvertes, les jeux de leur enfance. Cela permet d'identifier leur culture ludique commune.

Lorsque le temps le permet, cette acculturation ludique se fait également par la pratique. Cela permet de découvrir de nouvelles mécaniques ludiques qui pourront servir de base à la création d'une plus grande variété des jeux sérieux.

Sur cette base culturelle, chaque équipe imagine un jeu. Un temps d'intelligence collective, qui permet de vivre le processus créatif :

- *la divergence : l'exploration d'idées, sans retenue ;*
- *la convergence : la construction d'une idée cible, en combinant et rebondissant sur les idées apportées par chacun-e.*

Un prototype jouable

Le matériel mis à disposition est très varié et incite à l'action :

- *dès, dès personnalisables ;*
- *plateaux vierges ;*
- *cartes à jouer blanches ;*
- *jetons et pions ;*
- *sabliers ;*
- *tuiles ;*
- *feutres, crayons de couleur, gommettes...*

Les participant-e-s sont toujours très motivées pour rendre concret leur jeu et créer le matériel de leur jeu, à découper et colorier.

Acculturation sur un sujet sérieux

Le harcèlement sexuel, la discrimination de genre ou le handicap ne sont pas des sujets que l'on aborde facilement dans le quotidien professionnel ou en formation. Lors des serious game jam, ces sujets deviennent objet d'échanges, car il faut produire un jeu qui le met en jeu.

Nous avons pu observer différentes dynamiques:

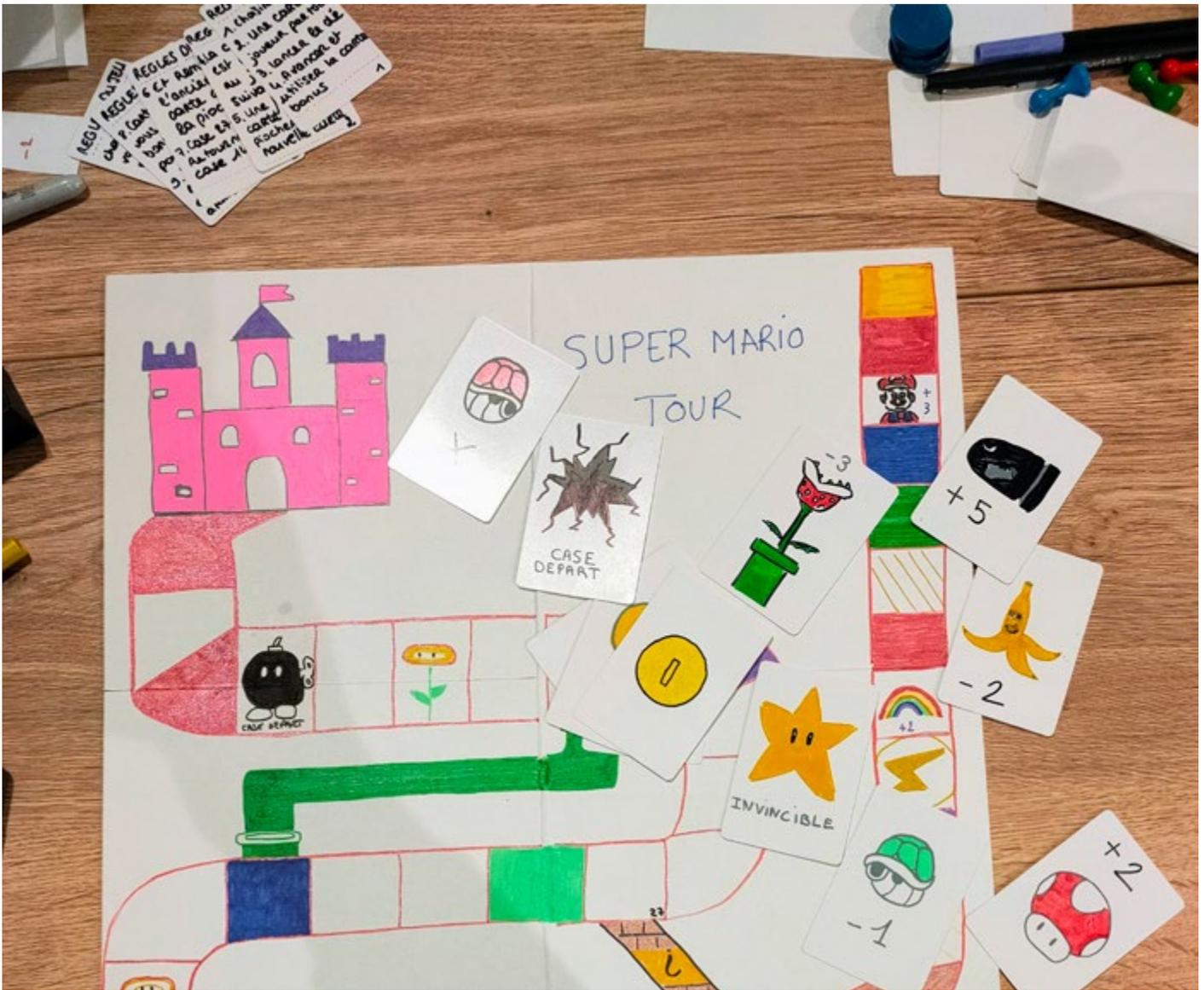
- *Personne ressource : une personne connaît le sujet car elle est (ou a été) directement concernée. Cette personne partage alors son vécu et ses connaissances en la matière. Déficience invisible, parent en situation de handicap, etc. Cet échange entre pairs est puissant et renforcé par les émotions partagées. Il ouvre parfois à de surprenantes révélations ou prises de conscience*
- *Avis collectif : le collectif se met d'accord sur une vision partagée, et ne va pas chercher d'éléments contradictoires au-delà du groupe. Ce sera notamment le cas si le groupe est homogène et partage les mêmes a priori sur le sujet.*
- *Recherche d'informations : à partir des premières informations fournies, le groupe se questionne et explore les ressources mises à disposition, voire d'autres.*

Un outil concret de sensibilisation sur un sujet sérieux, créé par et pour le public cible

Les collègues et apprenant-e-s sont les mieux placés pour produire un jeu pédagogique adapté :

- *A la culture ludique des futur-e-s joueurs et*





joueuses. Faut-il faire un jeu plutôt simple ou complexe ?

- Au niveau de maîtrise du sujet sérieux traité dans le jeu. Le public est-il déjà très acculturé à cette question de société ou faut-il partir des concepts les plus simples ?
- Au profil des joueurs et joueuses. Faut-il privilégier un jeu compétitif ou un jeu coopératif ?
- Aux codes sociaux, et notamment de communication. Faut-il préférer une approche au premier degré ou humoristique ? Le cas échéant, quel type d'humour est acceptable ?

Si le temps le permet, une serious game jam permet d'obtenir une forme plus aboutie d'un ou plusieurs jeux de sensibilisation à un sujet important pour une structure, comme par exemple :

- un jeu de course avec des critères de discrimination qui évoluent en cours de partie ;
- un jeu d'enquête où il faut détecter une

situation de handicap invisible ;

- un jeu de type "roi de la colline" où il faut surmonter les inégalités de genre pour gagner.
- un jeu de quizz, avec un matériel adapté aux personnes aveugles ou daltoniennes ou pour combattre les stéréotypes

Ces jeux peuvent ensuite être présentés et utilisés auprès de leurs collègues, pairs, tuteurs ou responsables.

En conclusion, les serious game jam sont des outils pédagogiques puissants pour aborder des enjeux sociétaux en entreprise ou en formation. Pour les participant-e-s, le vécu partagé, les émotions et le projet commun ancrent un peu plus les apprentissages, et ouvrent la porte à des échanges futurs. Pour le reste du public cible (leurs pairs), le jeu sérieux créé est un médium de sensibilisation puissant car il utilise les codes sociaux partagés, et place le sujet en tant qu'objet d'attention et d'échanges.

Mathieu Delord & Etienne Lafon



5

LA FORMATION À L'AUNE DE LA RSE ET DE L'INCLUSION





**APPRENDRE AUTREMENT NE
SIGNIFIE-IL PAS ADMETTRE
L'INCLUSION SOCIALE ?**



Evoquer la diversité et l'inclusion mène à aborder les avancées notées dans la prise en compte de chaque membre de la société. Dans cet article, nous nous efforcerons de démontrer l'importance pour un avenir meilleur.

Former c'est outiller l'individu par un parcours d'apprentissage qui aboutira au bout du compte à une réussite personnelle, à une satisfaction intérieure. Voici la motivation particulière que l'on cherche dans chaque situation d'apprentissage en qualité d'enseignant. Ainsi, la diversité est aujourd'hui une source de variation des connaissances et des expériences. Elle est aussi la voie vers une inclusion sociale, entrepreneuriale, éducative, etc.

Le monde bouge à une vitesse insoutenable mais cela ne devrait pas conduire à la marginalisation de certaines parties de la société. Il est donc primordial de prendre en compte la société dans sa totalité : on parle alors de d'inclusion.

Selon Allaya Cooks-Campbell dans son article publié en 2022, les termes «diversités» et «inclusion» se côtoient si souvent qu'il est facile de les confondre. Cependant, ils renvoient à des concepts distincts et ne sont pas interchangeables.

Dès lors, il s'avère important de délimiter leurs champs de compréhension respectifs. Dans la diversité on accepte l'autre mais plus encore ses idées ou ses innovations, ce qui finalement devient bénéfique à l'individu, à l'organisation, à l'association, à l'entreprise ou l'entité qu'ils ont en commun.

Comment pratiquer l'inclusion ?

De solides résolutions sont prises par la communauté lorsqu'il s'agit de l'attitude à avoir devant une personne différente par le langage, la couleur de peau, le genre ou un handicap. L'humain dans toute sa grandeur est mis en avant. Il s'agit de prioriser les compétences de chaque individu et non sa personne ou même sa personnalité. Cette acceptation conduit inéluctablement à un regain de confiance pour chacune des parties prenantes d'un groupe social ou agissant dans un quelconque domaine, qu'il soit agricole, financier, sanitaire, éducatif...

Aminata MBAYE
Coordonnatrice des clubs SENUM /Professeur de collège



Le numérique facilite-t-il l'inclusion ?

L'évolution du web a fait qu'il est passé depuis sa création du web 1.0 avec le langage HTML permettant la conception de pages web consultables et moins interactifs au web 2.0 qui intègre des textes, images et vidéos puis vient le web 3.0 qui introduit une plus grande facilité de personnalisation des données par l'utilisateur pour, aujourd'hui atteindre le web 4.0 qui met en avant l'intelligence artificielle et accélère la notion d'intégration de tous types d'individu dans sa mise en œuvre car s'améliorant grâce à l'analyse des habitudes des utilisateurs.

La fusion entre le physique le numérique aboutit à une belle évolution facilitant la vie avec les objets connectés agissant comme une incarnation de l'humain lui-même, un prolongement ou un assistant virtuel qui guide, sert, va même jusqu'à sembler réfléchir à la place de ce dernier. C'est en ce sens qu'il pourrait mettre sur un même pied les acteurs de la communauté car inhibant les différences et maximisant la valeur des compétences exercées.

Concrètement, l'état physique, l'appartenance religieuse, ethnique ou n'ont plus aucune incidence sur le produit fini absorbé par l'internaute. Ce dernier est plutôt intéressé par le résultat obtenu, les progrès réalisés et les nouveaux défis à relever.

Cette volonté d'«oubli» des différences n'a-t-elle pas de faiblesses ?

Plusieurs freins sont notés malgré tous les efforts fournis sur le plan mondial pour favoriser l'inclusion.

Par exemple selon la Banque Mondiale, certaines couches de la population restent marginalisées à cause de leur genre, leur ethnie, leur position géographique etc. Dans certaines contrées, l'accès à l'éducation reste un luxe. De plus les violences basées sur le genre ou les stéréotypes favorisent la marginalisation de certaines couches de la population.

En somme les avancées technologiques et la digitalisation dans la plupart des secteurs de l'économie mondiale contribuent largement à l'inclusion mais se pose la problématique de l'exclusion, qui reste à combattre.



L'INCLUSION AU CŒUR DU DIGITAL LEARNING : L'IMPACT DE L'IA SUR L'ACCESSIBILITÉ



Face à la discrimination persistante liée au handicap dans la formation professionnelle, l'intelligence artificielle émerge comme une solution prometteuse pour faciliter la conception de formations en ligne accessibles et inclusives.

Brice Gaillard
Cofondateur et directeur général d'Apolearn



La conception universelle des apprentissages : le socle d'une formation sans barrières

Face aux défis de l'accessibilité et de l'inclusion dans la formation, la conception universelle des apprentissages (CUA)[<https://apolearn.com/cua-conception-universelle-apprentissage-creer-formations-inclusives-accessibles/>] offre un premier élément de réponse crucial. Cette approche novatrice propose un cadre méthodologique pour concevoir des parcours de formation qui répondent aux besoins d'une diversité d'apprenants, incluant ceux en situation de handicap. La CUA pose les fondations d'une formation véritablement inclusive, où chaque apprenant trouve sa place.

L'intérêt majeur de la CUA réside dans sa capacité à anticiper et à éliminer les barrières potentielles à l'apprentissage dès la phase de conception. Plutôt que de créer des adaptations a posteriori, elle encourage les créateurs de contenus à penser l'inclusivité comme un principe fondamental de leur démarche pédagogique.

Pour les concepteurs de formation, l'adoption de la CUA implique de repenser leur approche selon trois principes clés :

1 multiplier les moyens de représentation : proposer le contenu sous différentes formes (texte, audio, vidéo, infographies) pour s'adapter aux préférences et capacités de chaque apprenant;

2 varier les modes d'action et d'expression : offrir diverses options aux apprenants pour démontrer leurs connaissances (examens

Dans un monde où le digital learning s'impose comme une norme, l'accessibilité des dispositifs de formation en ligne devient un enjeu crucial. Le handicap demeure en effet le premier motif de discrimination dans le domaine de la formation professionnelle, représentant 15 % des saisines selon le rapport 2022 du Défenseur des droits. Face à ce constat, l'intelligence artificielle (IA) émerge comme un outil prometteur pour relever le défi de l'inclusion.

En France, la législation impose des standards stricts pour garantir l'accès à l'information et à l'éducation pour tous. Depuis 2019, les structures publiques, les entreprises délégataires de service public et les sociétés privées réalisant plus de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires sont tenues de respecter le Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA).

Cette obligation s'étendra dès 2025 à de nouveaux secteurs, incluant le commerce électronique et les services bancaires. Pour le domaine de la formation, cela signifie que les parcours d'achat de formations en ligne et probablement leurs contenus devront se conformer à ces normes d'ici 2030. L'accessibilité numérique n'est plus une option, c'est une nécessité légale et éthique.



écrits, présentations orales, projets pratiques) ;

3 favoriser l'engagement : concevoir des activités qui stimulent la motivation et l'implication des apprenants, en tenant compte de leurs intérêts et de leurs expériences personnelles.

Il est important de noter que la CUA n'est pas une solution miracle, mais un premier pas essentiel vers une formation réellement accessible. Bien qu'elle fournisse un cadre solide pour l'inclusion, sa mise en œuvre représente un défi considérable. Elle exige une réflexion approfondie sur chaque aspect du parcours d'apprentissage et la création de multiples options pour chaque élément du cours. Cette complexité peut sembler décourageante pour les créateurs de contenus, surtout face aux contraintes de temps et de ressources. C'est précisément ici que l'intelligence artificielle entre en jeu comme un complément indispensable à la CUA. L'IA peut significativement alléger la charge de travail associée à la mise en œuvre des principes de la CUA, tout en apportant des capacités supplémentaires pour personnaliser et adapter les contenus à grande échelle.

L'IA au service de l'accessibilité numérique

Pour rendre les formations en ligne véritablement accessibles à tous, deux leviers technologiques complémentaires s'imposent : l'utilisation de plateformes respectant les normes d'accessibilité et l'intégration de l'intelligence artificielle pour optimiser les contenus. Cette approche double garantit une expérience d'apprentissage inclusive de bout en bout. L'accessibilité, c'est l'alliance d'une plateforme adaptée et de contenus intelligemment conçus.

Premièrement, le choix d'un learning management system (LMS) conforme aux normes RGAA (Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité) et WCAG (Web content accessibility guidelines) est crucial. Ces référentiels assurent que l'interface de la plateforme e-learning est accessible, formant une base solide pour une expérience utilisateur inclusive.

Deuxièmement, l'intelligence artificielle s'impose comme un allié de taille pour rendre les contenus de formation accessibles à tous. Elle offre des solutions innovantes pour surmonter les obstacles traditionnels :

1 sous-titrage automatique : génération de sous-titres précis pour les contenus vidéo ;

2 transcription textuelle : conversion rapide des audios et vidéos en texte ;

3 synthèse vocale : transformation des textes en audio pour les apprenants malvoyants ou dyslexiques ;

4 description d'images : création de descriptions détaillées des visuels pour les apprenants non voyants ;

5 simplification de texte : reformulation des contenus complexes selon la méthode FALC (facile à lire et à comprendre) [<https://apolearn.com/guide-pratique-methode-falc-formations-en-ligne-inclusives/>].

L'intégration de ces outils d'IA directement dans les plateformes LMS, comme c'est le cas avec Apolearn [<https://apolearn.com/lms-apolearn-formations-accessibles-inclusives-rgaa/>], représente une avancée significative. Cette approche simplifie considérablement l'accès et l'utilisation des fonctionnalités d'IA pour les créateurs de contenu. En intégrant ces outils directement dans l'interface de création de parcours, on élimine les barrières techniques traditionnelles telles que la nécessité de trouver le bon service d'IA ou de maîtriser la rédaction de prompts complexes. Cette symbiose entre plateforme accessible et outils d'IA intégrés permet aux formateurs de se concentrer sur la qualité pédagogique de leurs contenus, tout en garantissant leur accessibilité. L'automatisation des tâches liées à l'accessibilité libère du temps et des ressources, qui peuvent être réinvestis dans l'amélioration continue des formations.

L'intelligence artificielle : un levier des formations en ligne plus humaniste et inclusive

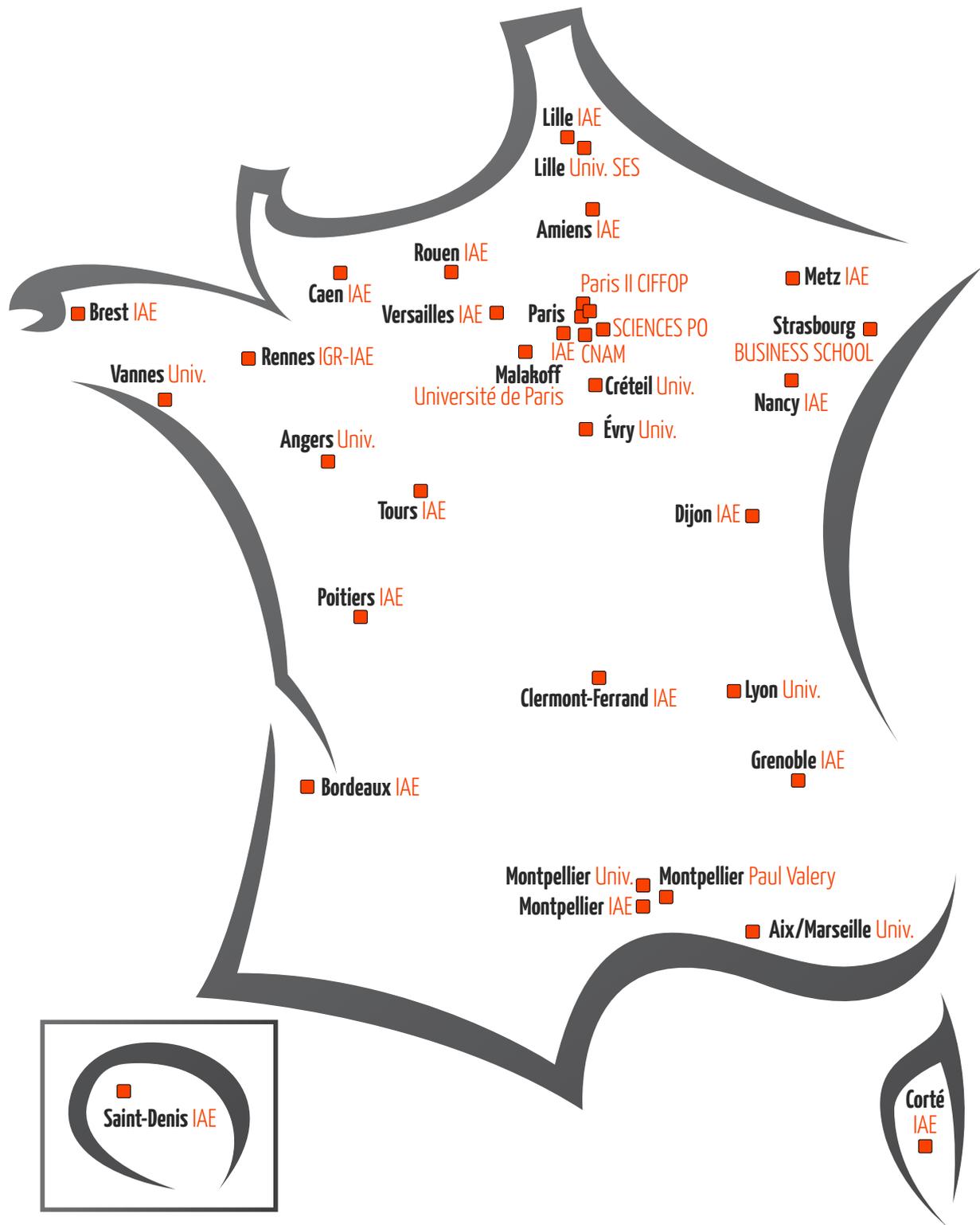
L'intégration de l'IA dans les processus de création et de diffusion des formations en ligne ouvre la voie à une véritable démocratisation du savoir. En automatisant les tâches chronophages liées à l'accessibilité, l'IA permet aux formateurs de se concentrer sur la qualité pédagogique de leurs contenus. Cependant, il est crucial de rappeler que l'IA n'est qu'un outil. Son efficacité dépend de la volonté des organisations de placer l'inclusion au cœur de leur stratégie de formation. La technologie doit être guidée par une vision humaniste de l'éducation, où chaque apprenant, quelle que soit sa situation, a la possibilité de développer son plein potentiel. En conclusion, l'alliance entre l'intelligence artificielle et la formation en ligne promet de redéfinir les contours de l'accessibilité. Elle nous rapproche d'un idéal où la diversité des apprenants n'est plus un obstacle, mais une richesse à cultiver. L'ère de la formation vraiment inclusive est à notre portée, et l'IA en est le catalyseur incontournable.

Bruno Guillard



RÉFÉRENCE RH

35 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE



© Création graphique : Cyril Bernhard, www.cybernhard.info - 01-2024.



RÉFÉRENCE RH

Maison des Sciences de Gestion – 1, rue Guy de la Brosse – 75005 PARIS

associationreferencerh@gmail.com

N° SIRET 518 414 685 000 17



www.reference-rh.org

GRAPHISME INCLUSIF

TESTE TON NIVEAU!

AVEC MISS KARL GRANT



Comment choisir les couleurs dans un module de formation pour le daltonisme ?

- Utiliser des couleurs fluos et pastels.
- ◆ Éviter d'associer le rouge et le vert.
- ▲ Transmettre des informations avec les couleurs primaires.



Pour des parents en surmenage, quelle approche graphique serait la plus efficace ?

- Créer une formation uniquement en audio.
- ▲ Ajouter des quiz évaluatifs après chaque section.
- ◆ Utiliser de courtes vidéos et des résumés visuels.



Comment adapter le design pour quelqu'un maîtrisant mal le français ?

- ▲ Ajouter des traductions en anglais.
- Ajouter un glossaire pour les mots difficiles.
- ◆ Utiliser la méthode FALC*.



Comment garantir que le module de formation est inclusif et respecte la diversité ?

- ◆ Utiliser un langage neutre et éviter les stéréotypes.
- ▲ Choisir des illustrations d'avatars.
- En utilisant des photos en noir et blanc plutôt qu'en couleur.



Quelle solution graphique peut aider la personne portant des lunettes de lecture ?

- ▲ Lui demander d'utiliser une loupe.
- Écrire le texte en MAJUSCULE sur fond blanc.
- ◆ Faire une mise en page hiérarchique et taille des polices augmentée.



Pour une personne avec un appareil auditif, laquelle de ces alternatives est la mieux ?

- ▲ Proposer une alternative textuelle au contenu audio et vidéo.
- Ajouter de la musique de fond douce.
- ◆ Écrire une description textuelle seulement pour les boutons interactifs.



Pour la dyslexie, quelle police de caractère est la plus appropriée pour une formation sur mobile ?

- Times New Roman, taille 12.
- ◆ Arial, taille 20, avec interlignage augmenté.
- ▲ Une police cursive pour un style plus fluide.

*FALC : Facile à lire et à comprendre.

◆ : Bonnes réponses

Scanne le QR code pour lire toutes les explications.



Des documents mémos à télécharger !
<https://www.misskarlgrant.com/Learningshow/>

Copyrights MissKarl Grant 2024

SOUS LA DIRECTION DE
MICHEL BARABEL, PASCALE LEVET
ET THIERRY TEBOUL

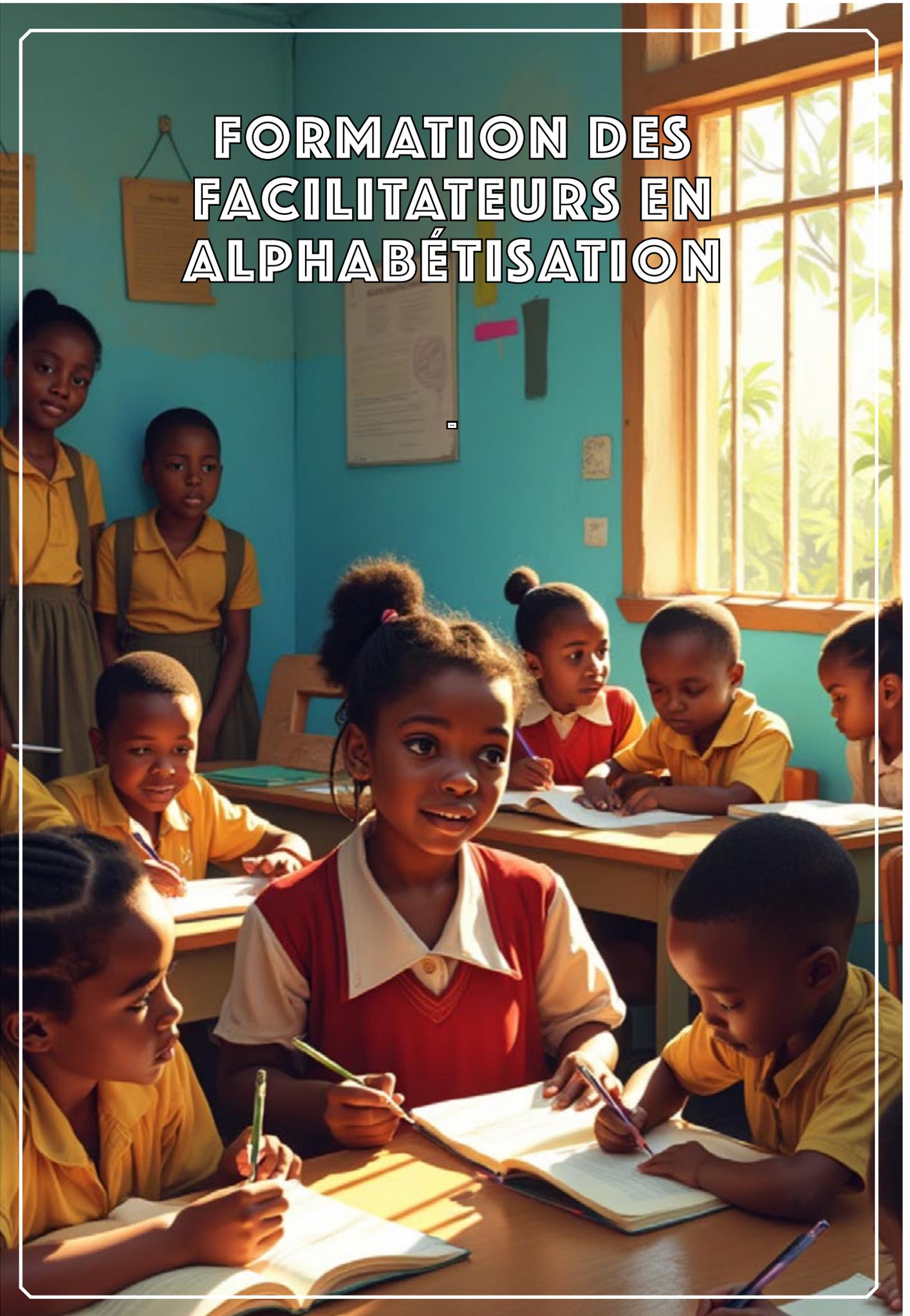
EN FINIR
AVEC
LES **IDÉES**
FAUSSES SUR

LE MANAGEMENT DANS LA CULTURE

A éditions
de
l'atelier



FORMATION DES FACILITATEURS EN ALPHABÉTISATION



En Afrique subsaharienne l'analphabétisme est un phénomène massif et endémique qui touche plus de la moitié des populations qui se trouvent ainsi dépourvues de compétences minimales en littératie et en numératie leur permettant de vivre en autonomie dans un monde régi par l'économie du savoir et où la formation du capital humain devient un enjeu vital.

Samba Diary NDIAYE

Coordonnateur du Programme Education de Base des Jeunes et des Adultes (EBJA) au Centre régional de Formation des Personnels de l'Éducation (CRFPE) Dakar (Sénégal).



Selon l'Enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (2021), au Sénégal l'analphabétisme frappe 48,2% de la population. Parmi les multiples facteurs explicatifs de cette situation, figure la question préoccupante de la qualification des facilitateurs en alphabétisation. En effet, le soutien et la professionnalisation de ces acteurs demeure une des conditions majeures d'amélioration de la qualité des actions d'alphabétisation.

Cette contribution tente d'analyser les enjeux de l'alphabétisation en Afrique subsaharienne et le rôle de la qualification des facilitateurs en alphabétisation dans l'amélioration de la qualité des actions de lutte contre l'analphabétisme.

L'alphabétisation, un levier pour la formation du capital humain

Les résultats des recherches en économie de l'éducation publiés ces dernières décennies mettent en évidence le rôle central de l'éducation dans l'explication des différences internationales des taux de croissance économique. Ces études démontrent, de façon



très nette, les effets des acquis d'apprentissage sur les revenus des travailleurs, mais aussi la corrélation positive entre les taux brut de scolarisation et le taux de croissance du PIB par tête. Nombreux sont les contributions de chercheurs (Schultz, 1961 & Becker, 1964 ; Barro, 1991 & Mankiw ; Romer & Weil, 1992 ; Hanushek & Woessman, 2008) cités par Diop et Sall (2017) qui démontrent que le capital humain est un moteur de la croissance économique et un facteur de bien-être social. Ces auteurs estiment que les individus les plus éduqués sont plus productifs, accèdent plus facilement à un emploi de qualité et sont mieux rémunérés sur le marché du travail.

Ces recherches montrent que l'éducation de qualité explique, pour une grande partie, les écarts de développement observés entre les pays dans le long terme. On peut donc en déduire que les gains tirés d'une éducation de qualité :

«aux plans collectif et individuel incluent une plus grande capacité d'insertion professionnelle, une productivité accrue et un emploi de meilleure qualité, [...], mais aussi des bénéfices sociaux accrus en termes d'accroissement de la participation citoyenne, d'amélioration de la santé, de diminution de la criminalité, et d'amélioration du bien-être et de l'épanouissement personnels» (CCE, 2006).

L'alphabétisation : un sous-système éducatif négligé.

L'alphabétisation est l'un des secteurs les plus négligés par les politiques publiques d'éducation car «les gouvernements n'accordent pas de priorité aux besoins d'apprentissage des jeunes et des adultes [analphabètes] dans leurs politiques publiques d'éducation [...]». (UNESCO, 2009)

L'action gouvernementale pour assurer un soutien continu et un développement professionnel facilitateurs en alphabétisation devrait s'inscrire dans une politique globale de réforme du système de formation des personnels de l'éducation. Une réforme qui considérerait ces acteurs comme partie intégrante du système éducatif et qui conférerait aux institutions de formation des personnels de l'éducation des possibilités d'exercer pleinement leurs missions.

Parents pauvres des systèmes de formation qualifiante des enseignants.

C'est une tautologie de dire qu'en Afrique subsaharienne les facilitateurs en alphabétisation restent les parents pauvres des politiques publiques de formation qualifiante et diplômante des personnels de l'éducation.

Ces acteurs communautaires, recrutés localement parmi les déscolarisés précoces et les néo-alphabètes, n'ont pas de statut juridique dans la fonction publique et sont sous-payés par rapport à leurs homologues de l'éducation formelle.

Les approches, les méthodes et les contenus des formations, le plus souvent calquée sur le référentiel de compétences des maîtres d'école, restent peu adaptés à l'éducation des adultes.

Lors de la 6e Conférence internationale sur l'Éducation des Adultes (CONINTEA VI), la communauté internationale s'était engagée à «améliorer la formation, le développement des capacités, les conditions d'emploi et la professionnalisation des éducateurs pour adultes [...]» (Cadre d'action de Belém, 2009)

Si des progrès significatifs ont été accomplis dans certains pays, comme le Sénégal et le Tchad, qui ont mis en place des mécanismes de validation, de reconnaissance et d'accréditation de l'expérience des facilitateurs et des animateurs en alphabétisation, force est de constater que la professionnalisation de ces acteurs à «enregistré le plus faible progrès parmi les politiques d'apprentissage et d'éducation des adultes». (4e Rapport mondial sur l'apprentissage et l'éducation des adultes, 2020).

Des pratiques basées sur des expériences personnelles.

Malgré leur contribution dans la lutte contre l'analphabétisme, les facilitateurs en alphabétisation exercent des fonctions pour lesquelles ils n'ont pas été formés, au contraire des enseignants de l'éducation formelle. L'observation leurs pratiques de classe révèle une panoplie d'actions sous-tendues par des conceptions construites à partir d'expériences personnelles, d'interactions avec des collègues, de connaissances acquises de façons informelle, etc.

L'analyse de ces pratiques met en évidence des incohérences et parfois des contradictions qui ne coïncident pas nécessairement avec les normes et standards de compétences en alphabétisation. Pourtant, ces «pratiques artisanales» et les risques d'erreur qui en découlent persistent dans les classes d'alphabétisation.

C'est une situation préoccupante qui découle d'une conjonction de plusieurs facteurs, au nombre desquels figurent l'absence de :

- *vision globale en matière de politique de formation des personnels de l'éducation,*





d'un cadre normatif et réglementaire précisant les profils d'entrée et de sortie, les titres de qualification, le statut juridique, la rémunération, le plan de carrière des facilitateurs en alphabétisation ;

- *dialogue politique impliquant les décideurs, les gestionnaires et les planificateurs de l'éducation ; les universités, les organisations de la société civile ainsi que les partenaires au développement ;*
- *dispositif de formation initiale normalisée ;*
- *curriculum de formation adapté aux métiers de l'alphabétisation.*

Face à ces défis, la validation des acquis de l'expérience (VAE) offre des possibilités reconnaissance, d'accréditation et d'une meilleure insertion dans le marché du travail.

La VAE, un instrument de politique de gestion des compétences dans l'alphabétisation.

La VAE apparaît comme un instrument de politique publique de gestion des compétences dans l'alphabétisation et d'insertion des acteurs à l'emploi structuré ; et ce dans une logique d'amélioration de la qualité de l'éducation au sens large (formelle et non formelle).

Il s'agit d'un ensemble de stratégies et de procédures qui permet à tous les facilitateurs, quels que soient leur âge, leur niveau d'étude et

leur parcours, de faire valider leur expérience professionnelle, pour obtenir un diplôme ou un titre de qualification professionnelle. C'est une modalité de certification qui produit les mêmes effets que celle pratiquée dans les situations de formation initiale.

Pour conférer au titre de qualification sa valeur réelle, la certification est bâtie autour du profil de sortie du facilitateur, défini dans le référentiel de métier. Ce référentiel est ensuite décliné en compétences de base mesurées par des indicateurs centrés sur les tâches les plus significatives.

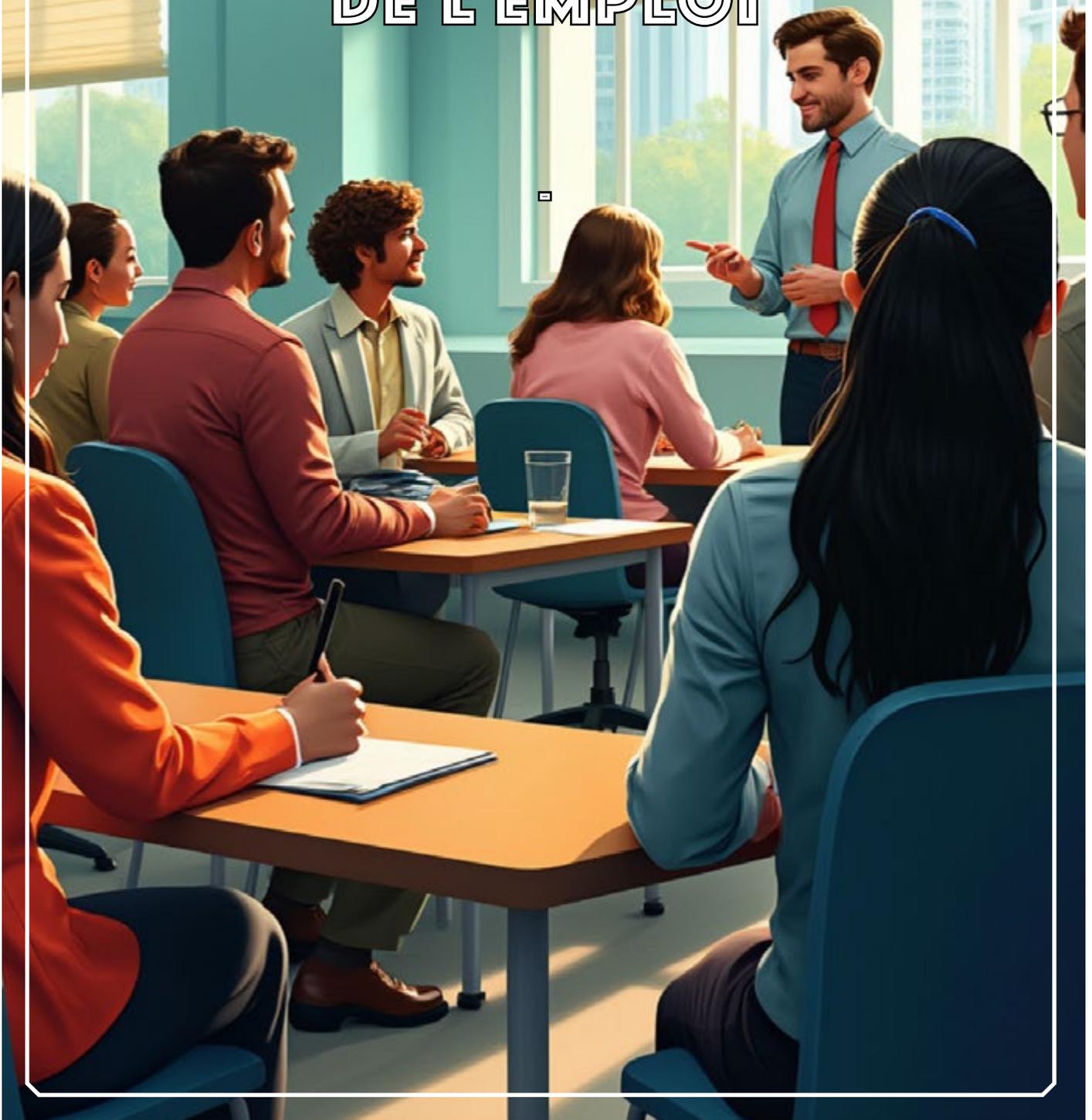
La VAE participe de l'inclusion et de l'équité. La reconnaissance des parcours et des profils des facilitateurs relève de la justice sociale et de la reconnaissance de ce personnel aux tâches diverses. Elle est la voie indiquée pour l'amélioration de la qualité des programmes d'alphabétisation en Afrique subsaharienne.

