

1, 2, 3 ... FORMEZ!



état de l'art

Réforme, place et rôles des acteurs de la formation. La formation change ...,

innovations

Innovations pédagogique, EdTech, l'avenir est pavé de bonnes intentions

pratiques

Dans les faits comment cela est en train de changer ? quelles leçons en tirer ?



SOMMAIRE

MAGRH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

SOMMAIRE

AVANT PROPOS

LA FORMATION ICI ET AUJOURD'HUI

1. [Editorial - Evoluer](#)
2. [Ceci n'est pas une n-ieme réforme](#)
3. [Donner vie aux nouveaux droits à la formation](#)
4. [Agir sur le travail pour favoriser le développement des compétences](#)
5. [Qu'est-ce que la CFTC espérait de la réforme ?](#)
6. [Interview vidéo, Olivier PONCELET, FFP](#)
7. [Faciliter !](#)
8. [Ce que la réforme change pour nous ...](#)
9. [Etat des troupes ?](#)
10. [Le marché de la formation va-t-il vivre ce qu'à vécu le secteur des médias ?](#)
11. [Evolution du concept de formation](#)
12. [Formation & Travail](#)
13. [La formation en situation de travail](#)
14. [Que l'AFEST commence !](#)
15. [Qualité & Certification, vers la mesure de l'impact de la formation](#)
16. [Evaluation de la formation, impacts de la réforme, pratiques actuelles et défis à venir](#)

INNOVATIONS

1. [Editorial - De la formation à l'apprenance](#)
2. [Digital Learning, révolution ou exhumation pédagogique ?](#)
3. [Donner de la vie en formation passe-t-il par le digital ?](#)
4. [Ed-Tech, welcome to the jungle](#)
5. [Et si la formation par les pairs était la grande révolution attendue dans les organisations ?](#)
6. [Mooc of the year](#)
7. [Pour une renaissance systémique de la création](#)
8. [L'innovation radicale pour un meilleur avenir](#)
9. [Quand une organisation construit ses connaissances comme un bien commun](#)
10. [Comment l'approche créative transforme les usages pédagogique ?](#)
11. [Pleine conscience et apprentissage](#)
12. [Neurosciences et sciences de l'éducation au service de l'innovation en formation des adultes](#)
13. [L'innovation pédagogique dans le BTP](#)
14. [Innovation en formation au CNFPT](#)

LA MISE EN PRATIQUE

1. [Editorial - De grands enjeux](#)
2. [6 clefs pour l'environnement du learning et ses évolutions](#)
3. [Formation professionnelle : A nouveaux enjeux, nouvelles solutions](#)
4. [Nous sommes à la croisée des chemins](#)
5. [Pour un marketing de la fonction formation](#)
6. [La formation dans notre environnement doit être sur-mesure](#)
7. [EDF, c'est déjà demain](#)
8. [Learning Company... parce que nous le valons bien](#)
9. [Rien ne sera plus comme avant](#)
10. [Diversifier : embarquer pour un beau voyage](#)
11. [Former tous les collaborateurs sinon rien](#)
12. [Nous avons enfin les moyens de rendre l'entreprise apprenante.](#)

RUBRIQUE A BRAC

1. [Développer et mettre en oeuvre les compétences](#)
2. [Développez l'engagement de vos collaborateurs](#)
3. [Voyage d'un DRH au Canada](#)
4. [A travers le monde d'après](#)
5. [La mouche du coach](#)
6. [Le cône de DALE](#)
7. [Business as usual pendant la révolution digitale](#)
8. [RH et Créativité un tandem nécessaire](#)
9. [WebTV](#)
10. [Le tribunal des flagrants délires RH](#)
11. [Les RH Hackent le Digital](#)

AVANT PROPOS





Formez... vos bataillons...

Si vous vous dites « formation, formation... » en sautant comme des cabris... c'est qu'il vous manque un épisode. Ce qui s'est passé l'année dernière la loi du 5 septembre 2018 est tout, sauf anodin. On avait déjà parlé de changement de paradigme en 2014, aujourd'hui il suffit de lire le titre de la loi : « avenir professionnel » en résumé, ou « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » en plus détaillé, et l'on aborde de plein fouet cette transformation : l'individu n'est plus « acteur » de sa formation, mais « acteur » de son devenir professionnel et des compétences associées. Le dossier que nous vous présentons dans ce numéro « collector » du MagRH aborde le sujet sous trois aspects : la loi et ses conséquences, ses avancées et ses interrogations... puis un chapitre entier sur l'innovation, qui est à la fois la source et la quasi finalité de cette nouvelle approche du sa-

voir et de l'apprentissage, et enfin dans un troisième temps, la mise en œuvre dans les entreprises.

Nous entrons dans un nouveau monde de « la formation », rien n'en sort indemne. Les acteurs, les institutionnels, le financement, les outils... ne reste qu'une partie identique au monde d'avant : l'individu, qu'il soit en recherche d'emploi ou salarié, et c'est bien lui sur les épaules duquel repose le succès ou l'échec de cette réforme. Et c'est à nous de savoir si nous pouvons le mettre dans une situation favorable à cette transformation, à cette métamorphose.

Le nombre des contributions dont nous disposons pour ce numéro en ferait un numéro collector certes, mais compliqué à lire. Nous avons donc décidé de profiter de la proximité du numéro suivant qui portera sur les « compétences » pour dispatcher les articles sur ces deux supports. Rien de perdu, bien au contraire...mais cette affluence indique bien l'importance de l'enjeu pour nos entreprises et pour les salariés. Maintenant, la sortie de ce numéro du MagRH correspond à la traditionnelle période des vœux de nouvel an. L'équipe de rédaction mais aussi l'ensemble des contributeurs de ce numéro se joignent à moi pour vous souhaiter une année 2019 riche d'expériences diverses, d'acquisitions de connaissances, de situations d'apprentissage auprès de vos pairs, mais aussi de vos amis, bref de ces circonstances qui, une fois reconnues, permettent d'être demain, un peu plus grand qu'aujourd'hui.

Le MagRH va entrer dans sa deuxième année. Fort de ses 85 000 lecteurs, il va grandir lui aussi, poussé par une motivation sans équivoque : votre satisfaction et la conscience qu'il est un outil qui doit vous permettre de vous enrichir.

Bonne année à vous toutes et tous...diffusez autour de vous, et bonne lecture.

André PERRET

Rédacteur en chef MagRH

LA FORMATION ICI ET AUJOURD'HUI

MAGRH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

ÉDITORIAL ÉVOLUER...

Michel YAHIEL

Directeur des retraites et de la solidarité
Caisse des Dépôts & Consignations



La loi du 5 septembre 2018 instaure une réforme de la formation professionnelle qui se traduit - quelles que soient les appréciations portées sur le fond, notamment en termes de responsabilités des différents acteurs- , par un indiscutable changement de paradigme.

Pour s'en tenir à deux sujets, on citera d'abord la création de France compétences, qui vient combler une série de lacunes préexistantes, en dépit des résultats obtenus par les diverses instances dont elle va prendre la suite : en renforçant ainsi la régulation du secteur et son « contrôle qualité, les pouvoirs publics répondent à un besoin depuis longtemps répertorié, notamment par les corps de contrôle.

Ensuite, le « nouveau » compte personnel de formation, qui doit se traduire en octobre 2019 par la mise à disposition de tous les salariés et demandeurs d'emploi d'une application leur permettant de mener leur projet de bout en bout et « sans couture ». Confié à la Caisse des dépôts, qui avait déjà développé le CPF originel, ce pari technique est aussi un double défi : « culturel », à l'égard de l'écosystème de la formation et singulièrement

des prestataires qui se voient proposer une place de marché inédite ; sociale, puisque l'autonomie de l'usager ne doit pas déboucher sur l'isolement numérique des plus fragiles, d'où l'impératif d'un accompagnement efficace.

Dans un contexte de prise en conscience d'une véritable guerre des compétences à l'échelle mondiale, la mobilisation du« PIC » et des 15 milliards qui lui sont attachés, va permettre de donner corps à cette priorité, de sorte que le nouveaux outils créés par la loi se mettent en place dans un terrain favorable. Chacun voit bien qu'à tous les niveaux (entreprises, partenaires sociaux, régions, service public de l'emploi, OPCA/OPCO, organismes de formation...) les modes opératoires vont devoir s'adapter à cette nouvelle donne : en dépit d'inévitables incertitudes face à une évolution d'une telle ampleur, on aurait mauvaise grâce à nier que le jeu en vaut la chandelle.

Michel YAHIEL



CECI N'EST PAS UNE ÉNIÈME RÉFORME !

Claire Van Campo et Cyril Parlant,
Avocats du Pôle Economie de la Connaissance
Cabinet Fidal

Entre 2003 et 2018, pas moins de quatre accords nationaux interprofessionnels sur la formation et quatre lois ont modifié le droit de la formation. Et à chaque fois, la doctrine et les spécialistes ont pu dire qu'il s'agissait d'une « nouvelle » réforme de la formation. Alors, en quoi celle-ci est-elle si particulière ?

Pour le comprendre, il est proposé de décrypter les nouvelles dispositions de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel en prenant différents points de vue, celui de l'individu apprenant celui de l'entreprise, celui du jeune alternant.

Du point de vue de l'individu ou de l'apprenant

Le titre de la loi est sans équivoque : la liberté de choisir son avenir professionnel s'appliquera bien à la personne, l'actif ou l'inactif qui a été en activité, qu'il soit salarié, indépendant ou demandeur d'emploi.

Plusieurs dispositions témoignent de cette liberté réelle : la monétisation du CPF (annoncé par le gouvernement dès avril 2018) et l'application CPF qui permettront un achat direct par le consommateur de formation (1).

Le travailleur indépendant n'est pas en reste (2) et il va également se former, comme le peut aussi le bénévole au titre des activités déclarées au sein de son compte d'engagement citoyen CPF-compatible.

Le demandeur d'emploi, par la mobilisation d'une partie majeure de l'affectation des ressources de la nouvelle contribution unique à la formation, pourra, plus qu'avant, profiter de cette période pour se former.

Ainsi, sauf agent de la fonction publique (3), toute personne, quel que soit son statut, a accès, par l'alternance et le CPF (qui deviennent incontestablement les deux dispositifs pédagogiques et financiers pivots de l'individu), à la formation et peut se former sans aucun coût pédagogique à sa charge.

Mais la liberté de choisir son avenir professionnel ne se réduit pas à l'autonomie financière : à notre sens, cette réforme est plus ambitieuse ! Il s'agit aussi de donner les moyens, soutiens, informations, conseils, en amont de la formation, pour mieux accompagner et cibler le projet professionnel.



Plusieurs nouvelles mesures concourent à cette finalité parmi lesquelles :

- La refonte du conseil en évolution professionnelle (CEP) qui fait (enfin !) l'objet d'un financement dédié (4) avec des nouveaux opérateurs régionaux qui accompagnent la personne pour formaliser le projet d'évolution et de formation en lien avec les besoins du territoire et de l'individu,
- L'accompagnement obligatoire par le CEP pour les demandeurs d'emploi et les démissionnaires (5),
- La mise en place du CPF de transition professionnelle (en remplacement du CIF) avec l'appréciation par la commission paritaire interprofessionnelle régionale (ex Fongecif et OPACIF) de la pertinence du projet de transition professionnelle (6)

- L'information de l'entreprise lors de l'entretien bienal sur le CEP et sur les modalités d'activation du CPF (7 article L.6315-1 nouveau),
- La capacité pour le titulaire du CPF de solliciter des abondements pour financer son projet de formation (8).

Ainsi, de nombreux moyens sont mis à disposition des personnes pour choisir la trajectoire professionnelle la plus adaptée.

Cette réforme instaure aussi un système plus égalitaire, plus prédictible et moins aléatoire en ce qui concerne les deux dispositifs du CPF et de l'alternance.

Pour le CPF, c'en est terminé de l'accès à la formation différenciée d'une région à l'autre, d'un « statut » à l'autre (demandeur d'emploi ou salarié) ou d'une convention collective nationale à l'autre : les trois listes d'inscriptions des certifications éligibles au CPF (nationale interprofessionnelle, régionale interprofessionnelle et nationale de branche) sont supprimées. Ainsi, l'accès au CPF n'est plus défini et conditionné par les acteurs paritaires de l'écosystème (9).

De la même manière, les prises en charges des contrats de professionnalisation et d'apprentissage seront définies par les partenaires sociaux, au niveau des branches, en fonction des certifications visées. CFA.

Tous les salariés, dès lors qu'ils travaillent à mi-temps ou plus auront la même alimentation annuelle du CPF à hauteur de 500 ou de 800 euros (11).

Il n'est donc plus question qu'un même nombre d'heures de formation acquises au titre du CPF puisse faire l'objet d'une prise en charge variable selon le statut (actif ou inactif), selon la branche ou selon les disponibilités financières du tiers financeur.

Du point de vue des entreprises

Les deux obligations principales de l'entreprise à savoir d'une part, l'obligation d'employabilité de l'employeur qui doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi (12) et d'autre part, l'obli-

gation de participation à l'effort financier de la formation, demeurent. Ces obligations sont en principe inchangées.

Mais la posture de l'entreprise vis-à-vis de la formation est profondément remaniée, notamment pour les entreprises de taille intermédiaire.

Par l'effet de l'abaissement du seuil de la mutualisation asymétrique qui crée une solidarité financière entre les entreprises de 50 salariés et plus et les autres (13), désormais, le nouveau plan de développement des compétences des entreprises de plus de 50 salariés ne pourra plus être financé par les fonds mutualisés de la formation professionnelle.

Toutefois, ni les versements volontaires, ni les contributions conventionnelles des branches ne sont remises en cause en matière de financement extra-légal.

Dans ce nouveau contexte, plusieurs possibilités s'offrent à ces entreprises moyennes ou grandes : soit investir davantage sur leurs fonds propres, soit réduire le coût de leur investissement, soit former différemment.



Pour cela, il est notamment possible de :

- Créer un nouveau rapport avec les prestataires de formation et/ou envisager le développement des organismes ou CFA internes,
- Recourir aux nouvelles modalités pédagogiques de la formation à distance et la formation en situation de travail qui sont aujourd'hui reconnues au même titre que la formation présentielle (14)
- Ou encore réfléchir à de nouveaux parcours pédagogiques (15).

A l'inverse, l'entreprise de moins de 50 salariés pourra bénéficier des fonds mutualisés pour développer sa politique de formation, bénéficier de l'accompagnement de son opérateur de compétences (16) et obtenir les services de proximité de l'OPCO sur l'ensemble du territoire, base de l'agrément de l'opérateur (17).

A notre sens, cela pourrait également pousser les entreprises à mettre en place des parcours de formation et d'évolution professionnelle en synergie ou en complémentarité entre PME et entreprises de grande taille au sein d'une même branche professionnelle.

S'agissant de l'entretien professionnel biennal, il est rendu plus pragmatique : possibilité par l'accord collectif de modifier sa périodicité, capacité de le tenir à une date antérieure à la reprise du poste (18).

Les entreprises de plus de 50 salariés sont également incitées à former pour favoriser la progression professionnelle. En effet, désormais, la sanction du bilan d'étape à six ans versés sur le CPF, en plus des entretiens, est encourue si aucune formation dite « non obligatoire » (19) n'a été réalisée dans la période de six ans.

Par ailleurs, le plan de formation devient le plan de développement des compétences. C'est donc une notion plus large que celle de la formation et il appartient aux entreprises de s'en saisir.

Soulignons que le bilan de compétences, l'accompagnement à la VAE et l'action de formation par l'apprentissage entrent, à côté de l'action de formation, dans la nouvelle définition des actions concourant au développement des compétences (20).

De la même manière, le rapport entre le temps de travail, le temps de production et le temps de formation est bouleversé : la formation en situation de travail n'interdit pas un peu de production même si ce n'est pas l'objectif et l'accord collectif d'entreprise pourra déterminer le cadre et les limites des formations hors temps de travail (21).

Du point de vue des jeunes et de l'alternance

Les partenaires sociaux de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 avaient introduit le concept de la professionnalisation notamment pour

LA NOUVELLE LOI
SUR LA FORMATION
ÇA VOUS PARLÉ ?



PAS TROP C'EST POUR ÇA QUE
JÉ ME SUIS INSCRITE
À UNE FORMATION LONGUE
SUR LA NOUVELLE LOI.



renforcer la différence avec l'apprentissage (relevant de la formation initiale) pour ce nouveau dispositif succédant au contrat de qualification.

Mais aujourd'hui, à analyser les deux concepts et deux contrats, la sacro-sainte distinction entre la formation professionnelle continue et la formation professionnelle initiale s'estompe un peu plus. En outre, le concept de la professionnalisation disparaît au profit de celui de l'alternance.

En effet :

- la contribution unique à la formation et à l'alternance regroupe la taxe d'apprentissage et la contribution à la formation professionnelle (22), témoignant d'un mouvement centrifuge de la formation professionnelle,
- les branches ne peuvent plus doter les CFA d'une partie de la section professionnalisation,
- La période de professionnalisation est supprimée et remplacée par la reconversion ou la promotion par l'alternance des salariés en CDI (23),
- Le bilan de compétences, l'accompagnement à la VAE et l'action de formation par l'apprentissage entrent, à côté de l'action de formation, dans la nouvelle définition des actions concourant au développement des compétences (24),
- Les CFA sont soumis, à quelques exceptions près, au même régime de création et de fonctionnement que celui des organismes de formation, ce qui laisse présager des passerelles naturelles entre prestataires et CFA (25),
- L'apprentissage a pour finalité l'insertion et ce n'est plus une fin de parcours mais une étape qui peut s'articuler avec une formation complémentaire (26).

Gageons que les jeunes, par la modification profonde du système de financement de l'apprentissage et la libéralisation de l'offre d'apprentissage qui n'est plus soumise à la contractualisation avec la région (27), pourront s'insérer plus facilement dans le monde du travail.

Au final, très peu de dispositions sont restées strictement à l'identique et tous les acteurs sont concernés par la mise en œuvre de la nouvelle société de la compétence: les décrets viendront préciser ces nouveaux horizons. Il n'en demeure pas moins qu'un nouveau pouvoir d'achat est créé pour la personne et ce pouvoir d'achat est dédié au long terme : l'employabilité.

Reste à savoir si les entreprises vont s'emparer des nombreuses possibilités qui sont offertes de dialogue social (individuel ou collectif) et de co-construction ou d'accompagnement des salariés à l'élévation du capital humain de la compétence (28).

Claire Van Campo et Cyril Parlant,

Annotations

*Extraits du Code du travail
en application de la loi
pour la liberté de choisir son avenir professionnel*

1 - Nouvel article L. 6323-8

Chaque titulaire d'un compte a connaissance du montant des droits inscrits sur son compte et des abondements dont il peut bénéficier en accédant à un service dématérialisé gratuit. Ce service dématérialisé donne également les informations sur les formations éligibles. Il assure la prise en charge des actions de formation de l'inscription du titulaire du compte aux formations jusqu'au paiement des prestataires (...).

2- Nouvel article L. 6323-25

Les droits à formation inscrits sur le compte personnel de formation des travailleurs indépendants, des membres des professions libérales et des professions non salariées, de leurs conjoints collaborateurs et des artistes auteurs sont financés (...).

3 -Nouvel article L. 6131-1

Les employeurs concourent, chaque année, au développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage (...).

II.-Le I ne s'applique pas à l'Etat, aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics à caractère administratif.

4- Nouvel article L. 6331-4

La contribution (...) est versée à France compétences et est dédiée au financement : 1° De l'alternance ; 2° Du conseil en

évolution professionnelle pour les actifs occupés du secteur privé (...).

5 – Nouvel article L. 5422-1-1

Pour bénéficier de l'allocation d'assurance au titre du II de l'article L. 5422-1, le travailleur salarié demande, préalablement à sa démission, un conseil en évolution professionnelle (...).

6 – Nouvel article L. 6323-17

Le projet est présenté à la commission paritaire interprofessionnelle régionale mentionnée à l'article L. 6323-17-6. Cette commission apprécie la pertinence du projet et du positionnement préalable prévu à l'article L. 6323-17-1, instruit la demande de prise en charge financière et autorise la réalisation et le financement du projet (...).

7 – Nouvel article L.6315-1

Tous les six ans, l'entretien professionnel mentionné au I du présent article fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation autre que celle mentionnée à l'article L. 6321-2, son compte personnel est abondé dans les conditions définies à l'article L. 6323-13.

8 – Nouvel article L. 6323-4

Lorsque le coût de cette formation est supérieur au montant des droits inscrits sur le compte ou aux plafonds respectivement mentionnés aux articles L. 6323-11, L. 6323-11-1, L. 6323-27 et L. 6323-34, le compte peut faire l'objet, à la demande de son titulaire, d'abondements en droits complémentaires (...).

9 - Article L6323-16 supprimé

Les formations éligibles au compte personnel de formation sont les formations mentionnées aux I et III de l'article L. 6323-6. Sont également éligibles au compte personnel de formation les formations mentionnées au II du même article qui figurent sur au moins une des listes suivantes (...).

10 – Nouvel article L6332-14

A paraître : critères et montant des modulations pouvant intervenir sur les niveaux de prise en charge fixés par les branches

.-L'opérateur de compétences prend en charge 1° Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation au niveau de prise en charge fixé par les branches (...).

Ce niveau est déterminé pour les contrats d'apprentissage en fonction du domaine d'activité du titre ou du diplôme visé.

11- Nouvel article L. 6323-11

Le compte du salarié ayant effectué une durée de travail supérieure ou égale à la moitié de la durée légale ou conventionnelle du travail sur l'ensemble de l'année est alimenté à la fin de cette année dans la limite d'un plafond.

12 - L. 6321-1 du Code du travail

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences (...).

13 - Nouvel article L.6332-1-3

L'opérateur de compétences prend en charge :
1° Les actions concourant au développement des compétences au bénéfice des entreprises de moins de cinquante salariés mentionnées à l'article L. 6313-1 (..)

14- Nouvel article L. 6312-2

L'action de formation (...) peut être réalisée en tout ou partie à distance. Elle peut également être réalisée en situation de travail.

15-Nouvel article L. 6313-2

L'action de formation mentionnée au 1° de l'article L. 6313-1 se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel

16-Nouvel article L.6332-1-3 alinéa 1

I.- L'opérateur de compétences prend en charge :

1° Les actions concourant au développement des compétences au bénéfice des entreprises de moins de cinquante salariés mentionnés à l'article L. 6313-1 (...).

17-Nouvel article L. 6332-1-1

L'organisme collecteur paritaire habilité à recevoir les contributions des employeurs au titre du chapitre Ier est agréé par l'autorité administrative. Il a une compétence nationale, inter-

régionale ou régionale. L'agrément est accordé aux organismes collecteurs paritaires en fonction (...) de leur aptitude à assurer des services de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises ainsi qu'à développer les compétences, au niveau des territoires, notamment en milieu agricole et rural (...).

18

A l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi (...). Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle.

19- Nouvel article L. 6321-2

Toute action de formation qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires, constitue un temps de travail effectif et donne lieu pendant sa réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération.

20

Les actions concourant au développement des compétences qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle sont : 1° Les actions de formation ; 2° Les bilans de compétences ; 3° Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience, dans les conditions prévues au livre IV de la présente partie ; 4° Les actions de formation par apprentissage, au sens de l'article L. 6211-2.

21- Nouvel article L. 6321-6

Les actions de formation autres que celles mentionnées à l'article L. 6321-2 constituent également un temps de travail effectif et donnent lieu pendant leur déroulement au maintien par l'entreprise de la rémunération, à l'exception (...) des actions de formation déterminées par accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche (...).

22- Nouvel article L. 6131-2

La contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance mentionnée au 2° de l'article L. 6131-1 est composée : 1° De la taxe d'apprentissage mentionnée à l'article L. 6241-1 ; 2° De la contribution à la formation professionnelle.

23 - Article L. 6324-1 supprimé

Les périodes de professionnalisation ont pour objet de favoriser par des actions de formation le maintien dans l'emploi de salariés en contrat à durée indéterminée (...).

24 - Nouvel article L. 6313-1

Les actions concourant au développement des compétences qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle sont : 1° Les actions de formation ; 2° Les bilans de compétences ; 3° Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience, dans les conditions prévues au livre IV de la présente partie ; 4° Les actions de formation par apprentissage, au sens de l'article L. 6211-2.

25 – nouveaux articles L. 6331-4 et L. 6231-5

Tout centre de formation d'apprentis a l'obligation de mettre en place une comptabilité analytique (...). Les statuts de l'organisme de formation qui dispense des actions au titre du 4° de l'article L. 6313-1 mentionnent expressément dans leur objet l'activité de formation en apprentissage.

26

L'apprentissage concourt aux objectifs éducatifs de la nation. Il contribue à l'insertion professionnelle.

27- article L. 6122-2 abrogé au 1/01/2020

Les enseignements dispensés par le centre de formation d'apprentis peuvent être dispensés (...) dans les conditions prévues par une convention conclue entre cet établissement, toute personne morale mentionnée à l'article L. 6232-1 et la région. Le contenu de la convention est déterminé par la région.

28

Un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche peut définir un cadre, des objectifs et des critères collectifs d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation des salariés.

Il peut également prévoir d'autres modalités d'appréciation du parcours professionnel du salarié que celles mentionnés aux 1° à 3° du II du présent article ainsi qu'une périodicité des entretiens professionnels différente de celle définie au I.

DONNER VIE AUX NOUVEAUX DROITS À LA FORMATION

Yvan Ricordeau,
Secrétaire national de la CFDT

La loi du 5 septembre 2018 pour « la liberté de choisir son avenir professionnel » n'est pas la nôtre. Elle est fondée sur une approche du gouvernement à la fois consumériste et individualiste de la formation. Mais la CFDT ne s'est pas contentée de dénoncer les risques de cette approche. Nous avons agi à tous les niveaux pour faire évoluer le projet gouvernemental initial, et nous y sommes parvenus dans quatre domaines.

Sans la CFDT, le Conseil en évolution professionnelle (CEP) serait devenu payant et chacun aurait dû le financer avec son Compte personnel de formation (CPF). Aujourd'hui, non seulement il est gratuit pour tous les actifs, mais nous avons obtenu un financement pour assurer son déploiement sur tout le territoire pour qu'il atteigne effectivement son public.

Sans la CFDT, le Congé individuel de formation (CIF) disparaissait totalement. Aujourd'hui, non seulement les droits à congés de formation rémunérés sont maintenus à l'identique, mais le CPF de Transition offre une approche beaucoup plus personnalisée, et donc mieux adaptée aux besoins de reconversion professionnelle des salariés. Ce droit est complété par un droit au financement d'un projet de transition professionnelle des démissionnaires.

Sans la CFDT, l'entretien professionnel obligatoire était remis en cause et le bilan à six ans de l'accès à la formation était dénaturé. Même si les règles ont été assouplies par la loi, la date du premier de ces bilans à six ans y demeure en 2020 et cette échéance est pour nous un rendez-vous social extrêmement important.

Sans la CFDT, les abondements des entreprises au CPF de leurs salariés relevaient de la seule décision de l'employeur. Aujourd'hui, seul un accord collectif pourra déterminer le montant et les priorités de ces abondements.

Des droits à hauteur de femme et d'homme

Au-delà de ces exemples précis, c'est aussi l'engagement de la CFDT dans les entreprises, les branches et les territoires qui nous a permis de faire remonter aux parlementaires des problématiques concrètes de terrain que le projet de loi initial n'avait pas pris en considération. Et nous avons poursuivi cette critique constructive lorsque nous avons été consultés pour la ré-

daction des très nombreux décrets d'application de la loi. Aussi, lorsque nous n'avons pas obtenu gain de cause en termes d'arbitrages, nous avons souvent contribué à une meilleure prise en compte du réel dans la production réglementaire du gouvernement... C'est-à-dire exactement ce que font les militants d'entreprise ou d'administration au quotidien face à leur direction !

Désormais, tout l'enjeu est de passer d'un texte de loi et de ses décrets d'application (même si quelques-uns restent en souffrance) à une mise en œuvre effective dans l'intérêt des actifs, qu'ils soient en alternance, salariés en CDI, en succession de CDD et/ou en recherche d'emploi.

La mobilisation de la CFDT sera entière pour donner vie aux droits nouveaux que nous avons conquis dans cette loi. Car une réforme ne se décrète pas : elle se construit dans le réel, en donnant du sens pour garder le cap, mais en tenant également compte de ce que les bénéficiaires des droits en font. Au final, c'est moins l'intention de départ qui compte (même s'il n'y a pas de transformation sans ambition sociale et vision de l'avenir), mais la capacité d'appropriation de ces droits nouveaux par leurs bénéficiaires, et donc la valeur d'usage qu'ils leur donnent.

Ce sera en 2019 l'obsession militante de la CFDT : permettre aux travailleurs de faire leurs ces nouveaux droits !

Un CEP pour chacun et accessible à tous

Notre premier objectif est de rendre le CEP accessible à tous. Nos propositions sont claires et détaillées dans l'accord national interprofessionnel (ANI) du 22 février 2018 pour faire évoluer le cadre du CEP en tenant compte des enseignements des différentes évaluations conduites depuis 4 ans. Nous allons redoubler de vigilance pour nous assurer que le nouveau cahier des charges garantisse un même service aux actifs, en emploi ou non, cadres ou non cadres, jeunes ou expérimentés, en situation de handicap ou tout autre situation particulière, et des réponses encore plus adaptées à leurs besoins. Il s'agit aussi de définir un même référentiel professionnel aux conseillers quel que soit l'opérateur au sein duquel ils travaillent et des lieux de formation et d'échanges de



pratiques inter-réseaux. Il sera enfin nécessaire de construire un vaste plan de communication pour que le CEP puisse être effectivement connu du grand public.

Mais bien évidemment, notre préoccupation la plus urgente est de favoriser l'organisation de réponses paritaires au futur appel d'offres pour le CEP des « actifs occupés », dont la CFDT a obtenu le financement par France Compétences. Nous pensons en effet que la connaissance fine qu'ont les partenaires sociaux du travail et des enjeux d'évolution de l'emploi et des compétences, au plus près des bassins d'emploi, est un atout majeur pour répondre aux besoins des salariés en termes d'accompagnement de leurs parcours professionnels. Nous pouvons nous appuyer sur le réseau des conseillers qui exercent aujourd'hui dans les Fongecif et les Opacif et défendre une éthique forte en termes d'accompagnement.

Pour la CFDT, l'enjeu est bien de renforcer le pouvoir d'agir des actifs sur leurs trajectoires professionnelles. Il ne s'agit donc pas de délivrer une prestation com-

merciale, mais un service tout au long de la vie permettant à chacun de faire des choix éclairés, car il n'y a pas meilleur expert de son parcours professionnel que soi-même. Et la formation professionnelle n'est pas la seule question, et rarement la première : les problématiques d'épuisement professionnel, les difficultés sociales ou de santé, les conditions de vie, de transport et de travail, la reconnaissance que l'on attend dans l'exercice de son métier, les valeurs auxquelles on tient... sont autant de questions essentielles pour chaque travailleur.

Mais qui dit appel d'offres, dit multiplicité de candidats. Il nous faudra donc construire des partenariats, au niveau national comme dans chaque territoire, avec des acteurs qui partagent avec les partenaires sociaux des valeurs communes et une même vision du CEP, afin de proposer la meilleure offre de service. L'enjeu est notamment de permettre une accessibilité réelle du CEP sur tout le territoire, au plus près des réalités de travail et de vie des salariés. Car le CEP doit aller à la rencontre des salariés et pas seulement atten-

dre que les salariés, souvent après un long temps de maturation, viennent au CEP.

C'est aussi dans cet esprit que nous avons créé une association paritaire à la fin de l'année 2018. Cette association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle et l'évolution professionnelle a bien évidemment comme mission de prendre la suite du Copanef pour assurer la continuité de service autour des certifications CléA et CléA numérique. Elle doit aussi organiser la capacité des partenaires sociaux à répondre dans chaque région aux lots régionaux de l'appel d'offres du CEP. Une négociation est ouverte pour définir la stratégie des partenaires sociaux, et la CFDT est mobilisée pour que cette stratégie soit la plus ambitieuse possible pour offrir aux salariés le meilleur CEP possible dans tous les territoires !

Un droit personnalisé à la transition professionnelle

Parmi les débouchés possibles suite à un conseil en évolution professionnelle, il peut y avoir la volonté de changer de métier ou de secteur professionnel. C'est tout l'objet du CPF de Transition. Mais il nous faut l'inventer collectivement pour qu'il s'incarne véritablement dans l'accompagnement des parcours des salariés.

La CFDT a obtenu que les règles de prises en charge soient les mêmes que pour le CIF. En revanche, le financement du CPF de Transition sera moindre que celui du CIF. C'est un choix unilatéral du gouvernement, que nous tenterons d'atténuer dans le cadre des arbitrages budgétaires du Conseil d'administration de France Compétences, mais sur lequel nous ne pourrons pas revenir intégralement. Connaissant cette contrainte, la CFDT a milité pour une transformation de l'ingénierie de parcours, que nous avons finalement obtenue lors de la seconde lecture du projet de loi à l'Assemblée nationale.

Il s'agit d'abord de demander aux organismes de formation de réaliser un positionnement pédagogique pour tout projet de transition professionnelle, qui permette d'adapter les parcours de formation aux compétences déjà acquises par le salarié. Il nous faudra être vigilants sur la mise en œuvre effective de cette nouvelle obligation, car elle comporte deux avanta-

ges. Elle permet de raccourcir les parcours et donc de faire gagner du temps au bénéficiaire et de l'argent au système. Mais elle représente également un signe de reconnaissance extrêmement positif : en dispensant de formation sur certains domaines de compétences, elle indique clairement au bénéficiaire qu'il ne part pas de rien, que les compétences qu'il a développées dans sa vie professionnelle antérieure ont une valeur et que celle-ci est prise en compte. Cette pratique favorise énormément la motivation de la personne qui souhaite se former, et donc sa capacité à apprendre !

Mais pour aller encore plus loin, nous avons obtenu qu'une expérimentation soit engagée autour de la validation des acquis de l'expérience (VAE) par blocs de compétences. Aujourd'hui, on ne peut engager une VAE que sur l'intégralité d'une certification (quitte, bien sûr, à n'en valider qu'une partie). Avec cette expérimentation, l'enjeu est de mieux organiser cette VAE, de manière plus souple et plus accompagnée, pour valider un ou plusieurs blocs de compétences ciblés. Tout reste à construire, mais nous devrions réussir à « opérationnaliser » de manière plus agile la VAE, dont personne ne remet en cause le principe, mais qui est souvent jugée trop longue et difficile à mettre en œuvre.

Mais pour y parvenir, il nous faut également accélérer la structuration de l'ensemble du système de certification par blocs de compétences. La CFDT le revendique depuis très longtemps. Nous nous investirons pleinement dans la commission Certification de France Compétences pour faire en sorte que cette transformation fasse système.

Bref, l'ambition de la CFDT est d'agir à la fois sur les cas et sur les causes : les cas de celles et ceux qui ont besoin d'être accompagnés dans leurs transitions professionnelles ; les causes systémiques de notre offre de formation, qui doit être plus personnalisée, et de notre offre de certification professionnelle, qui doit offrir plus de passerelles autour des blocs de compétences.

Yvan Ricordeau,
Secrétaire national de la CFDT

A close-up portrait of a man with short dark hair, wearing a light-colored shirt, looking slightly to the right with a subtle smile. The background is blurred.

AGIR SUR LE TRAVAIL POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Yvan Ricordeau,
Secrétaire national de la CFDT

Au-delà des enjeux nationaux et d'accompagnement des parcours professionnels dans les territoires, c'est bien dans les entreprises que notre syndicalisme doit agir et demander des comptes aux employeurs sur le niveau effectif de leur « investissement dans les compétences ». Car si ce sujet est présent dans tous les débats et colloques, nous avons bien du mal à en faire un objet de dialogue social dans chaque entreprise. Le gouvernement portait d'ailleurs peu d'ambition en ce domaine...

Par sa mobilisation, la CFDT a toutefois obtenu quelques leviers dans la loi, à travers le bilan à six ans de l'entretien professionnel et le cadre de négociation de l'abondement au CPF.

Nous pensons que c'est aussi dans le lien au travail, et pas seulement à l'emploi, que se situe l'enjeu de la réduction des inégalités d'accès à la formation et au développement des compétences. Nous ne sommes pas parvenus à créer ce lien par la loi, mais nous sommes déterminés à l'inscrire dans nos pratiques syndicales.

Notre responsabilité de première organisation syndicale nous y oblige et la résolution générale de notre dernier congrès, à Rennes en juin 2018, nourrit pleinement cette ambition.

Faire de l'investissement dans les compétences un objet de dialogue social

En premier lieu, ces sujets procèdent de la qualité du dialogue économique et social et de l'outillage dont il se dote pour construire des diagnostics partagés sur les besoins en emploi et en compétences. Ce sujet mériterait à lui seul de longs développements, au croisement des travaux des observatoires prospectifs des métiers et des compétences des branches et des travaux de diagnostic réalisés dans les territoires. Mais là encore, l'écosystème étant en pleine mutation avec la création des Opérateurs de compétences, succédant aux OPCA, et la définition encore inachevée du rôle des Commissions paritaires interprofessionnelles régionales (CPIR), on risquerait de se perdre dans des écheveaux institutionnels.

La mise en place progressive des Conseils sociaux et économiques (CSE) dans les entreprises est une occasion que la CFDT entend bien ne pas rater. Bien enten-

du, cette phase de changement peut être de nature à déstabiliser les pratiques syndicales de certaines équipes. Mais elle est aussi l'occasion de redéfinir les priorités de l'action syndicale. Or en matière d'investissement dans les compétences, les marges de progrès sont manifestes.

La première responsabilité revient à la direction, qui rechigne régulièrement à informer les représentants des salariés sur le plan stratégique de l'entreprise et son impact sur l'emploi et les compétences. La raison généralement invoquée est qu'un plan stratégique est un document critique en termes de différenciation concurrentielle. Mais la vraie raison est souvent le refus de partager l'information, donc le pouvoir au sein de l'entreprise, voire une faiblesse du diagnostic stratégique que la direction ne veut pas assumer. Cela pose la question de la confiance et de la loyauté du dialogue social.

Mais les organisations syndicales ont également leur part de responsabilité. Nous n'avons pas toujours su faire de l'investissement dans les compétences un sujet revendicatif collectif, cantonnant parfois la formation à un registre technique ou à l'accompagnement de situations individuelles. C'est pourquoi la CFDT œuvre pour changer d'approche syndicale sur les questions de compétences et de formation professionnelle.

L'arc militant CFDT

Les militants d'administration et d'entreprise, qui sont pour les agents et les salariés le visage quotidien de la CFDT, sont confrontés à des transformations économiques et sociales permanentes. Amenés à mettre en œuvre les nouvelles règles du dialogue social et de la négociation d'entreprise, à faire vivre le débat sur les réalités du travail, à inventer des réponses adaptées à leur collectif, c'est sur leur capacité à assumer leur rôle que repose une grande partie de la légitimité de la CFDT, et donc de son attractivité vers de nouveaux adhérents comme en termes de représentativité.

C'est pourquoi le congrès de Rennes a défini trois axes pour favoriser la capacité des militants à porter le syndicalisme que nous voulons : accompagnement, ressources, conseil. Cet ARC n'est pas un gad-



get pour ce qui nous concerne, mais le levier d'une redéfinition profonde de notre démarche syndicale.

Très concrètement, passer du plan de formation au plan de développement des compétences dans les entreprises ne va pas de soi pour chaque militant CFDT. Demander des comptes sur l'accès de tous à la formation non plus, et encore moins intégrer les enjeux de la formation en situation de travail. Or nous savons bien qu'il ne se passera pas grand-chose, et en tout cas rien de favorable, si nous laissons les directions seules à la manœuvre sur la déclinaison de la loi dans l'entreprise.

Cette expertise syndicale, nous l'avons dans nos fédérations, nos unions régionales et nombre de nos syndicats. Mais chaque militant d'entreprise ne peut pas être expert de tous les sujets. L'enjeu n'est pas de dire aux militants ce qu'ils doivent faire, mais de leur permettre de bénéficier de cette expertise collective de manière adaptée aux problématiques qu'ils ont identifiées, y compris dans des logiques de réseaux où les retours d'expériences dans une entreprise sont capitalisés bien au-delà.

Entretien professionnel, accès à la formation professionnelle, négociation d'un accord d'abondement au CPF, consultation sur le plan stratégique, transformation du travail pour des raisons technologiques ou de marché ?... Leur entrée sera toujours la bonne ! Mais le « plus » de l'ARC, c'est de partir de cette opportunité pour permettre aux équipes syndicales d'interroger la dimension « compétences » des choix d'investissement productif de leur entreprise ou de leur groupe.

C'est en tout cas le projet que la CFDT va déployer au cours des trois prochaines années.

Le travail au cœur de notre action syndicale

Mais si nous avons progressé pour passer du moyen (la formation) à la finalité (les compétences), la logique portée par le gouvernement dans la loi du 5 septembre 2018 a écarté tout débat autour de la dimension collective des compétences. Heureusement, grâce à l'expérimentation sur l'action de formation en situation de travail (AFEST) qui doit beaucoup à la mobilisation des partenaires sociaux, un premier lien entre travail et formation a pu être tissé.

La CFDT veut continuer à tirer cette pelote pour dérouler toute la problématique des compétences liées à la transformation du travail. Nous disposons d'un matériau très riche grâce à l'enquête « Parlons Travail », que nous avons réalisée en 2016 bien au-delà du seul rang de nos adhérents.

De même, le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Défis, commandité au Céreq par les partenaires sociaux à travers le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle – CNEFP) a fait émerger un nouvel outil d'analyse des liens entre apprentissages informels, compétences et accès à la formation formelle autour des « dynamiques de travail ». Celles-ci se conçoivent au croisement des activités de travail propres au salarié et des contextes organisationnels de l'entreprise. Et leur analyse montre que les salariés les moins qualifiés qui bénéficient de dynamiques de travail les plus porteuses d'apprentissages informels ont des taux d'accès à la formation formelle équivalents aux salariés plus qualifiés inscrits dans ces mêmes dynamiques. La conclusion que nous pouvons en tirer, c'est qu'agir sur l'organisation collective du travail et sur le contenu du travail individuel permet de réduire, voire de supprimer, les inégalités d'accès à la formation de ceux qui en ont le plus besoin.

C'était exactement la raison pour laquelle nous souhaitons que les négociations sur la Qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (QVTEP) intègrent la question des apprentissages et de la formation. Mais si cette proposition n'a pas été retenue par la loi du 5 septembre 2018, rien ne nous empêche de le revendiquer dans les entreprises où le dialogue social le permet.

Le travail comme facteur d'innovation économique et sociale

Mais le travail n'est pas seulement un objet d'analyse pour la CFDT, c'est également un sujet. Le travail est vivant, il se transforme, parfois à la main du travailleur, parfois en semblant lui échapper, voire en l'oppressant. C'est ainsi par exemple que la majorité des personnes en situation d'illettrisme ont « désappris » à lire et à écrire au cours d'une vie professionnelle n'offrant aucune stimulation en ce domaine. Lut-

ter contre l'illettrisme passe donc aussi par changer le travail.

A l'inverse, les mutations du travail, notamment du fait de la révolution numérique, renforcent la nécessité d'innover. Quand le travail change, les routines professionnelles sont réinterrogées. Le travailleur doit réinventer son travail, notamment autour des logiques de service où c'est davantage la valeur d'usage des biens et services que l'on produit qui compte, plus que la qualité intrinsèque de ce qui est produit. C'est ainsi que l'innovation est rendue possible et peut être valorisée comme différenciation concurrentielle pour l'entreprise.

C'est là où les choix d'organisation du travail et de pratiques managériales sont déterminants. Car il ne peut y avoir innovation que si l'on desserre l'étau de la prescription du travail. Ce n'est que dans ces espaces d'indétermination que le travailleur peut se réapproprier son travail en apprenant des situations-problèmes qu'il rencontre. A condition qu'il puisse aussi coopérer avec d'autres et partager ces questionnements avec le collectif de travail. L'on voit bien comment cela interroge le management, tant au plan systémique qu'en termes de compétences des managers eux-mêmes.

Cette dimension collective est donc un facteur de développement des compétences individuelles. Elle doit donc devenir un champ d'intervention syndicale, sur lequel toute la CFDT travaille, enrichie des revendications propres de la CFDT Cadres en termes d'accompagnement des managers.

Mais notre ambition est de conquérir la dimension collective des compétences professionnelles elles-mêmes. On sait bien que la compétence d'un collectif de travail est plus (ou à l'inverse moins quand il y a un dysfonctionnement majeur) que la somme des compétences individuelles des membres de l'équipe. Mais il nous reste à caractériser ces compétences collectives et les apprentissages organisationnels qu'elles nécessitent et/ou favorisent. C'est un nouvel horizon que la CFDT veut dessiner aujourd'hui... pour mieux le négocier demain !

Yvan Ricordeau,
Secrétaire national de la CFDT

A black and white portrait of a man with short hair, looking directly at the camera. He is wearing a dark, vertically striped button-down shirt. The background is a plain, light color.

QU'EST-CE QUE LA CFTC ESPÉRAIT DE LA RÉFORME ?

Philippe LEFLOCH
Conseiller technique FPC & GPEC

La CFTC, comme l'ensemble des partenaires sociaux, n'était pas demandeuse de cette réforme. À tout le moins, elle préconisait que les effets de l'ANI du 14 décembre 2013 sur la FPC soit d'abord évalués.

La CFTC a toutefois œuvré pour la réussite de cette réforme de grande ampleur en étant, force de propositions. Organisation syndicale de construction sociale, la CFTC a appréhendé ce sujet avec l'objectif que chaque individu, quel que soit son profil, puisse bénéficier tout au long de sa vie d'un droit effectif et efficient à la formation. Ce droit devant lui permettre à la fois de sécuriser et d'accomplir son parcours professionnel au plus près de ses aspirations.

Pour ce faire, il fallait procéder à de nombreux ajustements du Compte personnel de formation (CPF), notamment son alimentation revue à la hausse (35h par an pour un plafond de 400h et 55h par an pour les moins qualifiés, pour un plafond de 550h), son éligibilité au bilan de compétences et au permis de conduire VL et PL et y intégrer le Congé individuel de formation (CIF) pour réaliser des formations longues dans le cadre d'un projet professionnel ou d'une reconversion (CPF de transition).

Ce que nous souhaitons, c'est faire du CPF un véritable droit universel destiné à promouvoir l'autonomie de la personne, indépendamment de son statut. Dispositif phare de la réforme, il constitue ainsi l'outil le plus adéquat pour donner à son bénéficiaire la main sur ses projets professionnels et de formation.

Autre enjeu pour la CFTC, le renforcement des moyens d'accompagnement du Conseil en évolution professionnelle (CEP) afin d'améliorer l'accès à la formation de tous les salariés et notamment des moins qualifiés. Cet outil constitue à ce titre un véritable droit à l'accompagnement universel et gratuit.

Par ailleurs, bien que cette réforme appelle à davantage d'individualisation des formations (le salarié devenant l'acteur principal de son parcours professionnel), la CFTC a œuvré pour maintenir les obligations des employeurs en matière de gestion des compétences des salariés dans l'entreprise à savoir assurer l'adaptation des salariés au poste de travail et veiller à leur capacité à occuper un emploi (obligation d'employabilité). Obligations qui doivent être complétées par les entretiens professionnels (obligatoires tous les deux ans avec un bilan au bout de 6 ans).

Pour la CFTC, l'ANI du 22 février 2018 sur la formation, couplé aux nouvelles règles sur l'apprentissage et l'alternance répond à nos revendications parmi lesquelles : se former en fonction de ses besoins (jeunes, demandeurs d'emploi, bas niveaux de qualification, personnes handicapées, salariés, fonctionnaires, indépendants, ...) et non en fonction des moyens ; simplifier le système pour le rendre à la fois plus transparent et plus attractif.

Quelle appréciation avons-nous de la négociation et des suites données à celles-ci (reprise par la loi) ? (résumé de "vie" de la réforme) ?

Avant même son accession à l'Élysée, en mai 2017, Emmanuel Macron envisageait déjà une réforme de grande ampleur, ou « Big Bang », de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage. Une fois élu, le lancement des travaux n'a pas trainé et s'est déroulé en trois temps.

Dans un premier temps, cette réforme s'est focalisée sur des aspects liés à l'insertion professionnelle des jeunes sur le marché du travail dans le cadre de la concertation sur l'Apprentissage. Le rapport Brunet, issu de cette concertation, reprend un grand nombre de propositions CFTC, notamment la mise en place d'un médiateur pour régler les éventuels conflits apprenti/employeur, la valorisation de la fonction tutorale et de maître d'apprentissage, le développement des Campus des métiers et de la formation, le développement des formations à l'étranger (Erasmus Pro), l'aide financière au permis de conduire, ...

Malgré des délais très courts, la CFTC considère que cette concertation a été très productive sur des points clés tels que le statut de l'apprenti, le financement, la médiation, les CFA, ...

En parallèle à cette concertation, la réforme s'est poursuivie avec une négociation nationale interprofessionnelle sur la Formation professionnelle (ANI du 22 février 2018). En à peine trois mois, les partenaires sociaux signataires sont parvenus à faire évoluer les dispositifs et outils pour rendre le système de formation continue à la fois plus simple et plus juste en termes d'accès, et ce, malgré des délais et une lettre de cadrage très stricts.

Enfin, la période d'élaboration de la loi du 5 septembre 2018 a été particulièrement dense. En effet, durant cette période, le gouvernement a apporté des changements significatifs au contenu de l'ANI négocié par les partenai-

res sociaux, notamment : la conversion du CPF en euros (15€ de l'heure) ; la suppression du CIF au profit du CPF de transition ; une application smartphone pour gérer soi-même son CPF ; la collecte des contributions formation des entreprises par les URSSAF ; France compétences comme seule instance de gouvernance nationale ; mise en place des Opérateurs de compétences un an avant l'échéance prévue.

De plus, la mise en œuvre de cette loi, au 1er janvier 2019, étant soumise à la publication de très nombreux décrets et arrêtés, les administrateurs du CNEFOP n'ont eu d'autre choix que travailler au pas de charge, ce qui est loin d'être l'idéal compte-tenu de l'importance de ces textes.

Satisfactions et attentes qui subsistent au regard des décrets ?

La loi du 5 septembre 2018 repose à la fois sur l'autonomie de l'individu et la responsabilité individus/employeurs. Elle a pour vocation d'augmenter significativement l'appétence à la formation avec comme fil conducteur une véritable évolution et sécurisation des parcours professionnels.

Dans les faits, rien ne garantit que cette augmentation théorique d'autonomie incite réellement la personne à se former au plus près de ses besoins et à l'instant T. Comme à l'accoutumé, les personnes les plus qualifiées (ingénieurs / cadres) continueront probablement à se former. Pour d'autres publics en revanche (séniors, bas niveaux de qualification, employés, ouvriers ...) l'interrogation subsiste sur le fait de trouver la formation appropriée à ses besoins dans le maquis des prestataires. Leur labellisation, en janvier 2021, apportera plus de clarté au système. De plus, l'application smartphone du CPF pourrait en décourager plus d'un, notamment les personnes les plus éloignées des nouvelles technologies (tout le monde n'est pas un geek !) alors qu'elles ont le plus souvent un réel besoin de formation.

En outre, la conversion du CPF en euros au 1er janvier 2019 comporte des risques, notamment la nécessité d'harmoniser les coûts de formation d'un organisme à un autre pour une même action de formation et une marchandisation des actions de formation au profit des prestataires (à l'instar des opticiens avec nos mutuelles).