La professionnalisation des facilitateurs en alphabétisation constitue un impératif pour les pays d'Afrique subsaharienne frappés de plein fouet par un analphabétisme massif et persistant. Il s'agira, pour ces pays, d'engager une réforme en profondeur de leurs politiques de formation des enseignants en vue de les adapter à un monde de plus en plus exigeant en matière d'équité et de qualité dans l'éducation.

Samba Diang Niaye



COMMENT L'INNOVATION EN FORMATION PERMET L'ÉMANCIPATION DES PUBLICS LES PLUS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI



Du fait de sa compétence Formation, la Région Bretagne accompagne des personnes rencontrant des situations très diverses : fragilité socio-économique, culture et langue différentes, situation d'exclusion... Pour ces personnes, la formation n'est pas qu'une démarche d'acquisition de compétences, c'est aussi un parcours global d'émancipation et d'inclusion qui doit partir de la réalité de leur vie quotidienne. L'innovation est au cœur de cette capacité à former et à intégrer toute la diversité de ces publics.

Julie BAUCHER

*Cheffe de Service SDEFOP / Service de Développement des Formations Professionnelles (SDEFOP)
Direction du Développement des Formations et des Compétences (DDFC)*

Olivier GAUDIN

Directeur / Direction du développement des formations et des compétences (DDFC)



Pour répondre aux besoins des publics, des territoires et des entreprises, la Région Bretagne conçoit et finance une large palette de formations professionnelles regroupées sous deux grands dispositifs : PRÉPA pour accompagner les publics vers une formation qualifiante ou directement vers l'emploi, QUALIF Emploi, pour obtenir une qualification et accéder à un métier ou évoluer dans sa vie professionnelle. Chaque année, la Région soutient 25 000 Bretonnes et Bretons dans leur projet de formation professionnelle.

A travers ces formations, l'objectif est de permettre une intégration réussie sur le marché de l'emploi. Il ne s'agit pas uniquement d'acquérir des compétences en phase avec les besoins des entreprises. La formation est aussi un parcours

25 000

stagiaires de la formation professionnelle soutenus chaque année

80 %

des formations pour les demandeurs d'emploi financées par la Région

160

organismes de formation soutenus financièrement par la Région en Bretagne



12 000

aides financières attribuées
chaque année aux stagiaires
de la formation professionnelle

80

organismes de formation
accompagnés pendant 3 ans
dans la structuration de
leurs plans de progrès RSE

220

entreprises
accompagnées au
changement de pratiques
RH pour des pratiques plus
inclusives.

d'émancipation et d'inclusion. Jeunes isolés, parents célibataires, migrants mineurs, détenus sous mains de justice ... Pour certains publics éloignés de l'emploi, l'entrée en formation leur permet également de se réinsérer dans une société en mouvement, de savoir comment remplir des papiers administratifs grâce à l'outil numérique ou encore d'apprendre à s'exprimer en français. L'objectif est d'assurer à chaque Bretonne et Breton un parcours personnalisé de qualification et d'évolution professionnelle qui leur assurera une intégration durable.

Souple et modulable, l'offre de formation se veut innovante, tant dans ses contenus que dans sa mise en œuvre.

L'innovation est pédagogique, mais elle doit aussi être financière et juridique.

Les coûts de formation sont intégralement pris en charge par la Région dans le cadre des marchés publics passés avec des organismes de formation. Le stagiaire peut également bénéficier en complément d'une aide financière (selon son profil) pour couvrir les frais liés à la formation (transport, hébergement, restauration...). L'objectif : prévenir le décrochage.

De leur côté, les organismes de formation innove pour prendre en considération des situations particulières et parfois difficiles comme faire apprendre le français à de jeunes allophones, former des personnes détenues sous main de justice aux compétences numériques ou accompagner des apprentis en situation de dys...

L'innovation en formation pour la Région Bretagne, c'est aussi initier des démarches qui emmènent tous les acteurs emploi et formation vers plus d'inclusion et de responsabilité sociale.

Ces trois dernières années, la Région a accompagné plus d'une cinquantaine d'organismes de formation dans leur transition numérique, grâce à un budget de 3,70 millions d'euros. Récemment, c'est pour accompagner les organismes titulaires du

marché QUALIF Emploi Programme dans leur transition écologique que la Région a fait appel à un prestataire expert de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE). Celui-ci aura pour mission de guider les opérateurs dans l'amélioration de leur pratiques environnementales et sociales, mais aussi de faire évoluer le contenu de la formation dispensée aux stagiaires afin de répondre aux enjeux de demain. Dans le cadre d'appel à projet Gestion inclusive des ressources humaines (GIRH), la région soutient des initiatives territoriales qui contribuent à la sensibilisation et/ou l'accompagnement des entreprises, particulièrement des TPE et des PME, aux enjeux du recrutement et plus largement d'une gestion inclusive des ressources humaines.

Dans un contexte d'accélération des mutations, l'objectif est de préparer les publics à s'adapter tout au long de leur vie professionnelle. La Région Bretagne innove et travaille étroitement avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation pour faire de la carte des formations professionnelles un outil dynamique d'accompagnement des parcours et des transitions.

Illustration



<https://france3-regions.francetvinfo.fr/bretagne/ille-et-vilaine/rennes/certains-ont-ouvert-leur-entreprise-de-reparation-en-prison-une-formation-sur-la-trottinette-electrique-proposee-aux-detenus-2988689.html>



6

CORPS, FACTEUR HUMAIN ET APPRENTISSAGE



LA DÉCONNEXION GÉNÉRALISÉE DU CORPS DANS L'APPRENTISSAGE



Souvent négligé, le corps est pourtant clé dans l'apprentissage. Cet article illustre comment, en écoutant les besoins corporels, on peut non seulement améliorer l'apprentissage mais aussi transformer durablement les comportements.

FINZI Sabine

Directrice L&D chez AIM – Coach, consultante et formatrice senior

COLLINGS Sarah

L&D Manager chez AIM, formatrice et professeure de danse

FESTIN Fiona

Coordinatrice de projets digitaux chez AIM, consultante en sensibilisation aux troubles mentaux



Nous avons tous déjà ressenti une dissonance subtile : face à un impératif d'apprentissage, notre corps peut résister, ou un apprenant peut affirmer avoir compris un concept tout en adoptant un langage corporel révélant une réalité opposée. Ces manifestations illustrent une vérité souvent négligée dans l'apprentissage : le corps s'exprime, impose et délimite les possibilités autant que l'esprit. Pourtant, dans l'apprentissage, et plus particulièrement dans la formation des adultes, cette dimension corporelle est fréquemment marginalisée.

En tant que spécialistes du développement des compétences comportementales, nous constatons que limiter l'apprentissage à une activité strictement cognitive occulte une dimension essentielle : celle des besoins primaires, de l'attitude, de la présence physique et de la conscience de soi. Cet article vise à analyser comment la société tend à négliger le corps dans les dynamiques d'apprentissage, ainsi que les conséquences de cette omission. À travers des exemples concrets, nous montrerons que l'apprentissage dépasse largement la simple dimension cognitive.



Nous le savions, les rythmes biologiques jouent un rôle important dans l'énergie et la capacité d'apprentissage des individus. Chaque personne a un rythme circadien unique : certaines sont plus productives le matin, tandis que d'autres le sont davantage en soirée. Par conséquent, les moments de la journée où l'on est naturellement plus vigilant peuvent influencer l'efficacité de l'apprentissage, avec des périodes comme la fin de matinée souvent propices à une meilleure performance par rapport aux heures plus précoces.

Pourtant, les horaires d'apprentissage imposés par le monde professionnel sont souvent uniformes, perturbant ainsi les horloges biologiques individuelles et complexifiant le processus d'apprentissage. De plus, un autre aspect sous-estimé du rythme circadien est celui de la sieste, qui, bien que rarement intégrée aux routines de formation, peut restaurer l'énergie et améliorer la productivité.

Le repos corporel est fondamental pour l'apprentissage. Des recherches menées par des neuroscientifiques, tels que Stanislas Dehaene, montrent que le sommeil non-REM prépare le cerveau à l'acquisition de nouvelles informations, tandis que le sommeil profond est fondamental pour la consolidation des connaissances. Pourtant, les rythmes de vie et de travail actuels ne respectent pas toujours ces besoins, compromettant ainsi la capacité d'apprentissage.

Un autre aspect souvent ignoré, voir tabou, est celui des cycles de vie des femmes, tels que la menstruation, la grossesse et la ménopause. Ces phases, bien qu'elles influencent considérablement le bien-être et la capacité d'apprentissage, sont rarement prises en compte dans les pratiques pédagogiques.

Dans un contexte de digitalisation croissante, l'importance du mouvement commence seulement à être pris en considération. Les pauses actives, où les participants sont encouragés à bouger, améliorent la concentration et l'efficacité de l'apprentissage.

L'on observe, d'autre part, que le corps joue un rôle essentiel dans les apprentissages lors des exercices de constellations systémiques, agissant non seulement comme réceptacle des dynamiques inconscientes, mais aussi comme outil d'apprentissage profond. Ces pratiques montrent que reconnaître les rythmes et besoins corporels est essentiel pour un apprentissage plus complet.

En tant que formateurs, notre rôle est aussi de guider les apprenants dans la compréhension du lien entre corps et apprentissage, tout en les incitant à écouter leur corps et à reconnaître

leurs besoins. L'adaptation aux besoins corporels et psychologiques peut transformer l'approche de l'apprentissage, en rendant celui-ci plus inclusif et humain. De plus, l'intégration du corps dans l'apprentissage favorise une meilleure assimilation des compétences.

Étude de cas : L'adaptation aux besoins individuels pour un apprentissage optimisé

Les principes évoqués se manifestent dans l'expérience de Fiona Jestin, diagnostiquée avec un trouble de la personnalité borderline et neuroatypique, qui travaille chez AIM Learning Solutions. Son parcours illustre l'importance des ajustements spécifiques dans l'optimisation de l'apprentissage.

Avant de pouvoir identifier et exprimer ses besoins, Fiona éprouvait de grandes difficultés lors des longues réunions, souffrant d'angoisse et ressentant un besoin régulier de bouger ou de s'isoler. Cette condition compromettait non seulement sa concentration, mais également son bien-être et sa productivité. Cette situation, loin d'être isolée, reflète les défis rencontrés par de nombreuses personnes neuroatypiques dans des environnements de travail standardisés.

En apprenant à reconnaître et à communiquer ses besoins, Fiona a bénéficié d'aménagements spécifiques dans son environnement professionnel. Elle se lève durant les réunions et prend des pauses régulières, ce qui a considérablement amélioré son bien-être, réduit son anxiété et renforcé sa concentration.

Ces aménagements, loin d'être de simples commodités, sont essentiels pour créer un environnement de travail inclusif. Ils montrent que des ajustements bien conçus peuvent non seulement améliorer l'accessibilité de l'apprentissage pour des individus spécifiques, mais aussi accroître l'efficacité globale pour tous les apprenants. L'expérience de Fiona montre que l'attention portée aux besoins corporels et psychologiques peut transformer l'approche de l'apprentissage.

Étude de cas : Intégrer l'apprentissage corporel pour une meilleure assimilation des compétences

L'acquisition d'une nouvelle compétence ne se limite pas à l'appropriation de connaissances cognitives ou théoriques, mais implique également une transformation de l'être. En tant que formateurs, si nous souhaitons que nos apprenants intègrent pleinement une nouvelle compétence, il est impératif de leur offrir des occasions concrètes d'expérimenter cette transformation, au-delà d'une simple transmission cognitive.





Comme exemple, prenons le développement de compétences telles que l'efficacité ou la gestion de priorités où la question de dire «oui» ou «non» surgit souvent. Bien que cela puisse sembler anodin, les attitudes des apprenants face à ces notions sont fréquemment ancrées dans des schémas inconscients. Si ces schémas ne sont pas explorés, ils peuvent constituer un obstacle majeur à la mise en pratique de la compétence, même en cas de compréhension cognitive parfaite. Le rôle du formateur est d'aider les apprenants à identifier les réactions corporelles associées à ces concepts et à enrichir leur palette de comportements.

Une méthode particulièrement efficace dans ce contexte est l'Embodied Toolkit (<https://embodimentunlimited.com/embodied-toolkit>). Il s'agit d'une collection de 26 poses non-athlétiques représentant différentes manières d'être, allant de la «No Pose» (pour poser des limites) à la «Inspiration Pose» (pour stimuler la créativité) en passant par la «Joker Pose» (pour encourager la capacité à jouer et à se détendre). Une participante ayant travaillé sur les poses du «Oui» et du «Non» lors d'une formation en leadership a partagé son expérience : «Prendre conscience du rôle du corps et de sa connexion avec l'état d'esprit m'a aidée à mieux gérer des situations dans lesquelles je n'étais pas à l'aise, de manière plus affirmée. J'ai également réalisé que transmettre un message avec un alignement corps-esprit est bien plus puissant.»

Il est réducteur de considérer le corps comme un simple vecteur de l'activité cérébrale ; il est, en réalité, un partenaire essentiel dans le processus d'apprentissage et dans nos interactions avec notre environnement. Comme en témoignent les exemples cités dans cet article, ignorer le corps revient à négliger une dimension fondamentale de l'expérience humaine, avec des implications significatives pour la compréhension, la communication et l'efficacité.

Nous sommes convaincus qu'en réintégrant la dimension corporelle dans les pratiques pédagogiques, nous ne fournissons pas seulement des compétences cognitives, mais également des outils permettant une meilleure connaissance de soi et une interaction plus authentique avec l'environnement. Cela implique une redéfinition de l'apprentissage pour le rendre plus inclusif, plus humain et mieux aligné avec les besoins réels des individus.

Le défi est de taille, mais les bénéfices le sont également. En tenant compte du corps, nous ne faisons pas que renforcer l'apprentissage ; nous favorisons une meilleure synergie entre le savoir, l'être et l'action, permettant ainsi un développement plus complet et équilibré de chaque individu.

Sabine Finzi, Sarah Collins & Fima Justin





**FAIRE CORPS AVEC NOS
PROJETS**



On a tendance à croire que réfléchir, c'est avant tout brasser des idées. Energiquement, méthodiquement, parfois jusqu'à l'épuisement. Et si on ne demandait plus à nos têtes de tout porter ? Et si, pour déployer un projet de façon puissante et incarnée, on le laissait d'abord résonner dans notre corps ?

Voilà une invitation étonnante, ou du moins mystérieuse : par quels procédés étranges notre corps pourrait-il nous aider à réfléchir ? Nous associons volontiers une réflexion de qualité à des raisonnements analytiques, des constats chiffrés et des diapositives exhaustives. Plus les informations sont objectives et dépassionnées, plus elles sont perçues comme sérieuses. Ce qui explique peut-être notre réticence à considérer comme valables des informations qui viendraient... du cœur de nous-mêmes, à travers nos sensations physiques, nos ressentis émotionnels, nos associations d'idées ou encore notre imaginaire. Pourtant, ces éléments sont non seulement valables, mais de très grande valeur. Notre corps est bien plus que le moyen de transport de notre cerveau. Il recèle un potentiel immense, que ce soit pour générer des idées, révéler ce qui est caché ou donner à sentir la complexité d'une situation.

Concrètement, une réflexion qui fait de la place à l'intelligence du corps, à l'organique et au sensible, à quoi cela ressemble-t-il ?

Voici trois exemples illustrant des façons différentes de mobiliser notre corps pour travailler sur un projet.

Explorer un blocage de façon corporelle

Il est possible de mobiliser notre corps pour explorer un noeud ou une difficulté, par exemple avec la pratique du «Stuck» («bloqué» en anglais). Avec cette méthode, issue du Social Presencing Theater, les personnes se relient à un blocage qu'elles rencontrent et le

Jeanne Dobriansky

Entreprise Alliam / fondatrice, dirigeante, professionnelle de la facilitation corporelle



traduisent de façon corporelle, à travers une posture immobile qui incarne les forces en présence et le ressenti intérieur lié à ce blocage. Les postures qui émergent peuvent être très variées : corps recroquevillé, contracté, sans tonus, dans un équilibre instable, tiraillé entre deux forces contraires... Les possibilités sont infinies pourvu qu'on laisse le corps proposer sa lecture singulière et étonnamment précise du blocage. Il s'agit bel et bien de faire corps avec cette difficulté, ce qui est en soi une proposition inhabituelle : la plupart du temps, nous cherchons à sortir de l'inconfort, à résoudre les difficultés, les fuir ou les minimiser. Ici, il n'y a pas d'autre invitation que celle d'être avec et de rester avec. Ressentir pleinement, dans toutes nos cellules, le goût de ce blocage. Cette étape, si elle peut sembler confrontante, est avant tout un endroit de libération où l'on s'autorise à être unifié-e, profondément en lien avec ce qui nous est difficile, sans devoir le cacher, le justifier ou le nier. Dans cette unité, un soulagement intérieur s'opère : le corps et l'esprit sont au même endroit, entièrement engagés dans cette rencontre avec l'adversité. Or, comme aucune situation de blocage n'est soutenable dans la durée, une évolution de la posture se présente, à travers un mouvement du corps qui émerge. Une deuxième posture apparaît et la personne, depuis le ressenti intime de cette posture, se laisse traverser par une phrase en guise de conclusion. L'intelligence du corps a opéré et proposé un chemin inédit, qui a cette saveur particulière de la surprise et de l'évidence mêlées. Grâce à un dispositif de témoins et une grille d'observations fines, un travail de décryptage s'amorce pour identifier quels ont été les éléments corporels remarquables au cours de cette traversée, qui ne dure que deux ou trois minutes tout au plus. Par exemple, on peut se demander où le mouvement a commencé dans le corps, quel a été le point de bascule entre la première et la





puissant point de départ. Puis, elle laisse la place à des mouvements, gestes et postures qui, par leur force métaphorique, deviennent des messagers précieux pour le projet. Le Life Art Process® pose l'intermodalité comme ressource clé : un sujet est exploré à la fois dans le mouvement (bienvenue l'intelligence du corps), le dessin (bienvenue l'imaginaire) et l'écriture (bienvenue la mise en sens). Ces trois canaux mêlés ainsi que les ponts qui se créent entre eux - on peut danser un dessin, faire parler un mouvement, dessiner un ressenti - offrent une plongée incroyablement riche dans le sujet traité en permettant une inspiration renouvelée et des transitions organiques d'un média à l'autre. Passer par le corps permet de bâtir une vision qui fait sens et met en action.

Rendre visible les dynamiques d'un système

deuxième posture. Il est souvent étonnant de constater la quantité d'informations reçues en si peu de temps, et l'enthousiasme avec lequel les personnes partagent leurs observations et ressentis. Il y a des déclics, des changements intérieurs aussi subtils que profonds, qui proposent des ressources inédites, voire tout un plan d'actions au regard de la situation initiale.

Construire une vision incarnée avec le life art process®

Classiquement, pour construire une vision, on se projette dans le futur et on jette des idées. Les murs se recouvrent de post-it à trier. Des mots clés ressortent, une raison d'être émerge. Pour nourrir l'étape de la génération d'idées, on peut s'appuyer sur le Life Art Process <https://entreprendre.alliam.fr/ressource/lifeartprocess/>, une approche qui combine mouvement, écriture spontanée et dessin intuitif. Cette méthode inspirée de l'art-thérapie, née en Californie dans les années 1970, se développe de plus en plus dans les organisations, grâce à la renommée du Tamalpa Institute qui essaime à travers le monde (une branche a été créée en France en 2010). L'idée est de définir une vision non pas à partir de ce que l'on sait, mais à partir de ce que l'on sent.

Le Life Art Process postule que les informations les plus précieuses pour bâtir une vision incarnée ne sont pas celles dont nous disposons déjà : ce sont précisément celles qui nous échappent, car c'est à l'endroit du non savoir que le nouveau peut émerger. L'enjeu est alors de lâcher la volonté de maîtrise et de contacter cet espace des possibles dans notre corps, en nous déposant dans cette présence spacieuse et silencieuse de l'intériorité corporelle. L'immobilité est un

Une autre façon d'engager le corps est de créer une constellation d'acteurs à partir d'un sujet clairement identifié, avec la méthodologie du 4D mapping en Social Presencing Theater. L'intention est de permettre à un système (équipe, organisation, groupe projet...) de prendre conscience de ses dynamiques internes en les rendant visibles dans l'espace et en les ressentant dans le corps. Les composantes du système, identifiées au préalable, sont incarnées par des personnes qui acceptent d'endosser ce rôle pendant la durée de la constellation. Après un temps de centrage, les représentants des rôles se positionnent les uns par rapport aux autres dans l'espace (nommé «champ social» et tenu par des témoins alertes). Les corps forment ainsi une première sculpture collective, dans laquelle peuvent s'observer des différences de niveaux, d'orientation, de tonus, de proximité...

Ce point de départ reflète l'état actuel du système. Depuis cet endroit, les acteurs du système se laissent traverser par des ressentis qui les touchent au point de les mettre en mouvement : ils se déplacent, proposent un geste, parfois s'expriment. A un moment, un point d'équilibre se présente, une nouvelle sculpture collective apparaît : elle est le reflet du «futur qui émerge». Vient ensuite le temps de débriefing, pour faire sens des observations partagées et prendre note des informations clés et pistes d'actions qui se dégagent.

Quelle que soit la pratique corporelle choisie, l'idée n'est pas de remplacer une réflexion analytique par une réflexion sensible, mais plutôt de s'offrir l'accès à une source d'informations supplémentaire, à une étape d'un processus de travail. Il s'agit d'ajouter l'intuition, la sensorialité et l'intelligence du vivant à nos raisonnements habituels, centrés





sur le factuel, l'analyse et les relations causales.

Comment insuffler, au sein des organisations, une culture commune propice au déploiement de l'intelligence du corps ? Nous pouvons à la fois rêver grand (ambitionner de transformer profondément nos façons de réfléchir) et commencer petit (par petites touches, à travers des pratiques courtes qui honorent le corps chaque jour). Voici quelques idées à expérimenter :

> proposer le «jeu des récréations corporelles» (lien vers article : <https://entreprendre.alliam.fr/ressource/les-recreations-corporelles/>), en invitant les collaborateur·ices à se mettre à l'écoute de leur corps toutes les 30 minutes pendant 3 minutes (fréquence et durée à ajuster à votre convenance). Ces pauses peuvent être l'occasion de s'étirer, de respirer en conscience, de faire quelques pas, de pratiquer un automassage, de se mouvoir sur une musique, ... Il est possible de rendre ces instants ludiques et collectifs avec un chronomètre et un jeu de cartes sur-mesure, co-créé au sein de l'équipe : chaque personne propose 3 idées de pratiques ressourçantes faisant appel au corps et aux sens. Quand le chrono sonne, on pioche une carte et on se laisse goûter l'invitation offerte. C'est un rituel régénérant très apprécié, qui favorise le lien et crée un effet «reset» immédiat.

> instaurer des temps de résonance sensorielle, au cours d'une réunion ou d'une séance de travail. Le principe est simple : au lieu de réagir à un sujet par la parole, c'est le corps qui s'exprime, dans son langage singulier : un mouvement, une posture, un déplacement ou

quelques gestes. Cela vous semble bizarre ? C'est précisément parce qu'il y a un décalage inédit entre le sujet abordé et la résonance offerte que cela génère de nouvelles idées : le sujet est déplacé et exploré sur un terrain inhabituel. A l'instar d'une métaphore poétique qui évoque tout un monde en peu de mots, les résonances sensorielles offrent une épaisseur supplémentaire au sujet abordé, avec de nouvelles pistes et un regard rafraîchi sur la problématique.

> organiser un séminaire avec un·e professionnel·le de la facilitation corporelle, qui peut traduire dans une «partition sensorielle» les problématiques et enjeux d'un projet pour les donner à sentir à l'équipe concernée. Aucune aisance corporelle n'est requise de la part des collaborateur·ices : il suffit de s'ouvrir à ce qui est là, se mettre finement à l'écoute et réapprendre à sentir.

Si réfléchir avec nos corps m'apparaît comme une évidence - la tête fait partie du corps ! -, je crois qu'il s'agit avant tout d'une révolution : comment, dans un monde orienté profit et solution, replacer au coeur des projets...le vivant et l'intuition ? Peut-être grâce à vous, dirigeant·e-s ouvert·e-s et visionnaires, qui aurez éprouvé l'intelligence du corps pour vous-mêmes et découvert qu'une idée qui a cheminé dans votre corps a plus de chance... de résonner dans le monde !

Jeanne Dobransky



Pour approfondir le sujet, rdv sur www.alliam.fr dans la section «Ressources».





**APPRENDRE À
TRANSFORMER LE "PUTAIN
DE FACTEUR HUMAIN"
EN "PRÉCIEUX FACTEUR
HUMAIN"**

□



*D*écouvrez ce qui se cache derrière le mystérieux acronyme PFH et devenez alchimiste pour optimiser l'apprentissage social !

Alban Torette
Président, Université du Facteur Humain
Tania Leloup Choppy
Vice-Présidente, Université du Facteur Humain



Le facteur humain est au cœur de nombreuses crises que nous connaissons : crise environnementale, crise sociale, crise démocratique, crise économique... Comprendre les raisons qui ont mené à cette situation et le rôle que nous avons joué en tant qu'humains est primordial. Toutefois, ayons en tête qu'en chacun de nous se trouve aussi des ressources pour aboutir à une solution, car si on en prend soin ce facteur humain peut devenir précieux.

Le facteur humain : à l'origine une volonté de maîtriser les risques

Lorsque l'on parle de facteur humain, c'est pour évoquer la contribution humaine à un événement. C'est-à-dire, le rôle que nous jouons en tant que femmes ou hommes dans les événements qui surviennent. Cette notion apparaît à la fin du XIXe siècle pour évoquer l'ensemble des raisons liées à l'humain qui pourraient conduire à une erreur ou à un accident de production. Cette vision portée principalement par des ingénieurs a connu un grand succès en étude des risques : le facteur humain étant la redoutable part d'inconnu qu'il s'agit de chercher à maîtriser. Pour y parvenir,

il convient de définir des normes, d'évaluer les écarts potentiels à celles-ci, de chercher à les réduire et à les rendre plus prévisibles pour éviter toute défaillance. L'étude du facteur humain conduit à analyser des processus et à comprendre l'ensemble des raisons psychosensori-motrices qui pourraient mener à une situation de défaut.

Cette conception, née essentiellement dans le monde du travail, a ensuite été appliquée à d'autres contextes, le plus connu étant la crise climatique actuelle. L'astrophysicien Hubert Reeves a ainsi réactualisé la notion de facteur humain en parlant du PFH, le "Putain de Facteur Humain" (voir vidéo https://www.francetvinfo.fr/culture/people/video-le-putain-de-facteur-humain-l-explication-d-hubert-reeves-sur-l-inaction-des-hommes-face-a-l-etat-de-la-terre_3231465.html). Effectivement, les activités humaines sont responsables du dérèglement qui se joue depuis des dizaines d'années et de son emballement actuel. Or nous sommes informés depuis plusieurs années par des scientifiques dont les travaux convergent. Mais nous avons du mal à regarder



les choses en face, à choisir d'agir autrement, et lorsque certains parviennent à faire ce choix, il n'est pas pour autant facile de changer de comportements.

Pourquoi s'entêter à agir d'une manière qui ne fonctionne pas en s'attendant à un résultat différent ? Cela serait une folie comme le dirait Albert Einstein.

Le facteur humain comme potentiel d'amélioration

Toutefois, nous pouvons aussi considérer le facteur humain comme un potentiel d'amélioration de la qualité de notre vie. L'étude du facteur humain s'appuie alors sur une approche beaucoup plus holistique et interactive. Il s'agit de comprendre tout ce qui peut amener chaque être humain à contribuer activement à l'amélioration de son environnement (professionnel, social, public...). L'humain n'est plus vu comme une source de risque mais comme une potentielle puissance de transformation.

L'étude du facteur humain consiste alors à analyser l'ensemble des éléments qui permettent à chacun de décupler sa capacité d'agir. Il s'agit de concevoir toute situation de notre quotidien comme une opportunité pour opérer des changements et pour transformer le Putain de Facteur Humain en Précieux Facteur Humain d'après la formule du philosophe Patrick Viveret.

Le facteur humain : une question de responsabilité ?

La crise climatique, l'émergence de nouvelles technologies ou la multiplication des tensions géopolitiques nous laissent penser que les humains ont perdu le contrôle et qu'ils ne sont plus «comme maître et possesseur de la nature» pour reprendre les mots de Descartes dans le Discours de la méthode.

Étudier le facteur humain est un moyen de reprendre une part du contrôle sur le monde en cherchant à comprendre l'ensemble des raisons qui ont pu mener aux crises actuelles mais aussi d'identifier les facteurs qui pourraient nous aider à mieux y répondre. Bien entendu, le facteur humain n'est pas le seul à avoir un effet sur les événements, il existe une multitude de facteurs qui ne sont pas humains. Il n'est absolument pas question de dire que le facteur humain à lui seul est responsable de tout et qu'il est la réponse à tout.

Cependant, il est important de ne pas tomber dans l'excès inverse, de croire que nous ne pouvons rien faire, que tout se joue en dehors

de nous ou que les choses sont ainsi et qu'il est bien qu'elles le restent pour longtemps encore. Comme le dit Hubert Reeves, quand on dit que "C'est foutu !"... c'est foutu !

Porter son attention sur le facteur humain, c'est comprendre notre zone d'action possible, c'est découvrir les mécanismes cognitifs qui peuvent limiter notre capacité d'agir et aussi ceux qui peuvent la décupler ! Comme le dit Patrick Viveret, "Nous sommes des êtres spontanément agissant : le difficile pour un être humain est de ne pas agir". Et si nous agissions en conscience ?

Comment apprendre à mobiliser ce précieux facteur humain ?

Pour faire appel au précieux du facteur humain, le point de départ est de s'y intéresser et chercher à le connaître : comprendre la façon dont fonctionne notre dispositif cognitif, découvrir les différents éléments qui influencent nos actes tels que nos émotions, nos biais cognitifs, nos habitudes, nos représentations, nos motivations, nos normes sociales... Comme vous le constatez, du singulier, on passe au pluriel. Il s'agit de prendre en compte les facteurs humains, à savoir les éléments liés à notre cognition qui influencent nos comportements.

De nombreux acteurs font vivre en France et à l'étranger des expériences apprenantes offrant cette percée dans la connaissance de soi, comme par exemple, la Fresque du Facteur Humain déployée par l'Université du Facteur Humain : 3 heures d'intelligence collective réunissant 4 à 12 explorateurs guidés par un facilitateur expert. Le point commun de toutes ces propositions réside en une expérience collective. En effet, cela constitue un puissant levier pour favoriser l'apprentissage. Or, ce même levier s'appuie sur l'influence de divers facteurs humains. La boucle est bouclée !

Les facteurs humains et l'apprentissage social

De nombreux facteurs humains sont mis en jeu lors d'une expérience d'apprentissage partagée. Regardons par exemple de plus près les émotions, les croyances, la motivation, l'attention ou encore la mémoire.

Ces moments communs permettent généralement de ressentir de nombreuses émotions agréables qui instaurent des conditions favorables au passage à l'action : confort d'appartenir à un groupe et de se sentir en lien et en sécurité, plaisir de vivre de l'écoute et de la considération, joie de contribuer et d'avoir le sentiment d'être compétent, satisfaction de l'auto-gestion du





groupe qui offre de l'autonomie. L'ensemble de ces ressentis fort plaisants nous amène à nous sentir capable d'agir.

Or, le fait de se sentir capable est la condition sine qua non de l'apprentissage. La croyance en sa capacité, ce qu'Albert Bandura a défini comme le sentiment d'efficacité personnelle. Lors d'une expérience collective bien facilitée, plusieurs leviers du sentiment d'efficacité personnelle sont alimentés : tirer parti des expériences des autres, vivre des émotions agréables et entendre des propos encourageants. Ainsi la mise en commun des réussites et échecs de chacun accueillis dans la bienveillance permet à tous d'en tirer des apprentissages.

Si pour apprendre, il est crucial de se sentir en sécurité, il est également nécessaire de faire preuve de motivation et de porter un bon niveau d'attention sur l'objet d'apprentissage. D'une part, la motivation de chacun est renforcée par l'expérience collective positive qui alimente les 3 sentiments leviers de la motivation intrinsèque selon E. Deci et R. Ryan : l'autonomie, la compétence et l'affiliation. D'autre part, l'attention est encouragée et soutenue grâce à la création d'un espace attentionnel commun. C'est-à-dire un espace physique et temporel pendant lequel l'attention

de chacun se porte sur le même objet avec une intention commune.

Tout cela contribue finalement à créer une trace mémorielle positive qui présente deux bénéfices conséquents. Non seulement, elle favorise la rétention d'information et donc des nouvelles connaissances. Mais encore, elle incite à reproduire l'expérience en lançant le mouvement d'un cercle vertueux. Du reste, chacun met au profit du groupe sa mémoire personnelle. Qu'il s'agisse de ses expériences vécues ou des connaissances acquises, toutes ces informations viennent bâtir une mémoire collective qui enrichit l'ensemble.

On constate ainsi à quel point les facteurs humains peuvent transformer le collectif en un catalyseur pour l'apprentissage individuel. Le Précieux Facteur Humain nous permet de nous reconnecter à notre pleine puissance : un être motivé par le plaisir de réaliser une tâche qui le comble et un être capable de mobiliser ses ressources cognitives pour ce faire. Il nous rappelle aussi à quel point le collectif et l'individuel se renforcent l'un l'autre. En somme, il nous appartient de choisir la bonne direction pour que le P du PFH soit précieux.

Alban Torrette & Tania Leloup Choppy

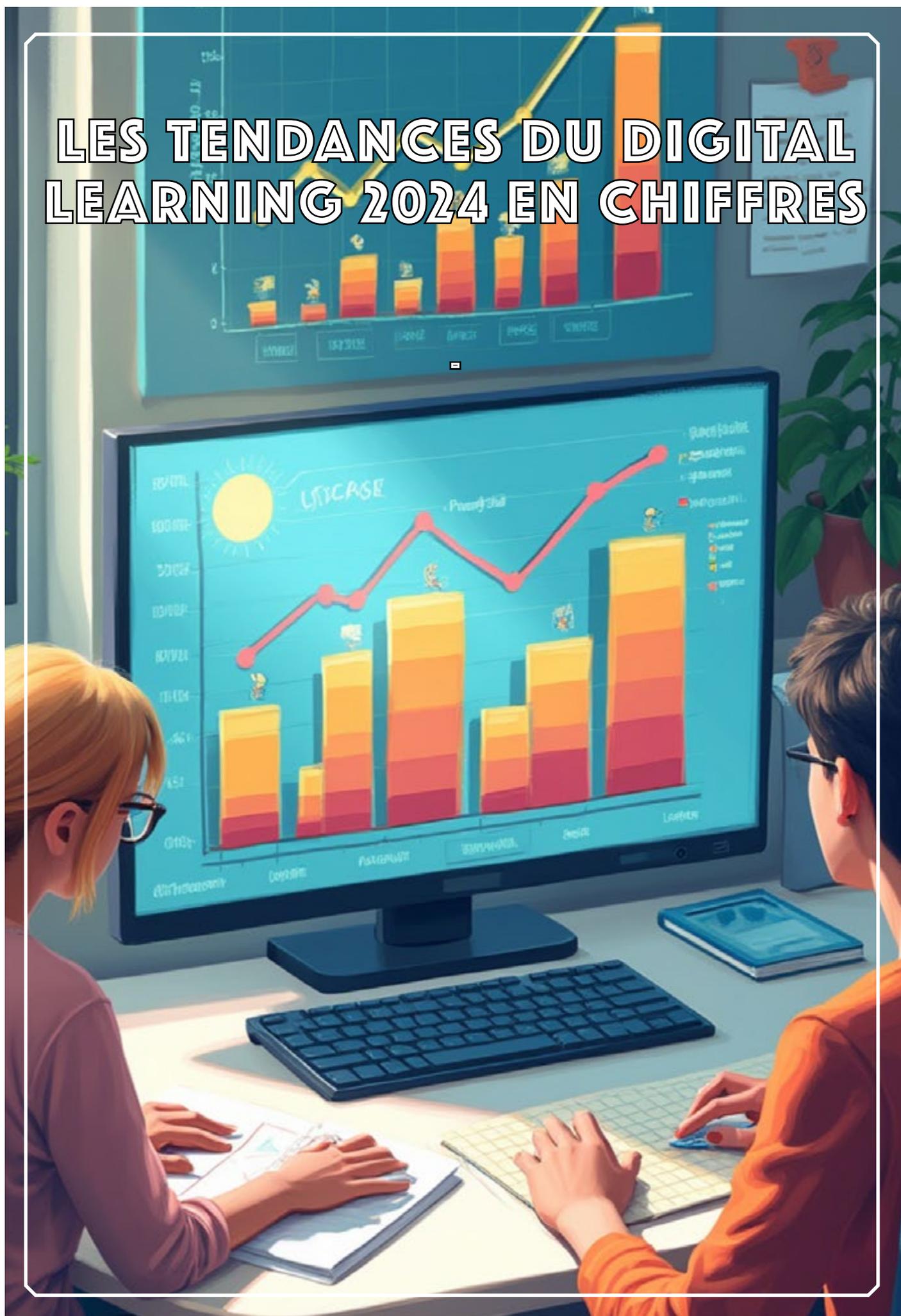


7

ED TECH : DIGITAL LEARNING ET IA



LES TENDANCES DU DIGITAL LEARNING 2024 EN CHIFFRES



Mathilde Istin
directrice déléguée de l'ISTF

Pour la 10^{ème} édition de son baromètre annuel, l'ISTF a souhaité proposer une enquête enrichie de contributions d'experts du digital learning ainsi que de retours d'apprenants sur leur expérience en formation. Cette édition permet donc d'avoir une vision 360° sur les tendances du digital learning.



Le regain du présentiel

Alors que la tendance vers le «à distance» avait fortement augmenté depuis 2020, entraînant une réduction proportionnelle du présentiel, les choses s'inversent légèrement cette année : 4 dispositifs sur 10 sont qualifiés de majoritairement présentsiels, 4 sur 10 majoritairement blended, et 2 sur 10 majoritairement distanciels. En reprenant 4 points au distanciel, le présentiel repasse comme le plus standard des dispositifs pédagogiques. Le blended learning reste toutefois à un niveau très haut, en gagnant même un point par rapport à 2023, le plaçant quasiment à égalité avec le présentiel (38% vs 40%).

Bien que le présentiel ait fait son retour cette année en tant que modalité pédagogique majoritairement utilisée, ce sont bien le multimodal et le 100% distanciel asynchrone (modules e-learning autoformatifs ou tutorés) qui sont les priorités d'optimisation des services formation : au total, 86% des répondants expriment la volonté de faire évoluer leurs offres de formation en 2024 vers plus de digital, synchrone et/ou asynchrone.

Objectif 2024 : accélérer sur le distanciel asynchrone

Cela signifie que les acteurs de la formation doivent encore progresser dans l'élaboration de modules e-learning, de vidéos pédagogiques, de podcast, etc... Et c'est d'ailleurs la priorité n°1 pour les formateurs en 2024 : créer des contenus digitaux asynchrones, à 48% des voix ! Deux enjeux se présentent alors : la nécessité de savoir de mieux en mieux utiliser les outils informatiques, mais aussi l'importance de maîtriser les méthodes de conception propres au digital learning.

Pas de transformation vers le digital learning sans internalisation du digital learning.

A n'en pas douter, la grande majorité des entreprises ont bien intégré ce principe et il est par conséquent normal de voir année après année la part d'internalisation de la production des contenus se développer. En 2014, 57% des contenus digital learning étaient produits en interne. 5 ans plus tard, en 2019, cette part



n'avait pris «que» 2 points de plus. De nouveau 5 ans après, en 2024, cette part grimpe cette fois à 75% !

Encore une fois, l'enquête met en évidence que 2024 sera une année qui devra être placée sous le signe de la montée en compétences des acteurs de la formation en matière de création de contenus : maîtrise des logiciels et des méthodes de réalisation spécifiques aux modalités digitales et asynchrones.

D'ailleurs quand on s'intéresse aux freins du digital learning, les facteurs d'ordre RH sont toujours aussi présents cette année. Manque de temps, de compétences, d'effectif, difficultés à recruter : à eux seuls, ces 4 critères représentent cette année 52% des freins constatés par les responsables formation.

Alors que les stratégies digital learning semblent atteindre une phase de maturité, la transformation des acteurs de la formation n'est assurément pas encore arrivée à son rythme de croisière sur des métiers qui ne nécessitent pas un diplôme mais bien des preuves de compétences opérationnelles.

L'IA en formation et le video learning ont la cote

Démarrage en fanfare pour l'usage de l'Intelligence Artificielle, avec 28% d'utilisation dès la première année et les prévisions sont tout aussi vertigineuses puisque 44% des sondés comptent bien l'envisager voire le mettre en œuvre dans les 12 prochains mois.

L'autre percée de 2024 est l'usage de la vidéo pédagogique, qui a fait la plus grosse progression parmi les modalités mises en œuvre. Avec un gain de 13 points, atteignant ainsi 71% d'usage juste derrière le e-learning scénarisé et se hissant en 4ème position du classement, il est clair que cette typologie de contenus répond à la fois aux enjeux de produire vite et bien côté services formation et experts métiers, mais aussi aux modes de consommation des apprenants très tournés vers les médias vidéo, notamment sur les réseaux sociaux ou plus globalement le web.

Les facteurs d'engagement en digital learning

TOP 3 inchangé cette année, que ce soit pour commencer ou pour terminer une formation en ligne. Les facteurs qui influencent le plus la motivation des apprenants restent : les contenus de formation en lien avec les problématiques métier, l'obtention d'un badge, d'une certification ou micro-credential, et la présence d'un tuteur.

Que disent les apprenants ?

Cette année l'ISTF a décidé de donner la parole aux apprenants afin de connaître leur ressenti concernant les modalités utilisées en formation. Point notable ressorti de cette enquête est que la modalité la plus expérimentée par notre panel est le e-learning (expérimenté par 90% des apprenants), suivi de près par la classe virtuelle (87%), puis le présentiel (79%) et le video learning (65%). On retrouve donc, en toute logique, le même quatuor de tête que celui du classement côté professionnels de la formation.

Deuxième point notable : les apprenants placent eux aussi le présentiel comme modalité la plus appréciée et efficace. En seconde place, en revanche, se hisse le e-learning, en meilleure posture que la classe virtuelle. On peut s'interroger : cela est-il dû à la modalité en elle-même, à une overdose suite aux périodes COVID, ou aux techniques d'animations qui ne sont pas encore optimum chez les formateurs ?

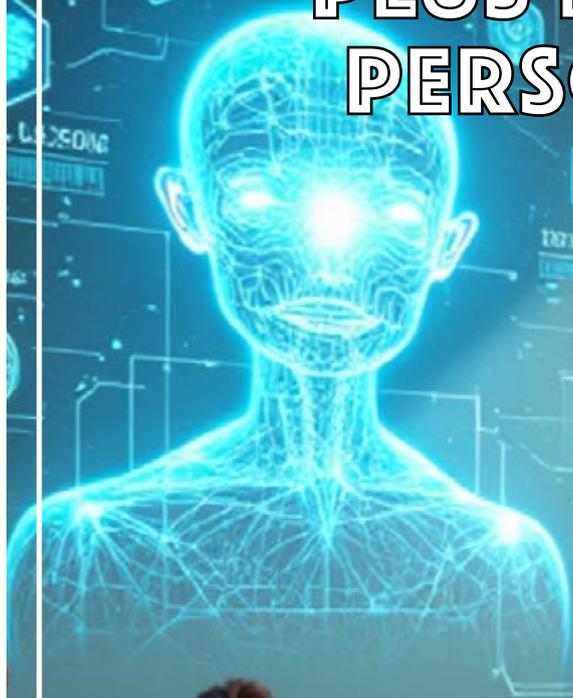
Avec un panel de plus de 400 professionnels de la formation et près de 200 apprenants, l'enquête ISTF fournit cette année encore une photographie très claire des tendances pédagogiques. En complément de l'analyse d'ISTF, retrouvez dans le baromètre les contributions de 6 experts du marché de la formation digitale : Sébastien d'Albert-Lake de Kumullus, Sophie Lazard de Glowbl, Christelle Mariais de Mobiteach, William Peres de Serious Factory, Homéric de Sarthe de Pitchboy Alexandre Lect d'Edtake, et Jérôme Bruet de Procertif.

Mathilde Istif

Téléchargez dès maintenant l'étude complète : <https://www.istf-formation.fr/blog/barometre-les-chiffres-2024-du-digital-learning/>



L'IA GÉNÉRATIVE : LE CATALYSEUR INATTENDU D'UNE PÉDAGOGIE PLUS EFFICACE ET PERSONNALISÉE



Comme dans tous les domaines, l'émergence des intelligences artificielles génératives bouleverse en profondeur les métiers de la formation. Contrairement aux craintes de remplacement, qui peuvent être légitimes dans certains domaines, ces transformations ouvrent de nouvelles perspectives pour les acteurs du secteur de la formation, avec une promesse centrale : placer enfin l'apprenant au cœur du processus d'apprentissage et ainsi le rendre acteur principal de ses apprentissages.

Mohammed BOUGAA

Cofondateur de Warsha.digital (Algérie) / Méthodologie (France)



La transformation des métiers de la formation... AVANT l'ère des IA génératives !

En réalité, l'évolution et la transformation des métiers de la formation remonte à bien avant l'apparition des IA génératives.

Cette question est discutée depuis des décennies. Cela fait déjà bien longtemps, peut-être trop longtemps, que les théoriciens et praticiens des sciences de l'éducation affirment que l'enseignant du 21e siècle sera très différent de celui que nos générations ont connu.

Depuis des décennies, et face aux exigences et à la complexité croissante des systèmes qui constituent le monde moderne (systèmes financiers, sociétaux, éducatifs, industriels, etc), les dispositifs d'apprentissage devaient rapidement se transformer.

Ces évolutions nécessitaient de développer les compétences comportementales, transversales et relationnelles (soft skills), d'ajuster les dispositifs de formation en fonction des besoins de l'écosystème tout en collaborant avec celui-ci, de renforcer l'engagement des apprenants, et à contrer les distractions. Des distractions en partie causées par les nouvelles technologies (réseaux sociaux, jeux vidéo, etc.), ainsi que par les changements sociétaux et comportementaux.

Ainsi, au cœur des exigences modernes, l'enseignant, un exemple d'acteurs principaux de la formation, joue un rôle multidimensionnel. Il facilite les apprentissages, conseille sur l'utilisation des outils numériques, crée des espaces d'apprentissage sécurisants,



encourage la progression à travers le feedback, cultive un climat de confiance, etc. Le métier de responsable pédagogique quant à lui est soumis à une pression constante d'évolution. Avant même l'irruption de l'intelligence artificielle, les attentes envers ce professionnel n'ont cessé de croître. Il doit aujourd'hui faire preuve d'une grande agilité pour s'adapter aux nouvelles tendances pédagogiques et aux besoins spécifiques des apprenants, de plus, il est appelé à jouer un rôle de plus en plus stratégique, en élaborant des parcours d'apprentissage qui répondent aux enjeux de la compétitivité et de l'attractivité des entreprises, sans oublier la nécessité de maîtriser les dernières tendances technologiques.

Malheureusement, ces évolutions des métiers, des postures et des approches n'ont pas encore pu s'imposer pleinement, du moins pas de façon réfléchie et généralisée. Seules quelques écoles alternatives et spécialisées, souvent de petite envergure, ont réussi à intégrer ces changements avec succès. La vraie question aujourd'hui est de savoir si l'essor des IA génératives, qui bouleversent déjà tous les secteurs, va enfin accélérer la transformation urgente des métiers de la formation et des postures de ses acteurs, ou au contraire, freiner les initiatives déjà en place.

La transformation des métiers de la formation... APRÈS l'avènement des IA génératives !

Il est indéniable que les IA génératives et leur intégration dans le domaine de la formation et de l'apprentissage introduisent de nombreuses contraintes, notamment en ce qui concerne la scénarisation pédagogique, l'évaluation et la gestion des ressources d'apprentissage. Ces technologies peuvent compliquer la manière dont les contenus sont conçus, comment les progrès des apprenants sont évalués, et comment les matériaux pédagogiques sont sélectionnés et utilisés.

Paradoxalement, l'émergence des IA génératives n'a pas réellement bouleversé les rôles et postures des acteurs de l'éducation. Bien que leur utilité soit mise en lumière par ces technologies, les fonctions de facilitateur, coach et guide étaient déjà au cœur des recommandations pédagogiques depuis des décennies, bien avant l'avènement de l'IA générative.

L'avènement des IA génératives ne va donc pas imposer de nouvelles postures ni de nouveaux rôles dans le secteur de la formation et de l'apprentissage. En revanche, il entraînera deux conséquences majeures.

Premièrement, il y a de fort à parier, que l'émergence de l'IA pourrait accélérer l'adoption de postures pédagogiques plus centrées sur l'apprenant, comme celles de coach, de guide ou de facilitateur, etc. Ce que la communauté éducative a peiné à accomplir pendant des décennies.

Deuxièmement, elle va impacter profondément le quotidien de chaque acteur, à l'échelle des activités qu'il mène dans le cadre de ses rôles et postures. Même si les rôles et postures à adopter ne datent pas d'aujourd'hui, les compétences nécessaires pour les remplir évoluent.

En conclusion, l'IA générative ne va pas seulement transformer les outils et les méthodes pédagogiques, elle va aussi accélérer l'évolution des pratiques et des mentalités dans le secteur de la formation. Les acteurs de la formation doivent profiter de cette opportunité pour accélérer l'adoption des rôles et des postures essentielles, afin de mieux préparer les apprenants aux défis du monde de demain.

Il faut toujours trouver son "Catalyseur de transformation"

Une approche proactive de la transformation pédagogique à l'ère des IA est essentielle pour relever ces défis. Plutôt que de simplement fixer des objectifs tels que l'engagement des apprenants, l'acquisition de compétences pratiques ou le développement des soft skills, il est crucial de mettre en place des actions concrètes agissant comme de véritables «catalyseurs de transformation», impliquant tous les acteurs dans un processus d'évolution continue.

La mise en place de ces catalyseurs permet d'aborder tous les aspects de la transformation, tout en invitant les équipes à coconstruire l'évolution de leurs pratiques. Cela renforce leur sentiment d'appartenance et d'implication, tout en les aidant à se développer et à retrouver ou redéfinir le sens de leur mission : placer l'apprenant au cœur de leurs préoccupations. Prenons l'exemple de l'engagement des apprenants ou du développement des soft skills : au lieu d'accumuler des discours théoriques sur ces sujets, il est beaucoup plus efficace d'adopter des approches actives telles que «l'apprentissage par projet» ou «l'approche par compétences». Ces méthodologies, axées sur des enjeux réels, permettent aux apprenants de développer et d'appliquer leurs compétences de manière concrète, dans des situations semblables à celles qu'ils rencontreront dans leur future vie professionnelle, tout en travaillant en groupe. Le catalyseur de transformation ici est la mise



en place d'une démarche de pédagogie par projet avec comme objectif le développement des soft skills.

Prenons l'exemple de l'engagement des apprenants ou du développement des soft skills, la meilleure approche est d'adopter des approches actives comme "catalyseur de transformation". Le déploiement d'une vraie pédagogie par projets, dans le cadre d'une approche par compétences, est une bonne piste par exemple. Cette solution, axée sur des enjeux réels, permet aux apprenants de développer et d'appliquer leurs compétences de manière concrète, dans des situations similaires à celles qu'ils rencontreront dans leur future vie professionnelle, tout en collaborant en équipe. Ainsi, ce catalyseur de formation permettra, de manière quasi-implicite, d'exposer les apprenants à une série de situations favorisant la mobilisation et le développement des compétences adéquates. De plus, il incitera naturellement les enseignants à adopter les postures appropriées pour accompagner efficacement ces processus d'apprentissage. Cette même approche de catalyseur de transformation doit également s'appliquer à l'intégration des IA dans la formation.

L'apprenant se retrouve ainsi naturellement au cœur des préoccupations, et chaque membre de l'équipe pédagogique prend conscience que son travail vise avant tout à améliorer l'expérience d'apprentissage et à développer les compétences des apprenants. Comme dans le cas précédent, le meilleur catalyseur pour une introduction réfléchie et méthodique des IA dans la formation pourrait aussi être :

D'un côté, l'adoption et le déploiement concret d'une approche par projets place l'apprenant au centre de son apprentissage, exigeant de lui un esprit critique, une forte maîtrise de recherche documentaire, de la collaboration, et la capacité de présenter et de défendre ses résultats. Cette méthode s'avère particulièrement efficace pour contrer une utilisation non réfléchie des IA par les apprenants. En plus de favoriser l'acquisition des compétences visées, elle permet de maîtriser les bonnes méthodes de travail, et d'être soutenu par les formateurs dans leurs rôles de guides, de facilitateurs, de tuteurs et de coachs.

D'un autre côté, dans l'adoption du cadre de l'approche par compétences, l'apprenant pourra clairement identifier les situations dans lesquelles l'utilisation des IA génératives est appropriée. En effet, lorsque l'activité visée est spécifiquement orientée vers l'acquisition d'une compétence que l'usage des IA pourrait compromettre, l'apprenant saura "s'abstenir"

de recourir à ces outils. Cette démarche garantit non seulement l'acquisition des compétences souhaitées, mais aussi une utilisation judicieuse des IA. Cette méthode permet également de responsabiliser les apprenants et de faire d'eux des vrais acteurs de leur apprentissage. En cas d'abus, l'enseignant est présent pour sécuriser l'environnement d'apprentissage grâce à ses différentes postures et prérogatives.

À l'ère des IA, chaque acteur de la formation, dans ses nouvelles postures et ses nouveaux rôles, doit se poser quatre questions essentielles pour recentrer les dispositifs d'apprentissage sur l'apprenant. Ceci à chacune des étapes de son processus d'action.

- *Qu'est-ce que je dois continuer à faire comme avant ?*
- *Qu'est-ce que je dois désormais arrêter de faire ?*
- *Qu'est-ce que je dois commencer à faire de plus ou de nouveau ?*
- *Comment les changements doivent nécessairement impacter le périmètre d'action des autres parties prenantes (apprenant, ingénieur pédagogique, enseignant, responsable de formation, surveillant d'examen, tuteur, etc) ?*

Ces questions permettent aux acteurs de la formation de clarifier leurs pratiques en fonction des nouvelles réalités et des opportunités offertes par les IA, en mettant l'accent sur l'adaptation continue pour mieux répondre aux besoins des apprenants.

Pour conclure, cet article démontre clairement que l'émergence des IA génératives place l'apprenant au cœur des dispositifs d'apprentissage comme jamais auparavant. Ces technologies ne se contentent pas de révolutionner les outils et méthodes pédagogiques, elles favorisent également l'adoption de postures plus centrées sur l'apprenant, telles que celles de coach, guide ou facilitateur. En mettant l'apprenant au centre de ses préoccupations, chaque membre de l'équipe pédagogique se concentre sur l'amélioration de l'expérience et des compétences de celui-ci. L'approche par projets et l'intégration réfléchie des IA permettent de placer l'apprenant au centre de son apprentissage, tandis qu'une approche par compétences, prenant en compte les usages des IA génératives, responsabilise les apprenants et renforce leur rôle actif. Ces transformations, induites par les IA génératives, vont non seulement améliorer les pratiques pédagogiques, mais aussi préparer les apprenants aux défis futurs.

Mohammed Bougaa



L'IA CATALYSEUR OU INHIBITEUR DE L'ESPRIT CRITIQUE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?



Les hallucinations de l'IA sont souvent présentées comme un risque pour notre esprit critique, notamment lorsque les solutions d'IA sont utilisées en éducation ou en formation. Et si cela représentait une opportunité plus qu'un risque ?

Yann COIRAULT
Ingénieur pédagogique



La pensée critique compétence-clé pour le monde d'aujourd'hui et les métiers du futur

Régulièrement citée dans les différentes études liées à l'évolution des métiers, la pensée critique représente un enjeu fort du XXI^{ème} siècle. Ainsi, le WEF World Economic Forum de 2020 plaçait la pensée critique en 4^{ème} place des compétences nécessaires pour les emplois de 2025. Le cabinet américain Mc Kinsey a publié en 2021 une étude menée sur 18 000 personnes dans 15 pays différents mettant en avant 56 compétences fondamentales indispensables pour les emplois du futur. Parmi ces 56 compétences, 4 sont reliées à la pensée critique : résolution structurée de problèmes, raisonnement logique, compréhension des biais, recherche d'informations pertinentes. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'en 2023, ce même World Economic Forum ne citait plus la pensée critique dans son palmarès des 27 compétences qui seront les plus recherchées en 2027. Gageons toutefois que la pensée critique ait été intégrée dans la pensée analytique qui est placée, elle, en tête de ce classement.

La gestion de l'information : un enjeu de salut personnel

Notre monde de plus en plus complexe et connecté, nous baigne dans un océan d'informations instantanées, à disposition et d'une richesse incroyable. Elles sont en revanche de plus en plus difficiles à sélectionner et à évaluer. L'explosion des réseaux sociaux, l'accélération vertigineuse de la puissance des réseaux informatiques et la multiplicité des canaux d'information, nous transforment en « experts-minute » capables d'absorber rapidement les informations nécessaires pour obtenir un vernis assez solide pour résister - un peu - à des interactions avec de véritables experts. Et c'est bien le danger d'une perte de conscience de ce que nous savons et de l'illusion de compétences que cela peut générer, qui nous guette avec cette infobésité. La pensée critique, au-delà du filtre qu'elle fournit pour évaluer la véracité, la solidité et l'objectivité d'une information, permet dans un processus d'auto-apprentissage notamment, un meilleur discernement entre information et connaissance. L'arrivée tonitruante des systèmes d'IA générative et les questions qu'ils posent, notamment sur l'objectivité que nous devons garder face à ses productions, offre un écho supplémentaire à l'obligation de développer encore notre esprit critique.

Esprit, pensée ou jugement critique ? De quoi parle-t-on ?

L'étymologie grecque du mot critique «kritikos» tiré lui-même du verbe «krinein», discerner, trier, n'évoque pas un aspect négatif de



contestation, mais un sens philosophique en termes d'attitude ou de capacités. Socrate déjà luttait contre les sophismes, ces raisonnements fallacieux visant à persuader un auditoire dans les assemblées ou les tribunaux, bien souvent au mépris de la vérité, ce qui lui valut d'ailleurs une condamnation à mort.

Le courant venu du continent Nord-américain (USA et Québec) parle de Critical Thinking. Il complète l'approche de philosophes par une approche plus psychologique qui vise à déterminer les capacités, attitudes ou comportements nécessaires pour une pensée critique afin de la développer. Une fondation, la Foundation for Critical Thinking est le porte-drapeau de l'intérêt pour cette compétence. Robert H. Ennis (1985), auteur du livre Critical Thinking (1995), philosophe de l'éducation, définit la pensée critique comme «Une pensée raisonnable et réflexive orientée vers une décision quant à ce qu'il faut croire ou faire».

La pensée critique est souvent décrite comme au cœur d'un processus dont l'esprit critique est le déclencheur et la finalité, le jugement critique.

L'esprit critique est donc considéré comme une attitude, une première manière de percevoir les choses, une sorte d'attention particulière à un évènement, une information ou un comportement. Cette attitude, ni naïve, ni négative, nourrit alors la pensée critique. Selon Ennis, ces attitudes sont au nombre de 14. Parmi elles, la tendance à rechercher les raisons des phénomènes, le maintien de l'attention sur le sujet principal ou l'expression d'une ouverture d'esprit.

La pensée critique consiste alors dans des actions de questionnement, d'analyse, de réflexion ou de vérification à propos de l'objet observé. Ennis parle par exemple d'évaluation de la crédibilité d'une source, l'élaboration et l'appréciation des déductions ou d'inductions, l'analyse des arguments ou encore la formulation de questions de clarification ou de contestation.

Le jugement critique, résultante des deux premières étapes, consiste alors en une évaluation portée selon des critères factuels, précis, objectifs et robustes.

Exercer sa pensée critique dans l'utilisation des systèmes d'IA générative ou l'art du prompt engineering

Ces systèmes d'Intelligence Artificielle générative produisent des contenus grâce à des systèmes neuronaux qui en réalité sont des couches de fonctionnalités reliées les unes aux autres par des «nœuds». Ce sont ces

«nœuds» qui reconnaissent par exemple le chiffre que l'on souhaite écrire lorsqu'on utilise une tablette. Vous avez une bonne illustration du fonctionnement de ces systèmes avec le site https://nn.nwolff.info/all_digits. Il est facile de constater que les déductions de l'IA ne sont pas toujours correctes dans cet exemple de démonstration de fonctionnement, avec seulement deux couches de «neurones». En réalité, ce sont des milliers de couches qui sont empilées pour parfaire ces déductions. Et c'est comme cela que l'illusion du langage naturel est créée, ce qui peut provoquer chez nous des biais car nous pensons que la machine est un humain puisqu'elle utilise nos processus linguistiques. Pour diminuer ces biais, le conseil est plutôt d'utiliser un langage qui se rapproche des codes informatiques : pas besoin de discuter ou de remercier ou de poser des questions du type «Peux-tu...». En effet, les systèmes nettoient d'eux-mêmes les prompts pour ne conserver que ce qui leur est utile. Préférer donc «Définir la pensée critique» plutôt que «Peux-tu définir la pensée critique ?». Ce procédé appelé «Short prompt» peut tout à fait suffire à enclencher ensuite un multi-prompting de précision. L'autre moyen est d'utiliser la technique du Chain Of Thought Prompting (COT) qui reprend votre cheminement de pensée, mais en y rajoutant ce qui est d'ailleurs déjà utilisé pour les moteurs de recherche, à savoir les délimiteurs plutôt que des ponctuations (// «[> <).

Par ailleurs, l'art du prompt permet de diminuer le risque des biais algorithmiques ou des hallucinations dans lesquelles les systèmes dérivent parfois.

4 conseils pour éviter les hallucinations des IA

- Demander à l'IA de spécifier ses sources : *Perplexity le fait déjà mais pas Chat GPT*
- Utiliser les techniques de prompt engineering en regardant ce qui est proposé par exemple par Matthieu Cortésy ou Alain Goudey «Prompting en 2024 ? – Il n'est pas nécessaire d'être poli avec l'IA, mais de savoir lui «parler»
- Se limiter à une question par prompt sans vouloir réunir des univers totalement différents. *Si l'on demande à une IA de créer un résumé de ce qu'ont produit les résultats de recherche sur les dauphins dans le domaine de la mémoire, il y a fort à parier qu'elle trouvera une réponse...*
- Vérifier et croiser les informations en utilisant plusieurs IA et en croisant les sources avec votre moteur de recherche favori.

Les modalités pédagogiques qui utilisent l'IA :





une opportunité pour un engagement plus fort et un développement de la pensée critique des apprenants

Autant l'utilisation des IA a été rapidement intégrée dans les dispositifs d'ingénierie pédagogique, autant l'intégration de cet outil dans la palette de techniques pédagogiques pour améliorer, étoffer ou innover dans les modes d'animation prend un peu plus de temps. Les premiers réflexes de l'Education en Europe ont été plutôt de vouloir restreindre l'utilisation des IA pour les élèves ou les étudiants. C'était sans compter la subversion, réflexe naturel face à l'interdiction. Des précurseurs montrent pourtant la voie en intégrant l'utilisation de l'IA dans des matières scolaires. C'est le cas de Margarida Romero, professeure des universités à l'Université Côte d'Azur en France et professeure associée à l'Université Laval au Canada, qui a créé avec d'autres et à partir d'un modèle existant (#PP6) un modèle d'usages créatifs de l'IA en éducation qui permet de construire des activités en lien avec la matière enseignée avec 6 niveaux de développement possibles et qui vont de la consommation passive de contenus produits par l'IA à l'apprentissage expansif soutenu par l'IA.

Voici des exemples concrets de mise en œuvre concrète de ce modèle appelé #PPai6 sur des cas de formation pour adultes.

Niveau 2 = Interaction avec des contenus adaptatifs : Rechercher des informations à propos d'une thématique - «Discuter» avec un

professionnel numérique (www.character.ai)

Niveau 3 = création de contenu soutenu par l'IA : Faire produire un cas pratique et le résoudre- Demander à l'IA de produire une structure

Niveau 4 = co-crédation de contenu : Faire produire un quiz et faire répondre au quiz- Donner à résoudre un cas complexe à l'IA et challenger la réponse

Niveau 5 = co-crédation participative soutenu par l'IA : Demander à l'IA de donner son «avis» sur une candidature (formation en Recrutement par exemple), ou un cas concret (cas pratique juridique ou financier, cas de management, réclamation client)

La pensée critique est donc bien une compétence, et non une qualité intrinsèque dédiée à certains et pas à d'autres, et en cela, elle peut être développée. Dans un environnement toujours plus informé et plus complexe, elle devient un incontournable pour les métiers de demain et pour notre vie professionnelle ou privée d'aujourd'hui. Les systèmes d'IA représentent un réel défi pour tous, y compris dans le domaine de l'Education et de la Formation Professionnelle. C'est en progressant sur l'utilisation de ces systèmes qu'ils peuvent devenir une opportunité pour faire progresser les apprenants sur cette méta-compétence qu'est la pensée critique tout en enrichissant ses pratiques pédagogiques pour plus d'engagement des apprenants.

Yann Coirault



TRANSFORMATION PÉDAGOGIQUE : L'IA REBAT- ELLE LES CARTES DU DIGITAL LEARNING ?



L'intelligence artificielle transforme les métiers de la formation et nourrit une crainte de remplacement chez les acteurs du learning. Démystifions le sujet ensemble pour apprendre à tirer le meilleur parti de cette technologie.

Alexandre LECT
Co-fondateur et CEO d'edtake



Transformation pédagogique : L'IA rebat-elle les cartes du digital learning ?

L'intelligence artificielle transforme profondément le paysage de la formation et du digital learning, apportant avec elle une promesse de personnalisation et d'efficacité sans précédent. Mais comme le souligne Ginni Rometty, ancienne Présidente exécutive d'IBM, «À mesure que l'intelligence artificielle évolue, nous devons nous rappeler que son pouvoir ne consiste pas à remplacer l'intelligence humaine, mais à l'augmenter. Le vrai potentiel de l'IA réside dans sa capacité à amplifier la créativité et l'ingéniosité humaine». L'avenir du digital learning, enrichi par l'IA, est prometteur, mais il exige un équilibre soigneusement pensé entre technologie et ingéniosité humaine pour garantir une transformation pédagogique bénéfique pour tous.

Les craintes de remplacement des métiers de la formation par l'IA sont-elles justifiées ? Peut-on tout demander à l'IA ? Transforme-t-elle réellement le paysage du digital learning ? Découvrons le ensemble.



Le digital learning avant de jouer la carte IA

Chronologie et histoire du digital learning

Le digital learning, ou apprentissage numérique, intègre les outils digitaux pour enrichir et diversifier les formations. Cette approche rassemble diverses modalités telles que l'e-learning, le micro-learning, le mobile learning, le présentiel augmenté, et bien d'autres. Il permet de proposer des modules de formation modernes et adaptés aux besoins des apprenants.

Le terme a émergé à la fin des années 1990, coïncidant avec la démocratisation de l'utilisation des ordinateurs et d'internet. Cependant, c'est au cours de la dernière décennie qu'il s'est imposé comme une composante essentielle de l'éducation moderne. La pandémie de Covid-19 a accéléré cette adoption, contraignant les projets pédagogiques à se digitaliser.

Aujourd'hui, le digital learning ne rime plus forcément avec formation à distance : nombreux sont les professionnels qui privilégient une approche hybride.

Le digital learning couvre l'ensemble de la chaîne d'apprentissage : de l'ingénieur pédagogique au formateur, en passant par le professeur et les apprenants, qu'ils soient salariés ou étudiants.

Les outils traditionnels et leurs limites

Le digital learning dispose d'un éventail d'outils numériques variés : les MOOCs, les LMS, les vidéos conférences et webinaires, ainsi que les contenus multimédias tels que les vidéos, les jeux éducatifs et la gamification.

Leur point commun avant l'arrivée de l'intelligence artificielle ? Ces formats étaient souvent statiques et peu personnalisés aux profils des apprenants. Bien qu'il existait des contenus adaptatifs, ceux-ci restaient plutôt basiques.

Un autre défi majeur résidait dans la recherche documentaire pour concevoir les contenus

et activités de formation. Cette tâche était colossale et représentait une charge de travail considérable pour les ingénieurs pédagogiques, qui devaient consacrer plus de temps à ces aspects qu'à la montée en compétence des apprenants et à la prise en compte de leurs besoins individuels.

L'IA devient-elle l'AS du digital learning ?

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la formation a apporté des innovations majeures au domaine du digital learning. Des technologies telles que l'apprentissage adaptatif (adaptive learning), les chatbots éducatifs et l'analyse prédictive ont transformé les méthodes d'enseignement et d'apprentissage. L'IA permet une personnalisation de l'apprentissage sans précédent, adaptant la difficulté, le rythme et les exercices en fonction des données des apprenants.

Création de contenus de formation

La création de contenus de formation a été grandement amplifiée et accélérée avec l'IA. En utilisant des documents source, elle peut générer en quelques minutes des contenus qui auraient nécessité des jours, voire des semaines à être rédigés.

Quand on sait que le premier frein au développement du digital learning en entreprise est le manque de temps (Baromètre ISTF 2024), on peut imaginer l'aide que cela peut apporter aux services formation.

Ce gain de temps considérable permet aux professionnels de se concentrer sur l'essentiel : piloter les projets, enrichir les contenus avec des données de qualité rédigées par des experts et jouer un rôle clé dans l'engagement et la motivation des apprenants.

Adaptive learning

L'adaptive learning utilise l'IA pour personnaliser l'expérience d'apprentissage en fonction des besoins et des performances des apprenants. Cela assure une formation sur mesure, optimisant ainsi la progression et l'efficacité de chaque individu.

Chatbots éducatifs

Les chatbots, intégrés dans les plateformes d'apprentissage, offrent une assistance continue aux apprenants. Disponibles 24/7, ils répondent aux questions fréquentes, fournissent des explications supplémentaires et aident même à la révision des cours.



Analyse prédictive

L'analyse prédictive, quant à elle, identifie les apprenants en difficulté et propose des interventions ciblées pour prévenir l'abandon de la formation. En anticipant les besoins des apprenants, cette technologie joue un rôle crucial dans l'amélioration des taux de réussite et la satisfaction des apprenants.

Les défis de l'IA dans le digital learning : Jouons carte sur table !

Questions d'éthique et de sécurité des données

Malgré ses nombreux avantages, l'IA présente également des défis et des limites. Les questions éthiques et de confidentialité sont particulièrement préoccupantes.

Il est crucial de reconnaître que l'infrastructure technologique sous-jacente à l'IA consomme une quantité significative d'énergie. Il est donc indispensable de sensibiliser les équipes formation à un usage raisonné.

Exemple concret : la génération d'image consomme l'équivalent du chargement complet d'un smartphone, selon une étude menée par Hugging Face et l'Université de Carnegie Mellon menée en 2024.

À propos de la sécurité des données, l'IA génère et traite une quantité massive de données personnelles sensibles. Il est crucial de garantir que ces informations sont protégées contre les accès non autorisés et les cyberattaques, qui peuvent compromettre la confidentialité des apprenants, mais aussi nuire à la réputation des institutions pédagogiques. Aborder ces défis de manière proactive est essentiel pour assurer une utilisation éthique et sécurisée de l'IA dans l'éducation.

Risque d'hallucination et contrôle obligatoire des humains

L'IA peut halluciner. Comment ? Ce phénomène peut se produire lorsque les données d'entrée sont insuffisantes ou biaisées. Et pourtant, 44% des utilisateurs reprennent les résultats des IA génératives tels quels sans les modifier (Baromètre IFOP 2024) : une réelle menace pour la qualité des formations.

Pour prévenir cela, un contrôle humain rigoureux est indispensable. Les experts doivent intervenir pour valider et corriger les informations générées par l'IA avant leur diffusion. Ce processus de vérification garantit que les contenus pédagogiques restent fiables et exacts, prévenant ainsi la propagation de désinformation. En intégrant des étapes de



révision humaine dans le flux de production de contenu, les institutions éducatives peuvent maintenir l'intégrité de leurs ressources pédagogiques et assurer une expérience d'apprentissage de haute qualité pour les apprenants.

Remettre l'Humain au centre du projet de formation en implémentant l'IA

Comme le souligne Yannig Raffenel, co-président du Learning Show :

“Maintenant qu'on utilise ces outils : on gagne en efficacité, on gagne en temps, on gagne peut-être aussi parfois en qualité de service. Mais qu'allons-nous faire du temps gagné ? Et comment allons-nous nous recentrer sur ce qui ne sera pas remplacé par de l'IA ?”

Attention à ne pas tomber dans le “flemme-work” ! Il est crucial d'optimiser le temps gagné pour se concentrer sur des points essentiels à la formation :

- La qualification des besoins des apprenants
- L'analyse de la restitution des documents source avec le métier
- La validation et l'adaptation du contenu et des activités proposés par l'IA
- Le pilotage de projet

L'avenir de l'IA dans le digital learning s'annonce prometteur, avec des innovations constantes qui continueront à améliorer l'efficacité et l'accessibilité de l'éducation. Pour tirer pleinement parti de ces avancées, les institutions éducatives doivent investir dans les infrastructures technologiques et former les enseignants à l'utilisation des outils d'IA.

Pour conclure, je dirais que la transformation pédagogique grâce à l'IA est en marche, et il est de notre responsabilité collective de garantir qu'elle profite à tous les apprenants et formateurs, en optimisant son utilisation via des formations internes à l'utilisation de cette nouvelle technologie.

**DIGITALISATION, NE PASSEZ
PAS À CÔTÉ DE L'HUMAIN !**



Si l'on en croit les annonces dans les salons et les newsletters sur la digitalisation, l'heure est à l'innovation technologique. Les outils se multiplient, rivalisant de fonctionnalités toujours plus avancées. Certaines organisations ont réussi à prendre le pli mais cela n'est pas une généralité. Bon nombre d'acteurs voient encore d'un mauvais œil la digitalisation, d'autres se sentent dépassés et subissent ces changements. Entre technosolutionnisme et réalité du terrain il est parfois bon de remettre l'humain à sa place légitime, au cœur des enjeux.

Pierre-Louis JOURDAN

Directeur Général, Seira

Aline ALGAY

Responsable en ingénierie pédagogique et de formation, Seira



Nous allons voir ensemble comment cette approche, au travers de quelques points clé, peut vous permettre d'aborder plus sereinement la digitalisation. Cet article sera accompagné de témoignages. Voici par exemple ce que dit Melissa Pothier, responsable hybridation, au sujet de l'importance du volet humain dans le projet d'hybridation chez Mbway :

«C'est la priorité ! Cela demande beaucoup de temps en amont du projet mais si l'on n'accompagne pas efficacement l'ensemble des équipes et des apprenants cela ne marchera jamais. Si l'on se concentre uniquement sur le résultat technique au détriment de la mise en œuvre opérationnelle ; ça ne passe pas !»

L'importance d'objectiver votre projet

Il est difficile de jauger la digitalisation en termes de coûts et d'impact dans une organisation. Certains acteurs se lancent avec l'idée préconçue que la digitalisation n'est qu'une simple transposition du contenu présentiel en contenu distanciel. Ce manque d'une vision claire peut générer du stress, de l'incompréhension et du rejet au sein de vos équipes.

Il devient donc primordial dans un premier temps de rationaliser le sujet. Se donner des objectifs clés est un moyen de prendre en compte l'ampleur du projet et sa portée. Les enjeux financiers ne doivent pas représenter votre seule boussole. En effet il est important, pour la réussite de votre projet que des objectifs métier viennent donner de la consistance et montrer un impact positif sur l'opérationnel, cela va permettre de renforcer l'adhésion. Vous pouvez par exemple définir des objectifs en lien direct avec la pédagogie ou avec votre





image de marque.

À ce sujet, Mireille, directrice pédagogique chez Mbway nous explique :

«Nous avons pensé à l'enjeu stratégique lié à notre volonté de digitaliser. Quelle était notre intention, au-delà des objectifs financiers ?

Deux objectifs principaux ont ainsi émergé. Celui de réduire les rattrapages sur des matières capitales pour favoriser l'employabilité des jeunes. Ainsi que garantir l'uniformité des projets emblématiques et des diplômes sur tout le réseau de l'école.

La définition de ces objectifs nous a permis d'ancrer la légitimité de l'hybridation dans notre efficacité pédagogique.»

Identifier les acteurs clés

Les principaux moteurs de votre projet vont être les personnes qui vont être au cœur de celui-ci. Il est donc capital d'identifier les bonnes parties prenantes. La définition de vos objectifs, votre vision et votre intention seront des atouts clés dans ce choix.

Pour effectuer un premier tri, intéressons-nous aux 3 types de personnalités face à un changement aussi important que la digitalisation :

- *Les convaincus : engagés*
- *Les hésitants : neutres*
- *Les opposants*

Un des enjeux humains sera de réussir à embarquer l'ensemble des membres de l'organisation, convaincus, hésitants ou opposants.

Les opposants seront à embarquer en dernier mais cela ne veut pas dire qu'il faut les exclure et ne pas écouter leur point de vue.

Le principal est de commencer par trouver parmi les personnes engagées et convaincus celles qui vont devenir les leaders. Ce sont en

effet ces personnes qui auront la charge par la suite d'obtenir une adhésion complète au projet.

Melissa Pothier nous donne selon elle, un aperçu des compétences à rechercher :

«Le sujet de la digitalisation étant très vaste nous avons en priorité cherché à identifier des personnes capables d'embrasser plusieurs sujets et avec un bon relationnel, des profils plutôt transverses.

Il nous est également apparu critique que nos premiers éléments sachent prendre de la hauteur avec une appétence pour la stratégie et qu'ils soient le plus à l'aise possible avec le numérique et la pédagogie digitale.

En dernier lieu, un plus non négligeable est une expérience terrain de la pédagogie présenteielle.»

Disposer des bonnes ressources

Il est vain de penser à digitaliser l'ensemble de votre catalogue de formation pensé pour le présentiel. Le travail à effectuer pour cela serait colossal.

La digitalisation est un changement de paradigme total et demande une réingénierie pédagogique complète.