La question des abondements supplémentaires / complémentaires (entreprise, branches, Pôle emploi, régions, Agefiph, OPCO, ...) doit également être réglée. En effet, même avec un CPF disposant de 5 000€, il faudra compléter pour bénéficier d'une formation certifiante / qualifiante. Bien que la loi précise qu'il y aura toute une série d'abondements pour compléter le reste à charge du coût de la formation, nous savons qu'en réalité ces abondements sont très difficiles à obtenir. Du coup, beaucoup de bénéficiaires financeront eux-mêmes le reste à charge à défaut d'avoir obtenu un abondement. Les personnes disposant de moyens financiers conséquents pourront y recourir, ou faire appel à un emprunt. A contrario, les personnes aux faibles revenus préféreront ne pas se former ou recourir à une formation à bas coût sans avoir l'assurance qu'elle soit de qualité

En revanche, sur les mesures relatives aux formations en alternance, la CFTC se félicite de voir la plupart de ses propositions intégrée dans la loi telles que : l'information / conseil en amont pour les jeunes et leurs familles pour choisir ce type de formation en toute connaissance de cause ; l'encadrement obligatoire du jeune en alternance par un tuteur / maître d'apprentissage ; la possibilité de poursuivre ses études en CFA en cas de rupture du contrat d'apprentissage le temps de retrouver un nouvel employeur ; la hausse de la rémunération des apprentis de 30€/mois ; l'aide de 500€ pour passer le permis de conduire ; la possibilité de réaliser une partie de sa formation à l'étranger dans le cadre du programme Erasmus Pro ; la mise en place dans chaque CFA d'un référent handicap et d'un médiateur afin de remédier aux ruptures de contrat.

Enfin, la CFTC considère que la réussite de cette réforme repose en grande partie sur un accompagnement de qualité tant au niveau des bénéficiaires que des entreprises. Celui-ci doit s'opérer en plusieurs temps. Dans un premier temps les outils d'information / conseil permettent de faire émerger un projet professionnel ou de formation. Puis dans un second temps vient l'accompagnement dans les démarches avec la recherche d'une certification (diplôme, titre professionnel ou CQP), d'un prestataire de formation, d'un financement, ... Cette accompagnement doit se poursuivre durant la formation, de l'arrivée du stagiaire (en entreprise ou en centre de formation) jusqu'à la phase d'évaluation finale.

Philippe Lefloch

Conseiller technique FPC & GPEC



INTERVIEW VIDÉO
FÉDÉRATION DE LA
FORMATION
PROFESSIONNELLE

OLIVIER PONCELET - FFP

On ne présente plus la FFP, et pourtant savez vous que la FFP c'est plus de 650 entreprises, 2000 établissements et 2 milliards de CA avec 4 millions d'apprenants ?

Organisation professionnelle représentative de la formation professionnelle, adhérente au Me-def, à la CPME, au Syntec, c'est aussi une branche professionnelle. Donc il était normal que le MAG RH se déplace pour rencontrer son délégué général, Olivier Poncelet. Ne soyez pas choqué, on se connaît depuis longtemps et il n'y a pas de raison d'interrompre le tutoiement qui s'est instauré entre nous. Alors, Lui, Vous, Moi, nous sommes donc entre amis...

André Perret



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

**Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.**



VOIR LA VIDÉO

FACILITER !

Catherine CARRADOT

Direction de la Formation Professionnelle, responsable des partenariats
Caisse des Dépôts & Consignations

Interview de Catherine Carradot, Responsable des Partenariats à la Direction de la Formation Professionnelle de la Caisse des Dépôts. Propos recueillis par André Perret.

Une nouvelle activité pour la Caisse, de nouveaux enjeux, presque une nouvelle culture, mais toujours une même mission : rendre le parcours de l'utilisateur plus simple et plus efficace.

Juste un peu d'histoire, quel a été le déroulement de cette « création » à la Caisse des Dépôts.

Début 2018 est créé au sein de la Direction des Retraites et de la Solidarité une Direction de la Formation Professionnelle. En juillet Laurent Durain, qui vient de la DGEFP en prend la direction et constitue l'équipe. La mission de cette direction : mettre en place le CPF. On imagine très bien la complexité et l'importance de cette mission : permettre à chaque personne depuis son entrée dans le monde du travail jusqu'à son décès, d'utiliser en permanence et de façon autonome un outil lui ouvrant les portes de sa formation et de son développement professionnel. Jusqu'à présent la Caisse était opérateur technique (ce qui n'était pas une mince affaire (CPF et CPA). Mais la feuille de route de notre direction est beaucoup plus large : nous devenons le premier financeur des formations (2 milliards d'euros) avec les droits CPF centralisés...

Ce qui veut dire ?

Les heures transformées en euros, mais aussi bientôt les différents abondements : branches, régions, organismes spécifiques et bien entendu entreprises

Mais vous restez quand même « opérateurs »

Oui, avec une autre dimension : nous mobilisons nos équipes informatiques, mais aussi notre « start-up » interne (La Fabrique) en créant une « place de marché », un service internet et une application mobile qui présente l'offre de formation des Organismes de Formation qui plus est en pouvant payer en ligne.

A partir du CPF ?

Oui et si les fonds disponibles sur le compte ne sont pas suffisants, le salarié pourra utiliser directement sa carte bleue...

Donc la direction de la formation est structurée en différents services ?

Oui, la gestion des Fonds, la gestion des comptes, la gestion des métiers (process, itinéraires formations, parcours achat...), la Fabrique (que nous avons citée) qui travaille sur le design produit, la Communication et les Partenariats...

Dont tu t'occupes... alors qu'est-ce ?

J'ai, en fait, quatre missions : en interne, je dois animer les équipes pour qu'elles puissent aborder la Formation comme un véritable marché. Ensuite, je dois accompagner les changements quasi culturels qu'engendre la nouvelle répartition des rôles de la nouvelle loi auprès de l'ensemble des acteurs (Régions, branches, OPCO, Entreprises...) allant jusqu'à signer des partenariats (d'où le libellé de mon service) , puis rendre des comptes à France Compétences la structure de régulation et enfin favoriser la créativité en formation (start-up).

J'imagine que tout ne se fera pas de suite...

Bien entendu, mais le calendrier est extrêmement resserré, puisque le lancement de l'application est pour octobre 2019. Entre temps, nous allons la tester (enquête en janvier, tour de France des OF...). N'oublions pas que nous devons intégrer l'ensemble des formations certifiantes (éligibles au CPF) soit environ 10 000 organismes de formations... et ce n'est qu'un début. Nous irons certainement plus tard, vers la création d'une bibliothèque nationale (catalogue) de toutes les formations (95 000 OF). Notre base line : La Caisse des Dépôts, partenaire de votre formation.

En 2020, nous serons en mesure de gérer toutes les formes d'abondements.

C'est vrai que les chiffres sont impressionnants : 52 millions de CPF référencés, dont 33 alimentés. 1 million d'actions de formation (contre la moitié en 2017) Cela signifie que nous devons mener tout cela tout en tenant compte des risques et des contraintes découvertes au fur et à mesure... savoir gérer le règlement des OF sans forcément attendre la fin de la mission (cours de langue par exemple)



Et puis tu m'as parlé du projet Agora...

C'est une réalité, pas qu'un projet : nous avons créé une sorte de guichet unique numérique. Les acteurs vont partager les données. Ce ne sera pas à l'utilisateur de remplir à chaque fois un dossier, mais ce sont les acteurs (Agefiph, Pole Emploi, Région...) qui viendront à lui en fonction du parcours. De la transparence et de la simplification. Il faut donc créer entre autres, un référentiel national des parcours de formation.

Pour revenir à tes missions immédiates, dans le cadre des partenariats, comment comptes-tu faire ?

Je dois aller au-devant des acteurs. D'abord, je crois fermement que les situations ne sont pas les mêmes selon les territoires. Donc je dois aller récupérer toutes les données spécifiques, les façons de faire, les priorités, pour pouvoir en tenir compte dans nos développements. Parfois, même des institutions identiques ne fonctionnent pas de la même façon, parce

que sur le terrain les problématiques, les bassins d'emplois, ne sont pas les mêmes.

Donc, je dois rencontrer en région l'ensemble des acteurs (administrations, OF, entreprises...) en proposant une véritable démarche de co-construction pouvant déboucher sur une contractualisation.

Et pour les entreprises ?

L'objectif est de travailler sur l'utilisation par l'entreprise et le salarié des fonds du CPF dans une relation gagnant/gagnant. Abondement, formation sur le temps de travail... il faut comprendre les besoins et attentes des uns et des autres pour qu'en 2020 notre gestion des abondements soit efficace.

Le fameux changement de paradigme de 2014 où le salarié devenait acteur de sa formation et de son évolution professionnelle est entré dans l'ADN de la Caisse. C'est notre moteur et ça ne pourra pas se faire sans les entreprises. C'est aussi pour cela que je vais à leur rencontre.



mon compte formation

Construisons ensemble le futur espace des organismes de formation

Votre futur espace



Votre offre de formations éligibles au CPF

Vous pourrez présenter et valoriser toutes vos actions conduisant à une certification, quel que soit le modèle pédagogique choisi.

Cet espace alimentera la plateforme d'achat direct qui permettra aux usagers de consulter les offres de formation éligibles au CPF, sélectionner l'action qui correspond à leur projet professionnel, s'y inscrire en mobilisant leurs droits CPF et d'en déclencher le financement.

Le macro planning

- **8 novembre 2018** : Lancement par Mme Muriel Pénicaud, ministre du Travail, du dispositif dédié aux organismes de formation.
- **1er janvier 2019** : Affichage des comptes CPF en euros.
- **1er semestre 2019** : Ouverture aux organismes de formation de l'espace test de saisie de leur catalogue.
- **Juillet 2019** : Saisie de l'offre de formation par les organismes de formation.
- **Octobre 2019** : Lancement du parcours achat direct pour les usagers.

Chiffres clefs du CPF

- ★ 52 millions de comptes référencés dont 33 millions alimentés
- ★ 1 million de dossiers de formation en cible contre 574 000 en 2017
- ★ 10 000 organismes de formation concernés par cet espace

Engageons-nous ensemble



★ Vous connaître

Participez à notre enquête pour approfondir notre connaissance de vos pratiques, mesurer l'intégration du digital dans vos process d'inscription et de gestion :

➤ *résultats en avant-première*

👏 Vous informer

Recevez la newsletter mensuelle pour être au courant de l'évolution de la mise en place de l'espace de saisie des actions de formation :

➤ *premier numéro en décembre*

🤝 Collaborer et échanger

Participez aux groupes d'échanges inter-organismes de formation dans les régions :

➤ *dès janvier*

Participez au bac à sable test de la mise en ligne de vos offres de formation et testez ses fonctionnalités :

➤ *1er semestre 2019*

Adressez-nous vos questions via la FAQ :

➤ *dès maintenant*

Inscrivez-vous

sur la page d'accueil de l'espace qui vous est dédié : www.of.moncompteformation.gouv.fr



Une gestion Caisse des Dépôts



CE QUE LA RÉFORME CHANGE POUR NOUS...



Yves HINNEKINT
Directeur Général
OPCALIA

Interview d'Yves Hinnekint DG d'OPCALIA par André PERRET

Que vous inspire le passage OPCA/OPCO ?

Quand on lit bien le rapport de Jean-Marie Marx et de René Bagorski, on voit clairement que 3 ou 4 points mettent en avant la capacité d'OPCALIA à se transformer, ou en tout cas à jouer un rôle d'OPCA/OPCO demain : l'ancrage territorial précieux, la capacité à emporter la transition et l'existant, la taille critique en tant qu'OPCO et le système de gouvernance.

L'unicité de structures dans l'OPCA, c'est un état de fait chez Opcalia. Je coche la case « unicité », c'est fait ! Je coche la case ancrage territorial précieux, je coche la case certification, observatoire des métiers, services ++ sur l'alternance et taille critique. Je retrouve tous les critères qui font d'Opcalia un support potentiel en tant qu'OPCO pour demain.

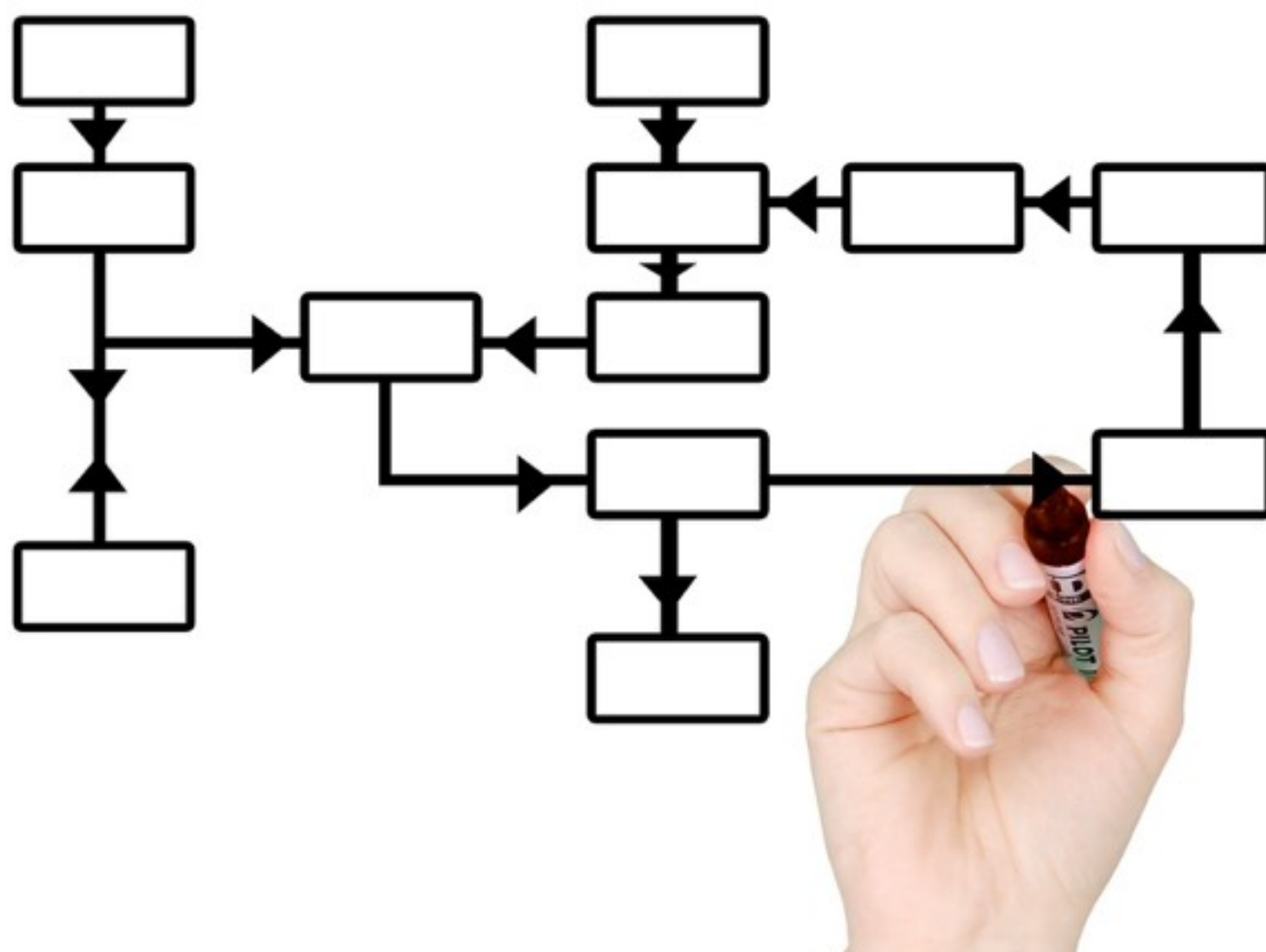
Vous dites être un spécialiste du « sur-mesure » pour l'alternance, comment faites-vous ?

Un des enjeux clairement affichés de la réforme est l'alternance. Depuis des années Opcalia développe

les contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Le sujet ce n'est pas être de simples gestionnaires de Cerfa, mais être des agitateurs pour accompagner les branches professionnelles, les territoires et les entreprises adhérentes. Cette dynamique est pour Opcalia un positionnement en ingénierie, avec des contrats de professionnalisation sur mesure, pour répondre au plus près aux besoins. Nous avons à ce titre développé Prodiat ou encore le CPROM, qui répond à une problématique des DOM : amener des jeunes en formation en métropole avec un emploi sur leur territoire assuré après la formation et pérenniser ainsi les compétences territoriales. Aujourd'hui, nous sommes expérimentés pour proposer du sur-mesure également pour les contrats d'apprentissage.

On a fait + 12 % de contrats de professionnalisation. Le défi, il est de faire la même chose sur l'ensemble du périmètre de l'alternance. On n'est plus sur de la gestion de la taxe d'apprentissage, notre enjeu est d'apporter des solutions à nos entreprises adhérentes.

Nous devons donc aller plus loin dans la relation aux jeunes, aux parents du jeune, à l'entreprise, au centre de formation. Une autoroute sans péage s'ouvre à





team concept strategy
quality reliability
service performance experience
ability goal professionalism
knowledge **competence**
creativity dynamics responsibility
flexibility

nous, de la valorisation de l'alternance auprès des jeunes et des familles (Le Guide du Routard de l'Alternance, ou celui de la mobilité européenne des apprentis en sont des exemples), à la simplification des démarches administratives ou encore à la mise en relation tripartite (centre de formation, jeune, entreprise).

Nous avons par exemple initié une appli sur le socle de compétences (1001 Lettres). Cette appli est partagée avec l'ensemble de nos CFA (environ 1 300 écoles et CFA chez Opcalia). On vient de sortir tout dernièrement une appli sur le code de la route (1001 Routes). C'est une capacité à outiller une jeunesse avec des outils d'aujourd'hui éducatifs, ludiques. Et il y a bon nombre d'autres services que nous sommes en capacité non seulement d'imaginer, mais de proposer très concrètement.

Et la certification, vous en dites quoi ?

Au centre de l'offre et de la demande, nous avons un atout depuis plus de 4 ans dans La certification. Que ce soit CQP, CQPI, CLEA et autres certifications, la réforme accentue le fait que nous entrons dans un monde de certification.

C'est un service attendu par nos adhérents et nos branches professionnelles. Il faut accompagner la montée en compétences, sachant qu'une compétence évolue tous les 6 ans. Cette démarche certificative est incontournable. L'ingénierie de certifications, l'ingénierie observatoire des métiers, d'une manière générale, est un savoir-faire Opcalia. Demain l'ensemble des OPCO vont devoir s'accorder et aussi partager et aller un peu plus loin sur une analyse partagée d'un bassin d'emploi.

Notre enjeu est de rendre facile l'accès à la formation. En l'occurrence un outil sur ce sujet existe chez nous

depuis plusieurs années : Espace Formation, Le Tripadvisor de la formation. Un outil qui permet de proposer à une entreprise, à son salarié, à un territoire, à une branche professionnelle des formations dédiées qui leur correspondent. Un service qui intéresse les TPE comme les entreprises de plus de 300 salariés parce que toutes les formations non seulement correspondent à des besoins réels évalués sur des métiers en tension ou sur des compétences en évolution mais également parce que les tarifs ont été négociés. L'ultime Graal, demain, sera d'être en capacité avec ces données pédagogiques de faire un retour qualitatif à l'individu, à l'employeur, au territoire, à la branche professionnelle et au niveau national.

Et pour demain ?

Bien souvent le service premier qu'on apporte à nos entreprises de plus de 300 salariés, c'est une ingénierie ou une co-ingénierie financière. Mais la relation, créée depuis des années, fait que nous sentons bien une appétence sur d'autres dispositifs. Au-delà de l'ingénierie financière, pour laquelle nous sommes en capacité d'aller chercher des fonds autres de co-financement, nous voyons aujourd'hui naître des besoins sur le recrutement, l'utilisation des contrats, la gestion du plan de formation,...

À charge pour nous d'être créatifs. C'est une période qui nous permet aussi d'investir massivement sur les produits et services qu'attendent nos entreprises adhérentes, les branches, leurs salariés dans les prochaines années. Il faut les soulager de ce qui est lourd administrativement pour que eux se concentrent sur la GPEC et ou la GPECT, sur les orientations stratégiques, territoriales ou les orientations stratégiques de compétences.



ÉTAT DES TROUPES ?

Sylvain HUMEAU

Président

Groupement des Acteurs et Responsables de Formation (GARF)

Rencontre avec Sylvain Humeau, Président du GARF. Propos recueillis par André Perret

Le GARF (Groupement des Acteurs et des Responsables Formation) a 64 ans et est la première communauté en France des Responsables Formation. Sylvain Humeau en est le Président, et nous l'avons interrogé sur la vision des « opérationnels » sur la « réforme » et sur le devenir de cette profession.

Sylvain, quel était l'état d'esprit des RF à l'aube de la réforme, et plus précisément quelles étaient leurs attentes ?

Depuis 2014 et la réforme précédente, les membres du Garf nous remontaient qu'il serait temps que les avis des opérationnels soient pris en compte. Toute ces années nous assistions aux prises de décision majoritairement influencées par la haute administration, les Opca et les représentants des organismes de formation. Les praticiens étaient rarement entendus. Cette fois, nous avons conduit une enquête de plus de 6 mois auprès de nos adhérents et en janvier 2018, nous avons pu présenter les conclusions à Stéphane Lardy. Nous portions trois revendications importantes : la fusion des contrats d'apprentissage, l'ouverture de la définition de l'acte de formation et la suppression de toutes ces listes d'éligibilité au CPF. Notre voix semble avoir porté cette fois.

Mais il y a des points où vos propositions n'ont pas abouti ...

Oui, comme le refus de la suppression des périodes de pro qui nous enlève des financements et qui replace l'entreprise dans une situation de « vache à lait ». C'est nous (les plus de 50) qui finançons la formation des demandeurs d'emploi et pour le reste nous devons prendre sur nos deniers. D'une façon générale, la culture « administrative » sur la formation est assez binaire. Lors d'atelier à la Caisse des Dépôts, les interlocuteurs avaient des difficultés à comprendre pourquoi, nous, entreprises nous nous intéressions au CPF. Le CPF c'était pour les individus, pas pour les entreprises. Heureusement depuis, les choses et les avis ont évolué.

Puisqu'on parle d'une mutualisation à sens unique, quel est la position du Garf sur la formation en tant qu'investissement ?

Nous aimerions qu'on avance sur ce point. Nos adhérents nous remontent qu'un peu partout les achats de formation seront en baisse cette année et peut être plus encore l'année prochaine. Nous demandons un processus qui nous permette de bénéficier d'un dispositif fiscal comme pour tout investissement. Mais Bercy bloque. On nous répond qu'en Europe il y a des pays où rien ne soutient la formation. Peut-être, mais il y en a où cela existe. D'autre part l'entreprise a bien compris que si elle veut rester compétitive, il faut qu'elle maintienne et développe les compétences de ses collaborateurs. Mais si on arrive à démontrer à nos directions que notre environnement a bien compris que c'était un investissement, cela freinerait certainement la chute des achats de formation. N'oublions pas qu'on va payer en 2019 pour l'année 2018 mais aussi en octobre pour l'exercice suivant...je ne suis pas certain que les entreprises aient toutes provisionné cet engagement.

Ceci explique le nouvel attachement à l'utilisation du CPF dans des parcours d'entreprise ?

Bien sûr, j'allais dire qu'il ne reste plus que ça. Mais ce n'est pas qu'opportuniste. L'entreprise va continuer de payer les formations courtes et non certifiantes, mais lorsque l'on rentre dans du plus « lourd », la question à se poser sera : la formation en cause est dans l'intérêt de qui ? Si la réponse est dans l'intérêt de l'entreprise ET du salarié, alors je crois qu'on peut imaginer une co-construction avec un financement partagé. On peut même imaginer deux niveaux, le premier, le salarié finance et l'entreprise accepte que ce soit sur le temps de travail et un second niveau où en plus elle abonde le CPF pour un financement conjoint. La réflexion va devoir porter sur le curseur des deux intérêts. Ainsi une amie qui travaille dans un groupe bancaire avait l'intention d'entrer sur un projet « agricole », est-ce à l'entreprise d'abonder ? En revanche, dans une autre société, cofinancer une formation au numérique, même si aucun poste n'est actuellement vacant, ça vaut peut-être la peine.

Dans ces circonstances, comment vois-tu l'évolution du métier de Responsable Formation ?

Tu dois certainement t'en souvenir, André, notre colloque de 2016 portait sur ce sujet. Et nous avons défini trois axes d'évolution : d'abord coller à la stratégie. Savoir prendre du recul, analyser, et en tirer les effets porteurs. Pour cela il ne faut pas être noyé dans l'administratif. D'ailleurs beaucoup d'entreprises commencent à externaliser cette logistique et c'est tant mieux. Ensuite l'évolution autour du digital, et là, tout reste à faire. Enfin le « marketing ». Nous devons apprendre à nous vendre et à vendre nos actions. Et bien, depuis rien n'a changé. Est venu simplement se greffer la nécessité d'apprivoiser le nouveau contexte et les nouveaux acteurs.

En parlant de la nécessité de convaincre, on peut dire deux mots de notre difficulté à évaluer ?

Ce n'est pas une problématique qui date de la réforme. On était avant dans une « culture » du « il faut dépenser si non on est pénalisé ». Dans ce cadre-là, à quoi bon évaluer ? Heureusement les temps ont changé, on considère l'argent dépensé comme un investissement et il est donc normal qu'on évalue l'efficacité. On va être aidé en cela par une orientation vers des formations plus ciblées, touchant les bonnes personnes, au bon moment, au bon endroit. Il sera nécessaire de définir, dès l'amont, les indicateurs qui permettront d'évaluer le ROI, ou plus simplement la notion d'efficacité de la formation ?

Maintenant il ne faut pas se cacher la réalité. Cela demande des ressources sur le terrain. Les managers seront d'avantage impliqués. Or j'entends déjà l'argument : on sollicite déjà beaucoup les managers, et en particulier les managers de proximité... oui... sauf que, le développement des compétences de leurs collaborateurs...c'est aussi leur boulot.

D'ailleurs la Formation en situation de travail (FEST) les implique aussi, non ?

C'est justement une situation qui présente un avantage en ce sens. C'est typiquement une action où l'évaluation à froid est facilitée. On ne peut la déconnecter du terrain et de ses acteurs. Je crois beaucoup à l'essor de la FEST. Ces actions de formation sont plus ouvertes et portent en elles-mêmes une dynamique de résultat et non uniquement de moyens. Maintenant il ne faut pas se masquer que les contraintes économiques faussent parfois l'approche. Par exemple, dans les domaines de la santé et de la sécurité, le prestataire qui a besoin de salariés habilités est beaucoup plus motivé par l'obtention du sésame qui lui permettra d'entrer sur le chantier, que par la compréhension des règles... c'est malheureusement la réalité quotidienne.

Nous n'avons pas parlé du rattachement de la formation à la RH...

Il y a eu quelques tentatives de prise d'autonomie, mais je crois que ce n'est plus la « mode ». Nous sommes convaincus de la nécessité d'une synergie, d'une transversalité que seule la fonction RH peut garantir. Travailler sur les socles de compétences par métier, lier des notions comme les compétences, la mobilité, les métiers en tension, le recrutement, cela devient notre quotidien.



La transparence nécessaire sur les parcours de carrière, l'utilisation de nouveaux outils donnant des indications de diagnostic individuel accessible par tout salarié, l'ensemble de ces données auront besoin d'être fédérées. La RH peut le faire. Mais il faut que les DRH revisitent leur propre relation à la Formation. Ils ont tendance à considérer le RF comme un technicien. C'est une « matière » compliquée, du coup, je m'intéresse à lui et le sollicite pour qu'il « m'arrange » une négociation difficile en trouvant le moyen de capitaliser quelques heures de formation de plus. On a besoin de plus d'intimité dans des réflexions plus globales.

Et les Organisations Syndicales ?

On est encore dans des réflexions qui sont très quantitatives et qui n'ont plus beaucoup de sens

compte tenu des évolutions technologiques. Il y a longtemps la formation était un sujet assez consensuel. Depuis quelques années ce n'est plus le cas et pas forcément pour les bonnes raisons. Souvent des questions de postures. On bloque des présentations pour aboutir à un avis négatif et même si cela n'a de valeur que consultative, on se venge ainsi d'un différend sur les NAO. Et c'est la formation qui en fera les frais. Maintenant il faut sortir de notre culture quantitative : ne parler qu'en nombre d'heures, en nombre de personnes formées et ainsi de suite ne veut plus rien dire ; parlons enfin qualitatif. Ce qui va nous obliger à savoir évaluer le qualitatif... Nous devons travailler plus en finesse l'analyse des besoins en développement des compétences, les changements de métiers...les OS ne sont pas idiotes, elles sont sur le terrain et observent tout ça. Nous devons trouver le moyen de les impliquer. Donc il faut que nous acceptions de faire le premier pas vers elles. C'est en changeant que nous les feront changer. Nous pourrions aller jusqu'à coconstruire le plan de développement des compétences.

En conclusion, un message à faire passer ?

Pour les DRH, ne laissez pas vos RF isolés. Ils ont besoin de vous. La stratégie formation doit être intégrée aux autres problématiques RH. Et puis incitez les RF à se former eux-mêmes car les échanges de bonnes pratiques comme peut les faire le Garf c'est bien, mais pas suffisant.

Les RF ont besoin de prendre un peu de recul et de se développer pour accroître eux aussi leur efficacité. C'est aussi la seule façon de réfléchir autrement et de donner du sens à leur travail. Le message ultime : donner du sens !

Antoine AMIEL
CEO
LearnAssembly

LE MARCHÉ DE LA FORMATION VA-T-IL VIVRE CE QU'A VÉCU LE SECTEUR DES MÉDIAS ?

Qu'elle était belle cette époque regrettée par les journalistes et les rédacteurs en chef qui ont connu la grande période du print et de la télévision ! Voici en gros ce que ressentent de nombreux journalistes qui ont vécu l'avant et l'après Google. " On avait pas autant la pression pour produire. On écrivait deux ou trois papiers par mois, on avait le temps d'aller sur le terrain, le reportage d'investigation était valorisé. La parole du journaliste valait quelque chose et la concurrence entre les titres moins forte. Il y avait une conférence de presse politique toutes les deux semaines, alors que maintenant avec Twitter... Le rythme n'était pas aussi effréné. Aujourd'hui, on me demande de pondre un article par jour optimisé pour le référencement, si possible court pour être "snackable"; je dois trouver des titres commençant par " les huit choses à savoir "ou les douzes trucs et astuces sur". Je suis obligé de me mettre à genoux devant Google News et Apple News qui font la pluie et le beau temps sur mon trafic. Je n'ai même plus le temps de vérifier toutes mes informations. Je dois à la fois écrire, faire de la vidéo, des podcasts. Et dans certaines rédactions, on recrute des rédacteurs sans cartes de presse pour les payer moins cher et aller plus vite. C'est dur d'être journaliste à l'heure du numérique".

Bref, la belle époque des médias, c'est fini. En tout cas, une page se tourne. Tirages papiers en baisse, prix payé par les annonceurs en baisse, nombre de journalistes dans la rédaction en baisse. La seule hausse ? Celle des fake news virales et de la dépendance aux Gafas. Venons-en à nos moutons : la formation pourrait-elle suivre la même trajectoire que le secteur des médias ?

Commençons par établir quelques parallèles. Le premier point commun entre les deux secteurs est l'importance de la légitimité, de la parole crédible, de la médiation. Le journaliste, comme le formateur, sont censés tirer leur pertinence d'une somme d'expériences de terrain qui leur confère leur légitimité à transmettre, orienter, bref à s'exprimer. Bien sûr, les bons formateurs comme les bons journalistes ne prétendent pas détenir la vérité absolue : ils apportent une expertise, une prise de recul, un angle, qui aident le lecteur/apprenant à évoluer, à s'approprier les informations. Le formateur comme le journaliste ont un angle.

Le deuxième parallèle touche aux business models. Pendant longtemps, les médias ont reposé sur un double business model : vente des tirages papiers pour la presse et vente de publicité à des annonceurs. La faible concurrence associée à la qualité de l'information proposée les rendaient incontournables. Mais avec l'explosion des blogs, de Google, des réseaux sociaux, bref du numérique, la parole a explosé. Tout le monde peut désormais créer, partager, produire, s'exprimer. La concurrence s'est donc considérablement accrue, mettant à mal le monopole de l'information que détenaient les médias. Les annonceurs peuvent désormais mettre en concurrence tous les médias et négocier des prix à la baisse. Sur le marché de la formation, le digital a permis une explosion des contenus, proposés sur des places de marché comme Udemy, des plateformes de Moocs comme Coursera, mais aussi en présentiel. Les grands organismes de formation n'ont plus du tout le monopole de la formation légitime et se voient concurrencés de tous côtés par des indépendants, des startups, des consultants.

Un troisième enjeu utile à titre de comparaison entre les deux secteurs est le rôle de la marque. Les médias ont longtemps cru que la marque du média (Le Monde, The Washington Post etc...) étaient des marques suffisamment robustes pour fidéliser leur audience. Hélas, cette croyance leur a fait du mal. Non seulement les lecteurs sont bien plus zappeurs qu'avant avec le digital, mais en plus leur fidélité va au moins autant à des journalistes précis, des rubricards, qu'au média lui-même. A titre personnel, je suis un certain nombre de journalistes dont j'apprécie l'excellence et la rigueur. S'ils quittent un média pour un autre, je les suivrai. Leur média n'est pour moi bien souvent qu'une coquille qui les héberge. Les médias ont encouragé eux-mêmes cette tendance en offrant des blogs, des tribunes régulières à des stars du journalisme dans une sorte de "mercato" des journalistes. Le numérique accentue la tendance au "personal branding" : un média qui perd un éditorialiste star perd par la même occasion son audience. Si John Oliver quittait HBO pour CNN, son audience suivrait avec lui. En formation, la désintermédiation a renforcé le pouvoir de négociation des formateurs sachant tirer parti du numérique : ils n'ont plus besoin d'intermédiaires, les organismes de formation, dont la valeur ajoutée



se réduit car leur proposition de valeur est assez faible.

L'évolution du marché des médias est aussi caractérisée par l'apparition des médias de marque, ou media corporate. Air France, Coca Cola, Mc Kinsey : toutes ces entreprises produisent bien plus que des blogs. Ce sont de véritables médias qui sont déployés, dans une logique de "brand content". La concurrence indirecte des marques est d'autant plus forte que la gratuité y est quasiment systématiquement de mise. Dans le domaine de la formation, lire un bon article de blog, un livre blanc intelligent ou assister à une conférence est parfois bien plus intéressant que le nième article d'un média éloigné du terrain sur "les 5 bonnes pratiques du blended learning" ou "La formation à l'heure du digital". Ainsi, de nombreux produits de substitution se développent.

Un autre parallèle, le rôle de plus en plus central des Gafas dans le secteur. Youtube est d'ores et déjà la plateforme numéro 1 au monde d'auto-formation. Google propose aussi ses certifications comme Google Digital Active. Microsoft n'est pas en reste avec son offre de cours en ligne sur Edx, mais aussi LinkedIn Learning. Apple se moque de la formation - pour l'instant. Et Amazon a investi dans le sujet mais a d'autres priorités. Plus généralement, les éditeurs de solutions numériques américains utilisent la formation comme un levier de soft power. Hubspot et Salesforce, leaders du marché du CRM et du marketing automation proposent des centaines de vidéos pédagogiques, templates, articles, véritables mines d'or pour les pro-

fessionnels du secteur. Les Gafas ont, grâce aux données qu'ils collectent, une capacité à intermédiaire le marché et s'approprier une part croissante du gâteau, comme dans le monde de la publicité. La publicité dite programmatique, c'est-à-dire automatisée, se développe de plus, au profit des éditeurs technologiques.

Dernier parallèle, l'évolution des métiers et des postures. Qu'est-ce qu'être journaliste aujourd'hui ? Quel rapport entre un reporter d'investigation du New York Times, un rédacteur de BuzzFeed, un rubricard de l'Argus de l'assurance, un podcaster professionnel et un JRI chez BFMTV ? Le journaliste, comme le formateur et plus généralement l'enseignant, perdent en légitimité. Leur parole est critiquée, mise en doute, pour des raisons parfois justifiées et parfois instrumentalisées. La remise en question saine d'un secteur qui doit se réinventer est devenue parfois un doute stérile et agressif, qui risque de nous ramener à l'âge de pierre si nous jetons le bébé avec l'eau du bain. Même combat en formation : sous prétexte de vouloir moins de "descendant", de formation "à la papa", on digitalise à tout-va pour finir par n'avoir que des contenus numériques finalement assez médiocres, qu'il faut mettre à jour et que personne ne consulte. Remettre en question les professeurs et les formateurs ne signifie pas les supprimer : nous souffrons aujourd'hui du fait que trop de journalistes sont mal payés, fatigués, peu soutenus, ce qui en ricochet décredibilise ainsi leur profession, faute de moyens, de temps, mais aussi faute d'avoir su se remettre en question à temps. Le conservatisme de certains journalistes

vieille génération m'a toujours sidéré. Celui des formateurs, aussi... A trop s'arquebouter, ils risquent d'y laisser des plumes.

Pour conclure, qu'a entraîné l'arrivée des plateformes numériques dans le paysage des médias ? Une baisse de revenus de nombreux médias généralistes. Une gratuité qui a vidé les rédactions et tiré vers le bas la qualité du contenu. Le déplacement de la chaîne de valeur du contenu vers la data. Puis, un retour progressif du paywall et des formules d'abonnement. Enfin, un retour à des contenus de qualité, plus fouillés mais sans business model.

La grande différence entre la formation et les médias réside dans la distinction fondamentale entre consommation et information. S'informer est une démarche proactive. Cliquer sur des liens dans Google News n'est pas une démarche proactive. Monter en compétences nécessite un travail de fond. Regarder des vidéos et croire qu'on est devenus compétents n'est pas un travail de fond. Pour les professionnels de la formation, les leçons à retenir de la disruption des médias sont les suivantes.

- mettre l'utilisateur final au centre, collecter des données, l'interroger pour faire évoluer la ligne éditoriale de manière proactive (approche data et design)
- ne pas surestimer la marque, barrière très fragile sur laquelle seules les grandes écoles de commerce et à la rigueur d'ingénieurs peuvent s'appuyer
- ne pas dépendre de stars, réinternaliser une partie de l'expertise de fond pour ne pas être qu'un simple contenant
- ne pas rendre tout gratuit au prétexte "que les autres le font"
- développer la culture numérique des formateurs, dirigeants et actionnaires, et ce sans concessions
- nouer des alliances pour alimenter en contenu des partenaires centrés sur un sujet précis, mais souhaitant se diversifier

- changer de marché en se rapprochant d'autres secteurs (conseil, financement, marketing, emploi)
- choisir ses combats en terme de positionnement, les généralistes n'ayant plus la surface financière et technique pour lutter contre les Gafas
- pousser le législateur à réguler intelligemment pour créer des barrières à l'entrée européennes (fiscalité, protection des données)
- recruter des dirigeants ne venant pas du monde de la formation mais du digital
- respecter les formateurs sans les laisser s'endormir sur leurs lauriers
- s'adosser à des actionnaires long terme, la qualité de la presse étant directement liée à la qualité de son actionariat.

Je suis d'un naturel optimiste. Mais il y a un peu de boulot.

<https://medium.com/@benoitraphael/les-marques-deviennent-m%C3%A9dias-3a96a4ad72a6>

<http://www.internetactu.net/2016/11/22/bulle-de-filtre-et-desinformation-facebook-une-entreprise-politique/>

Antoine Amiel, CEO LearnAssembly

Après des études littéraires et commerciales, Antoine Amiel a créé LearnAssembly, société spécialisée dans l'architecture de parcours pédagogiques innovants au service de l'employabilité. Passionné par les médias, l'écriture et les humanités en général, il s'intéresse aux moyens de redonner du sens aux transformations technologiques et d'être plus exigeants vis-à-vis d'elles. LearnAssembly, créé en 2013, accompagne plus de 80 clients dans leurs stratégies de reskilling/upskilling et s'est imposé comme un acteur nouvelle génération. Antoine Amiel publie régulièrement sur les enjeux de culture numérique, de business models, de pratiques pédagogiques et d'évolution des fonctions formation.

EVOLUTION DU CONCEPT DE FORMATION

Jean Wemaère, Président d'honneur
Fédération de la Formation Professionnelle
Pierre Courbaisse, Président
Fédération de la Formation Professionnelle



TELECHARGEZ :

Formation & Travail
Des expériences qui
redéfinissent la formation

octobre 2018

Conscients que la loi et la réglementation ne peuvent constituer les seules réponses, la Fédération de la Formation Professionnelle et l'Institut Erasme ont créé un lieu de réflexion et d'échange pour favoriser le développement de réalisations concrètes dans le domaine de la formation professionnelle. Fruit de leur initiative conjointe, « La Formation sans tabous » réunit des acteurs de sensibilités et d'horizons divers pour lesquels le développement des compétences constitue une exigence sociale majeure pour notre pays. Cette communauté a pour objectif de faire émerger un diagnostic partagé utile à l'intérêt général ; elle entend valoriser les initiatives innovantes des différents acteurs et promouvoir dans le débat public des idées, des règles et des méthodes permettant d'encourager l'évolution des pratiques.

Pour relever ce défi et changer la manière d'approcher le développement des compétences, les animateurs de cette initiative soulignent trois orientations qui leur semblent indispensables : articuler plus étroitement la formation professionnelle avec l'organisation et les situations de travail ; faire évoluer conjointement la demande et l'offre de formation pour accompagner l'ensemble des parties prenantes au développement des compétences dans la transformation de leurs pratiques ; accroître l'appétence des personnes à se former, les outiller pour qu'elles puissent être autonomes dans leur parcours de formation tout au long de leur vie.

Le constat des évolutions économiques et sociales est maintenant connu de tous. Sous la pression de demandes de produits et services nouveaux, et confronter à une transformation des technologies et des organisations du travail, les métiers se modifient rapidement, d'autres apparaissent, des coopérations sont nécessaires et les savoir-faire comportementaux deviennent incontournables. Dans ce contexte de nombreuses personnes voient leur employabilité réduite et dans certains secteurs, les entreprises sont à la recherche de compétences pour assurer leur développement.

Tenant compte de cette situation, les réformes engagées depuis quelques années dans le domaine de la formation professionnelle modifient le cadre. Nous pouvons notamment citer la sécurisation des parcours professionnels, la portabilité des droits, le CPF, puis le CPA, la monétisation des droits, le conseil en évolution professionnelle, l'accompagnement, la redéfinition de l'action de formation, la place du paritarisme et le rôle des différentes institutions et des OPCA. Toutes ses modifications se mettent

graduellement en place et invitent les acteurs concernés à s'emparer de ses réformes et à développer de nouvelles pratiques. Le champ de la négociation est important. Elle doit se réinventer à tous les niveaux et intégrer la réalité du travail.

Pour autant, ses évolutions ne produisent pas automatiquement une appétence à la formation. Une transformation de la perception de la formation est nécessaire. Aussi est-il crucial de mobiliser les entreprises et les salariés et tout particulièrement ceux de certains secteurs, des PME ou des premiers niveaux de qualification pour développer un dialogue professionnel et institutionnel afin de faire vivre une dimension contractuelle.

Pour répondre aux nombreux besoins de compétence et à leur évolution rapide, donner à chacun les moyens de gérer son parcours professionnel et pour saisir les opportunités nouvelles, il est impératif de donner un rôle accru à l'apprenant en tenant compte de son travail concret. C'est sa motivation qui est le levier principal de l'apprentissage. Pour cela, si les intentions pédagogiques doivent être précises et contrôlables pour éviter les abus, les parcours doivent rester ouverts, tenir compte des expériences, du contexte et du travail réel. Il s'agit d'organiser la co construction de parcours entre le salarié ou le demandeur d'emploi, l'entreprise et tout particulièrement le management de proximité, les formateurs et leur organisme.

Dans un tel contexte, la formation professionnelle est questionnée sur sa capacité à répondre de manière durable à ses défis et à engager des opérations massives, efficaces et de qualité. Des espaces d'expérimentation sont à ouvrir dans les différents champs du processus de formation. Nos métiers, nos pratiques et nos organisations doivent permettre une ingénierie innovante. C'est dans ce sens que nous avons engagé des échanges autour d'actions prenant en compte les apprentissages développés en situation de travail, car elles offrent l'occasion de combiner des innovations de différentes formes sur l'ensemble du parcours de formation.

Jean Wemaëre, Président d'honneur. Fédération de la Formation Professionnelle

Pierre Courbebaisse, Président. Fédération de la Formation Professionnelle

FORMATION ET TRAVAIL

Marc DELUZET

Président Institut ERASME

Léa SY,

Membre du bureau de l'Institut Erasme

Etudiante en Master à l'Université Paris Dauphine



TELECHARGEZ :

Formation & Travail
Des expériences qui
redéfinissent la formation

octobre 2018

De nombreux facteurs contribuent aux métamorphoses en cours. Dans cette période de profonds changements, derrière la digitalisation et le développement des technologies, ce sont surtout les politiques environnementales, la façon de consommer, le vieillissement et les évolutions démographiques, ainsi que la mondialisation qui bousculent les métiers et les pratiques professionnelles. Des produits et des services plus complexes exigent plus de coopération et une plus grande diversité de compétences. Les métiers doivent se réinventer et aucun secteur n'est à l'abri de ces changements. C'est un réel défi pour la formation qui invite à imaginer de nouveaux écosystèmes apprenants.

L'étape que nous abordons nous invite à penser différemment les métiers. Sans pour cela exclure les avancées précédentes (théorie, savoir-faire, gestion des incidents et des événements, évolutions des compétences). L'acquisition de savoirs techniques s'ils restent incontournables ne suffit plus pour inventer massivement de nouveaux métiers. Les compétences transversales et relationnelles, l'adaptabilité des personnes, la créativité, l'esprit critique et la coopération constituent l'intelligence cognitive indispensable pour une efficacité de l'entreprise. Pour les acteurs de l'entreprise, l'important devient la capacité de savoir apprendre, à réfléchir et à interagir pour élaborer sa professionnalité.

Dans ce cadre, il est de plus en plus évident que le travail et son organisation sont source de savoirs, d'apprentissages et de compétences. Pour autant, la construction d'intentions pédagogiques rigoureuses et leur mise en œuvre dans des parcours d'apprentissage intégrant les situations concrètes de travail nécessitent des innovations. Il s'agit d'une dimension incontournable.

En mettant en place leur partenariat, l'Institut Érasme et la Fédération de la Formation Professionnelle ont souhaité partir des initiatives prises dans différents secteurs qui cherchent à renouveler le lien entre travail et formation.

Ces nouveaux parcours en situation de travail conduisent à repenser profondément la place de l'apprenant, le rôle du manager de proximité, la fonction RH, mais aussi celui des formateurs, des conseils ou des accompagnateurs. Il y a là un véritable champ d'innovation ouvert à l'initiative des acteurs. Aussi est-il indispensable que salariés, demandeurs d'emploi, management opérationnel, res-

ponsable RH, organismes de formation, institutions s'engagent dans des expérimentations innovantes et massives.

Au moment où le législateur édicte de nouvelles règles, offrent de nouveaux droits, nous voulons souligner combien le succès de cette réforme dépendra de la qualité des débats, des coopérations, des négociations et des partenariats qui s'établiront autour des parcours de formation.

L'articulation entre le travail - son contenu, ses conditions et son organisation - et la formation de compétences nécessite de mettre l'apprenant et son activité dans l'entreprise au centre des mutations. Ce qui invite à transformer les relations entre l'organisme de formation et l'entreprise et à construire un accompagnement des personnes dans une dynamique collective facteur de réussite. L'initiative des individus, leur engagement professionnel et leur contribution à une œuvre commune sont liés. Ce qui demande de prendre en compte le travail concret et la motivation de l'apprenant. Dans ce sens, les initiatives présentées soulignent l'importance de la socialisation professionnelle.

Président de l'Institut ERASME, **Marc Deluzet** travaille aujourd'hui au sein de la DRH Groupe d'ENGIE et est Délégué Général de l'OSI.

Léa SY, membre du bureau de l'Institut Erasme, Etudiante, Master RH, Université Paris Dauphine.

L'Institut Erasme est un laboratoire d'idées et d'initiatives, fondé par des responsables d'entreprise, des syndicalistes, des membres d'associations, attachés au renforcement de la démocratie et engagés dans la transformation de la société. Il s'appuie sur un vaste réseau de responsables du monde économiques, d'acteurs sociaux et associatifs, d'experts du travail et du social, d'universitaires. Sa logique est interdisciplinaire, partenariale et fondée sur la mobilisation des acteurs de premier niveau. En collaboration avec plusieurs institutions, les principales thématiques abordées aujourd'hui portent sur : travail et numérique, relations professionnelles innovantes et formation professionnelle. En partenariat avec la Fondation Jean-Jaurès, l'Institut Erasme a publié en 2017 « Changer le travail pour changer de société ».

<https://instituterasmeweb.com>

FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Marc Dennery,
fondateur et directeur associé de C-Campus, membre Institut Erasme
Jean-Pierre Jaslin,
Gérant de «Social & Management», membre Institut Erasme



TELECHARGEZ :

Formation & Travail
Des expériences qui
redéfinissent la formation

octobre 2018

La réforme de la Formation professionnelle de 2014 a permis de conduire une expérimentation intitulée « Formation en situation de travail (FEST) ». Elle a été conduite entre décembre 2015 et décembre 2017, avec 3 OPCA (Uniformation, AFDASS, OPCA TS Propreté) et 14 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, en lien avec la DGEFP et l'ANACT. Elle s'est inscrite dans le contexte de la précédente réforme de la formation professionnelle qui avait remplacé pour l'entreprise l'obligation de financement de la formation en matière d'employabilité des salariés.

Un projet

La FEST est bâtie sur une dynamique multimodale, avec trois pôles : formation, tutorat et mise en situation de travail concrète.

Elle repose sur le rôle des « Référents FEST » (formateur, tuteur, manager) qui interviennent dans trois registres d'accompagnement :

- La reprise et le suivi de la formation avec l'apprenant, pour le conseiller, le guider et l'accompagner dans le passage à la pratique. Il s'agit d'accompagner la mise en action de la formation.
- L'identification des situations apprenantes dans les activités de travail, les apprentissages possibles. L'enjeu est de rendre pédagogiques les processus de travail.
- L'exploitation des apprentissages fortuits, pour que l'apprenant sache tirer les enseignements de son vécu et pour l'orienter vers d'autres savoirs et d'autres « sachants ».

Cinq conditions principales sont spécifiques à la FEST pour qu'elle soit efficace.

- Premièrement, elle doit définir une intention pédagogique en précisant le positionnement et les outils des tuteurs et des apprenants.
- Deuxièmement, le dispositif demande d'impliquer le management de proximité, à minima en phase de positionnement des compétences de l'apprenant, au mieux dans la création de situations profes-

sionnelles et d'un environnement propices aux apprentissages.

- Troisièmement, elle accorde des droits explicites pour l'apprenant dans la mise en situation : droit à l'erreur, à l'essai, à la réflexion, au temps alloué..., ce qui implique une bonne articulation avec le management pour ne pas perturber la production.
- Quatrièmement, l'attention et la motivation de l'apprenant sont mises au cœur du dispositif : pour apprendre, il faut le faire avec conscience et envie.
- Et cinquièmement, le développement d'une pratique réflexive et de feedback, car il n'y a apprentissage que si l'apprenant élabore préalablement des hypothèses et cherche des solutions. Une fois l'action réalisée, l'efficacité de l'apprentissage dépend de la réflexivité que met en œuvre l'apprenant. Quant à l'ancrage de l'apprentissage, il est fortement déterminé par le feedback qui vient d'un manager, d'un tuteur ou d'un pair. Le manager découvre que leur rôle garde ces deux dimensions : formateur et management.

Quelques enseignements

En positif

La FEST favorise la transversalité, elle amène à décroiser et à se parler entre les différents « silos métiers ». Elle conduit à remettre à jour les processus de travail, à gérer l'obsolescence des processus et à faire évoluer la relation manager/collaborateur vers davantage de confiance.

Elle valorise le travail et met en évidence les vraies caractéristiques du métier, ce qui favorise la capitalisation, la mutualisation et l'homogénéisation des pratiques. Situation indispensable pour une plus grande coopération et une optimisation des compétences existantes.

La FEST motive également les acteurs pour innover sur le plan pédagogique en développant des pédagogies plus actives, plus centrées sur l'apprenant et plus responsabilisantes. Avec la FEST certains ont pu prendre conscience de mauvaises habitudes et découvrir que d'autres façons de travailler sont possibles.