Que vous ayez l'expertise en interne ou non, la transformation d'un parcours de formation du présentiel au digital demande du temps. C'est un projet dans le projet.

Bien choisir le ou les premiers parcours de formation à digitaliser est donc crucial. La pertinence de celui-ci sera un élément convaincant du bien-fondé de la digitalisation pour vos formateurs et leurs apprenants.

Melissa nous donne des éléments permettant d'identifier les bonnes ressources :

«Nous avons besoin de pouvoir mesurer efficacement le retour sur investissement de notre projet d'hybridation et nous nous sommes donc tournés vers des parcours dans le tronc commun et avec un taux de réussite faible. Ceci nous permettant de toucher la quasi-totalité de nos étudiants et de mesurer l'augmentation du taux de réussite aux examens. Nous avons également toujours en tête qu'un des objectifs était de garder la main sur nos parcours emblématiques et notre image de marque.

En dernier lieu nous avons voulu nous faciliter la tâche pour les formateurs en choisissant un parcours non académique, ou les formateurs sont des coachs et où il était plus facile pour nous de parler leur langage.»



Oui, les bons outils vont impacter la réussite ou non de votre projet d'hybridation. Mais l'outil ne fera pas la réussite de votre projet. À contrario, se tromper d'outil va à coup sûr entraîner des retards, des surcoûts et surtout, de la frustration opérationnelle. Les outils ne sont qu'un moyen et non une solution. Leur choix doit se faire en cohérence avec les éléments abordés précédemment. Prendre l'outil qui a le plus de fonctionnalités "pour être sûr" est une mauvaise approche. Vous risquez de noyer vos équipes avec un effet "usine à gaz".

Le bon outil c'est celui qui vous permet de réaliser votre travail plus rapidement et plus facilement, en réduisant les efforts et en maximisant les résultats.

Chaque projet étant spécifique il vous faut définir les principaux critères de choix et vous poser les bonnes questions.

Melissa nous parle de ses critères :

«Il était primordial pour nous d'avoir accès facilement à l'équipe derrière notre LMS. Une proximité nous rassurant sur le fait d'être mieux compris dans nos enjeux mais aussi d'être plus réactif.

Il était aussi important que le LMS dispose d'un suivi instantané pour le terrain.

Nous avons également besoin que nos outils soient pour certains connectés avec ceux actuels de nos étudiants afin de leur faciliter la prise en main.»

La conduite du changement

Comme évoqué précédemment pour engager les personnes neutres ou opposantes à votre projet vous aller devoir investir dans l'accompagnement au changement. S'il n'y a pas de recette miracle, deux sujets reviennent toujours : la formation initiale et le suivi opérationnel.

La formation joue un rôle crucial dans la conduite du changement. Un personnel bien formé gagne en assurance et en confiance en soi.

Les points à ne pas manquer sont :

- *L'utilisation des outils numériques.*
- *Le changement de paradigme pour le formateur, comment le réarmer pédagogiquement.*

Vous pouvez également étayer les formations initiales en créant une banque du savoir



composée de guides, de tutoriels, de FAQ...

Le suivi opérationnel peut être moins évident à cerner et à mettre en place, pourtant correctement effectué il évite que votre projet ne s'essouffle ou peine à convaincre.

Pour vous aiguiller, voici quelques idées partagées par Melissa :

«Nous avons réfléchi à un mode de communication et une récurrence pour chaque partie prenante. Par exemple nous informons la direction via le comité de direction, pour les équipes pédagogiques nous organisons des réunions de partage d'expérience tous les mois.

Nous sommes particulièrement attentifs aux réactions des formateurs en étant à leur écoute et en programmant au besoin des visio-conférences. Nous les incluons également dans la réflexion stratégique via des réunions biannuelle. Enfin nous avons également un programme d'ambassadeurs qui vont nous aider à diffuser le savoir et les bonnes pratiques mais également avoir une remontée terrain régulière. Tous ces points nous ont permis de créer un engouement et de garder l'enthousiasme.»

Il est probable que vos formateurs soient parmi les personnes les plus inquiètes et critiques de votre projet. Nous vous proposons donc pour finir, un témoignage d'un formateur, Fabien Lamort, convaincu par la digitalisation.

«J'ai vécu la digitalisation comme un moyen de faire évoluer ma pratique.

J'ai pu créer une relation plus partenariale grâce à la complémentarité des ressources e-learning mise à disposition et du présentiel. Les outils m'ont permis d'animer une relation encore plus concentrée sur la mise en œuvre et d'accompagner en fournissant des feedbacks détaillés aux étudiants.»

A l'ère de l'innovation technologique, l'humain reste la pierre angulaire des projets de digitalisation.

Pierre-Louis Jourdan & Aline Algay





**TRANSFORMATION
DES MÉTIERS DE LA
FORMATION : L'IA AU
SERVICE DE LA PÉDAGOGIE
INVERSÉE !**



La technologie redéfinit constamment nos approches éducatives, et aujourd'hui elle accélère la transformation du métier de formateur, mais pour aller vers quoi ? Vers plus de standardisation ? Plus d'approximations ? Plus d'effets d'hallucination ? Certains le craignent... Et si nous avons, grâce à certains outils d'IA génératives, une occasion d'aller vers plus de pédagogie inversée ?

La pédagogie inversée, une transformation en marche

Loin d'être une approche nouvelle, la pédagogie inversée est initiée dans le milieu universitaire dès les années 1990 aux Etats-Unis, notamment par un professeur de physique, Eric Mazur. Ce dernier veut rendre ses étudiants acteurs de leurs apprentissages, partant du constat que les cours où ils sont actifs sont plus efficaces que les cours magistraux traditionnels. Le principe est le suivant : faire travailler les étudiants en autonomie avant le cours sur les apports théoriques, puis venir approfondir les notions vues, répondre aux questions et proposer des exercices d'application durant le cours.

Cette approche pédagogique inversée vise à redonner aux apprenants les rênes de leurs parcours d'apprentissage, et transforme le rôle des formateurs en «facilitateurs» d'une expérience enrichie. Les apprenants s'immergent ainsi dans les concepts à leur rythme de façon asynchrone, et la transformation de la théorie vers la pratique se fait lors du présentiel, durant lequel ils sont

Claire Bernagaud
Consultante, Ingenium digital learning



plongés dans des activités plus engageantes : des mises en situations, de l'observation, de la confrontation avec les autres.

Parmi les effets positifs d'une telle approche, on note :

- Le développement de l'autonomie et de la responsabilité des apprenants prenant en charge leur propre apprentissage ;
- Un engagement maximisé grâce à une pédagogie de projet plus empirique que de simples exercices d'application, pour favoriser interactivité et participation ;
- Une personnalisation des parcours d'apprentissage par le formateur qui peut adapter les ressources en fonction des besoins de chaque apprenant, besoins qu'il aura identifiés grâce aux temps de présentiel. Il aura pu se concentrer sur les capacités de ses apprenants et sur leur réaction à chaud face aux activités proposées, plutôt que de se cantonner à la transmission des connaissances.
- Une amélioration de l'acquisition des connaissances grâce à la mobilisation et à l'utilisation pratique des connaissances théoriques et des compétences.

Une appropriation qui tarde

Alors, pourquoi ces méthodes d'apprentissage qui facilitent cette transformation de la théorie à la pratique tant recherchée en formation, ne se sont-elles pas généralisées ? Pourquoi les apprenants (qu'ils soient élèves, étudiants ou salariés) se confrontent-ils encore trop souvent à des approches pédagogiques descendantes qui les laissent seuls dans la transformation de leurs apprentissages ?



Avant de nous engager vers un début de réponse, distinguons la formation en entreprise de l'enseignement scolaire par exemple. Les entreprises considèrent la formation comme un investissement visant la transformation des pratiques de leurs collaborateurs. Elles en mesurent donc systématiquement les résultats, ce qui a accéléré la mise en place de formations plus engageantes, plus efficaces et où la pédagogie inversée trouve plus naturellement sa place. Même s'il reste encore du chemin à parcourir.

Alors quels sont les principaux freins qui subsistent encore ?

Coté apprenant, la pédagogie inversée implique une certaine autonomie dans les apprentissages, et nécessite une garantie que le travail préalable sera bien réalisé. C'est souvent l'argument repris par certains formateurs : si le travail n'est pas fait avant de venir en présentiel, alors ça ne peut pas fonctionner.

Interrogeons-nous donc sur la raison : pourquoi le travail ne serait-il pas fait ? Trois conditions sont nécessaires pour faciliter cet apprentissage en autonomie :

- *Donner du sens, expliquer les liens entre ce qui se travaille en amont et à quoi cela va servir en présentiel*
- *Contrôler, mesurer que le travail a été fait avant le présentiel*
- *Proposer un apprentissage plus engageant qu'un simple PDF à lire ou une vidéo à regarder : alterner les supports, rendre la découverte interactive, permettre de s'auto-évaluer sur sa compréhension au fur et à mesure, etc.*

Les formateurs quant à eux sont souvent convaincus par la nécessité de travailler différemment mais ne transforment pas forcément l'essai. Car proposer cet apprentissage engageant en autonomie demande d'une part de questionner ses pratiques pédagogiques et d'autre part, de disposer de temps, de beaucoup de temps même, pour concevoir des ressources adéquates.

L'IA : une alliée de taille

C'est tout particulièrement sur ce dernier point que les nouveaux outils d'IA génératives de contenus peuvent aider les formateurs. Car il est aujourd'hui possible de transformer assez simplement un contenu brut en contenu interactif plus engageant.

Mais avant toute chose, quand on évoque l'IA générative, de quoi parle-t-on ? D'une

branche essentielle de l'intelligence artificielle, centrée sur la génération de données (images, textes, sons) et reposant sur des algorithmes en perpétuelle amélioration. Pour générer du contenu à la demande, l'IA répond à des requêtes spécifiques, des prompts. On le constate quasi quotidiennement, le contenu produit est de plus en plus pertinent et les outils d'IA sont de plus en plus nombreux et enrichis pour accompagner et optimiser la productivité dans de nombreuses tâches. Pour ne citer qu'eux, des outils comme RISE 360, Nolej, Smart Import, Vidnoz, H5P ou encore OpenAI... peuvent constituer de bons alliés ! Le formateur les alimente avec un contenu qu'il maîtrise, souvent au format PDF, PPT (mais aussi avec des sources vidéo ou audio pour certains) et, en quelques minutes, l'outil lui propose la création d'activités interactives variées : des résumés, des quiz, des flash cards, des livres interactifs, des mots croisés, des vidéos, etc.

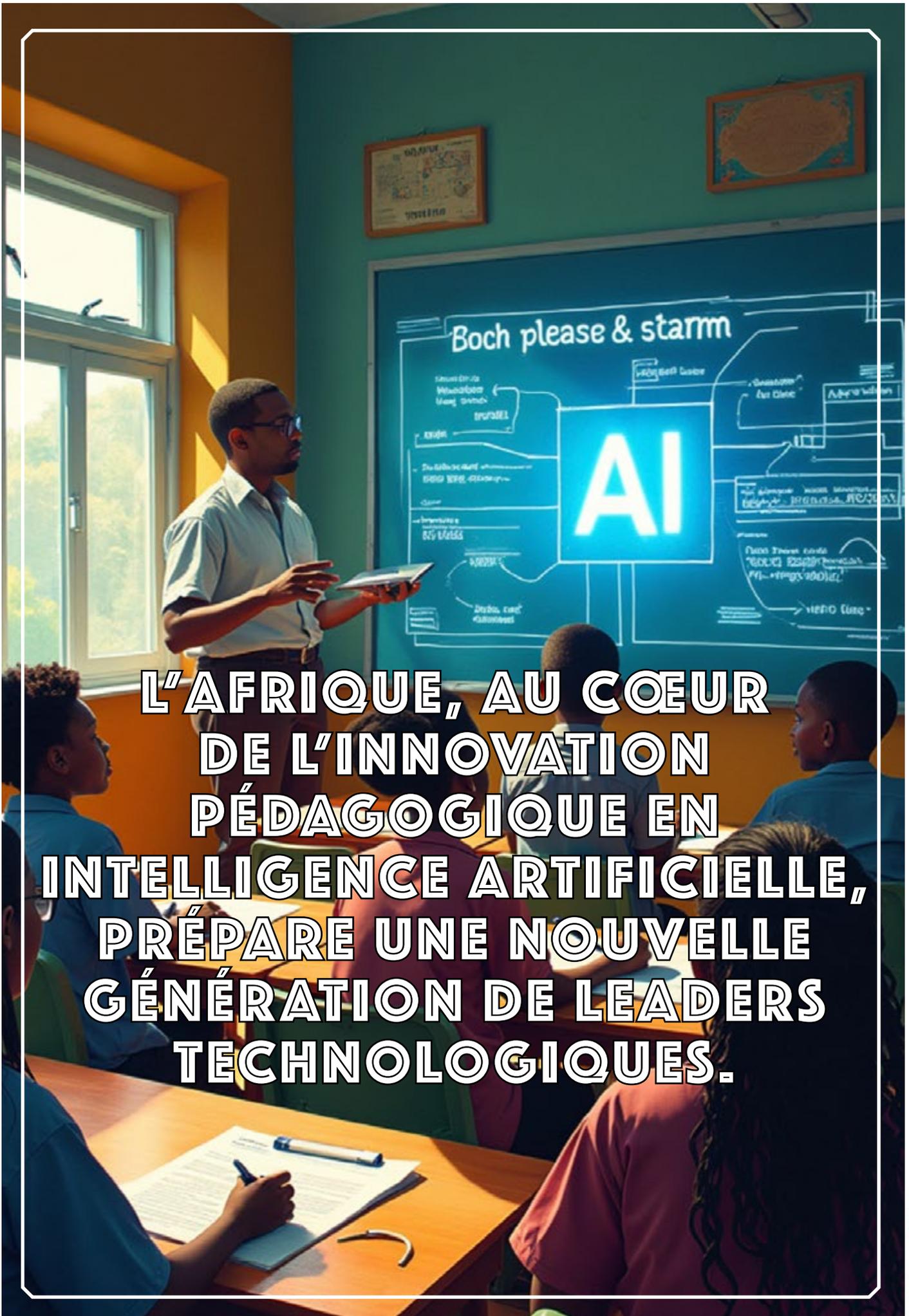
Là où, avant, le formateur avait besoin d'une formation assez longue pour apprendre à utiliser des outils souvent peu intuitifs, puis de temps pour penser son scénario pédagogique, imaginer les activités les plus pertinentes, rédiger les contenus de ces activités et les mettre en forme sur une plateforme LMS par exemple, aujourd'hui, le formateur dessine son scénario pédagogique, les capacités visées par l'apprentissage en autonomie, et l'outil lui propose un résumé, un glossaire, des activités de découverte interactive : il lui faut évidemment s'assurer de la pertinence de ce qui est généré, bien relire, supprimer ou corriger certaines activités et publier tout cela en un clic. Nos différents tests ont montré qu'avec ces nouveaux outils, le temps nécessaire pour concevoir des activités interactives est facilement divisé par 10 !

Pour favoriser la transformation des pratiques et l'adoption de ces outils numériques par les formateurs, la question de la formation est cruciale. Ces derniers doivent être formés à la pédagogie inversée, et aux outils qui peuvent les aider, c'est une évidence mais qu'il est nécessaire de rappeler tant les cordonniers sont souvent les plus mal chaussés. Sont-ils prêts à dépasser les freins actuels pour aller vers des pratiques pédagogiques plus flexibles, efficaces et adaptées aux besoins des apprenants d'aujourd'hui ?

Bien sûr, ces outils, aussi prometteurs soient-ils, ne sont pas la solution miracle, mais pour ceux qui ont la volonté et la possibilité de faire évoluer leurs formations, deux freins importants, le temps et la facilité de prise en main des outils de conception de contenu, s'éloignent un peu...

Claire Benagand





**L'AFRIQUE, AU CŒUR
DE L'INNOVATION
PÉDAGOGIQUE EN
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE,
PRÉPARE UNE NOUVELLE
GÉNÉRATION DE LEADERS
TECHNOLOGIQUES.**



Haïkel DRINE
CEO Afrikanda

L'Afrique est en train de devenir un acteur clé dans le domaine de la formation en intelligence artificielle grâce à des méthodes novatrices adaptées à ses réalités. Cet article explore comment le continent tire parti de l'IA pour transformer son paysage éducatif et économique.

En Afrique, l'éducation connaît une révolution sans précédent, principalement grâce à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les méthodes de formation. Contrairement aux approches traditionnelles, les nouvelles méthodes se concentrent sur des solutions innovantes adaptées aux réalités locales, permettant ainsi de surmonter les défis spécifiques au continent.

L'une des initiatives les plus marquantes est l'émergence des plateformes d'apprentissage en ligne basées sur l'IA. Ces plateformes personnalisent le contenu éducatif en fonction des besoins de chaque apprenant, prenant en compte leur niveau de compétence, leur rythme d'apprentissage et leurs centres d'intérêt. Par exemple, des projets comme «Moringa School» au Kenya ou «Andela» au Nigeria utilisent des algorithmes avancés pour offrir des cours sur mesure, ce qui augmente considérablement l'efficacité de l'apprentissage.

Parallèlement, l'utilisation de l'IA dans la formation en Afrique ne se limite pas aux plateformes en ligne. Les chatbots éducatifs, conçus pour interagir avec les étudiants en temps réel, sont également de plus en plus populaires. Ils permettent de fournir un soutien pédagogique continu, même dans les régions où l'accès aux enseignants qualifiés est limité. Des projets comme «Ubenwa» au Nigeria, qui utilise l'IA pour diagnostiquer les maladies néonatales à travers l'analyse des pleurs de bébés, montrent également comment l'intelligence artificielle peut être intégrée dans des formations pratiques, notamment dans le domaine de la santé.



En outre, les nouvelles méthodes de formation en IA en Afrique mettent un accent particulier sur l'apprentissage par la pratique. Des bootcamps spécialisés et des hackathons sont régulièrement organisés par «Afrikanda» pour encourager les jeunes talents à développer des solutions innovantes aux problèmes locaux en utilisant l'intelligence artificielle. Ces événements ne sont pas seulement des espaces d'apprentissage, mais aussi des incubateurs de start-ups qui pourraient bien devenir les prochaines licornes technologiques du continent.

Cependant, malgré ces progrès, des défis subsistent. L'accès inégal à la technologie, le manque d'infrastructures adéquates et la pénurie d'enseignants qualifiés en IA sont autant d'obstacles à surmonter. Heureusement, les partenariats internationaux, notamment avec des institutions académiques occidentales et des entreprises technologiques, commencent à combler ces lacunes. Par exemple, des collaborations entre l'Université de Makerere en Ouganda et le MIT aux États-Unis permettent de renforcer les capacités locales en IA tout en favorisant le transfert de connaissances. Chez «Afrikanda», nous avons pu développer un partenariat avec l'Université Technologique de Tallinn et l'Université de Montréal sur l'impact des formations autour de l'IA à destination des sourds et malentendants.

En conclusion, l'Afrique est en train de définir de nouvelles normes en matière de formation en intelligence artificielle, en s'appuyant sur des méthodes pédagogiques novatrices et adaptées à ses besoins spécifiques. Ces initiatives non seulement transforment le paysage éducatif africain, mais elles positionnent également le continent comme un futur hub mondial de l'intelligence artificielle.



8

**EVALUATION DES PROCESSUS
D'APPRENTISSAGE**

LA MESURE DU CHANGEMENT COMPORTEMENTAL



Dans le paysage dynamique du L&D, la notion de mesure d'impact des programmes est devenue essentielle. Elle permet d'ajuster les contenus, de valoriser les initiatives et d'optimiser les budgets. Cet article examine les limites des indicateurs classiques, souligne l'importance des données de qualité et propose des méthodes concrètes pour évaluer efficacement les changements comportementaux.



Le défi des KPIs en matière de changement comportemental

Les responsables RH et L&D ont accès à beaucoup de données sur les formations et les transformations ; mais ces dernières restent généralement limitées à la description de "l'effort" consacré à ces initiatives.

Le taux de participation, le taux de complétion et le taux de satisfaction ont longtemps servi de boussolles pour évaluer l'efficacité des programmes de développement. Or, ces indicateurs offrent une vision utile, mais partielle, de l'impact des programmes déployés, c'est-à-dire des changements effectifs au sein de l'organisation.

Pour comprendre le véritable impact des programmes, il faut aller au-delà de ces indicateurs de moyens. Le succès d'un programme se mesure avant tout par le changement observable dans les comportements des collaborateurs. Le véritable défi réside dans la capacité à évaluer si les initiatives de développement ont induit des modifications concrètes dans les pratiques quotidiennes.



Les indicateurs clés d'évaluation de la formation



FIFTY
Stop talking
Start doing!

Les méthodes répandues actuellement, comme les quizz d'évaluation des connaissances ou les auto-évaluations, montrent des limites importantes à cet égard. Si la mesure des connaissances est utile pour évaluer l'acquisition de savoirs, comme la compréhension d'un produit ou l'histoire d'une marque, elle devient moins pertinente lorsqu'il s'agit de changement de comportement. Daniel Kahneman, Prix Nobel d'Économie en 2002, a démontré que les connaissances se traduisent rarement en actions à cause des biais cognitifs, un phénomène qu'il a appelé «l'écart entre le Savoir et le Faire». De plus, les auto-évaluations et évaluations par les pairs sont souvent biaisées, car les individus tendent à surestimer ou sous-estimer leurs propres capacités et celles des autres.

Pour dépasser ces limites, il est crucial d'adopter une approche basée sur l'observation d'actions concrètes et mesurables en milieu professionnel. Ces actions doivent répondre à des critères précis pour être pertinentes : elles doivent être mesurables, opérationnelles, limitées dans le temps, proactives et visibles.

Par exemple, dans un programme de formation «Manager-coach», il est possible d'évaluer l'acquisition de la compétence d'écoute active en mesurant la fréquence à laquelle les managers reformulent les propos de leurs interlocuteurs avant de répondre. Cette action est mesurable, opérationnelle, visible et directement liée à l'objectif du programme, ce qui en fait un indicateur clair et concret de l'impact positif du programme, sans recourir à l'évaluation de la mémorisation ou à l'auto-évaluation. Elle permet d'évaluer objectivement

l'impact comportemental du programme.

Fifty applique cette méthode pour définir, accompagner et mesurer le changement comportemental. Plus précisément, notre plateforme permet aux directions RH et L&D de traduire des programmes en actions concrètes ; déployer ces actions auprès des populations cibles ; mesurer leur mise en œuvre.

Grâce à cette approche axée sur les données réelles du changement comportemental en milieu professionnel, Fifty permet à ses clients de mesurer l'efficacité de leurs formations et transformations, et d'ajuster leur stratégie en conséquence.

Ce changement de paradigme dans l'évaluation du changement comportemental s'aligne sur l'objectif fondamental de tout programme de formation ou de transformation : induire des changements réels pour améliorer la performance de l'organisation.

Uniformisation des méthodes et fiabilité des données

Mesurer l'impact des programmes de développement avec des méthodes différentes au sein d'une même organisation empêche de comparer leur efficacité. Il est courant de voir des programmes évalués de manière rigoureuse, tandis que d'autres sont à peine suivis par des indicateurs, voire pas du tout. Cela rend impossible une évaluation uniforme de l'impact des investissements en L&D.

L'uniformisation des méthodes de mesure permet d'harmoniser les normes d'évaluation,



c'est-à-dire de mesurer et comparer les mêmes aspects de chaque programme, avec un même niveau d'exigence.

Par exemple, si l'on compare deux programmes de leadership : l'un évalué de manière complète (taux de participation, satisfaction, mise en pratique) et l'autre uniquement sur la participation et un questionnaire qualitatif, il serait trompeur de tirer des conclusions sur leur efficacité respective. Uniformiser les méthodes de mesure permettrait non seulement de comparer ces programmes, mais aussi de garantir que les ressources de l'organisation sont allouées aux initiatives ayant un réel impact.

De plus, l'utilisation de données fiables sert des objectifs connexes :

Côté employés, elle permet de responsabiliser les collaborateurs en les impliquant activement dans leur développement. En leur permettant de suivre et mesurer leurs progrès, cette approche renforce leur autonomie et leur engagement.

Ces données soulignent par ailleurs l'importance de la mise en pratique des apprentissages, autant que de la participation à la formation. Cette valorisation de l'action concrète ancre une culture organisationnelle orientée vers les résultats, où chaque collaborateur est encouragé à appliquer les compétences acquises au quotidien.

Côté responsables RH et transformation, ces données constituent un outil précieux pour prendre des décisions éclairées, alignées sur les objectifs stratégiques de l'organisation, et qui mènent à des changements significatifs et mesurables.

Pour mesurer efficacement le changement comportemental, trois éléments essentiels sont nécessaires : la collecte de données quantitatives, l'observation d'actions concrètes et la garantie de la fiabilité et de la comparabilité des données.

Les données quantitatives donnent accès à une vision réelle, concrète, impartiale et tangible de ce qui change, et donc de l'impact des programmes de développement associés. Elles permettent d'adopter une approche plus stratégique et factuelle du L&D, en allouant les ressources aux initiatives les plus efficaces.

La mesure du changement comportemental repose sur l'observation de nouveaux comportements en milieu professionnel, c'est-à-dire l'implémentation d'actions concrètes. La qualité et la bonne interprétation des données collectées sont cruciales pour ajuster

la stratégie de transformation ou de L&D.

L'engagement de Fifty à collecter et à fournir des données de qualité sur l'implémentation d'actions concrètes dans le quotidien professionnel permet une analyse réelle et systématique de l'ancrage comportemental dans le cadre des programmes de formation et de transformation. Il n'en demeure pas moins que la valeur réelle de ces données réside dans la capacité à pouvoir correctement les interpréter et en tirer les enseignements adéquats pour ajuster sa stratégie de transformation ou de L&D en conséquence.

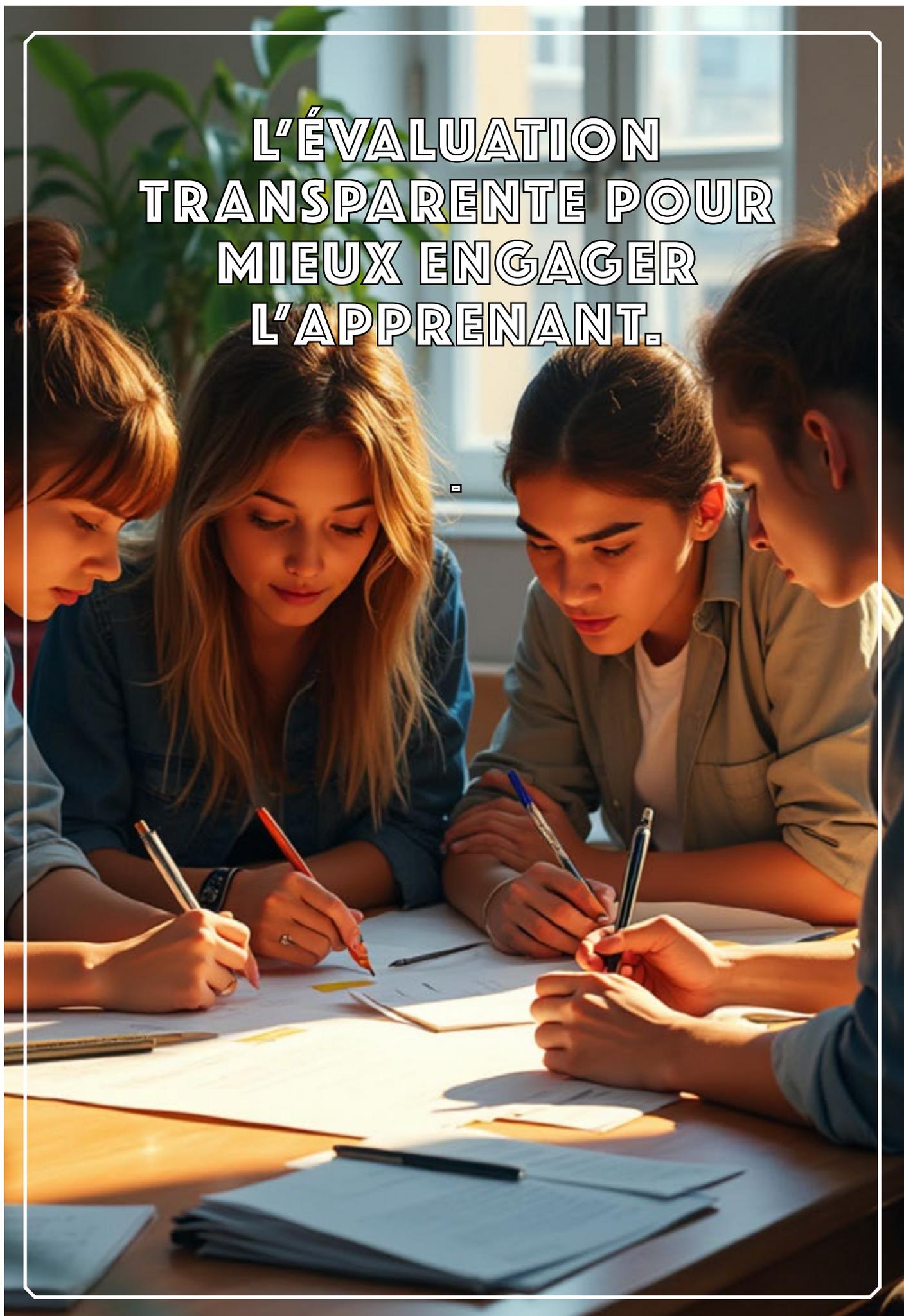
À l'heure où le L&D évolue constamment, il est essentiel pour les organisations de comprendre l'importance de mesurer le changement comportemental pour évaluer l'impact de leurs programmes. En se concentrant sur des données quantitatives, elles peuvent non seulement mesurer cet impact, mais aussi instaurer une culture de développement où le transfert des apprentissages dans les gestes du quotidien devient la norme.

Pour aller plus loin, découvrez dans cette vidéo d'Olivier Sibony les 3 étapes incontournables pour garantir l'efficacité des formations/transmutations. (<https://vimeo.com/939564007>)

Alexia Cordier



L'ÉVALUATION TRANSPARENTE POUR MIEUX ENGAGER L'APPRENANT.



Comment amener les élèves d'un même groupe de travail à donner le meilleur d'eux-mêmes ? Cet article vise à sonner le glas à l'octroi collectif de scores et à récompenser l'effort individuel fourni.

Mansour Sy Ndiaye
Formateur, SENUM



La mise en œuvre de la grille d'évaluation : Contexte et justification.

Dans la vie scolaire, l'élève est très souvent soumis à des tâches individuelles et collectives ou travail de groupe. Pour le premier volet, l'élève doit exclusivement compter sur ses efforts individuels fournis pour s'acquitter des attentes de son professeur. Ce qui n'est pas le cas pour le travail de groupe. Pour ce volet précis, les enseignants ont recours à plusieurs critères de répartition : volontaires, tirages au sort, sélection par ordre alphabétique, etc.

Ces travaux de groupe revêtent plusieurs formats : exposés à présenter oralement, travail de groupe à concevoir sous forme de brochure et à rendre, discussion sur un thème donné et choix d'un rapporteur qui présente le travail de l'équipe devant une audience composée de leurs camarades de classe, simulation de panel sur un sujet d'actualité, etc.

Dans le contexte sénégalais, les élèves d'un même groupe laissent souvent la tâche à un ou deux de leurs camarades et en fin de compte, obtiennent la même note.

Pour réparer cette injustice, la conception et la mise en œuvre d'une grille d'évaluation est proposée. Partant du principe que nous ne devons pas «enseigner» nos élèves comme nous enseignions dans le passé pour paraphraser John Dewey, nous ne devons pas non plus évaluer les élèves de la même manière qu'auparavant. La pédagogie est une science très évolutive, donc l'enseignant doit se mettre au diapason des changements pour mieux appréhender ces travaux de classe.



Qu'est-ce que la grille d'évaluation ?

Partant de critères bien définis, la grille d'évaluation est un outil qui permet de porter un jugement sur la qualité d'une production ou d'un produit, l'accomplissement d'une prestation ou d'un processus qui ne peuvent être jugés tout simplement bons ou mauvais comme dans le cas d'une question à correction objective. (Scallon, 2004). (<https://enseigner.hec.ca/pedagogie/grille-devaluation/>)

Chaque critère d'une grille bénéficie d'une pondération avec une description détaillée des conditions de performance pour l'obtention des notes allouées.

La grille d'évaluation peut s'appliquer autant sur le travail individuel de l'élève que sur celui dédié au groupe. Elle est composée d'au moins deux critères et peut être de mise dans toutes les disciplines.

Cependant, focalisons-nous sur son importance pour le travail de groupe.

L'importance de la grille d'évaluation

Beaucoup d'élèves pensent que les professeurs leur donnent des notes arbitraires. Ils se disent que les enseignants leur octroient des notes sans se baser réellement sur leurs productions.

Je voudrais partager une anecdote. Il y'a quelques années, au terme de la correction du premier devoir du premier semestre en classe de première, j'avais demandé aux élèves s'ils avaient des réclamations. Un d'entre eux se leva et vint auprès de moi, se pencha tout en me montrant sa copie et me dit : 'Monsieur, l'année passée j'étais dans votre classe de seconde. Toute l'année scolaire durant, j'ai toujours eu 08/20 en anglais. Je constate que la même note me poursuit encore. Est-ce que cette situation va continuer cette année ?'

Tout d'abord, cela semblait marrant, mais j'avais vite compris sa préoccupation. Je lui ai dit que je ne me souvenais même pas de ses notes antérieures tout en insistant qu'il regarde sur la marge où je mettais les points acquis. Il avait recompté mais il méritait vraiment 08/20.

Fort heureusement, après chaque devoir, je prenais le soin de faire la correction avec tous les élèves. Après quoi, on passait en revue les points affectés à chaque bonne réponse. Ensuite, je leur demandais de faire un décompte individuel pour voir si je leur devais des points. J'admets qu'il y'a eu des moments où des élèves avaient gain de cause.

La grille d'évaluation permet donc de dissiper toute idée préconçue relative à l'octroi de

notes arbitraires, d'où la transparence dans l'évaluation. L'enseignant ne la garde pas par devers lui. Mieux, avant la prestation des élèves, il partage le document avec eux pour qu'ils aient la possibilité de mieux se préparer et d'avoir un outil qui leur sert de guide.

Ils pourront ainsi faire leur propre monitoring et feedback.

Par ailleurs, l'application de la grille d'évaluation permet de mettre fin à la paresse de certains élèves qui ont tendance à dépendre de l'effort fourni par leurs camarades du même groupe.

Les avantages de la grille d'évaluation

Avec la mise en œuvre de cet instrument, les critères d'évaluation deviennent plus transparents. Les élèves savent à quoi s'en tenir pour faire une bonne performance. La confiance enseignant-apprenants est renforcée. Les élèves peuvent non seulement s'auto évaluer mais aussi évaluer leurs pairs. Les contestations habituelles post évaluation sont amoindries pour ne pas dire abolies. Les apprenants peuvent à terme cultiver des valeurs comme la confiance en soi, la prise en charge de leur propre apprentissage et le concept du Self-Learning.

Les contraintes d'une grille d'évaluation

L'œuvre humaine n'est pas parfaite. Ainsi, la grille d'évaluation peut être une source de contraintes principalement pour l'enseignant qui la conçoit. Ces contraintes sont liées au choix des critères à évaluer, la description de ces critères et le temps de l'élaboration. C'est donc un travail fastidieux.

Conclusion

Au terme de notre analyse, on peut dire que la grille d'évaluation est un outil qui est utile autant pour l'enseignant que pour les élèves. Quant à son élaboration, le choix de critères précis est obligatoire. Cependant, le choix de ces critères doit être discuté avec les élèves afin de trouver un consensus. Cela permettrait d'éviter toute présomption d'imposition de la volonté de l'enseignant. Cela ne lui enlève en rien son autorité et son statut. Si les termes du jeu sont discutés et acceptés par tous, il n'y aura pas de problèmes notoires.

Beaucoup d'enseignants préférant rester dans leur zone de confort sont réticents à son utilisation. Il urge de les y convaincre tout en sensibilisant les autorités en charge de l'éducation et de la formation.

Mansour Sy Ndiaye



A crumpled blue paper ball is the central focus, resting on a white surface. The background is filled with faint, hand-drawn sketches, including a large circle around the ball, various arrows, and the word "What" partially visible. The overall aesthetic is that of a brainstorming or creative process.

RUBRIQUE A BRAC

Domaine des Aulnois

Les 3 - 4 OCTOBRE 2024

Le festival

RH

BAPTISTE MARIN • BENOÎT THIEBE • CAROLINE MIGNAUX
CLEMENCE DESOBEAU • DIDIER PITELET • FRÉDÉRIQUE JESKE
GUILLAUME ATTIAS • IL ÉTAIT UNE FOIS DEMAIN • JADE MARÉCHAL
JÉRÉMY LAMRI • LE TÉLÉTRAVAILLEUR • LOBNA CALLEJA BEN HASSINE
MARIE-FRANCE DELGADO • MAUD GRENIER • NATHALIE PRAUD
PIERRE MONCLOS • VANESSA HELLEBUYCK • VINCENT FRANÇOIS

PROGRAMME

03/10/2024

- 10h10 > Ouverture du festival
- 10h30 > La RH de nos rêves
- 10h30 > La Santé globale en entreprise
- 10h50 > Diriger au service de la culture RH
- 11h00 > Équicoaching
- 11h25 > RH et CEO, un duo gagnant
- 11h30 > Débloquer son "Healthy mindset"
- 12h15 > La solitude des RH
- 12h15 > Atelier Construire sa place dans un codir
- 12h15 > Atelier Faites de votre CEO le premier acteur de la culture RH !
- 12h15 > Alimentation, plaisir et performance
- 12h15 > Atelier maîtrise mentale et leadership : réinventer la collaboration entre ceo & rh
- 13h00 > Pause
- 13h00 > Apprendre à gérer le stress
- 13h50 > Atelier Fresque de la diversité
- 13h50 > L'authenticité de la Culture d'Entreprise comme Atout RH
- 14h00 > 1, 2, 3 Breathe !
- 14h30 > Les fondamentaux d'une culture d'entreprise saine
- 14h30 > Atelier Créer un vivier qualifié
- 14h30 > Atelier faire de l'entreprise un environnement sain
- 14h30 > Atelier les premiers pas marque employeur
- 14h30 > Atelier la voix de vos ambassadeurs
- 14h30 > Atelier mise en place de semaine de 4 jours
- 14h30 > Atelier Construire son culture deck
- 15h00 > Alors on danse !
- 15h35 > Les Biais Cognitifs : Comment notre Cerveau Nous Influence
- 16h00 > Prévention Santé
- 16h10 > Apprivoiser ses biais pour un recrutement plus inclusif
- 16h10 > Atelier comment gérer son pipeline de candidat
- 16h10 > Atelier construire son offboarding
- 16h10 > Atelier Initiation Période d'Immersion en Milieu Professionnel
- 16h10 > Atelier créer une offre inclusive
- 16h10 > Atelier Favoriser l'égalité des genres en entreprise : quelles actions mettre en place ?
- 16h10 > Atelier Recruter sans CV
- 16h55 > Pause
- 17h00 > La préparation mentale au quotidien
- 17h05 > Atelier 1000 pas
- 17h05 > Le Non Verbal : Contrôler ses Émotions
- 17h35 > L'art subtil de la négociation pour les RH
- 17h35 > Atelier Jeu de rôle négociation
- 17h35 > Atelier Amener la prise de décision collective
- 17h35 > Atelier Gestion des émotions du RH
- 17h35 > Atelier Comment créer une routine de bien-être à domicile en télétravail

- 18h00 > Je maîtrise ma charge mentale !
- 18h25 > Pause
- 18h40 > Feu de camp et atelier rituel exutoire
- 18h40 > Un atelier d'impro engagé "il était une fois"
- 18h40 > Table de Poker
- 18h40 > Atelier rêve éveillé au tambour
- 20h00 > Pause
- 20h30 > Le télétravailleur
- 22h30 > DJ time

04/10/2024

- 08h00 > Moove ton body
 - 09h15 > Ouverture de la seconde journée
 - 09h30 > Gagner en leadership avec l'attitude capitaine
 - 9h30 > Etablir ses KPIs
 - 10h05 > Mieux vivre son rôle de RH au quotidien
 - 10h05 > Atelier être un RH atypique c'est possible
 - 10h05 > Atelier - Quand l'engagement est une question de sens
 - 10h05 > Atelier Design Fiction
 - 10h30 > Warrior yoga
 - 10h50 > La marque personnelle des RH
 - 11h40 > L'impact de l'IA sur les organisations
 - 11h30 > Comment construire une stratégie santé
 - 12h15 > La tech et RH, amour ou haine ?
 - 12h15 > Atelier Développer sa créativité en tant que RH
 - 12h15 > Atelier créer sa stack rh
 - 12h15 > Atelier comment nurturer ses talents ?
 - 12h15 > Atelier utiliser l'IA dans son quotidien
 - 12h15 > Atelier Fidéliser la jeune Génération
 - 12h15 > Atelier audit IA de votre entreprise
 - 12h30 > MBTI et Santé
 - 13h00 > Pause
 - 13h45 > Performance et sport de haut niveau
 - 13h30 > Le pouvoir de la visualisation
 - 14h20 > Élever la Performance de l'Entreprise : L'Apport Essentiel des RH
 - 14h20 > Atelier Comment créer une routine de bien-être à domicile en télétravail
 - 14h20 > Atelier Soft skills / Hard skills - Ingrédients de la même recette
 - 14h20 > Atelier Agilité et OKR
 - 14h20 > Atelier gérer la performance
 - 14h20 > Atelier créer une grille grille salariale
 - 14h30 > "Notre influence énergétique"
 - 15h10 > Le choc des générations n'existe pas et je vais vous dire pourquoi
 - 15h30 > Méditer au travail est possible !
 - 15h45 > Débat le recrutement n'est pas RH
 - 16h30 > Cloture & remerciements
 - 17h00 > Fermeture
- Conférence/TedX > Scène
 - Table ronde > Espace bien-être
 - Atelier > Espace Atelier
 - Santé mentale > Chapiteau

Interview avec Maud Grenier, créatrice du festival RH «Retour dans le Present Of Work»

MAUD, MERCI DE PRENDRE LE TEMPS DE RÉPONDRE À NOS QUESTIONS ET DE NOUS EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR CE FESTIVAL RH. POURQUOI LE FORMAT DISRUPTIF DU FESTIVAL RH, SELON QUEL CONSTAT ET DANS QUEL OBJECTIF ?

L'envie était d'aller au-delà de conférences ou d'expositions traditionnelles pour exister en tant qu'individu et en tant que professionnel. le RH dans un cadre non-conventionnel et inhabituel. En effet, en tant que RH, j'ai assisté à quelques événements - souvent je rentrais seule et je repartais seule, puis j'en ressortais avec très peu d'éléments concrets pour mon activité, mon industrie.

En RH c'est la double peine, on est isolés, et le temps est notre ressource la plus précieuse.

J'avais un besoin de faire de la veille mais aussi de me connecter à des pairs pour gagner du temps dans mon activité. C'est comme cela que l'idée de festival a germé dans mon esprit. Un endroit entre pairs RH, dans un environnement créatif pour prendre une pause pour soi et pour revenir avec des solutions concrètes pour nos défis du présent. Quand on voit que 80% des pros des RH se disent proches de l'épuisement, il est temps de savoir appuyer sur pause ! Cet événement est fait par des RH pour des RH pour apprendre, entrer en introspection et se défouler. Un festival pour celles et ceux qui veulent agir aujourd'hui sans attendre demain et faire bouger les lignes !

POURQUOI CE NOM «RETOUR DANS LE PRESENT OF WORK»

Confrontés aux réalités du présent, les professionnels des RH méritent plus que des visions futuristes. Nous avons monté le premier festival "Retour dans le Present Of Work" pour mettre en place des stratégies concrètes et adaptées à nos besoins actuels. C'est souvent le futur qui attire l'attention, mais c'est finalement le présent qui compte !

Avec toute l'équipe du festival, nous avons envie d'apporter des solutions concrètes à nos problématiques RH quotidiennes.

COMBIEN DE PERSONNES SONT ATTENDUES ? CE FESTIVAL S'ADRESSE UNIQUEMENT AUX RH ?

200 personnes sont attendues pour ce premier festival ! L'idée étant de sortir de sa zone de confort et de vivre une expérience unique. Cet événement est fait par des RH pour des RH

pour entrer en introspection et se défouler tout en discrétion ;)

Nous nous assurons que les personnes inscrites sont des professionnels des RH.

Où va se dérouler le festival précisément ?

Dans le 77 à 1h de gare de l'est. Il y aura un système de navette entre la gare de Coulommier et le festival. Un système de covoiturage sera mis en place.

PEUX-TU NOUS DONNER DES INFORMATIONS SUR LES ANIMATIONS ? A QUOI DOIT-ON S'ATTENDRE ? QUI DIT FESTIVAL DIT MUSIQUE ?

Qui dit festival dit scène, chapiteau, food truck pour séjourner dans un endroit hors du temps.

Le festival (sous le thème des 4 éléments) se concentre sur 3 espaces :

- *un chapiteau bien-être avec des ateliers autour de la santé mentale mais aussi physique.*
- *une scène pour des conférences inspirantes sur nos défis du quotidien,*
- *un espace workshop en format co-développement en petit groupe pour échanger sur nos douleurs.*

On va recevoir des intervenants d'exception comme Emmanuelle DUEZ, Didier Pitelet, Guillaume Attias, le télétravailleur, Caroline Mignaux, Jade Marechal, Vanessa Hellebuyck et pleins d'autres.

Il y aura aussi des animations, des jeux. Chacun et chacune est libre d'organiser ses deux journées selon ses envies. On y retrouvera un studio de création (vidéo, podcast) pour débattre sur différents thèmes et un espace pour télétravailler.

COMBIEN COÛTE UNE PLACE POUR CES DEUX JOURS ? Y'A T'IL POSSIBILITÉ DE LOGER SUR PLACE ? QU'EST-CE QUI EST INCLUS DANS LE PRIX (L'IDÉE C'EST D'APPORTER DES BILLES AUX GENS ? EST-CE

La place est à 180€ / personne pour les deux jours de festival, sans possibilité de logement et 190€ / personnes si vous prenez l'option "Tipi" pour dormir (avec une capacité de 4 personnes) Ces places donnent accès au festival, à toutes les animations sur place et au petit déjeuner du vendredi matin. Il y aura des food truck et un tipi bar à disposition pour s'hydrater et se restaurer !

MERCI POUR TON TEMPS MAUD !





TROLL FERROVIAIRE



Philippe CANONNE
Grand DRH



Philippe Canonne était le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du "Grand Drh", Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

Journée off pour le Grand Drh. C'est même pour toute la semaine qu'il est parti du bureau. Pas en vacances. Sûrement pas dans ce train régional miteux pour Saint-Dié des Vosges. Pas vraiment la station balnéaire de rêve. Plutôt une ville de garnison. C'est d'ailleurs la raison de son voyage. Il part effectuer une période militaire.

Le Grand Drh est officier de réserve. Du temps de son service militaire, qui n'avait pas encore été aboli, il avait fait les EOR. Ses copains préféraient demander la Coopération et aller découvrir des pays exotiques, quand ils n'avaient pas assez de piston pour être affectés près de la maison. Lui il avait voulu jouer le jeu. Il s'était tapé le peloton des élèves officiers. Puis on lui avait confié une section d'infanterie, des appelés plus ou moins illettrés et des étudiants avachis, dans un régiment en Forêt Noire. Il avait adoré. Le commandement, le contact avec les hommes, la chaleur humaine et la fraternité, tout lui avait plu. Il n'avait pas la forme physique pour envisager une carrière. Loin s'en fallait. Mais il s'était engagé dans une réserve active. Il pensait d'ailleurs vraiment que son goût pour les contacts et les gens venait de là et avait déterminé sa carrière de Drh. Il avait continué

comme réserviste et atteint aujourd'hui un grade d'officier supérieur. Il dépendait de l'arme du Train, le transport militaire. Il était convoqué à une session où serait simulé un exercice de mobilisation, les officiers réservistes devant réquisitionner tous les camions de la région pour monter une unité capable d'amener à bon port les milliers de citoyens appelés aux Armées. Il adorait l'ambiance de ces moments de camaraderie. Et aussi le sentiment de Servir, de faire quelque chose d'utile à son pays. Il n'avait pas de gloriole sur les galons, il était discret là-dessus. Un jour il finirait Colonel et serait décoré, mais surtout il serait fier de lui-même.

Son Patron était complaisant sur son activité militaire. Elle lui prenait deux fois une semaine chaque année. Il y avait bien des textes qui lui donnaient le droit de s'absenter mais il préférait en prendre une sur ses congés. On s'arrangeait pour la deuxième. Il était prévenu bien à l'avance, notamment de l'endroit où il aurait à se rendre. Le plus souvent c'était dans sa région, mais parfois comme cette année il devait rejoindre une unité plus lointaine. Dans ce cas l'Armée lui envoyait un bon de transport pour obtenir un billet de train au tarif militaire. Bien que la chose militaire se soit fort modernisée, la procédure de transport restait une paperasserie à l'ancienne avec documents en trois volets, cachets, en-têtes et instructions bureaucratiques. Il en avait l'habitude, il avait remis toute la liasse au guichet de sa gare. Le préposé avait mis les tampons qu'il fallait, pris les doubles qui lui revenaient, émis d'autres papiers et finalement remis au Grand Drh

NE DITES PAS À MA MÈRE QUE JE SUIS DRH ELLE ME CROIT JOUEUR DE CHAPEAU CHINOIS DANS LA CLIQUE DE LA LÉGION ÉTRANGÈRE



son billet de Chemin de fer au tarif militaire. Il avait ainsi pu gagner Nancy par un TGV dans lequel son billet avait été dûment composté et contrôlé, et il cheminait tranquillement dans un tortillard régional qui égrenait les gares lorraines.

«Contrôle des billets. Veuillez présenter vos titres de transport»

Le contrôleur était entré dans le wagon un peu avant Lunéville. Un jeune type aux cheveux ras, sanglé dans sa tenue et peu souriant, le Grand Drh se dit vaguement que celui là se la jouait. Effectivement.

Il lui tendit son billet.

«Merci. Veuillez montrer vos justificatifs»

«... ?» La mine du Grand Drh exprima l'incompréhension totale. Qu'est ce qu'il lui voulait celui là ?

«Veuillez présenter les justificatifs du tarif SNCF dont vous bénéficiez»

«Vous voulez dire le bon de transport militaire ?

«Je ne sais pas, vous avez un billet SNCF à tarif réduit. C'est vous qui devez savoir quels justificatifs vous donnent droit à cet avantage»

Le Grand Drh sentit que ça allait mal se passer. Instinctivement il se dit qu'il valait mieux rester calme.

«Je ne l'ai pas avec moi, je l'ai utilisé à la gare et après je l'ai laissé chez moi»

«Vous êtes en infraction vous devez justifier du tarif SNCF préférentiel qui est inscrit sur le billet»

«Mais si j'ai eu ce tarif militaire et si c'est inscrit sur le billet c'est parce que j'en ai déjà justifié au guichet»

«Ça ne me concerne pas, vous devez pouvoir justifier aussi au contrôle des agents roulants»

«Pourtant j'ai déjà été contrôlé sur le TGV de Nancy et on ne m'a rien demandé. On ne me l'a d'ailleurs jamais demandé dans les précédents voyages»

«Moi j'applique les instructions de mes Chefs et je le demande» Le type, buté et obstiné, était arc bouté sur son règlement, inutile de faire appel à son bon sens.

«Enfin c'est complètement idiot j'ai un billet militaire parce que j'ai fourni à la gare un bon de transport militaire. Je n'aurais pas ce billet sans en avoir justifié et si je l'ai c'est bien que j'y

avais droit»

«Rien ne prouve que c'est vous qui aviez droit au bon de transport. Vous pourriez avoir emprunté le titre de transport de quelqu'un d'autre. Il n'est pas nominatif» Insondable instant de déprime du Grand Drh qui se demanda si cet abruti imaginait vraiment qu'un Major en tenue puisse détourner des billets pour le plaisir d'aller dans une ville de garnison.

«Enfin vous voyez bien que je suis en uniforme. Et que ce train est plein de bidasses»

«Pour le tarif militaire il faut un justificatif, c'est le règlement. La SNCF ne considère pas le port de l'uniforme comme un justificatif»

«Je ne suis pas d'accord, j'ai déjà été contrôlé. Sans incident. Donc je suis en règle»

«Très bien je vais devoir dresser procès-verbal pour absence de justificatifs. Donnez-moi vos papiers s'il vous plait» La scène était grotesque. Le type était tout à son application ubuesque du sacro-saint règlement. Le Droit et l'Ordre face à des usagers qui n'étaient que des délinquants en puissance.

Le Grand Drh lui aurait bien exprimé ce qu'il pensait de lui. Il se retint car il sentit confusément que le règlement avait aussi prévu la rébellion du contrevenant.

«Je n'ai pas de papiers sur moi» Ce n'était pas vrai mais le Grand Drh était franchement agacé.

«Monsieur vous voyagez sans titre de transport en règle. Si vous n'obtempérez pas à un agent habilité à dresser un procès verbal, je vais appeler la Police des Chemins de Fer qui vous arrêtera à l'arrivée du train» L'imbécile en était capable.

Le Grand Drh préféra éviter d'en rajouter. Il montra ses papiers et fut dûment verbalisé. Il enrageait d'impuissance devant tant de bêtise militante. Le contrôleur établit l'infraction. Laborieusement. La SNCF lui fournissait un terminal informatique plus proche de la machine à vapeur que du Smartphone du Grand Drh. Il pianotait laborieusement. Apparemment il cochant des cases. Après de longues minutes d'application il tendit triomphalement sa machine au Grand Drh.

«Vous pouvez signer avec le stilet»

«Signer quoi je ne suis pas d'accord»

«Vous pouvez aussi mettre que vous n'êtes pas d'accord. Il y a une case à cet effet» Effectivement il y avait une case blanche. Le Grand Drh prit le stilet et entreprit lettre par



lettre d'expliquer son histoire. Laborieusement aussi sur cet appareil poussif. Une fois terminé il le rendit au préposé. Qui constata que son contrevenant contestait son rapport.

Sans hésiter il effaça son texte

«Vous n'aurez qu'à contester auprès du Bureau compétent. De toutes façons je suis assermenté». Il ferma son appareil et partit. Sans remettre le moindre récépissé.

Avant que le train n'arrive à Saint Dié deux pauvres jeunes bidasses eurent le même sort. Belle journée pour le psychorigide.

Quand il se fut éloigné le Grand Drh, fort fâché, se plongea dans son magazine. Il y apprit que la côte de confiance de la SNCF auprès des français était en chute libre. Ce qui ne l'étonna pas. Il fut plus surpris de lire dans le même journal que le Président de l'entreprise nationale venait de se voir remettre le Grand Prix du Management par un jury de professionnels. Sans doute des gens qui ne prenaient jamais le train.

La Morale de cette Histoire

Raisons que la Raison ignore

Tout le monde est confronté à l'occasion au front buté de la bureaucratie. Les DRH comme les autres. Les relations sociales notamment sont un champ fécond de l'ubuesque obtus. Syndicalistes ou inspecteurs du travail y cultivent un sens du tragicomique puissamment nourri par le goût français du formalisme et de la procédure. Il n'y a pas qu'à Byzance que les sénateurs débattent du sexe des anges quand les barbares sont aux portes de la ville. Les arguties en tous genres et autres chinoïseries procédurales à disposition des délégués quand l'entreprise est en difficulté et qu'il serait urgent de l'aider sont une spécificité française qui fait fuir l'investisseur à tire d'ailes. De ce point de vue un plan social est un Must absolu d'usine à gaz. Au point d'en être devenu le fonds de commerce de toutes sortes de prophètes, gourous et autres officines prétendant éclairer le monde magique et inconstant du droit social. D'autres pourtant excellent dans l'art si français de faire des nœuds dans les bâtons. La Formation professionnelle aussi s'est distinguée en réformant un système de financement incompréhensible pour le remplacer par un autre qui fait regretter le précédent. Une mention spéciale à la Paye dont la complexité délirante vient à bout de systèmes informatiques les mieux disposés. Lesdits systèmes étant devenus des artefacts à part entière dont l'obsolescence programmée est un parfait scandale. Une pensée émue pour les forçats de la Gestion sociale qui

traduisent en FTE de comptables les têtes des effectifs, exercice pervers et inutile qui ne sert qu'à remplir des tableurs inutiles. N'oublions pas les intervenants de tous poils, contrôleurs Urssaf, experts des comités, auditeurs du siège ou commissaires aux comptes qui tous porteurs de la Vraie Croix attendent du DRH que toutes affaires cessantes il remplisse leurs questionnaires abscons, fournisse des informations qu'il n'a pas et leur baise la babouche en espérant leur bienveillance. Tous agitant frénétiquement les montagnes de documents aussi normalisés qu'inutiles, et que personne n'a jamais lus, fruits déléterès d'une réglementation tatillonne. Quand il aura satisfait à tout cela le DRH pourra en temps masqué penser à faire son boulot. Ainsi s'occuper à décrire les procédures de la DRH.

Morale dans la Morale

Un DRH c'est un Fonctionnel. Rien de méprisant, il s'agit simplement de signaler qu'il assiste – supporte dit-on en novlangue- un opérationnel qui lui fait un vrai travail. Et surtout qui a le pouvoir de décision. Le RH, du plus modeste junior au plus grand Mamamouchi, ne fait que conseiller, préconiser, suggérer à un opérationnel. C'est lui le décideur. En théorie. Dans la vraie vie, en tenant les leviers de la pratique, et on l'espère avec son capital de confiance, le DRH a un grand pouvoir. Le pouvoir d'influence. Et parfois beaucoup plus. Comme dans toutes ces situations où personne n'a envie de faire le boulot à sa place. Licencié notamment. Bien heureux quand le DRH arrive à convaincre le manager d'annoncer lui-même la nouvelle à l'intéressé. Le courage managérial ne suit pas forcément la ligne hiérarchique. Le DRH est seul à la manœuvre. Il rendra vaguement compte du coût de l'opération et pour le reste il se débrouille. A lui de discuter, d'écouter, d'apaiser les cœurs brisés, de ramener sur terre les chevaliers blancs, de négocier. Il ne s'en plaindra pas. Ces boîtes noires procèdent du mythe de la Fonction RH. De ces trucs mystérieux qui les rendent indispensables. Et puis avec un peu de chance il aura fait preuve de cœur et pourra se regarder dans la glace.

Morale de la Morale

Il faut d'abord savoir ce que l'on veut, il faut ensuite avoir le courage de le dire, il faut ensuite l'énergie de le faire

Philippe Caronne

1. Clémenceau



SURVIVRE À UNE RÉORGANISATION : 4 CLÉS POUR PRÉSERVER LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT



Dans un monde en perpétuel changement, l'adaptabilité d'une entreprise dépend d'une bonne organisation des processus de travail. Aujourd'hui, les réorganisations sont fréquentes, mais leur efficacité doit être envisagée avec prudence

Marie-Victoire CHOPIN

Docteur en psychologie et en sciences du langage, MBA – APHP, Sorbonne Université, IAE de Paris



Dans un monde en perpétuel changement, l'adaptabilité d'une entreprise dépend d'une bonne organisation des processus de travail. Aujourd'hui, les réorganisations sont fréquentes, mais leur efficacité doit être envisagée avec prudence : mal pensées, elles retardent le développement des structures au lieu de les propulser en avant. L'essentiel est alors de bien comprendre l'utilité du changement envisagé. La nature humaine résistant naturellement au changement, les réorganisations impactent la santé mentale des collaborateurs, notamment si elles sont insuffisamment accompagnées et ne prennent pas en compte les enjeux psychologiques de la transformation.

Les entreprises en croissance s'inscrivent organiquement dans une culture de changement permanent et suivent la logique du développement stratégique. Par ailleurs, le collectif s'y engage facilement, car les équipes sont souvent architectes du changement. La situation est bien différente dans des entreprises qui dépassent mille collaborateurs.

Les réorganisations constantes soulèvent une série de problématiques. L'inadéquation entre les compétences des salariés et les nouvelles exigences du terrain, tout comme les difficultés de réapprentissage et d'adaptation déconnectent le changement proposé de la réalité.

Ensuite, l'approche matricielle a pour risque de diminuer le temps de réflexion et d'élaboration, ce qui rend le travail superficiel. Les managers et les chefs de projet en essuient les plâtres, car ils naviguent entre différents interlocuteurs, chacun tentant de préserver son pré carré, et tentent de réduire les coûts des projets, parfois au détriment de tout sens.

Finalement, la montée en puissance des nouvelles technologies est décorrélée d'apprentissages adéquats et de projections en termes d'employabilité, alors que les exigences d'adaptabilité augmentent en parallèle avec les réorganisations. Tous ces facteurs impactent fortement la santé mentale.

Pour prévenir ces effets négatifs, la conduite du changement doit reposer sur une prise en considération des enjeux psychologiques durant tout le processus. Voici 4 conseils qu'un psychologue peut donner aux managers et aux professionnels RH pour mener une réorganisation dans les règles de l'art.

CONSEIL N.1 : PRENDRE EN COMPTE LE PRINCIPE D'HOMÉOSTASIE POUR DÉJOUER LES RÉSISTANCES

Le potentiel d'innovation d'une entreprise évolue en fonction de sa taille. Au départ, l'impulsion vient des collaborateurs, puis elle est renforcée par des processus explicites pour finalement





se convertir en modèles mentaux implicites qui définissent la culture de l'organisation (1). Cela peut rendre une organisation rigide et l'adaptation au changement complexe au fil du temps.

Même si l'individu s'affirme aujourd'hui dans son autonomie, il fait partie d'un système où il interagit avec ses éléments constitutifs qui le déterminent autant qu'il les détermine à son tour. Au fil du temps, ces interactions internes et externes sont ritualisées. Les rites sont organisateurs : ils transmettent l'idée de l'ordre et d'une structure harmonieuse. Un véritable scénario théâtral. Ces rites codifient les échanges internes et externes au quotidien et s'activent pour répondre à une situation de stress ou de changement et, de ce fait, garantir l'homéostasie du système. Or, une réorganisation a pour effet de bousculer tous ces repères implicites.

L'efficacité de l'entreprise est à son pic lorsque son environnement correspond aux situations modélisées par les processus existants. Toutefois, dans un environnement en constante

évolution, ces modèles doivent être identifiés et redéfinis en toute conscience. Passer de la prise de conscience à l'action représente en soi un défi majeur. Pour que le changement aboutisse, il est nécessaire d'enclencher le processus d'évolution inconsciente du modèle comportemental chez tous les acteurs internes et externes. De nouvelles dynamiques amènent un regard neuf et un potentiel de transformation, à condition que la culture interne ne soit pas trop figée et inhibitrice.

CONSEIL N. 2 : RÉPONDRE AUX BESOINS FONDAMENTAUX DES COLLABORATEURS

Les réorganisations peuvent remettre en question les besoins psychologiques fondamentaux des collaborateurs, qui s'inscrivent dans une optique d'interactions sociales (2).

Le statut correspond à une reconnaissance à la fois symbolique et financière. Ainsi, outre une part variable, un commercial de la banque serait fier de monter sur le podium et de recevoir un trophée.



- *La certitude renvoie plutôt à une visibilité, à une capacité de prédire aussi illusoire soit-elle. Celle-ci doit au moins permettre de connaître les étapes à franchir et les actions à réaliser pour garder la situation sous contrôle.*
- *L'autonomie fait référence à une marge de manœuvre suffisante pour concevoir, implémenter et tester des solutions, sans être sous surveillance infantilissante d'un manager.*
- *L'appartenance se traduit par le sentiment de sécurité favorisant la liberté de l'expression. Elle doit être suffisante pour que l'individu se sente utile au collectif et pour qu'il puisse poser un regard critique sur l'organisation en suggérant des améliorations.*
- *Finalement, l'équité est un facteur particulièrement important, les collaborateurs étant sensibles à l'effort de l'entreprise de concilier les intérêts de tous.*
- *Faire basculer chacun de ces leviers du côté positif peut être déterminant pour conduire un changement et réussir une réorganisation.*

Conseil n. 3 : Ne pas laisser les collaborateurs dans le flou

L'incertitude qui entoure le projet de réorganisation est particulièrement toxique, car elle renforce le sentiment d'insécurité des salariés. Certaines catégories de collaborateurs sont particulièrement vulnérables. Imaginons un scénario où les travailleurs se retrouvent à la traîne pour s'adapter à une nouvelle technologie, craignant que ses compétences ne deviennent obsolètes et qu'ils soient finalement remplacés par des collègues plus habiles.

Une communication transparente est la clé du bien-être des salariés : le fait de partager les informations, de les impliquer dans la construction du projet de réorganisation ou encore de les former garantit un meilleur engagement organisationnel et une meilleure santé mentale des collaborateurs, à condition que la réorganisation repose sur le principe d'équité.

A l'inverse, l'absence de communication accentue le sentiment d'isolement, d'exclusion sociale et de non-respect des besoins fondamentaux, entraînant une souffrance, des attitudes hostiles à l'égard du changement, une démotivation et une résignation (3).

Conseil n. 4 : Gérer le niveau de stress des collaborateurs

Le corps ne distingue pas le stress positif et le stress négatif. En revanche, c'est la durée de l'exposition au stress et la capacité d'y faire face qui vont déterminer la manière dont les individus et les collectifs vont s'y adapter. Ainsi, le stress sera mieux vécu si une récompense attend l'individu après avoir relevé un défi avec succès. Le stress est tolérable, si les conséquences d'événements graves ne perturbent pas le système de soutien de l'individu. Le stress devient toxique à partir du moment où l'individu est privé de soutien et d'accompagnement et cumule des combats quotidiens. La différence entre tolérable et toxique dépend du degré de contrôle perçu par l'individu.

La communication est particulièrement impactée par le stress, notamment dans des environnements multiculturels. La capacité à s'adapter à l'autre sera de ce fait diminuée et chacun aura tendance à communiquer plus volontiers à partir de son système d'encodage le mieux intégré, par exemple dans sa langue maternelle. La transmission d'informations importantes risque d'en être affectée et donc d'intensifier encore le sentiment de vulnérabilité de certains.

Les réorganisations ont un impact significatif sur la sécurité psychologique et la santé des salariés. Il est utile d'étudier attentivement le système donné avec ses schémas et ses processus implicites avant de lancer le projet. Le respect des besoins fondamentaux et des rythmes d'adaptation apparaît essentiel et doit être étayé par une communication claire et continue. Pour en atténuer les effets négatifs potentiels, un soutien et un accompagnement de qualité s'avèrent nécessaires pour assurer le bien-être des salariés pendant et après le processus de réorganisation.

Marie-Victoire Chopin

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

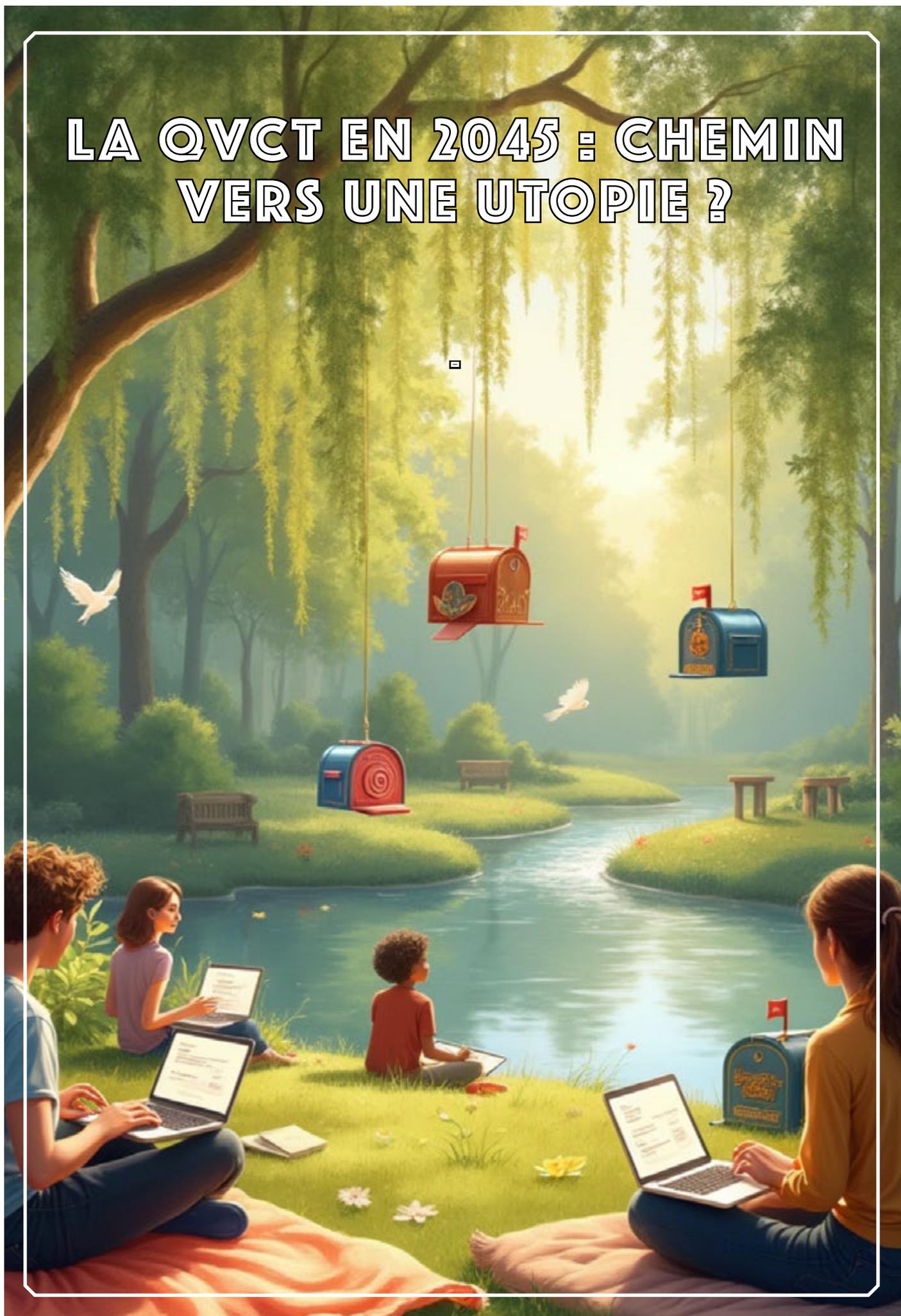
Silberzahn Ph., Rousset B. (2019). Stratégie : modèle mental. Diateino Eds.

Rock D. (2009). Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long, Hardcover.

Gonsalkorale, K., & Williams, K. D. (2007). The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. European Journal of Social Psychology, 37(6), 1176–1186.



LA QVCT EN 2045 : CHEMIN VERS UNE UTOPIE ?



Hortense Noiret
Dirigeante Kali QVT

Depuis la crise du COVID, l'importance de la QVCT n'est plus à démontrer. Parler de prospective quand on parle de QVCT, c'est imaginer le travail de demain et s'interroger sur les changements de ses 3 axes fondamentaux: l'environnement de travail, les relations de travail et l'équilibre vie pro/vie personnelle.



Il y a 5 ans le MagRH titrait : «Et si la QVT signifiait «Que Voulez-vous Transformer»?» Aujourd'hui, la QVT est devenue un passage obligatoire pour imaginer le travail de demain, et ce chemin ne pourra se prendre qu'en intégrant les évolutions sociétales et environnementales.

Pourquoi écrire un article sur la QVCT en 2045?

Parce que le monde du travail bouge à toute vitesse, que chacun perçoit le travail comme une variable d'ajustement sur son chemin de vie. Parce qu'il faut prendre la mesure du bouleversement sociétal et environnemental et anticiper cette transformation, en l'orientant vers un monde du travail meilleur pour les salariés, la planète et la société civile.

C'est le thème de la semaine qualité de vie et conditions de travail de juin 2024 : «Anticiper le travail demain».

L'ANACT et la fondation 2100 lancent d'ailleurs un grand concours «le Travail en 2050», et souhaitent faire émerger des visions positives du travail de demain, et pourquoi pas à travers une nouvelle QVCT ?

<https://www.anact.fr/travailler-en-2050-un-concours-pour-penser-les-defis-du-travail-et-les-solutions-de-demain>



Pour mieux comprendre ce qu'est devenue la QVCT en 2045, il faut partir du point de départ

Première étape : juin 2013, le cadre est donné pour développer la QVT en entreprise...ENFIN un Accord National Interprofessionnel ! Un cadre ne veut pas toujours dire des actions concrètes mais au moins la possibilité d'oser les imaginer, et permettre à ceux qui veulent aller dans cette direction de légitimer leurs actions.

Deuxième étape : la pandémie COVID de mars 2020. Tout s'est arrêté et le télétravail, fer de lance des politiques de qualité de vie au travail est, du jour au lendemain, devenu l'incontournable manière de poursuivre son activité. Tous ceux qui, à coup d'expérimentations, de mesures timides et de propositions restées sans réponse avaient œuvré pour la qualité de vie au travail et le télétravail ont alors connu leur heure de gloire. On leur demandait des conseils, des outils, des retours d'expériences. Tout s'accélérait !

Les politiques de qualité de vie au travail se sont déployées, on parle alors d'écosystème de travail, d'équilibre des temps, de relations de confiance au travail, de remote, d'hybride, de nouveaux outils de communication d'équipe, de management délégitif par la qualité de vie au travail.

La QVCT, alliée à la RSE devient un passage obligé pour les entreprises

La qualité de vie au travail devient centrale, elle converge irrémédiablement vers la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) car l'évolution du climat et la diminution de nos ressources naturelles vont impacter nos conditions de travail. Se protéger quand il y a des grandes chaleurs (que ce soit sur les chantiers avec l'interdiction de travailler aux heures les plus chaudes, ou dans des bureaux non climatisés où les conditions de travail thermiques sont devenues impossibles), réduire son empreinte carbone avec des modes de déplacements repensés, diminuer sa pollution numérique ou privilégier les mobilités douces pour venir travailler. L'enjeu RSE est de créer les conditions de prise de conscience et d'inventer les outils et mesures pour rendre chacun acteur responsable dans son rôle face à ces enjeux environnementaux et sociétaux.

En 2035, la semaine de 3 jours est devenue incontournable

Nous sommes en 2035...les entreprises décarbonent, il y a moins de personnel dans les bureaux pour gérer la complexité du monde, les

salariés ont trouvé une meilleure qualité de vie au travail en partant en périphérie à proximité des villes. Le revenu mensuel universel s'est pérennisé, beaucoup trouvent un nouveau sens à leur travail en étant en phase avec leur «raison d'être». La «valeur travail» a muté, elle est devenue «la contribution» que chacun peut apporter pour une société plus juste, plus durable et plus solidaire. **De nouveaux métiers sont créés «tisseuses de liens» «transformatrices de savoir» «économiseurs d'énergie» «dé-chiffreurs-vert».** Finis les **bullshit jobs**, ces boulots inutiles qui gonflaient le découvert de la Sécurité sociale. Le modèle de l'entreprise a évolué et l'efficacité n'est plus une injonction systématique de performance.

La modification importante des systèmes organisationnels a permis la semaine de 3 jours, le développement du «slow voyage en travaillant», les tracances sont devenues un modèle (le salarié travaille sur son lieu de vacances). Ces nouveaux modèles s'appliquent à tous les salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise car le modèle de productivité a évolué.

En 2035, ceux qui ont eu leur bac en 2020 sous l'ère COVID auraient pu devenir des salariés classiques...mais ils ont fait un autre choix.

Le contrat à durée indéterminée n'existe plus, tous les projets sont menés en mode conduite de projet agile, avec des free-lance ou des personnes sous contrats de chantier. Les sociétés sont à 95 % des sociétés à mission, et plus de la moitié sont autogérées. On ne parle plus de qualité de vie au travail mais de «raison d'être au travail».

En 2045, la société opale est devenue la norme

Le modèle de société opale est devenue la norme comme le proposait Frederic Laloux dans son livre «Reinventing Organizations» publié en 2015. L'organisation repose sur trois piliers : la raison d'être évolutive, la plénitude et l'auto-gouvernance.

Il n'y a plus de hiérarchie. Les décisions concernant les projets et les politiques d'entreprise sont prises de manière participative par tous les salariés grâce à des plateformes d'intelligences collectives.

Les seules compétences attendues en entreprise sont la solidarité, l'émerveillement, la créativité et l'intuition.

L'intelligence émotionnelle au travail a laissé la place à l'intelligence intuitive au travail. La dimension du vivant est enfin prise en compte et chaque entreprise peut valider son degré



d'engagement en obtenant un label «entreprise régénérative». La société adopte une approche holistique, en intégrant des pratiques durables, une responsabilité sociale et sociétale pour améliorer l'écosystème environnemental.

L'Intelligence Artificielle a été canalisée pour réduire la charge de travail de chacun.

Avec l'automatisation des tâches (chabot), l'optimisation des process et une meilleure gestion du temps, l'IA est au service des travailleurs. Ils peuvent alors mieux se concentrer sur des tâches plus complexes et créatives.

La Réalité Augmentée a révolutionné la formation continue en permettant des expériences immersives sans quitter son poste de travail. Elle est même utilisée par certains pour choisir l'environnement de travail qui leur convient le mieux.

Mais ça y est, nous voilà revenus en 2024...

Ce travail de prospective nous a permis de mettre l'accent sur les faiblesses actuelles de notre monde du travail. Perte du sens, de l'engagement, perte du lien social.

Alors pourquoi pas en 2045 une qualité de vie au travail source d'épanouissement et contribuant à la durabilité de nos sociétés ? Bien sûr cette utopie ne sera réalisable que si l'ensemble des pays prennent le même chemin. Mais ne serait-il pas temps comme le dit le philosophe Patrick Viveret «de prendre nos rêves au sérieux et d'en faire des stratégies?»

Hortense Noiret

POUR ALLER (ENCORE) PLUS LOIN :

- *Hadrien Klent «Paresse pour tous»*
- *Valerie Seguin «L'intelligence intuitive et spirituelle au travail»*
- *Frederic Laloux «Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées»*
- *Adrien Tardif «Ponsamaro»*
- *Bruno Palier «Que sait-on du travail»*
- *James Suzman «Travailler, la grande affaire de l'humanité»*
- *Julien Vidal «Mon métier aura du sens» et «Imagine Demain»*
- *les ateliers 2030 glorieuses, voyage en Utopie*
- <https://www.2030glorieuses.org/>



LA SANTÉ MENTALE, DU MONDE DU SPORT À L'ENTREPRISE



Marc Emperiali

Director Executive Search & Talent Intelligence Analyst @ arrowman

Que l'on soit en mission, en championnats ou face aux actionnaires, c'est notre capacité à être en état d'hyperconfiance qui va nous permettre de nous transcender pour atteindre les résultats...