Jusqu'ici, les formations aux gestes de travail n'étaient pas toujours prises en charge tout en bénéficiant d'un financement pour les actions concernées. Avec la FEST, une nouvelle opportunité s'ouvre aux PME qui pourraient être libérées de leurs obligations de former à l'extérieur de l'entreprise, ce qui désorganise toujours en partie la production. Les OPCA peuvent financer en partie le salaire du tuteur et celui de l'apprenant.

Quelques difficultés apparaissent cependant

Elle permet difficilement une véritable capitalisation des expertises internes fondées sur une culture orale, ce qui nécessiterait un temps de partage important. Et, tout en améliorant la relation manager/apprenant, elle rencontre des difficultés à s'affranchir de la ligne hiérarchique, incontournable dans l'approche, lorsqu'elle est dans l'injonction paradoxale par rapport aux pratiques existantes.

Par ailleurs, le coût d'entrée est non négligeable pour les entreprises du fait du temps de préparation et de mise en place du dispositif. De plus, la preuve de la formation est mise en position aval dans l'élaboration

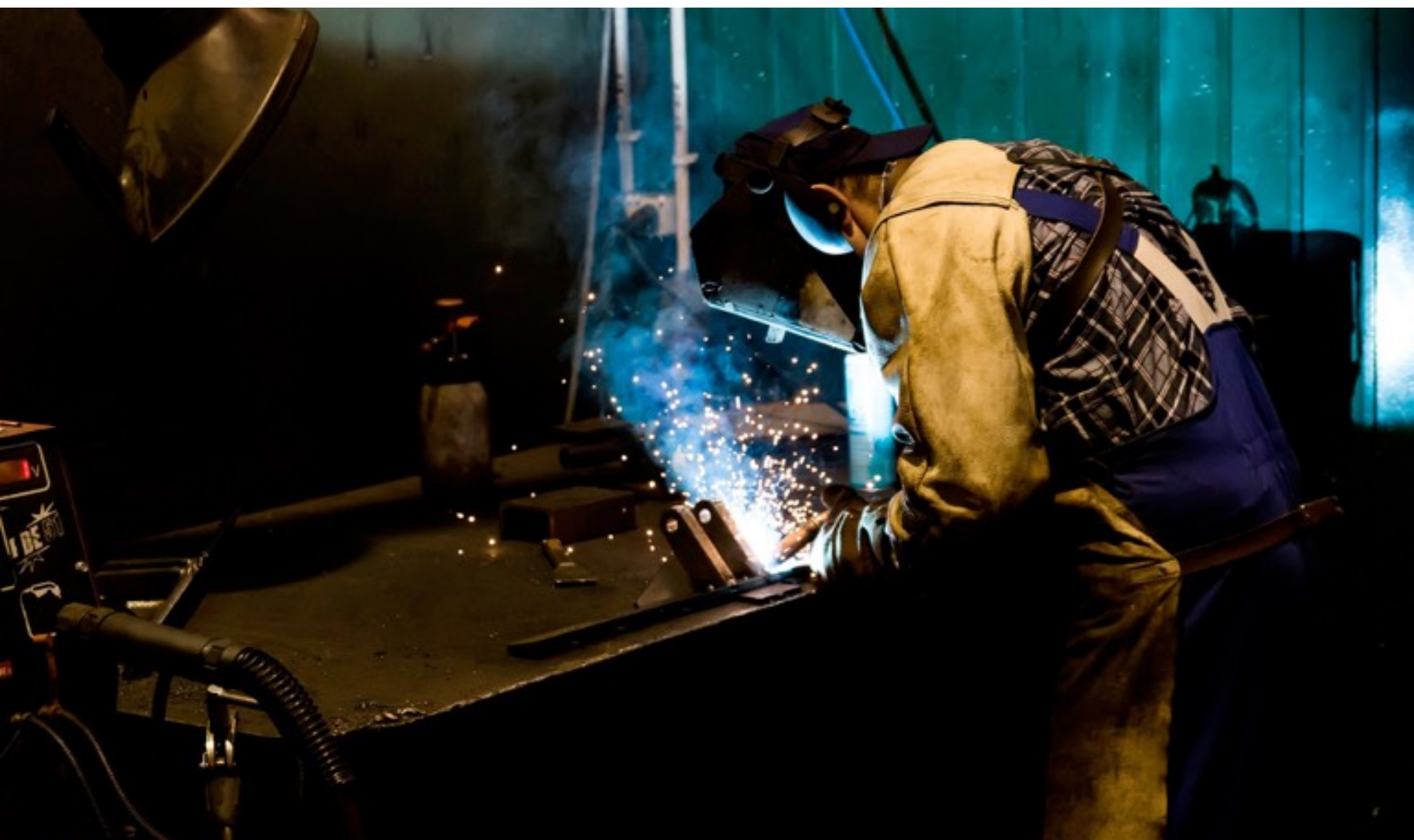
du parcours de formation, une pratique assez inhabituelle pour les acteurs concernés.

Pour leur part, les OPCA ont le sentiment d'une plus grande lourdeur administrative par rapport à la réglementation. Cependant, ils demandent un formalisme accru pour pouvoir valider les pratiques réflexives. Car, pour être en situation de FEST, il faut respecter la définition de l'action de formation du Code du travail et l'action doit être présentée en comité d'entreprise (maintenant CSE).

Aujourd'hui, de nombreux besoins de formation sont créés par les certificateurs dans certains secteurs comme les banques, l'aviation civile, l'agroalimentaire, mais aussi dans la sécurité, l'environnement... La FEST permet de faire émerger des besoins de formation d'un autre type plus centrés sur les processus de coopération et d'évolution du travail pouvant intégrer ces besoins. En ce sens, elle constitue une piste très utile pour favoriser les changements tout en participant à une capitalisation des compétences antérieures.

Marc DENNERY

Jean Pierre JASLIN



QUE L'AFEST COMMENCE !

Philippe DEBRUYNE
Administrateur CFDT de France Compétences
Ancien président du Copanef.

L'expérimentation sur les actions de formation en situation de travail (AFEST) est une réussite dont nous pouvons être fiers. Il convient donc de la saluer pour ce qu'elle a produit, tant en termes de résultats, de méthode que de capacité à mobiliser tous les acteurs de l'emploi et de la formation.

Tout est parti d'une intuition partagée par l'Etat et les partenaires sociaux en 2015 sur les potentialités d'un mode de développement des compétences mobilisant la situation de travail comme ressource pédagogique. Il ne s'agissait pas de formation « sur le tas », informelle, incidente et encore moins fortuite, ni d'apprentissages organisationnels ou d'environnements capacitants, autant de sujets passionnants par ailleurs. Il s'agissait de manière très pragmatique de voir comment nous pourrions mieux reconnaître, caractériser et valoriser, dans le cadre d'une définition réinterrogée de l'action de formation formelle, une modalité pédagogique qui se déroule en situation de travail. Pour le dire autrement, il s'agissait de faire émerger une alternative au modèle « séparatiste » de la formation, où lieu de production et processus pédagogique ne se rencontrent pas.

Une conduite de projet partenariale

Pour y parvenir, des appels à projets ont été organisés par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) en direction des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), sous le pilotage conjoint de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP, ministère du Travail) et du Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef), avec l'appui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Nous pensions qu'il existait déjà des pratiques dans les plus petites entreprises sur lesquelles nous pourrions nous appuyer. Mais si elles existaient, en tout cas se déployaient-elles « sous les radars » des OPCA. C'est pourquoi l'expérimentation a mis plus d'un an à se structurer, le temps que les onze OPCA qui se sont engagés dans l'expérimentation s'emparent pleinement du sujet et que le comité de pilotage les accompagne dans la démarche.

Malgré ce délai d'amorçage, nous avons été au rendez-vous de la loi du 5 septembre 2018, ce qui représente en soi une gageure. Car évidemment cette échéance ne préexistait pas au lancement de l'expérimentation. Mais nous avons su intégrer toutes les contraintes institutionnelles et politiques dans la conduite de ce projet, sans remettre en cause sa finalité ni dégrader sa qualité. Nous y sommes parvenus parce que nous avons été dans une double démarche partenariale : un partenariat entre les acteurs opérationnels de l'expérimentation et les pilotes politiques, chacun prenant en considération les apports et contraintes de l'autre, et un partenariat entre les différents acteurs politiques. Au-delà de la DGEFP et du Copanef, nous avons su élargir ce cercle « tripartite » au « quadripartisme », à travers le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP), afin d'y intégrer les Régions.

Cela nous est en effet apparu opportun lorsque les enseignements de l'expérimentation ont commencé à ouvrir des perspectives pour la formation des demandeurs d'emploi comme pour la formation en alternance, et notamment l'apprentissage. Et tout porte à croire qu'en cette période où les tensions étaient vives entre l'Etat et les Régions sur la réforme de l'apprentissage, le fait que le Copanef ait été porteur de cette proposition en a facilité l'acceptation par les élus de Régions de France. Lorsque nous observons aujourd'hui combien les pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC) ont intégré cet axe d'innovation pour les demandeurs d'emplois, nous ne pouvons que nous féliciter d'avoir initié cet espace d'intelligence collective.

Un cadre légal et réglementaire co-construit

Cette démarche nous a également permis d'éclairer les débats parlementaires, grâce à la publication du rapport de l'expérimentation en juin 2018, et de contribuer pleinement à l'écriture du décret relatif à l'AFEST en octobre. Il s'agit bien évidemment d'une prérogative de l'Etat, mais le niveau de confiance entre les acteurs a permis à la DGEFP, sur ce sujet précis, de pratiquer la co-construction avec les partenaires sociaux. La qualité de la rédaction de ce décret, et notamment l'équilibre trouvé entre un cadrage méthodologique de l'AFEST et une grande « plasticité » de

sa mise en œuvre, fait d'ailleurs la démonstration de notre valeur ajoutée. Car l'expérimentation nous a appris qu'il n'y avait pas de modèle unique d'AFEST, même si nous avons pu mettre à jour des invariants.

Ainsi, il est indiqué que la mise en œuvre d'une AFEST nécessite quatre dimensions : « l'analyse de l'activité pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ; la désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ; la mise en place de phases réflexives ; des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou terminent l'action ». Ces phases réflexives, précise le décret, « ont pour objet d'utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail. Elles doivent permettre d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation dans l'objectif de consolider et d'explicitier les apprentissages. Ces phases sont distinctes des mises en situation de travail. » Nous disposons donc désormais d'un levier légal et réglementaire facilitateur. Pourtant, tout reste à faire. L'AFEST n'existe (presque) nulle part et pourrait bien ne jamais véritablement exister (ou si peu). Car l'un des enseignements de l'expérimentation est que le cadre réglementaire précédant, s'il n'était pas facilitateur, n'était pas non plus un obstacle à l'organisation de formations en situation de travail. Le frein principal réside dans nos représentations collectives, imprimées par le modèle séparatiste de la formation. Or on ne transforme pas de telles représentations par décret !

Une expérimentation réussie n'est pas une innovation. Elle devient innovation lorsqu'un nombre significatif d'acteurs s'en empare... Mais plus encore, c'est la manière qu'ils auront de s'en emparer qui sera décisive. Pour les salariés, des AFEST qui sembleraient être de la production déguisée seraient vite rejetées. Pour les demandeurs d'emplois, des AFEST sans véritable accompagnement pédagogique risqueraient d'être contreproductives en termes de retour durable en entreprise. Pour les employeurs, des AFEST qui apparaîtraient trop contraignantes en termes d'ingénierie n'auraient aucune chance de se déployer... Nous ne sommes donc pas sortis d'un processus d'accompagnement, mais nous devons désormais concevoir cette conduite de projet à grande échelle.

L'AFEST sera ce que nous en ferons

Chacun d'entre nous possède une responsabilité particulière et peut donc jouer un rôle singulier.

Les organisations syndicales doivent diffuser au sein de leurs équipes militantes, non seulement le rapport de l'expérimentation et le nouveau cadre réglementaire, mais l'esprit de l'AFEST et l'ambition sociale qu'elle peut servir. Le premier réflexe d'un représentant du personnel face à un projet d'AFEST proposé trop abruptement par sa direction, c'est bien entendu de se demander s'il s'agit d'une véritable formation. Nous devons les accompagner dans leur capacité à discerner la pertinence d'une AFEST selon la situation professionnelle, l'organisation du travail et les compétences visées. Il s'agit aussi de considérer les postures managériales à développer pour qu'une AFEST soit possible. Cela nécessite des compétences individuelles spécifiques des managers, mais aussi un mode de management adapté. Le droit à l'essai étayé et les phases de réflexivité sont incompatibles avec des logiques de travail prescrit et de reporting permanent. Il faut donc desserrer l'étau productif pour que le travail puisse être apprenant. Avec la CFDT Cadres, nous travaillons d'ores et déjà sur ces problématiques revendicatives. Et notre ambition n'est pas seulement de rendre l'AFEST socialement acceptable, mais bien de la promouvoir comme levier d'accès diversifié à la formation et de transformation du travail !

Les organisations patronales doivent elles aussi mener ce travail d'acculturation auprès de leurs adhérents. La question du modèle économique des AFEST est cruciale. Le coût de son ingénierie préalable est un investissement indispensable. Dans quelles conditions est-il amorti par l'efficacité d'une AFEST ? Là encore, il n'y a pas de réponses toutes faites. Mais l'on voit bien que selon les contraintes d'aménagement de la situation de travail et l'impact de ces aménagements sur la production, une AFEST sera ou non une solution pertinente, en fonction de la spécificité des compétences à acquérir et du nombre de salariés à former... Cette montée en compétences des directions est indispensable si l'on veut que l'AFEST nourrisse les futurs plans de développement des compétences.

Car au croisement de nos responsabilités respectives, c'est bien de dialogue social dont il est question. Qu'il soit de l'ordre de la négociation ou de la consultation du Comité social et économique, déterminer les contours effectifs des AFEST, les situations et les publics pour lesquels elles sont plus adaptées, les compétences qu'elles permettent de développer de manière plus pertinentes, est un thème particulièrement intéressant dans une logique d'investissement dans les compétences. Il ne s'agit pas seulement de faire du reporting sur le nombre d'heures de formation, mais bien de confronter les points de vue sur le travail, la manière de le bien faire et d'apprendre de lui. Y a-t-il sujet plus propice au dialogue social ?...

Faire système

Les organismes de formation peuvent également faire effet levier. Quelle offre peuvent-ils construire au regard de quels besoins ? Le conseil aux entreprises sur l'ingénierie des AFEST en fait partie. Mais il s'agit également de ré-interroger le métier de formateur comme l'offre pédagogique. Car qui dit AFEST ne dit pas nécessairement absence de formateur externe. Mais en revanche, la posture du formateur n'est plus la même. Elle doit en fait évoluer en miroir de celle du manager. C'est d'ailleurs là un enseignement intéressant de l'expérimentation. La fonction de formateur AFEST peut être potentiellement remplie par plusieurs acteurs, selon le contexte. Mais en tout cas, le salarié étant dans un environnement qu'il maîtrise et face à une situation-problème qui lui est plutôt familière, il est pleinement acteur de sa formation. Le formateur doit l'accompagner, faciliter, être garant du déroulement pédagogique, organiser les phases réflexives... mais il ne surplombe pas l'apprenant. Il le reconnaît d'abord comme un professionnel en construction ou en transformation.

Les Opérateurs de compétences auront également à poursuivre et à amplifier les missions que les OPCA ont commencé à initier. Ce sera singulièrement le cas pour les entreprises de moins de 50 salariés. L'approche AFEST peut également nourrir une démarche qualité dans le cadre de l'apprentissage, pour que la période en entreprise soit véritablement apprenante. Mais au-delà, les Opérateurs de compétences devront définir leur offre de services, et il serait tout à fait utile et opportun qu'ils retiennent cette dimension dans la valeur ajoutée qu'ils proposent à leurs branches professionnelles.

Les Régions ont elles aussi un rôle à jouer, qu'elles ont pour beaucoup d'entre elles initié à travers les pactes régionaux, avec le Haut-Commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi et souvent les partenaires sociaux. Il s'agit maintenant de maintenir la mobilisation et de suivre la mise en œuvre de ces pactes. Mais bien évidemment, une telle transformation ne peut être que systémique, et l'engagement de chacun des acteurs, avec ses propres logiques d'intervention, fait rarement système. C'est donc à France Compétences que revient la responsabilité du pilotage global de cette conduite de projets. Mais si l'AFEST a besoin de France Compétences pour devenir une véritable innovation, le Conseil d'administration peut aussi s'appuyer sur l'AFEST pour faire de France Compétences plus et mieux qu'un lieu de régulation financière.

Si la création de France Compétences a du sens, c'est bien pour favoriser la mobilisation conjointe de tous les acteurs du « quadripartisme » autour d'objectifs partagés. Permettre le déploiement le plus large possible de l'AFEST en est un. Par la dynamique construite au cours de son expérimentation, l'AFEST est même parfaitement emblématique de cette ambition. De ce point de vue, les destins de France Compétences et de l'AFEST sont liés. Alors nous y sommes : que l'AFEST commence !

Philippe Debruyne

Secrétaire confédéral CFDT en charge de la sécurisation des parcours par le développement des compétences et la formation professionnelle, Philippe Debruyne est administrateur de France Compétences. Il était en 2018 président du Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef) et vice-président du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop).

Ancien journaliste, il a été de 2001 à 2007 vice-président puis président de Médiafor, ancien OPCA de la Presse, au nom de la fédération Communication, Conseil, Culture (F3C) CFDT, dont il a été secrétaire général adjoint jusqu'en 2008. Il a ensuite travaillé au sein des cabinets Ithaque puis Syndex.

Philippe Debruyne est titulaire de l'executive master management de la formation (EMMF) de l'université Paris-Dauphine.

A portrait of Marc Poncin, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a dark red patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a wall covered with various posters and documents.

QUALITÉ ET CERTIFICATION, VERS LA MESURE DE L'IMPACT DE LA FORMATION

Marc PONCIN

Directeur du service de Formation Continue
Université de Strasbourg

La nouvelle réforme de septembre 2018 est plus que les autres un grand bouleversement dans le monde de la formation. Mais cette fois au-delà des changements sur les modalités financières, les opérateurs de formations sont fortement appelés à se réformer par une accentuation de la qualité et de la certification à plusieurs niveaux. Le troisième niveau est encore au niveau des signaux faibles ou forts selon la lecture de chacun, mais il nécessite certainement une grande vigilance.

Préalable stratégique

Il me semble important de commencer par un rapide historique des signaux faibles et des signaux forts, concernant la veille stratégique des différentes lois que la formation continue a connue depuis 2003.

Certains débats sont souvent anciens dans le milieu professionnel, mais nous pouvons remarquer qu'ils finissent par être une lame de fond qui se transforme peu à peu en législation. Ce sont donc à un moment des signaux faibles qui se transforment en signaux forts et finissent en loi. Évolutions qui finissent aussi par avoir un impact stratégique accru chez les différents acteurs de la formation.

Premier exemple, la naissance du DIF. L'esprit du législateur était de rendre le salarié plus acteur de son parcours, en pouvant acheter des « petits morceaux de formations », mais aussi en négociant un parcours professionnel avec son employeur. Ces débats ont continué de réforme en réforme pour donner naissance à l'obligation de GPEC, à la démarche compétence et à la notion de blocs d'employabilités, aujourd'hui dans la définition de diplômes. En 2003, les entreprises qui avaient une appréhension la moins négative du DIF étaient celles qui avaient déjà une GPEC bien construite, en lien avec leur stratégie. Alors signaux faibles ?

Deuxième exemple, la démarche qualité. La certification était il y a quelques années imposée par certains donneurs d'ordres. C'était alors interprété comme un atout différenciant par certains et parfaitement inutile par d'autres. Nous voyons bien où la législation en est arrivée aujourd'hui et encore plus à l'horizon 2020.

Dernier exemple d'évolution d'idées, d'observation prospective du marché dans l'histoire récente, Le RNCP. Il était considéré comme parfaitement superflu par les organismes de formation certificateurs de différents ministères. Là aussi, l'esprit du législateur à l'origine était de faciliter l'accès à l'emploi, la gestion des RH et la mobilité professionnelle. Nous voyons bien aujourd'hui que tout organisme peut désormais créer un diplôme et que le diplôme n'est plus un atout concurrentiel majeur pour les certificateurs d'état.

Il est donc important d'observer dans ces exemples, l'évolution de ces débats en législation pour appuyer la démonstration prospective qui va suivre sur la mesure de l'efficacité des formations. Elle peut apparaître aujourd'hui, comme un signal faible, un débat entre quelques professionnels, mais c'est une très vieille idée qui monte vraiment en puissance.

De signal faible à signal fort

Premiers signaux : L'évaluation à chaud et à froid des formations, mais également la mesure du retour sur investissement (ROI) est un débat récurrent chez les responsables de formation depuis plusieurs années.

D'autre part, la suppression du plan de formation dans la loi de 2013 a fait nettement passer un certain nombre de dépenses formations dans un contexte d'investissements RH.

Dans le même temps, l'apparition du décret qualité a produit l'équation suivante : « investissement RH + qualité = Mesure de l'efficacité ». Mais comment ?

Second signal : Notons l'évolution du rôle de plusieurs acteurs de la formation.

1. Les OPCA/OPCO qui ont depuis 2013 une fonction accrue d'acheteurs, de référenceurs de formations, ainsi que de contrôle ou garant de la qualité des formations de leurs adhérents.
2. Les responsables de formation en entreprises doivent de plus en plus prendre en compte la stratégie de l'entreprises pour fournir les bonnes compétences, au bon endroit, au bon moment. Ils sont conduits à négocier un budget de formation et à rendre compte de son impact ou de son efficacité.

3. Les organismes de formation, de leur côté, doivent prendre en compte ces nouvelles exigences. Ceci implique d'apprendre à démontrer la qualité, l'efficacité des formations, afin de mieux conseiller et accompagner leurs clients.

Tous ces éléments se confirment dans la réforme de 2018 avec une récurrence sans précédent du mot efficacité dans la feuille de route donnée par le gouvernement.

En conclusion de cette observation, notons que l'esprit du législateur s'oriente toujours plus vers la compétitivité des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels. Ces deux objectifs provoquent l'émergence de deux comportements d'achats majeurs.

Le premier celui de l'entreprise, qui pour assurer le maintien et le développement de sa compétitivité achète de « l'employabilité immédiatement rentable » d'où une demande de retour sur investissement, d'efficacité de formation.

Le second, celui des salariés, qui achètent une sécurisation de leur parcours professionnel, une évolution de leurs compétences, en demandant une reconnaissance certifiée, le plus souvent prouvée par un diplôme.

Nous nous trouvons donc aujourd'hui avec divers degrés de certifications, bien connus dans l'industrie, mais qui gagnent cette fois le monde de la formation, à travers la montée en exigences établie par le législateur.

Certifications : de quoi parlons-nous ?

Ces évolutions juridiques conduisent à plus d'exigences en matière de qualité et certifications classées en 3 niveaux :

1) Certification de services

La certification de services a pour objectif de garantir le respect d'engagements qu'une organisation prend vis-à-vis de ses clients.

2) Certification de produit

La certification de produits garantit, valorise les performances de votre produit auprès des consommateurs.

3) Certification de personnes

La certification de personnes consiste à évaluer et à reconnaître les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle.

Comment ces trois niveaux se traduisent aujourd'hui dans la formation ?

1. La certification de la structure : renforcée par le décret qualité, structurée et identifiée par les certifications agréées CNEFOP.
2. La certification du produit : qui se traduit souvent par un diplôme et désormais par une inscription au RNCP.
3. La certification des acteurs : qui s'interrogent de plus en plus sur la mesure de l'efficacité de la formation ? Comment acquérir ces nouvelles compétences ? Comment les prouver aux acheteurs ?

Alors, quelle certification pour les acteurs ?

Il faut observer pour boucler cette démonstration, que lors de l'année 2016, des OPCA précurseurs de ce signal devenu fort, ont fait certifier plusieurs de leurs conseillers au système Kirkpatrick.

Cette certification rénovée en 2010, fait référence depuis plusieurs années dans le milieu de la formation, autant du côté des entreprises que des opérateurs.

Plusieurs entreprises possédant leur propre structure de formation sont elles mêmes certifiées. C'est ce qui a conduit les OPCA à ce choix évident de système de certification.

Ce système fonctionne en quatre niveaux. N1 mesure de la satisfaction du stagiaire, N2 mesure des compétences acquises en rapport avec les objectifs pédagogiques fixés. N3 vérifie la mise en œuvre de l'apprentissage sur le lieu de travail et N4 permet de mesurer l'impact de la formation sur l'activité de l'entreprise.

Il permet d'aller beaucoup plus loin que la preuve d'évaluation demandée par le décret qualité qui ne correspond qu'au niveau 1, voire « 1,5 » de Kirkpatrick.

De plus, une étude récente interrogeait les dirigeants d'entreprises, sur l'état des pratiques et leurs attentes en matière d'évaluation. L'observation montre que 80% de l'évaluation se fait actuellement sur les niveaux 1 et 2 (évaluation à chaud) et 20% sur les niveaux 3 et 4 (évaluation à froid). Mais leurs attentes se traduisent par le contraire. Ils aimeraient que l'évaluation porte surtout sur les niveaux 3 et 4, sur l'impact de la formation dans l'entreprise.

Alors quelle stratégie pour un organisme de formation ?

Début 2016, nous avons formé l'ensemble des chargés de mission du service de formation continue de l'université de Strasbourg au système d'évaluation Kirkpatrick. C'est un gage pour les acheteurs de notre engagement à mesurer l'efficacité de nos formations.

Nous avons à ce jour systématisé les niveaux 1 et 2 sur toutes nos formations et avons développé une approche dénommée « ImpaKt » pour accompagner nos clients sur les niveaux 3 et 4 dans le cadre de nos actions sur-mesure.

Cette certification Kirkpatrick, nous a permis d'accroître notre expertise, de nous différencier de nos concurrents et de prouver ces nouvelles compétences acquises.

C'est également une manière de montrer à l'entreprise que nous parlons le même langage.

Mais pour aller encore plus loin dans l'ensemble des évolutions juridiques, nous montrons que nous pouvons apporter une expertise renforcée en ingénierie de formation pour co-construire des parcours compétences multimodaux, combinant présentiel, distanciel et désormais FEST (Formation En Situation de Travail).

C'est je crois, devenu une évolution essentielle dans le métier de formateur.

Parce que, au-delà de la question d'efficacité, le système Kirkpatrick est aussi la preuve d'une véritable compétence, pour apprendre à relier stratégie d'entreprise et actions de formations.

Marc Poncin

Directeur du Service de Formation Continue de l'Université de Strasbourg - (11 M€ de CA, 10 000 stagiaires/an, 900 formations différentes, 50% de diplômes, 50% de stages courts dont 15% sur-mesure)



Jonathan POTTIEZ
Consultant
C-Campus

Quiz

ÉVALUATION DE LA FORMATION : IMPACTS DE LA RÉFORME, PRATIQUES ACTUELLES ET DÉFIS À VENIR

quand l'évaluation, sujet perçu comme secondaire, devient centrale ...

Au début des années 2000, l'évaluation de la formation était un sujet, certes, « sympathique », mais perçu comme assez secondaire. Les questions qui occupaient les professionnels de la formation portaient surtout sur le droit de la formation, les modalités pédagogiques... Savoir si « la formation fonctionne » n'était donc pas la préoccupation, et ce, pour de nombreuses raisons. Citons entre autres le fait que les directions ne demandaient pas aux responsables formation de présenter des résultats, que ces mêmes responsables ne savaient pas toujours quoi évaluer ni comment, etc.

Mais les choses ont changé, avec notamment deux faits majeurs. Tout d'abord, le contexte économique est de plus en plus tendu et il est demandé à toutes les fonctions de faire des efforts et de justifier de leurs budgets. Et la fonction formation n'est pas épargnée ! Ensuite, force est de constater que la succession de réformes a permis de se focaliser moins sur la question des moyens que sur celle relative aux résultats de la formation. Nombre de professionnels de la formation ont pu voir quels étaient les impacts, par exemple, du décret qualité de 2015. Pour s'intéresser à la qualité, il est nécessaire de pouvoir l'évaluer. La question de l'évaluation est donc centrale à plus d'un titre.

La nouvelle loi sur la formation professionnelle renforce encore ces impératifs de qualité, mais elle porte aussi sur d'autres aspects qui vont mettre également l'évaluation de la formation sur le devant de la scène. Par exemple, la fin des cofinancements pour les plus grandes entreprises va amener le responsable formation à défendre plus ardemment son budget face à la direction générale. Clairement, un sou est un sou ! La logique de dépense laisse place à la logique d'investissement, ce qui implique de pouvoir démontrer qu'il s'agit bien... d'un investissement, duquel il est légitime d'attendre un retour. Par ailleurs, cette réforme consacre aussi la multimodalité en formation : reconnaissance accrue de la formation en ligne et à distance (FOAD), officialisation de la formation en situation de travail (FEST)... Plus il y aura de manières d'apprendre, plus l'on se posera des questions sur celles qui sont les plus efficaces et efficientes ! Cela d'autant

plus à l'heure où l'on conçoit des parcours de formation mixtes, hybrides, qui combinent un grand nombre de modalités pédagogiques. Comment séparer le bon grain de l'ivraie sans dispositifs d'évaluation adéquats ?

Kirkpatrick, un modèle toujours pertinent pour s'attaquer sérieusement au sujet de l'évaluation

Étant donné qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie, il est bon de partir d'un modèle qui permet de préciser ce que l'on peut attendre d'une formation et qui guidera la conception des méthodes, techniques et outils d'évaluation. Le modèle de Kirkpatrick est de ceux-là. À la base, Donald Kirkpatrick, chercheur américain, s'était interrogé sur les effets que pouvait occasionner une formation et avait écrit une série de quatre articles en 1959. Quatre articles pour quatre niveaux d'évaluation, que le monde de la formation a rapidement qualifié de « modèle », sans doute le plus populaire et le plus reconnu depuis. Les quatre niveaux d'évaluation proposés sont ceux-ci :

- Niveau 1 – Réaction : À quel point les participants réagissent-ils favorablement à l'événement d'apprentissage.
- Niveau 2 – Apprentissage : À quel point les participants ont-ils acquis les connaissances, compétences et attitudes visées suite à leur participation à l'événement d'apprentissage.
- Niveau 3 – Comportement : À quel point les participants mettent-ils en pratique ce qu'ils ont appris lorsqu'ils sont de retour à leur poste de travail.
- Niveau 4 – Résultats : À quel point les résultats visés sont-ils atteints grâce à l'événement (aux événements) d'apprentissage et au renforcement subséquent.

Bien que n'étant pas récent, ce modèle demeure toujours d'actualité, notamment pour quiconque se lancerait dans ses premiers chantiers en matière d'évaluation. Il a le mérite d'être simple à comprendre et de préciser plus finement quoi évaluer, beaucoup plus finement que si l'on raisonnait en termes d'évalua-

tions « à chaud », « à tiède », « à froid »... qui sont davantage des temps que des objets d'évaluation.

De plus, il est à noter que ces niveaux d'évaluation ont été mis à jour en 2010 par James et Wendy Kirkpatrick de la société Kirkpatrick Partners, avec comme livrable le nouveau modèle de Kirkpatrick. Ce dernier prend l'apparence d'un processus complet d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité des formations. Pour les formations qui le justifient (formations stratégiques, à forts enjeux, représentant un coût important, etc.), il donne la marche à suivre pour aller évaluer jusqu'au retour sur les attentes (ROE – Return on expectations) qui est une alternative pragmatique au retour sur investissement (ROI – Return on investment).

Évolution de la formation, évolution de l'évaluation

Le modèle de Kirkpatrick, surtout dans sa nouvelle version, reste donc tout à fait adapté pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation pour toutes les modalités d'apprentissage. Que l'on parle de formation en présentiel, en ligne ou en situation de travail, l'important reste d'être clair sur les objectifs que l'on fixe en amont, avec les commanditaires et/ou les demandeurs, pour vérifier en aval, suite à la formation, qu'ils ont été atteints. Ainsi, en matière d'évaluation, la modalité pédagogique importe peu ! Et, au même titre que les formations deviennent de plus en plus hybrides (mixant diverses modalités), il est logique de voir apparaître des évaluations également plus hybrides, ne misant pas exclusivement sur l'envoi de questionnaires qui peuvent conduire à des phénomènes de lassitude des répondants (ce que les anglophones nomment la survey fatigue). Entretiens individuels, entretiens collectifs (de type focus groups), observation, suivi d'indicateurs, recours à des applications (comme Plickers pour réaliser gratuitement des sondages ou des quiz d'évaluation des connaissances en présentiel)... Ce ne sont pas les idées et les moyens qui manquent.

Néanmoins, nous parlons ici de modalités pédagogiques qui sont plutôt du ressort des services RH et formation, dans une logique descendante. Qu'en est-il de l'apprentissage « ascendant », celui qui est à l'initiative de l'individu ? À titre d'exemple, l'étude menée

par Degreed en 2016 montre que l'individu apprendrait davantage en dehors des dispositifs d'apprentissage guidés, au sens de coordonnés par les services RH et formation. L'étude distingue ainsi l'apprentissage guidé (comme bénéficiaire de coaching ou de mentorat, suivre des formations en présentiel ou en ligne, participer à des conférences, etc.) de l'apprentissage autogéré (comme faire des recherches sur le web, apprendre au contact des pairs/collègues, lire des articles et des blogs, regarder des vidéos, lire des livres, utiliser des applications, etc.). Ces sources d'apprentissage autogéré sont très nombreuses et, visiblement, mobilisées plus fréquemment : tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, tous les trimestres, tous les ans... alors que l'apprentissage guidé se fait plus souvent à fréquence mensuelle ou trimestrielle.

Le responsable formation peut-il jeter un « voile pudique » sur cette réalité et la sortir de son radar ? S'il souhaite valoriser ces initiatives et développer la culture de l'apprentissage au sein de son organisation, il gagnerait plutôt à identifier les ressources d'apprentissage les plus mobilisées et les plus porteuses, à cartographier les experts actuels et en devenir, à aider les collaborateurs et les managers à cultiver leur apprenance, etc. Du point de vue de l'évaluation, cela pourra passer par les canaux traditionnels (par ex. en allant sonder les principaux intéressés pour mieux comprendre comment ils organisent leur apprentissage au quotidien et comment ils en tirent profit), mais aussi en s'appuyant sur les possibilités offertes par l'analytique d'apprentissage (les fameuses learning analytics). Il y a encore toutefois de nombreux obstacles à lever pour en arriver là, à commencer par le fait de s'équiper d'un environnement logiciel adéquat, capable de soutenir une vision moderne de l'apprentissage et exploitant, entre autres, les possibilités offertes par la norme xAPI. Cette norme devrait tendre à remplacer la norme SCORM, qui a contraint les professionnels de la formation à en rester au niveau 2 de Kirkpatrick (apprentissage, via les quiz notamment). Le standard xAPI ouvre la voie à une évaluation plus fine de l'apprentissage et du niveau 3 (comportement), tout en facilitant l'établissement de liens avec les indicateurs de niveau 4 (résultats). À ce stade, les professionnels de la formation deviendront des analystes de la performance, en capacité d'établir des analyses prédictives : « Au vu de la compétence que vous

souhaitez acquérir, de votre profil et de vos apprentissages passés, et en nous basant sur les données extraites de notre base, voici le parcours d'apprentissage optimal que vous devriez suivre : tel module de formation en ligne, puis tels articles, puis telle vidéo, etc. » Cela peut faire rêver, mais nous sommes encore loin d'en être là...

Des bonnes résolutions pour 2019

En attendant la démocratisation de ces technologies (et à supposer que celles-ci soient souhaitables car elles changeraient radicalement la nature de notre fonction, et pas nécessairement pour le mieux...), nous pouvons enclencher la marche avant de façon raisonnable. Et puisqu'il est de bon ton de formuler des résolutions, en voici quelques-unes qui pourront peut-être inspirer les responsables RH et formation qui voudront attaquer de front le chantier de l'évaluation :

- Se former à l'évaluation : le sujet n'est pas anodin et englobe un panel de compétences diverses et variées, qu'elles soient techniques (par ex. concevoir des outils d'évaluation, formuler des objectifs concrets, analyser des données, etc.) ou comportementales (par ex. présenter des résultats face à un comité de direction en usant de la langue des affaires, etc.). Le professionnel correctement armé et outillé pourra plus facilement s'attaquer à des chantiers de fond et tenir le discours de la formation « performante » face à des interlocuteurs variés.
- Commencer par une action stratégique pour aller jusqu'au ROE : pour les formations qui le justifient, un dispositif d'évaluation spécifique pourra être conçu et déployé, permettant de disposer d'une étude de cas « maison » qui sera source d'apprentissage (on apprend en faisant) et qui pourra être utilisée à des fins de marketing interne, pour convaincre da-

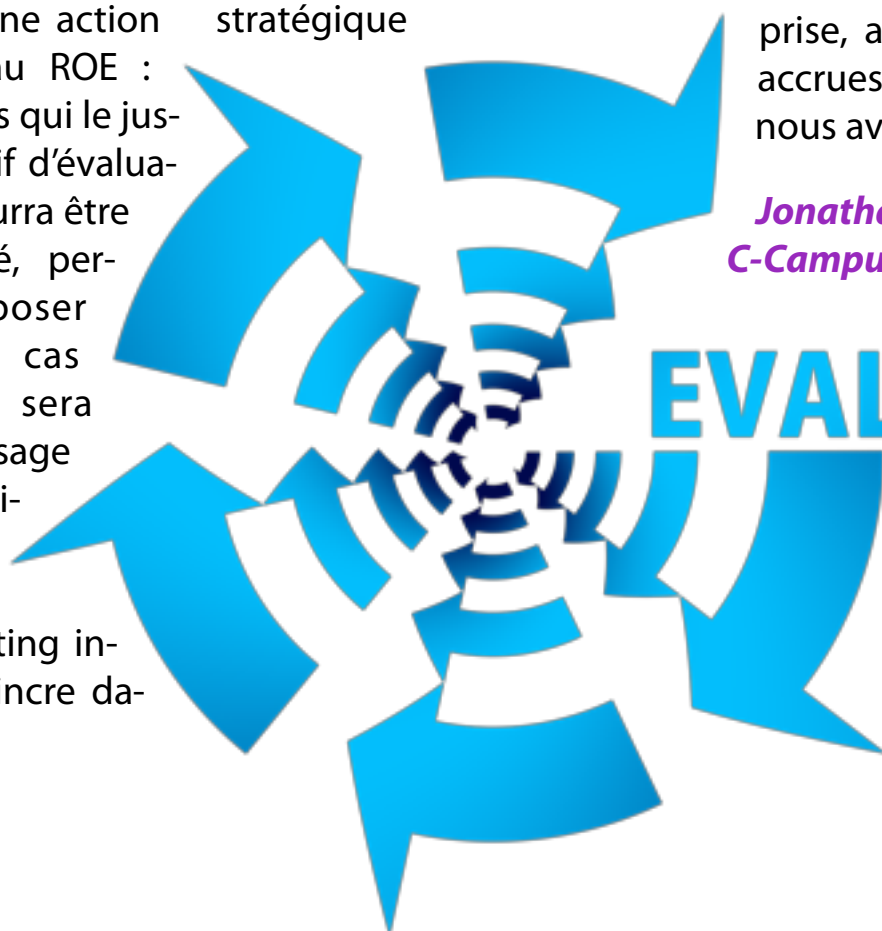
vantage d'acteurs lors des prochains projets d'évaluation à mener, à commencer par les managers.

- Concevoir un système d'évaluation industrialisable : pour les autres formations, un système d'évaluation plus simple, plus générique et donc industrialisable pourra être mis en œuvre. Celui-ci permettra de collecter facilement des données utiles pour le reporting et pour améliorer en continu la qualité et l'efficacité des formations. Évidemment, n'est industrialisable que ce qui peut être automatisable et, donc, informatisable... ce qui nous amène à la dernière résolution ci-après.
- Utiliser les possibilités offertes par la digitalisation : à l'heure où la digitalisation des formations est bien engagée, il est logique et cohérent de faire de même en matière d'évaluation. Cela peut représenter un gain de temps énorme pour les équipes en place (administration des questionnaires, relances, collecte, analyse et exploitation des résultats, etc.), en plus de générer des retours plus riches et sincères. Il existe nombre de solutions dédiées pour ce faire.

L'évaluation, ce sujet si « sympathique » mais perçu comme accessoire il y a quelques années, pourrait bien devenir la meilleure alliée du responsable formation, à la fois pour faire face aux injonctions qui lui sont faites, mais aussi pour l'aider à changer de posture et à évoluer vers un nouveau rôle, celui d'architecte de la performance, établissant des ponts entre le monde de la formation et celui de l'entreprise, avec une efficacité et une efficience accrues en lignes de mire. Alors évaluons, nous avons tout à y gagner !

*Jonathan Pottiez, consultant
C-Campus.*

EVALUATION



SOLUTIONS

RH

**Ressources
Humaines**

25^{ème} édition

eL

**eLearning
expo**

19^{ème} édition

Salon - Conférences

Outils et services pour dirigeants d'entreprises,
DRH, responsables de la Formation et DSI

Le Salon de la Formation
et du Digital learning



SANS

PARIS EXPO

PORTE DE VERSAILLES

19*-20-21 MARS 2019

* A partir de 14h

www.solutions-ressources-humaines.com
www.e-learning-expo.com

MAGR**RH**

Partenaire du salon Solution RH

innovations

MagRH N°4

INNOVATIONS

MAGRH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

A full-page portrait of Denis CRISTOL, a man with short dark hair, wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a dark tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

ÉDITORIAL : DE LA FORMATION À L'APPRENTISSAGE

Denis CRISTOL

Directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation
CNFPT

De la formation à l'apprenance

Ces articles sur l'innovation en formation sont le fait d'acteurs variés dirigeants d'universités d'entreprise ou d'écoles internes, fonction publique ou secteur privé, chercheur, designer, facilitateur, représentant de la Ed Tech, inclassables innovateurs sociaux. Ils émanent assez peu d'universitaire ou d'organismes de formation traditionnel, peut-être parce que les transformations en cours débordent de tous les côtés le « marché de la formation » et ses institutions historiques. Ces acteurs transforment à vive allure leurs pratiques, mais les offres de stage et les catalogues qu'ils promouvaient historiquement sont challengés par des solutions plus labiles, plus proches des façons d'apprendre dans une ère socionumérique faisant la part belle à l'envie d'apprendre.

En fait c'est tout le système qui co-évolue vers l'apprenance, les innovations en formation sont :

- **Axiologique** : l'idée du « transfert de savoir » d'un point A vers un point B, du cerveau du formateur vers celui de l'apprenant, ou de la plateforme d'apprentissage (LMS/MOOC) vers l'écran de l'apprenant semble réductrice à un moment où il s'agit de construire par soi-même son savoir, et de le faire-savoir. Apprendre à partager, c'est aussi une façon d'imaginer les nouveaux communs de la connaissance. Les nouveaux dispositifs d'apprentissage sont socioconstructivistes.
- **Technologique** : la question numérique est omniprésente comme moyen privilégié de diffuser des savoir et des envies d'apprendre. Le phénomène MOOC continue son bonhomme de chemin et les pédagogues poursuivent leurs efforts pour rendre les cheminements plus riches et plus motivants. L'intelligence artificielle, les robots éducatifs, l'adaptive learning, la réalité virtuelle font leur début dans des environnements de plus en plus digitaux, dont on découvre que sans animation ils ne portent aucune envie d'apprendre. Le champ est si fécond que nombreux sont ceux qui confondent l'outillage avec le processus d'apprendre.

- **Sociale** : il s'agit d'apprendre ensemble au sein et pour sa communauté, épousant au passage un besoin de l'époque de miser sur plus de collectif pour faire face aux transformations. Les rôles de formateur sont bousculés. Ils sont obligés de mieux appréhender l'intelligence collective et d'apprendre la facilitation, l'accompagnement, le coaching. Toute formation devient une expérience à vivre.

- **Psychologique** : le cerveau devient un centre d'attention avec un regain de la neuro-pédagogie, ou de la prise en compte des rythmes d'apprentissage et du besoin de centration. La pleine conscience, la centration, les temps calmes et la prise en compte du corps des émotions, de soi dans l'apprentissage, nous rappelle une évidence : il faut être bien dans sa peau pour apprendre.

- **Managériale** : les dirigeants, les managers sont tenus de devenir les premiers formateurs de leurs équipes quand les transformations abondent et que la légitimité repose sur la capacité à prendre le virage au bon moment. Il en résulte par contre coup des formes de management qui explorent des formats plus participatifs ou facilitent l'expression des talents. Equipes et organisations sont attendues plus apprenantes. La société de la connaissance et le capitalisme cognitif qui reposent sur des engagements librement consentis de travailleurs qualifiés côtoie des situations de travail très normés et contraignantes pour les collaborateurs. Dans les deux cas la formation en situation de travail est une solution en croissance pour apprendre.

Ces éléments d'innovation en formation se déploient sur fond de changement des formes de régulations (réforme de la formation), sur fond de crise économique et sociale renvoyant plus de responsabilité sur les individus, nécessitant de nouvelles formes d'autodidaxie, qui dans une variété de cas sont une forme de sociodidaxie.

Denis CRISTOL

DIGITAL LEARNING RÉVOLUTION OU EXHUMATION PÉDAGOGIQUE ?

Thierry CURIALE

Directeur

COgnitive Sciences & Innovation (COSI)

Orange

Beaucoup présentent aujourd'hui le Digital Learning et plus largement les EdTech comme des domaines porteurs d'innovations voire d'une révolution à la fois technique et pédagogique. Outre le fait que le terme « innovation » soit désormais éculé, tant chacun est tenté d'en faire un usage immodéré voire inapproprié le vidant de son sens premier, il ne semble pas, dans les faits, qu'une révolution soit en cours.

En effet, des plateformes permettant de concevoir et de diffuser des dispositifs de formation en ligne (FOAD) ou des applications dédiées à des apprentissages ciblés existent depuis plus de quinze ans. Les plus récentes d'entre elles, certes dotées de nouvelles fonctionnalités intéressantes (notamment audiovisuelles), proposent toutefois des dispositifs généralement instructionnistes centrés sur un ou quelques « sachants » s'adressant à des « apprenants » passifs. De ce point de vue, et cela quelle que soit la pertinence de l'outil technique, on se contente souvent de reproduire ce qui se passe dans une classe, un amphithéâtre ou une salle de formation mais en changeant d'échelle : de quelques dizaines voire centaines d'apprenants on passe à plusieurs dizaines de milliers sans que le risque de la « solitude du e-learner » soit toutefois réellement considéré.

Si la dimension technique de l'actuel digital learning n'offre pas de difficultés majeures et si les offres qu'il permet de mettre en ligne restent pour la plupart teintées d'un certain académisme pédagogique, pourquoi, dès lors, parler d'innovation et de révolution ? Serait-ce pour des raisons marketing et commerciales ? On serait tenté de le croire tant le principe de « sur-promesse expérientielle » semble marquer les opérations de communication « corporate » dans quasiment tous les secteurs d'activités, des startups jusqu'aux plus grandes entreprises et a fortiori parmi les acteurs des Edtech.

En revanche, ce qui change, et ce depuis plusieurs années, c'est l'offre désormais pléthorique d'instruction privée virtuelle, gratuite ou payante que permet la digitalisation et la dématérialisation massive des expériences d'apprentissage. Cette offre concurrence directement les puissances éducatives et formatives qu'elles soient publiques ou privées. Il s'agit d'un phénomène en cours dit de « désintermédiation ». Il s'agit d'une

première historique. Mais peut-on parler de révolution ?

Si l'offre est pléthorique, dans quel contexte émergent les acteurs de la EdTech qui la portent ? Quelles sont les finalités des expériences proposées ? A quels enjeux tentent-elles de répondre ? Sur la base de quelles références théoriques et pratiques ? Permettent-elles réellement d'apprendre et de développer des compétences ? Existe-t-il des expériences en ligne probantes permettant d'identifier des conditions de succès pour l'apprentissage en ligne ?

Des réponses à ces questions sont bien entendu possibles. Et en première analyse, lorsqu'on sait que les pédagogies actives, qui garantissent rétention profonde des connaissances et pérennité des compétences, existent depuis les années trente, une ultime question se pose : doit-on parler de révolution pédagogique ou plutôt d'une exhumation urgente et nécessaire de méthodes « anciennes » mais intuitives dont le succès n'est plus à démontrer ? Dès lors, le numérique, qui dispose d'un pouvoir réticulaire inégalé jusqu'alors, peut-il en être l'instrument ? Si tel était le cas, alors une révolution est peut-être envisageable : faire des nouvelles technologies le moyen de remettre au goût du jour les pédagogies actives pour le plus grand nombre.

Adopter le numérique ou s'y adapter ?

L'éclosion d'internet dans les années 90 s'accompagne de profondes mutations dont celles du travail et de l'emploi. Depuis les années 2010, les progrès de l'intelligence artificielle, de la robotique et de l'internet des objets les ont accélérées suscitant ainsi une obsolescence généralisée des compétences risquant d'agir mécaniquement sur l'employabilité. Certains affirment aujourd'hui, de manière souvent alarmiste et inutilement anxiogène, que 50% des emplois seront tenus par des robots d'ici 30 ans.

Par ailleurs, sous l'influence des réseaux sociaux et plus récemment de l'économie dite collaborative, le monde se fluidifie et s'horizontalise : un nombre considérable d'individus sont désormais connectés et reliés entre eux par le réseau dans un immense « biographe » à géométrie variable. Cette dimension horizontale remet régulièrement en cause le modèle hié-

rarchique, à la fois vertical et descendant, et favorise la création d'activités au rayonnement international immédiat qui peuvent fragiliser voire détruire de nombreux emplois : des plateformes mondiales fournissent désormais des offres digitales 24/7.

Ainsi le digital nous révèle finalement que le monde n'a jamais été aussi impermanent et n'a jamais autant créé d'interdépendances. Or, impermanence et interdépendance sont les caractéristiques mêmes du vivant. Ce qui est permanent, c'est désormais le changement. Et c'est un truisme que de l'affirmer.

Comment, dans un tel contexte, soutenir, renforcer voire développer l'employabilité des managers comme des collaborateurs face à l'ampleur inégalée de ces mutations ? N'est-ce pas l'occasion de repenser la formation et plus largement le développement de compétences à l'ère du numérique généralisé ? Ne doit-on pas désormais s'acheminer vers la conception d'expériences numériques d'apprentissage incomparables et continues (Life Long Learning), plus horizontales, communautaires, collaboratives, inspirantes et émancipantes ? En quoi cette métamorphose en cours impacte-t-elle la posture et les pratiques actuelles des concepteurs, des formateurs et des animateurs ? Comment les accompagner dans ce qui ressemble à la nécessité d'une réflexion concernant la transformation de leur identité professionnelle ? La formation professionnelle ne doit-elle pas adopter résolument le numérique plutôt que de s'y adapter sur un rythme incompatible avec celui de la société civile ?

C'est à cet ensemble de questions que sont aujourd'hui confrontées les entreprises qui affrontent le début de ce siècle et avec elles tous ceux qui, de près comme de loin, sont concernés sinon impliqués dans le domaine du développement des compétences intimement lié à celui de l'employabilité.

Comment se développent nos compétences ?

Ceux qui s'intéressent au développement de compétences ont forcément croisé au moins une fois dans leur vie le fameux modèle 70/20/10. Que signifie-t-il concrètement ?

Dans 70% des cas les compétences que nous détenons sont le résultat direct de notre activité professionnelle individuelle et collective : nos pratiques sont donc la première source de notre apprentissage. Il résulte de l'expérience que nous retirons de chacun des événements qui marquent notre vie au travail et qui se caractérisent par l'ensemble des solutions que nous tentons de trouver face aux problèmes et aux questions qui se posent à nous. Et dans la plupart des cas nous les trouvons en interagissant avec les ressources en présence dans notre milieu professionnel : des outils et d'autres personnes. Ce processus constitue une forme d'apprentissage dite « informelle et intentionnelle ».

Dans 20% des cas les compétences qui sont les nôtres proviennent de simples interactions sociales, sans finalités explicites, elles aussi majoritairement informelles mais néanmoins fortuites. Et enfin, dans 10% des cas nos compétences proviennent directement de situations d'éducation et de formation dites « formelles et intentionnelles » c'est-à-dire académiques.

Si bien que nous pouvons simplifier ce modèle 70/20/10 en 90/10 : 90% de nos compétences résultent de situations informelles d'apprentissage et 10% de situations formelles d'enseignement académique, linéaire, programmé et le plus souvent vertical et descendant. Ce que résume parfaitement le schéma suivant :



Or il y a un paradoxe dans le monde des entreprises : une part très importante des budgets de formation est attribuée à des situations formelles d'enseignement ou de formation qui ne représentent in fine que 10% de nos compétences. Le levier est faible, on peut aisément en convenir, même si ces 10% peuvent parfois constituer un socle nécessaire permettant d'apprendre à apprendre.

Par conséquent, on pourrait être tenté d'affirmer qu'il faudrait désormais attribuer davantage de deniers à des situations informelles d'apprentissage puisqu'elles génèrent 90% de nos compétences. Or ces situations sont justement celles que nous vivons quotidiennement au travail : elles vont et elles viennent, toujours semblables et pourtant différentes, naturelles et donc peu reproductibles sinon de manière artificielle. En toute apparence, on peut donc difficilement « formaliser l'informel » qui n'est jamais totalement prévisible ni calculable : notre vie professionnelle est faite d'impermanences et d'interdépendances.

Comment sortir de ce qui semble être une impasse ?

Dans notre vie professionnelle, le problème ou la question qui se pose à nous, et que nous tentons de résoudre, la plupart du temps à plusieurs, constitue le facteur déclenchant sinon la raison d'être de la mobilisation et du développement de nos compétences. Le problème ou la question à résoudre fonctionne donc comme un activateur et un générateur de compétences. Un processus qui nous permet donc d'apprendre et, souvent, de le faire ensemble. Quel élément pourrait jouer le rôle du problème à résoudre ou de la question à traiter lorsque l'on se trouve dans une situation purement formelle d'apprentissage ?

Mais qu'est-ce qu'apprendre au juste ? Et une fois la réponse à cette question obtenue, saurait-elle nous inspirer pour tenter l'impossible : imaginer les modalités d'un dispositif formel qui permettrait de reproduire les conditions de l'apprentissage informel.

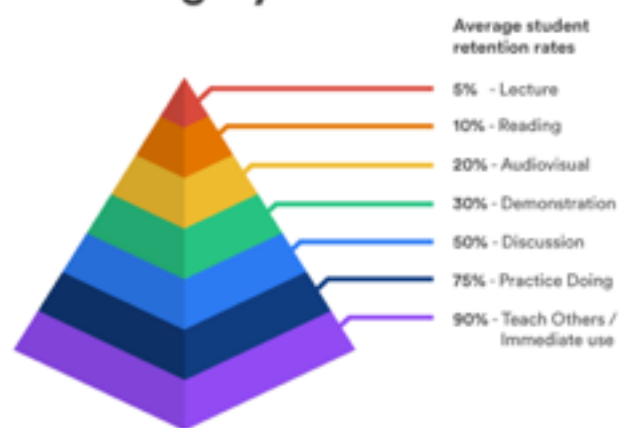
Qu'est-ce qu'apprendre ?

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends »

Benjamin Franklin

Quand on évoque les ressorts de l'apprentissage, il faut bien admettre que la passivité, celle que convoque souvent le modèle académique, n'offre pas toujours les garanties d'un succès. Kurt Lewin semble l'avoir bien compris avec sa pyramide de rétention :

Learning Pyramid



Cette pyramide nous montre que plus on est impliqué dans notre propre processus d'apprentissage, plus on est actif, réactif et interactif et plus on a de chance d'apprendre et de retenir ce que nous avons appris. Elle indique de même que c'est surtout le sachant qui apprend lorsqu'il enseigne mais pas forcément les apprenants eux-mêmes... Cette pyramide formule ainsi une critique implicite du modèle purement instructionniste ou le « sachant » tient une place prépondérante.

Les neurosciences indiquent par ailleurs, en renforcement de Kurt Lewin, que l'apprentissage est possible lorsque sont respectées trois conditions majeures :

- exploration,
- action, réaction, interaction,
- gratification.

Les neuroscientifiques ajoutent que les émotions constituent un facteur essentiel favorisant l'ancrage mémoriel et donc l'apprentissage.

Cette vision d'une pédagogie active ne constitue toutefois par une révolution récente. Nous l'affirmions déjà en introduction. C'est en effet Célestin Freinet qui en est à l'origine et cela... dès le début de notre siècle ! Sa conception de la pédagogie repose sur cinq piliers :

- le tâtonnement expérimental,
- l'expression libre,

- la coopération,
- la participation démocratique,
- les techniques pédagogiques.

Cette conception présente l'apprentissage comme un processus où l'apprenant se situe au centre d'expériences exploratoires, coopératives et collaboratives lui permettant de trouver ce qu'il ne cherchait pas ou plus que ce qu'il cherchait à travers un ensemble d'actions, de réactions et d'interactions avec les ressources que lui offre son milieu (ses pairs et les outils mis à sa disposition).

Philippe Carré a récemment baptisé ce processus d'un néologisme : « l'apprenance ». Il en donne la définition suivante : « l'apprenance est un ensemble stable de dispositions affectives, cognitives et conatives, favorables à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite ».

Grâce à ces trois cliniciens et théoriciens de la pédagogie, on peut donc dire que les méthodes de pédagogie active ne constituent pas une révolution tant elles ont été conçues au début de notre siècle puis enrichies jusqu'à nos jours notamment à partir des neurosciences qui en constituent la caution scientifique. Le « digital learning » pourrait d'ailleurs aisément les remettre en piste en offrant une vaste scène numérique interactive aux apprenants géographiquement éloignés les uns des autres. Pourtant une analyse de l'offre en ligne montre qu'elle est le plus souvent instructionniste c'est-à-dire verticale et descendante et qu'elle passe ainsi à côté de la puissance ryzomatique, horizontale et collaborative qu'offre le réseau.

Apprendre ne relèverait donc qu'en faible partie de l'enseignement (qui ne bénéficie qu'à l'enseignant lui-même selon Kurt Lewin), ni, par extension, de la formation, de l'éducation ou de l'instruction. Apprendre relèverait davantage d'un processus erratique centré sur l'apprenant, convoquant à la fois du plaisir et des émotions et satisfaisant trois besoins fondamentaux :

- le sentiment d'autodétermination,

- le sentiment d'appartenance sociale,
- le sentiment d'efficacité personnelle.

Ce sont ces conditions qui permettent à l'apprenant d'apprendre et de développer ainsi des compétences.

Quelques convictions pédagogiques

Les méthodes de pédagogie active visent à mettre les apprenants en « action » afin qu'ils mobilisent et développent des compétences, seuls et en interaction avec d'autres ainsi qu'avec des outils à disposition dans leur milieu.

C'est à partir de cette représentation que tout formateur et tout concepteur devraient désormais élaborer des scénarii pédagogiques formels, qu'ils soient présentiels ou distanciels, permettant de faire émerger puis de développer les compétences des apprenants à la manière d'un maïeuticien. Dans cette perspective, la formulation de consignes d'activité comme leur agencement dans un scénario à la fois stimulant et motivant, composé de multiples ressources suscitant actions, réactions et interactions, devient une compétence majeure pour les pédagogues eux-mêmes.

De ce point de vue, on pourrait dire que la consigne d'activité est à la pédagogie formelle ce que le problème à résoudre est aux situations informelles d'apprentissage qu'offre le travail : un activateur comme un générateur de compétences. On peut même ajouter que l'animation d'une communauté d'apprenants est à la pédagogie ce que le soufflet est à la cheminée : elle permet de stimuler et d'entretenir le feu interactif et ainsi l'apprentissage communautaire ryzomatique. Et si d'aventure le dispositif est suffisamment ouvert et souple pour offrir de multiples choix de parcours aux apprenants, nous sommes en mesure d'affirmer qu'il est tout à fait possible d'imaginer les modalités d'un dispositif formel qui permettrait de reproduire les conditions de l'apprentissage informel.

Un tel dispositif devra toutefois se composer de trois caractéristiques majeures :

- un storytelling (une histoire scénarisée) engageant, utile et gratifiant suscitant plaisir et émotion,

- une animation assurant la dynamique d'apprentissage individuelle et collective,
- une ouverture favorisant l'autonomie et l'autodétermination des apprenants.

Un storytelling engageant fait référence à la ludification de l'expérience de l'apprenant à travers la « biodiversité » d'activités à la fois inspirantes, motivantes et émancipantes faites d'explorations, d'actions, de réactions et d'interactions. Son utilité résulte d'un sentiment d'efficacité personnelle et de développement incrémental de compétences (j'apprends un peu tout le temps, je reprends régulièrement des concepts dans des contextes différents). Son caractère gratifiant se traduit par des défis réalistes et réalisables donnant lieu, après évaluation, à l'obtention de signes de reconnaissance positifs qu'ils soient réels (un badge, un certificat, un diplôme) et/ou symboliques (évaluations positives en provenance des pairs et de l'équipe pédagogique).

Bref, en référence au modèle 90/10, l'enjeu consiste à faire de l'apprentissage formel (10%) une opportunité de mobilisation et d'enrichissement des compétences issues de l'apprentissage informel (90%) afin de les recycler en permanence dans des scénarii diversifiés et engageants. Dans cette perspective, cette représentation méthodologique, qui n'a rien de révolutionnaire ni d'innovant, devrait conduire l'entreprise, et plus largement toute institution ou organisation, à devenir plus apprenante, autonomisante et responsabilisante proposant d'incomparables environnements personnels d'apprentissage comme l'existence en offre en permanence.

Les avantages de l'apprentissage collaboratif en ligne

Puisque la transformation civilisationnelle majeure qu'implique l'adoption généralisée et irrévocable du numérique dans toutes les activités humaines est à l'œuvre, elle concerne au premier chef, nous le répétons, ceux dont le métier est au service du développement de compétences à l'orée du 21^{ème} siècle. Dès lors, ne serait-ce pas utile de circonscrire, de manière spécifique, les avantages possibles de l'apprentissage collaboratif en ligne qui pourrait devenir à terme partie prenante du « digital learning »? Marc Walckiers et

Thomas De Praetere ont identifié huit avantages majeurs de l'apprentissage collaboratif en ligne :

- I. la flexibilité d'organisation temporelle et l'autonomie,
- II. le délai de réflexion (asynchronie) et l'esprit critique,
- III. la formulation textuelle plus exigeante et plus formative que la formulation orale,
- IV. le message écrit qui privilégie le contenu et équilibre les relations entre apprenants,
- V. la convivialité, la « mutualisation », le pluralisme, le multiculturalisme et l'esprit de synthèse,
- VI. l'effet d'émulation, d'entraînement et d'entraide,
- VII. la permanence des contributions qui stimule leur production et permet leur « mutualisation » et leur évaluation,
- VIII. la capacité décuplée de supervision des tuteurs.

La flexibilité d'organisation temporelle et l'autonomie

Grâce à une connexion permanente « 24/7 », la flexibilité de gestion de son temps donne à tout apprenant une autonomie lui permettant de s'auto-organiser, de revenir au début de l'exposé d'une activité ou d'un concept, de retourner aux échanges effectués dans les forums ou aux notions étudiées antérieurement, de s'interroger, de recombinaison ses connaissances, d'expérimenter ses compétences acquises dans ses activités « on the job », de les confronter à celles acquises et exprimées par ses pairs, de comparer ses progrès ou difficultés à ceux de ses pairs, de trouver par lui-même des informations ou explications complémentaires sur le web, de reconfigurer ses représentations en les confrontant régulièrement avec celles des autres, etc.

La flexibilité de l'apprentissage collaboratif en ligne est donc un processus qui favorise l'autodétermination et qui permet à chaque apprenant non seulement de choisir ses activités d'apprentissage (comme une abeille « choisit » les fleurs à butiner dans le champ que la nature lui offre généreusement), mais

elle l'amène aussi à gérer son temps et l'organisation qui en découle de manière autonome.

Le délai de réflexion et l'esprit critique

Dans l'enseignement présentiel, synchrone par nature, l'écoute d'un orateur, quand bien même très attentive, convoque une certaine passivité qui ne permet pas toujours une réflexion approfondie. Le cheminement intellectuel qui suit s'estompe par ailleurs rapidement dans l'esprit de l'apprenant et implique une rétention limitée.

En revanche, dans l'apprentissage collaboratif en ligne asynchrone, l'autonomie d'action et d'apprentissage ainsi que la possibilité de réflexion accrue favorisent une assimilation plus progressive (selon le rythme de chacun), une meilleure compréhension, une rétention durable ainsi que le développement d'un esprit plus critique portant sur les contenus, les échanges comme sur les travaux effectués. Il assure une plus grande pérennité des compétences développées.

La formulation textuelle plus exigeante que la formulation orale

A travers ses multiples avantages pratiques (flexibilité de temps et d'espace) et pédagogiques (autonomie d'action, délai de réflexion, échanges entre pairs,...), la communication textuelle asynchrone, que permet notamment le forum animé, s'impose naturellement dans l'apprentissage collaboratif en ligne. Cela est particulièrement vrai pour la formulation et l'échange de point de vue ou d'idées, pour leur articulation, leur structuration et leur complexification au fil du temps surtout lorsque les apprenants sont nombreux et géographiquement dispersés.

Comparé à l'apprentissage collaboratif présentiel, l'apprentissage collaboratif en ligne en mode textuel asynchrone est donc pédagogiquement plus exigeant et par conséquent offre plus d'opportunité de développement de compétences.

Le message écrit privilégiant le contenu et l'équilibre des relations entre apprenants

Dans l'apprentissage collaboratif présentiel, les indices sociaux et physiques de l'intervenant captivent l'attention, parfois au point d'éclipser le contenu du message. Le processus est tout autre dans l'apprentissage collaboratif en ligne.

Loin d'appauvrir le dispositif pédagogique, l'absence d'indices physiques et sociaux dans les contributions textuelles en ligne valorise leurs contenus et renforce leur impact pédagogique sur tout ou partie des membres de la communauté apprenante.

Pratiqué dans de bonnes conditions, l'apprentissage collaboratif en ligne est même plus captivant et fructueux que l'équivalent présentiel. Inversement, le mode présentiel ne garantit pas toujours l'esprit de collaboration des apprenants et peut même susciter des rivalités entre eux. On constate que dans l'apprentissage collaboratif en ligne, les apprenants coopèrent d'autant mieux qu'ils sont géographiquement dispersés.

L'absence d'indices physiques et sociaux des auteurs de contributions textuelles dans les apprentissages collaboratifs en ligne a donc deux effets pédagogiques majeurs :

- un impact accru du contenu des contributions de chaque apprenant sur chaque apprenant, ce qui enrichit l'apprentissage et renforce la synergie ;
- une participation plus équitable des apprenants à l'apprentissage collaboratif en ligne, l'absence de tels indices limitant les discriminations au profit du contenu.

La convivialité, la « mutualisation », le pluralisme, le multiculturalisme et l'esprit de synthèse

Beaucoup d'adultes sont aujourd'hui surpris par l'extraordinaire convivialité avec laquelle de nombreux jeunes ne s'étant jamais rencontrés dialoguent par courriel, par chat ou par l'intermédiaire d'applications installées sur leur smartphone.

Une convivialité similaire est suscitée dans beaucoup d'apprentissages collaboratifs en ligne : en début de formation, le formateur affiche dans l'espace virtuel réservé à son groupe la liste de ses membres, sa pro-



pre auto-présentation et un message invitant chaque apprenant à y afficher la sienne. Chacun y signale à sa façon sa formation, son expérience, ses environnements géographique, professionnel, social et culturel, ainsi que les motivations et projets l'ayant incité à suivre le dispositif.

Les échanges spontanés qui s'ensuivent sont d'autant plus intenses et instructifs que les apprenants sont différents et isolés : l'apprentissage collaboratif en ligne permet en effet la collaboration d'apprenants de divers pays ou continents, ce qui permet des expériences multiculturelles très riches et motivantes.

La formulation textuelle des contributions permet leur mise en commun, la réutilisation d'un élément de la contribution de l'un par d'autres, la confrontation d'idées à première vue opposées, leur harmonisation et la réalisation collective de synthèses valorisant les connaissances et les expériences de chacun.

L'effet d'émulation, d'entraînement et d'entraide

La spontanéité des interactions en ligne au sein de petits groupes d'apprenants ayant une activité commune (8 maximum en pédagogie par projet) et animés de façon renforcée produit un sentiment de proximité et de solidarité entre apprenants ainsi qu'un esprit d'entraide et d'encouragement mutuel. Une familiarité se crée ainsi entre apprenants en ligne, malgré les différences d'âge, de culture, de formation initiale et de profession, malgré la distance ou grâce à celle-ci et aux différences entre apprenants. Le courant passe...

Rappelons que la synergie des apprentissages collaboratifs en ligne est d'autant plus vive que les apprenants sont géographiquement dispersés et différents et donc complémentaires (hétérogénéité) alors que des apprenants d'une même formation et d'un même site se considèrent souvent comme de futurs concurrents (homogénéité). Notons enfin que certains apprenants à distance sont si captivés par leur communauté virtuelle qu'ils en deviennent parfois dépendants.

La permanence des contributions stimule leur production et permet leur « mutualisation » et leur évaluation

La permanence des contributions dans l'apprentissage collaboratif en ligne est un avantage important. En voyant s'accumuler de jour en jour les contributions de ses pairs, l'apprenant en ligne est de plus en plus incité à produire la sienne : d'abord par émulation, ensuite parce que l'ensemble des contributions sera conservé et évalué (au moins par ses pairs, mais sans doute aussi par l'équipe pédagogique).

Chaque apprenant peut être invité à réutiliser ses propres contributions aux apprentissages collaboratifs en ligne dans ses travaux individuels évalués et cotés par son tuteur ou ses pairs. Il peut aussi les réutiliser dans des réseaux sociaux. Cette invitation incitante motive grandement les apprenants et évite au tuteur la difficile évaluation des contributions individuelles dans les apprentissages collaboratifs.

Savoir qu'on sera lu est un incitant efficace et lire les travaux de ses pairs constitue pour chacun une décou-

verte instructive ainsi qu'un bon exercice critique. En revanche, dans l'apprentissage collaboratif présentiel, seuls les plus confiants se risquent à parler, la majorité préférant s'abstenir.

La capacité décuplée de supervision des tuteurs

Dernier avantage, fort apprécié des organisateurs de formations en ligne : les formateurs, tuteurs ou animateurs d'apprentissage collaboratif ont la possibilité de superviser en ligne un nombre beaucoup plus important de petits groupes, supervision qu'ils ne pourraient pas effectuer en étant physiquement présents.

L'économie de temps et de déplacements résultant de cette flexibilité, outre le fait qu'elle est résolument écologique, permet aux formateurs de décupler leur capacité d'animation et de supervision des apprentissages collaboratifs en ligne par rapport aux mêmes fonctions en mode présentiel.

Vers des expériences d'apprentissage incomparables

En définitive, il serait sans doute beaucoup plus juste de présenter le numérique appliqué à l'éducation et à la formation comme l'instrument potentiel d'une exhumation nécessaire – ou pourrait-on dire de manière un peu moins provocatrice d'une réactualisation les remettant au goût du jour – des pédagogies dites actives dont on connaît le succès historique plutôt que de lui faire porter, à partir d'un discours marketing et commercial souvent habité de mercantilisme, la promesse d'une révolution qui n'en est pas.

L'apprentissage collaboratif en ligne nécessite une conception centrée sur l'apprenant (learner centric), les activités (learning by doing) et les interactions (collaborative learning) ainsi qu'une animation communautaire sensible et adroite favorisant l'adoption d'environnements personnels d'apprentissage, stimulant la motivation à travers des scénarii ludiques et engageants, organisant et coordonnant la participation des apprenants et valorisant leurs contributions. Cela nécessite un véritable engagement autant qu'une générosité sans faille de la part des pédagogues.

Lorsque l'apprentissage collaboratif en ligne est mis en œuvre méthodiquement par un ou plusieurs intervenants conscients de l'ensemble de ses rouages et de ses bénéfices, il améliore à tel point les performan-

ces comme le ressenti de la plupart des apprenants qu'on peut le qualifier d'expérience incomparable voire inoubliable. Concevoir et animer de telles expériences à l'ère du numérique, troisième transformation civilisationnelle majeure après l'écriture et l'imprimerie, telle devrait être l'ambition première des acteurs du développement des compétences au XXI^{ème} siècle.

Thierry CURIAL

1. La notion de digital learning désigne la présence du numérique dans les dispositifs de formation, que ces derniers soient présents (en salle) ou distanciels (en ligne). Le digital learning est directement lié à l'omniprésence des nouvelles technologies dans la société, aussi bien dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle. Il a aujourd'hui tendance à se substituer au « e-learning ».
2. Les EdTech (Technologie appliquée à l'Education) consistent à faciliter l'apprentissage et l'amélioration de la performance en créant, en utilisant et en gérant des processus et des ressources technologiques appropriées. La technologie éducative et formative tentent d'articuler, sans toujours y parvenir, l'usage du numérique (hardware et software) et les théories issues des sciences cognitives et de l'éducation.
3. L'instructionnisme se traduit notamment par une absence de collaboration véritable entre les apprenants. Il relève de la logique « one to many » s'exprimant aussi dans le registre digital notamment avec des applications qui convoquent la « solitude du e-learner » dépourvu de tout lien avec d'autres. Quelques exceptions existent qui confirment toutefois cette règle.
4. C'est notamment le cas pour les principales plateformes de MOOC (Massive Open Online Course) d'inspiration universitaire (Coursera, EdX, Udemy, Udacity, FUN, Iversity...) à l'exception de Novoed et parfois de FuturLearn. Cette passivité se traduit souvent par le sentiment d'une certaine solitude, celle du e-learner, alors que dans un amphithéâtre ou dans une salle de classe, même si le pédagogue respire l'académisme, des liens sociaux « apprenants » se tissent entre les étudiants. Ce qui n'est pas possible lorsqu'on se retrouve seul devant un écran d'ordinateur, de tablette ou de smartphone.
5. Cf Pratiques sociales en formation à distance : entre solitude et abandon, Clément Dussarps et Didier Paquelin, Laboratoire MICA, 2014
6. Cf le teaser de présentation de l'entreprise Openclassroom (<https://www.youtube.com/watch?v=i7sHC28jQxw>)

7. Cf Les travaux de Célestin Freinet, père des pédagogies actives.
8. « ...le cours magistral, où l'enfant reste passif, est moins efficace que les pédagogies dites « actives », où l'enfant intervient, questionne, agit, essaie...quitte à se tromper. Il y a urgence à décomplexer l'erreur et à développer le plaisir et la dimension ludique de l'école. » Stanislas Dehaene in Sciences Humaines, Octobre 2017, page 31.
9. S'adapter à une norme n'est pas adopter une norme : dans le premier cas, la norme est posée indépendamment de celui qui s'adapte. Dans le second, la norme n'existe que si elle est adoptée. Tout ingénieur, tout artiste, tout penseur sait qu'on n'innove pas, qu'on ne crée pas, qu'on ne pense pas en s'adaptant, mais en adoptant de nouvelles normes d'usage et de fonctionnement c'est-à-dire en se les appropriant, en les faisant siennes.
10. Hitech.fr, 16 février 2016.
11. La théorie des graphes est la discipline mathématique et informatique qui étudie les graphes, modèles abstraits de dessins de réseaux reliant des objets. Ces modèles sont constitués par la donnée de « points », appelés nœuds ou sommets et de « liens » entre ces points. Le préfixe bio se réfère à la vie et, en guise d'objets, nous voulons parler ici de sujets vivants reliés entre eux par la toile et formant ainsi un immense graphe à géométrie variable.
12. Une compétence est un ensemble de savoirs activés et mobilisés pour effectuer une action générant un résultat dans une situation et dans un contexte donnés (CARRE (P) et CASPAR (P), Traité des sciences et techniques de la formation Paris, Dunod, 1999). On distingue les savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter), les savoirs procéduraux (savoir comment procéder), les savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer), les savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire), les savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire), les savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre). Confer LE BOTERF (G), 1995, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris, Editions d'organisations ; LE BOTERF (G), 1997, Compétence et navigation professionnelle, Paris, Editions d'organisation ; LE BOTERF (G), 2000, construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions
13. Cofer, David A., Jr. Informal Learning in the Workplace: A Brief Review of Practice and Application, 2000.
14. Kurt Lewin (1890-1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme. On lui doit notamment le concept de « dynamique de groupe », concept majeur de la « psychologie industrielle » qui devait devenir plus tard la psychologie du travail.
15. National Training Laboratories, Bethel, Maine
16. « Neurolearning, les neurosciences au service de la formation », Eyrolles, Paris, 2017, page 141.
17. Les vrais « parents » de ce néologisme sont, comme le souligne P. Carré lui-même, H. Bouchet et H. Trocmé- Fabre.
18. La conation (du latin conatus, -us : « effort, élan ; essai, entreprise ») est un effort, une tendance, une volonté, une impulsion dirigée vers un passage à l'action.
19. «L'apprenance : rapport au savoir et société cognitive », 2000, Université Paris X, Paris.
20. La théorie du Rhizome — développée par Gilles Deleuze et Félix Guattari — est l'un des éléments de la « French Theory ». Il s'agit d'une structure évoluant en permanence, dans toutes les directions horizontales, et dénuée de niveaux. Elle vise notamment à s'opposer à la hiérarchie en pyramide.
21. Nous suivons à ce jour le Mooc « The science of Happiness » sur la plateforme Edx. Nous éprouvons beaucoup de difficultés à progresser tant la scénarisation pédagogique est absente. Nous sommes en effet confrontés à la solitude du e-learner privé de toute action, réaction, interaction que pourraient susciter une série de consignes d'activité (à l'exception des forums thématiques toutefois peu interactifs). Au contraire nous sommes condamnés à une terrible passivité face à un contenu de grande qualité qui constitue malgré tout un facteur nécessaire mais non suffisant de motivation.
22. Celui qui me donne le sentiment d'être à l'origine de mon propre comportement, celui qui exprime mon autonomie.
23. Christophe Jeunesse, Maître de conférences à l'université Paris Ouest Nanterre la Défense, interviewé par Thierry Curiale, juillet 2017, Paris.
24. On entend par animation l'accompagnement individuel (Tutorat, mentorat) et collectif (community management).
25. L'activité proposée doit être suffisamment complexe pour que l'apprenant soit tenu de faire un effort mais pas insurmontable, car cela le découragerait à coup sûr et générerait un sentiment d'inefficacité. Elle doit laisser suffisamment de marge de manœuvre à chaque apprenant pour qu'il puisse faire des choix en toute liberté. Elle doit toujours être suivie d'une phase de d'évaluation pour faire le point sur ce qui a été appris.
26. « L'existence – le fait pour l'homme d'ex-sistere : d'être projeté hors de soi, de se constituer au-dehors et à venir – est ce qui constitue celui qui existe dans et par la relation qu'il entretient à ses objets non pas en tant qu'il en a besoin, mais en tant qu'il les désire. Ce désir est celui d'une singularité – et toute existence est singulière. » Vocabulaire d'Ars Industrialis, Victor Petit, in « Pharmacologie du front national », Bernard Stiegler, Flammarion, Paris, 2013, page 432.
27. Les avantages décrits ici-même reprennent en grande partie le contenu de l'article suivant : « L'APPRENTISSAGE COLLABORATIF EN LIGNE, HUIT AVANTAGES QUI EN FONT UN MUST », Marc Walckiers et Thomas De Praetere, Lavoisier | Distances et savoirs, 2004/1 - Vol. 2, pages 53 à 75
28. Confer les travaux de Kurt Lewin et sa pyramide de rétention et plus largement ceux du National Training Laboratories, Bethel, Maine.

DONNER DE LA VIE EN FORMATION PASSE-T-IL PAR LE DIGITAL ?



Carine LAQUEDUC

Responsable professionnalisation
et Innovations Formation

Ma réflexion et ma recherche en tant que praticienne de l'andragogie est de multiplier les interactions et le mouvement en formation, pas pour le plaisir mais pour faire circuler les énergies, faire bouger les neurones et activer la machine de l'apprentissage. Donner de la vie dans les formations tout en considérant que la matière première est principalement intellectuelle et ne se manipule pas. Cela amène à contrer des habitudes et des freins du type « Animer une formation avec des travaux pratiques, c'est pour les autres ! Ce n'est pas possible avec les savoirs ! Notre thème est trop complexe pour passer par des exercices concrets ! ». Des objections que je comprends pleinement vu les années de scolarité théoriques que nous avons tous vécues.

Pour autant, il me semble indispensable de poser la discussion de « la vie en formation ». Pourquoi ?

Parce que, dans cette période de révolution numérique – aussi impactante que la révolution industrielle, apprendre devient « vital » pour garder son emploi ou pour en exercer un autre dans sa propre entreprise, voire dans une autre. Les métiers de nos jeunes ne ressembleront en rien à nos métiers d'aujourd'hui, tant dans les domaines que dans les cycles professionnels. Nos adolescents sont prêts à l'agilité, au changement régulier de travail... Je suis particulièrement surprise, et agréablement, de la rapidité de compréhension de certains, de la capacité d'analyse et de compréhension de leur éco-système, de leur adaptabilité aux organisations faites de transformations et de pouvoirs. J'admire même l'état d'esprit positif et tolérant face aux injonctions contradictoires des entreprises.

Parce que nous ne parlons plus d'apprendre des savoirs théoriques mais des savoirs être et savoirs faire : savoir critiquer, savoir questionner, savoir agir dans un environnement contraint, savoir changer par anticipation... savoir ne pas savoir et savoir douter de soi. Tous ces savoirs, là encore, représentent à mes yeux, le mouvement et le flot du vivant.

C'est pourquoi, je ressens le besoin de calquer les formations aux quotidiens professionnels mouvementés, et de m'éloigner de notre si traditionnel rapport au savoir.

Le digital peut-il nous aider dans cette recherche ou est-il en contradiction avec cette recherche ?

Imaginons un stagiaire type et voyons si le digital peut répondre à l'appropriation de savoirs transverses.

Michael a 40 ans. Aujourd'hui, il prend un poste de Commercial Expert de son domaine et au préalable, il était conseiller généraliste. Il est ravi de cette évolution, et à la fois, il souhaite être rassuré et accompagné sur la relation commerciale avec sa future clientèle. Il perçoit qu'elle sera plus exigeante et plus pointue.

Il sait qu'il peut compter sur son manager pour être rassuré et sur des formations de qualité. Comme Michael a besoin d'être le plus possible à son poste de travail, il apprécie tout particulièrement les formations à distance.

Voici quelques exemples de formations dont Michael pourrait disposer dans un univers de « formation sans couture » :

- Quand il était Conseiller Généraliste, il disposait de formations en ligne sur une courte durée, en formats tuto. Ces formations sont sur une plateforme accessible à tous, en libre-service sur une palette large de thèmes. Il peut cibler le thème ou chapitre qui lui convient, commencer par le quiz s'il souhaite revoir les essentiels, ou visionner une vidéo explicative.
- Le semestre prochain, il y a une campagne commerciale sur une nouvelle offre. Sur cette même plateforme en libre-service, Michael voit qu'il y a un SPOC ouvert sur une courte période. Sympa ! Cela lui permettra de se challenger et aussi de prendre contact sur le forum avec des pairs et recueillir des bonnes pratiques.
- Et bien sûr, ces exemples de formation à distance s'intercalent avec des temps en présentiel où le focus est mis sur les entraînements, les mises en situations au plus près du réel, la résolution de situations problématiques et complexes.



- Plus novateur, la formation de Michael sort des murs et lui proposent des rencontres avec d'autres univers, des invitations à des salons ponctués d'une séance de co-construction, des webinaires d'experts...

Michael partage avec son manager le plaisir qu'il a dans son parcours de formation initiale et continue; accessible à son rythme et en fonction de ses besoins. En retour, son manager lui parle de mobil learning. Les choses sont bien faites puisque les managers disposent eux aussi d'une capsule sur les essentiels de la campagne commerciale. Ils vont pouvoir se faire des points réguliers et avancer ensemble.

Le digital ne suffit pas. C'est presque un lieu commun aujourd'hui. Mais comment le compléter ?

A ce stade, je conclurais que, oui le digital peut concourir à des formations vivantes, surtout parce qu'il s'inscrit dans l'instant, qu'il intervient en juste à temps. Surtout aussi, parce qu'il s'accompagne de temps d'échanges humains, de retours d'expériences, de temps d'ancrage et de transposition à son métier, de temps opérationnels et de temps de prise de hauteur.

Un joli mélange qui m'amène à penser qu'au-delà du digital, nous avons à construire un nouveau modèle de formation. Des formats où les 4 murs d'une salle se déplacent et sortent des organismes de formation eux-mêmes. Learning expedition, communautés apprenantes, semaines événements et apprenantes, "le bon coin" des savoirs pratiques, micro-formations accompagnées, séances de co-construction, organisation de challenges, etc...

Autant d'approches qui bousculent les compétences actuelles des organismes de formation qui aujourd'hui proposent des formations en salle complétées

de e-learning (non accompagnés). Les conceptions ne sont plus les mêmes, les temps des animations non plus ! Les premières sont plus diversifiées et nécessitent l'écriture d'une technique pédagogique. Les derniers sont plus courts mais plus récurrents, et organisés autour d'une méthode. Dans les 2 cas, le savoir n'est plus au centre même s'il doit être maîtrisé pour mieux agir et mieux interagir avec les participants.

Il s'agit de challenger les parcours de formation pour y intégrer l'apprentissage de la critique, de l'analyse, de la projection, de la communication, etc... Malheureusement, tous ces savoirs qui n'ont pas faits partie de notre bagage scolaire !

Je dirais que le passage au digital était le changement le plus simple à enclencher. Montrer un nouvel outil est tellement plus abordable que de montrer une nouvelle manière de penser.

Est-ce si compliqué ?

Mais comment ont fait ces jeunes cités plus haut dans l'article, ces jeunes qui me semblent circuler comme des poissons dans l'eau dans le monde professionnel ? Puisque le modèle éducatif n'apporte que peu les savoirs transverses, comment ont-ils fait pour disposer de savoirs être si précieux et si différenciants ? Pleine d'incertitude, je me promets de regarder plus objectivement le cheminement éducatif et scolaire. Il n'a pas fondamentalement changé depuis des années. D'accord ! Mais, finalement, il comprend peut être des ingrédients de nouveau d'actualité et utiles.

Carine Laqueduc

Responsable Professionnalisation au sein d'un organisme de formation interne, et dans le cadre de démarches d'innovations en formation

ED-TECH WELCOME TO THE JUNGLE...



Yann BISIQU

Maître de Conférences en Droit Privé
Université Paul Valéry, Montpellier III

La « Edtech », ces startups qui prétendent révolutionner l'éducation grâce aux apports du numérique attisent les convoitises. Le marché se chiffrait en milliards d'euros et les DRH sont une cible prioritaire pour ces nouveaux entrepreneurs qui promettent une formation tout au long de la vie plus efficace, plus proche des besoins de l'entreprise et moins onéreuse.

Schématiquement, la Edtech se développe sur trois axes : les nouveaux outils pédagogiques, les places de marché présentant les produits Edtech et les nouveaux acteurs de formation, ce que l'on appelle le « digital learning ». En réalité, l'innovation reste très limitée. Il s'agit pour l'essentiel de réduire les coûts d'apprentissage par l'usage du numérique. Après l'échec des Mooc (Massive Online Open Courses) peu suivis par les apprenants et peu rentables pour les formateurs, on voit se multiplier les propositions de « Spoooc » (Small Private online course), enseignements à distance payants, ou de « Cooc », (Corporate Online Open Course), version lucrative des « trucs et astuces » et « tutos youtube » que les salariés partagent sur un intranet. Tout cela n'est pas sans intérêt - les trucs et astuces de l'almanach du Marin Breton sont réputés depuis 1899 - mais on est loin de la révolution annoncée.

Or si les communiqués triomphants se succèdent, la Edtech crée aussi de nouveaux risques pour la RH des entreprises. Elle accélère la dérégulation du secteur de l'éducation qui prive les DRH de deux outils d'évaluation des compétences : le diplôme et la qualité de l'établissement qui le délivre.

Le diplôme était un critère certes insuffisant, mais relativement rassurant. Le cadre national du LMD (Licence, Master, Doctorat), celui de la Conférence des Grandes Écoles,

constituaient des indicateurs de compétences. Un étudiant de Langues Étrangères Appliquées maîtrisait à l'écrit et à l'oral au moins deux langues et pouvait s'adapter à un environnement entrepreneurial, un étudiant en Lettres Classiques maîtrisait à la perfection grammaire et orthographe et faisait un relecteur parfait pour tous les documents stratégiques de l'entreprise, un étudiant d'une école de commerce avait été formé à la gestion etc... Ce cadre de référence disparaît. Le diplôme se désintègre au profit de « certificats », briques hétérogènes dont l'assemblage est incertain faute de mortier.

Le nouveau guide des ECTS adopté en 2015 a encore accru la confusion et la création de France Compétences avec la réforme de la formation professionnelle n'aident pas à clarifier le paysage. Les formations ouvrent droit sans contrôle à la délivrance d'ECTS et les « diplômes » sont présentés comme « reconnus par l'État » parce qu'ils sont simplement enregistrés dans le fichier déclaratif du RNCP.

Inutile d'espérer compenser cette perte de référence par une stratégie de marque. D'abord bien des acteurs disparaissent avant que leur marque ne se soit imposée. Digischool est aujourd'hui présentée comme une pépite de la Frenchtech, mais on a oublié Effervea ou Mikamire, les deux précédentes startups du fondateur de Digischool également promises à un bel avenir mais disparues depuis. Dans la Edtech comme dans la savane les startups se cachent pour mourir. Ensuite, le développement de la formation online s'apparente beaucoup à une version low cost de l'éducation où la qualification des pilotes et la destination ne seraient pas garanties. Même si Harvard vient d'annoncer qu'HBX, son programme virtuel de for-



mation, devenait « Harvard Business School Online », l'ambition pédagogique est, comme les tarifs, bien plus modeste que celle du campus centenaire de Boston.

Parallèlement, ce nouvel écosystème de la formation se développe dans une opacité totale. En 2016 la Cour des comptes dénonçait le manque de transparence du secteur des nouvelles technologies et de ses financements publics ; la Edtech n'échappent pas à la critique.

Les entreprises du secteur communiquent beaucoup sur leurs ambitions et leurs projets, elles sont plus discrètes sur leur organisation. Comme tous les acteurs des nouvelles technologies, les entreprises de la Edtech se caractérisent par une accumulation de sociétés juridiquement indépendantes, mais contrôlées par une seule et même entité, un seul actionnaire. Le groupe prend la forme d'un mobile de Calder. En France, Galileo Global Education, un des leaders mondiaux de la formation est ainsi constitué d'une société mère, GGE France, qui détient deux filiales, Studialis et Studi, qui à leur tour détiennent une myriade de sociétés couvrant chacune un secteur d'activité. Paris School of Business, Videolis, Comptalia, Prepalia, Studialis formation, ne sont ainsi que des appendices d'un unique groupe de formation déclinant son modèle à l'infini. Mediaschool est un autre exemple avec plus de 30 sociétés, European communication schools, Instituts européens de Journalisme, Sup de Web, Établissement École Européenne, etc.



De façon plus préoccupante, les Edtech échappent quasiment à toute évaluation indépendante. Ces groupes se constituent généralement autour de trois pôles : un pôle non-lucratif constitué d'associations, fonds de dotation

ou fondations, un pôle lucratif souvent constitué de sociétés par action simplifiées et un dernier pôle d'expertise constitué de cabinets de conseil, de think-tanks et autres sites internet. Le pôle non lucratif offre une image de neutralité, un accès aux financements publics et une optimisation des coûts de gestion par le recours au bénévolat. Le pôle lucratif est le sous-traitant du pôle non-lucratif auquel il facture les prestations. Il permet la rémunération des dirigeants et la valorisation de l'activité. Enfin le pôle d'expertise joue un rôle déterminant en produisant l'argumentaire qui légitime auprès des financeurs l'action du groupe dans son ensemble.

L'association Article 1 chargée par la ministre de l'enseignement supérieur d'accompagner les candidats à Parcoursup dans leur choix d'orientation est une bonne illustration de cette organisation. Le fondateur de l'association est également gérant d'un cabinet de conseil qui intervient dans le secteur de l'enseignement supérieur, d'un « institut de recherche » sur l'éducation constitué sous forme de société commerciale et d'un think-tank politique. Quant à l'association elle est actionnaire d'une société commerciale qui réalise différentes prestations. Le danger d'un tel modèle est que les mêmes acteurs sont à la fois prescripteurs et opérateurs des actions qu'ils développent.

Bien entendu, tout n'est pas sombre dans la Edtech et les innovations existent. Comme nous avons apprécié d'abandonner les craies pour les feutres, les tableaux noirs pour les tableaux blancs, les rétro-projecteurs pour les vidéos-projecteurs, nous serons heureux d'utiliser les nouveaux outils de formation qu'imaginera la Edtech. Mais elle transfère aussi sur le DRH toute la responsabilité de l'évaluation des compétences en le privant de repères objectifs. On peut légitimement douter que ce soit un progrès et sans une transparence accrue, c'est la confiance dans ces nouveaux acteurs de la formation qui risque de disparaître.

Yann BISIQU, Maître de conférences en droit privé et sciences criminelles, spécialiste des questions de toxicomanie. Ex vice-président du conseil d'administration de l'université Paul Valéry Montpellier 3 - Animateur du Blog Le Sup en maintenance.

Yannig RAFFENEL

Directeur éditorial et pédagogique
Starlings par MAIF



**ET SI LA FORMATION PAR
LES PAIRS ÉTAIT LA
GRANDE RÉVOLUTION
ATTENDUE DANS LES
ORGANISATIONS ?**

Et si la formation par les pairs était la grande révolution attendue dans les organisations ?

Inutile désormais d'y revenir, l'évidence est là : nous sommes en train de vivre un temps de grands changements, sociétaux, climatiques, organisationnels... et dans le champ de la formation, il en est de même.

Le Knowledge Management était un précurseur

RH, professionnels de la formation, nous connaissons tous les limites du E-Learning subies par les apprenants qui en ont fait l'expérience : principalement le sentiment fort d'abandon des stagiaires en ligne, isolés, livrés à eux-mêmes. Au début des années 2000, nous avons assisté à l'émergence du Knowledge Management, instrumentant l'importance des échanges entre collaborateurs. Le temps du Social Learning était arrivé. Basé sur l'adage : "Ceux qui font savent !", le KM ouvrait le chemin pour offrir la possibilité aux organisations de partager le savoir et les domaines d'expertises entre collègues.

Pourtant, ce qui devait être une révolution va alors s'éclipser : les contraintes liées aux dispositifs de KM sont trop grandes : indexation, référencement des savoirs, utilisation de plateformes complexes et onéreuses... bientôt le KM sera oublié. En effet, GOOGLE et son indexation automatique vont prendre le dessus : plus besoin d'entrer dans une démarche volontaire d'indexation et de partage. Il suffit de saisir, de produire des documents, de publier pour que les algorithmes de Google se chargent de classer, indexer, retrouver les savoirs à la demande. Le partage de connaissance se fait donc de manière implicite via les réseaux sociaux, internes ou externes.

Quand le social learning devient une évidence !

Ainsi à la fin des années 2000, émerge la notion de social learning, en remplacement du KM. C'est le début d'une tendance lourde qui se poursuit encore aujourd'hui. Car, en effet, l'homme est un être social, qui existe et apprend par et avec les autres.

Hormi quelques individus dotés d'une capacité à apprendre seuls, l'autodidaxie, environ 93 % des apprenants ont besoin des autres, pour pouvoir apprendre. Toutes les études sur les taux de complétion et d'attri-

tion des MOOCs valident ces chiffres. Sous cette terminologie, nous allons donc retrouver toutes les actions qui favorisent les échanges entre apprenants, quelles qu'en soit la forme, l'animation des communautés et les activités proposées permettant un développement des connaissances dans un groupe social.

A quoi sert donc le Social Learning ?

Dans les dispositifs de formation, cette arrivée massive du social learning va se traduire concrètement sous deux axes : la communication, via l'animation des communautés et les échanges sur les forums, et la correction entre pairs.

Regardons de près ces deux mécaniques bien différentes.

Tout d'abord, l'appartenance des apprenants à une communauté est un moteur de motivation essentiel pour assurer leur engagement durant tout un cursus de formation. Depuis l'abandon du préceptorat, en effet, toutes les étapes de formation et d'enseignement se vivent en collectivité. L'expert, le sachant qui transmet son savoir, agit en interaction avec son public. En fonction des modalités du dispositif, les apprenants sont plus ou moins passifs. Même dans le cadre historique traditionnellement académique, les étudiants placés en amphithéâtre n'ont aucun moyen d'intervenir sur le déroulé d'un cours. Par contre, après un cours, nombreux sont les étudiants qui échangent leurs prises de notes, confrontent leur compréhension et ainsi consolident leur maîtrise des contenus. Les rituels de la vie étudiante facilitent l'engagement de ceux-ci, dans leurs apprentissages. Tous les signes d'appartenance au groupe ou le poids des conventions sociales, telles qu'être présent au cours, bien se tenir et écouter, avoir le plaisir de prendre un café à la pause avec ses amis, se donner rendez-vous après le cours, même pour pratiquer une activité toute autre, (aller manger ou faire du sport), tous jouent leur rôle pour aider les étudiants à apprendre.

Il en est de même lorsque nous construisons un dispositif en digital learning, toutes les modalités de communication et d'animation de la communauté vont prendre une importance réelle pour pallier aux maux de l'isolement induits par l'éloignement physique des apprenants. Ainsi il nous faut créer des rôles d'anima-



teurs de communauté, en charge d'accueillir les stagiaires en ligne, de les questionner, de faciliter leurs échanges... L'impact de leurs actions est immédiatement mesurable sur le taux d'engagement et de complétion des parcours de formation.

La seconde forme de social learning qui marque l'avènement des MOOCs est l'introduction sur les plateformes de formation de la correction par les pairs.

L'expérience apprenante proposée révolutionne les dispositifs. En effet, en exigeant des stagiaires de corriger eux-aussi un certain nombre de productions de leurs collègues s'ils veulent recevoir la correction de leurs propres activités, cela provoque chez eux un changement total de posture. L'apprenant change de casquette, et passe du rôle passif de consommateur du contenu de formation, au rôle actif de correcteur, chargé d'une mission, d'une responsabilité qui l'implique. Bien entendu des algorithmes et des fonctionnalités ont été implémentées pour vérifier la bonne foi du correcteur, le guider dans son travail. Les retours sont excellents ! "J'apprends plus encore en corrigeant qu'en ayant fait l'exercice !" tel est le témoignage très souvent entendu. Il est vrai qu'à y regarder de plus près, cette approche n'est pas vraiment nouvelle : Célestin Freinet l'avait déjà mise au cœur de sa pédagogie nouvelle dans la méthode Freinet en ... 1925.

Une révolution se prépare : l'apprentissage par les pairs.

Désormais c'est une troisième dimension de Social Learning qui se développe. Et il y a fort à parier que son impact sur les organisations et dispositifs de formation soit extrêmement important. Il ne s'agit pas d'une nouvelle modalité pédagogique de transmission des connaissances ou d'appropriation de celles-

ci. C'est l'organisation même du dispositif de formation qui est impacté. On casse le modèle de la formation qui a habituellement pour source du savoir, l'expert. Celui-ci est souvent extérieur à l'entreprise, et il doit partager son expertise à destination des collaborateurs.

L'apprentissage par les pairs va bouleverser le rôle des acteurs de l'entreprise, car les collaborateurs vont passer de "consommateurs de formations" au rôle de "producteurs de compétences".

Les 4 raisons pour lesquelles l'apprentissage par les pairs représente l'avenir de la formation.

Cette démarche est pourtant connue et présente dans le monde de l'entreprise depuis bien longtemps. Depuis toujours, les ouvriers experts, souvent âgés car expérimentés, ont transmis leur savoir-faire auprès des jeunes recrutés. C'est ainsi que le compagnonnage s'est développé avec le succès qui accompagne, par exemple, les Compagnons du tour de France.

Aujourd'hui, de très nombreux facteurs sociétaux que nous allons lister vont accélérer ce phénomène de transmission des compétences en dehors des cadres traditionnels descendants.

La nécessité de se former tout au long de sa vie est connue désormais de tous. La gestion de ses compétences avec lesquelles on obtient un emploi a été totalement bouleversée. Il y a peu, ses compétences techniques construites et acquises par de l'expérience duraient jusqu'à 30 ans. Elles construisaient donc un stock à gérer, à valoriser dans la durée. Voilà pourquoi la question de l'orientation était aussi importante, on choisissait un métier pour la vie et celui-ci évoluait doucement...

A présent, la grande majorité des compétences sont un flux, elles durent au maximum 5 ans et il s'agit pour tout un chacun de veiller à alimenter ce flux en les renouvelant de manière permanente. Être capable de maintenir à jour son portefeuille de compétences est donc devenu une qualité primordiale. Nous sommes donc passés d'une vision qui émergeait dans les années 90 où l'on parlait de "formation tout au long de sa vie", à un nouveau paradigme que l'on résume en un "Soyez acteur de votre formation, de votre employabilité".

Seconde raison, la réforme actuelle de la formation professionnelle et des modes de financements qui impacte aussi la vie des entreprises. Il est fini le temps de la consommation de la formation, sur la base des catalogues offerts par les centres de formation au bon vouloir des responsables de formations. Avant, on offrait une formation pour récompenser les mérites d'un salarié. Qui se souciait vraiment de l'impact sur la montée en compétences que cela allait provoquer sur l'heureux bénéficiaire ? Maintenant que l'entreprise gère ses fonds formation en direct, ce sont les métiers qui deviennent les commanditaires des actions de formation. Tous les facteurs qui permettent de calculer un retour sur investissement deviennent déterminants. Donc, réussir à construire un dispositif de formation en économisant l'achat inconsidéré de temps de formation à un prestataire devient déterminant ! Imaginons que l'on puisse mobiliser un immense réservoir de compétences, détenues en interne, répertoriées, et partagées, en voilà une belle idée !

Troisième raison : les transformations dans les organisations et dans le management qui évolue lui aussi, au regard des attentes et des besoins des collaborateurs. Aujourd'hui, manager à l'ère digitale implique de reconnaître la singularité des membres de ses équipes. Or la démarche d'apprentissage par les pairs permet de révéler les personnes clés qui se manifestent pour devenir référentes.

Pour instaurer un management par la confiance et développer l'engagement de ses collaborateurs, rien de tel pour le manager que de commencer à s'intéresser à chacun d'entre eux, de les considérer, donc de valoriser tous les talents qu'il identifie. Le moteur de la re-

connaissance est un levier important pour permettre aux membres d'une équipe de se sentir reconnus et appréciés. Imaginons que le manager identifie chez un salarié des compétences et lui délègue une part de responsabilité en lui confiant la responsabilité de former ses collègues ! Il y a alors reconnaissance et valorisation du collaborateur, non seulement par le manager, mais aussi par ses pairs.

Enfin, en prenant part à un tel mouvement de coopération dans une organisation apprenante, les collaborateurs deviennent producteurs des savoirs, des documents capitalisant nombre d'expertises de l'entreprise. Pour construire ce type de dispositif, les groupes d'apprentissage sont généralement organisés en mélangeant des collaborateurs en provenance de services variés. Ainsi, on peut développer les compétences transversales clés qui sont essentielles pour maintenir l'employabilité des collaborateurs dans la tourmente de la transformation digitale. Car en apprenant avec et par les autres, les salariés vont développer par la pratique : créativité, esprit critique, collaboration, et communication. Autant de "softskills" indispensables pour les emplois de demain, qui sont mobilisées et stimulées par ces exercices pratiques d'intelligence collective.