Il n'est jamais facile de gagner, ni de réussir ! Être un athlète de haut niveau, un dirigeant d'une grande entreprise, ou un entrepreneur... tout cela est souvent idéalisé comme l'emploi parfait, le rêve ultime dans l'imaginaire collectif. Être payé pour vivre sa passion ou simplement faire ce que l'on aime est souvent considéré comme l'apogée de l'accomplissement personnel. Cependant, lorsque l'on aborde de près la question de la santé mentale, en échangeant avec des sportifs, des entrepreneurs, des cadres dirigeants, on se rend rapidement compte du décalage entre ce rêve et la réalité. Les exigences de ces professions sont souvent bien éloignées de l'image idyllique qu'on en a. Ce qui les relie, c'est le mental et sa santé.

Bien que souvent tabou, cette thématique, relevant de la psychologie individuelle, émerge peu à peu dans le monde du sport de haut niveau et commence à être prise en compte en entreprise. Ce sont les sportifs de haut niveau qui ont osé en parler en premier, rendant ainsi cette problématique publique et permettant progressivement la libération de la parole. Sortir de l'ombre, oser en discuter, évoquer son équilibre mental en lançant un appel à l'aide ouvre la voie sur un sujet souvent considéré comme relevant de la sphère privée.

En effet, il est encore difficile d'imaginer aujourd'hui un haut cadre dirigeant, voire un haut responsable politique, aborder publiquement sa santé mentale et les difficultés

qu'il rencontre face aux pressions constantes de toutes parts (actionnaires, opinions publiques, salariés, investisseurs, clients...).

Cet essai s'efforcera de tisser un lien entre ces professions, entre ces univers différents que sont le sport et les affaires, à travers ce qui les unit, au-delà du simple désir de faire ce que l'on aime : celui de la santé mentale. L'OMS définit cette thématique de cette manière : «La santé mentale est le fondement du bien-être et du fonctionnement efficace des individus. C'est plus que l'absence de trouble mental ; c'est la capacité de penser, d'apprendre et de comprendre ses émotions et les réactions des autres. La santé mentale est un état d'équilibre, à la fois dans et avec l'environnement. Des facteurs physiques, psychologiques, sociaux, culturels, spirituels et autres facteurs interdépendants participent à la production de cet équilibre...».

Depuis plus de trente ans, je m'intéresse aux sujets liés à l'Humain et à son décryptage, et depuis 7 ans, le sujet du mental et de sa santé est venu peu à peu se greffer au décryptage afin de déceler la manière dont notre cerveau traite les informations venues d'un environnement complexe, aussi idyllique soit-il dans l'imaginaire collectif. Parcourir le monde, faire ce que l'on aime par passion, être rémunéré pour vivre ce que l'on a toujours voulu, être considéré comme des «êtres surdoués», avoir atteint les hautes sphères de la réussite,



ne pouvait contenir de grains de sable. Force est de constater, en ayant les yeux ouverts, que cette réalité d'Épinal est fragile et que la santé mentale dans ce contexte est soumise à de très fortes pressions, et ce, quel que soit l'âge !

Dans l'Humint, on utilise les biais psychologiques et la communication (verbale et non verbale) pour interagir avec des sources humaines. Ces techniques développées sur le terrain permettent d'avoir un accès plus facile au décryptage des leviers de la santé mentale, un préalable à la performance dans tous les domaines. Le mental et sa préparation ne valent rien sans la santé mentale, dont l'un des socles est l'hyperconfiance. Que l'on soit en mission, en championnats ou face aux actionnaires, c'est notre capacité à être en état d'hyperconfiance qui va nous permettre de nous transcender pour atteindre les résultats.

Les quatre piliers de l'Hyperconfiance

La préparation physique : La condition physique est un élément crucial de la réussite, qu'on soit athlète ou dirigeant d'entreprise ! Cela inclut un entraînement spécifique et souvent adapté à nos objectifs. Que ce soit pour conquérir des marchés, être leader sur un segment, convaincre les investisseurs ou participer à un championnat, ces activités demandent une préparation à la fois physique et mentale intense.

La préparation mentale : Aussi importante que la préparation physique, la préparation mentale englobe des aspects tels que la concentration, la gestion du stress et la visualisation. Être capable de se plonger dans la visualisation est à la fois source de confiance et de résultats. Les athlètes, ainsi que les dirigeants d'entreprise, doivent être capables de se concentrer sur leurs objectifs, de rester calmes sous pression et de maintenir une attitude positive pour maximiser leurs performances. La technique et la tactique : Chaque domaine a ses propres techniques et tactiques qui doivent être maîtrisées. Les athlètes doivent être capables d'exécuter et de prendre des décisions tactiques rapides en fonction des situations rencontrées.

Le mode de vie : La réussite nécessite un mode de vie sain et équilibré. Cela comprend une alimentation appropriée pour soutenir les niveaux d'énergie, un sommeil adéquat pour la récupération et la régénération mentale, ainsi qu'une gestion efficace du temps pour équilibrer toutes les obligations qui incombent à leur statut.

On constate ainsi que la santé mentale est un aspect essentiel de notre bien-être global

et de nos performances, cela s'appliquant aussi bien au domaine du sport qu'à celui de l'entreprise. Dans les deux cas, les individus sont soumis à des pressions et à des attentes élevées, ce qui peut parfois entraîner des défis pour leur santé mentale. Au-delà de ces quatre piliers, fondement de l'hyperconfiance, explorons maintenant les autres similitudes et différences entre ces deux environnements, ainsi que les mesures qui peuvent être prises pour promouvoir une meilleure santé mentale.

Sport et Santé Mentale

Selon une enquête du comité Éthique et Sport sur la santé mentale, 80 % des individus ont déjà ressenti de la tristesse, un manque de confiance, de force ou d'énergie. Le sportif de haut niveau et les dirigeants de grandes entreprises sont souvent perçus comme des figures hors normes, capables de gérer le stress et les exigences. Cependant, ils ne sont pas des machines, mais des êtres humains exposés à une charge émotionnelle intense liée aux attentes, à la performance, à la médiatisation et aux réseaux sociaux. Ces domaines sont également très exigeants sur le plan cognitif. Athlètes professionnels, dirigeants et entrepreneurs doivent déployer un effort intellectuel considérable pour être performants. Ils doivent faire preuve de concentration, de précision, de mémoire et de capacité à prendre des décisions complexes. De plus, ils sont confrontés aux critiques, tant positives que négatives, des réseaux sociaux et des médias.

Dans ce contexte complexe, comment préserver son capital mental alors que l'on est perçu comme un modèle de force, de résilience et de détermination ? Comment se protéger des défis mentaux aussi exigeants que les défis physiques, derrière cette image projetée ?

La pression pour performer à un niveau élevé, la peur de l'échec et la gestion des attentes externes peuvent avoir un impact significatif. De plus, la stigmatisation entourant la santé mentale dans le sport et le monde de l'entreprise peut dissuader de demander de l'aide. La crainte d'être perçu comme faible ou incapable peut conduire au silence et à une souffrance cachée. Pourtant, sur le plan psychique, l'entraînement est aussi crucial que pour le physique. Apprendre à gérer ses émotions pour atteindre cet état d'hyperconfiance nécessite un soutien, un accompagnement, un coaching qui ne doivent pas être tabous, mais intégrés comme des composantes essentielles, au même titre que tout autre aspect de la vie. Cela, indépendamment de la culture ou des normes sociales, car la santé mentale est souvent perçue négativement, ne s'inscrivant pas dans les schémas habituels.



Entreprise et Santé Mentale

Pénétrer dans l'univers mental d'autrui requiert une formation spécifique, du temps, ainsi qu'une passion pour la complexité humaine. Sans une observation minutieuse et une attention particulière à cette dimension, il est facile de passer à côté de ce qui n'est pas toujours évident à décoder.

Le monde de l'entreprise présente son propre ensemble de défis pour la santé mentale des individus. Les employés sont souvent soumis à des délais serrés, à des exigences de performance élevées et à une pression constante pour atteindre des objectifs souvent ambitieux. Cette pression ininterrompue peut engendrer du stress, de l'anxiété, voire conduire à la dépression pour certains.

Une culture du travail toxique, où les employés sont incités à sacrifier leur vie personnelle, ainsi que la présence omniprésente des réseaux sociaux et des avis clients, peuvent avoir des conséquences néfastes. Le déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle peut entraîner épuisement, burnout et une satisfaction au travail en baisse. Il est important de comprendre que les blessures psychologiques sont tout aussi réelles que physiques ; la dépression, le burnout sont des blessures profondes qui affectent le psychisme de manière significative.

Promouvoir la Santé Mentale

Face à ces défis, il est impératif de reconnaître l'importance cruciale de promouvoir la santé mentale à la fois dans le monde du sport et dans celui de l'entreprise. Les organisations doivent instaurer des environnements favorables, où les individus se sentent libres de partager ouvertement leurs luttes et de solliciter de l'aide, sans craindre d'être jugés ou sanctionnés.

Dans le domaine sportif, cela pourrait impliquer la mise en place de programmes de soutien psychologique pour les athlètes, une sensibilisation accrue à l'importance de la santé mentale, ainsi qu'une formation des entraîneurs et du personnel pour détecter et répondre aux besoins spécifiques des sportifs en matière de santé mentale.

Quant au monde de l'entreprise, il pourrait s'agir de mettre en œuvre des politiques de travail flexibles, de soutenir des initiatives de bien-être des employés et de cultiver une culture où le bien-être psychologique est aussi valorisé que la performance professionnelle.

En fin de compte, la santé mentale représente un pilier essentiel de notre bien-être global,

que nous évoluons en tant qu'athlètes de haut niveau ou professionnels dans le monde de l'entreprise. Elle doit être envisagée comme un continuum fluctuant. En effet, elle n'est pas une donnée binaire, mais plutôt une réalité en perpétuelle évolution, susceptible de basculer rapidement de l'excellence à la difficulté, voire à la crise. Reconnaître son importance et prendre des mesures pour la promouvoir nous permettra de créer des environnements où chacun pourra s'épanouir et exprimer pleinement son potentiel.

Cet essai a mis en lumière l'importance de cette question dans deux univers distincts mais exigeants de notre quotidien : le sport et l'entreprise. En conclusion, si des secrets devaient être révélés, ceux-ci résideraient dans la création d'un environnement de travail propice, où la communication ouverte est encouragée, où le stress est pris en compte et où des dispositifs de soutien sont mis en place pour valoriser la santé mentale en tant qu'atout pour l'entreprise, contribuant ainsi à sa déstigmatisation. Dans le monde du sport, les secrets résideraient dans la promotion d'une culture de l'excellence qui accorde autant d'importance à l'équilibre entre performance et bien-être, et dans la mise à disposition d'un soutien psychologique facilement accessible afin de mieux gérer le stress et les émotions, tout en intégrant les dimensions psychologiques dans l'entraînement et la compétition, faisant de la santé mentale un élément clé de la performance.

En reconnaissant cette importance et en prenant des mesures pour la promouvoir, nous pourrions créer des environnements où chacun pourra prospérer et atteindre son plein potentiel. La santé mentale ne devrait pas être un sujet tabou, mais plutôt un aspect intégré et valorisé dans tous les aspects de la vie professionnelle et sportive.

Remerciements

Je tiens à exprimer mes remerciements à tous les dirigeants d'entreprises en France, et au-delà, notamment aux États-Unis, qui ont généreusement consacré de leur temps. Un grand merci également à toutes les Directrices des Ressources Humaines qui ont partagé leur expertise et leurs précieuses expériences. Je souhaite également adresser mes remerciements à l'Institut Renaud Gris, qui m'a offert l'opportunité de plonger dans le monde exigeant de l'élite sportive.

Mon Emparalix



LES KBI, LA TRANSFORMATION CULTURELLE DES ORGANISATIONS EN TROIS LETTRES



Nous vivons dans un monde incertain et volatil, dans lequel les entreprises doivent se transformer perpétuellement pour se développer. Dans cet environnement, notre capacité à chacun à atteindre les objectifs de notre organisation dépend des compétences (hard skills) mais aussi dans une mesure de plus en plus importante, des comportements (soft skills). C'est donc important de déterminer en quelle mesure l'entreprise crée un environnement de transformation culturelle des salariés et cela est possible par le biais des Key Behaviours Indicators (KBI).

Camelia Ratiu-Boucher

Déléguée Innovation Research & Innovation Center for Energy GRTgaz

Fatim Rhazi

*Chercheur, Docteur en Sciences de Gestion
Conseil & Recherche*



Les Key Behaviours Indicators : Kézako

Nous vivons dans un monde incertain et volatile, dans lequel les entreprises doivent se transformer perpétuellement pour se développer. Dans cet environnement, notre capacité à chacun à atteindre les objectifs de notre organisation dépend des compétences (hard skills) mais aussi dans une mesure de plus en plus importante, des comportements (soft skills). C'est donc important de déterminer en quelle mesure l'entreprise crée un environnement de transformation culturelle des salariés et cela est possible par le biais des Key Behaviour Indicators (KBI).

Ces indicateurs complémentaires aux Key Performance Indicators (KPI), cherchent à identifier et mesurer les changements de comportements des collaborateurs dans le cadre de leur environnement de travail, en tâchant donc de rationaliser des aspects a priori non mesurables comme les comportements (comme par exemple la transmission du savoir ou l'orientation client).

La notion de KBI est émergente et c'est une des tendances fortes RH sur le marché.





GRT Gaz

GRTgaz est un leader européen du transport de gaz et un expert mondial des systèmes gaziers, qui exploite en France plus de 32 500 km de canalisations avec plus de 3000 salariés. L'entreprise assure des missions de service public visant à garantir la continuité d'acheminement du gaz naturel. Avec ses filiales Elengy, leader des services de terminaux méthaniens en Europe, et GRTgaz Deutschland, opérateur du réseau de transport Megal en Allemagne, GRTgaz joue un rôle clé sur la scène européenne des infrastructures gazières. Acteur de la transition énergétique, GRTgaz investit dans des solutions innovantes pour accueillir sur son réseau un maximum de gaz renouvelables, y compris l'hydrogène, soutenir ces nouvelles filières et contribuer ainsi à l'atteinte de la neutralité carbone

Conseil & Recherche est une agence de recherche indépendante qui, depuis quinze ans, œuvre au rapprochement entre le monde de la recherche et celui des organisations. Conseil & Recherche est un spécialiste reconnu de l'accompagnement des transformations organisationnelles, territoriales et sociétales grâce à des programmes de recherche-action. Les travaux de Conseil & Recherche portent aussi bien sur les mutations du travail et la formation, que sur les problématiques d'innovation, de mobilités et de transition écologique. La démarche de Conseil & Recherche consiste in fine à transformer les résultats de la recherche en outils opérationnels, comme cela a pu être le cas dans l'accompagnement de GRTgaz.

Quel est l'intérêt de cette démarche pour GRTgaz ? Et pour les directions innovation ?

Résolument engagé dans la lutte contre le changement climatique et soucieux de fournir aux consommateurs une énergie sûre

et abordable, GRTgaz avait défini son projet d'entreprise CAP24 autour de 3 axes clés : l'accélération du développement des gaz renouvelables (biométhane et hydrogène), la réinvention de nos métiers et pratiques (par l'optimisation des coûts et réduction de notre propre empreinte carbone) et le projet humain de transformation.

L'évolution des deux premiers axes est assez aisée, mais comment savoir si l'entreprise se transforme culturellement ?

Comme la plupart des directions innovations, nous avons deux grandes typologies d'activités :

- *des projets d'innovation qu'on accompagne grâce à nos 5 dispositifs d'innovation et qu'on souhaite passer à l'échelle*
- *des initiatives d'acculturation à l'innovation : des formats d'inspiration externe (ciblés par population), de la valorisation des innovations terrain, des bootcamp pour donner les outils de l'entrepreneuriat aux porteurs de projets lauréats de notre challenge innovation interne, ou encore la collaboration entre les start-ups de notre incubateur et nos chercheurs ou agents de terrain*

Pour déterminer la valeur ajoutée de projets d'innovation, nous disposons des KPI (réduction des émissions de méthane, des coûts de maintenance, gain de temps).

La valeur ajoutée des activités d'acculturation n'est pas mesurable via des KPI, pourtant elles ont une influence sur le développement de certaines compétences. Avec l'appui de notre partenaire Conseil & Recherche nous avons donc souhaité expérimenter la mesure de l'impact de l'innovation sur la transformation des comportements par le biais des KBI.



Comment GRTgaz et Conseil & Recherche ont-ils expérimenté cette approche novatrice ?

Pour commencer, un benchmark des pratiques de mesure d'impact a été réalisé au sein d'organisations ayant une forte culture de l'innovation. Une démarche inspirante a été celle d'un organisme public majeur sur le marché du travail en France, qui a souhaité mesurer dans le temps la diffusion de son modèle managérial de «Performance Par la Confiance». L'analyse a mis en évidence une corrélation positive entre le taux d'exposition au programme Performance par la Confiance et l'impact de cette démarche sur l'évolution de soft skills tels que la responsabilité, l'engagement, le sens du client, l'agilité, l'innovation et le bien-être.

Dans le cadre de notre démarche visant à mesurer la culture de l'innovation, nous avons d'abord identifié les comportements à évaluer liés à l'innovation (à partir du référentiel «France Stratégie»). Nous avons retenu par exemple l'esprit entrepreneurial, la prise d'initiative, l'ouverture d'esprit, le droit à l'erreur, etc. Nous avons ensuite construit un questionnaire d'une vingtaine de questions permettant deux niveaux de mesure : 1/ un KBI perception de chaque comportement dans l'environnement de GRTgaz et 2/ un KBI pour l'impact de la culture innovation sur les comportements identifiés

Cette démarche se distingue des baromètres traditionnels utilisés en entreprise pour deux raisons. Premièrement, elle évalue l'évolution des comportements dans le temps, en lien avec des activités spécifiques, notamment l'innovation. Deuxièmement, les données recueillies sont plus qualitatives, l'enquête s'appuyant sur des exemples concrets fournis par les participants pour illustrer ces changements de comportements.

Le questionnaire a été distribué à un échantillon représentatif de l'entreprise, et la démarche a été réalisée avec le précieux soutien de nos référents innovation au sein des différentes directions. Les résultats de l'expérimentation sont très valorisants pour l'innovation. Premièrement, nous constatons que le niveau des compétences et capacités liées à l'innovation se trouvent à un niveau très élevé chez GRTgaz (8/10), cela veut dire que l'entreprise crée les conditions pour que les salariés puissent développer ces compétences dans leur environnement de travail.

Deuxièmement, l'innovation apparaît comme un levier fort de transformation culturelle dans l'entreprise : près de 6 salariés sur 10 considèrent que le fait d'avoir bénéficié d'offres

d'innovation déclarent avoir fait évoluer leurs comportements d'une manière pérenne. Enfin, nous avons pu identifier quelles ont été les principales évolutions de comportement.

Les activités d'innovation viennent impacter positivement les répondants notamment en favorisant la transversalité, l'intelligence collective. Aussi leur apportant des méthodes de travail basées sur la simplification et la priorisation des tâches, tout en leur permettant de monter en compétence sur le pitch, la communication ou l'animation d'atelier. Ils ont aussi mis l'accent sur l'acquisition de nouvelles méthodes de gestion de projet favorisant la définition et l'évaluation du besoin ou l'intérêt du prototypage avant le lancement d'un projet

Perspectives internes et externes des KBI

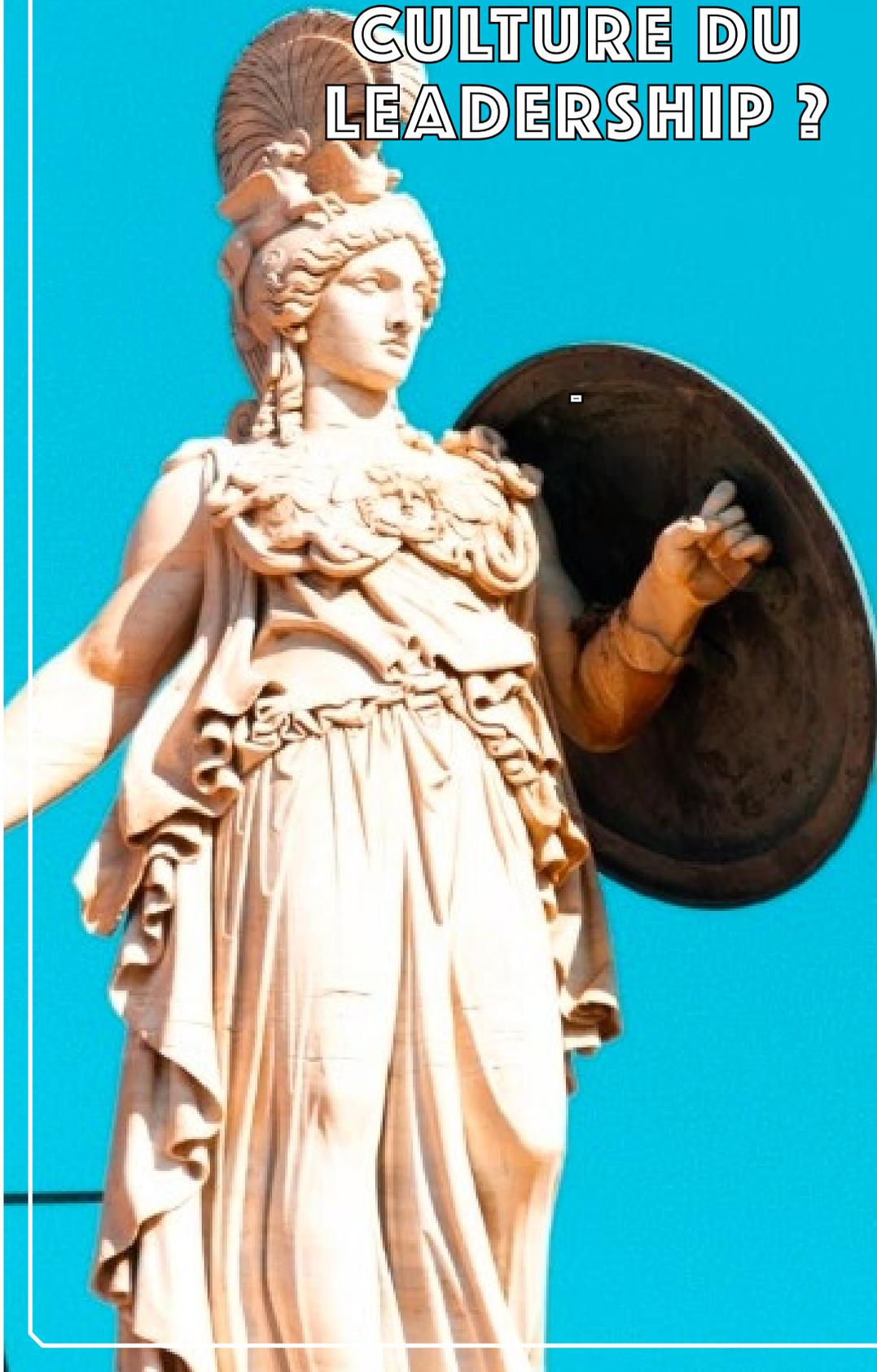
Les Key Behaviours Indicators ouvrent diverses perspectives internes et externes. En termes de perspectives internes, nous envisageons de mener des actions pour faire progresser les comportements liés à l'innovation et améliorer nos pratiques et d'élargir le périmètre des KBI à tous les programmes et initiatives qui agissent pour la transformation culturelle dans l'entreprise.

En termes de perspectives externes, nous envisageons de standardiser la démarche pour la présenter à différentes organisations de secteurs d'activités variés. L'intérêt réside dans la construction d'un référentiel robuste afin que les organisations puissent déterminer l'impact, donc l'efficacité, des programmes de transformation (dont l'innovation) sur les changements de comportement de leurs collaborateurs.

Camelia Potim-Boucher & Fatim Khazi



COMMENT LE MENTORING AIDE À DÉVELOPPER UNE CULTURE DU LEADERSHIP ?



LES MENTORS SONT-ILS DE GRANDS LEADERS ?

QUEL EST LE POINT COMMUN ENTRE ALEXANDRE LE GRAND, LA REINE ELIZABETH II ET MARK ZUCKERBERG ?

Ils ont tous, à un moment de leur carrière, été accompagnés par un mentor (respectivement Aristote, Winston Churchill et Steve Jobs) qui a su les guider avec bienveillance et sagesse pour développer leurs savoirs et relever de nouveaux défis (respectivement projet professionnel, prise de responsabilité, et création d'activité).

À l'heure où le développement des compétences en continu est devenu un enjeu stratégique pour maintenir son employabilité en tant qu'individu, sa performance en tant qu'équipe et plus largement ses capacités d'innovation en tant qu'organisation, il existe un levier millénaire peu investi et structuré en entreprise : le mentoring.

D'ailleurs, connaissez-vous les origines de Mentor ?

(STATUE EN MARBRE D'ATHÉNA, DÉESSE GRECQUE DE LA SAGESSE. ATHÈNES - GRÈCE)

Elles remontent au VIII^{ème} av. JC dans la grande épopée de l'Iliade et l'Odyssée écrite par Homère. Ulysse avant de partir pour la guerre de Troie demande à son ami Mentor - reconnu pour sa sagesse, son expérience et son intégrité - d'aider son fils Télémaque à devenir un leader capable d'affronter les défis qui se dresseront sur son chemin. Mais derrière le personnage de Mentor se cache en réalité Athéna - Déesse Grecque de la sagesse - qui incarne ici le rôle de guide et de conseillère des héros. C'est ainsi que le mentoring est né : une déesse accompagnant un jeune héros dans ses aventures.

Si le rôle du Mentor est celui de guider une personne (un "Talent") dans son aventure professionnelle, quel est le lien avec le rôle du Leader ?

La signification connue de tous d'un leader c'est celle d'un.e "meneur.se". "Leadership", c'est la synthèse du "meneur" (leader) d'un bateau, d'un équipage (ship). Mais les origines étymologiques du leader dans la langue anglaise du XIII^{ème} siècle c'est "Laeden" qui signifie "guider".

Ainsi, un mentor, c'est celui qui guide une personne dans son aventure professionnelle, tandis qu'un leader a une responsabilité plus large de guider chaque membre de l'équipage à réaliser ses objectifs individuels au sein d'une aventure commune - un projet collectif.

Morgan Baivier de Fortis

Fondateur de MONMENTOR - 1^{ère} solution de mentoring en entreprise

Thierry Bonetto

Ex CLO Danone et Fondateur de LEARNING FUTURES - Conseil en Stratégie L&D

Virginie Fléchet

Responsable des Projets RH, Département Stratégie Talents - ENGIE



«Nous apprenons toujours seul, mais jamais sans les autres». Philippe Carré

Philippe Carré, Professeur émérite en sciences de l'éducation insiste sur cette dimension fondamentale de l'apprentissage avec et par les autres. Dimension qui rend possible le triptyque de la biochimie de la formation : encoder une information, l'activer puis la consolider. Car oui, apprendre est un processus biologique et nous avons le pouvoir par nos pratiques - conscientes ou inconscientes - d'apprendre efficacement. Et la Rencontre avec un Mentor et ou un Mentoré est une des plus belles expériences apprenantes que nous pouvons vivre en entreprise.

À travers ce détour historique, on comprend dans quelle mesure le rôle de mentor est un moyen de progresser concrètement comme leader. Le Mentor, en développant une posture de guide pour une personne, développe ses compétences pour mener, inspirer et motiver un ensemble d'individus.

QUELLES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES ?

Le mentoring est une relation interpersonnelle au sein de laquelle une personne expérimentée écoute, conseille et guide une autre



personne (appelée Mentoré) en recherche d'accompagnement et qui se met en posture d'apprenant pour progresser vers le but qu'il s'est défini. Tel Socrate avec sa maïeutique qui, par son questionnement, encourage la réflexion, stimule le développement et aide l'autre à trouver ses solutions, son chemin et le courage d'oser.

Ce qui est intéressant dans cette relation, ce sont les bénéfices qui se présentent à différents niveaux (mentor, mentoré, organisation) et surtout l'apprentissage contre-intuitif que le principal bénéficiaire de cette relation est en réalité le mentor !

De fait, le Mentor va être amené à pratiquer plusieurs qualités de leadership essentielles aujourd'hui, qui résonnent d'ailleurs avec les "Compétences du XXIème siècle" suggérées par l'OCDE, ainsi que plusieurs professeurs, chercheurs et experts RH : Communication - Collaboration - Créativité - Esprit Critique... auxquelles nous pourrions rajouter la Curiosité !

- La première de ces qualités est la capacité de connexion et d'empathie - qui renvoie à la "Communication" : c'est à dire entrer en relation avec l'autre, et faire preuve d'intelligence émotionnelle ;
- L'entrée en relation est une première source de confiance - qualité qui résonne avec la "Collaboration" : l'on sait combien il est difficile de créer la confiance dans une équipe, et combien il est facile de la fissurer : explorer et partager les attentes et objectifs, travailler sur l'émergence et aider à cheminer, tels sont des voies (voix) que le Mentor va emprunter ;
- La troisième - et non des moindres - est la capacité de questionnement, qui renvoie notamment à la Curiosité : qualité mentionnée comme clé pour les leaders par Linda Hill, dans un article HBR de janvier 2024. ("skills for successful leaders"), afin de rechercher différentes perspectives dans un monde en évolution permanente que nous ne pouvons plus contrôler. Selon Linda Hill, la curiosité, c'est "regarder ailleurs, explorer des nouveaux territoires, tenter de comprendre l'art des possibles" : c'est notamment ce que le Mentor aide son Mentoré à faire ;
- Ce dernier point renvoie aussi à la "Créativité", notamment pour bâtir une "vision" ambitieuse et inspirante pour le Mentoré : sortir des sentiers battus, envisager de nouveaux scénarios, définir des plans qui aident le mentoré à révéler ses talents, et - comme l'on dit parfois - chercher à activer " la meilleure version de soi-même" : le Mentor ne guide-t-il pas

ainsi le mentoré dans la construction de sa vision ?

- Enfin, le Mentor doit exercer son "Esprit Critique", dans une intention d'aide : observer les faits, partager son feedback, challenger le statu quo, faire preuve d'assertivité pour défendre ses observations, questionner les croyances et modèles mentaux et adopter une approche pragmatique pour itérer.

"Une des plus grandes qualités des mentors est leur capacité à voir plus loin que ce que les autres peuvent voir et à aider à tracer une route vers leur destination.» John C. Maxwell

En parallèle du développement de ses compétences, le mentor tout au long de son accompagnement exerce plusieurs fonctions clefs :

- Conseiller : partager des idées, donner du feedback et suggérer des stratégies pour atteindre les objectifs fixés par le Mentoré ;
- Protecteur : minimiser la probabilité d'être impliqué dans des situations controversées et réduire les risques professionnels inutiles ;
- Sponsor : créer des opportunités vis-à-vis de parties prenantes du mentoré de voir et apprécier ses compétences et capacités ;
- Rôle-modèle : inspirer et donner envie au Mentoré de se dépasser au travers de ses comportements et valeurs ;
- Challenger : concevoir et/ou assigner des tâches challengeantes, formatrices pour stimuler le développement du Mentoré ;
- Soutien : écouter et discuter des préoccupations que le mentoré peut avoir et offrir son support et son empathie.

Exercer la posture de mentor est en soi un puissant exercice de formation par l'action qui permet de développer des compétences et comportements essentiels à la posture de leader.

TÉMOIGNAGE & FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS CHEZ ENGIE ?

Virginie Fléchet, Responsable des Projets RH, Département Stratégie Talents au sein du siège d'ENGIE, acteur mondial de l'énergie bas carbone et des services comptant 97 000 salariés dans 31 pays.

Le mentoring existe dans le Groupe depuis 2010. C'est un outil puissant pour répondre à la demande des cadres d'être accompagnés dans leur posture, dans leur rôle, dans leur progression au sein de l'entreprise. Au fil des années, plus de 1700 binômes ont été





Fresque du peintre italien Raphaël "L'École d'Athènes" avec au centre Platon et Aristote. Vatican

constitués. D'après les enquêtes internes, 97 % des participants recommandent cette expérience, et 60 % des mentorés veulent devenir mentor à leur tour. Le programme est ouvert aux 30.000 cadres du Groupe, quelle que soit leur fonction ou niveau hiérarchique, avec ou sans encadrement d'équipe et ce, dans tous les pays. Cette année, plus de 400 binômes ont été constitués. Un maillage local de 60 référents mentoring promeut le programme et accompagne les participants.

Une plateforme digitale facilite le matching des binômes et le suivi de la relation créée. Les candidats au programme ont la possibilité de se créer un profil et de partager leurs envies et leurs besoins. Des suggestions de mise en relation sont faites de façon automatique et affinitaire, grâce à un algorithme. La suite ? Les binômes l'écrivent ensemble.

SOFT-SKILLS, CARRIÈRE, CONFIDENCES : DE QUOI PARLE-T-ON ENTRE MENTOR ET MENTORÉ(E) ?

Les binômes sont invités à se rencontrer une à deux heures par mois, pendant 6 à 12 mois. L'occasion, pour le mentoré, d'aborder les thèmes qu'il souhaite en fonction de ses besoins du moment : le rôle de manager, le leadership, la gestion des conflits, l'harmonie entre vie personnelle et professionnelle, la culture One ENGIE ou tout simplement une situation ou un projet professionnel très spécifique.

Le mentoring est avant tout une relation à double sens, moins formelle et mutuellement bénéfique : il aide les collaborateurs à s'intégrer dans le Groupe, à transmettre la posture ENGIE et la culture d'entreprise, il accélère le développement personnel et permet de partager son réseau.

Pour le mentor, c'est une manière d'apprendre à donner du feedback, d'incarner les ENGIE Ways of Leading (modèle de leadership du Groupe), mais aussi de faire profiter et challenger son expérience, et de grandir dans un nouveau rôle.

Pour le mentoré, c'est une excellente manière d'être conseillé dans ses choix de carrière, une occasion de sortir de son quotidien professionnel. Chacun grandit à travers cette expérience. Cela permet de se connecter et créer du lien, ce qui est précieux dans notre environnement mouvant.

Le mentoring est donc l'occasion d'ancrer la culture du feedback et d'apprentissage en continu. Il offre un regard externe et bienveillant sur des situations, sur des choix professionnels, sur un parcours. Les échanges s'articulent principalement autour des soft skills. Car à la différence du parrainage, les mentors et mentorés ne font pas le même métier et n'ont pas, non plus, de lien hiérarchique.



DEVENIR MENTOR OU MENTORÉ, UNE DÉMARCHÉ PERSONNELLE ET ACCOMPAGNÉE

Les mentors et les mentorés sont systématiquement formés. Il est critique que les rôles et attentes de chacun soient clairs et partagés par tous. La participation au programme de mentoring est une démarche personnelle, non obligatoire. Elle s'adresse autant aux nouveaux managers lors de leur prise de poste, qu'aux managers expérimentés qui cherchent une nouvelle opportunité pour grandir.

- «J'ai eu la chance d'avoir (...) des échanges riches, avec une vraie valeur ajoutée opérationnelle : des conseils, des stratégies à tester, un partage d'expérience, un autre regard.» Sébastien, Mentoré
- «Le mentoring est une sorte de voyage spirituel dans la vie professionnelle. Cette expérience me fait me sentir utile au travail.» Fatma, Mentor
- «Aucun risque, que des opportunités. Alors foncez !» Sabine, Mentor

Le mentoring : un outil parmi d'autres, au service du manager

Le mentoring est l'un des nombreux outils de la politique de développement des employés. Si la formation est centrée sur le développement d'une compétence spécifique, et le coaching sur l'atteinte d'un résultat donné, le mentoring est une démarche plus personnelle. Tous ces dispositifs visent à encourager la collaboration, l'entraide, la bienveillance... autant de valeurs qui font partie intégrante de la culture et de

Visuel créé par l'IA de Midjourney décrivant des mentorés confiants dans leur trajectoire professionnelle)

l'ADN d'ENGIE. Le Groupe a pu identifier les clés du succès d'un programme de mentoring : volontariat, implication, confidentialité et accompagnement. Il est important de créer une relation de confiance dans la durée. Bien sûr, le programme définit des objectifs, une intention, des règles... mais ensuite, c'est l'humain qui s'exprime et transforme l'initiative en réussite.

CONCLUSION

Les avancées technologiques transforment notre accès aux savoirs, mais elles ne modifient pas notre façon d'apprendre. L'Homme reste comme l'indiquait Aristote «un animal social». Nous grandissons à travers nos interactions et relations interpersonnelles. Et c'est la qualité de celles-ci qui déterminent notre capacité à nous créer de nouvelles opportunités d'apprentissages. Opportunités de développer nos talents, de développer notre impact. Et le mentoring est un puissant levier pour atteindre ces objectifs. Il permet aussi de développer la culture du leadership - et c'est d'autant plus fort quand il est connecté comme avec ENGIE au modèle de leadership de l'organisation ou encore aux valeurs affichées pour permettre de les incarner - et d'autre part de renforcer la culture learning - une culture où chacun a la possibilité d'être apprenant et formateur - plus spécifiquement ici Mentor et Mentoré. Activer le levier du mentoring c'est enfin une opportunité concrète de favoriser la circulation des savoirs et de progresser comme Organisation Apprenante.

Morgan Bavier de Fortis, Thierry Bonetto & Virginie Fléchet



VERS UN NOUVEAU PARADIGME DE LEADERSHIP



Dans un monde où les organisations font face à des défis managériaux sans précédent, marqués par une crise profonde du management des hommes, l'heure est à la réflexion et à l'action. Les systèmes traditionnels, inspirés du néo-taylorisme, montrent leurs limites, générant une pathologie managériale qui appelle une révision radicale de notre approche du leadership.

Les organisations contemporaines, évoluant dans un contexte de mutations rapides et de crises multidimensionnelles, sont confrontées à des défis managériaux sans précédent. La crise profonde dans la gestion des ressources humaines met en lumière l'urgence de reconsidérer nos paradigmes managériaux. Les méthodes traditionnelles, inspirées du néo-taylorisme et axées sur la hiérarchie et la rentabilité immédiate, se heurtent à leurs limites, engendrant une nécessité impérieuse de redéfinir notre conception du leadership.

Le néo-taylorisme, avec sa structure rigide et son approche centralisée, montre ses faiblesses dans le paysage actuel des affaires, marqué par une volatilité accrue et une demande croissante de flexibilité. La centralisation excessive de la gestion, l'obsession de la rentabilité à court terme et la rigidité des processus engendrent un malaise organisationnel, où l'éthique managériale et le bien-être des employés sont souvent négligés.

On retrouve comme principaux défis à relever :

Christophe LUCAS
dirigeant et coach : Praesta



1 La résistance au changement : Les modes traditionnels de dévolution du pouvoir et les croyances héritées de vieux modèles obsolètes entravent l'adoption de nouvelles démarches innovantes.

2 La complexité organisationnelle : Les organisations, en particulier les grandes, sont souvent en proie à des structures bureaucratiques coûteuses et des procédures rigides qui entravent leur efficacité et performance globale.

3 Le manque de confiance : Les dirigeants traditionnels ont du mal à faire confiance à leurs collaborateurs, ce qui nuit au climat de confiance au sein des organisations et entrave le développement du potentiel humain.

4 La recherche de sens : Il est crucial de donner du sens non seulement à la mission de l'entreprise, mais aussi à celle de chaque collaborateur pour favoriser leur motivation intrinsèque et leur engagement.

5 La nécessité de changements profonds : Les pratiques managériales actuelles, axées sur des aspects quantitatifs et matériels au détriment des aspects humains, doivent évoluer pour répondre aux aspirations des collaborateurs et aux enjeux de performance globale et pérenne.

Ces défis appellent à une transformation profonde, où la structure et la stratégie managériales doivent être repensées pour répondre aux besoins contemporains des organisations et de leurs membres.





Dans ce contexte de transformation, le leadership relationnel se présente comme un paradigme innovant, mettant en avant le service aux autres, l'écoute et la compréhension. Ce modèle de leadership se distingue par sa capacité à mettre l'humain au centre, favorisant un environnement de travail collaboratif, propice à l'épanouissement et à l'innovation. Le leader devient un guide, un soutien, un facilitateur qui valorise les contributions individuelles et stimule l'engagement des équipes.