Nous tous avons aujourd'hui, la possibilité d'expérimenter la mise en place de tels dispositifs dans les entreprises. Pour nous aider dans ces déploiements ou expérimentation, une startup WAP "We Are Peers" a formalisé la méthodologie d'apprentissage par les pairs et propose une plateforme simple d'emploi. On peut ainsi faire vivre cette expérience à des groupes allant de 12 à 1200 individus. A nous, responsables RH, responsables formation, ou acteurs de la transformation des entreprises, de nous lancer en mode test and learn. Il nous restera alors à mutualiser nos feedbacks, afin que nous aussi, nous apprenions plus vite à travailler autrement.

Yannig Raffenel

Yannig Raffenel est Expert EdTech, pionnier du digital learning où il contribue à la construction de dispositifs innovants visant à garantir l'employabilité des collaborateurs depuis plus de 25 ans.

My MOOC
lifelong learning solution

Clément Meslin
CEO
Mooc of the year

Présente

3^{ème} édition des ★
Mooc
of the **Year**

30 - 01 - 2019



La start up My Mooc récompense les meilleures initiatives du secteur de la formation en ligne lors d'une soirée d'exception

Après le succès des années précédentes, My Mooc, le « Tripadvisor » des formations en ligne gratuites, organise pour la troisième année consécutive les Mooc of the year : une cérémonie récompensant les meilleurs dispositifs de formation lors d'une soirée qui aura lieu le 30 janvier 2019 à l'Elyseum et dont le Mag RH est partenaire !

En 2019, on estime qu'une compétence « vit » 3 à 5 ans grand maximum. Et cela va continuer de s'accélérer. Les études sur le sujet mettent en lumière le fait que 85% des métiers d'aujourd'hui auront évolué en 2025. Le simple diplôme ou la simple formation ne suffisent donc plus à rester employable. Il faut désormais se former tout au long de sa vie et les MOOC, arrivés en France il y a 5 ans, sont aujourd'hui considérés comme un format idéal pour renforcer son employabilité car ils sont accessibles gratuitement et certifiants.

De MOOC très spécifiques conçus par des écoles d'ingénieurs (INSA, Polytechnique...), à l'ouverture sur des sujets grand public comme les formations sur la cuisine réalisées par l'Afpa, d'année en année, les thématiques traitées évoluent. En 2018, une tendance a émergé : la formation sur les soft skills (60% des nouveaux MOOC). Développer son leadership avec Cécile Dejoux du CNAM, devenir un as de la gestion de projet grâce à Centrale Lille ou apprendre à conduire une réunion en anglais avec l'Université de Lorraine... l'offre disponible gratuitement est une vraie mine d'or pour ceux qui souhaitent développer leurs compétences.

Les organisations l'ont très vite compris et aujourd'hui on dénombre plus de 10 000 MOOC, accessibles gratuitement en ligne. HEC, Centrale Lille, la MAIF ou encore l'Afpa... ils ont tous comme point commun d'avoir été lauréat des éditions précédentes des Mooc of the year.

Le MOOC et la formation en ligne gratuite se transforment

L'année qui vient de s'écouler nous a appris une chose, le MOOC évolue. Il se transforme. Perçu comme un ovni dans l'univers de la formation lorsqu'il est arrivé, il a suscité beaucoup d'attentes et a parfois déçu. S'il n'a pas révolutionné le système d'éducation en France et que trop peu de MOOC sont réellement intégrés dans des parcours universitaires, les écoles, universités, entreprises

continuent de créer et diffuser ces contenus certifiants. Il y a eu près de 500 MOOC lancés en France en 2018, soit quasiment 2 MOOC lancé chaque jour !

A la base très "grand public", la modalité s'est adaptée au monde de l'entreprise et elle plaît. Elle remplace progressivement le e-learning traditionnel, peu attrayant et peu collaboratif. En pariant sur la thématique des soft skills, les créateurs de MOOC "grand public" s'adressent donc clairement aux entreprises. Au-delà des formations qui sont créées sur-mesure, ces nombreux MOOC sont intégrés à des parcours de formation professionnelle. Dans les petites comme les grandes entreprises, 2018 a été l'année où l'on s'est appuyé sur des MOOC pour former ou compléter une formation déjà existante. De la prospection commerciale à l'ère digitale (IAE de Lyon) aux bases du marketing digital (Google), près de 200 MOOC certifiants sont aujourd'hui déjà suivis par des salariés dans le cadre de leur développement professionnel.

Mooc of the year, une soirée placée sous le signe de l'apprentissage tout au long de sa vie

La 3ème édition des « Mooc of the year », dont Le Mag RH est partenaire aux côtés du Lab RH, des Echos Start et du JDN, récompensera grâce à un jury composé de professionnels, les meilleures initiatives dans l'univers des MOOC et de la formation en ligne, grâce à une dizaine de trophées comme « l'organisation la plus innovante » ou « le coup de cœur des internautes ». Pour cette nouvelle édition, 300 participants sont attendus le 30 janvier 2019 pour échanger autour d'une grande thématique : le « life-long learning » et les nouveaux outils au service de la formation professionnelle. DRH, directions de la formation, start-up de la edtech... ils se retrouveront tous pour échanger sur l'évolution du secteur.

« L'objectif principal de cette soirée est bien de réunir le secteur de la formation digitale afin de créer du lien, mais aussi et surtout d'envisager ensemble le futur de la formation en ligne » déclare Clément Meslin, co-fondateur et CEO de My Mooc

Au programme : une table ronde réunissant Allianz, Open-classrooms, La Poste et FUN-Mooc pour introduire la soirée, puis une remise des trophées aux lauréats des 10 catégories et un cocktail dînatoire pour clôturer cette 3ème édition.

Clément Meslin, CEO Mooc of the year

Pierre Baudry
co-fondateur,
Okoni

POUR UNE RENAISSANCE SYSTEMIQUE DE LA CREATION

Nous, acteurs de l'innovation, de la création, du design, sommes orphelins d'un modèle qui nous avait bercés depuis la Renaissance. Il est grand temps de faire face à cette mort et de réinventer une autre façon de créer.

Ce modèle dont nous sommes aujourd'hui orphelins copiait la Création divine. Une intention puissante créait une œuvre parfaite. Dieu était l'artiste et l'artiste était Dieu. L'inévitable mise en histoire de cette œuvre n'était que souillure et dégradation. Comme la création divine souillée par l'autre de Dieu, qui fait entrer la création dans une histoire, une dégradation, la création artistique devait être protégée du temps, mise sous verre, ne plus être touchée, et être parfois restaurée, ressuscitée, une nouvelle alliance en somme. Le modèle était donc subjectiviste, une intention puissante crée, et a-historique, le temps dégrade.

Trois salves philosophiques ont abattu ce modèle.

Première salve: la révolution darwinienne. Troublant... La réalité la plus complexe, la plus sophistiquée n'aurait pas été engendrée par une intention, par un artiste tout puissant mais par elle-même. Plus encore, elle continuerait à se créer dans le temps. Un système entier plein de ses couleurs et de ses interactions, étiré par son histoire, peuplé de toutes ses espèces, débordant de vie, porterait en lui-même son intelligence, son pouvoir de création. Le créateur aurait disparu de la création. L'histoire serait devenue créatrice.

Deuxième salve : le soupçon anti-cartésien. Nietzsche, Marx, Freud révèlent les déterminants sociaux, économiques, psychologiques, somatiques du sujet. Ils déploient une énergie considérable, pour certains obsessionnelle, à déconstruire ce que Nietzsche appelle le projet cartésien. Non, le sujet n'est pas autonome, puissant, libre, il est perclu de son histoire, influencé par sa classe, débordé de toute sa chair.

Troisième salve: l'utopie cybernéticienne, Palo Alto, et tout la pensée cybernétique de l'après-Deuxième Guerre Mondiale achèvent cette mise à mort en imaginant une réalité faite d'interactions dans laquelle

le sujet n'a plus sa place. L'intelligence devient une qualité du système et non plus de l'individu. La subjectivité est vue comme une entrave à la fluidité de l'information. Il faut le rendre agent plus que sujet, vecteur de communication, plutôt qu'intelligence.

Notre société hyper-connectée, « ubérisée », obsédée par la communication offre à la cybernétique toutes les apparences d'un rêve devenu réalité.

Voilà donc comment en à peine un siècle, une révolution, un soupçon et une utopie, nous ont laissés orphelins d'un modèle qui avait fait entrer la création dans la modernité et plus encore fondé un humanisme universaliste.

Il nous faut d'abord en faire le deuil. Cela passe par un exercice de pensée, d'étude des idées et de leur histoire. Ce travail ne peut se satisfaire d'une simple substitution lexicale, compensation boulimique par des mots à la mode, coopération, intelligence collective, innovation, qui ne font qu'éluder le vide qui est au cœur de nous. Une fois ce travail de deuil réalisé, nous pourrions emprunter avec détermination de nouveaux chemins, ceux qui nous mèneront vers de vertigineuses questions :

Faut-il se débarrasser de l'homme sujet pour inventer une nouvelle façon de créer ? De sa signature, de son droit de propriété intellectuelle, de la manière dont on l'évalue et dont on le valorise et le rétribue ?

Et que veut dire créer à plusieurs ? Peut-on, comme la nature darwinienne, créer en système ? Face à sa puissance de vie propre, quelle place laisse le système à celui qui souhaite l'organiser, le diriger dans son effort de création ? Quels sont les dispositifs à mettre en œuvre ? Comment organiser un système pour le rendre créatif ? Quels outils, quelles méthodes, quel génie ?

Nous, praticiens d'un design ouvert, tentons au quotidien de nous confronter à ces questions et d'y apporter des réponses. Encore balbutiantes, elles préfigurent une autre création.

Notre combat est d'abord un combat contre nous-mêmes, contre l'orgueil de croire que la création pourrait sortir de nos esprits, de nos studios, de nos

égos. Cela nous guette partout et tout le temps. Quand avec nos jeunes designers, nous préparons un atelier qui réunira des habitants, des citoyens, des utilisateurs pour les engager dans la création d'un quartier, d'un objet, d'une politique, des questions inquiètes surgissent : « quand commencera vraiment la phase de création ? » « une fois les ateliers terminés, y aura-t-il un vrai travail de design, d'architecture ? ».

Il nous faut patiemment les reconforter en leur montrant que fabriquer une place à l'autre dans la création est œuvre. Nous devons admettre que l'œuvre n'est pas un aboutissement mais une histoire collective, altérée, inattendue. Et quand, notre commanditaire nous engage dans la fabrication solitaire d'une œuvre, alors même, nous devons y dissimuler une marge de création pour ceux qui y habiteront ou qui l'utiliseront. La création devient histoire et l'histoire devient création.

Notre effort porte également sur l'anéantissement des barrières qui classent les gens et distinguent les rôles de producteur et de consommateur, d'experts et de béotiens, de metteurs en scène et de comédiens, de comédiens et de spectateurs, de citoyens et de politiques, de maîtres et d'élèves. Il ne s'agit pas de nier les identités, les compétences, les histoires des uns et des autres, mais bien plutôt de considérer que la création, le gouvernement ou encore l'apprentissage sont des phénomènes sociaux qui ne peuvent être accaparés.

Qu'il s'agisse de créer une politique publique, un produit, une compétence, nous provoquons des proximités inhabituelles dans des conditions de stricte égalité de dignité. Citoyens, consommateurs, politiques, entreprises, gradés ou hommes du rang, grands et petits, se rencontrent et ont, l'espace d'un instant, le même pouvoir, celui de créer. Si facile et naturel que cela puisse paraître, l'effort pour fabriquer ces communautés est herculéen. « Je n'ai pas le temps ». « Je n'ai pas le droit ». « Je ne comprends pas à quoi ça sert ». « Je ne peux rien apporter ». « Tout cela est biaisé, tout est déjà écrit ». « Qu'est-ce que j'y gagne ? » « J'ai déjà fait et cela n'a servi à rien » Autant d'oppositions auxquelles il faut répondre

une à une, avec patience et conviction. Tant de murs se dressent encore.

Une fois ces gens réunis, il faut les prendre par le haut, les traiter en créateurs, en système de création devrais-je désormais dire ! De nombreuses tentatives maladroites de concertation, de co-conception, d'intelligence collective, ont laissé de bien vilaines traces.

Cela passe par le refus de toute démagogie. On ne s'improvise pas créateur. Il faut prendre le temps d'observer le réel, d'en apprendre des choses, de chercher l'inspiration dans d'autres mondes, de douter, de « dezinguer » les vieilles idées, puis d'en produire de nouvelles, de les mettre en forme et les projeter dans le monde. Autant d'étapes qui nécessitent de la pédagogie, de la médiation, des méthodes, des outils. Rien de facile en somme. On ne remplace pas la Renaissance dans la démagogie et la facilité !

Enfin, la jeunesse de ce mouvement pourrait nous faire sombrer dans deux écueils : l'oubli du pouvoir ou la tentation de terrer notre nouvelle foi dans des catacombes de mépris et de défiance. Les deux postures, la négligence ou la révolte, nous exposent à un dangereux manque d'efficacité. Soyons pragmatiques, le monde n'est pas socialement régulé et bien articulons notre travail de création avec le pouvoir institué, quel qu'il soit : élus, administration, dirigeants, managers. Soyons créatifs et inventons-leur une nouvelle place : celle

de la définition de la question de travail, des critères de validation, invitons-les au cœur de nos dispositifs de création... Ne les ignorons pas.

Loin d'anéantir tout humanisme, nos premières tentatives de faire émerger une nouvelle éthique de la création, dessinent les contours d'un sujet plus humble, transpercé d'altérité, qui se renouvelle dans ses interactions avec le tout autre. « Pas d'avenir évolutif à attendre pour l'homme en dehors de son association avec tous les autres hommes » Teilhard de Chardin

Pierre Baudry est co-fondateur de l'agence de design et de création, Okoni

L'INNOVATION RADICALE POUR UN MEILLEUR AVENIR



Antoine MEUNIER

Directeur de la communication de thecamp

Julie THINES

Directrice des programmes de formation de thecamp

Thecamp : l'innovation radicale pour un meilleur avenir...

Il est urgent de transformer nos cadres de pensée et nos actions pour relever les défis environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés. Ouvert à Aix-en-Provence en octobre 2017, thecamp est un camp de base dédié à l'exploration du futur et à la mise au point de solutions positives.

Ces cent dernières années ont été les témoins d'une progression aussi fulgurante qu'inédite de découvertes scientifiques et d'exploits technologiques, avec des répercussions sociales et économiques majeures comme la médecine moderne, l'exploration de l'espace ou les ordinateurs personnels et internet. Cependant, le système qui a permis à toutes ces avancées de voir le jour est jusqu'à présent basé sur le seul paradigme du bénéfice économique, quelles qu'en soient les conséquences environnementales et sociétales.

L'héritage de cette logique est lourd de conséquences néfastes pour l'environnement et pour l'humanité, comme on le perçoit désormais de manière palpable jour après jour. En atteste le dernier rapport du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) des Nations Unies : si on ne limite pas le réchauffement de la planète à 1,5°C dans les douze prochaines années, des millions de personnes seront menacées par des phénomènes météorologiques extrêmes et par les conflits qui en découleront.

Et si on choisissait notre avenir ?

thecamp, le camp de base dédié à l'exploration du futur ouvert à Aix-en-Provence en octobre 2017, est une réponse positive et concrète à cette interrogation. Son fondateur, Frédéric Chevalier, est parti du constat que si l'humanité n'avait pas été confrontée à des enjeux aussi graves, elle n'a jamais disposé d'autant de ressources pour y faire face. Il fallait donc sans plus tarder passer à l'action pour faire émerger une nouvelle génération d'acteurs du changement et de solutions pérennes. Il a su partager sa vision avec un large collectif d'innovateurs, d'experts, de start-up, de PME, d'institutions publiques et de grands groupes pour faire naître thecamp.

thecamp est ainsi tout à la fois un lieu, une idée, une approche et une communauté. C'est un « think and do tank » au sein duquel des programmes de formation, d'executive learning, de facilitation et d'expérimentation encouragent la pluridisciplinarité et se nourrissent mutuellement pour créer un monde meilleur. À thecamp, des méthodes créatives et coopératives remplacent les modèles organisationnels traditionnels.

Du concret face à l'incertain

Les « explorations » et « expéditions » que mène thecamp avec ses partenaires sont une réponse à la nécessité d'agir dans l'incertitude. Elles dotent les entreprises d'outils pour optimiser leurs recherches dans un contexte de changement permanent, avec réflexion, prototypage et tests. C'est ainsi que thecamp prépare en ce moment le lancement de l'exploration « futur(s) du travail » conjointement avec les directions RH de plusieurs entreprises et organisations françaises et internationales.

Avec ses panneaux solaires, ses voitures électriques, sa piscine naturelle, son fablab et ses bâtiments écoresponsables, le site de thecamp est également un terrain d'essai. Même son restaurant est une expérience : sa cuisine 100 % végétarienne explore des alternatives d'alimentation durables à impact réduit sur l'environnement. Une manière vivante de former les « campeurs » à réfléchir, et pourquoi pas à modifier leurs modes de consommation quotidiens.

La force d'un campus partagé et de la co-innovation

La pluridisciplinarité est un autre élément fondateur de la construction d'un monde viable, car les domaines clés de cette transformation, comme le travail, la mobilité ou l'alimentation sont eux-mêmes transversaux. Si l'on réfléchit à la mobilité, sujet phare à thecamp, il peut être tentant de considérer qu'elle ne concerne que l'industrie des transports et du BTP. Or l'accessibilité des moyens de locomotion est directement liée à l'emploi et aux émissions de gaz à effet de serre, et par conséquent à l'économie, à l'environnement tout comme à la santé publique.

Incubation, accélération, lab d'expérimentation, résidence collaborative, conférences, concerts... chaque



programme à thecamp est conçue pour rassembler des professionnels de différents métiers, cultures et approches, et toutes sont reliées les unes aux autres pour favoriser l'interaction entre leurs participants. Par son architecture particulière, thecamp encourage la rencontre et favorise la naissance réfléchie et apaisée de nouvelles idées. Intégrés dans un site naturel provençal préservé, ses 10 000 m² de bâtiments futuristes voient circuler quotidiennement des créatifs 2.0 (designers, artistes numériques, codeurs, etc.), des entrepreneurs, des chercheurs, des experts internationaux, des patrons de PME ou de grand groupe, des professionnels du privé et du public, des jeunes... Durant sa seule première année, thecamp a accueilli 30 000 personnes venant de 50 pays, formé près de 900 professionnels dans ses ateliers, organisé 350 programmes de facilitation sur mesure, favorisé la naissance de 12 projets à impact positif et incubé 20 start-up.

Des méthodes et des formateurs : l'innovation signée thecamp

Miroir de l'état d'esprit thecamp, les ateliers de formation et d'executive learning qui ont lieu sur le campus associent méthodes éprouvées et approches originales. À commencer par le profil des formateurs, experts reconnus internationalement et jeunes talents atypiques, qui tous questionnent et réinventent au quotidien leurs pratiques dans leurs domaines respectifs.

De même, la transmission est appliquée différemment, selon des approches hybrides et revisitées. Du design thinking aux méthodes collaboratives ou de facilitation, de l'idéation au prototypage, en passant par la résolution créative des problèmes, tout est exploré. Même les keynotes et les présentations théori-

ques, généreuses en éléments graphiques, sensoriels et physiques, sont conçues pour être inspirantes.

En accord avec les fondamentaux des sciences cognitives et de l'intelligence collective, les formations à thecamp cherchent à limiter les biais cognitifs, à favoriser la remise en cause d'habitudes et à éveiller l'envie de s'engager, d'agir et de proposer quelque chose de plus grand que soi. Autant d'objectifs ambitieux rendus possibles grâce à la spécificité d'un lieu qui favorise l'apprentissage et l'envie de penser différemment.

Lumière, horizon, nature, transparence, ouverture et créativité sont ici réunis pour offrir l'environnement le plus favorable à la mémorisation et à l'implication. En témoignent les séquences à l'extérieur, qui favorisent des ancrages mémoriels, comme une séance de réflexivité face au soleil couchant, une marche dans la montagne Sainte-Victoire ponctuée d'exercices sur l'agilité ou un débriefing sur la Roche-aux-Fées qui jouxte thecamp. De même, des expériences avec des technologies émergentes telles que la réalité virtuelle, les drones ou les robots contribuent à insuffler ce nouvel état d'esprit. Enfin, des rencontres transgénérationnelles inattendues « only at thecamp » prennent le parti de l'émotion et de l'incarnation en mettant les campeurs en contact avec des jeunes créatifs internationaux en résidence et des startupers en incubation.

A thecamp, toutes les voies sont ouvertes. Il ne reste qu'à les explorer !

Antoine Meunier (Directeur de la communication de thecamp) et Julie Thinès (Directrice des programmes de formation de thecamp)

QUAND UNE ORGANISATION CONSTRUIT SES CONNAISSANCES COMME UN BIEN COMMUN

Anne LECHENE

Accompagnatrice d'organisations apprenantes

La théorie des Communs reflévit ces dernières années, depuis qu'un prix Nobel a couronné les travaux d'Elinor Ostrom en 2008. Une lourde discrédit pesait auparavant sur les capacités d'auto-organisation d'un groupe pour gérer ensemble une ressource, avec la prétendue « tragédie des Communs » décrite quarante ans plus tôt par Garrett Hardin.

Dans le domaine des savoirs, des réalisations aussi magistrales que l'encyclopédie Wikipedia ou l'application Open Street Maps nous fournissent depuis plus de 15 ans des témoignages éclatants de la force d'une invitation à la collaboration ouverte, dans un cadre de gouvernance donné et une intention partagée inspirante.

A l'autre bout du spectre des savoirs, les démarches de science ouverte, amplifiées elles aussi par les outils numériques collaboratifs, sont aujourd'hui adoptées dans tous les domaines au cœur des processus de la recherche.

Qu'en est-il des organisations dans lesquelles nous travaillons ? Quelles sont aujourd'hui les organisations qui s'emploient à construire leurs connaissances comme un bien commun ?

Mobilisation de l'intelligence collective, bienveillance, coopération ouverte, accès « ouvert par défaut » aux informations et aux connaissances... Les ingrédients de la co-construction de connaissances sont-ils transposables dans des organisations de culture hiérarchique, où le savoir n'est traditionnellement pas partagé ?

Cet article proposera la revue d'une organisation impliquée dans le mouvement de la transition citoyenne, fonctionnant en réseau et soutenant l'ensemble de ses membres dans le développement de leur capacité d'agir dans le sens d'une plus grande innovation sociale.

Il s'agit du projet Oasis en tous lieux, porté depuis 2015 par l'association Colibris, dont la raison d'être est d'inspirer, soutenir et relier les porteurs de projets d'Oasis - à savoir des lieux de vie et d'activité répondant aux idées-clés du Manifeste pour des Oasis en tous lieux, publié en 1997 par un collectif d'auteurs fédérés autour de Pierre Rabhi.

Très en avance dans la mise en œuvre du paradigme d'une organisation apprenante, cette organisation met à disposition l'ensemble de ses connaissances produites sur un espace numérique ouvert, ce qui permettra aux lectrices et aux lecteurs de cet article de s'y référer directement.

1 Brève histoire d'une organisation apprenante de la transition citoyenne

Imaginé à la fin des années 90 sur la base d'une conviction profonde - la nécessité d'un changement de modèle de société - , le réseau d'éco-lieux a connu un démarrage assez lent. Une dizaine d'années ont été nécessaires pour créer le prototype, le Hameau des Buis en Ardèche, et presque autant pour le second, le centre agro-écologique des Amanins dans la Drôme. A partir de 2015, le projet intègre l'association Colibris et devient l'un de ses projets phares. En trois ans, le réseau se structure, renforce l'autonomie de ses participants et se développe rapidement.

Un éco-lieu du réseau Oasis se caractérise par cinq invariants :

- Agriculture bio / autonomie alimentaire (agriculture vivrière de proximité, production)
- Eco-construction / sobriété énergétique (diminuer l'empreinte écologique de son habitat)
- Un équilibre réinventé entre collectif et individuel (mise en commun, inclusion)
- Une gouvernance qui respecte la souveraineté de chacun et encourage des relations humaines bienveillantes
- L'ouverture sur le monde (transmission, accueil pour faire bénéficier le reste de la société de son expérience)

Colibris, un mouvement de la transition citoyenne

Créé en 2007 sous l'impulsion de Pierre Rabhi, Colibris est une association loi 1901 reconnue d'intérêt général dont la mission est d'accompagner les citoyens qui font le choix de s'engager dans un mode de vie plus écologique et solidaire. La raison d'être du mouvement des Colibris est ainsi présentée sur son

site : Colibris se mobilise pour la construction d'une société écologique et humaine. L'association place le changement personnel au cœur de sa raison d'être, convaincue que la transformation de la société est totalement subordonnée au changement humain. Colibris s'est donné pour mission d'inspirer, relier et soutenir les citoyens engagés dans une démarche de transition individuelle et collective.

Lors des présidentielles de 2012, Colibris imagine une campagne Tous Candidats / Transformons nos Territoires, qui se prolonge par la suite avec la structuration d'un réseau de groupes locaux Colibris (130 GL dénombrés aujourd'hui en France, Belgique et Suisse).

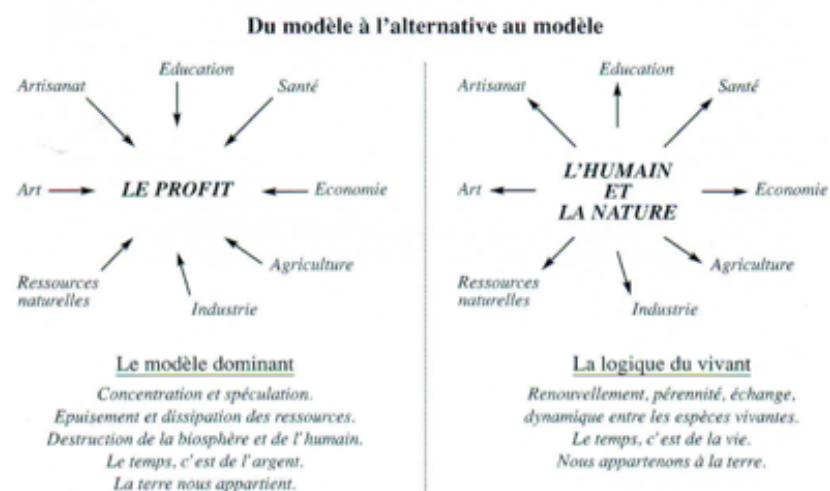
En 2015, le mouvement Colibris s'organise en trois pôles : Inspirer – Relier – Soutenir et autour de quelques projets-phares, dont le projet Oasis. Certaines réalisations sont très visibles, comme le film documentaire Demain (nov 2015, plus d'un million de spectateurs en France), d'autres réalisations remarquables le sont moins, comme l'Université des Colibris, un projet d'éducation populaire autour de la transition dont le cœur est une université en ligne qui a ouvert en janvier 2016, avec un premier MOOC Comment concevoir une Oasis ?.

A l'occasion des 10 ans du mouvement, au printemps 2017, une campagne de mobilisation Le chant des Colibris, l'appel du monde de demain donne lieu à une tournée de rassemblements citoyens dans 6 villes de France, avec conférences, ateliers participatifs et concerts. Lors de l'évènement parisien du 8 avril, Cyril Dion, membre du cercle de pilotage du mouvement Colibris et réalisateur du film Demain, a exprimé qu'il envisageait cet appel comme une bataille culturelle pour faire changer notre regard sur le monde, changer les représentations et la culture, soutenue par un travail pédagogique entrepris de longue date.

Colibris, à fin 2018, c'est une communauté de 300 000 personnes, 130 groupes locaux et 4 900 cotisants qui soutiennent financièrement les actions de l'association à hauteur de 80% de son budget de fonctionnement en euros (hors bénévolat et mécénat).

Dates-clés de la constitution du réseau des oasis

- 1997 : Publication du Manifeste pour des Oasis en tous lieux. Ce court texte collectif sous la direction de Pierre Rabhi appelle à l'émergence de lieux de vie et d'activité inspirés par la logique du vivant, où l'humain et la nature sont replacés au centre.



- 2001-2011 : création de l'oasis Le hameau des Buis en Ardèche, sous l'impulsion de Sophie Rabhi-Bouquet et Laurent Bouquet, autour de l'école La ferme de enfants.
- 2003-2012 : création du centre agro-écologique Les Amanins, à partir de la rencontre entre Pierre Rabhi et Michel Valentin.
- 2015 : le projet Oasis en tous lieux intègre le mouvement des Colibris. L'association pose 4 objectifs dans la feuille de route pour 2015 :
 1. Mise en réseau des lieux
 2. Accompagnement d'une dizaine de graines d'oasis
 3. Ouvrage avec le magazine Kaizen sur les oasis
 4. Campagne citoyenne et auprès des élus sur Oasis
- 2016 : la feuille de route vise l'amélioration du soutien proposé aux projets et pose 3 objectifs :
 1. Poursuivre et améliorer la mise en réseau des lieux existants et des acteurs, en collaboration avec d'autres acteurs nationaux ou européens

2. Mettre à disposition davantage de ressources (données, formations...) cohérentes et de qualité (création du MOOC Concevoir une oasis)

3. Accompagner de façon locale le développement concret de projets spécifiques (formation des premiers compagnons Oasis)

- 2017 : Après la mise en place d'un écosystème d'outils et de partenaires dans l'objectif de faciliter la création d'oasis, l'année 2017 a surtout pour objectif de faire utiliser ces outils le plus largement possible et d'évaluer les résultats concrets obtenus :

1. Développer le réseau des oasis et des graines d'oasis, ainsi que le rapprochement avec le réseau des Habitats Participatifs

2. Mettre en œuvre et améliorer l'accompagnement concret des projets d'oasis grâce aux outils créés (festival des oasis, déploiement d'accompagnements par les compagnons)

3. Initier et commencer à mettre en œuvre un outil financier au service du développement des oasis (la Coopérative Oasis) .

- 2018 : L'année 2018 continue à améliorer l'usage le plus large possible de l'écosystème d'outils et de partenaires dans l'objectif de faciliter la création d'oasis, mais doit aussi aller chercher de nouveaux publics en relançant une démarche de communication, notamment en dehors du réseau proche de Colibris.

Le seul nouvel outil, structurant pour l'avenir du projet, sera la Coopérative Oasis qui permettra de traiter le volet financier du soutien apporté par Colibris.

1. Aller toucher des nouveaux publics, hors et dans Colibris, et leur donner envie de créer des oasis

2. Augmenter l'utilisation des outils existants

3. Lancer la Coopérative Oasis.

Le réseau compte aujourd'hui 700 éco-lieux sur le territoire français et son espace numérique partagé a plus de 10 000 utilisateurs réguliers. Les sessions de formation du MOOC Concevoir une Oasis produit en

2016 par l'Université des Colibris ont déjà enregistré plus de 30 000 inscrits.

La démarche du projet Oasis étant ainsi posée dans sa chronologie et resituée dans le contexte du mouvement citoyen des Colibris, la suite de cet article propose d'analyser les éléments caractéristiques de la communauté apprenante du projet Oasis et le statut des connaissances co-produites.

Pour chaque angle d'analyse, je chercherai à mettre en évidence, en fin de paragraphe, les caractéristiques qui me semblent être des facteurs-clés de réussite et une éventuelle source d'inspiration pour d'autres organisations.

Faire réseau, favoriser l'holoptisme

Pour initier la transformation de quelques dizaines d'expérimentations d'éco-lieux en un réseau d'innovateurs, le premier axe du projet (2015) a été la mise en réseau des lieux, non pas en étoile, autour d'un centre, mais dans une logique de réseau décentralisé, et de mettre ce réseau en visibilité.

- Rencontres avec et entre les éco-lieux existants

- Définition avec les éco-lieux d'un cœur de 5 intentions dans lesquelles des collectifs peuvent se reconnaître et rejoindre le réseau Oasis (Agriculture bio, autonomie alimentaire / Eco-construction, sobriété énergétique / Mutualisation / Gouvernance respectueuse / Ouverture sur le monde).

- Publication avec Kaizen Oasis, un nouveau mode de vie. Colibris présente 100 lieux)

- Préparation du MOOC avec un noyau d'éco-lieux (tournage de vidéos)

Se voir en communauté : favoriser l'holoptisme

Appartenir à une communauté ne se décrète pas d'en haut. La perception intérieure de se reconnaître soi dans les valeurs, mais aussi les actes, les actualités, les orientations des autres, construit par étapes et de l'intérieur, un sentiment d'appartenance.

La capacité à voir ce que font les autres et à donner à voir ce que je fais moi est donc un facteur-clé dans la constitution d'un réseau. Derrière les architectures d'« outils » pour se voir en communauté, se trouve véritablement un enjeu de sens.

L'holoptisme est selon Jean-François Noubel "la propriété d'un petit groupe en reliance, connecté au Tout émergent." (vidéo, 2009). Pour un membre d'un groupe, c'est la capacité à percevoir l'ensemble du groupe. Cette notion s'oppose au panoptisme, caractéristique des organisations pyramidales : celui au sommet voit tout, mais n'a pas accès aux détails. Celui en bas voit le détail du bas, mais ne voit pas le sommet. Tout le monde n'a qu'une vision partielle de l'ensemble.

Dans des grands groupes, des architectures visibles ou invisibles sont nécessaires pour installer des dispositifs holoptiques :

- en présence, la pratique du cercle pour soutenir des échanges de haute qualité relationnelle, des prises de décision en gouvernance partagée
- à distance, des infrastructures numériques ouvertes et participatives de type wiki, et la continuation d'une culture relationnelle du cercle et de la gouvernance partagée

Faciliter une communauté en réseau : favoriser l'agentivité individuelle et collective

Une fois un dispositif holoptique mis en place, l'animation du réseau des éco-lieux s'est alignée sur une « position basse » de facilitateur, afin de favoriser l'émergence des actions et d'entretenir holoptisme et agentivité individuelle et collective.

Qu'entend-on ici par agentivité ?

C'est une notion centrale de la théorie sociale cognitive d'Albert Bandura. Agentivity, ou human agency désigne le sentiment d'efficacité personnelle, la capacité à exercer un contrôle sur ses conduites et à les mener à bien, cela en interaction avec l'environnement et en fonction des résultats souhaités (Bandura, 2002). La notion d'agentivité passe mal de l'anglais au français, on parle plus facilement de sentiment d'effi-

cacité personnelle ou d'auto-efficacité dans la littérature en langue française.

Selon Albert Bandura, les systèmes sociaux qui entretiennent les compétences des gens, leur fournissent des ressources utiles, et laissent beaucoup de place à leur auto-direction, leur donnent plus de chances pour qu'ils concrétisent ce qu'ils veulent eux-mêmes devenir. (Bandura, 2002)

Dans cette intention de dispositif favorisant l'auto-direction, Denis Cristol développe une vision de l'animation de communautés très éloignée du « community management », recherchant une intention d'émancipation collective. Il parle de vitalisation de la communauté, d'appui sur l'agentivité collective. Dans cette dynamique, écrit-il, la communauté est une conversation qui évolue et transforme. (Cristol, 2016)

Le choix de l'holoptisme a été fait pour mettre en réseau les premiers oasis et pour construire les outils de la communauté apprenante, deuxième axe du projet. Le style d'animation choisi pour ce réseau est d'inviter et faciliter l'intelligence collective.

Une communauté apprenante

Pour transformer en trois ans quelques dizaines d'expérimentations d'éco-lieux en un réseau de plusieurs centaines d'oasis et graines d'oasis, le deuxième levier du projet a été de se constituer en communauté apprenante.

Qu'entend-on exactement ici par communauté apprenante ?

Parmi de multiples approches, je retiens celle-ci : « Dans un groupe structuré se met en œuvre un processus d'apprentissage collaboratif, fondé sur une dynamique qui favorise la synergie et la complémentarité autour d'une action collective réflexive et critique, enracinée dans le milieu de vie partagé ». (Orellana, 2002) et je reprends les composantes analytiques retenues par Denis Cristol (2016) :

- La communauté est mue par des motivations intrinsèques

- Participer est une démarche d'auto-direction, volontaire et libre
- Il existe un intérêt pour un objet en commun, pour une question authentique, un enjeu
- Le type d'animation de la communauté favorise la coopération entre pairs

La communauté apprenante Oasis se constitue à travers un dispositif mixte : un MOOC collaboratif et des rassemblements apprenants.

Un MOOC collaboratif

Le MOOC mis en place en 2016 pour soutenir et relier les personnes qui co-construisent un projet d'éco-lieu est entièrement gratuit, et toutes les ressources pédagogiques sont téléchargeables et sous licence libre Creative Commons. Un appel aux dons pour financer ce MOOC a posteriori (ou pour créer d'autres MOOCs de l'Université des Colibris) est fait en direction des participants. Le MOOC ne délivre aucune attestation de suivi ou de réussite.

La structure et l'animation du MOOC incite les participants à travailler en groupe s'ils ont un projet d'oasis en commun, et, à chaque module, de remplir ensemble une nouvelle rubrique de leur cahier des charges du projet. A la fin du MOOC, les participants sont invités à publier leur cahier des charges sur le wiki du MOOC et une dizaine de projets publiés bénéficient d'un accompagnement après le MOOC.

Le wiki du MOOC est un élément-clé du dispositif d'apprentissage et de construction de la communauté : cartographie des participants, forum, agenda participatif pour créer des rencontres (ou des groupes de pairs pour ceux qui n'ont pas encore de projet d'oasis mais s'y préparent).

En complément des vidéos, les exercices qui sont proposés, les kits méthodologiques pour organiser une rencontre, introduisent à des pratiques d'intelligence collective.

Après deux sessions du MOOC avec animation, en 2016 et 2017, les contenus pédagogiques sont main-

tenant disponibles sous forme de parcours en auto-apprentissage.

Des rassemblements apprenants

Des rencontres vivantes, conviviales, porteuses de « petites expériences irréversibles de collaboration » sont le second pilier de la communauté apprenante. Une culture relationnelle inclusive, s'appuyant sur des « architectures invisibles » telles que la pratique du cercle, les jeux coopératifs ou la communication non-violente, est diffusée à travers ces moments de rassemblements apprenants.

Des rassemblements, on l'a vu, ont lieu pendant le MOOC, soutenus pour leur organisation par le wiki du MOOC.

D'autres rassemblements apprenants sont organisés : annuellement, un Festival des oasis, pour soutenir et relier les porteurs/animateurs d'oasis. Il donne lieu à une capitalisation numérique des ateliers, accélérateurs de projets, conférences et partages, sur le wiki global du projet Oasis. Des voyages-découverte d'oasis ont aussi été expérimentés pour des personnes en phase de réflexion amont sur un projet.

Pour faire communauté apprenante, un dispositif mixte, inclusif, qui s'appuie sur l'auto-direction des apprentissages, des échanges de haute qualité relationnelle, le développement de l'agentivité et du sentiment d'efficacité personnel, individuel et collectif.

Une communauté intentionnelle plus large

Pour soutenir les innovateurs-apprenants dans la durée, la communauté d'apprentissage est soutenue par une communauté intentionnelle plus large, celle des Colibris, et des campagnes de mobilisation ou de sensibilisation d'un plus large public sont entreprises au niveau de Colibris pour diffuser une nouvelle culture et de nouveaux récits.

Avec l'holoptisme, le soutien d'une « communauté-mère » plus large me semble constituer les deux traits caractéristiques capables d'expliquer la croissance aussi rapide de la taille du réseau.

Une communauté-mère qui soutient

- Le réseau des groupes locaux Colibris en proximité des porteurs/animateurs de projet d'oasis
- un dispositif de formation à distance (L'Université des Colibris)
- une plateforme numérique de soutien aux projets (La Fabrique des Colibris)
- des outils numériques collaboratifs libres
- la coopérative Oasis pour aider au financement en collectant de l'épargne
- mais aussi une communauté humaine qui partage une culture (façon de se réunir, de relationner) et un ensemble de valeurs (transition écologique et citoyenne)
- Une communauté-mère qui fait campagne
- le film Demain (plus d'un million d'entrées en France)
- une collection d'ouvrages co-édités avec Actes Sud (Domaine du possible)
- de l'aide pour construire la crédibilité vis-à-vis des pouvoirs publics (campagne de 2015 auprès des élus)

La communauté apprenante est soutenue par une communauté-mère plus large, qui donne du sens et des moyens, pour durer dans le temps et pour faire campagne.

Des projets centraux au service des besoins et de l'émancipation

Le projet Oasis est animé en central par Mathieu Labonne, qui est également le directeur (ou 1er lien, selon le vocabulaire sociocratique) de l'association Colibris. Il est assisté sur le projet Oasis par Gabrielle Paoli, sur qui repose l'écoute et l'animation du réseau (première interlocutrice, création de newsletters, événements, reportages...).

Un nombre volontairement et nécessairement restreint de projets ont été conduits depuis le centre, l'idée directrice étant que la vocation du centre est

d'aider les personnes à s'aider elles-mêmes ou à s'entraider, et non de faire à leur place. Cinq projets sont ainsi conduits depuis le centre :

- Le festival annuel des oasis (rencontres entre oasis, ateliers, conférences, convivialité)
- un wiki global dédié pour le réseau (qui permet la capitalisation des savoirs et son partage ouvert au-delà même des frontières de l'organisation)
- douze Compagnons Oasis formés et au service des projets pour accompagner au plus près des besoins sur les territoires
- le montage de la Coopérative Oasis (outil de financement)
- la mise en réseau au niveau international (accueil du Global Ecovillage Network en France en 2020)

L'animation de projets centraux ne s'accompagne pas d'une structuration classique en étoile. On voit par exemple que les outils numériques proposés sont délibérément décentralisés, participatifs et appropriables sans logique de demande d'autorisation.

Le centre favorise la transparence de l'information et un principe de « partage par défaut ».

Le style d'animation porté par les acteurs centraux est également marqué par une position basse, souvent proche de la facilitation.

Construire ses connaissances comme un bien commun

Je souhaiterais enfin interroger cette organisation apprenante issue du mouvement de la transition sous l'angle du bien commun, comme annoncé en ouverture de cet article de toutes celles qui sont à observer dans ce réseau, c'est sans doute la caractéristique la plus innovante des toutes qui à observer dans ce réseau.

Co-construire ses connaissances et les partager au sein d'une communauté, est-ce en faire un bien commun ? Ne s'agit-il pas simplement une œuvre collective ?

A la lumière du renouveau des études sur les Communs et de l'actualité de la vie numérique, quels seraient les indicateurs qui permettent à une organisation apprenante de se situer effectivement sur le territoire des communs de la connaissance ?

Economie de la connaissance et communs

La littérature sur les communs converge aujourd'hui autour d'un triptyque pour identifier et analyser les communs : 1) une ressource partagée 2) une communauté 3) des règles et une gouvernance auto-instituées par la communauté.

Je propose de survoler l'apparition de ces trois points dans la littérature sur les communs, en suivant l'essor de l'économie de la connaissance à partir des années 90.

Une ressource partagée

Dans les années 90, les communs de la connaissance sont d'abord assimilés à la culture libre par opposition à la culture régie par le droit d'auteur : logiciel libre, open source, œuvres sous licence Creative Commons (pour des contenus texte, musique, photo, vidéo, jeux...). C'est donc le partage, premier point du triptyque, qui est mis au premier plan.

Cette vision se prolonge dans le domaine des apprentissages, avec la notion de ressources éducatives libres (REL) introduite à l'Unesco en 2002, qui focalise l'attention sur la logique de l'accès.

Une communauté

Les réalisations collectives telles que Linux, Wikipedia ou Open Street Maps, à la fin des années 2000, ont permis de voir la puissance d'une communauté engagée dans une création de connaissance commune, et ouvert la voie au déploiement des approches de science ouverte.

Dans le même temps, l'économie collaborative, où des plateformes numériques de mise en relation gérées par un acteur central disruptent l'organisation de pans entiers d'activités humaines, donne une démonstration de force d'un autre genre, sans que ce

« travail des multitudes » fasse nécessairement communauté.

Des règles et une gouvernance auto-instituées

La question de la gouvernance -troisième élément du triptyque définissant un commun - se trouve posée en creux par l'économie collaborative, qui partage et s'appuie sur une communauté, mais où le pouvoir de décision est détenu par un acteur central qui capte à son profit la valeur créée par la communauté (Verdier et Colin, 2012-2015).

L'éducation n'échappe pas à la disruption, entre l'apparition des MOOCS (2012) et de nouveaux entrants surpuissants du numérique. En 2015, l'Unesco élargit sa perspective initiale et publie un nouveau rapport Repenser l'éducation. Vers un bien commun mondial ? dans un contexte mondial de marchandisation croissante des services éducatifs.

Aujourd'hui, un auteur-phare sur les communs, Lionel Maurel, appelle à Réinvestir les Communs culturels en tant que Communs sociaux, et à dépasser les approches economicistes. En définitive, il n'y a que des Communs sociaux, au sens d'un groupe humain s'auto-organisant pour donner corps à une idée d'œuvre partagée en se donnant pour cela une forme institutionnelle adaptée à leurs besoins par le biais d'une délibération collective. Et là où il n'y a pas de Commun social, alors il faut considérer qu'il n'y a pas de Commun tout court, quant bien même pourrait-il y avoir des ressources partagées. (Maurel, 2018)

Ces trois dimensions des Communs sont inséparables, et Lionel Maurel insiste à juste titre sur les dynamiques d'auto-organisation et d'auto-régulation par la délibération collective, seules garantes du risque d'accaparement d'une production collective par un acteur central.

Une dynamique sociale. « Pas de communs sans communs »

A la lumière de ce qui précède, le projet Oasis du mouvement des Colibris doit beaucoup à la raison d'être et à la gouvernance de sa « communauté-mère » pour réaliser ce triptyque et construire des communs sociaux.

Rappelons la raison d'être de l'association : Colibris se mobilise pour la construction d'une société écologique et humaine. L'association place le changement personnel au cœur de sa raison d'être, convaincue que la transformation de la société est totalement subordonnée au changement humain. Colibris s'est donné pour mission d'inspirer, relier et soutenir les citoyens engagés dans une démarche de transition individuelle et collective.

L'association fonctionne en gouvernance partagée, dont les modalités ont été peaufinées par un long partenariat avec l'Université du Nous. C'est en tant qu'acteur de la transition citoyenne qu'elle est constructrice de communs sociaux.

Pourtant, il ne s'agit là que d'un cadre favorisant, une invitation faite aux personnes, aux commoners, à venir en conscience y partager des apprentissages et des innovations sociales.

Pour citer Benjamin Coriat : il n'y a pas de commun sans commoners, c'est-à-dire sans action collective. C'est au demeurant celle-ci (l'action collective menée par les commoners) qui est en général l'élément principal qui définit tout à la fois les droits noués autour du commun et son mode de gouvernance, et donc sa pérennité dans le temps. (Coriat, 2015)

Sans l'activité libre et auto-dirigée des commoners, un réseau tel que celui des Oasis ne saurait se constituer, ni offrir une telle somme de connaissances ouvertes, non seulement à l'organisation, mais par porosité au-delà de sa membrane, en direction de la société entière.

Des connaissances construites comme un bien commun et mises en visibilité à travers un réseau ouvert permettent de faire archipel dans la société, comme explique Laurent Marseault dans cette tribune de mars 2018.

S'inspirer et apprendre de pair à pair

Cette revue d'une organisation apprenante de la transition écologique et citoyenne est-elle inspirante pour nos propres organisations ?

Pour s'inspirer des parti-pris forts du projet Oasis, je propose aux lectrices et aux lecteurs de cet article un exercice de retour réflexif partagé, en porosité avec d'autres lectrices et lecteurs.

En suivant ce lien, vous aurez accès à cet exercice, à vos propres réponses et aux réponses des autres participants.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd-EIV-qQEMQF0OyBH7BF9E3g6-rkdG12JNiPDtKZ_ALLimVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

Anne Lechêne

Accompagnatrice d'organisations apprenantes

Pour aller plus loin

Pour cheminer sur les terres des communautés apprenantes et des communs de la connaissance, voici enfin quelques propositions d'accompagnement.

Albert Bandura, Auto-efficacité - Le sentiment d'efficacité personnelle (Bruxelles : de Boeck, 2002). trad. de J. Lecomte. Self-efficacy - The exercise of personal control (New York, Freeman, 1997)

Benjamin Coriat, Qu'est-ce qu'un Commun ? (Les possibles, n°5, 6 janvier 2015)

Denis Cristol, Les communautés d'apprentissage (ESF éditeur, 2016)

Anne Lechêne, mémoire de recherche sur un MOOC de l'Université des Colibris (2016-2017) : étude des motivations des participants et monographie d'un MOOC citoyen (DU Acteur de la transition éducative, CRI, Université Paris-Descartes, 2017)

Anne Lechêne, L'histoire méconnue des communs (Colibris Le Mag, 5 juillet 2017)

Laurent Marseault, Faire sa part ne suffit pas (Colibris le Mag, 18 mars 2018)

Lionel Maurel, Réinvestir les Communs culturels en tant que Communs sociaux (S.I.Lex, 28 juillet 2018)

Henri Verdier et Nicolas Colin, L'âge de la multitude (Armand Colin, 2012 et 2015)

Site web de l'Université du Nous, <http://universite-du-nous.org/>

Wiki du projet Oasis, <https://colibris.cc/oasis/wakka.php?wiki=PagePrincipale>

Kora KLEIN

Dirigeante
Société Koralliance



COMMENT L'APPROCHE CRÉATIVE TRANSFORME LES USAGES PÉDAGOGIQUES ?

What..?

L'innovation et la créativité étant les fils conducteurs de notre projet de territoire et de notre projet d'administration, j'ai souhaité mettre en place pour des managers et des chefs de projet une session de formation sur la thématique « approches créatives et intelligence collective ». Co-animée par deux intervenantes de Koralliance sur 2 jours+1jour, cette action a privilégié une démarche nouvelle, ludique, dynamique, pour faciliter l'expression des participants et le travail collaboratif.

La pédagogie créative a incontestablement apporté pendant la formation plus de confiance et d'écoute entre les participants, mais aussi du plaisir, de la vie. Du plaisir à être ensemble, à créer, à imaginer, à inventer de nouvelles solutions, le tout en forte adéquation avec notre contexte et la réalité du terrain. Une approche qui facilite l'appropriation, la coopération et qui apporte une plus grande motivation pour les projets à mener. Les managers se sont appropriés des méthodes et des outils qu'ils ont depuis mis en application

au sein de leurs équipes pour animer des réunions plus punchy et plus efficaces. De nouvelles sessions sont programmées prochainement pour diffuser plus largement cette approche créative.

Pascale AMRHEIN, Directrice des Ressources Humaines et de l'Innovation

« Nous ne pouvons enseigner directement à autrui ; Nous ne pouvons que faciliter son apprentissage ». Cette citation de Malcom Knowles, pionnier de l'éducation pour adultes, nous rappelle que former, c'est permettre à une personne d'apprendre.

Le parallèle entre le processus pédagogique et le processus créatif

Apprendre, c'est décadrer son regard sur ces pratiques habituelles, pour voir et comprendre sa réalité autrement. Apprendre, c'est confronter une situation, une expérience vécue ou une problématique rencontrée à de nouvelles façons de faire et d'être. L'appren-

ETAPES	Processus créatif	Processus d'APPRENTISSAGE
1	<p>DEFI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre le défi, analyser la situation - Mobiliser l'énergie des participants 	<p>EVEILLER LE DESIR D'APPRENDRE – FAIRE S'APPROPRIER LE DEFI DE L'APPRENTISSAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouverture des regards, de son champ de perception par le questionnement, le recueil des représentations, les liens avec sa propre expérience - Ouverture des possibles - Radiographie de l'objet d'apprentissage - Identification des différentes facettes d'apprentissage
2	<p>IDEATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production d'idées, de solutions 	<p>PRODUIRE DU CONTENU</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir : s'approprier des contenus nouveaux, des grilles d'explication - <u>Savoir faire</u> : expérimentation, « <u>learning by doing</u> » entraînement - Savoir-être : expérimentation, découverte, prise de conscience
3	<p>PREPARATION DE L'ACTION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action - Renforcer et viabiliser les solutions 	<p>TRANSPOSER L'APPRENTISSAGE vers le quotidien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mémorisation et restitution / Ancrage du contenu dans l'action - Réutilisation dans un autre contexte - transposition

tissage dans sa dimension d'introduction de la nouveauté s'apparente en quelque sorte à un processus de créativité. C'est le parti-pris d'Isabelle Jacob et Patrick Duhoux : le processus d'apprentissage suit le mouvement en 3 temps identiques au processus créatif.