Les fondements du leadership relationnel incluent l'écoute active, l'empathie, la transparence, l'authenticité et l'empowerment. Ces principes encouragent une culture organisationnelle où règne la confiance, où la communication est ouverte et effective, et où chaque collaborateur se sent valorisé et impliqué dans la mission de l'entreprise. Cette approche favorise non seulement le bien-être des employés mais aussi la créativité, l'innovation et, en fin de compte, la performance durable de l'organisation.

En pratique, adopter un leadership relationnel signifie promouvoir l'autonomie des collaborateurs, encourager l'initiative et la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation, et cultiver un environnement où le feedback est valorisé.

Concrètement, Le leadership relationnel favorise la création d'un environnement où les collaborateurs se sentent valorisés, reconnus et en confiance pour exprimer leurs idées et contribuer activement aux objectifs de

l'équipe ou de l'entreprise en mettant l'accent sur la qualité des relations humaines. En prenant le temps de connaître et de dialoguer régulièrement avec les collaborateurs, les leaders peuvent comprendre correctement leur personnalité, leurs motivations, leurs aspirations et leur potentiel. En créant et en maintenant un contexte de travail agréable et motivant où chacun se sent reconnu et à l'aise pour s'exprimer, les collaborateurs peuvent s'épanouir dans leur travail et leurs missions, tant au niveau individuel que collectif. Ainsi, en faisant preuve d'exemplarité dans leurs attitudes et comportements managériaux, en veillant à la cohérence entre discours et actes, les leaders instaurent un climat de confiance et de respect qui encourage les collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes..

Face aux défis managériaux contemporains, le leadership relationnel offre une voie vers des organisations plus résilientes, plus humaines et plus innovantes. C'est un appel aux leaders actuels et futurs à embrasser cette transformation, à devenir des moteurs de changement en adoptant une vision du leadership qui privilégie l'épanouissement des individus et le succès collectif. Ce passage à un leadership plus relationnel est essentiel pour bâtir des entreprises adaptées aux réalités du XXI^e siècle, où le succès est mesuré non seulement en termes financiers mais aussi par l'impact positif sur les personnes et la société.

Christophe Lucas



SALAIRES : LE TRAIN DE LA TRANSPARENCE EST EN MARCHE, POURQUOI ET COMMENT MONTER A BORD



La directive européenne sur la transparence salariale va s'appliquer en France à partir de juin 2026. Les entreprises de plus de 100 salariés concernées par cette réglementation doivent, dès aujourd'hui, s'emparer du sujet. Les outils basés sur l'IA, tels Ferway, peuvent les aider à se mettre en conformité avec cette directive. Mais, plus largement, adopter une démarche de transparence salariale constitue un précieux outil de management, facteur d'engagement et de motivation des collaborateurs comme des candidats.



«Rémunération attractive», «salaire à débattre» : ces mentions floues vont-elles bientôt disparaître des offres d'emploi ? C'est en tout cas ce que prévoit une directive européenne de 2023, applicable en France dès juin 2026 : les entreprises de plus de 100 salariés devront désormais préciser au moins une fourchette de salaire (fixe et variable) pour toute offre d'emploi. Et cette directive sur la transparence salariale ne s'arrête pas là : pendant l'entretien d'embauche, il deviendra interdit à l'employeur d'interroger le candidat sur le montant de son précédent salaire. En revanche, les collaborateurs en poste pourront à tout moment demander à leur direction de leur communiquer le montant moyen des rémunérations de leurs collègues, et de leur expliquer sur quels motifs se fondent d'éventuelles inégalités de rémunération.

Le but de ce nouvel arsenal réglementaire ? S'assurer qu'aucune discrimination homme/femme n'existe dans l'entreprise, et que les différences de salaires ne correspondent qu'à des critères non genrés, telles les compétences ou performances individuelles. Et, du même coup, obliger les employeurs à



prendre des mesures correctives, à chaque fois qu'un écart de rémunération de plus de 5% à poste égal sera constaté. Enfin, le salarié victime de discrimination salariale pourra demander à son employeur un dédommagement rétroactif, s'il estime avoir perçu une rémunération insuffisante par rapport à celle de ses collègues dans le passé.

Ces règles de transparence, déjà appliquées dans certains états américains, et dans certains pays d'Europe du Nord, vont donc s'imposer sur l'ensemble de notre continent. Et, malgré leur côté contraignant, elles représentent une vraie chance pour les entreprises.

Une opportunité majeure en termes d'attractivité et de fidélisation des talents

D'abord, parce que préciser le montant d'un salaire sur une offre d'emploi devient indispensable pour attirer des talents : 50% des candidats[1] refusent de postuler à une offre si elle n'indique pas de rémunération. Et 67% indiquent que, lors du choix d'un poste, le salaire reste l'élément déterminant de leur choix[2].

Ensuite, parce que pratiquer la transparence salariale s'avère essentiel pour fidéliser et motiver ses équipes. 41 % des salariés français affirment ainsi souhaiter plus de transparence sur les grilles de salaires et les primes[3], et 82% se disent plus engagés dans leur travail s'ils estiment percevoir un salaire juste, calculé de manière équitable[4]. Pour autant, personne ne demande à voir le salaire de chaque collaborateur nommément affiché sur les murs de l'entreprise, ce qui s'avèrerait totalement incompatible avec le respect de la vie privée de chacun. Les attentes des collaborateurs restent beaucoup plus raisonnables : ils souhaitent, tout simplement, disposer d'éléments objectifs leur permettant de s'assurer qu'ils perçoivent une juste rémunération, et de savoir comment elle pourra évoluer dans le futur.

Un important travail de clarification des grilles salariales et de communication

Reste que le chantier s'annonce, pour le moins, ardu pour les 17 000 entreprises françaises concernées[5]. Car se conformer à cette nouvelle directive suppose, en premier lieu, qu'elles procèdent à une remise à plat exhaustive de l'ensemble de leurs rémunérations actuelles, et de la façon dont ces dernières ont évolué dans le

passé. Et, d'autre part, que les services RH disposent d'une parfaite connaissance des rémunérations proposées sur le marché pour chaque fonction, afin de proposer les niveaux de salaire adéquats.

Une fois ces éléments synthétisés, chaque entreprise devra ensuite mettre à la disposition de tous ses salariés un document précisant le fonctionnement de sa politique salariale, et détaillant sur quels critères se fonde le calcul des rémunérations et leur évolution, poste par poste.

Bien sûr, toutes les entreprises ne partent pas de zéro : la quasi-totalité de celles qui comptent plus de 100 salariés ont déjà publié certaines de leurs données salariales[6], dans le cadre de l'Index d'égalité professionnelle, obligatoire depuis 2019. Mais cette base ne suffira pas à se conformer à la nouvelle réglementation, qui exige un travail d'analyse des salaires nettement plus poussé.

Comment Ferway, outil basé sur l'IA, permet de définir une stratégie de rémunération claire et performante

Pour assister dans cette tâche les services RH déjà surchargés, l'IA apparaît comme une solution performante : grâce à l'analyse de méta-données, elle peut déterminer le salaire de référence d'un poste, au sein d'une entreprise mais aussi sur le marché de l'emploi, en fonction d'une série de critères (région, taille de l'entreprise, secteur d'activité, niveau d'expérience du collaborateur...). Elle peut aussi permettre aux entreprises d'identifier, en interne, les écarts de rémunération entre salariés de même niveau, et proposer, le cas échéant, des plans d'action correctifs.

L'IA se révèle également très efficace pour définir, au sein de chaque entreprise, une grille de salaires cohérente, en lien avec sa stratégie, et au fonctionnement facile à expliquer. Elle peut même calculer les évolutions probables des salaires dans le futur en se basant sur la séniorité des salariés, et ainsi aider l'entreprise à anticiper la fluctuation de sa masse salariale.

Ferway, l'outil proposé par le cabinet de conseil RH Spartes, offre l'ensemble de ces fonctionnalités : il propose un benchmark portant sur les salaires correspondant à 1000 postes, couvrant 94% du marché français et adaptés à 210 secteurs d'activité. Basé sur trois sources de données différentes (Open Data, offres d'emploi, données du marché), ce benchmark permet aux équipes RH de gagner un temps précieux, en bénéficiant de données fiables, actualisées en temps réel.





Un précieux gain de temps pour les équipes rémunération

Les utilisateurs de Ferway apprécient le gain de temps et d'énergie que l'outil leur apporte. D'abord, parce qu'il permet d'identifier facilement, au sein de l'entreprise, les salariés moins bien rémunérés que leurs collègues, et donc de procéder rapidement aux ajustements nécessaires. Résultat : un taux de rétention notablement amélioré, et des salariés rémunérés à leur juste valeur. «Ensuite, ajoute un utilisateur, nous gagnons beaucoup de temps dans nos recrutements, car l'outil nous a permis de mettre à jour notre positionnement par rapport aux évolutions du marché.

Nos équipes disposent désormais facilement et rapidement d'informations fiables sur les niveaux de rémunération pratiqués ailleurs». Cette transparence simplifie également les négociations salariales, avec les collaborateurs comme avec les partenaires sociaux : chacun possède une vision claire de ce que chaque poste «vaut» sur le marché, et peut ainsi formuler des attentes réalistes en termes de progression de salaire. Enfin,

cette politique d'ouverture évite les rumeurs et les frustrations individuelles, dans le sens où chacun perçoit clairement comment il se positionne par rapport à ses collègues, et sait quels critères objectifs pourront faire évoluer sa rémunération dans le futur.

Malgré ces avantages indéniables, la transparence sur les salaires reste aujourd'hui peu pratiquée en France : seules 23% des entreprises, par exemple, informent leurs salariés sur le mode de calcul de leur salaire et de son évolution[7]. Et 73% comptent sur les managers de proximité pour traiter de ces sujets en direct avec leurs équipes... sans avoir bénéficié de la moindre formation !

Le recours à des outils digitaux, permettra, là encore, de fluidifier la transition vers plus de transparence, et aidera chaque manager dans sa mission de pédagogie envers les salariés. Au-delà de la conformité à de nouvelles exigences réglementaires, c'est toute la façon de considérer la notion même de salaire qui doit aujourd'hui évoluer, pour en faire, non plus un tabou, mais un vecteur de confiance et d'engagement.

Gacha Fleuryjans



PRÉPARATION DES RH À LA CSRD : DÉFIS, INDICATEURS ET SOLUTIONS

UNE ANALYSE PROSPECTIVE DES ÉTUDIANTS DE
L'EXECUTIVE MASTER RH DE SCIENCES PO





Benjamin Sabalot-Jungalas
 Consultant & Offer Manager mc2i.

Le 11 juin 2023,
 la Commission
 Européenne
 publiait le Sustainable
 Finance Package, devant
 permettre une meilleure
 transparence et un
 engagement accru sur les
 enjeux environnementaux
 et durables des échanges
 financiers entre entreprises
 de l'Union Européenne.



Comprise dans ce package financier, héritière de la DPEF, la Corporte Sustainability Reporting Directive prévoit un volet social RSE, au-delà des enjeux environnementaux et strictement financier :

- *Responsabilité sociale des entreprises et traitement du personnel*
- *Respect des droits de l'homme*
- *Lutte contre la corruption*
- *Respect de la diversité au sein des conseils d'administration*

L'ensemble de ces champs d'applications sont rassemblés sous la dénomination ESG (Environnementaux, Sociaux et Gouvernance).

Applicable à compter du 1er janvier 2024, le premier rapport de la CSRD est attendu pour 2025. En 2023, selon une enquête de Bakertilly, 29 % des entreprises concernées par la CSRD n'auraient jamais communiqué ou publié d'informations de type ESG.

La double matérialité, une notion nouvelle pour beaucoup de direction Ressources Humaines

Au cœur de la CSRD, nous retrouvons le concept de double matérialité, issu du reporting financier, et qui implique que chaque information devient matérielle à partir du moment où elle est susceptible d'influencer le processus de décision.



Pour le reporting social, on parle de matérialité d'impact car on mesure l'influence supposée ou réelle des décisions sur les personnes et l'environnement. Cela concerne non seulement l'entreprise mais aussi les phases amont et aval de son activité, donc également ses partenaires commerciaux, ses prestataires etc.

L'entreprise va donc devoir également prendre en compte dans son reporting les engagements sociétaux et environnementaux de ses partenaires.

La double matérialité implique donc que les Directions des Ressources Humaines ne prendront plus seulement en charge le bien-être de leurs salariés mais aussi celui de tous les salariés de la chaîne de valeur, ce qui constitue là un certain changement de paradigme.

La Holding comme facteur d'uniformisation du Reporting RH : le cas des grands groupes

Au sein des grands groupes, le reporting RH recouvre des réalités bien différentes selon les filiales. Le groupe doit donc s'assurer qu'il existe une seule et même définition des différents indicateurs pour toutes les filiales, afin de disposer de chiffres consolidés cohérents.

Le calendrier le plus efficace pour répondre aux exigences de la CSRD est d'activer des groupes de travail de définition des indicateurs jusqu'à la mi-année. Exemple : qu'appelle-t-on rémunération au sein du groupe – que contient le package de rémunération, intégration ou non de l'intéressement / participation, compte-t-on le 13ème mois etc. Des questions qui varient d'une filiale à l'autre. À partir de juin, il faudra pour les entreprises s'être mis d'accord sur une définition commune pour étudier l'édition de ces indicateurs dans les Core RH.

Chez mc2i nous recommandons aux entreprises d'avoir un point de contact par filiale pour rassembler les questions à adresser aux cabinets qui accompagnent le reporting. Cette personne devra représenter la filiale dans les réunions de cadrage groupe des définitions et faire le lien avec les organismes de contrôle.

Comment se faire accompagner en tant que Direction des Ressources Humaines ?

Pour de nombreuses grandes entreprises, le recours à des cabinets de conseil et d'audit, dont nombre de clients seront confrontés aux mêmes problématiques à la même période, est privilégié.

Les chiffres fournis feront office d'une vérification auprès de commissaires aux comptes ou d'organismes indépendants avant communication officielle. Les organismes

indépendants voient par ailleurs leurs responsabilités élargies par la directive : ils seront tenus de veiller à la conformité du rapport fourni.

Les entreprises sont donc vivement encouragées à transmettre leurs hésitations aux organismes chargés de la vérification.

Nous recommandons aux directions RH de s'appuyer sur l'existant de leur arsenal de reporting et de communication RH : la BDESE, la DPEF, le plan de vigilance ainsi que le bilan social. Il est également conseillé de faire un inventaire complet des données déjà existantes dans les bases de reporting RH.

Qui est concerné ?

Les entreprises soumises à la CSRD sont :

- Les entreprises cotées sur les marchés réglementés européens dont les PME
- Les entreprises non-côtées excédant l'un des indicateurs suivants : 250 salariés, 40 Millions d'euros de chiffre d'affaires et/ou 20 millions de total de Bilan.
- Les entreprises européennes dont les filiales ou succursales réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 150 millions au sein de l'Union Européenne

Une société mère peut réaliser le reporting consolidé pour ses filiales, les exemptant ainsi de l'envoi des informations (à l'exception des sociétés cotées en Bourse).

La date de remise est fixée au 1er janvier 2025 sur la base de l'exercice 2024 pour les entreprises déjà soumises au NFRD.

En cas de non-respect, les entreprises pourront faire l'objet de sanctions publiques mettant à mal leur réputation, de sanctions financières, ou d'une ordonnance de cassation.

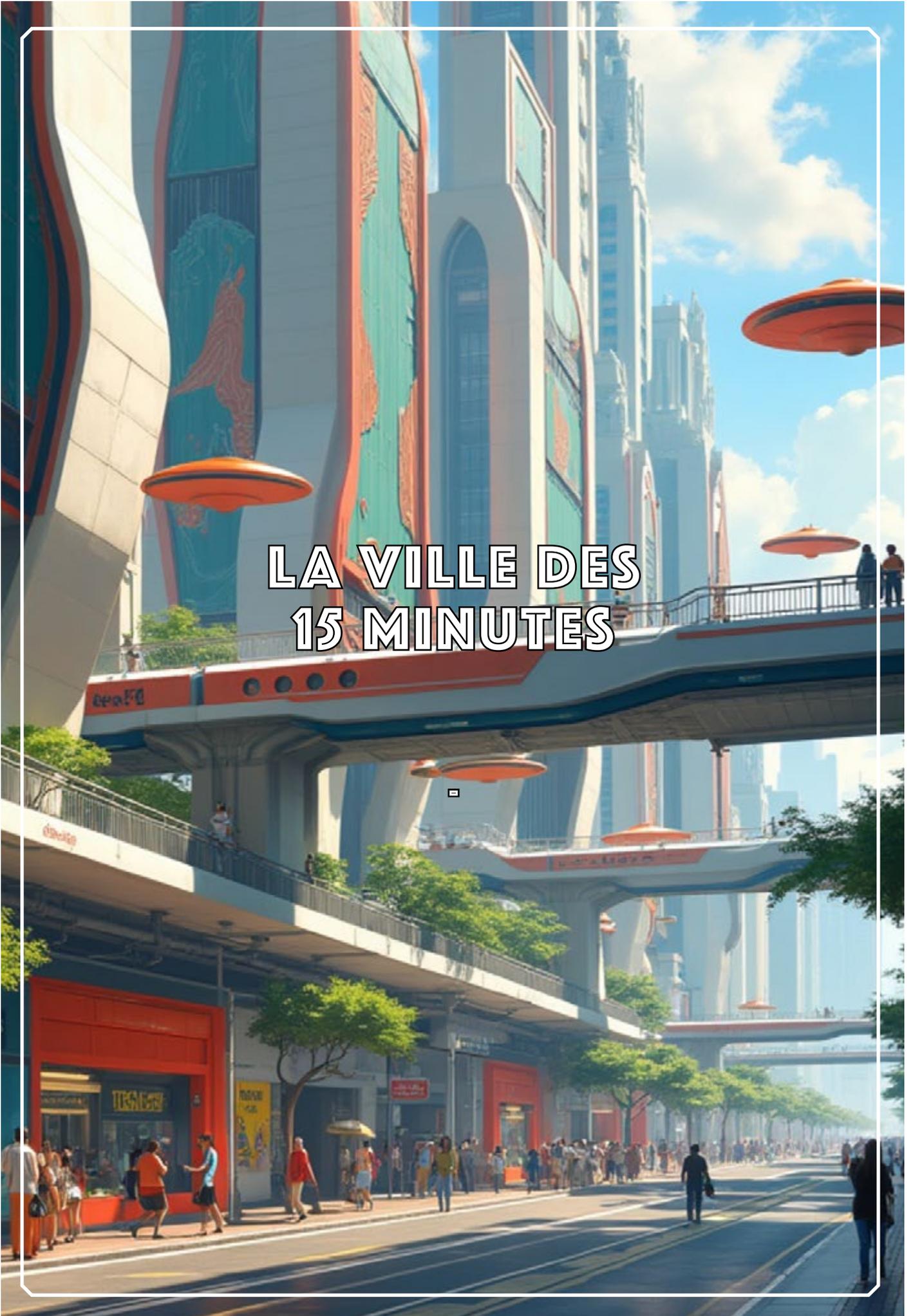
Reste que les directions des Ressources Humaines doivent se saisir dès à présent du sujet. Selon une étude du cabinet Deloitte réalisée en collaboration avec l'ANDRH et l'ORSE, en mars 2024, 34% des entreprises déclarent ne pas savoir si elles allaient être soumises à la CSRD.

L'exercice 2024 de la CSRD sera sans doute un galop d'essai pour beaucoup d'entreprises qui entreront progressivement dans les clous à partir des exercices suivants.

Benjamin Sabatot-Junglas



LA VILLE DES 15 MINUTES



Jean-Pierre Bouchez
 a interviewé pour
 MagRH Carlos
 Moreno auteur au
 parcours exemplaire
 mais mouvementé d'un
 réfugié politique devenu
 un chercheur expert
 mondialement reconnu
 dans le champ des villes
 intelligentes et durables. Il
 a notamment popularisé
 l'idée de la ville du ¼
 d'heure.

Bonjour Carlos Moreno. Votre parcours de vie a été pour le moins assez mouvementé. Pouvez-vous dans un premier temps nous parler de votre jeunesse en Colombie ?

Ma jeunesse en Colombie concerne les années 70, puisque je suis né en 1959. Et cette période en Amérique latine et pas seulement qu'en Colombie, était en effet très compliquée notamment du point de vue des droits civiques, puisque marquée par des coups d'Etat et des phases de dictature dans la quasi-totalité des pays de cette région, notamment au Brésil, en Argentine et au Chili. Il faut également rappeler qu'elle est concomitante avec la guerre du Vietnam associée à un affrontement puissant entre l'Est et l'Ouest. Ce fut donc une période marquée par de très fortes convulsions. Le simple fait d'être étudiant, professeur, voire simple lecteur était considéré comme une posture potentiellement suspecte générant de possibles persécutions ciblées. Aussi, notre génération a connu, comme on peut l'imaginer aisément, une adolescence et une jeunesse très différente de celles de la plupart des démocraties occidentales...

Vous vous enfuyez donc en France en obtenant le statut de réfugié politique à l'été 1979. Qu'est-ce qui vous a poussé et motivé alors à entreprendre des études universitaires dans le champ de l'informatique et de la robotique ?

Effectivement et je dois dire que j'ai été très bien accueilli en France à l'âge de vingt ans, en

Carlos MORENO

Directeur scientifique de la Chaire "Entrepreneuriat Territoire Innovation" LAE Paris-Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



étant pris en charge avec d'autres réfugiés par les services de l'Office Français des Réfugiés et orienté vers la Cimade, un organisme protestant (qu'existe toujours) qui nous formait intensivement à la langue française. Je me suis finalement retrouvé à l'université Paris 7 dite de Jussieu (devenue depuis l'université Paris-Diderot), où j'ai pu acquérir une solide formation dans le domaine des sciences dures, comme les mathématiques et la physique. Les enseignants étaient d'ailleurs extrêmement sensibles aux réfugiés. Ils nous faisaient bénéficier d'enseignements spécifiques, en se rendant même fréquemment dans nos chambres de bonne les week-end pour nous aider à mieux comprendre et assimiler ce que nous n'avions pas forcément compris durant les cours... Au terme de cette formation je deviens enseignant-chercheur à l'IUT de Cachan de Université Paris Sud en travaillant au sein de son laboratoire d'informatique et de robotique. Je rejoins ensuite l'Université d'Evry en devenant Professeur des Universités en 1990

Vous êtes ensuite devenu parallèlement entrepreneur de start-up de technologies innovantes en collaboration avec le monde académique sur des sujets très diversifiés.

En effet, en tant que chercheur je me suis intéressé notamment à la robotique et j'ai eu l'occasion de rencontrer des collègues de haut niveau qui venaient de l'université de Santa Barbara (Californie) qui m'ont initié à cette discipline alors naissante. Au sein de l'université d'Orsay, Paris XI à l'époque, devenue Paris-Saclay depuis, je développe de nombreux contacts avec le monde industriel m'offrant ainsi l'opportunité de lancer des



projets collaboratifs et transversaux au-delà des seules publications académiques. C'est la loi de l'innovation (dite Allègre) de 1998 sur l'innovation et la recherche permettant aux chercheurs de créer des entreprises qui me conduisit à suivre cette voie au regard du succès de certaines de mes recherches qui intéressaient des industriels. C'est dans ce cadre que je concrétise la naissance de la start-up SINOVIA centrée sur le contrôle intelligent des systèmes complexes, cette même année au sein de mon Laboratoire universitaire. J'ai conservé depuis ces deux activités combinées en parallèle.

Pour autant, à partir du milieu des années 2000, vous vous investissez sur ce qui demeure le cœur durable de convictions fondées sur ce que vous avez qualifiés de nouvelles qualités de relations humaines basées sur l'altérité, le respect, le dialogue, l'échange et la bienveillance. Vos travaux porteront alors sur les villes intelligentes et durables et singulièrement sur le concept de «ville du ¼ d'heure», dont on trouve les prémices chez l'architecte urbaniste militante Jane Jacobs au début des années 60. Pouvez-vous nous expliquer ce qui vous a conduit à vous investir dans ce champ urbain et à en décrire les caractéristiques principales ?

Il se trouve en effet, alors que je travaillais notamment sur les drones pour l'armée française, le gouvernement décide, pour des considérations politiques d'arrêter brutalement ce programme. Aussi, en forme de dédommagement en quelque sorte, il m'est alors proposé de mettre mes compétences technologiques au service au service des villes dites à risques (comme ce fut malheureusement le cas en Italie à Seveso ou de Toulouse avec l'explosion en 2001, de l'usine chimique AZF), pour lesquelles il importe donc de surveiller les différents facteurs susceptibles de conduire à des tragédies. Ce qui recouvre plus largement l'ensemble des infrastructures urbaines : l'éclairage, le comptage des fluides, les alertes incendie, les sinistres, etc. Durant cette même période, j'avais eu l'occasion de suivre deux personnalités déterminantes. D'abord en 2005, le maire visionnaire de Londres de l'époque, Ken Livingstone qui considérait que la principale menace pour nos villes était la question du changement climatique. Il avait à cet effet créé un réseau des villes pour le climat qui s'appelait les C 18 (regroupant donc les principales capitales mondiales) intégrant logiquement Paris. Ensuite, en 2010, le professeur Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix 2006, dont les convictions au regard de l'exclusion et de la pauvreté m'ont profondément marqué, auxquelles j'ajoutais logiquement la question climatique. Je me suis alors logiquement totalement investi dans mes travaux dans la

volonté de d'humaniser en quelque sorte les villes en me concentrant sur la manière de faire converger zéro carbone, zéro pauvreté et zéro exclusion

Comment pourriez-vous décrire alors concrètement l'idée de ville du ¼ d'heure ?

Je dirais tout simplement que la ville du ¼ d'heure, c'est avoir les bénéfices d'une ville au sein de laquelle les différents services essentiels au quotidien : travail, commerce, santé, restauration, éducation, divertissement, espaces publics, etc., doivent toutes être accessibles dans une courte distance dans une ville polycentrique. En somme, une ville qui prend vie un peu partout. Cela à l'opposé d'un modèle qui construit de manière souvent distante des quartiers d'affaires comme la Défense ou les tours dans la proche banlieue nord de Paris. On peut ainsi considérer qu'il y a une profonde mutation en cours de ce business model tiré également par la transformation du travail.

Cela signifie donc que vous intégrez également dans cette forme de micro-écosystème urbain la question de l'emploi et du lieu de travail à travers notamment le développement des espaces de coworking en proximité.

Absolument. Cela s'est notamment vérifié et d'une certaine manière confirmé après l'épisode du Covid où les employés ne voulaient plus passer une partie significative de leur temps dans les transports. Ce qui justifie le développement indispensable des espaces de coworking au sein de cette ville du ¼ d'heure. La proximité spatiale urbaine s'inscrit également dans les nouvelles formes de travail avec un environnement donc qualitativement diversifié. Les jeunes en particulier veulent préserver des journées de télétravail, pouvoir travailler dans un café près de leur lieu d'habitation et avoir plus de temps pour vivre, s'épanouir.

Certaines critiques comme toujours, ont été émises contre cette approche, en particulier le constat que dans de nombreuses grandes villes, ce concept est déjà une réalité depuis un certain temps. Par ailleurs certains observateurs ne manquent pas d'avancer que cette notion est plus adaptée aux travailleurs professionnels du tertiaire au regard du télétravail qu'à ceux moins qualifiés contraints de travailler en permanence au sein de leur entreprise. Où qu'elle relève du «fantasme bobo», inaccessible à certaines catégories (personnel d'entretien, manutentionnaires, etc.). D'autres enfin ont relevé que la création de noyaux denses de ce type peut conduire à une forme de gentrification. Sans parler des critiques de nature complotistes... Que leur répondez-vous ?



L'approche fondée sur la proximité des activités et des services constitue à mon sens une réponse qualitativement réaliste au regard des difficultés urbaines de toutes natures. On observe aujourd'hui que nos villes dans presque toutes les parties du monde sont déjà gentrifiées, y compris notre capitale, comme j'ai pu le montrer à de multiples reprises. Il y a ainsi le Paris de l'ouest (toujours en bleu lors des élections) et celui de l'est (toujours en rouge également lors des élections). S'agissant du taux de logement social, il est de 42,4% dans le nord-est (XIX^e et XX^e arrondissements), contre moins de 3% dans les VII^e et XVI^e arrondissements. Ce qui signifie que l'on a d'un côté une forme de pauvreté et de l'autre l'inverse, avec beaucoup de lieux qui sont devenus des bureaux. Cette ségrégation se retrouve également à Londres, New-York ou Madrid. Pour autant la ville du ¼ d'heure vient précisément tendre à réduire cette discrimination. C'est par exemple le cas de la ville de Paris lorsqu'elle décide de construire des logements sociaux ou de réhabiliter des bâtiments à cet effet à l'ouest, où 250 familles ont pu s'y installer à l'Îlot Saint Germain et tendent à s'agréger avec les classes moyennes et supérieures. C'est donc une politique de mixité sociale qui est ainsi à l'œuvre qui projette de réduire cet écart socio-économique entre l'est et l'ouest de la capitale. Autre exemple : le nouveau quartier Clichy Batignolles qui a émergé dans le nord-ouest de Paris, entre la gare Saint-Lazare et la porte de Clichy qui comporte un parc urbain de 13 hectares et regroupe aujourd'hui 15000 habitants et 50% de logements sociaux. On peut également évoquer les espaces de la caserne de Reuilly, les anciens magasins Tati dans le XVIII^e arrondissement qui constituent une véritable reconversion de leur bâtiments fonctionnels en bâtiments de mixité sociale. Voilà quelques illustrations concrètes d'émergences de ville du ¼ d'heure, et j'invite bien volontiers les personnes à venir visiter tous ces nouveaux quartiers pour se rendre compte de ces transformations en cours qui ne relèvent pas d'une utopie.

Au regard de notre lectorat composé notamment de responsables de ressources humaines et de managers, peut-on s'inspirer du concept de la «ville du ¼ d'heure» pour rendre l'espace de l'entreprise plus attractif et plus désirable ?

Bien sûr. Lorsque l'on regarde très concrètement la Défense aujourd'hui, on doit constater en effet que son modèle économique périclité et les propriétaires des tours sont effectivement très inquiets. Par ailleurs beaucoup de salariés en particulier ne souhaitent plus y retourner pour y passer simplement la journée à y travailler. A l'opposé, on observe des exemples très prometteurs en faisant pivoter le modèle. C'est par exemple le cas du Crédit Agricole qui

a installé son siège social en 2010 sous forme de Campus horizontal, immergé au cœur et ouvert sur la ville de Montrouge. Véritable ville dans la ville à proximité de Paris, ce Campus s'étend sur des hectares dont la moitié a été préservée au bénéfice d'un immense jardin. Les habitants des quartiers voisins ont en effet la possibilité d'y accéder le week-end et les restaurants ne sont plus réservés uniquement aux collaborateurs, puisqu'ils peuvent y inviter famille et amis. On arrive à ce Campus par le métro, on y repart toujours par le métro. On peut également prendre la piste cyclable depuis la porte d'Orléans qui traverse tout Paris, etc. Beaucoup d'actifs souhaitent en effet bénéficier d'un environnement qui s'étend au-delà de la stricte activité du travail, comme je l'évoquais précédemment

Le modèle des espaces de travail à l'échelon des entreprises stricto-sensu, fondé sur les activités des usagers et s'apparentant à des villes en miniature, qualifié par les spécialistes d'Activity Based Working en constitue-t-il une illustration. Qu'en pensez-vous ?

Absolument, ces espaces fondés sur le choix des personnes à décider de l'environnement dans lequel elles souhaitent travailler en fonction de leurs activités de travail constituent des sortes de ville du ¼ d'heure. Les usagers de ces espaces peuvent ainsi travailler dans des espaces communs pour des réunions générales, dans des «quartiers» dédiés pour des groupes de travailleurs devant se côtoyer pour réaliser des activités similaires, dans des «établissements» pour mener des projets collaboratifs ponctuels, ou des «bibliothèques» afin d'accomplir des tâches ponctuelles ou peu structurées (lecture, recherche, etc.). Ces usagers peuvent alors se sentir comme des habitants d'un espace qualitatif et diversifié au sein duquel ils coopèrent et accomplissent leurs activités. Toutes ces transformations spatiales, s'inspirent de la volonté de proximité qui fait la force de l'esprit de la ville du ¼ d'heure.

Jean Pierre Bonchez & Eric Moeno





**ENTREPRENEUR ENGAGÉ : JE
PASSE À L'ACTION**



Repeat-entrepreneure depuis 20 ans, j'ai créé, revendu, investi, le tout 10 fois. Me demander si j'ai de quoi payer les salaires dans 6 mois est ma mère peur. Décevoir mes clients et mes investisseurs est la seconde. J'ai vu des entrepreneurs viser la lune et finir cramés, d'autres vendre leur appartement pour rembourser la banque. Mon 1er ouvrage listait les «Moteurs d'engagement», ici je partage tout ce que j'aurais aimé qu'on me dise quand je me suis lancée. Dans ce nouveau livre «Entrepreneur engagé : Je passe à l'action», 37 champions de l'entrepreneuriat livrent leurs pratiques, leurs conseils ; je me suis prêtée à l'exercice également, piochant dans mes 20 années de startupeuse. C'est un exercice inédit que de s'interviewer soi-même, quand on a l'habitude de faire parler les autres...

Alexia de Bernardy

Alexia de Bernardy est repeat-entrepreneuse pour un monde meilleur et coach business d'entrepreneurs du programme ImpactUs



ALEXIA, A QUI S'ADRESSE LE LIVRE ?

«Entrepreneur engagé: Je passe à l'action» s'adresse à ceux qui veulent entreprendre ou accélérer un projet à impact, quelle que soit son ambition.

Il intéressera également les professionnels des RH, de la RSE et de l'innovation, qui souhaitent mieux comprendre les coulisses de l'entrepreneuriat et les profils d'un tiers des Français, qui veulent innover pour contribuer à un monde meilleur.

QU'Y A T IL DANS CE LIVRE QU'ON NE TROUVE PAS AILLEURS ?

Ce livre est un véritable «vis ma vie» méthodique avec 37 champions de l'entrepreneuriat dont Frédéric Mazzella, Éric Larchevêque, Isabelle Rabier, Clara Gaymard, Maïlys Cantzler, Fanny Picard, et bien d'autres ! Il détaille les 28 facteurs clés de succès, avec des fiches techniques par étape, des encarts méthodiques, des exemples, et de nombreuses références pour aller plus loin.

Au-delà de la richesse du contenu, un autre apport différenciant est la proposition de 20 questions à se poser par chapitre, ainsi qu'un focus sur la charge mentale et l'ambition saine pour savoir si un projet va dans la bonne direction. Car se poser les bonnes questions permet de conserver l'esprit critique nécessaire pour faire de son projet un succès.



Et parce que la diversité est synonyme de performance et de mieux vivre ensemble, ce livre met également en lumière 16 rôles modèles féminins, entrepreneures de très haut niveau.

EN QUOI CE LIVRE EST IMPORTANT MAINTENANT ?

«Entrepreneur engagé» est d'actualité pour deux raisons. D'une part, les JO ont démontré plus que jamais qu'avec de la méthode, tout est possible. L'engagement des champions, aux vies intenses, donne envie de goûter à l'adrénaline de la victoire et à l'énergie de l'esprit d'équipe. C'est dans cette optique qu'un tiers des Français, et 60% des jeunes, envisagent de monter leur boîte. D'autre part, à l'heure où la planète est en surchauffe, ce livre détaille les 28 facteurs clés de succès des entrepreneurs à impact, pour trouver des solutions face à cet enjeu de taille pour l'humanité.

QUELLE PRATIQUE TE SEMBLE LA PLUS IMPORTANTE POUR UN ENTREPRENEUR ?

Étant donné mon histoire atypique (que je partage dans le livre), j'affectionne particulièrement les techniques permettant de définir son ambition personnelle et de chercher l'alignement avec ses valeurs, car c'est ce qui permet de rester solide et pertinent dans le temps. Un tiers du livre porte d'ailleurs sur ce sujet, avec des témoignages particulièrement poignants à l'appui.

Toutefois, c'est l'humilité et la recherche de feedback auprès de tout son écosystème (clients, concurrents, salariés, utilisateurs...) qui fait consensus chez tous les champions que j'ai interviewés, comme ultime facteur clé de succès. C'est un enseignement bien utile pour les entreprises «installées» et pas uniquement pour les entrepreneurs, car cela permet d'être centré froidement sur la valeur apportée au client, en assumant pleinement le droit à l'essai, le fait de ne pas se sentir invincible et de ne pas penser avoir raison a priori. Cela paraît simple mais c'est une véritable révolution pour certains.

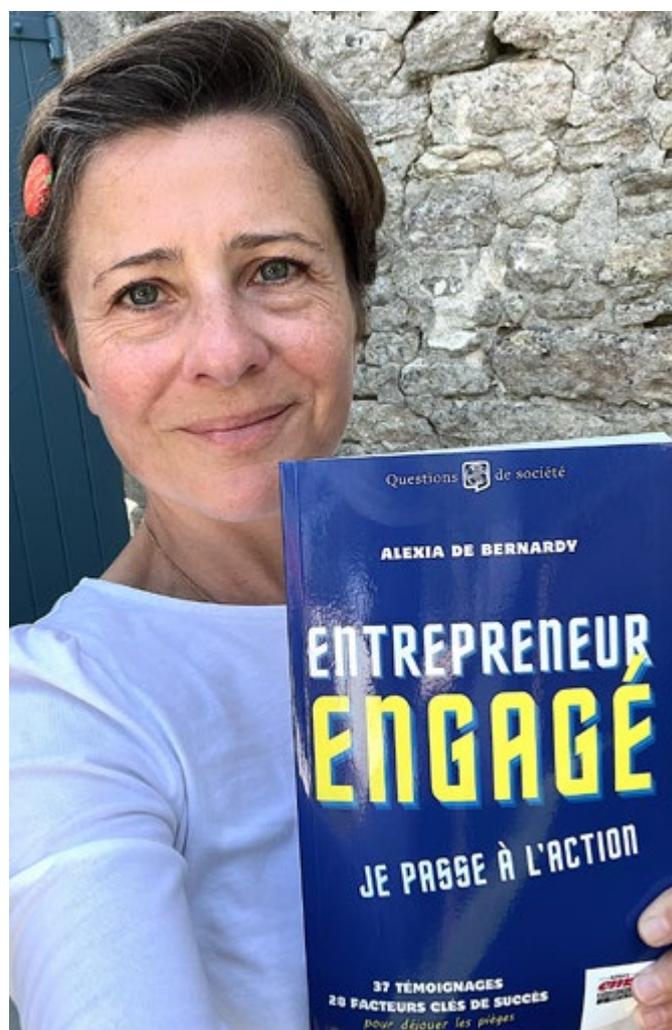
POURQUOI AVOIR ÉCRIT UN LIVRE SPÉCIFIQUEMENT SUR LES ENTREPRENEURS ENGAGÉS POUR UN MONDE MEILLEUR ?

J'ai choisi ce fil rouge car je suis moi-

même entrepreneure pour un monde meilleur depuis 20 ans (mes actions ont porté sur des sujets à impact : management, parentalité, alimentation, photovoltaïque...). J'ai constaté que les entrepreneurs qui œuvrent pour un monde meilleur ont des caractéristiques communes qui représentent de potentiels freins pour leur développement. Plus que d'autres, ils ont besoin d'aller chercher leur véritable envie, leur ambition, aussi atypique soit-elle. D'autre part, les projets pour le bien commun attirent des personnes qui ont des convictions. Or, le succès d'un tel projet est également business et chercher la rentabilité est parfois difficile, long voire malvenu, ce qui peut limiter l'accès aux financements. Un autre défi est de faire des choix pour réconcilier des objectifs qui peuvent paraître contradictoires («croissance ou décroissance ?»).