Les techniques de créativité facilitent les apprentissages

Comme dans un processus de créativité, la phase de «défi de l'apprentissage» est indispensable pour faciliter les apprentissages qui vont suivre.

Les techniques et outils de créativité sont utilisés dès cette phase et sont efficaces tout au long de la formation pour :

- développer sa motivation, son désir d'apprendre
- en faire l'acteur de sa propre démarche
- mettre en route une dynamique d'intelligence collective où les échanges sont favorisés
- Recueillir les représentations des participants par rapport au sujet et/ou leur expérience sur la thématique de la formation
- Créer un état de réceptivité pour l'apprentissage
- Mettre en place une énergie d'apprentissage dans le plaisir
- solliciter l'ensemble de la personne en particulier la raison, le corps et les émotions
- permettre le mouvement qui est vecteur d'apprentissage, plutôt que de rester installé derrière une table

La posture du formateur facilitateur d'apprentissage

Avec l'approche créative, le formateur est davantage un facilitateur qui accompagne, qu'un formateur, transmetteur de savoirs. Il va construire une trame souple de déroulé en lien avec les objectifs pédagogiques. Il développe une pédagogie de la découverte basée sur 3 piliers : rendre l'apprenant acteur et autonome, s'appuyer sur l'intelligence collective du groupe en formation et ancrer les apprentissages dans l'expérience des participants.

Le formateur peut apporter des savoirs, mais ce qui est importante, c'est de permettre aux participants d'avancer et de bien vivre les apprentissages en étant le garant d'un dispositif cohérent laissant une liberté importante aux apprenants. Il met en place un processus et facilite la mise en place et l'entretien d'un climat favorable à l'apprentissage.

La place du facilitateur d'apprentissage

Avec la posture de facilitateur, le formateur rompt avec l'idée de la transmission de contenu et la posture où le formateur possède à lui seul le savoir et le pouvoir. Il est centré sur les besoins des apprenants, les relie avec les objectifs pédagogiques, fait travailler les participants sur leurs propres cas, ... Ce n'est plus le formateur qui est au centre, mais le groupe.

Le formateur –facilitateur aura cheminé pour :

- Accepter de ne plus être l'expert du contenu
- Lâcher prise sur le contenu et focaliser sur le processus.
- Rendre les apprenants autonomes sur leurs apprentissages.
- Disposer d'un niveau de confiance suffisant pour permettre aux apprenants de travailler régulièrement de manière indépendante sur une base clairement définie avec le formateur
- S'adapter aux apprenants, dans une posture basse.

Les apprenants sont invités à changer leur regard sur le formateur

Il s'agira également pour les participants de décaler leur regard sur le formateur-facilitateur :

- Percevoir le formateur comme un facilitateur et pas que comme un détenteur de savoir
- Développer la confiance entre apprenant et s'entraider dans l'apprentissage
- S'inscrire dans une dynamique de partage de connaissance et d'expériences entre les participants et le formateur

Kora KLEIN

Françoise Laroye-Carré
doctorante en sciences de l'éducation



**PLEINE
CONSCIENCE &
APPRENTISSAGE**

« La faculté de ramener volontairement une attention vagabonde, encore et encore, est le véritable fondement du jugement, du caractère et de la volonté. Personne n'est maître de lui s'il n'en dispose pas. L'éducation qui pourrait améliorer cette faculté serait l'éducation par excellence. » William James, *The Principles of Psychology* (1890)

L'objectif de cette contribution est de donner à voir et à comprendre ou à redécouvrir la pleine conscience (mindfulness en anglais) et ses effets sur l'attention, la concentration et la mémorisation en situation d'apprentissage. Accessible à tous, dans une approche holistique et respectueuse de la personne dans sa posture et sa qualité de présence, la pratique de la pleine conscience correspond à une technique psychocorporelle et psychosociale qui vise un travail d'entraînement et d'exploration de différents types d'attention (ouverte ou focalisée) et de concentration sur le moment présent. La qualité de présence et de vigilance développée par cette pratique aide à être plus réceptif et développe des ressources de concentration et de mémorisation en éloignant au fur et à mesure des entraînements les agitations du mental permanentes. Ce processus joue un rôle significatif, sinon essentiel, dans l'acquisition de nouvelles compétences sur les dispositions et les capacités envers l'acte d'apprendre. Dans un monde où tout s'accélère et se complexifie, la formation pour adultes doit permettre de répondre à ces enjeux en développant des approches pédagogiques innovantes.

Cette technique laïque trouve ses origines dans les traditions philosophiques du bouddhisme et se répand en premier lieu dans l'univers de la santé aux USA grâce à sa simplicité d'utilisation et sa gratuité. De nombreuses recherches depuis ces 20 dernières années ont été menées sur les apports de la pleine conscience en psychologie positive entre autres (voir les références en bibliographie et sitographie). En 1979, le médecin et professeur de médecine Kabat-Zinn fut le précurseur en occident de l'utilisation de la pleine conscience à des fins thérapeutiques en créant notamment le très réputé pro-

gramme (MBSR) « gestion du stress basée sur la pleine conscience ».

Postmodernité & accélération des changements sociaux

Nous constatons aujourd'hui l'accélération des rythmes de vies, de ce qu'appelle le sociologue Rosa (2010) « la tyrannie de la vitesse », ou selon Finchelstein (2011) « la dictature de l'urgence », ou encore « le culte de la performance et de la compétition » selon Ehrenberg (1991). A cela s'ajoute, la surcharge informationnelle décrite par l'expression « d'infobésité » par le sociologue Morin (1980). Nous passons en permanence simultanément d'une activité à une autre, d'un écran à un autre, d'une information à une autre et tout cela dans une surabondance événementielle. De fait, les individus sont confrontés aux changements permanents et à l'injonction d'anticiper pour s'adapter et lutter contre la labilité des savoirs ou "l'obsolescence des compétences" qui agit sur la gestion de son parcours professionnel. Dans ces conditions, l'attention est sollicitée constamment et de toutes parts, nous vivons dans l'obligation d'être concentré.e et opérationnel.le en permanence.

Effets de l'accélération sur l'apprentissage

Ces phénomènes de « distraction massive » impactent :

- Les capacités réflexives et les ressources attentionnelles dues à la surcharge mentale, cognitive, physique et émotionnelle.
- Le sommeil qui est impliqué dans l'apprentissage par les connexions neuronales.
- La disponibilité psychique et la disposition à l'acte d'apprendre.
- Le besoin de silence intérieur.

Concentration – Décentration

L'exploration et l'entraînement aux techniques de la pleine conscience convoquent les capacités de concentration (attention focalisée) et de décentration (attention défocalisée). Concernant la concentra-

tion, il s'agit en grande partie de prendre conscience de ses affects et du flux de pensées en restant focalisé.e sur le souffle dans le moment présent. Ce type d'attention concrète est nécessaire dans l'apprentissage pour pouvoir se concentrer rapidement de manière persistante sur une activité et optimiser ses ressources intellectuelles pour produire un résultat efficace.

La décentration nous amène à devenir davantage observateur dans une posture dite « métacognitive » et plus réflexive ; dans une attention défocalisée, on ne s'accroche pas à nos pensées on les laisse glisser en les mettant à distance. C'est accueillir ce qui vient sans jugement et avec bienveillance. Ce type d'attention plus abstraite nous est utile pour percevoir le monde dans sa globalité, ce qui permet d'appréhender et d'interpréter notre environnement à travers tous nos sens. Ces deux types d'attention nous sont nécessaires dans la vie et dans l'apprentissage pour développer des stratégies adaptées aux diverses situations rencontrées.

Apports de la pleine conscience dans l'apprentissage

En Europe et à l'international, de nombreuses études et programmes éducatifs ont fait entrer la pleine conscience dans le champ de la formation initiale et continue pour améliorer les capacités de bien-être et d'apprentissage des apprenants. Ce n'est donc pas une idée ou un outil nouveau, néanmoins il est porteur d'innovations multiples au regard de la forte demande sociale et individuelle.

Conceptions pédagogiques
(Éducabilité cognitive...)



- ✓ Cultive une meilleure attention, concentration, mémorisation et entraîne l'esprit à se libérer du flot de pensées pour vivre le moment présent dans le calme mental, corporel et émotionnel.
- ✓ Cette flexibilité des capacités cérébrales et mentales favorise l'imagination, et l'originalité, permettant d'adapter ou de changer de stratégie quand c'est nécessaire et stimule une ambiance favorable de travail.
- ✓ Développe les compétences psychosociales visant la promotion du bien-être et du développement des individus.

Pleine conscience & pédagogie

Utiliser la pleine conscience comme outil pédagogique nécessite d'observer des principes éthiques et pratiques. Il va de soi qu'adopter une posture d'accompagnant en expliquant le déroulement, les conditions, le but et le sens donné à cette pratique ainsi que les effets attendus est fondamental pour faciliter et optimiser la réussite de l'expérience. Prendre le temps de lever les interrogations liées à la pleine conscience aussi. La condition première consiste à inviter plutôt qu'à obliger, les participants doivent être volontaires pour vivre cette expérience surtout quand il s'agit de se détendre !

Et puis montrer le chemin nécessite d'avoir emprunté soi-même le chemin. L'expérience est donc plus importante que la maîtrise du modèle théorique de la pleine conscience.

Conditions d'organisation ?

Au travers des consignes l'accent est mis sur le développement de l'intériorité, de l'attention consciente et du calme.

La pleine conscience utilise les techniques suivantes :

- Le scan corporel qui débute souvent l'expérience dans le but de développer les sensations corporelles, la présence à soi dans le moment présent et la détente profonde.
- La concentration sur un objet ou une image (comme une bougie ou un paysage imaginaire) avec la conscience du flux respiratoire pour favoriser la réduction du flot des pensées.
- L'observation des pensées, permet de les laisser passer sans s'y attarder et de faire la distinction entre ce que nous sommes et nos pensées et de ne plus se confondre avec elles.

Quelques minutes assis.e sur une chaise ou au sol sur des coussins, ou allongé.e sur des tapis permettent d'établir et de porter son attention aux sensa-

tions corporelles liées aux mouvements de l'inspire et à ceux de l'expire. L'écoute du souffle aide à la prise de conscience du bruit et du flux permanent des pensées. Dès que l'esprit s'échappe ailleurs, les participants apprennent à faire usage du retour intentionnel à la respiration. L'expérience de la pleine conscience peut être proposée à différents moments :

- Le matin pour commencer la journée libérée du stress,
- À des moments de pause,
- Après la journée pour laisser se décanter toute l'agitation,
- Avant un examen pour favoriser la concentration,

En conclusion

Les avantages de la pleine conscience sont multiples pour les individus en réponse aux enjeux de la société de l'accélération et de la performance. Dans le cadre du développement des capacités d'apprentissage, les apprenants de tous âges confondus peuvent par l'entraînement et l'expérience des différents types d'attention accéder à une réserve de calme, un espace de sécurité émotionnelle et de flexibilité cérébrale où ils-elles pourront aller puiser de nombreuses ressources physiques et psychologiques positives : esprit clair, mental plus calme, stress apaisé, préoccupations mises à distance, confiance en soi développée et un état de vigilance et de concentration accrue.

Françoise Laroye-Carré est doctorante en sciences de l'éducation (Agrosup Dijon et Cnam), chargée de cours à l'université Paris-Nanterre et au Cnam. Professeure de yoga et relaxologue.

Bibliographie

Dhiravamsa, V. R. (1991). L'Attention, source de plénitude : Pratique de la méditation, Vipassana Broché. Escalquens : Dangles

Ehrenberg, A. (1991). Le Culte de la performance. Paris : Calmann-Lévy

Finchelstein, G. (2011). La Dictature de l'urgence. Paris : Fayard

Hartmut R. (2010). Accélération. Une critique sociale du temps. Paris : La Découverte

Lachaux, JP. (2016). Les petites bulles de l'attention. Se concentrer dans un monde de distractions. Paris : O.Jacob.

Ricard, M. (2008). L'art de la méditation. Paris : Nil éditions

Thich Nhat Hanh. (2008). Le miracle de la pleine conscience. Paris : Pocket

Recherches scientifiques sur la pleine conscience (en anglais)

- www.mindfulexperience.org (travaux sur la pleine conscience)
- <http://www.investigatinghealthyminds.org> (travaux du Dr. Richard et J. Davidson)
- [Mindfulness_on_Brain_and_Immune_Functionpdf.pdf](#) (méditation et neuroplasticité)
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16460668> (pleine conscience et régulation émotionnelle)
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17899351> (programme MBSR & capacité attentionnelle)

Références

Techniques visant l'harmonie du corps et de l'esprit dans un système d'ensemble d'homéostasie, c'est-à-dire le point d'équilibre optimal.

Elles ont été définies par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme les « aptitudes d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adoptant un comportement approprié et positif à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement ».

Dorothee Cavignaux-Bros

Ingénieure Formation, Direction de l'Expérience Apprenant

NEUROSCIENCES ET SCIENCES DE L'ÉDUCATION AU SERVICE DE L'INNOVATION EN FORMATION DES ADULTES

Neurosciences et sciences de l'éducation au service de l'innovation en formation des adultes, le cas de l'IFCAM, Université du Groupe Crédit Agricole.

Apprendre ! Les talents du cerveau, le défi des machines de Stanislas Dehaene ; Apprendre au XXI^e siècle de François Taddei ; La Riposte, Ecole alternative, Neurosciences, Bonne vieilles méthodes, Pour en finir avec le miroir aux alouettes de Philippe Meirieu, trois sorties littéraires de la rentrée qui montrent que pédagogie et neurosciences sont aujourd'hui au cœur des débats sur l'apprentissage et l'éducation.

En formation d'adultes, l'avancée des recherches en sciences cognitives et en sciences de l'éducation permet de sortir des neuro-mythes et d'être au plus près des spécificités de l'apprentissage tout au long de la vie : singulier, contextualisé et pouvant être développé grâce à la formation. En quoi aujourd'hui les neurosciences et les sciences de l'éducation peuvent-elles éclairer les pratiques pédagogiques en formation d'adultes ?

Dans cet article nous proposons de situer les neurosciences dans le champ des sciences cognitives, d'en présenter les enjeux et la portée pour la formation en lien avec les sciences de l'éducation, et d'étudier dans quelle mesure elles sont facteurs d'innovation, à travers l'exemple de pratiques mises en œuvre à l'IFCAM, Université du groupe Crédit Agricole.

Les neurosciences dans les champs des sciences cognitives

Les sciences cognitives, intimement liées à la technologie, sont nées au milieu du XX^e siècle, avec la cybernétique et l'intelligence artificielle. Elles regroupent cinq disciplines fondatrices : l'intelligence artificielle, la linguistique, l'épistémologie, la psychologie cognitive et les neurosciences. Francisco Varela, neurobiologiste, dans son ouvrage *Invitation aux Sciences Cognitives* les nomme ainsi « les sciences et les technologies de la cognition ».

Daniel Andler, mathématicien et philosophe, en propose quant à lui la définition suivante : « Les sciences cognitives ont pour objet de décrire, d'expliquer et le cas échéant de simuler voire d'amplifier les principales dispositions et capacités de l'esprit humain – lan-

gage, raisonnement, perception, coordination motrice, planification, décision, émotion, conscience, culture... ». L'hexagone des sciences cognitives s'élargit, regroupant les sciences sociales, la linguistique, la philosophie, la psychologie, les neurosciences et les sciences de la modélisation.

Les neurosciences, qui relèvent des sciences de la vie, s'intéressent en particulier aux dimensions biologiques et physiologiques de la cognition. Elles étudient le système nerveux, les neurones et le cerveau (organe et structure), leur fonctionnement et leur dysfonctionnement.

Le sujet pensant semble y être objectivé et analysé par le biais de son cerveau, indépendamment de son contexte de développement, de son histoire et de son apprentissage tout au long de la vie. Ce prisme, selon Bruno Falissard, pédopsychiatre, « écarte ainsi de fait tout ce qui constitue le vécu, l'expérience même de la pensée. Dire que le sujet « fonctionne comme cela » n'est pas suffisant pour donner du sens à ce que ce même sujet « est en train de vivre à l'intérieur de lui-même » ».

Les neurosciences et les sciences de l'éducation :

Les sciences de l'éducation, sont nées à la fin du XIX^e siècle. On parlait alors de la science de l'éducation. C'est une discipline universitaire en France depuis 1967. Comme les sciences cognitives, elles sont pluridisciplinaires. Elles regroupent la sociologie, la psychologie, la didactique, la politique ou encore l'histoire. Dans le champ de la formation, elles ont ainsi parmi leurs objets, l'apprentissage et le développement professionnel des adultes.

On comprend combien la prise en compte des résultats des travaux de recherche sur la mémoire ou l'attention issus des neurosciences peuvent compléter ceux sur la motivation en psychologie (discipline commune aux sciences de l'éducation et aux sciences cognitives) et sur l'apprentissage tout au long de la vie. La mobilisation des neurosciences dans le champ de la formation permet de comprendre les fonctionnements biologiques de la cognition humaine, les besoins physiologiques liés à l'apprentissage, les leviers de la mémoire et de l'attention.

Les sciences de l'éducation, proposent d'étudier les dispositifs, les parcours et les usages dans des contextes et des situations spécifiques. Cela favorise selon nous la production de connaissances pour une meilleure articulation des dispositions des apprenants avec les dispositifs d'apprentissage et l'accompagnement au développement professionnel.

La question de l'efficacité et de l'efficacite des apprentissages et celle du développement professionnel se posent, au regard des trois échelles d'observation proposées par Dominique Desjeux : au niveau micro du ou des sujets, de leur cognition et de leurs usages, au niveau meso des dispositifs, des technologies et des organisations, et au niveau macro, du cadre institutionnel, du contexte politique voire des tendances de société.

Les neurosciences nous renseignent plutôt sur la modélisation des fonctions et des structures cérébrales, au niveau micro. Les sciences de l'éducation observent à la fois les différents niveaux et aussi comment ils s'articulent.

La prise en compte de ces trois échelles, permet ainsi de penser le sujet dans une dimension temporelle, dans des collectifs, des projets et des organisations spécifiques, d'utiliser les technologies les plus efficaces, de concevoir et de produire des dispositifs pédagogiques en lien avec les usages et qui ont vocation à être adaptés au fonctionnement cognitif et affectif des individus.

Comment ces avancées scientifiques sont-elles prises en compte dans les projets conduits à l'IFCAM ?

Depuis plus de 40 ans, l'IFCAM a développé une approche nourrie par les résultats de la recherche scientifique, les innovations technologiques et les expérimentations pédagogiques.

En 2018, l'IFCAM crée une direction de l'Expérience Apprenant. Cette direction réunit quatre pôles un Lab Prospective Formation, l'Ecole des Nouveaux Métiers de la Banque, les Services Campus et la Communication et Expérience Apprenant.

Cette direction s'inscrit dans une démarche tripartite :

- Axe 1 : S'appuyer sur les résultats connus de la recherche scientifique et une veille sur les technologies.
- Axe 2 : Mettre en œuvre une démarche d'expérimentation pour l'élaboration des dispositifs : observation/ enquête, expérimentation, évaluation, adaptation
- Axe 3 : Développer une approche « UX » en faisant participer directement (co-design, tests utilisateurs) ou indirectement (enquête amont et aval) les apprenants aux projets et au design des dispositifs.

Les objectifs de cette démarche sont : d'améliorer en permanence les dispositifs ; de communiquer efficacement avec les clients, les adhérents, les partenaires (Edtechs), les intervenants pédagogiques...; de fidéliser et d'accompagner les apprenants et les intervenants ; de passer d'université de référence à une université de préférence ; de préparer le futur, le développement d'offres en lien avec les nouveaux usages ; de développer un positionnement de place notamment par rapport aux Edtechs ; ...

Ces trois axes sont mis en œuvre individuellement et/ ou de façon intégrée (articulation des trois), selon les projets. La Direction Expérience Apprenant travaille ainsi en collaboration et en coopération avec les autres directions de l'IFCAM, les apprenants et les clients.

Premier exemple d'application : l'ingénierie et la production d'un dispositif d'évaluation :

L'IFCAM propose aujourd'hui à ses clients (clients et adhérents) un dispositif d'évaluation diagnostique afin d'individualiser les parcours de formation : Scan Up.

Ce dispositif a été co-élaboré en mobilisant la littérature scientifique sur la « docimologie », ce qui a permis de proposer un accompagnement à la méthodologie d'élaboration des quiz (formation, ateliers, guides méthodologiques), en réduisant notamment les effets de hasard ou de biais (axe 1), et dans une démarche de test des quiz auprès de futurs utilisateurs (axe 3). En parallèle des expérimentations ont été réalisées (axe 2), en amont des déploiements.

Seconde mise en œuvre des trois axes, les expositions apprenantes :

La Direction organise ainsi sur les campus des Expositions apprenantes destinées à sensibiliser sur des thématiques d'actualité et qui incluent une dimension expérientielle.

Une exposition sur « l'apprentissage et la Réalité Virtuelle » a permis de tester des activités collaboratives, de s'immerger dans des univers inaccessibles, ... «Vortex 40 ans d'innovation» exposition en cours propose une rétrospective et une prospective sur l'histoire de l'IFCAM en parallèle avec celle des technologies.

« Apprendre, le cerveau livre ses secrets », exposition permanente sur les campus Silvae et la Boétie, permet de s'informer sur le fonctionnement de la mémoire, de l'attention, d'expérimenter les effets de la surcharge cognitive et propose des « cognitips » (trucs et astuces pour mieux apprendre) aux apprenants et aux formateurs. Actuellement les collaborateurs du groupe sont aussi invités à venir découvrir le monde des robots et de l'intelligence artificielle dans le cadre d'une nouvelle exposition.

Ce dispositif d'expositions apprenantes nourrit aussi les projets IFCAM et réciproquement :

Vortex propose des démonstrations, comme la toute dernière formation en vidéo interactive sur le risque terroriste ; des guides pédagogiques ont été élaborés à partir de l'exposition sur le cerveau, complétée par des recherches sur la prise de note et la mémoire, pour mieux accompagner les formateurs et les apprenants.

L'IFCAM développe aussi des projets utilisant le big data et l'IA et notamment l'adaptive learning.

Des principes pédagogiques qui illustrent et opérationnalisent les résultats de la recherche scientifique :

Dans le cadre de l'ouverture de son nouveau Campus à Silvae et de la modernisation du campus de la Boétie, les principes pédagogiques de l'IFCAM continuent à être affinés et précisés au regard des nouvelles ressources physiques et numériques proposées aux apprenants et aux formateurs.

La convivialité et les rencontres : seront sources d'engagement

La prégnance du cerveau et de la dimension neuronale de l'humain se retrouvent dans les nouveaux termes qui apparaissent aujourd'hui comme neurosciences cognitives, neuro-éducation, ... Certains courants de pensée se rencontrent ou se confrontent autour de concepts comme celui d'esprit, assimilé au cerveau, incorporé ou au contraire distinct de ce celui-ci.

Une approche inter-voire trans-disciplinaire pour concevoir et développer nos dispositifs d'apprentissage nous paraît aujourd'hui nécessaire. Elle nous permet de dépasser les clivages intelligence artificielle / intelligence humaine et d'être dans une démarche d'usage raisonné des technologies et de renouvellement de nos pratiques pédagogiques pour accompagner efficacement les collaborateurs du Groupe Crédit Agricole, au service de nos clients.

Dorothée Cavignaux-Bros

Ingénieure Formation, Direction de l'Expérience Apprenant

1. <https://www.ca-ifcam.fr/Pages/siif.aspx>;
<http://ifcam-formation.fr/>
2. 1e édition 1988, réédité en 1996
3. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/science-s-cognitives/>
4. « Trente ans d'observation « partiellement participante » dans l'univers des neurosciences », Hermès, La Revue 2014/1 (n° 68), p. 133-138.
5. Desjeux D. (2004), Les Sciences sociales, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».
6. <http://ifcam-formation.fr/blog/2018/03/30/scan-up-competences-innovant/>

Principe	Principe pédagogique en cours de formalisation	Principaux concepts et notions sous-jacents	Exemples de possibles mises en œuvre
Principe n°1	Sur le Campus de l'Université du Crédit Agricole, l'apprenant sera acteur de son parcours individualisé.	Projet pédagogique, motivation, agentivité, mémorisation	A la fin de la journée, chacun devra être capable de présenter une synthèse de ses apprentissages en 3 mn Ceci présentation (individuelle ou collective) pourrait prendre plusieurs formes : une vidéo, une page de journal, un dessin, un sketch note,... Cette présentation sera nourrie tout au long de la journée, lors de moments de capitalisation / prise de recul. Les espaces Fablab, studio vidéo,... seront accessibles.
Principe n°2	Sur le Campus IFCAM, l'accompagnement sera personnalisé et l'accès à des ressources sera facilité	Individualisation Apprentissage par l'expérience, Environnement capacitant	L'espace libre service du Grand Hall ou la bibliothèque du Foyer seront utilisés pour accéder à des ressources en ligne. Tout au long de la journée, les apprenants seront incités à trouver l'information par eux-mêmes, et à la partager : via les intranets du groupe, via leurs contacts, ... ils seront aussi incités à se déplacer pour aller chercher l'information. Ils alimenteront en mode wiki les réponses aux questions identifiées en début de séminaire.
Principe n°3	Sur le Campus, l'apprenant apprend seul mais pas sans les autres pour co-produire des savoirs avec des collaborateurs du Groupe qu'il n'aurait pas eu l'occasion de croiser ailleurs	Apprenance, apprentissage social	L'apprenant dans l'espace Learning Lab travaille en sous-groupe sur une simulation de conduite de projet Groupe

Principe n°4	Sur le Campus, l'apprenant vit une dynamique d'apprentissage physiquement, de salle en salle, dans un parcours d'apprentissage multimodal.	Attention, pédagogie active, parcours	Habituellement les « salles de cours » sont totalement neutres et interchangeable : ce qui compte c'est le groupe et le formateur qui va l'utiliser. L'idée ici est qu'une partie des salles seront au contraire caractérisée par une finalité pédagogique : la créativité, le travail en groupe, la concentration sur des contenus théoriques, la dimension commerciale, telle technique bancaire, le management, l'informatique, les langues,... Ceci permettra d'aller beaucoup plus loin dans l'articulation entre un contenu et un lieu et d'aménager ces différentes salles en poussant le plus loin possible l'utilisation de l'espace, l'aménagement technique, les ressources adaptées... Cela permettra également de concrétiser l'idée de parcours pédagogique qui invitera les apprenants à se déplacer de salle en salle et non de rester dans une même salle en attendant que l'on change de thème. La dynamique d'apprentissage se vivra physiquement.
Principe n°5	Sur le Campus, l'apprenant se sent bien et y fait des rencontres et des découvertes toujours renouvelées.	Motivation, émotion, apprentissage social, socialisation	Prévoir un temps à l'extérieur, sur la terrasse pour bénéficier d'un point de vue panoramique sur les entités parisiennes du Groupe Utiliser une appli pour une pause réparatrice de quelques minutes pour mieux apprendre, pour renouveler son énergie et son engagement La convivialité et les rencontres : seront sources d'engagement
Principe n°6	Le Campus sera un lieu de prospective et sera ouvert sur l'extérieur.	Réflexivité, développement professionnel	Les apprenants seront amenés à découvrir le showroom de l'IFCAM et les expositions du moment, réfléchiront à l'évolution des métiers dans le Groupe : quels métiers pour demain ? quels impacts de l'IA, des data, des robots, ? comment apprendra-t-on demain ?

Figure 1 : principes pédagogiques sur les Campus IFCAM



Denis BISMUTH, membre Institut Erasme
Dirigeant
Métavision

L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE DANS LE BTP



TELECHARGEZ :

Formation & Travail
Des expériences qui
redéfinissent la formation

octobre 2018

L'exemple de l'école des travaux publics de Normandie ETPN

Un déclencheur

En 2008, la désaffection des entreprises pour la « formation catalogue » par groupes de niveau se fait sentir. La crise, qui a modifié le rapport de l'entreprise à la formation, pousse à privilégier des formations courtes et ciblées. S'y ajoute également, avec les évolutions technologiques rapides la nécessité de reconstruire en permanence un savoir qui devient rapidement obsolète. Aussi, recherchent-elles des personnes adaptables pour faire face à un environnement complexe et incertain. Ce qui suppose, au-delà des compétences techniques, le développement de compétences d'adaptation, d'apprentissage constant et de qualité des interactions dans l'équipe. Fort de ce constat, l'ETPN décide d'innover.

Le centre de formation est habilité à former à quatre métiers du bâtiment : canalisateur, construction des routes, conducteur d'engins de travaux publics et encadrement de chantier. Ces formations débouchent sur un diplôme officiel et/ou une qualification à des métiers identifiés et à des diplômes reconnus. Mais la forme de la transmission va être transformée. Le processus d'innovation s'organise autour de trois axes d'intervention : une pédagogie, un processus pédagogique et un fonctionnement de l'organisme de formation.

Une organisation

Les formations s'organisent autour de « plateforme métier » permettant d'avoir un flux constant d'apprenant mélangeant les niveaux de compétence et les projets personnels. Elles visent un recrutement soit pour de la formation continue, soit pour des formations comme les BEP ou Bac pro. L'organisation choisie permet aussi, une certaine souplesse et répond à un besoin d'économie dans l'utilisation des outils et des engins de chantier. Ce travail sera grandement facilité par la conception d'une base de données dynamique nommée WIKITP que chacun peut tour à tour utiliser et alimenter.

Une démarche pédagogique

L'ETPN a choisi de mettre les apprenants en situation de produire leur propre savoir autour des métiers. Le projet pédagogique repose sur l'hypothèse que seul l'appre-



nant décidera ce qu'il veut apprendre et que cela ne peut pas être anticipé à priori. Le processus d'apprentissage reste donc une affaire privée qui est liée à sa mobilisation. Par contre, par une intention d'apprentissage et une ingénierie pédagogique, il est possible de l'orienter et de contrôler le contexte dans lequel on va placer l'apprenant pour qu'il construise ses compétences.

Le choix est de développer des compétences professionnelles et des comportements qui correspondent aux compétences clés exigées actuellement : collaboration, communication, utilisation des TIC, habiletés sociales, culturelles et citoyenneté. L'apprenti va être acteur de son parcours et devenir capable d'interaction, d'autodétermination et de gestion de ses erreurs et de ses projets. Ces comportements, transférés dans le travail, détermineront leur mise en œuvre dans une équipe sur le chantier ou dans l'entreprise.

Mais cette démarche n'est ni intuitive ni « naturelle », aussi la fonction de facilitateur du pédagogue est essentielle.

Il devient un accompagnateur et un soutien de l'apprenant. Il le guide avec bienveillance, afin qu'il entre dans une démarche d'explicitation de ses propres processus d'apprentissage et de son potentiel d'« apprenance ». Démarche qui nourrira sa motivation à apprendre.

Une ingénierie d'apprentissage adéquat est organisée par des mises en situation et des outils adaptés. À partir de son expérience, l'apprenant met en jeu des capacités et des pratiques acquises en les actualisant dans différents contextes. L'expertise capitalisée contenue dans l'outil numérique permet de confronter les expériences et l'entraîne ainsi à intégrer d'autres expertises professionnelles. Une pratique fort utile pour acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux gestes techniques en entreprise.

La pédagogie accompagne l'apprenant pour mobiliser ses capacités et ses processus cognitifs, afin de résoudre un problème, de combler une lacune, de définir une stratégie de recherche de ressources ou encore, pour vérifier sa compréhension auprès d'un pair ou d'un expert.

Les principes pédagogiques

Trois aspects sont essentiels pour développer une certaine autonomie dans sa manière d'apprendre :

- L'individualisation des parcours et de l'accompagnement. Chacun est mis en situation de découvrir individuellement ou en collectif des notions ou des gestes professionnels.
- Les moments de formation sont organisés en espace de travail par corps de métier nommé « plateforme métier ». L'hétérogénéité des niveaux de compétence et de projet génère des demandes et favorise les échanges et l'entraide. Compétence fort utile au travail.
- Les formés sont invités à explorer les compétences à acquérir au travers d'exercices les invitant à chercher des ressources disponibles sur internet ou à échanger entre eux. Dans les activités d'atelier, ils sont invités à travailler collectivement, à expérimenter, ou à observer les autres en action.

Quelques enseignements

L'expérience vécue en formation favorise aussi la création d'un réseau professionnel mobilisable pour répondre à des défis rencontrés dans leurs entreprises.



Pour les plus expérimentés, ce type de formation constitue un espace d'entraînement à expliquer, à accompagner et à se mettre à la portée des plus novices.

Par contre, l'agilité acquise par les apprenants peut parfois provoquer des tensions dans leur équipe avec ceux qui sont peu habitués à de telles pratiques. Elle pose donc la question de l'encadrement pour faire évoluer le dialogue professionnel et renforcer la cohésion des équipes.

Dans un tel dispositif, nous assistons à un véritable changement identitaire du formateur. En écho du besoin des formés, le formateur doit être accompagné dans l'élaboration de sa propre compétence à accompagner.

Le regard critique dans un collectif conduit souvent à développer des échanges, des confrontations de représentation. La mise à distance lors d'observation permet la régulation et l'ajustement. Ce qui permet le développement des capacités à verbaliser une expérience, à argumenter, à écouter et à se faire entendre. Toutes compétences de plus en plus attendues dans le travail et qui déterminent le professionnalisme.

Denis BISMUTH
Dirigeant METAVISION

Denis CRISTOL

Directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation
CNFPT

INNOVATION EN FORMATION AU CNFPT

Le CNFPT assure chaque année la formation de plus de 950 000 fonctionnaires publics territoriaux. La mutation pédagogique, organisationnelle, technologique engagée par tous les collaborateurs depuis 7 ans sous l'égide de son président et de son directeur général est spectaculaire. Tous les fondamentaux sont revus et questionnés pour composer une pédagogie active (acteur qui agit et ne fait pas qu'écouter), enrichie (les situations combinent une variété de méthodes pédagogiques) et inversée (la dimension numérique est utilisée en amont pour se préparer à la rencontre). Formadist (nom commercial : Syfadist) une plateforme de formation permet aux agents publics de se former à distance qu'ils soient en métropole ou dans un département d'outre-mer, en ville ou à la campagne.

40 e-communautés thématiques sont animées et favorisent des échanges et des apprentissages socio numériques entre pairs par le moyen de forum, d'événements ou de webinaires. Ces e-communautés sont co-animées par des agents du CNFPT et des cadres externes spécialistes des thématiques.

42 MOOC proposés sur FUN popularisent des savoirs des fonctionnaires territoriaux partout sur le territoire français mais également dans toute la francophonie. Ils traitent des valeurs de service public, d'innovation publique, mais aussi de TVA, de marché public et de tous les fondamentaux des métiers.

Un laboratoire d'apprentissage équipé technologiquement (tablettes numériques, écran numérique interactif, robot de télé-présence) fonctionnant en réseau avec des salles de nouvelles générations assure la promotion de méthodes de co-design, d'intelligence collective, de créativité et de numérique collaboratif, tout en essayant de nouvelles pratiques pédagogiques auprès des acteurs de la formation. Le laboratoire est en appui de formations actions centrées sur des sujets concrets font avancer des "défis territoriaux". La démarche lab. combine des méthodes et des postures d'accélération des transformations pédagogiques. La ligne

stratégique vise le renforcement de la démarche lab. en associant à chaque fois que possible acteurs internes et acteurs externes. La démarche lab. est identifiée comme moyen d'articuler démarche d'innovation publique, managériale, technologique, pédagogique et offre de service du CNFPT. Le laboratoire participe au déploiement de l'écosystème d'innovation publique. L'offre accompagne la transformation de la relation à l'action publique et à la formation dans une perspective de co-conception rassemblant des histoires inspirantes, des ressources, des méthodes, des démarches, des projets agiles, des réseaux d'acteurs. La pédagogie proposée place le couple « e-communauté apprenante » ET « défis territoriaux » au cœur de l'offre de service. Ce couple est rendu visible et articulé au sein d'une plateforme de projets. Cette plateforme accompagne la croissance d'une université de l'innovation publique collaborative.

Une université de l'innovation publique collaborative associe les pratiques de l'innovation managériale, de l'innovation pédagogique et de l'innovation technologique. Lors de la troisième édition, ce sont 7 équipes coordonnées réunissant 240 co-concepteurs qui ont organisés une rencontre simultanément sur 6 sites de 1057 participants et qui ont travaillé à l'accélération de 70 projets ayant donné lieu à autant de prototypes.

Toute cette énergie déployée s'est aussi accompagnée d'une transformation des systèmes d'informations, d'une formation massive des collaborateurs et des intervenants (séminaires d'automne des intervenants réunissant plus de 2400 participants) et de nouvelles modalités de travail plus agiles (télétravail). Le passage d'une offre de stages à une offre de service complète co-construite avec ses bénéficiaires contribue à la dynamique des territoires devenant de véritables écosystèmes d'action, d'apprentissage et d'innovation. C'est enfin tout le rôle et les compétences attendues des formateurs qui se transforment.

Denis Cristol – Directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT

Pratiques MagRH N°4

PRATIQUES

MAGRH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

DE GRANDS ENJEUX...



Michel BARABEL
Rédacteur en chef adjoint
MagRH

On aurait pu penser que les entreprises vivraient la loi « Avenir professionnel » comme une révolution qui les obligerait à réinventer totalement leur service formation tout en réduisant leurs budgets et en augmentant leurs obligations.

Cette troisième partie, certes centrée sur les pratiques des très grandes entreprises, fait plutôt émerger le fait que le feu « service formation » est engagé dans sa mutation depuis plusieurs années (3 à 7 ans selon les entreprises) du fait des pressions accrues de l'environnement (accélération de l'obsolescence des compétences, hypercompétition, digitalisation, montée des technologies, obligation de rendre l'entreprise plus agile, ...).

En effet, les multinationales françaises ou implantées en France n'ont pas attendu la réforme du financement, autrement dit la fin des financements de branches ou de la sphère publique, la transformation des OPCA en OPCO, le CPF à la main des collaborateurs et tous les autres changements que l'on retrouve dans cette loi, pour s'engager dans le chantier de « l'entreprise apprenante ».

Il en va de leur compétitivité et de leur capacité à s'adapter en permanence à leur environnement.

En effet, les capacités collectives des collaborateurs deviennent très certainement l'un des principaux avantages concurrentiels d'une entreprise. Car c'est bien l'organisation qui saura le mieux « augmenter et valoriser » le stock collectif de compétences de ses collaborateurs et mettre en place un flux continu de régénération de ces compétences qui sera en pole position pour s'imposer sur son marché.

Il est d'ailleurs assez frappant de constater que, les responsables « learning » qui témoignent dans ce dossier, partagent le même diagnostic (former tous les collaborateurs, apprendre à apprendre individuellement et collectivement, exposer le plus possible les collaborateurs à des dispositifs d'apprentissage,...) et développent des solutions communes (mettre en place une offre multimodale, tirer le meilleur parti des outils digitaux, gamifier, être mobile learning first, déployer l'adaptive learning, rendre le collaborateur acteur, miser sur le pair à pair, recourir à la réalité virtuelle, tester les assistants IA ...) avec bien entendu des degrés de maturité plus ou moins prononcés selon les secteurs et les spécificités culturelles.

En ce sens, la réforme est plutôt positivement accueillie. Car elle est perçue comme un phénomène de rattrapage du cadre légal qui est enfin compatible avec les réalités de l'environnement.

Néanmoins, les enjeux ne manquent pas. Citons en quelques-uns :

- Comment tirer le meilleur parti des technologies tout en maîtrisant les coûts et en évitant la gadgetisation ?
- Comment former tous les collaborateurs alors que les budgets se stabilisent voire qu'ils sont en diminution ?
- Comment individualiser les parcours tout en favorisant les apprentissages collectifs ?
- Comment améliorer « l'expérience apprenant » et s'assurer d'un ancrage mémoriel supérieur ?
- Comment diversifier les dispositifs d'apprentissage tout en gardant une cohérence ?
- Comment concevoir des parcours différenciés en fonction des niveaux d'appétence des individus à l'apprentissage ?
- Comment donner de la liberté dans l'apprentissage tout en assurant la sécurité des données et la fiabilité des systèmes ?
- Comment concevoir et déployer des projets « formation » en mode agile ?

Autant de questions qui je l'espère trouveront des réponses dans les différents articles de ce dossier.

Michel Barabel. Maître de conférences à l'Université Paris Est (Co-directeur du M2 « GRH dans les multinationales » et du pôle Licence Professionnelle « Métiers de la GRH ») et Professeur Affilié à SciencesPo Executive Education (Directeur scientifique de l'Executive Master RH). Auteur de différents ouvrages dans le domaine des Ressources humaines et du management, il est également Directeur des éditions du Lab RH.

Il est rédacteur en chef adjoint du Mag RH.

6 CLÉS POUR L'ENVIRONNEMENT DU LEARNING ET SES EVOLUTIONS.

Michel BARABEL
Rédacteur en chef adjoint
MagRH

Julien HUELVAN
co-Fondateur
Beedeez

Le 18 novembre dernier, se tenait à Paris le premier Edjobtech day, organisé par l'EM Lyon et EducPro. Cela a été l'occasion pour nous (un startupper et un enseignant-chercheur) de combiner nos visions du marché de l'apprentissage et d'identifier 7 clés (parmi beaucoup d'autres) pour appréhender le monde de l'appartenance.

Clé 1 : La formation déstructurée

A l'origine très organisée (descendante, encadrée, intermédiarisée, ...) et rythmant la vie du salarié souvent selon le bon vouloir de sa hiérarchie et de l'entreprise, la formation change. Le salarié est de plus en plus libre et responsable de faire évoluer ses compétences : pour preuve le nouveau CPF qui lui permet de choisir lui-même à quelles formations il veut allouer ses cotisations via une application mobile.

Les possibilités elles-mêmes sont de plus en plus nombreuses et la formation auparavant essentiellement cantonnée à la salle de formation se révèle aujourd'hui à travers de très nombreux canaux : conférence TED, Mobile Learning, immersion en réalité virtuelle, Moocs, Blended learning, ... etc.

Elle est par conséquent beaucoup plus riche parce que multimodale mais aussi beaucoup plus difficile à contrôler, à mesurer ou à évaluer.

Risque identifié: saturer l'individu de contenus (infobésité) et la difficulté à articuler les savoirs pour en donner une vision systémique.

Clé 2 : Au plus proche des collaborateurs

Les formats d'apprentissage eux-mêmes évoluent et sont aujourd'hui de plus en plus adaptés au quotidien souvent très chargé des collaborateurs. Avec des modules de plus en plus courts, attractifs et interactifs, les capsules de microlearning peuvent être assimilées en quelques minutes en attendant le début d'une réunion ou entre deux tâches plus chronophages par exemple.

Toujours plus proche du terrain le collaborateur a dans sa poche via le mobile learning une véritable trousse à outil d'apprentissage qu'il peut "consommer" au bon endroit et au bon moment. Imaginez par exemple un agent de terrain qui peut apprendre les règles d'une nouvelle procé-

sure directement sur le terrain, dans son contexte, sans avoir à se rendre dans une salle de formation.

L'évolution de ces formats permet également d'en multiplier la fréquence. Réduit à sa plus stricte essence, l'apprentissage peut ainsi être quotidien sans être envahissant et gagner en efficacité.

Risque identifié : la consommation de formats courts qui traite en surface des sujets et rend difficile les parcours d'apprentissage cohérents (zapping, hyperactivité, ...).

Clé 3 : L'apprentissage augmenté

Si les LMS (Learning Management System) et le e-learning ont permis d'améliorer l'accès à l'apprentissage et sa plus large diffusion, les nouvelles avancées vont permettre d'aller beaucoup plus loin.

Force est de constater que l'IA, en est encore à ses balbutiements. Néanmoins, grâce à la collecte des datas (traces des apprenants), aux technologies d'analyse de ces mêmes datas (matching learning, deep learning...), nous allons progressivement voir se développer les bots conversationnels et les assistants d'apprentissage IA qui accompagneront un individu pour être acteur de son plan de développement des compétences.

A cela s'ajoutent différentes modalités technologiques comme la réalité virtuelle par exemple qui donnent les moyens de créer des environnements d'apprentissage immersifs, bien utiles dans certains cas de permettre d'économiser des coûts de déplacement ou de déployer des formations auprès du plus grand nombre.

Risque identifié : la gadgétisation technologique au détriment des apprentissages sociaux et au détriment du sens.

Clé 4 : La Mutation de l'environnement technologique

Là encore nous passons d'un univers simple à un environnement complexe. Auparavant essentiellement limité au LMS, l'environnement technologique de formation est aujourd'hui bousculé par les start-up RH (plus de 150 dans le domaine du learning rien qu'en France en grande partie fédérées autour du Lab RH...) d'où fleurissent les nouvelles manières d'apprendre et les canaux d'apprentissage alternatifs.

Devant cette nouvelle nébuleuse de canaux d'apprentissage alternatifs, le LMS a un rôle de plus en plus recentré. Il doit devenir un pont (un système capable d'interfacer) qui fait le lien entre toutes ces solutions innovantes. C'est pourquoi nous ne croyons pas à la mort du LMS. En revanche, c'est très certainement la fin des plateformes fermées et rigides. Les LMS nouvelles générations sont contraints de s'ouvrir afin d'accueillir ne serait-ce que les données de tous ces nouveaux supports de formation pour les centraliser (et le nouveau format xAPI va dans ce sens) et également afin de garantir la sécurité des données et de donner les moyens aux directeurs du learning de piloter et d'analyser les données formations.

Risque identifié : La multiplication et la coexistence de différents outils dont certains sont peu sécurisés et non pérennes (risque important de disparition d'une startup).

Clé 5 : Accélération du cycle de la connaissance

Tout va désormais plus vite. La rapidité de l'obsolescence des compétences nous interpelle tous. Dans un monde qui produit toujours plus de données et d'information, la production et la diffusion de la connaissance s'accélèrent et rendent la durée de vie d'un savoir technique de plus en plus court (5 ans, 3 ans, moins demain ?...). Ainsi, il ne s'agit plus d'accumuler et de stocker des compétences mais de s'inscrire dans une logique de flux (renouveler sans cesse son portefeuille de compétences) avec la nécessité de savoir faire le deuil de ses compétences passées (renoncer pour avancer), de savoir apprendre et de savoir faire le tri et acquérir des compétences utiles

Risque identifié : Oublier les compétences invariantes (socle de compétences à durée de vie illimitée indispensable pour naviguer à l'ère digitale : capacité à coopérer, créativité, résilience, compétences digitales ...)

Clé 6 : Apprendre pour et sur soi

Par le passé, les formations se sont souvent focalisées sur les hard skills (compétences techniques) et les soft skills (compétences comportementales). Mais elles doivent aujourd'hui également aider l'apprenant à mieux se connaître : Quel est mon projet de vie ? Quel est mon projet professionnel idéal ? Comment prendre de la hauteur et m'interroger sur moi-même ? Comment atteindre mes objectifs ?

L'ambition est de pousser l'apprenant à avoir une posture réflexive pour lui permettre de donner du sens à son parcours d'apprentissage et donc par la suite à s'y engager plus fortement parce qu'il adhère et comprend totalement son utilité.

Risque identifié : Effacer la frontière vie professionnelle/vie personnelle et faire une intrusion dans l'intimité du collaborateur.

Clé 7 : Apprendre et Transmettre : l'apprentissage au quotidien

Aujourd'hui, dans la conception que l'on se fait de l'entreprise apprenante, la capacité à transformer ses collaborateurs en "enseignants" est un élément clé. Comment pousser les collaborateurs à transmettre certaines de leurs compétences ? Quelle dynamique mettre en place pour renforcer les échanges de bonnes pratiques, les interactions et les mécanismes d'entraide ? Comment faire du lieu de travail, un lieu d'apprentissage permanent ? Comment s'assurer que dans une journée de travail, les moments d'apprentissage soient les plus nombreux possibles ? Autant de questions qui montrent que la posture des salariés doit changer : non seulement acteur de leur développement mais également transmetteur de contenu d'apprentissage !

Risque identifié : Imposer aux collaborateurs ces moments d'échange et en faire des outils formels et institutionnels au détriment des logiques informelles et volontaires

Conclusion : De la direction de la formation à la direction des capacités

Les différentes clés que nous venons d'aborder montrent clairement que le concept de "formation" est sans doute dépassé et qu'il faudrait rebaptiser ce département en "Département des capacités" en charge de l'ensemble des dispositifs de développement des collaborateurs. A charge, pour les équipes "learning" de se réinventer pour s'inscrire dans cette nouvelle logique. Un beau challenge en perspective.

Michel Barabel et

Julien Huelvan, Pionnier du Mobile Learning et du Micro Learning, Julien Huelvan co fonde Beedeez en 2015 pour apporter aux entreprises une nouvelle manière d'apprendre et de transmettre le savoir. Membre du conseil d'administration du Lab RH, il oeuvre également à l'émergence d'un tissu Start up RH en France.

<https://www.beedeez.com/>

<http://blog.beedeez.fr/obsolescence-connaissances-se-fo-mer-continue/>

A portrait of a woman with short brown hair, smiling, wearing a red top. The background is a blurred office setting with a red wall and a white door.

FORMATION PROFESSIONNELLE : À NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES SOLUTIONS !

Anilda BILLON
Dirigeante & Fondatrice
Cursus Pro

C'est peu dire que le visage de la formation professionnelle a changé : en une dizaine d'années, il s'est radicalement transformé sous la triple influence de la révolution digitale, des réformes légales et de l'apparition de nouvelles exigences en termes de certifications et de ROI. Quel rôle est appelé à tenir le responsable formation dans cette nouvelle donne ? Quelle peut être, pour lui, la valeur ajoutée d'un partenaire expert pour la gestion de ses appels d'offres ? Éléments de réponse.

Les trois transformations majeures de la formation professionnelle

Né de la révolution digitale, le distanciel fait souffler depuis le milieu des années 2000 un vent de créativité inédit en termes d'innovation pédagogique. Vidéos, serious games, réalité augmentée, rien n'est trop interactif, trop attractif ou trop personnalisé pour susciter l'engagement dans le processus d'apprentissage, faciliter la mémorisation des contenus, favoriser les échanges entre formés.

Après l'engouement des débuts, nous sommes entrés dans une phase de maturité. Plutôt que d'abandonner les cours présentiels au profit du tout digital, les responsables formations privilégient désormais le blended-learning, porteur d'équilibre et de performance : le digital pour l'attractivité et l'efficacité, le formateur pour encadrer, humaniser, créer du lien, et s'assurer que personne n'est laissé sur le chemin.

Le deuxième aspect majeur de la transformation de la formation, c'est le changement de paradigme apporté par la création du CPF lors de la réforme de 2014, et le renforcement de ce dispositif avec la loi Avenir professionnel. Cette dernière change la définition même de l'action de formation, et donne aux actifs l'autonomie nécessaire pour devenir pleinement acteur de leur parcours de formation.

La troisième dimension de cette transformation sans précédent, c'est une « montée en professionnalisme » à tous les niveaux de la formation : de la certification des organismes (obligatoire pour financer une formation via le CPF) à l'évaluation de la formation (indispensable pour en évaluer le ROI), le niveau d'exigence augmente et l'approximation n'a plus sa place.

La fonction formation, transverse et stratégique dans l'entreprise

Dans un tel contexte, le métier de responsable de la formation évolue d'autant plus vite que les enjeux des organisations changent. Les entreprises connaissent aujourd'hui des bouleversements récurrents. Il leur faut constamment adapter leur offre à des marchés mouvants, imaginer de nouveaux axes de développement, voire se réorienter complètement sous peine de disparaître. La formation professionnelle joue, à l'évidence, un rôle décisif pour accompagner ces grands mouvements.

Ce phénomène explique pourquoi la fonction formation connaît en ce moment une mue comparable à celle de la fonction RH il y a quelques années. À l'instar du DRH, le responsable formation s'éloigne progressivement de la dimension administrative de son métier pour se concentrer sur les grands défis qui l'attendent : s'adapter à la stratégie business de l'entreprise et à sa stratégie RH, anticiper les besoins en compétences à venir, assurer rapidement les formations rendues indispensables par une nouvelle orientation business, garantir la mobilité des salariés... En un mot, le responsable formation devient réellement partie prenante de la stratégie de l'entreprise.

Les nouveaux responsables formation : gestion des talents et ingénierie de la formation

Comme en témoignent les intitulés de poste dans les organigrammes, la fonction formation migre progressivement vers la gestion des compétences, ou gestion des talents. Au sein des DRH, il est fréquent de voir des personnes chargées du recrutement récupérer la formation dans leur périmètre, et vice-versa. On se dirige vers une unicité de logique entre recrutement, formation et évolution des collaborateurs dans l'entreprise.

Autre évolution notable, la pédagogie proprement dite est de plus en plus confiée aux organismes de formation, qui sont les mieux placés pour déployer les innovations dans ce domaine à travers leur offre. Au sein des entreprises, les responsables formation se recentrent sur l'ingénierie de la formation : analyse des demandes des collaborateurs et des attentes des dirigeants au regard de la stratégie de l'organisation, con-

ception et coordination des projets de formation, sélection des dispositifs... Sans oublier l'évaluation de la formation, incontournable pour répondre aux demandes de la Direction en termes de ROI.

En résumé, le responsable formation est en train de passer d'une situation où il subissait les demandes de la Direction, des managers et des DRH, à un rôle central d'interface entre la stratégie de l'entreprise, les enjeux des métiers et les souhaits d'évolution des salariés.

Externaliser la gestion des appels d'offres : bientôt la norme ?

Ces nouvelles responsabilités laissant peu de temps au responsable formation pour se consacrer à des tâches administratives chronophages ou sans réelle valeur ajoutée, l'organisation du service formation est logiquement appelée à s'adapter. De même que les DRH, dans la plupart des entreprises, ont choisi d'externaliser la paie, le recrutement et d'autres activités, les responsables formation peuvent désormais confier à des experts la sélection de leurs prestataires de formation.

Les professionnels de la gestion des appels d'offres en formation tiennent un double rôle. Le premier est de permettre aux responsables formation de s'ouvrir à la variété des offres, des dispositifs, des innovations qui existent sur le marché : ils assurent à cette fin une veille représentant un investissement en temps et en ressources temps impossible à égaler en interne.

Le second touche à l'harmonisation des processus. On peut en effet s'étonner que dans de grandes entreprises, voire des groupes très renommés, la sélection des prestataires reste largement artisanale, sans grille d'évaluation avec objectifs, critères et process clairs. Le gestionnaire d'appels d'offres intègre ces éléments dans sa démarche, y compris les critères des services achats, pour proposer une sélection de prestataires répondant en tous points au cahier des charges défini en amont avec l'entreprise.

Selon certains prospectivistes, la formation professionnelle n'en est qu'au début de sa mutation. La place stratégique qu'elle occupe désormais va conduire les responsables formation à rationaliser l'organisation de leurs activités. Parce que les grands groupes ont à la fois besoin de temps et d'une mise en concurrence solide des organismes de formation, l'externalisation de la gestion des appels d'offres est appelée à se développer autant, dans les entreprises, que celle de la gestion de la paie par le passé. L'hyperprofessionnalisation de la formation est en marche, et les responsables formation doivent avoir les mains libres pour relever sereinement les grands challenges qui les attendent.

Anilda Billion, Dirigeante et fondatrice de Cursus Pro

Directrice financière 15 années durant au sein d'entreprises internationales, dans les secteurs de la presse, d'Internet et de la formation continue, Anilda Billion a très tôt été convaincue de la nécessité de se former tout au long de la vie. Riche de son expertise de l'entreprise et de la formation, elle décide de devenir entrepreneure en 2013, cofonde CursusPro et complète son parcours par un Executive MBA à l'EDHEC. Plus de cent entreprises font aujourd'hui confiance à CursusPro pour la gestion de leurs appels d'offres formation, l'accompagnement des salariés dans le cadre du Compte Personnel de Formation ou bénéficier d'un regard expert sur leur stratégie de développement des compétences. Cursus Pro accompagne également les organismes de formation dans leur réflexion sur l'évolution de l'offre de formation ou le lancement et le développement de nouveaux programmes.



NOUS SOMMES À LA CROISÉE DES CHEMINS

Gilles VERRIER
Directeur Général
Identité RH

Pouvons-nous être optimistes sur l'avenir de la fonction RH ? Force est de constater qu'elle est aujourd'hui fortement décriée, au point que certains ont pu parler de « RH bashing ». Reconnaissons que la dégradation de son image est au moins pour partie due à l'amoindrissement de son influence sur les décisions à caractère stratégique dans certaines entreprises.

Pour autant, les jeux sont-ils faits ? C'est à l'âge de 23 ans que j'ai choisi de m'investir dans ce métier, d'abord en tant que RRH et DRH, puis dans le conseil. RH par vocation, je suis convaincu que le déclin de notre fonction n'est pas fatal et qu'elle peut au contraire avoir un très bel avenir, sous réserve qu'elle sache emprunter les bons chemins. Cette conviction s'appuie en premier lieu sur une analyse des enjeux humains.

Jamais ces enjeux humains n'ont été aussi importants pour l'avenir de l'entreprise.

Les grands discours et belles communications sur ce thème sont légion. Pour autant, il ne s'agit pas ici d'une position de principe, mais de la conséquence de trois ruptures majeures.

La première est de nature économique. Historiquement, le monde de l'entreprise s'est pensé, construit et organisé pour faire face aux enjeux de l'industrialisation de masse. Il s'agissait de produire toujours plus et toujours plus vite. Ce monde était structuré autour de la rareté du produit. La réalité d'aujourd'hui est tout autre. C'est désormais le client qui est rare, avec, dans chaque secteur d'activité, un renforcement considérable de la concurrence. Non seulement du fait de son élargissement géographique avec la mondialisation, mais aussi parce que de nouveaux entrants peuvent à tout moment proposer une offre reconfigurée qui aura pour conséquence d'affaiblir et parfois de faire disparaître les acteurs installés. Dans ce contexte, les entreprises n'ont d'autre choix que celui d'un développement accéléré de leur adaptabilité et de leur agilité. L'organisation du travail d'hier, héritée des préceptes tayloriens et fordistes, n'est plus pertinente. La culture qui en découle, avec ses hiérarchies formelles et la valorisation de comportements alignés, non plus. La rupture économique à laquelle sont confrontées les entreprises leur impose une nouvelle approche du travail, de la façon dont il est organisé, accompagné et managé.

La seconde transformation d'envergure est de nature sociologique. Dans la vie hors travail, nous vivons désormais dans un monde où le champ du possible s'est fortement élargi pour les individus, leur sphère de décision étant sans commune mesure avec celle d'hier. Toujours dans la vie hors travail, les modèles d'autorité ont également considérablement mué. Par ailleurs, toutes les études le montrent, des attentes et aspirations fortes se sont développées dans plusieurs directions : quête de sens, volonté de se réaliser, besoin de respect et de considération. L'entreprise se doit de prendre en compte ces transformations, et pas seulement via une vague sensibilisation à partir de stéréotypes sur les générations. Il lui faut intégrer cette mutation à travers la construction et l'animation d'un projet mobilisateur, son action sur le contenu des pratiques de management, la structuration des processus RH sur la base d'un rôle central à jouer par le collaborateur, la façon dont se mènent les projets, le processus de décision déployé en son sein, etc.

Troisième rupture, la révolution technologique. Ses caractéristiques et ses conséquences sont parfois mal appréhendées. L'enjeu n'est pas technique et la réponse à apporter ne peut se limiter à la mise à disposition d'outils. L'enjeu premier de cette rupture est bien, comme pour les deux précédentes, celui de son impact sur le contenu du travail. Digital, intelligence artificielle, robotisation et data transforment, et ce de plus en plus fortement, ce qui est attendu du collaborateur et ce qui est mis à sa disposition pour cela. Il y a trois impacts : la reconfiguration des activités qui lui sont confiées, son accès à l'information, le développement de ses réseaux interne et externe. Pour ne pas prendre de retard par rapport à ses concurrents, l'entreprise se doit de repenser le travail de ceux qui la composent et le processus qui le fera évoluer. D'autant que ses mêmes collaborateurs ont fait évoluer leurs usages et leurs pratiques dans leur vie extra-professionnelle.

Traiter les enjeux humains générés par ces trois ruptures est donc essentiel pour l'avenir de l'entreprise. C'est la condition pour qu'elle renforce ses capacités à répondre aux attentes de ses clients et à rester compétitive par rapport à ses concurrents actuels et futurs, bref pour assurer sa survie et son développement. La fonction RH devrait donc voir se déployer un boulevard de

vant elle. Pourtant, c'est peu le cas. Tout simplement parce qu'elle est, la plupart du temps, mobilisée ailleurs.

Jamais la fonction RH n'a été aussi accaparée par ses impératifs de gestion au quotidien.

Que pouvons-nous constater sur ce que sont les activités de la fonction RH ? Pour l'essentiel, voire en totalité dans certaines entreprises, elles sont consacrées à la gestion du quotidien. Dans les métiers d'expertises RH dédiés à une fonctionnalité (paie et administration de personnel, recrutement, formation, etc.), chacun s'active à sa tâche en tentant d'intégrer les quelques ajustements demandés. Dans les métiers de généralistes RH en charge de la gestion d'une population, la réponse aux besoins des opérationnels et aux situations ponctuelles que ceux-ci ont à gérer est le fil conducteur. Pour ce qui est du DRH lui-même, il est souvent aspiré par les relations avec les partenaires sociaux. Au global, même quand l'activité des RH est marquée par une posture de service, elle se résume dans de nombreuses organisations à répondre à des demandes de court terme.

Le constat est posé. Mais comment l'expliquer ? Certaines causes de cette situation peuvent être trouvées dans le rapport au temps. Premier phénomène : l'accélération des rythmes dans l'entreprise et la recherche de productivité immédiate ont conduit à réduire considérablement le temps disponible. Considérer la fonction RH uniquement comme un centre de coûts a renforcé cette exigence d'efficacité. En conséquence, une fois assurées ses activités de gestion indispensables, elle ne dispose plus de marges de manœuvre pour aller au-delà. Second phénomène : penser la transformation, la co-construire, l'expérimenter et la généraliser se fait sur des temps longs. Or les temporalités se sont considérablement accélérées dans l'entreprise et tout doit être traité tout de suite. Il y a une forme de schizophrénie dans les organisations entre ces deux impératifs, qui empêche la fonction RH de se concentrer sur le premier.

D'autres causes résident chez les acteurs, ainsi que dans les postures auxquelles le système organisationnel les conduit. Parlons tout d'abord des défaillances des managers. Dans de nombreuses entreprises, leurs pratiques sont hétérogènes et au global peu qualitati-

ves. Il ne s'agit pas de leur jeter la pierre, la responsabilité de cette situation incombe en premier lieu à l'entreprise qui n'a pas su les accompagner pour générer d'autres pratiques. Toujours est-il que le fonction RH se retrouve à pallier ces carences, soit en faisant à la place des managers, soit en s'attachant à rectifier les mauvaises pratiques. L'énergie et le temps consacrés à cette activité ne le sont pas à travailler sur les enjeux humains majeurs évoqués plus haut.

Évoquons ensuite la responsabilité de la fonction RH elle-même. Ce n'est pas lui faire injure que de souligner qu'elle est parfois centrée sur ses expertises, techniques et processus, comme s'il s'agissait d'une fin en soi, plus que sur les enjeux auxquels ceux-ci sont supposés répondre. Pour ne prendre qu'un exemple, animer formellement la campagne d'entretiens annuels sans revenir sur ce que le contenu de l'exercice réalisé qualitativement peut apporter au collaborateur, à son manager et à l'entreprise, c'est comme considérer que la qualité de l'œuvre de Picasso est liée à ses pinceaux. Ce biais de l'expertise conduit à déplacer le centre de gravité de son activité.

Terminons par les dirigeants, qui peuvent considérer que la fonction RH n'a pas de légitimité pour aller sur le terrain des mutations à traiter. Au point d'ailleurs que certaines organisations créent à côté de la DRH une Direction de la transformation distincte, comme si elle n'était pas d'abord affaire d'hommes. Ce dernier obstacle est parfois renforcé par la fonction RH elle-même qui va sur-intégrer cette absence de légitimité, alors que celle-ci ne se décréte pas, mais se conquiert.

Alors que l'enjeu pour l'entreprise de « reconstruire le fond d'un tonneau qui fuit », la fonction RH s'épuise dans ses activités à remplir ce tonneau. Bien sûr, les impératifs du quotidien doivent être traités, personne ne le nie. Mais le décalage entre le cœur de l'activité quotidienne de la DRH et les enjeux humains à traiter conduit à un risque : qu'elle ne soit pas au rendez-vous de son avenir, en étant de plus en plus cantonnée à des tâches basiques de gestion administrative du quotidien et non pas centrée sur sa contribution à ces transformations. Plus largement, elle prive l'entreprise de cet acteur majeur de la transformation qu'elle pourrait être et réduit les chances qu'a l'organisation de bien faire face à ces ruptures.

Des enjeux humains considérables et une fonction RH qui n'y répond pas vraiment. Pouvons-nous nous en tenir à ce constat ? Fort heureusement, il existe des voies pour changer la donne.

Comment être au rendez-vous ?

Le préalable est d'analyser ce à quoi son entreprise est et va être confrontée. À défaut, la fonction RH ne sera ni sollicitée, ni légitime pour intervenir sur l'amont des transformations. Tout au plus fera-t-on appel à elle pour mettre en œuvre des décisions prises sans elle et intégrant mal le facteur humain.

Pour cela la DRH doit travailler deux volets. L'un relève du business de l'entreprise : quelle est son activité, quels sont les défis auxquels l'organisation va devoir répondre, comment les marchés pourraient-ils se recomposer, que font les concurrents ? Et pour faire face à cet environnement, quelle est la stratégie adoptée par l'entreprise, qu'elle soit formalisée ou implicite ? Il s'agit d'appréhender ce sur quoi elle fera la différence sur ses marchés par rapport à ses concurrents et le modèle économique qui sous-tend ce positionnement. Puis de comprendre d'une part comment la révolution technologique et ce qu'elle permet sont intégrées, d'autre part comment les modes de fonctionnement doivent évoluer. En effet, pour apporter sa contribution sur les en-

jeux humains, la DRH a besoin de comprendre les logiques opérationnelles à l'œuvre et ce qui va les impacter.

L'autre volet renvoie aux contenus dont la DRH peut s'alimenter quant aux transformations en cours. Ruptures économique, sociologique et technologique, la matière disponible est abondante en la matière. La difficulté est plutôt d'identifier l'ouvrage, la conférence, la réalisation qui ont une véritable valeur ajoutée. Le praticien RH doit avoir construit ses repères quant à la pertinence des sources auxquelles il a recours pour nourrir sa réflexion.

L'autre changement majeur dans la façon dont le DRH exerce son métier renvoie à sa posture. Posture vis-à-vis du manager tout d'abord. Affirmons-le sans ambiguïté : pour que le DRH puisse apporter toute sa valeur ajoutée, il est indispensable que l'entreprise mette en place ce qui fera que les managers assumeront pleinement leurs responsabilités managériales, sans que les équipes RH aient à pallier leurs carences. Plus facile à dire qu'à faire ? Pas si sûr, au regard des progrès radicaux réalisés en la matière par certaines entreprises qui ont pris le sujet à bras-le-corps.

C'est aussi avec les collaborateurs dans leur ensemble que la posture de la DRH doit muter. Peu importe les processus, dispositifs, outils construits par les experts RH. Ce qui compte, c'est ce qui est vécu par le collabora-



teur. La DRH ne doit plus aborder ce que vit le collaborateur à travers son regard à elle, sa structure de pensée et ses grilles d'analyse. Elle doit au contraire se centrer sur ce que vit le collaborateur à travers ses perceptions et son analyse à lui. C'est ce qui permettra à la DRH d'impacter le réel.

En comprenant le business et la stratégie de l'entreprise, en s'alimentant sur les transformations externes à l'œuvre et en adoptant ces postures, la DRH se met en bonne position pour identifier les grandes directions à travailler pour créer de la valeur. Les transformations à impulser et à animer pourront se situer sur le plan de la culture et des comportements, de l'organisation et des modes de fonctionnement, des compétences ou de l'engagement. Il sera nécessaire de qualifier de façon détaillée ce qui doit être généré chez le collaborateur.

Le quotidien du praticien RH pourra être ensuite réaménagé à travers ce filtre. Pour ne prendre que quelques exemples, le recruteur devra évaluer les candidats à l'aune des comportements que l'entreprise a éventuellement identifiés comme devant être développés ; les parcours devront intégrer les priorités de développement business ; les évolutions de rémunération devront être passées au crible d'une priorisation des métiers au regard des choix stratégiques, etc.

Quant aux projets de transformation, ils devront être initiés et menés selon une approche cohérente avec ce qu'est notre société en 2018. Poser le cadre de la transformation, partager ses « pourquoi », puis inviter l'ensemble des équipes à faire preuve d'initiative en définissant elles-mêmes les modalités de la transformation, et enfin les convier à les mettre en œuvre sans filtre et sans sélection, ce dernier élément faisant la différence avec les approches remontantes. L'approche est alors autrement efficace que ces approches remontantes et, bien sûr, que les approches descendantes traditionnelles.

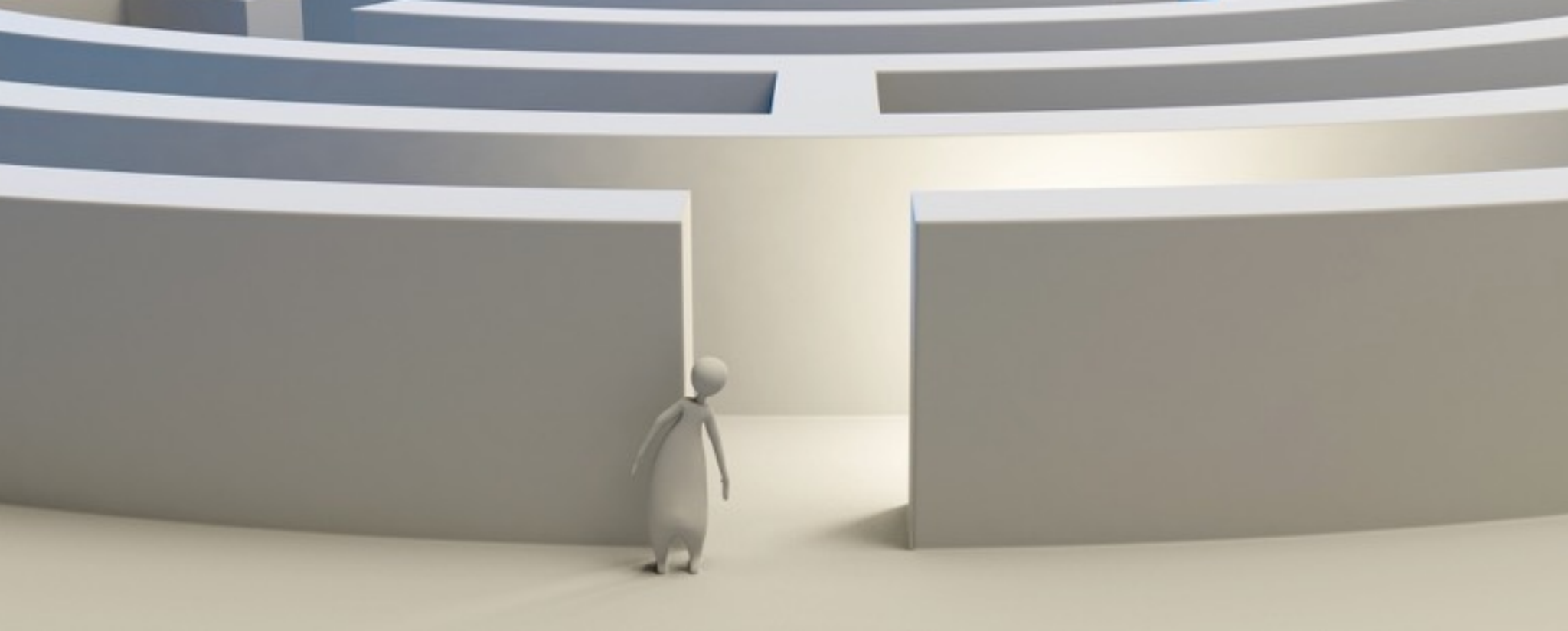
Soyons plus concret sur ce que peut signifier une démarche intégrant l'ensemble de ces clés, appliquée à un enjeu essentiel pour l'entreprise : la gestion et le développement de ses compétences.

Une illustration à travers l'enjeu compétences

Partons de la pratique d'hier. La législation française a imposé aux entreprises une obligation de formation. Les services RH ont donc formalisé chaque année un plan de formation, qui n'était souvent qu'une compilation des demandes exprimées, parfois à partir d'une offre poussée sous forme de catalogue, avec un arbitrage sur la base d'un budget défini préalablement. Le responsable formation animait ce processus en veillant à ses différentes étapes. Il tentait d'obtenir plus, avec une approche quasi militante. A contrario, le budget formation était parfois utilisé comme variable d'ajustement durant les derniers mois de l'année, selon la situation budgétaire projetée pour la fin de l'exercice. Le plan d'une année donnée était composé pour partie de la reconduction des formations réalisées l'année précédente et pour partie de nouvelles demandes appuyées sur quelques axes impulsés par l'entreprise. La démarche a pu être enrichie par des approches de type GPEC. Mais conçues pour tout couvrir, elles se sont révélées être des usines à gaz et ont essentiellement été abordées à partir de 2005 comme un objet de négociation avec les partenaires sociaux.

Le plan de formation était déployé sous forme d'actions en présentiel, avec un sachant et des apprenants. Il a pu être enrichi d'initiatives supposées montrer le modernisme de l'entreprise, comme le e-learning. Dépassée, cette approche ? Elle est pourtant aujourd'hui encore celle de nombreuses organisations, même si les réformes successives de la formation sont parfois venues questionner ces pratiques.

Tentons maintenant d'imaginer ce que peut être désormais l'approche de l'entreprise en matière de compétences si la DRH ne se limite pas à sa posture de gestionnaire du quotidien, mais devient acteur des transformations. L'objectif est clair : faire en sorte que l'entreprise, avec ses spécificités, dispose des compétences dont elle a besoin pour faire face aux ruptures de son environnement, voire qu'elle fasse de ces compétences son premier avantage concurrentiel. La première étape consiste donc à analyser comment ces ruptures l'impactent et les réponses stratégiques qu'elle entend y apporter.



Ce questionnement permet de faire émerger ce qui va déterminer les compétences qui seront critiques pour l'avenir de l'entreprise. Ce n'est pas l'exercice avec lequel les RH sont les plus familiers. De même que celui qui doit lui succéder : traduire ces déterminants en compétences formalisées. Il s'agit d'identifier celles que l'entreprise ne maîtrise pas, alors même qu'elles lui sont indispensables pour répondre à ces déterminants stratégiques. Il s'agit également de cerner celles qu'elle maîtrise, qui lui donnent une longueur d'avance et qu'elle doit encore renforcer. Cette approche permet de construire la feuille de route stratégique : l'entreprise a formalisé les compétences qui lui permettront de se développer en absorbant, voire en capitalisant sur les ruptures en cours.

Reste ensuite à développer ces compétences. Le cœur du sujet, c'est bien la transformation des pratiques réelles, avec la mise en œuvre des compétences développées. Ce ne sont pas des savoirs qui doivent être travaillés, ni même des savoir-faire, mais des pratiques. Si l'enjeu n'est pas dans les savoirs mais dans les pratiques, l'entreprise doit construire de nouvelles approches que celles qu'elle implémente depuis des décennies. Comme le décrit Sandra Enlart dans son ouvrage *De la formation à la learning company**, il s'agit de repenser l'organisation du travail pour faire du quotidien la principale modalité de développement des compétences, en travaillant dans plusieurs directions :

- Organiser les activités et leur répartition de manière à ce que la pratique du métier puisse être elle-même apprenante.

- Travailler les capacités du manager à garantir ce processus de développement permanent pour ses collaborateurs.
- Promouvoir et organiser les logiques de co-développement, pour alimenter une dynamique collective.
- Positionner l'intéressé comme premier responsable de son développement, sans dédouaner l'entreprise de sa responsabilité sur ce qu'elle met en place pour qu'il puisse effectivement assumer ce rôle.
- Apprécier la mise en œuvre effective de la compétence développée, en ayant formalisé en amont le changement de pratique qui doit être induit par l'action de développement et en évaluant en aval sur la base de l'observation en situation s'il a effectivement eu lieu.

Ce traitement de l'enjeu compétences, profondément différent de la pratique ancienne, illustre comment, dans cette période de bouleversements profonds pour l'entreprise, la fonction RH peut créer beaucoup plus de valeur demain. Cette mutation de la fonction RH n'est pas simple à opérer. Mais ce métier émergent est autrement plus riche que celui qui est en train de mourir. Et ça, c'est enthousiasmant.

* Enlart S., *De la formation à la learning company*, Dunod, 2018

Gilles Verrier, ancien DRH, Directeur Général d'Identité RH

Thomas CHARDIN
Dirigeant
Parlons RH

POUR UN MARKETING DE LA FONCTION FORMATION

La performance des entreprises s'appuie aujourd'hui en priorité sur l'intelligence collective et individuelle, l'évolution constante des compétences et des savoir-faire. Le service Formation ne peut plus se contenter de gérer l'administratif et la logistique des sessions et des stages. Il doit se recentrer sur ce qui devrait être son cœur de mission : améliorer les compétences des collaborateurs en continu et les accompagner dans l'évolution des métiers, des pratiques et des outils. Mais comment ?

Les responsables de la formation en première ligne

C'est au service formation de donner le tempo de la réforme de l'entreprise, indépendamment du calendrier des réformes législatives. Même si de fait, les lois de 2014 et 2018 vont dans le sens d'un renforcement de la fonction formation : en décorrélant l'obligation fiscale de la dépense, elles ont consacré une logique d'investissement formation, aux dépens de la contrainte administrative qui prévalait auparavant. Le responsable formation a désormais davantage de liberté, avec une action de formation à la définition plus large, pour donner libre cours à sa créativité.

Comment peut-il imposer son nouveau rôle ? Je propose deux pistes de réponse.

Service Formation : faites-vous connaître !

Il est d'abord essentiel d'informer les autres composantes de l'entreprise sur le service formation, d'en faire la pédagogie active : quel est son rôle, quelles sont ses missions, ses pratiques, ses leviers d'actions, ses contraintes ?

Dans ce processus, il est important de faire comprendre la double finalité de la formation pour l'entreprise :

- A court terme, dans l'opérationnel, elle est un vecteur de performance, avec un objectif : développer le chiffre d'affaires. Il faut en convaincre les managers de première ligne par les actes, en construisant avec eux une relation étroite.

- A long terme, la formation est un levier de la transformation de l'entreprise et donc une condition

de sa pérennité, de son développement, de la réussite de sa stratégie.

Service formation : racontez-vous !

Le service formation a ensuite besoin de construire son storytelling, de rendre ses prestations sexy et attrayantes, dans toutes leurs dimensions : processus RH, reporting, obligations légales, et plus directement l'offre de formation aux salariés. Sur tous ces points, il faut se poser les questions fondamentales du marketing : Quelle est ma cible ? Quelles sont ses attentes, ses besoins, ses frustrations, ses irritants ? Quel est le message que je veux faire passer ? Quelle est ma vraie valeur ajoutée ? Quel est le support le plus adapté à ma communication (vidéo, infographie, événementiel, digital, ...)

L'envie est le prérequis d'un apprentissage réussi. Il faut renforcer l'attractivité de la formation, avec optimisme et ambition, modernité et objectivité.

Faire du marketing, ce n'est pas manipuler ni maquiller. C'est LE levier d'amélioration de la performance de l'activité de formation.

La formation au service du business

Sans vendre son âme au diable de la rentabilité court-termiste, la fonction Formation doit se réenchanter tout en accompagnement le management. Elle doit quitter son image technico-administrative et se faire connaître comme ce qu'elle est : un service opérationnel orienté croissance et innovation.

La fonction formation de demain doit être l'agent actif de la transformation de l'entreprise, accélérateur de sa performance.

Il ne suffit pas d'être pédagogico-pertinent. Il faut aussi être attrayant. La réussite de la formation me semble à ce prix. Et les outils du marketing RH en sont le moyen.

Thomas Chardin

Dirigeant de Parlons RH (www.parlonsRH.com)

Marie ROUEN

DRH

Banque Palatine, Groupe BPCE

**LA FORMATION
DANS NOTRE
ENVIRONNEMENT
DOIT ÊTRE DU
SUR-MESURE**

Rencontre avec Marie Rouen, DRH Banque Palatine, Groupe BPCE, par André Perret

La formation dans notre environnement doit être du « sur-mesure »

Vous ne le savez certainement pas, mais la Banque Palatine est la plus ancienne banque Française. Fondée au XVIII^e siècle, elle possède une expertise poussée des marchés de la gestion privée et de l'entreprise. Avec un réseau de 46 agences, et forte de ses 1200 collaboratrices et collaborateurs, elle fait aujourd'hui partie du Groupe BPCE.

Marie Rouen, vous êtes DRH de la Banque Palatine depuis 2014, quelle était la situation de la formation lorsque vous en avez pris les rênes ?

En 2014, nous parlions de plan de formation et le lien entre la stratégie d'entreprise, la gestion des carrières et le développement des compétences n'était pas fait ; nous avions déjà un budget assez confortable (4.5% de la masse salariale), mais avec des formations ciblées sur des parcours très généralistes, et très peu individuels. Il existait une forte demande de la part des salariés mais elle était peu prise en compte. C'est à quoi nous nous sommes attachées et dès 2015, nous avons mis en place les entretiens professionnels pendant lesquels les managers ont ainsi recueilli les informations sur les besoins de formations individuels et les souhaits d'évolution exprimés par les collaborateurs. S'adapter aux mutations technologiques et économiques du métier, développer les compétences professionnelles, gagner en performance et motivation... la formation est devenu plus que jamais essentielle pour maintenir, sécuriser et développer l'employabilité de nos collaborateurs.

C'est ce qui nous a permis de construire notre plan de développement qui répond aux attentes de l'entreprise et de ses collaborateurs.

C'était une étape nécessaire ?

Oui, il a fallu créer de nouveaux emplois, refondre la gestion des carrières et donc l'ensemble du périmètre de la formation. Les managers se sont pris au jeu, ils savaient qu'ils avaient besoin de personnel encore plus qualifié, et qu'ils puissent fidéliser, même si l'évolution dans l'entreprise signifiait qu'ils ne resteraient pas dans leur service. L'intérêt de l'entreprise prévalait, et nous permettait de garder le turn-over à un niveau assez bas.

Combien ?

Moins de 5%, ce qui est un taux très faible dans notre secteur d'activité. Et encore cela ne touche pas l'ensemble des marchés mais prioritairement le marché de l'entreprise car nos secteurs de marché sont reconnus particulièrement performants

et bien formés. Les « chasseurs » s'activent et la surenchère salariale fait le reste. C'est un peu la rançon du succès. Mais la réduction du turn-over n'est pas le seul « retour sur investissement ». Nous pouvons aussi accompagner les mobilités fonctionnelles et ou géographiques et pourvoir ainsi nos besoins en interne. Mobilités promotionnelles, mais aussi dans les changements de métier : un exemple, une de nos employées en gestion bancaire est ainsi devenue gestionnaire de paie. Elle voulait changer, nous avons un besoin, le marché gagnant/gagnant a été possible par la prise en charge par l'entreprise des 4 mois de formation à la paie dans un organisme de formation externe.

Les moyens sont conséquents mais servent à la réussite de la stratégie et contribuent aux résultats de l'entreprise. Dans un secteur bancaire évolutif et exigeant, notre investissement formation représente environ 6 % de la masse salariale en 2017 : le signe d'un engagement fort dans le développement des compétences de nos collaborateurs.

On s'y retrouve largement, et les salariés aussi. L'équation est donc la bonne.

Vous parliez de fidélisation, de mobilité, mais avec une structure d'agences, il ne doit pas toujours être simple de « faire bouger » les gens ?

Bien sûr. Dans ce cas la formation n'est pas une panacée. Mais restons objectifs, nous avons une forte concentration de nos établissements en région parisienne avec plus de 70% de notre effectif et disposons d'une « charte » de la mobilité avec la prise en charge des frais occasionnés pour accompagner les changements de domicile. Pour les formations, nous avons opté pour le blended-learning avec dans un processus pédagogique la cohabitation de présentiel, de MOOC, et de e-learning. La province peut s'y retrouver. Maintenant la composante sociologique joue aussi. Nous avons une répartition des sexes à 50/50 dans la banque. Mais assez différente en fonction des métiers. Ainsi lorsque je lance une recherche pour un poste de direction en province et que j'ai 4 candidats masculins pour une femme... la corrélation entre mobilité, sociologie et compétences est un exercice sensible.

Avec une politique comme celle que vous menez, quel est le retour des partenaires sociaux ?

Autre retour sur investissement ? Lors de la présentation du plan au CSE cette année, l'avis rendu a été favorable à l'unanimité. Les partenaires reconnaissent ainsi les moyens qu'on mobilise, mais aussi la créativité que l'on adapte pour apporter satisfaction à la personne et sans déroger aux intérêts de l'entreprise. Vous savez, notre slogan c'est l'Art d'être banquier. Pour cela nous devons être au top de nos compétences. Un

art ça demande de la connaissance mais aussi du savoir-faire. Vous connaissez un autre moyen que la formation ?

Vous parlez du management tout à l'heure, comment s'investit-il ?

Il est réellement partie prenante. Et puis lui aussi bénéficie de la formation. Près de 50% du budget lui était destiné sur les 3 dernières années. Même si nous avons réduit un peu, nous sommes encore à 35%. Partant du principe qu'un escalier se balaie par le haut, nous ne pouvons imaginer impliquer les collaborateurs que s'il y a une cohérence entre management et implication.

Vous considérez que la formation est un investissement, mais comment mesurez-vous le résultat ?

D'abord je viens de la « distribution » inutile de vous dire que je n'ai pas besoin d'être challengée sur les notions de coûts et de rentabilité, mais il est vrai que nous assurons des évaluations à chaud, mais aussi à froid sur nos formations, c'est la seule façon d'approcher une première quantification de ROI. Avec l'évolution de nos outils qui deviendront de plus en plus digitaux, nous allons encore pouvoir progresser en pédagogie, en qualité et ainsi améliorer notre retour sur investissement. Nous ne sommes qu'aux prémices du digital ; nous disposons par exemple d'un chatbot qui peut répondre aux questions logistiques sur les congés, les parts variables et les programmes de formation, mais notre refonte totale du numérique ne sera prévue qu'avec notre migration informatique en avril 2020. A ce moment nous pourrions donner corps à nos ambitions d'innovations pédagogiques.

A aucun moment vous ne m'avez parlé des conséquences de la loi sur votre activité formation ...

Je ne peux pas vous en parler, à ce stade, car nous sommes en pleine négociation de branche sur la création d'un nouvel OPCO. Mis à part (et ce n'est pas neutre) que nous ne pouvons plus nous faire subventionner nos opérations, ce qui est dommage, nous allons continuer à promouvoir l'esprit de co-construction lors de la rencontre des intérêts du collaborateur et celui de l'entreprise ; le fait d'accompagner le collaborateur en abondant son CPF peut être une réponse. Maintenant nous appelons déjà notre plan de formation plan de développement... nous sommes dans l'esprit de la loi, non ?

S'il fallait donner des exemples de formations dont vous êtes « fière » que diriez-vous ?

D'abord la mise en place des formations qui ont permis aux salariés d'augmenter leur potentiel compétences mais aussi d'être reconnus (y compris en privé, dans leur famille) par l'obtention d'un diplôme académique, mais aussi les parcours de

formation destinés aux directeurs d'agence et qui leur ouvraient la porte de la double compétence : la gestion privée et les entreprises. Puis des expériences de co-constructions comme ces deux accompagnements à des Master 2, l'un en œnologie pour un patron de région impliqué dans la relation client avec des viticulteurs, l'autre en système d'information pour une collaboratrice comptable.

En matière d'alternance, que faites-vous ?

Nous avons 45 alternants (Master 1 et 2) en contrat « pros » mais nous allons passer en apprentissage. Notre ambition est de transformer nos alternants en CDI ; aujourd'hui le taux de transformation est de 10%, il faut faire mieux

Vous considérez donc la formation comme une branche indispensable de la RH ?

Je vois où vous voulez en venir. J'ai refusé un poste dans une grande société de distribution parce que la formation n'était pas dans le périmètre RH... Comment peut-on faire sans ? La DRH doit être un business Partner. Nous sommes conscients que les compétences de nos collaborateurs doivent correspondre aux attentes des clients. Nos clients sont « haut de gamme » et donc exigeants. Nos collaborateurs doivent être les plus compétents possibles. C'est la responsabilité de la RH. Et puis c'est nous qui sommes au centre de toutes les données, des données de la paie à la formation en passant par la gestion des carrières et l'exploitation des entretiens professionnels. Comment pourrait-il en être autrement.

Et le groupe ?

Nous nous servons des avantages du groupe et en particulier des programmes touchant aux fondamentaux des métiers de la banque, mais nous avons une telle spécificité de marché que nous devons nous organiser en toute autonomie pour les formations commerciales.

Et pour terminer, Madame Rouen, si vous aviez un conseil à donner aux prestataires de formation ...

J'arrive à comprendre que pour des formations techniques (juridiques, réglementaires...) il puisse y avoir des formations formatées, packagées, mais de grâce, proposez-nous du « sur-mesure ». Ce sont nos besoins et nos spécificités qui sont importants et pas vos produits. Les formations commerciales, les savoir-être, les comportements, bref, les soft-skills, sont complètement dépendants de notre culture, notre ADN mais surtout de nos clients, alors « adaptez-vous », ce n'est pas à nous de le faire. Mais fort heureusement nous arrivons à trouver des organismes qui répondent à nos attentes.

EDF C'EST DEJA DEMAIN...

Catherine FRAISSENON
Learning Factory
EDF

Fabien LAGRIFFOUL
Directeur Formation et Professionnalisation
EDF

Lorsqu'une entreprise « colle » à ce point à l'esprit de la loi par anticipation, il semble intéressant de faire un focus sur la démarche et les outils. Bien entendu le « Groupe » est de taille imposante (plus de 150 000 personnes) mais on peut imaginer que les arguments développés par Fabien Lagriffoul, Directeur de la formation et professionnalisation du Groupe, et Catherine Fraissenon avec la Learning factory, puissent ruisseler malgré tout sur des organisations plus modestes. Alors, bouclez vos ceintures et suivez-nous pour cette visite :



Créé en juillet 2016, la Learning factory se trouve sur le Campus EDF de Saclay. Avec ses 30 000 m2 et ses 270 chambres, une halle technique dotée de simulateurs, de réseaux électriques pédagogiques, cet établissement était déjà une référence en soi. La Learning factory est un espace convivial et créatif dédié aux 2 000 formateurs internes du Groupe, où ils trouvent à la fois des outils pédagogiques innovants et un accompagnement humain pour les apprivoiser... André PERRET.

Catherine Fraissenon, d'où venez-vous et quel est l'élément déterminant qui vous a conduit à créer cette structure ?

J'ai une formation commerciale et communication. Après une expérience de communicante, j'ai transité par des fonctions commerciales, aux grands comptes, mais aussi de management opérationnel. J'ai ensuite pris un poste de chef de projet formation, qui m'a permis d'apprivoiser l'ingénierie pédagogique et de réfléchir aux pistes d'améliorations possibles dans ce domaine. C'est à ce moment-là que l'on m'a proposé de créer un espace pour les formateurs à l'ouverture du Campus EDF. Avant de lancer ce qui allait devenir un « learning lab », j'ai butiné dans différents lieux et différents milieux, notamment dans des universités et des grandes écoles qui avaient une longueur d'avance sur le sujet. La Learning factory a ainsi suivi les critères définis par le learning lab network et a dé-

marré avec une offre frugale sur le principe d'avancer en marchant...



En novembre 2016, le premier atelier voyait le jour. Et depuis, l'espace évolue sans cesse et il ne désemplit pas.

Que viennent faire les « formateurs » ?

Ils viennent créer des modules avec les outils numériques simples et accessibles de manière à ce qu'ils deviennent rapidement autonomes. Et, dans le pire des cas, si le résultat n'est pas à la hauteur de l'attendu, ils



en tirent profit malgré tout, puisqu'ils ont scénarisé et prototypé leur projet... Ce sera toujours un plus pour la rédaction du cahier des charges.

Et vous insistez sur le fait que la Learning factory est centrée sur l'opérationnel...

Complètement, c'est avant tout l'art du « faire », un véritable esprit « maker ». Les gens viennent avec un projet et repartent avec une réalisation. Ils ont appris et ils ont fait en même temps ! Ils peuvent utiliser nos outils vidéos en libre-service, ou en semi-accompagnés selon leur rythme d'apprentissage. Nous accompagnons également des projets de conception de formation en « mode agile », en utilisant les outils du design thinking et en mettant l'apprenant au cœur du dispositif.

Nos ateliers sont ouverts aux formateurs du Groupe EDF (formateurs, chefs de projets, concepteurs, managers...) et ils leur permettent de travailler ensemble et de partager leurs expériences et leurs expérimentations.

Vous ne pensez pas que ce lieu est réservé à l'élite des formateurs ?

Certainement pas. Nous attirons sans doute les plus « expérimentateurs », ceux qui sont à l'aise dans ces environnements, mais notre rôle c'est aussi d'amener doucement les plus réfractaires vers de nouveaux modes de formation, toujours à travers la prise en main d'outils très concrets...

Et en termes de bilan ?

3 000 personnes ont été accueillies ici en deux ans, ce qui représente environ 7 personnes par jours ouvrés. Plus de 400 vidéos ont été réalisées avec de la vidéo filmée RapidMooc (vidéo sur fond vert) ou avec des vidéos animées. Nous organisons également des ateliers autour du « neuro-learning », de l'ingénierie tutorale...

Et pourtant vous avez du mal à parler de R.O.I. ?

J'estime que nous avons largement « amorti » cette structure. En coûts évités d'abord : réaliser nous-mêmes 400 vidéos que nous aurions achetées minimum

3k€/ l'unité par exemple... mais pas que. Cet espace stimule l'échange, décroïsonne l'entreprise et, c'est aussi une superbe vitrine. Beaucoup de grandes entreprises sont passées nous voir et s'en sont inspirée pour créer leur propre learning lab. Nous permettons aussi aux structures de formation du Groupe et aux formateurs de se conformer aux nouvelles pratiques que préconise la nouvelle loi. Nous accompagnons ainsi des changements de postures, des nouvelles méthodes (prototypage rapide de formation, utilisation de la réalité virtuelle,...), un nouvel état d'esprit et méthodes en lien avec les neurosciences. Le ROI, c'est surtout des formations plus efficaces et plus concrètes en centrant la conception sur l'apprenant, et c'est bien ce qui est demandé aujourd'hui en matière de « blocs de compétences ».

Fabien Lagriffoul, en qualité de Directeur de la Formation et de la Professionnalisation d'EDF, comment avez-vous reçu la loi de 2018 ?

En fait, je pense qu'elle arrive au bon moment. Chez EDF nous sommes convaincus que les compétences sont à la base de la compétitivité. Or, le moins qu'on puisse dire c'est que ces compétences sont aujourd'hui chahutées. Les métiers se transforment de plus en plus vite. Certains métiers vont même probablement disparaître. Tout cela va nous conduire à devoir réorienter des salariés - nous l'avons déjà fait à de nombreuses reprises - mais avec une ampleur inédite. Si on reste sur une approche classique de formation, on court le risque d'être toujours en retard. Il nous faut donc imaginer des parcours « au fil de l'eau » beaucoup plus « agiles ». En fait, l'enjeu compétences nous conduit à devoir adopter une vision plus large de la formation et de l'étendre à toutes les formes de professionnalisation, d'où mon « titre ».

Vous pouvez porter une appréciation sur cette réforme ?

En tant que citoyen, je dois convenir que la volonté portée par cette loi, permettre aux moins qualifiés de retrouver le chemin de l'emploi par la formation, est louable. Avec ma casquette « entreprise », je regrette les coupes significatives sur le refinancement des formations pour les entreprises et le manque d'ambition de soutien aux reconversions, le dispositif ProA

restand peu incitatif pour les entreprises à main d'œuvre qualifiée comme EDF... Sur le fond, la loi supprime la définition restrictive de la formation professionnelle continue portée par les lois antérieures et c'est une bonne chose. Comme je vous le disais, il est désormais nécessaire d'avoir une approche élargie des voies d'apprentissage pour être efficaces et pertinents : nous devons proposer aux managers et aux salariés des modalités variées et mixées entre formation classique, digitale, professionnalisation, mise en réseau... et donc la bonne formation pour la bonne personne, au bon moment. Nous constatons souvent que l'approche classique de la formation, avec des cursus complets, tient insuffisamment compte des compétences individuelles des salariés (expériences antérieures ou compétences transverses). La loi devrait nous aider à développer en interne cette vision extensive de l'apprentissage: je travaille donc j'apprends.

Vous semblez dire que c'est presque une « révolution culturelle » ?

Oui, aussi bien pour les managers, les salariés que pour les Organisations Syndicales ... Pendant des années, la seule mesure de la formation a été le « nombre d'heures ». Lorsqu'on présente de nouvelles façons de s'organiser c'est souvent pris comme un moyen de réduire les coûts. Or la révolution en matière de formation, c'est d'arriver enfin à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.

Donc, on élargit la vision et on revoit les modes pédagogiques ?

Et on travaille en amont les objectifs et les attentes de retour sur investissement. A ce titre, il pourrait être pertinent de pouvoir comptabiliser les dépenses de formation, non en charges, mais comme des investissements amortissables. Nous devons cependant améliorer notre capacité à mesurer l'efficacité des formations au moins sur celles représentant des « gros volumes » ou des enjeux clés. Chez EDF, nous avons mené récemment deux expérimentations sur ce sujet pour aller au-delà des évaluations dites de niveaux 1 à 3, l'une sur les formations commerciales, l'autre sur les formations d'ingénierie, et nous ne négligeons pas la difficulté de l'exercice. Mais nous sommes confortés

dans l'idée qu'on ne mesure pas tout de la même façon : la méthode et le déroulé pédagogique d'une part et les résultats d'autre part. Ensuite, il faut agir : on peut par exemple optimiser notre offre de formation en catalogue, et améliorer l'efficacité des dispositifs de formation en utilisant des outils numériques par exemple pour la préparation des contenus, l'auto-positionnement, les révisions...

Vous pensez que le dialogue social est impacté par cette nouvelle vision de l'apprentissage au sens large ?

Inévitablement, mais c'est à nous de le faire évoluer, de poser les bons sujets pour aussi à ce niveau passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Les évolutions issues de la loi dite « Rebsamen », qui ont instauré des blocs Orientations stratégiques et Politiques sociales, nous y aident.

Le dialogue social va changer aussi au niveau des branches professionnelles. La loi « Choisir son avenir professionnel » conduit la branche des Industries électriques et gazières à quitter l'Opca (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) historique, l'Agefos, et à construire un nouvel Opco (Opérateur de Compétences) rejoignant d'autres grandes branches de l'industrie. Nous allons bénéficier d'une plus grande liberté en matière d'alternance par exemple. Une réflexion devra être engagée sur les CFA d'entreprise car leur équilibre financier n'est plus garanti, et la branche devra renforcer sa politique dans ce domaine, avec un enjeu de dialogue avec les partenaires sociaux au-delà de la seule formation.

Et l'utilisation du CPF ? Quelle est votre avis ?

Nous avons largement investi sur le CPF. Un accord a été signé chez EDF intégrant ce dispositif, dont la mise en œuvre a été progressive mais dynamique. Les évolutions récentes font que l'abondement employeur n'est plus possible que sur fonds propres, ce qui risque de freiner les énergies. A titre personnel, je pense que la mobilisation du CPF doit être utilisée dans une logique de co-construction salarié/employeur pour toutes les formations de l'ancienne catégorie 2 du plan (développement personnel). Pour les formations promotionnelles, par exemple celles qui permettent le passage cadre, on est clairement dans

du gagnant/gagnant. Maintenant la conversion du CPF en euros peut être porteuse d'effet pervers... Un salarié peut facilement « donner » des heures à son employeur, donner des « euros » sera psychologiquement plus difficile.

Et si nous parlions innovation... La loi est-elle incitatrice ?

L'innovation en formation n'est pas le produit de la loi, mais avec cet élargissement du cadre, elle ne peut qu'être facilitée. Vous avez eu l'occasion de relater ce que nous réalisons avec la Learning Factory sur le campus EDF Paris-Saclay. C'est un véritable espace de liberté, on rapproche le travail de l'apprentissage, on teste les processus et les outils nouveaux. Et puis le maillage commence, aussi bien en interne chez EDF mais aussi avec les réseaux des autres « factories ». Nous ne sommes pas tombés dans le piège d'une forme d'ésotérisme « la formation parle aux formateurs » et au contraire nous ouvrons grandes nos portes, on crée des liens avec d'autres entreprises... et on arrive à faire des choses qui servent ! Les changements de pratiques pédagogiques et l'utilisation d'outils modernes sont la réelle source d'innovation. On change l'approche pour l'acquisition de compétences.

Ne pensez-vous pas que ce serait plus simple pour l'entreprise si l'école transformait elle aussi sa méthode d'acquisition des savoirs ?

Les nouvelles générations qui entrent dans l'entreprise, même si l'école ne l'a pas fait, réclament ces nouveaux modes d'apprentissage. Soyons positifs et,

même si ça prendra du temps, soyons convaincus que les rectorats s'engagent sur cette voie.

Et maintenant quelle est votre vision ou votre objectif à plus long terme ?

Nous entendons accompagner nos salariés pour qu'ils soient en mesure de diagnostiquer leurs besoins au service de leur évolution et de leur employabilité de long terme. Leur apprentissage est une donnée qui nous rassemble, eux et nous, entreprise. Notre offre doit être la plus complète mais aussi la plus lisible et la plus modulable possible. Nous avons par le passé vécu des moments tendus sur les compétences. Des périodes de départs en retraite massifs nous ont conduit à devoir investir beaucoup d'argent dans le développement des compétences, et il faut noter que les effets escomptés ont été au rendez-vous puisque l'exploitation a été maintenue avec un haut niveau de qualité et de sécurité. On peut dire alors que la formation ... ça rapporte ! Mais aujourd'hui les choses s'accélèrent et il nous faut nous réinventer en poursuivant deux objectifs : le maintien dans l'emploi sans avoir à « courir après les compétences » d'une part, et d'autre part faciliter les reconversions à des coûts raisonnables, peut-être plusieurs fois dans une carrière... Nous avons aussi une chance, la culture d'EDF, très fortement technique, fait de la formation un élément majeur de compétitivité et de sécurité, et sur cela l'ensemble de l'entreprise n'a pas besoin d'être convaincue. Elle l'est !



Laurent REICH

Learning Practice International Director
L'Oréal

A black and white portrait of Laurent Reich, a man with glasses and a striped shirt, smiling. The background is a solid dark blue.

**« LEARNING COMPANY »...
PARCE QUE NOUS LE
VALONS BIEN**

Interview de Laurent Reich, Learning Practice International Director, L'Oréal par Michel Barabel

Michel Barabel - Bonjour Laurent, pouvez-vous présenter en quelques mots votre périmètre d'activité ?

Laurent Reich - je suis en charge du métier de la formation et du digital learning dans les 65 pays où le groupe L'Oréal est implanté.

Notre VP Global Learning for Development quand elle a créé mon emploi il y a six ans m'a confié ces grandes responsabilités mondiales. Cela veut dire que je travaille sur la vision, les outils, les méthodes et les processus que l'on associe à l'apprenance.