APRÈS LE LIVRE, COMMENT AUGMENTER SES CHANCES DE SUCCÈS ?

Ce livre est presque d'utilité publique, avec un prix très bas pour en faire bénéficier le plus grand nombre (16 euros en papier



et 9 euros en Kindle). Pour aller plus loin, je lance en parallèle la société ImpactUs (www.impactus.plus), une méthode et des outils boostés par l'IA, pour doubler les chances de réussite des entrepreneurs.

LES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT INNOVER ET LES RH PEUVENT-ILS S'INSPIRER DES MÉTHODES DE L'OUVRAGE ?

Les facteurs clés de succès des entrepreneurs sont finalement universels. De même que les méthodes dites «agiles» se déploient de plus en plus dans les grandes entreprises, les facteurs clés de succès des startups inspirent les entreprises sur la notion de valeur ajoutée pour le client, d'humilité face à l'utilisateur final, et d'ouverture à l'écosystème pour toujours se remettre en question. J'interviens d'ailleurs en conférence sur le sujet.

EST-CE QU'IL Y A MATIÈRE À CONTROVERSE DANS CET OUVRAGE ?

Oui, car les entrepreneurs engagés sont des artistes qui mettent souvent bien plus que leur temps de travail et leur argent dans un projet. J'aborde dans cet ouvrage la face cachée du monde des startups. La comparaison avec le sport de haut niveau ou avec le monde artistique est adaptée, aussi bien dans ses bons côtés que dans leurs faces obscures. Le lecteur partira à l'aventure, dans le fonctionnement du cerveau d'un entrepreneur, avec des réponses aux questions comme :

Qu'est-ce qui rend tenaces les plus forts ? Qu'est-ce qui empêche d'autres de passer à l'action ? Pourquoi l'entrepreneuriat est-il aussi bien une machine qui broie qu'un formidable outil de développement personnel ? Quelle est mon ambition ?

Par exemple, des statistiques montrent que les femmes visent souvent trop petit pour rester discrètes et ne pas faire de vagues. Elles montent un «petit projet» avec «une petite équipe», et font même une «petite levée de fonds». J'évoque le sujet de l'éducation des filles, et j'invite les lecteurs à se poser la question de leur propre éducation ainsi que celle de leurs enfants, sur des réflexes transgénérationnels sur les sujets de l'argent de poche, de l'incitation au dépassement de soi, de la signification de chef de famille, d'incitation au courage,

etc. sujets que certains refusent d'aborder.

En terme rédactionnel, y-a-t-il des punch line facile à retenir comme dans les précédents ? C'est ma pâte en effet, car j'aime marquer les esprits avec des expressions facile à retenir pour faire passer des messages en étant créative. Je crois que j'aurais aimé être publicitaire rien que pour le plaisir de choisir les bons mots dans ce but. Voici quelques exemples issus d'«Entrepreneur engagé : je passe à l'action» :

- «Ceux qui n'y croient pas sont priés de laisser tranquilles ceux qui essaient»
- «Soyez amoureux de votre problématique mais pas de votre offre»
- «Changer de façon de faire, c'est la pire difficulté d'un humain»
- «Simplifiez l'expérience, simplifiez les messages, simplifiez le vocabulaire et les clients vous remercieront !»
- «Si ta trésore est inférieure à ton égo, t'es mort !»
- «Le temps file six fois plus vite en startup»
- «Excel c'est pas la vie»
- «Si rien ne se concrétise en monnaie sonnante et trébuchante, en réalité vous brassez de l'air»
- «L'entrepreneur «super héros solitaire» n'existe pas.»
- «Qui sort, s'en sort»
- «A contre-courant on s'épuise, alors que dans la bonne rivière on kiff la vie»

Alexia de Bonardis

(*) : Découvrez mes autres ouvrages : «Moteurs d'engagement», «Télétravailler efficacement», «Les 130 règles d'or pour collaborer à distance» (Marabout) et tout récemment «Entrepreneur engagé» (EMS), disponible dans toutes les librairies et sur toutes les plateformes.



Michel Barabel Olivier Meier Antoine Poincaré



GREEN RH



Quand la fonction RH
fait sa révolution verte

DUNOD

L'INFORMEL

NE PAS FAIRE DE VAGUE POUR NE PAS ROMPRE L'OMERTA.



Répenser le modèle de l'entreprise

Elisabeth Provost Vanhecke
Essayiste conférencière - Systémicienne et didacticienne du travail

L'informel entre esprit d'entreprise et souffrance au travail

Lors d'un changement d'organisation dans une entreprise, il n'est pas rare de rencontrer des obstacles qui n'ont jamais été définis. Beaucoup sont même inconnus. Il s'agit notamment de l'informel. Certains l'appellent «l'esprit maison», ou la «culture d'entreprise». On pourrait penser qu'il existe là un réceptacle non manifeste d'une sorte de bien commun partagé par tous. C'est souvent le cas. On parlera alors des valeurs de l'entité dont l'expression souvent générale, fait trop fréquemment l'impasse sur leur actualisation au quotidien dans les différentes tâches tant individuelles que collectives, ainsi que dans les interactions au travail. L'écart informel entre les valeurs affichées et les valeurs vécues crée une dissidence cognitive chez les personnes qui ne comprennent pas que les principes de comportements exprimés ne soient pas ceux qui leur sont demandés dans les faits.

Autres manifestations de l'informel, les habitudes de comportements obligés, érigées en croyances non explicitées, tant leur répétition fréquente génère un autocontrôle inconscient chez l'individu ; la rumeur qui fait courir un discrédit sur un collègue ou un manager qui ne sera pas en mesure d'y répondre faute de verbalisation de ce qu'on peut lui reprocher ; les « tiroirs » secrets d'informations pas obligatoirement validées, refuges bien protégés des collègues et unique bien d'un individu qui ne possède rien d'autre dans son entreprise. Ou encore, la communication non verbale aux regards évités et aux poignées de main fuyantes adressés à une personne mise au placard dont la cause présumée et partagée par tous, n'a cependant pas été révélée au grand jour.

Au travail, une sorte de brouillard persistant et insidieux, l'informel, a recouvert les relations dont le non-dit a forgé une pensée groupale protégée par une omerta collective.

Ce type d'interrelation est particulièrement frustrante pour tous ceux qui en sont l'objet. Comment se défendre contre un ennemi invisible qu'on imagine sans pouvoir le désigner



précisément ? La résultante de cette situation se traduira par de l'anxiété, un manque de confiance en soi ou une perte de capacité pour résoudre les problèmes. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qualifiera ces événements comme susceptibles de dégrader la santé mentale de l'individu.

L'auto contrôle inconscient des comportements obligés

Des comportements sont suggérés par des actions obligées répétitives qui ne donnent plus le choix à la personne d'exprimer autrement ses capacités que par une procédure formalisée.

Pour exemple, Mathias, jeune homme tout juste diplômé d'une prestigieuse école de commerce, a été embauché par un grand compte comme commercial terrain. Son travail lui plaît. Quatre fois par jour, après ses visites aux clients et prospects, il doit ouvrir son ordinateur et remplir un reporting dont le nom très réputé ne sera pas divulgué ici. Le jeune homme n'a pas le recul nécessaire que donne l'expérience pour envisager de répondre «à sa façon» aux questions posées. Sa réponse aux interrogations journalières, impulsera un



retour numérique de données d'informations et de prescriptions qui organiseront son travail, sélectionneront les visites à effectuer chez des clients ou prescriront un planning précis de prospection. L'écart éventuel entre les injonctions formulées et le travail réalisé obligera le salarié à se justifier précisément.

Sans relation directe avec son manager, le reporting des actions instaure implicitement le contrôle informel des interventions de Mathias. Il créera autour de lui une frontière non poreuse qu'il s'interdira de franchir. Son comportement aura été régulé par l'algorithme qui aura impulsé chez lui, sans qu'il en soit conscient, une autorégulation de contrôle informelle de ses actions. Ses envies de faire différemment au programme imposé et générées par son intuition, comme aller rencontrer un client dont la visite n'a pas été prévue, ou proposer un produit qui conviendrait à son interlocuteur mais dont le référencement n'appartient pas aux promotions à lui présenter, ne lui seront pas permises.

L'auto contrôle informel et inconscient générateur d'un conflit interne

Comment dans ses conditions sa hiérarchie pourra-t-elle lui demander de faire preuve de créativité et d'initiative qui sont les bases mêmes du profil commercial, sans qu'il en ait les moyens ? La répétition programmée de ses actes, encadrés par la régulation de contrôle informelle du reporting, lui aura fait oublier son instinct de vendeur. L'auto contrôle auquel il s'obligera aura brimé son intuition. Par suite des codes informels impulsant chez le commercial un auto contrôle implicite, son poste deviendra substituable et la valeur qu'il aurait pu ajouter à son emploi, sera annihilée. Comment en serait-il autrement quand tous ses collègues obtempèrent au protocole numérique ? Dans ces conditions, sans doute préférera-t-il rester dans le «pas de vague» grégaire de ses collègues plutôt que se singulariser en osant prendre la parole pour déclarer son mal-être au travail au manager.

Si certaines personnes s'accommodent très bien de cette situation d'auto contrôle informel, d'autres comme Mathias, constateront qu'il s'est installé chez elles, une sorte de malaise indéfinissable dont elles ignorent la cause externe qui le produit, et dont elles ne savent pas identifier les raisons personnelles qui les rendent si mal à l'aise. Cette situation générera chez elles un conflit interne entre ce qu'elles voudraient réaliser pour bien exercer un métier qu'elles ont choisi et leur addiction à des comportements obligés qui contrarient la réalisation d'elles-mêmes. Ce conflit interne n'a pas de médicament. L'omerta du «pas de

vague» l'incitera à préférer une somatisation, stress ou RPS, plutôt que d'oser prendre la parole et demander de l'aide à sa hiérarchie afin de mettre fin à un mal-être qui, pour lui, ne pourra se résoudre qu'en démissionnant de son entreprise.

Pourtant, il existerait bien une alternative, celle de la stratégie de la main tendue du manager. Et si on y pensait ?

Le collectif responsable du changement des situations de travail

Plusieurs cas d'omerta ont été cités précédemment. Il en est un dont on parle peu et dont la dispersion risque de culpabiliser «à vie» la personne qui en est l'objet.

Pour exemple, celui de Bastien, agent d'une administration, délégué à la surveillance de l'entretien des routes départementales. Bastien a maintenant 50 ans. Il y a trois ans, son chef de service lui a proposé de devenir manager de son équipe. La proposition était alléchante. L'agent est papa d'une jeune fille qui rentrait à l'université en octobre, et sa femme avait dû s'arrêter plusieurs mois pour des problèmes de santé, ce qui avait généré un manque à gagner important pour le foyer. Pour ces seules raisons, Bastien a accepté le poste de manager.

L'agent avait des relations satisfaisantes avec ses collègues en tant que collègues mais pas en tant que subordonnés. Bon professionnel, régulier dans son travail, il connaissait les responsables des petites communes dont il avait la charge des routes départementales. Tout le monde, la DRH, son chef de service, ses collègues et lui-même, se sont accordés pour déclarer que le poste de manager lui correspondait bien. L'agent a donc accepté sa nouvelle fonction.

Tous avaient oublié, si jamais ils le savaient, que lorsqu'un élément de la situation de travail change, tout change. Ce fut le cas pour Bastien qui pensait retrouver dans ce nouveau poste le confort de sa posture d'employé. Certes, il disposait de nombreux atouts mais il les avait exercés en tant que subordonné. Sa fonction de manager lui imposait de contrôler ses ex-collègues, parfois de réprimander les agents des collectivités qui n'avaient pas exécuté leurs tâches en lien avec sa mission, et de travailler sur tablette numérique au cours de ses déplacements pour signaler tout incident à régulariser.

Rapidement, Bastien ne s'est pas senti à l'aise dans son nouveau rôle. Les interactions avec ses collègues se sont détériorées et celles avec les agents des communes se sont tendues. La multiplicité des tâches nouvelles non maîtrisées



l'a dépassé. Il n'en a parlé à personne, ni à son chef de service ni à sa famille.. Les plaintes et les réclamations des uns et des autres ont été portées à la connaissance de la DRH de l'institution. Ce fut pour elle une grande surprise. Compte tenu de la façon dont il avait exercé son poste d'agent, sa hiérarchie avait pensé qu'il serait à la hauteur de ses nouvelles fonctions.

Bastien fut convoqué par la DRH pour s'expliquer. Il n'a pas trouvé d'argument pour justifier ses erreurs. La direction l'a déclassé et il a repris son poste d'agent avec toutes les conséquences qu'une expérience ratée comme manager peut laisser auprès des collègues et des partenaires extérieurs. Dans l'entité, sans que personne ne lui en ait parlé, Bastien a été considéré comme un incompetent, quelqu'un en qui on ne pouvait plus avoir confiance. Il n'a pas répondu. Son silence valant acceptation, ses collègues et sa hiérarchie l'ont mis à l'écart. Une rumeur informelle de dévalorisation s'est répandue dans le collectif de travail et l'omerta a recouvert l'agent de toute son épaisseur de non-dits !

Depuis ce temps, il n'en peut plus. Il aime toujours son travail et il se sent coupable de ne pas être en mesure de le réaliser comme il le souhaiterait. Afin de résoudre ce conflit interne et éviter de somatiser, pour lui la seule porte de sortie est de donner sa démission. Il préfère abandonner les avantages de son administration et envisage de candidater dans le privé.

Le renversement de la charge de la preuve

En fait, Bastien est-il le seul responsable de la situation? Les répercussions de son changement de posture sur son identité professionnelle n'ont pas été prises en compte par sa hiérarchie. Elle a validé son expérience précédente et a supposé que les compétences transversales dont il avait fait preuve précédemment, l'aideraient à transférer son poste d'agent en poste de manager. Le paradigme de la notion de compétence envisagée comme indépendante de la situation de travail n'a pas intégré dans ce changement de poste, la nouvelle situation de travail. Personne n'a imaginé les difficultés de transfert que pouvait causer un changement de posture dans la situation de travail.

Du côté de ses ex-collègues, aucun ne lui a signalé ce qui pour eux dysfonctionnait. Il était devenu leur chef, à lui d'assumer ses responsabilités ! Les agents des communes désormais contrôlés par lui, se sont bien gardés de s'ouvrir à lui des problèmes qu'ils rencontraient. Le lien hiérarchique que Bastien exerçait sur toutes ces personnes a bloqué

la communication avec lui. Le chef d'équipe a laissé faire en étant certain que Bastien s'adapterait à la nouvelle situation. Toute une omerta s'est installée autour de l'agent qui s'est senti coupable de ne pas être en capacité d'exercer son poste.

En fait, dans les difficultés de Bastien, la responsabilité collective est convoquée par un enchaînement de causalités non dé mêlées. Le constat du gendarme, pointer la faute de l'individu étant plus facile que de se remettre en cause, chacun s'est accordé pour rapporter les erreurs du manager. Il fut l'objet d'un discrédit général informel et sa solitude lui a même fait penser parfois à des actes irrémédiables.

Dans ce cas, qui aurait été déclaré responsable? Qu'aurait décidé la commission contentieuse de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie qui statue avant la juridiction administrative sur les cas de suicides au travail ?

Pourtant, tout n'est pas fichu. Il suffirait qu'un des responsables de Bastien lui propose un entretien «pour faire le point» et engager avec lui un dialogue professionnel susceptible de révéler les causes et raisons réelles de l'échec de l'agent. Il aurait suffi à ce responsable de mettre en place une veille comportementale pour détecter en amont les difficultés de son subordonné dès qu'un changement dans son attitude serait intervenu.

Libérer la parole en toute transparence dans une relation de confiance entre cadre et employé, pointer les dysfonctionnements dès qu'ils sont repérés et proposer une solution quand il n'est pas trop tard, ne serait-ce pas là un rôle nouveau pour les managers ? Et si on y pensait ?

Conclusion aléatoire

Des chefs d'entreprises innovantes (dans le domaine du numérique ou des médias) ont compris tout l'avantage d'une interaction libérée entre tous les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ils ont brisé l'omerta et apporté de la visibilité au travail de chacun, notamment dans ses relations avec les autres. La prise de conscience de la responsabilité collective a accéléré les échanges créatifs de développement et d'innovation.

Mais quel est donc cet empêchement majeur qui, dans trop d'entreprises, bloque la parole des individus afin de trouver collectivement la solution à une erreur individuelle souvent partagée ?

L'entreprise ne serait-elle pas adulte ?

Elisabeth Frost Vanhecke



HORIZON 2030 : L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS EN FRANCE

2030, L'ÈRE DU DÉSENGAGEMENT ?
HALTE AU SPLEEN !





Une étude prospective réalisée par les étudiants de l'Executive Master RH de Sciences Po

Héritage baudelairien, nous avons parfois le réflexe spleenique facile. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit d'envisager l'engagement collaborateur de demain. Que l'avenir soit VUCA ou BANI, aucun de ces acronymes n'inspire l'optimisme... Et pourtant !

Le désengagement des collaborateurs en 2024 : de la sombre hypothèse à la triste réalité

Selon une étude Gallup de 2023, seulement 7% des employés français se considèrent engagés (ce chiffre est parmi les plus bas d'Europe). Dans un contexte de "Grande démission", "Grande Fatigue", "Démission silencieuse", "Démission bruyante", le dirigeant d'entreprise ne serait-il pas devenu le roi d'un pays pluvieux ?

L'engagement s'est donc imposé comme un défi stratégique pour les entreprises. Compte tenu des conséquences sur la rétention des talents, mais aussi sur l'attractivité et l'absentéisme, l'engagement touche directement à la performance globale des organisations. Et il l'impacte avec d'autant plus de force que le coût du désengagement serait énorme : 10 070€ par collaborateur selon une étude réalisée par Mozart consulting en 2023. Au total ce serait entre 450 et 550 milliards de dollars perdus annuellement au niveau mondial en



2023 selon Gallup. A contrario, Gallup estime que les collaborateurs engagés auraient pour bénéfices " +17% de productivité, +21% de rentabilité, +120% de retour sur investissement". Ils seraient moins sujets à l'absentéisme (-41%) ainsi qu'au turn over (-17%). En résumé, l'engagement des collaborateurs peut coûter cher ou rapporter gros à l'entreprise.

Au-delà de la performance économique, l'engagement vient également questionner la performance sociale des entreprises et à travers elle la place de l'humain dans les organisations. Et si c'était désormais à l'entreprise de s'engager envers ses salariés comme le suggèrent Gaëlle ROUDAUD et Fabienne RAVASSARD ? ("Vraiment impliquer les salariés", Vuibert, 2022).

Dès lors, l'engagement des collaborateurs est devenu un enjeu majeur de la politique RH. L'heure n'est donc plus à s'interroger sur l'opportunité de se saisir du sujet mais à trouver des solutions concrètes dans un contexte de guerre des talents.

Il ne s'agit toutefois pas d'appliquer les recettes d'hier pour construire le monde de demain. Les RH doivent ainsi trouver la voie de passage pour dépasser ces perspectives basses et lourdes, en analysant les facteurs qui impacteront l'engagement.

Les facteurs déterminants de l'engagement à l'horizon 2030 : quel podium ?

A peine le monde a-t-il été identifié comme VUCA (volatility, uncertainty, complexity et ambiguity), que le voici devenu BANI (brittle, anxious, non-linear et incomprehensible).

Les facteurs étudiés pour identifier ce nouveau monde sont connus et nombreux : politiques, sociétaux, économiques, psychologiques, technologiques, environnementaux, démographiques, contexte international. Ils pourraient se manifester dans nos vies de façons très différentes : nouvelle pandémie, catastrophe environnementale majeure, conflit armé globalisé, arrivée des extrêmes au pouvoir, innovation technologique révolutionnaire, etc.

Pour autant, bien que liés, tous ne seront pas également déterminants pour l'engagement de demain. En effet, l'analyse doctrinale et les échanges avec près de 30 acteurs de l'écosystème RH montrent que les facteurs sociétaux, psychologiques et technologiques seront ceux ayant l'impact le plus structurant sur l'engagement à l'horizon 2030.

Focus 1 : le facteur sociétal

- *Le facteur sociétal recouvre principalement les thèmes suivants : évolution du rapport au travail, montée de l'ultra-flexibilité, quête de sens, guerre des talents, rôle du manager, inclusion et diversité.*
- *Focus 2 : le facteur psychologique*
- *Le facteur psychologique concentre des sujets tels que : l'éco-anxiété et la techno-anxiété, le travail hybride, la santé mentale.*
- *Focus 3 : le facteur technologique*
- *Le facteur technologique concerne l'émergence, le déploiement et la régulation de l'IA dans la vie professionnelle et personnelle des collaborateurs.*
- *A noter qu'il conviendra aussi de surveiller le facteur démographique dont l'évolution récente a défavorablement pris de court l'ensemble des prévisions. En effet, le taux de fécondité s'établit à 1.68 enfant par femme en 2023 contre 1.79 en 2022 alors que l'hypothèse centrale de l'INSEE était un taux stable de 1.80 jusqu'en 2030.*

Les points d'attention étant identifiés, il convient désormais de s'attacher aux actions possibles.

Un collaborateur pleinement engagé en 2030, en quatre leviers

L'approche prospective est un exercice délicat tant l'avenir peut sembler vaporeux. Sans prétention prophétique, les lignes suivantes tendent à essayer de brosser à gros traits ce que pourraient être les quatre principaux leviers à mobiliser dès aujourd'hui.

Le premier axe implique une approche que l'on pourrait croire inspirée du théâtre classique en ce qu'elle invite l'entreprise à créer un environnement répondant à une unité de sens, de raison d'être et de raison d'agir. L'alignement de ces trois dimensions semble impératif pour répondre aux attentes profondes des collaborateurs présents et à venir. En effet, le décloisonnement entre les sphères personnelles et professionnelles s'accélère et la recherche de cohérence est de plus en plus prégnante.

Focus : Et le DRH dans tout ça ?

- *Une voix importante au sein des CODIR et des COMEX. En appui au dirigeant, il sera le gardien de la cohérence et de l'éthique de l'entreprise.*



Le deuxième axe concerne la gestion des compétences. La généralisation de l'IA aura nécessairement des conséquences schumpetériennes. Elle va détruire des besoins de compétences et en créer de nouveaux (qui sont aujourd'hui rares voire inexistants). Elle va aussi accélérer l'obsolescence des compétences. L'entreprise devra enfin accepter que dans un contexte de volatilité des talents, ses efforts de formation pourraient profiter à d'autres structures si elle n'arrive pas à fidéliser.

Focus : Et le DRH dans tout ça ?

- *“Skills based organisations” ? Le DRH devra porter une politique de gestion des compétences agile pour s'adapter en temps réel aux évolutions du business, sans déshumaniser l'entreprise. Il sera donc le garant de l'interface humain / IA.*

Le troisième axe traite de la confrontation des aspirations individualistes des collaborateurs au cadre collectif de l'entreprise pour créer un environnement favorisant le bien-être au travail. Cela implique une gestion des risques psychosociaux en lien avec la santé mentale, une personnalisation de la politique RH notamment sur l'organisation des temps de travail, etc.

Focus : Et le DRH dans tout ça ?

- *Un régulateur, en recherche constante du point d'équilibre dans un environnement aux fondations durablement mouvantes.*

Le quatrième levier mobilisable est l'évolution de la fonction managériale. Parce qu'il sera en première ligne sur la plupart des sujets, le manager doit évoluer en miroir avec son environnement pour ne pas être en décalage. Il sera donc plus que jamais acteur d'une fonction RH encore davantage exercée en proximité.

Focus : Et le DRH dans tout ça ?

- *Le DRH contribuera à l'évolution de la fonction managériale. Il devra redessiner les modalités de détection de potentiel, d'accompagnement et d'écoute. Repenser la politique de formation des managers... du futur.*
- *En conclusion...*

L'engagement des collaborateurs en 2030 peut donner l'impression que le DRH et ses équipes devront concilier l'inconciliable. En effet, ils devront être à la fois stratégiques et opérationnels, gérer le temps court sans oublier le temps long, favoriser l'efficacité de l'entreprise sans sacrifier le facteur humain, conjuguer individualisme et collectif de travail, innover en maîtrisant les risques, impliquer sans se déposséder, etc.



Mais halte au spleen ! Loin de constituer un horizon sombre, ce sont autant de challenges passionnants pour les professionnels de la RH. Les RH, engagez-vous !



Justine Chauvet
ustine.chauvet@sciencespo.fr



Marie Congé
marie.conge@sciencespo.fr



Marie Delpit
marie.delpit@sciencespo.fr



Valérie Saunier
valerie.saunier@sciencespo.fr



Albert Neth
albert.neth@sciencespo.fr



Benoit Maniglier
benoit.maniglier@sciencespo.fr



Catherine Palpant
catherine.palpant@sciencespo.fr



Elodie Martinho
elodie.martinho@sciencespo.fr



Jean-Marie Dolegeal
jeanmarie.dolegeal@sciencespo.fr



HORIZON 2028 : LE RAPPORT AU TRAVAIL EN FRANCE

UNE ANALYSE PROSPECTIVE DES ÉTUDIANTS DE
L'EXECUTIVE MASTER RH DE SCIENCES PO





Une étude prospective réalisée par les étudiants de l'Executive Master RH de Sciences Po

Le programme Executive Master Ressources Humaines de Sciences Po prépare des cadres du secteur privé et public à relever les défis dans le domaine des ressources humaines. Sous la direction de Michel Barabel, ce programme met l'accent sur le travail collaboratif, offrant une occasion de réflexion prospective sur les évolutions RH. Notre groupe de travail a choisi d'explorer la thématique de l'évolution du rapport au travail, dont nous vous proposons ici une synthèse en nous projetant en 2028.

Les définitions doloristes du travail, partant de l'étymologie consacrée - et contestée - selon laquelle la notion de «travail» trouverait son origine dans le mot latin «tripalium», désignant un instrument de torture, dominent le champ politique et économique. Or cette représentation ne permet pas d'envisager le travail dans une société notamment confrontée à la crise climatique et profondément bouleversée par la révolution du numérique. En outre, elle ignore la complexification du rapport au travail.

Considérant que le rapport au travail est le résultat de la confrontation entre les représentations d'un individu, ses attentes, ses valeurs et ses expériences, ce lien est en perpétuelle évolution. Les mutations des dernières décennies pourraient être qualifiées de révolution copernicienne. La valeur travail ne constituerait plus le centre de gravité de la vie d'un individu («je vis pour travailler») mais serait désormais un élément de son existence («je travaille pour vivre») replacé comparativement à d'autres valeurs de bien-être, d'équilibre de vie, d'accomplissement de soi... («je travaille bien, pour bien vivre»).

Selon l'Ifop (Le rapport des Français au travail, 2022), «les Français affirmant que la place du travail est très importante est passée de 60% en 1990 à 24% en 2021». Paradoxalement, le renforcement des incertitudes et les différentes crises viennent alimenter un besoin de sécurité, notamment recherché à travers le travail.

Cela interroge de manière très opérationnelle les DRH sur des sujets du quotidien comme peuvent l'être ceux du lieu et du temps de travail. Nous proposons donc de considérer



le rapport au travail comme la manière dont un individu perçoit son emploi, interagit et se comporte professionnellement. Ce rapport est variable selon des facteurs endogènes (éducation, formation, culture, expériences collaborateurs, événements personnels...) et des paramètres exogènes (environnement et conditions de travail, révolution numérique, évolutions sectorielles...).

Les changements socio-économiques majeurs des dernières années complexifient et impactent fortement le rapport au travail. Pour le comprendre, nous avons interrogé 22 experts du sujet : DRH, dirigeants d'entreprise, sociologues, psychologues, juristes, responsables politiques. Pour pouvoir considérer, comme Jean-Claude Legrand, DRH de L'Oréal, que le télétravail est «une volonté tendancielle forte mais que cela distend les liens humains car se voir est essentiel» et que «les salariés aspirent à plus de flexibilité, à du sur-mesure» ; ou d'envisager, comme Pia Hernandez, DRH de Safran Landing Systems, que l'on «trouve de moins en moins de gens qui n'ont envie que de travailler. Les gens veulent travailler et vivre leur vie» ; comme Jean-Emmanuel Ray, Professeur émérite de droit à l'université Paris I – Sorbonne, «les jeunes veulent la sécurité du salariat et la flexibilité du travail indépendant» ... il nous a été nécessaire de poser un regard holistique sur différents facteurs impactant l'évolution du rapport au travail.

Ainsi, nous envisageons une société française en 2028, dont la population n'aura pas augmenté, sera multigénérationnelle, avec des actifs des générations X, Y et Z. Ils seront davantage centrés sur leur vie personnelle et la place des collectifs de travail poursuivra son érosion. Selon une étude de la Fondation Jean Jaurès, «ces éléments permettent de renforcer l'idée qu'une étanchéité entre sphères professionnelle et personnelle peut être salutaire et légitime». Dans ce contexte, la révolution numérique avec le développement de l'intelligence artificielle interroge également le rapport au travail. Comme l'explique Vincent Récamier, Head of IA chez Christian Dior Couture, «La place de l'homme face à la machine doit être anticipée.» En présence d'inflation et de la persistance de métiers en tension, les politiques publiques devront stimuler la reprise, tout en tenant compte de l'enjeu environnemental. Les entreprises devront également s'adapter pour attirer et conserver l'engagement des salariés.

Néanmoins, il n'est pas certain que les échéances électorales conduisent à une rupture majeure dans les politiques économiques et sociales, accentuant ainsi le décalage avec les aspirations en matière de rapport au travail. Au niveau international, le retour des conflits de

haute intensité en Europe confirme l'évolution de la conflictualité où le continuum paix-crise-guerre est désormais remplacé par les états : compétition, contestation, affrontement.

Toutes ces évolutions ne sont pas neutres sur la santé psychologique des salariés. Mélanie Cagniard, DRH de Médecins sans frontières considère que cela doit faire «l'objet d'une vraie réflexion avec une politique de prévention du stress, la mise en place de support psychologique avec le souci d'appliquer équitablement ces dispositions issues d'avancées conventionnelles».

Il nous semble que ces éléments conduisent vers un monde d'incertitudes, de retour à l'individu et d'ultra-flexibilité. À partir de nos analyses, nous avons imaginé trois scénarii. Les deux premiers sont extrêmes, explorant respectivement le rôle de "L'intelligence artificielle au service de l'humanité" et les conséquences d'une crise environnementale : " La maison brûle !" Le scénario que nous jugeons le plus probable, "Un job à la carte", est celui d'un monde imprégné d'incertitudes, où l'individu occupe une place centrale, où une flexibilité forte caractérise les modes de travail.

À partir de là, nous avons imaginé un plan d'action RH stratégique et opérationnel, pour créer un environnement dynamique et interactif. Nous avons notamment proposé l'introduction de pratiques RH novatrices et d'une plus grande flexibilité dans le choix des avantages. Cette approche permettrait aux salariés de personnaliser leur environnement professionnel en fonction de leurs besoins individuels. Notre objectif a été de façonner activement l'avenir de l'entreprise en mettant l'accent sur l'expérience des collaborateurs. C'est également ce qui ressort de nos entretiens avec les experts considérant souvent, comme Laëtitia de Montgolfier, DRH de Lidl, que «le manager doit faciliter, accompagner et individualiser. L'individualisation s'applique à tous et ne se limite plus qu'à la population cadre. Les process collectifs cela fonctionne moins bien.»

Le législateur a contribué à cette individualisation du travail, par exemple à travers le forfait jour ou en favorisant l'émergence du travail indépendant. L'innovation managériale RH doit permettre de réussir à inclure cette logique d'individualisation, voire d'hybridation des statuts dans un canevas législatif et de dialogue social qui reste par définition plus collectif.

Loin d'un regard générationnaliste simpliste, la fonction RH de demain devra mieux prendre en compte le vieillissement de la population active et les caractéristiques complexes des nouvelles générations. Si les analyses





et entretiens, ou l'étude récente de l'APEC «Rapport au travail des actifs de moins de 30 ans», s'accordent à aller contre le cliché d'un désengagement généralisé, ils soulignent également la nécessité d'un travail de compréhension et d'accompagnement pour aller vers de nouvelles formes de management et de gestion RH. Karen Jouve, spécialiste de l'IA et des technologies chez Door 3 - Web consulting affirme à ce titre que «Les jeunes générations veulent également de la flexibilité pour pouvoir avoir une activité d'entrepreneuriat en parallèle d'être salariés. Les entreprises ne sont pas forcément prêtes ou adaptées.»

Pour sortir d'une lecture manichéenne du rapport au travail, cet article invite finalement à envisager l'avenir du rapport au travail sous un angle plus complexe. Si le rapport au travail est bien un sujet crucial pour notre fonction, il ne supporte ni analyse simpliste ni solution évidente.

Créatifs sur nos scénarii et notre lecture de l'environnement, nos propositions de pratiques RH nouvelles sont restées quant à elles relativement peu disruptives. Dix à réfléchir sur le sujet, nous trouvons au départ que cela faisait beaucoup et pourtant... Mieux comprendre le rapport au travail et impulser l'innovation ne peut s'envisager que dans l'intelligence collective. Comme l'affirme Laurent Uberti, CEO de Foundever, «Le DRH de demain devra se concentrer sur le développement des collaborateurs, leur

donner les moyens d'être mieux dans leur poste dans une logique d'empowerment. Il devra être la voix de cette réalité : les gens c'est la valeur numéro 1. Et donc trouver comment rendre les gens acteurs.» Cela ne peut se faire sans considérer cette question du rapport au travail. Nous proposons quelques pistes qu'il s'agira de creuser :

- *Le besoin de flexibilité nécessitera adaptation. Dans ce contexte, les managers de proximité devront être formés et accompagnés pour gérer au mieux les besoins de chaque membre de leur équipe tout en maintenant le collectif.*
- *Pour maintenir une cohésion entre les citoyens, notamment avec les salariés postés qui ne pourront profiter de la flexibilité offerte à d'autres, il sera nécessaire de réfléchir à des formes de compensation.*
- *Enfin, la nécessité de réévaluer individuellement la place du travail dans sa vie est intimement liée à des conditions de travail jugées dégradées depuis les années 1990. S'intéresser au contenu du travail, au développement des compétences, à l'autonomie des salariés et à leur bien-être, est certainement un investissement gagnant pour les entreprises.*



Marielle Alonso
marielle.alonso@sciencespo.fr



Guillaume Conraud-Bianchi
guillaume.conraudbianchi@sciencespo.fr



Antoine Kempf
antoine.kempf@sciencespo.fr



Christelle Laguerre
christelle.laguerre@sciencespo.fr



Cécile Lesbre
cecile.lesbre@sciencespo.fr



Maëlle Machat
maelle.machat@sciencespo.fr



Céline Ollier
celine.ollier@sciencespo.fr



Morgan Oyaux
morgan.oyaux@sciencespo.fr



Pascale Taillardat
pascale.taillardat@sciencespo.fr



Alexandre Verger
alexandre.verger@sciencespo.fr



LU POUR VOUS

FAOUZI SEBOUAI

Trajectoire

Deviens qui tu es



Folo-Me

DIVERSITÉ & INCLUSION : LA TRAJECTOIRE INSPIRANTE DE FAOUZI SEBOUAI

Le 28 août 2024 marque la sortie de Trajectoire, un livre poignant et inspirant, écrit par Faouzi Seboui, Directeur Associé d'Engagement & Performance, cabinet de coaching spécialisé dans le développement des collectifs.

Dans cet ouvrage autobiographique, Faouzi Seboui partage son incroyable parcours de vie, façonné par la courage et la combativité à la suite d'un accident à l'âge de 15 ans qui le laissera avec un handicap physique à vie. Ce témoignage est bien plus qu'un simple récit de survie; c'est une ode à la résilience, au dépassement de soi, et à la capacité humaine de transformer l'adversité en force.

Né à Créteil en 1970 de parents algériens, Faouzi Seboui grandit en banlieue parisienne au sein d'une grande fratrie de 11 enfants. Sa vie bascule en 1986 lorsqu'un accident de la route détruit ses rêves de devenir footballeur professionnel. Ce moment charnière devient

pour lui l'occasion de réorienter sa vie, de cultiver une force intérieure insoupçonnée, et de se découvrir une volonté de fer.

Dans Trajectoire, Faouzi Seboui revient sur les années de rééducation qui ont suivi son accident, marquées par des épreuves physiques et émotionnelles. Chaque petit progrès est devenu une victoire sur l'adversité, renforçant sa détermination à surmonter les défis imposés par la vie. Le livre illustre parfaitement comment la résilience, cultivée jour après jour, peut propulser vers des succès inattendus.

Outre les aspects de sa reconstruction, Trajectoire est également une réflexion profonde sur la diversité et l'inclusion, des valeurs que Faouzi Seboui a portées tout au long de sa vie professionnelle. Après des débuts difficiles, notamment en raison de son handicap et de ses origines, il a su gravir les échelons pour rejoindre le groupe Essilor, où il a œuvré pendant près de 25 ans. Son engagement précoce dans le milieu associatif, son expatriation au Maroc, et les actions humanitaires qu'il y a menées sont autant de chapitres qui illustrent son désir de donner aux autres, de partager son expérience pour inspirer et aider.

À travers ce livre, Faouzi Seboui transmet un message puissant : il est possible de transformer une épreuve en force motrice. Trajectoire se veut un récit optimiste et l'affirmation d'une double certitude : on a besoin de l'autre pour grandir, et de la différence pour s'enrichir. Chaque instant vécu dans la joie peut devenir une source d'inspiration pour les autres. Il invite ses lecteurs à voir la différence non pas comme une barrière, mais comme une richesse, et à comprendre que la clé du succès réside dans la capacité à croire en soi et à persévérer.

A l'occasion de la sortie de ce livre, Faouzi Seboui propose aux entreprises et à leurs salariés de partager son expérience et sa perspective unique sur les sujets de diversité et d'inclusion.

Faouzi Seboui 



MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeurs de la publication

et rédacteurs en chef
Michel Barabel et François Geuze

Rédacteurs en chef honoraire

André Perret

Comité de rédaction

Aude Amarrurtu, Marie Peronnau,
Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut, Brigitte Taschini
et Irène Virapin

Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet,
Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.e-rh.org

Community Management

Julien Meier

Webmaster

Mickael Martel

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue «MAGR RH » 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

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.e-rh.org

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.e-rh.org

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

[HTTP ://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)

BUT BACHELOR LICENCES MASTERS INGENIEURS MASTERES

L'apprentissage du supérieur révèle les goûts et talents

Vous recherchez un.e apprenti.e ?
Contactez-nous : accompagnement@formasup-hdf.org



Appel au vote

Vous avez été nombreux à suivre le Mooc « Loi Avenir professionnel : de la formation au développement des compétences ».

Renouvelez l'expérience et participez au choix du thème de notre prochain parcours digital ! Un parcours pédagogique, ludique et interactif qui réunira les meilleurs experts. Il vous donnera toutes les clefs pour comprendre et accompagner les transformations RH de votre organisation.

Merci de votre participation les équipes du MagRH et de A Savoir Egal

Choisissez le thème du prochain parcours digital du Mag RH et d'A savoir égal parmi ces propositions :

- QVCT : comment prendre soin de ses collaborateurs quand tout s'accélère
- Innovations RH, les conditions de la réussite
- Rémunération et avantages sociaux, Merci Patron ?
- Faire de l'intergénérationnel un levier d'engagement
- Autre : _____

Pour voter, cliquez sur cet appel au vote