Pour la fonction sur le Digital Learning, il s'agit de manager la plateforme d'apprentissage MyLearning avec une équipe de trois personnes :

- Une d'entre elles s'occupe de l'expérience utilisateur des apprenants ;
- La deuxième s'occupe de l'offre et des contenus d'apprentissage ;
- Enfin la troisième est focalisée sur l'attractivité de nos dispositifs : comment attire-t-on le plus de personnes sur notre plateforme et nos dispositifs.

Quel regard portez-vous sur la loi « Avenir Professionnel » ?

Ce que je trouve intéressant, c'est que les grandes orientations de cette réforme française correspondent à la vision « learning » que nous avons adoptée au niveau du groupe il y a maintenant trois ans et que je peux présenter en six axes :

(1) Le premier axe s'est appuyé sur le constat que dans un monde qui change extrêmement vite, avec une obsolescence accélérée des compétences et l'apparition en continu de nouvelles compétences, le système classique de la formation (plan de formation, entretien bilan, ...) n'était plus approprié (temps trop long, analyse séquentielle, processus bureaucratique...). Nous devons gagner en rapidité, repenser le rôle que l'on veut faire jouer aux collaborateurs et redéfinir la responsabilité de l'entreprise. Nous avons donc remis à plat les compétences clés « Core capabi-

lities » de l'entreprise et nous avons décidé de faire de l'Oréal une véritable entreprise apprenante (« Learning Company »)

(2) Le Deuxième axe a consisté à donner le pilotage de leur développement aux collaborateurs. La plupart d'entre eux savent solliciter leurs pairs quand ils ont un problème ou alors vont sur youtube pour visionner une vidéo.(3) Dans notre vision en tant qu'entreprise apprenante, donner le « pilotage au collaborateur » ne consiste pas à l'abandonner et à décharger l'entreprise de sa responsabilité. Nous avons donc considéré que le Manager était un acteur central de l'apprenance. Il doit avoir un rôle de développeur de ses équipes et d'accompagnateur de leurs parcours d'apprentissage. (4) Le quatrième axe est celui de la transmission : Pour accélérer, pour s'intéresser aux sujets les plus chauds du groupe, il faut qu'on capitalise encore plus sur l'apprentissage entre pairs, il faut qu'on fasse de nos patrons, de nos leaders, des « Teachers ».

(5) Pour être une entreprise apprenante, il faut que l'apprentissage devienne une culture, c'est-à-dire que cela fasse partie des valeurs, des rituels, des espaces de l'entreprise, des critères de détection des potentiels. L'apprentissage doit être présent, visible et permanent.

(6) Enfin, le sixième axe pourrait se résumer de la manière suivante : si l'on veut que les cinq premiers axes se réalisent, le métier des acteurs et des responsables des apprentissages, doit se réinventer. Ce que vit le métier du « learning and development » est une vraie disruption. Ce n'est pas une évolution incrémentale. Dire que l'on veut donner la responsabilité aux collaborateurs du pilotage d'une partie de leur développement, nous oblige à tout changer.

Qu'avez-vous changé ?

Donner la main aux collaborateurs nous a obligés à revoir complètement notre offre. Pour qu'un collaborateur puisse décider de suivre une action de formation, il faut que notre offre soit extrêmement claire et explicite. Il faut parfois simplifier son offre et supprimer des actions.

Cela change également notre positionnement et notre posture (être au service des équipes et des managers).

Ce qui est très satisfaisant, c'est qu'à la suite de ce repositionnement, on observe une augmentation de l'engagement des apprenants, de la satisfaction des apprenants (mesurée par des enquêtes de satisfaction à 3/4 mois) et un impact sur le business.

Nous avons enclenché un cercle très vertueux.

Concrètement, comment avez-vous mis en place les choses dans le temps ?

il y a 3 ans, nous nous sommes fixés trois objectifs très ambitieux pour 2020 :

- 100% des collaborateurs du groupe doivent suivre au minimum 7 heures de formation par an, peu importe le format.
- 50% des heures d'apprentissage doivent être décidées uniquement par le collaborateur.
- Au sein de ces heures décidées par le collaborateur, 20 % minimum doivent être suivies via un support digital.

En particulier, le chiffre de 50% a été choisi pour bien montrer le partage de responsabilité entre les salarié.e.s et l'entreprise que nous souhaitons. D'ailleurs, dans notre discours, nous précisons très clairement que si ces derniers ont la main sur 50% des actions d'apprenance, sur les 50% restants, c'est, L'Oréal qui décide.

Nous distinguons donc maintenant trois catégories de formation :

- Le « flex » : espace de liberté des individus ;
- Le « must » : plan de développement des compétences de L'Oréal pour permettre aux individus d'exercer leurs emplois et pour accompagner les enjeux business de l'entreprise.
- Le « mandatory » qui représente les Formations obligatoires. Mais nous en avons très peu, cinq au total,

chez L'Oréal et tous les collaborateurs quels que soient leur métier doivent les avoir suivies.

Comment avez-vous développé cette approche « flex » ?

Nous avons décidé d'avancer avec les pays. Nous avons partagé notre vision et les avons motivé à l'exécuter en fonction des spécificités culturelles et budgétaires de chaque pays. Chaque mise en œuvre a donc été différente. Et contrairement à la crainte de certains responsables « Formation » qui avaient peur que les collaborateurs « fassent n'importe quoi », ces derniers ont fait extrêmement attention à l'utilisation du pouvoir qui leur était confié.

Par exemple, quand on a analysé les choix des individus, on s'est rendu compte qu'ils étaient extrêmement bien alignés avec les enjeux du pays où ils se trouvaient.

Par ailleurs, nous avons constaté dans certains pays comme la Chine, une baisse de 70% des annulations aux sessions et, dans notre enquête d'engagement, une très forte augmentation de la perception du collaborateur de son développement (+ 15 points). Ce sont des résultats très positifs.

L'approche « flex » a également conduit les pays à désiloter la formation (programme pensé entité par entité sans coordination). Elle a poussé à la mutualisation des budgets et à l'invention de nouveaux business modèles.

Elle a également boosté la formation interne, notre axe 4 « du leader au teacher ». Aujourd'hui, on mobilise quasiment 2 000 experts dans le monde entier qui interviennent en live, en formation, workshops, conférences ou présentiel, dans des actions de développement.

Dans les organisations, on distingue souvent une typologie des individus face à l'apprentissage qui comprend trois catégories : (1) les apprenants agiles et proactifs, (2) les apprenants passifs qui ont besoin d'être encouragés et (3) les réfractaires à l'apprentissage (du fait d'expériences passées décevantes, ...).

Nous avons effectivement ces 3 catégories. Pour les mesurer, nous pouvons analyser les datas de notre



plateforme de Formation en ligne sur laquelle les apprenant.e.s trouvent un grand nombre de ressources : des vidéos, des modules e-learning, l'intégralité des cours de Coursera.

Nous avons identifié environ 2 000 individus sur les 60 000 salariés du groupe dans le monde (ayant accès à la plateforme sur 84 000 au total) qui ont fait au moins 1 MOOC, suivi des formations en lien avec les enjeux de l'entreprise (project management, data analysis, digital marketing, ...). Ces salariés sont désireux de se former sans cesse. Ils ont une soif d'apprentissages. Comme par hasard, quand on analyse leur profil, on se rend compte que beaucoup ont été identifiés comme « potentiel ».

Après, on a quand même réussi à attirer sur la plateforme 54 000 collaborateurs soit pas loin de 80% des effectifs qui ont passé dans l'année entre 3 et 4 heures en ligne avec bien entendu un écart type important avec ceux qui n'y sont allés que 30 minutes et ceux qui y ont passé 15 heures.

L'un de nos enjeux est d'impliquer tous les collaborateurs dans cette démarche et de permettre à chacun « d'apprendre à apprendre ». Nous avons d'ailleurs conçu avec d'autres entreprises une vidéo, que nous avons mis sur youtube, de 6-7 minutes sur ce sujet. Elle vise à sensibiliser les individus sur la nécessité

d'avoir « une hygiène quotidienne autour de l'apprenance ».

Vous insistez sur l'obsolescence des compétences et la nécessité de renouveler son portefeuille de compétences ?

Tout à fait : comment se régénérer et comment piloter soi-même son programme d'apprentissage.

Comment vous définiriez le métier d'un responsable du développement des compétences/apprentissages ?

Notre métier est d'accompagner le développement des personnes. Nous devons d'abord anticiper les compétences futures dont l'entreprise et les individus vont avoir besoin. Au sein du département « learning », nous avons donc, ce que nous appelons des « practice leaders » dont le métier est d'anticiper les besoins de leur domaine (par exemple le marketing ou les opérations) en Marketing, en opérations et de les décliner en compétences.

Puis, en fonction des compétences identifiées, notre rôle est de créer des solutions diversifiées (portefeuille d'offres) qui vont de la conception d'une action d'apprentissage (format court présentiel ou digital) à la production d'un parcours complet d'apprentissage mêlant différents formats, multipliant les points de contact et s'inscrivant sur une durée longue. Notre

métier aujourd'hui est de concevoir des solutions de développement et de créer les conditions du développement.

Autrement dit, travailler l'environnement de l'apprentissage ?

L'environnement, la culture, les occasions, les opportunités et le discours. Pour la campagne de promotion 2019 de la plateforme « My learning », nous avons tourné une vidéo promotionnelle de six minutes qui suit un collaborateur tout au long de sa journée : Il part de chez lui, il se retrouve dans un amphithéâtre de la Sorbonne avec un professeur juste pour lui. C'est une métaphore de la possibilité offerte par les MOOC aujourd'hui. Puis, il sort de la Sorbonne, il se retrouve à l'arrêt du bus du coin où en attendant il accède à un film d'un expert grâce à notre application. A la sortie du bus, il se rend à la cafétéria de l'Oréal où il rencontre la patronne des opérations qui est membre du COMEX. Bien sûr, on n'a pas la chance tous les jours quand on va à la cafétéria de pouvoir discuter avec quelqu'un du COMEX. Par contre, les membres du COMEX ont tous tourné des vidéos et ainsi de suite

L'objectif du film est de montrer que ces différents moments sont en fait des moments d'apprentissages.

Que trouve-t-on dans votre offre multimodale ?

On a environ 6000 formations présentiels et 10000 ressources pédagogiques on line aujourd'hui avec de nombreux formats variés MOOCs, vidéos, lectures, podcast, ebook, modules elearning, assessment ...

Je constate que chez L'Oréal, nous cherchons à expérimenter et mettre en place des nouveaux modes d'apprentissage pour leur performance et pas parce que c'est la mode ...Par exemple, aujourd'hui, beaucoup critiquent les MOOCs et insistent sur le taux extrêmement faible de finalisation (5% environ). Chez nous, nous avons un taux 6 fois supérieur autour de 30%et j'ai jamais eu autant de gens fiers d'envoyer leur photo avec le Certificat obtenu. Nous avons été les premiers à demander à Coursera la possibilité d'acheter en B to B un catalogue de MOOC (4000 en l'occurrence) à mettre à disposition de nos collaborateurs .

Prenons un deuxième exemple de décalage. Nous allons souvent chercher des ressources pédagogiques que les gens ne peuvent pas trouver sur le Net et qui ne sont pas proposées par des acteurs du learning. Ainsi nous collaborons par exemple avec des sociétés de production vidéo pour tourner des vidéos type documentaires.

Avez-vous recours à la réalité virtuelle ou aux serious games ?

La réalité virtuelle, oui, mais nous ne l'utilisons que si nous en avons vraiment besoin plutôt que comme un gadget à la mode. Il faut se méfier des modes. Si un dispositif pédagogique ne sert aucun objectif, qu'il est creux, les apprenants n'adhéreront pas. Je vais prendre un exemple concret. Nous avons un « séminaire métier » sur le maquillage (make up). Ainsi, nous accueillons dans nos locaux de Clichy tous les deux mois une quarantaine des marketrices/teurs. Une partie de ce Séminaire se passait au sein d'un de nos Laboratoires. C'était compliqué à organiser. Il y avait des enjeux de confidentialité des recherches et cela entraînait beaucoup de contraintes d'organisation. Il y a un an et demi maintenant, nous avons été filmer le laboratoire en 360 degrés et nous nous sommes équipés d'une dizaine de casques de RV. Résultat, les stagiaires ne se déplacent plus. Ils sont immergés au cœur du Laboratoire. Nous avons ajouté dans la vidéo RV de l'infographie pour qu'ils puissent accéder à certains contenus et rendre l'expérience plus interactive. La vidéo dure douze minutes et quand ils enlèvent leur casque, les stagiaires se retrouvent devant quelqu'un du Laboratoire qui est dans la salle qui vient leur parler. Et c'est beaucoup plus simple pour nous de faire venir quelqu'un du laboratoire que d'organiser le contraire sans que cela nuise à l'apprentissage.

De même, nous avons recours aux serious games sur des sujets tels que « les questions de sécurité en voyage ». Nous nous sommes inspirés du jeu vidéo life-line où un cosmonaute Taylor se retrouve bloqué sur la Lune après le crash de son vaisseau et doit survivre grâce à un outil de communication qui lui permet de rester en contact avec la terre. Le jeu instaure un dialogue entre le joueur et l'astronaute qui demande à être guidé et pousse le joueur à prendre différentes décisions en direct via le chat continu.



**RIEN NE
SERA PLUS
COMME
AVANT...**

Interview Philippe Pieters Directeur Université Groupe RATP, propos recueillis par André Perret

« Rien ne sera plus comme avant... heureusement nous avons les moyens de construire demain »

Deux ou trois chiffres pour nous fixer les idées sur le périmètre qui est le vôtre ?

65000 salariés ou agents, et 124 millions d'Euros d'investissement formation par an, soit environ 7% de la masse salariale, pour reprendre les ratios qui peuvent encore marquer les esprits...

S'il fallait résumer, quels sont les éléments qui vont changer les façons de procéder pour l'entreprise à travers la nouvelle loi ?

Bien entendu, d'abord les circuits de financement. Nous quittons notre OPCA habituel, les Agefos, pour intégrer un nouvel OPCO, l'OPCO Mobilité. C'est une création nouvelle qui regroupe de nombreuses activités, la nôtre, le transport voyageur, mais aussi le transport routier, les dockers, l'automobile, le transport ferroviaire et d'autres encore... il va falloir trouver les bonnes règles de gouvernance et les bonnes pratiques. Pas loin de 200 personnes autour de la table des négociations... tout est à créer.

Ensuite ce qui me semble certainement le plus impactant, c'est la monétisation du CPF et son développement dans les habitudes des salariés. Les voir s'approprier leur formation est certainement une bonne chose, mais si les salariés peuvent plus facilement mobiliser cet outil, que fait-on des gens qui auront acquis des certifications sans accord préalable avec l'entreprise ? Ne risque-t-on pas d'aller vers des frustrations énormes si nous ne répondons pas a posteriori à leurs attentes ?

Que préconisez vous pour éviter ces aléas ?

C'est un vrai sujet de GPEC. Jusqu'à présent on se coordonnait mais sans trop savoir intégrer les métiers en voie de développement. L'exemple de la digitalisation est assez parlant. Certainement pris de court, il nous a fallu aller chercher à l'extérieur les compétences que nous n'avions pas en interne. Une réelle rupture dans la culture RATP où la notion de promotion

interne et transversalité était la règle. Pour répondre à la question, nous devons trouver une solution gagnant/gagnant où le CPF puisse être mobilisé par des salariés en quête d'évolution ou de changement d'orientation d'une part et les besoins des métiers de l'entreprise demain. On peut imaginer des accords sur l'abondement mais aussi sur le fait de réaliser ces formations sur le temps de travail par exemple. Aujourd'hui notre GPEC est beaucoup plus claire, elle intègre les évolutions département par département, filière par filière. On peut se projeter plus facilement et donner ainsi des perspectives plus identifiées aux salariés.

J'imagine qu'il y a aussi quelques craintes ou regrets ?

Pour ma part, je trouve que la disparition du CIF n'est pas forcément une bonne chose. Nous avons chaque année 120 ou 130 salariés en reconversion par le CIF. Je ne crois pas que le CPF de transition soit aussi confortable pour eux. La RATP avait, par accord, la prise en charge à 100% des rémunérations, quelque soit le niveau. Il va certainement falloir tout renégocier.

Justement, en parlant de négociation, quel est, à votre avis l'état d'esprit des syndicats sur cette nouvelle loi ?

J'ai l'impression qu'ils ne sont pas encore entrés dedans. Loin de moi l'idée de les juger... contrairement à 2014, la loi n'est pas consécutive à un ANI. , d'autre part elle tombe en pleines élections professionnelles, occultée par la négo sur les moyens du dialogue social, et cerise sur le gâteau, au moment de la mise en place des CSE... ils ont beaucoup à faire ... on explique, on échange, mais il va leur falloir prendre plus de temps pour se projeter dans les transformations. Lorsque la maturité d'une problématique n'est pas travaillée, les oppositions sont parfois surfaites... donc attention. Pour l'instant, les organisations syndicales ont plutôt tendance à faire confiance, comme pour le choix de l'OPCO. Mais nous devons construire une réelle stratégie commune.

D'autres craintes ?

Je trouve que les grands perdants ce ne sont pas les entreprises, mais plutôt les salariés. Le passage des heures en euros sur le CPF risque d'être tragique.



On parle un peu de l'apprentissage ?

-Nous avons des craintes sur l'avenir des CFA hors les murs et nous sommes maintenant tranquillisés. A la Ratp nous avons il y a deux ans créé un CFA (Mobilité Urbaine Durable)



lorsque nous avons été assujettis à la taxe d'apprentissage. Cette structure peut donc exister et former des apprentis y compris pour d'autres que nous. D'autre part le financement au contrat me va bien, d'autant que nous sommes en situation par notre position dans l'OPCO qui possède un Conseil des métiers de faire des recommandations à France Compétences. En 2019 nous allons former 500 apprentis sur ce CFA plus 150 sur d'autres CFA ce qui nous approche des 5%. Une façon intelligente d'affecter ces fonds.

Parler apprentissage c'est aussi parler maître d'apprentissage, vous avez un regret aussi sur ce point ?

Oui, je disais que les « perdants » étaient les salariés, mais les « oubliés » de cette réforme, ce sont les tuteurs, les formateurs occasionnels. La formation en situation de travail (FEST) est une bonne chose, nous la pratiquons déjà sur nos métiers techniques où la notion de « geste » est importante. Aujourd'hui nous allons l'étendre aux « sciences molles » et envisager des FEST en gestion, en rh... Mais les moyens dédiés ne portent que sur les actions et non sur les personnes qui accompagnent (salaire des formateurs, des tuteurs...) Pendant ce temps, ils ne produisent pas. C'est un investissement lourd. Il serait temps de ne plus affecter ces sommes au budget, mais bien comptablement aux investissements, ce qui serait d'une logique absolue. Mais je sais que vous en êtes un partisan convaincu...

Un dernier mot ?

Oui, pour terminer, simplifions encore... un seul contrat ouvert à tous qui réunirait l'apprentissage et les contrats pros serait une excellente initiative...

Pourquoi ?

Auparavant, un salarié qui choisissait une formation de 150 heures qu'il possédait sur son CPF ne se souciait pas du coût. C'était à l'OPCA de valider ou non. Aujourd'hui les différences de coûts sont telles selon les formations que cela risque d'être une nouvelle forme de discrimination. Ou alors d'aller vers des formations low-cost... qui intégreront un maximum de « distanciel » uniquement pour faire baisser les coûts et le faire au détriment de l'efficacité. Attention au niveau de qualité des prestations et à leur efficacité.

Changeons de sujet, où en êtes-vous de votre engagement « numérique » en formation ?

- Nous nous orientons vers 120 000 heures de formation digitale par an. Nous changeons de plateforme e-learning, nous créons une chaîne RATP sur Youtube pour nos vidéos et nos tutoriels, nous développons l'utilisation de la réalité virtuelle et réalité augmentée, nous augmentons la part des formations sur simulateur. Non seulement l'efficacité est patente, mais en plus cela nous permet parfois de dégager des fonds. L'immobilisation d'une rame de RER pour des raisons pédagogiques est loin d'être gratuite... même une rame école comme nous avons Gare du Nord ne peut rouler qu'à 30 km/h alors qu'un simulateur permet au conducteur de rouler à 100. Et nous abordons aussi avec les simulateurs de nouveaux métiers comme ceux de la régulation par exemple, ou de la conduite tramway.

Jean Roch HOULLIER
Directeur Pédagogique et
du digital international
THALES Learning Lab

**DIVERSIFIER :
EMBARQUER POUR UN
BEAU VOYAGE**

Entretien avec Jean-Roch Houllier, Directeur Pédagogique et du Digital International, THALES Learning Hub, par Michel Barabel

MB : Pouvez-vous présenter votre périmètre d'activités ?

JRH : Je suis Directeur pédagogique et digital international du Thales learning hub, notre université d'entreprise qui comprend une dizaine de campus dans le monde dont le principal à Vélizy a ouvert ses portes récemment.

Nous portons l'offre de formation un peu partout dans le monde auprès de nos 65 000 salariés. Sur les 1,2 millions d'heures de formation par an, nous en assurons environ un tiers (450 000 heures), les autres sont soit achetées à l'extérieur soit réalisées localement par les entités elles-mêmes.

La caractéristique du Thales learning Hub est de former une population cible extrêmement large. C'est-à-dire que nous formons tous les collaborateurs du groupe quels que soient leurs niveaux, leurs statuts ou leurs familles professionnelles (nous en comptons une quinzaine).

Mon rôle est centré sur la pédagogie et sa composante numérique (qui représentent 100000 heures en 2018 soit un « mix » digital/présentiel(en salle) d'environ 22%/78%).

Tout ce qui concerne l'administration de la formation est pris en charge par notre « Centre de Service partagé Formation ».

Quel est votre regard sur la loi « Avenir professionnel »

Les deux points les plus intéressants sont, pour moi, d'une part que la compétence devient l'élément central du système et d'autre part l'importance accordée aux parcours de certification avec le fait que la loi insiste sur les dispositifs qui renforcent l'employabilité des salariés. Ces deux éléments font vraiment écho aux stratégies de déploiement que nous avons lancées il y a déjà quelques années, mais j'ai l'impression qu'ils vont simplifier les choses.

C'est vrai que dans cette Réforme, le terme Formation disparaît, qu'en pensez-vous ?

Je trouve cela logique car cela renvoie à l'idée-force selon laquelle le développement des compétences se fait dans des univers variés. Et dans ce cas-là, effectivement, il vaut

mieux parler d' « Apprentissage » au sens large, ou de « Learning » si on garde le terme anglo-saxon.

D'ailleurs, chez Thales, nous essayons de ne plus conserver le mot Formation et nous préférons parler de « Voyages d'apprentissage » pour les apprenants et « d'écosystème d'apprentissage » pour définir notre offre. A ce propos, j'aime bien recourir à la métaphore du « Caméléon » pour illustrer cet écosystème. Elle incarne la diversité des approches possibles en matière d'apprentissage et la nécessité de ne pas les opposer (viser la complémentarité d'apprentissage). Elle illustre également le caractère diversifié de notre écosystème en lui associant différentes caractéristiques (multimodal, participatif, ouvert, collaboratif, suggestif, multi supports, engageant, « push-pull », ...).

Dans les faits, nous avons repris à notre compte, depuis 4-5 ans environ, le fameux modèle du 70/20/10 qui dit simplement qu'une bonne part des apprentissages vont se faire hors de la salle de Formation classique (10% en formation) dans le cadre d'interactions avec les autres (20%) et à travers les expériences et les pratiques de tous les jours sur le terrain (70%) .

En particulier nous travaillons beaucoup sur les méthodes collectives d'apprentissage en proposant des modalités sociales de co-création et de co-développement.

Mais je tiens à insister là-dessus. Sur les questions d'apprentissage, il n'y a pas d'approche manichéenne, Il n'y a pas un moyen meilleur qu'un autre. Par exemple, même si en ce moment le numérique prend une place de plus en plus importante dans les voyages d'apprentissage, il reste un des ingrédients de voyage.

Est-ce qu'aujourd'hui un voyage d'apprentissage doit être « fun » pour engager les apprenants ?

Oui, c'est une composante importante. Nous croyons beaucoup à la pédagogie ludique ou ludopédagogie. D'ailleurs nous avons développé beaucoup de jeux sérieux ou « serious game » en anglais. Même, si comme je l'ai dit précédemment pour le digital, le jeu n'est qu'une composante parmi d'autres, elle est importante car aujourd'hui un dispositif d'apprentissage doit être « attractif ». En particulier, nous devons séduire nos « milleniums », nos jeunes collaborateurs et le jeu a cette capacité à engager, à mobiliser voire à monopoliser l'attention

portée, et donc à assurer un investissement total des apprenants (focalisation sur l'apprentissage, absence de comportements de type zapping).

Par exemple, en novembre dernier, nous avons lancé un simulateur d'avion de combat en apprentissage immersif (réalité virtuelle). Vous pourriez me dire : « Mais attention, est-ce que ce n'est pas du « bling-bling » ? Mais, justement non. Nous avons construit ce projet pendant deux ans. L'objectif était de faire travailler les collaborateurs sur leur gestion du stress et leur capacité à collaborer. Concrètement, les apprenants se retrouvent dans des cockpits, et le jeu immersif va leur permettre de se découvrir eux-mêmes, les amener à tester leur capacité à prendre des décisions dans des environnements complexes mais également à travailler en équipe. Ainsi, les apprenants sont en patrouille de six. Le simulateur reproduit six cockpits physiquement les uns à côté des autres qui partent ensemble en patrouille. Si vous tournez la tête, vous voyez vos co-équipiers dans leur avion respectif et vous allez devoir maintenir la trajectoire collective de la patrouille et réaliser conjointement des opérations. Un atelier de préparation mentale que nous avons mis en place complète le dispositif et donne des outils concrets de gestion de stress avec lesquels les apprenants peuvent repartir.

On insiste aussi beaucoup sur la nécessité de rendre acteur de leur apprentissage les apprenants ?

C'est fondamental. Nous devons amener les collaborateurs à s'autonomiser et à devenir maître de leur développement. « Le savoir est partout ». Il y a une ubiquité des savoirs. Les apprenants ont maintenant le choix, parmi un très grand nombre de dispositifs. La clé, dans ce contexte-là, va être de donner à l'apprenant un certain nombre d'outils qui lui permettent de se débrouiller par lui-même sur le terrain.

Par exemple, nous avons lancé en juin 2018 le programme « Apprendre à apprendre ». Il a vocation à donner des outils très simples à l'apprenant pour qu'il développe « des pratiques réflexives ».

A charge pour nous de faire ensuite des ponts entre les univers d'apprentissage formels (à la main des formateurs et des équipes learning) et informels (formation en situation de travail, ...) qui coexistent en permanence.

Constatez-vous des différences d'attitude de vos apprenants ? Certains sont-ils plus acteurs que d'autres ?

Vous avez en effet une tranche de la population, qui est extrêmement dynamique, active et qui prend de façon très opportuniste le savoir, là où il est disponible. Par exemple, les salariés qui réalisent des MOOC par eux-mêmes, qui se cultivent et développent avec leur appétence et leur volonté leur programme d'apprentissage.

Mais, si nous avons pris encore une fois l'image du Caméléon c'est pour que notre Université ait l'ambition et la capacité à servir tous les profils d'apprenants, allant du profil ultra autonome qui ne demande que des outils simples comme « Apprendre à apprendre » pour se débrouiller par lui-même jusqu'au profil de l'apprenant moins autonome qui a un réel besoin de guidance.

Que pensez-vous de l'offre de valeur des start-up et de l'arrivée de différentes technologies telles que l'IA ?

Depuis quelque temps, on voit effectivement arriver dans l'environnement de l'apprentissage, de nombreuses start-up. Il y a des choses intéressantes à intégrer mais il faut éviter de succomber aux modes. Par exemple, en ce moment c'est la grande mode de l'Intelligence artificielle. Certains aimeraient bien créer le « Netflix de la Formation » pour laisser les salariés se débrouiller tout seuls.

Mais, moi qui suis abonné à Netflix, je trouve que cela n'a rien à voir avec la Formation. C'est un univers complexe de contenus juxtaposés, qui selon moi, ne peut pas convenir à tous les apprenants, loin s'en faut. Car, il y a une composante qui me semble centrale dans ce qu'on appelle le « Voyage d'apprentissage » quelle que soit sa conception : c'est le sens porté du voyage par opposition à une mosaïque de contenus mais sans fil rouge.

Chez Thales, nous avons la conviction que la clé d'un voyage est qu'il soit porteur de sens. Un voyage doit avoir la capacité à engager par le sens qu'il dégage.

Dans notre monde actuel, la complexité est grandissante. Et elle tend à détruire le sens et donc à perdre les gens. La formation doit contribuer à régénérer le sens.

C'est pourquoi, dans notre portail d'apprentissage digital, nous avons une technologie que nous avons baptisé la « porteuse de sens ». Elle nous permet de tagger un

voyage d'apprentissage et de préciser s'il est multimodal ou s'il est plus ancré dans les apprentissages en situation de travail par exemple. Quels types de compétences sont visés : la capacité à réaliser un projet sur le terrain ou la capacité à se développer dans une communauté d'apprentissage.

Actuellement, sur les quinze voyages numériques sur lesquels nous le mesurons, nous avons un taux de complétion de 44%. Cela est très satisfaisant si on le compare aux taux habituellement obtenus avec les MOOC en libre accès. La principale explication de ce succès, même si bien entendu il faut chercher à améliorer ce score, c'est la qualité de l'animation du Voyage !

On voit donc que les mutations du monde du travail nous poussent à réinventer les métiers de la Formation. Pour transformer les apprenants, il faut commencer par se transformer soi-même.

Les apprenants n'ont-ils besoin que de sens ?

Non, beaucoup de gens sont perdus dans ce monde du changement continu dont l'instabilité est devenue la norme. Ils ont également besoin d'invariants et de méta compétence.

C'est pourquoi, il y a quelque mois, nous avons lancé « L'école de l'esprit critique » qui correspond à un parcours en ligne qui développe cette compétence qui va servir à un collaborateur durant tout sa vie qu'elle soit d'ailleurs professionnelle ou privée.

Avez-vous avancé sur le sujet de « l'adaptive learning » et sur l'individualisation de parcours d'apprenance ?

Nous travaillons sur « l'Adaptive Learning » de deux manières :

- La première est déjà en place. On place en entrée de session un test d'évaluation (« assessment »), c'est le cas dans notre voyage pour les acheteurs, qui permet de dresser un profil de savoirs de l'acheteur concerné. En fonction de ce diagnostic, nous adaptons le parcours. Mais, ce n'est pas fait de manière automatique. Derrière il y a des femmes et des hommes qui analysent les datas et s'en servent pour adapter « la posologie » et proposer des parcours plus ciblés. Nous pouvons également, dans nos « developpements centers » refaire une

mesure en milieu/et à la fin de la formation en ligne. Puis, nous basculons dans le modèle 70 puisque les apprenants ont un projet à mener sur le terrain avec une soutenance devant leurs pairs et un jury.

- La seconde est en projet. Nous essayons de créer des outils qui permettent d'adresser l'ubiquité des savoirs et de décompresser les apprenants. Il s'agit de lutter contre « le trop-plein d'options d'apprentissage » car on sait que cela peut détruire toute appétence et motivation des collaborateurs. Nous avons, par exemple, des applications qui sont développées aux Etats-Unis avec des startups qui développent des solutions de recommandations, en transposant ce qu'on voit sur Amazon sur un environnement de Learning.

Vous pouvez proposer des parcours plus ciblés, plus personnalisés en vous appuyant sur les datas ?

Oui, tout simplement. Mais, aujourd'hui, on en est au début. Nous ne sommes pas encore en phase d'industrialisation.

Comment calcule-t-on le ROI des différents outils et voyages que l'on met en place ?

Le fameux ROI, je le considère avec précaution et pense que ce dernier doit être appliqué au cas par cas en lien avec ce que l'on veut vraiment mesurer. Nous préférons utiliser « l'œil de bœuf » qui a été développé par Gartner. Il permet d'évaluer nos outils sur trois dimensions : (1) nos méthodes pédagogiques, (2) nos canaux de diffusion de contenu et (3) les caractéristiques de notre LMS (« Learning management System ») et de mesurer trois choses : le niveau d'adoption (expérimentation, adoption, intégré), le niveau d'impact actuel (faible, moyen fort) et le niveau d'investissement futur (faible, moyen, fort). Chaque année je le regarde, et je le recalcule sur une fenêtre glissante de trois ans notre propre « Œil de bœuf » pour observer notre dynamique. Cela me permet de fixer nos priorités.

Je peux également le comparer avec le benchmark donné par Gartner.

Pour répondre à votre question, la vision que nous nous sommes forgée, c'est que la valeur ajoutée d'une Université d'entreprise est à la fois dans le contenu et le contenant. Et je veux réinsister là-dessus. Demain, ce ne sera

pas tant dans le contenu intrinsèque mais plutôt dans l'architecture du « Voyage d'apprentissage » qui sera la valeur ajoutée du Thales Learning Hub.

Pour revenir au ROI, on a évidemment une batterie d'éléments chiffrés intéressants (des systèmes d'évaluation à chaud et à froid, des bilans d'entretien de développement professionnel,...) mais vous le savez aussi bien que moi le terme ROI est très ambitieux car il n'est pas toujours évident de démontrer que la « Formation » est la seule cause d'un résultat donné.

Ce que je mesure depuis 5 ans, à partir du déclaratif des managers et des collaborateurs, c'est l'efficacité des dispositifs d'apprentissage suivis avec une échelle qui va de « Cela n'a servi à rien » à « a eu un impact positif sur la performance ». Et nous sommes fiers de constater que 85% des collaborateurs corroborent le fait que ce que nous faisons sert à quelque chose, dans la mesure où cela impacte la performance et /ou modifie positivement le comportement du collaborateur.

Pour finir sur ce point, d'ici 2020 j'aimerais faire une tentative de calcul direct du ROI (« Strong Business Connection ») en m'appuyant sur les équipes de Charles Deming qui est l'expert anglais du modèle 70/20/10. Mais ma conviction, comme mentionné plus haut, c'est que cela ne se prête pas à tous les types de Formations, loin s'en faut.

Comment décidez-vous d'intégrer un nouvel outil ou une nouvelle approche pédagogique ?

Nous prenons notre décision en prenant en compte trois critères :

1. Le critère pédagogique (A quoi cela sert ?)
2. Le critère technique (Est-ce que cela fonctionne dans le contexte de l'entreprise ?, les conditions de sécurité sont-elles respectées, ...)
3. Et le critère financier. (Quel est le montage financier qui va de pair avec l'entrée ou pas du nouvel outil/méthode pédagogique ?)

Pour appuyer toute notre démarche, nous avons créé il y a 4 ans la « Learning object factory ». C'est un peu notre organisme de veille qui étudie, toutes les nouvelles solu-

tions et fait le tri dans cette effervescence totale. Car on reçoit une dizaines de nouvelles offres par jour !

Il faut avoir une prudence de rigueur à avoir, c'est-à-dire éviter une inflation de nouveaux objets de façon trop rapide, qui risqueraient de saturer les esprits et de tomber dans le même problème que nous avons avec les contenus, c'est-à-dire d'avoir une telle multiplicité de nouveaux objets qu'on aurait une forme d'overdose chez les apprenants.

La « Learning Objects factory » fait donc un travail de curation des nouveaux objets et prend la décision d'en rejeter certains et d'en rentrer d'autres dans notre « cuisine où ils vont rejoindre nos autres ingrédients ».

Si l'on décline les étapes de notre processus de production. Nous commençons par lancer l'architecture du Voyage. Nous regardons donc dans notre « cuisine » les ingrédients qui conviennent à notre projet. Mon équipe est là pour soutenir les concepteurs (les « Learning & development Managers ») et leur conseiller en fonction de leurs besoins et problématiques Business, les bons objets.

Ensuite, l'enjeu clé, c'est la qualité du service qui accompagne le déploiement du voyage. Mieux vaut un voyage moins calé techniquement, mais avec un service au niveau que le contraire.

Comment lancer un programme ? Comme embarquer les apprenants ? Comment le déployer à l'international ? Avec qui s'allier quand on est une équipe resserrée ? Avec quels fournisseurs et partenaires en soutien ?

On le voit bien. Ce que vous décrivez nécessite de faire bouger les profils et personnes composant les équipes « learning » ? Que fait-on ? On garde les mêmes en les faisant bouger ou on est obligé de changer le casting ?

Je dirais les deux. Je vais vous donner une illustration de ce que l'on fait depuis quatre ans.

Chez nous « l'Embarquement au numérique » des équipes L&D se fait en cinq temps:

- Premier temps, l'acculturation au digital ou « Digital awareness ». Nous donnons les définitions que nous plaçons derrière les mots pour nous assurer que nous avons un vocabulaire commun. Cela se déroule lors



d'une séance magistrale classique et la mise à disposition d'un glossaire.

- Deuxième temps: nous l'avons appelé « Time to blend ». Il s'agit là aussi d'une séance magistrale classique d'une journée en Présentiel ou en Distanciel autour de la façon dont on construit l'architecture d'un Voyage multimodal.
- Le Troisième temps est dédié au coaching. Quand une collègue se lance, la première fois, dans la conception du Voyage, Nous allons le coacher pendant une séance de deux heures (et plusieurs autres si nécessaire). Nous allons l'aider à détailler sa propre problématique Business et pédagogique. Nous allons lui montrer les différents objets disponibles dans la « cuisine » et on va lui donner le moyen de monter en puissance dans sa capacité à concevoir un programme.
- Le Quatrième temps est un module consacré à « l'Art de concevoir et d'animer des Communautés d'apprentissage ». On s'aperçoit qu'animer à distance de façon synchrone ou asynchrone une Communauté d'apprentissage n'a rien à voir avec une animation dans une salle de classe avec une population assise et « captive ».
- Enfin le Cinquième temps est intitulé « le temps de créer » ou « The time to create ». C'est un temps destiné non seulement à L&D, mais destiné aussi à ceux qui sont volontaires pour créer eux-mêmes leurs propres capsules interactives numériques.

Vous posez la question de savoir s'il faut ou pas du sang neuf dans les équipes. Je pense évidemment que cela peut aider quand vous avez des collègues qui arrivent de

l'extérieur et qui provoquent ce qu'on appelle chez nous un « Rapport d'étonnement ». Ce sont des collègues qui amènent de l'air frais et peuvent servir de « booster » vis-à-vis peut-être d'autres collègues.

Il y a aussi d'autres collègues qui de temps à autre vont vouloir rester arc-boutés sur des méthodes plus classiques.

Mais globalement, on a vu une « vraie mayonnaise » prendre, et on voit qu'on est en train de cueillir les fruits d'un travail de conduite du changement qui s'inscrit dans la durée. Ainsi, le risque avec le numérique, c'est de rester systématiquement à la surface, c'est-à-dire de ne pas entraîner de réelle transformation. « Changer n'est pas transformer Nous sommes jugés sur la durée et cela marche si vous avez une réelle vision et ambition pédagogique.

Enfin, nous nous permettons de signaler aux lecteurs que nous avons publié pendant plusieurs mois une série d'articles reprenant 10 leçons apprises liées à nos activités de numérisation de l'offre de formation.

Jean-Roch Houllier est Directeur Pédagogique et du Digital International du THALES Learning Hub, l'université du Groupe THALES.

Il est enseignant vacataire et directeur de thèse professionnelle pour HEC-Paris, BURGUNDY, SKEMA BS et les universités d'EVRY, UVSQ et NANTERRE. Il est également Directeur du Développement Académique du Project Management Institute des Etats-Unis en France (PMI-France), développant des partenariats avec des institutions académiques variées dans le domaine de la conduite de projet.

Nicolas ROLLAND
Head of Engie University

**FORMER TOUS LES
COLLABORATEURS
SINON RIEN.**

Entretien avec Nicolas Rolland, Head of Engie University, par Michel Barabel

MB- Quel est votre périmètre d'activité chez Engie ?

NR- Le groupe Engie est composé de 155 000 employés dont environ 30 000 Managers. L'offre de l'Université est à destination de ces managers répartis dans les 70 pays où nous sommes présents. L'université est composée d'un peu plus de 25 collaborateurs.

Quel regard portez-vous sur la loi « Avenir Professionnel » ?

Le poids de la France dans les effectifs du Groupe est conséquent. C'est pourquoi nous avons dû regarder de près ses conséquences sur notre activité sur le périmètre France.

J'ai un regard positif sur la philosophie de cette réforme. En effet, elle répond à l'un des grands enjeux auxquels la Formation doit faire face et que je pourrais formuler de la manière suivante : « Comment être en capacité de faire du collaborateur le propre acteur de son développement personnel ? ».

Qu'est-ce que cela implique pour une entreprise comme Engie ?

Cela nécessite de mettre en place une double approche :

1) Nous devons créer au sein de l'entreprise une culture du Learning, de l'apprentissage et de la Formation. Autrement dit, nous devons créer les conditions qui donnent envie aux gens d'apprendre et de se former.

2) Nous devons avoir une approche orientée vers le plus grand nombre de collaborateurs

En contrepartie, il faut que chaque collaborateur aujourd'hui développe par lui-même cette culture d'apprentissage et cet appétit pour la Formation.

Identifiez-vous d'autres enjeux ?

Il y en a deux autres. Premièrement, il faut être capable de multiplier les opportunités d'apprentissage pour les collaborateurs et les modalités d'apprentissage. L'un de nos enjeux est de travailler sur l'ingénierie pédagogique, de trouver les nouvelles façons de faire apprendre et de créer les conditions pour que les gens puissent apprendre, que ce soit en utilisant, bien entendu, le Digital, mais également en développant les formations sur le lieu de travail ou d'autres modalités. Nous devons aussi être en capacité de développer les compétences de nos collaborateurs à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit, sur n'importe quel support. Nous devons enfin revoir le contenu de nos formations pour accompagner la transformation des compétences.

Deuxièmement, nous devons passer du « push au pull ». Il ne s'agit plus de pousser des contenus avec une vision descendante et uniforme de la formation mais de donner envie et d'attirer les apprenants. Et pour cela, nous devons personnaliser la Formation. Les parcours doivent être individualisés.

On avait tendance, notamment en Formation à mettre en place des processus industrialisés avec un seul niveau d'entrée, un seul parcours et un seul niveau de sortie. En réalité, les différences des apprenants étaient niées. C'était le même programme quels que soient son niveau d'entrée, d'expertise ou d'ancienneté dans l'entreprise.

Aujourd'hui on doit être en capacité de bien connaître nos apprenants pour les pousser vers la formation, le module ou l'expertise qui sont les plus adaptés pour chacun d'entre eux.

Ainsi, la plupart du temps, lors de formations en présentiel, on commence par un questionnaire de positionnement pour mesurer le point d'entrée et à la fin de la formation on mesure le point de sortie. Ces quizz nous servent à faire de l'adaptive learning. En effet, en fonction des réponses données des questions adaptées ou des contenus vont être poussés.

Nous misons aussi beaucoup sur la conception de parcours individualisés avec des collaborateurs qui

sont guidés durant les différentes étapes en fonction de leurs résultats vers des contenus adaptés. Sur ces dispositifs d'apprentissage, on observe des taux d'engagement et de rétention assez élevés.

Enfin, en 2018, notre plateforme en ligne a été totalement relookée et sécurisée. Elle est conforme RGPD. Lors de cette refonte, nous avons mis en place un système de recommandation qui pousse du contenu par rapport à ce que l'apprenant a déjà consommé. Nous n'en sommes pas encore dans la logique algorithmique d'Amazon qui est : « je vous pousse non seulement par rapport à ce que vous avez consommé, mais aussi par rapport à ce qu'ont consommé les autres ». Nous n'avons pas encore mis en place la dimension sociale prédictive.

Néanmoins, depuis début 2018, la plateforme rencontre un vrai succès avec une forte attractivité et un taux de rétention élevé. Chaque visiteur s'y rend en moyenne plus de sept fois dans l'année.

L'autre sujet, c'est l'ancrage mémoriel et les logiques de mémorisation et d'intégration des connaissances et des compétences.

Justement, comment s'assurer de l'ancrage mémoriel d'une formation ?

Pour notre part, on capitalise sur l'usage du Digital avant, durant la Formation même en présentiel mais surtout en post-formation pour fixer les acquis.

Par exemple, pour nos programmes de Santé et Sécurité au Travail, nous avons des « post-programmes qui s'assurent que la mémorisation non seulement des gestes mais également des attitudes et des comportements que l'on doit avoir quotidiennement est bien ancrée chez l'apprenant.

On parle aussi beaucoup des formations de pair à pair

Les communautés de pratiques et d'apprentissage sont au centre de notre culture d'apprentissage. C'est pourquoi nous travaillons beaucoup sur leur

développement et leur accompagnement. Nous cherchons à créer des communautés, à fédérer des individus autour d'elles. Nous connectons également les communautés entre elles. Nous les accompagnons dans le partage des bonnes pratiques. En particulier, nous cherchons à faire du collaborateur un enseignant (un giver) c'est-à-dire quelqu'un qui est porteur soit d'une bonne pratique, soit d'un concept dont il fait profiter les autres. Sur ce sujet, nous privilégions le présentiel. Nous avons récemment créé le « People Lab ». Ce « laboratoire » permet de connecter les communautés internes et externes pour co-crée sur différentes problématiques sociétales et Business.

En revanche, nous ne travaillons pas encore à une structuration pédagogique de la connaissance portée par les collaborateurs. Ils n'en émettent pas beaucoup le souhait d'ailleurs, mais par contre certains collaborateurs émettent le souhait d'intervenir dans les Formations que l'on organise, et on utilise beaucoup les collaborateurs comme étant des Formateurs, mais très peu sur la logique digitale

On parle aussi beaucoup de chatbot conversationnel au service des apprenants. Vous intéressez-vous à ce sujet.

Oui. C'est une vraie intention de pouvoir avoir un « Learning concierge ou un Learning compagnon » qui pourraient accompagner un apprenant sous la forme d'un Chatbot. Je trouverais cela génial si on aboutissait.

Dans le cadre de notre programme managérial phare qui traite des questions de leadership et permet à chaque Manager de comprendre la transformation que l'on vit, de s'approprier la nouvelle stratégie du groupe et d'en déduire les postures de leader qu'il doit adopter, c'est de doter l'apprenant d'une application qui a pour vocation d'apporter au bon moment et par rapport à son parcours, des activités autour de compétences managériales telles que : « Comment faire un bon feedback, comment mener un entretien de fin d'année, etc. ».

Par contre, je ne suis toujours pas arrivé à avoir le Chatbot qui s'affiche au milieu d'une activité pédagogique en continu dans une application mais cela viendra !

Les formations en réalité virtuelle semblent se développer ? En avez-vous mis en place ?

Je crois au fort potentiel que cela représente. Nous avons mis en place plusieurs modules sur des sujets techniques liés au gaz. Par exemple, sur les casques permettant de manipuler des vannes et autres outils de commande. Cela permet de réaliser des actes techniques et d'appréhender leurs conséquences sur les installations dans des conditions très proches du réel. Nous avons des initiatives similaires pour les techniciens de maintenance des éoliennes.

En revanche, je n'ai pas encore trouvé d'application appropriée pour les sujets qui sont liés à la transformation du Management et du Leadership, mais je pense qu'on peut largement imaginer aujourd'hui ce que cela pourrait être.

Je trouve qu'on est aussi sur une logique de courbe d'apprentissage et sur une courbe de maturité des technologies qui font qu'aujourd'hui : d'une part, nous n'avons pas besoin que cela coûte nécessairement excessivement cher et d'autre part il n'y a aucun raison de passer toutes nos formations en 3D. Il y a d'autres modalités pour atteindre nos objectifs pédagogiques.

Tous vos collaborateurs sont-ils pilotes du développement de leurs compétences et montrent un appétit à l'égard de l'apprentissage ?

Non bien sûr. Nous identifions, comme toutes les entreprises, des collaborateurs très actifs, qui suivent au moins deux formations en présentiel, utilisent plus d'une dizaine de fois la plateforme et se forment seuls par ailleurs. On a vraiment des personnes dont l'appétit de Formation ne cesse de croître et probablement que le contexte dans lequel ils sont est aussi motivant.

Et d'autres n'ont pas un rapport évident à l'apprentissage. Ils ne connaissent pas les MOOC, ne s'intéressent pas du tout à ces sujets.

C'est pourquoi, dans le but de promouvoir la culture du Learning que nous souhaitons pour Engie, nous avons lancé en 2017 un « Campus Éphémère Itinérant ». En moyenne une fois tous les deux mois, on organise une trentaine de sessions de Formations qui réunissent sur un même lieu en règle générale entre 500 et 1 000 collaborateurs durant une semaine. On crée une sorte d'événement du Learning.

Nous le faisons dans des pays spécifiques. On l'a fait au Brésil, à Singapour, au Pérou, en Belgique et en France. Le prochain se tiendra à Dubaï. Le concept est d'apporter de la Formation présenteielle sur les lieux de travail et dans les pays pour sensibiliser, voire éduquer les collaborateurs sur les sujets de la Formation.

Je crois que nous devons créer les conditions pour que les gens apprennent. Créer les conditions, ce n'est pas uniquement mettre à disposition des Formations, c'est plutôt de se dire comment on est en capacité de donner l'appétit d'apprendre.

Quel regard portez-vous sur les LMS et leur adaptation à l'environnement actuel ?

NR- Je pense que les LMS sont fondamentaux. Une Entreprise doit avoir une colonne vertébrale pour administrer la formation et cette colonne c'est le LMS. Par contre, je constate que ces derniers n'ont pas encore fait leur révolution. Ils restent très processuels et focalisés sur l'administratif. Les LMS aujourd'hui ne ressemblent pas du tout à des plateformes de Digital Learning.

On fait donc coexister LMS et plateforme de digital learning. Et pour tout vous dire, je ne suis pas très optimiste sur la convergence de ces deux outils. Je pense plutôt que ce sont deux mondes qui vont continuer à coexister pendant un long moment, parce que les deux sont fondamentaux, mais qu'il y a trop de différence pour qu'une seule solution technologique puisse traiter des deux aspects.

A close-up portrait of Dominique PEPIN, a middle-aged man with short, graying hair, wearing round glasses, a blue suit jacket, a light blue checkered shirt, and a blue patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with green foliage.

**NOUS AVONS ENFIN
LES MOYENS DE
RENDRE L'ENTREPRISE
APPRENANTE.**

Dominique PEPIN

Directeur de la formation
Compagnie de Saint Gobain

Entretien avec Dominique Pépin, Directeur de la Formation, Compagnie de Saint-Gobain, par Michel Barabel

MB- Quel est votre périmètre d'activités ?

DP- Saint-Gobain aujourd'hui est présent dans 67 pays et comprend un peu moins de 180 000 salariés. Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous et avons pour ambition d'être un acteur incontournable du développement durable et de la qualité de la vie. Nous avons actuellement de très forts enjeux autour du « Learning » car nous devons accompagner la transformation du groupe qui souhaite accélérer sa transformation digitale (Usine 4.0, ...) et devenir une entreprise plus agile. En particulier, nous souhaitons mettre en place un modèle où nous laissons plus d'autonomie et de responsabilité aux collaborateurs. Il en résulte pour la formation, la nécessité de se réinventer, d'intégrer de nouveaux outils, d'aider au développement de nouvelles compétences et cela passe par le dépassement du concept de formation au profit du « Learning » - j'utilise ce mot anglais car je trouve difficilement d'équivalent en français - et des dispositifs d'apprentissage.

Cela fait longtemps que l'on parle de l'entreprise apprenante ! Peter Senge et Philippe Carré depuis plus d'une quinzaine d'années ?

C'est vrai mais je pense qu'aujourd'hui nous avons les moyens de la mettre en œuvre alors qu'il y a 15-20 ans il était difficile de passer du concept à la réalité.

Concrètement, quels objectifs visez-vous ?

Nous nous sommes fixés l'objectif que d'ici 5 ans tous les salariés du groupe, aient accès, au moins une fois dans l'année, à un programme de formation. Cela passe par la mise à disposition de moyens d'apprendre, quand les salariés le veulent, de la façon dont ils le souhaitent et de la manière la plus simple possible. Le digital change complètement la donne et ouvre de nombreux possibles. Mais, atten-

tion, ce n'est pas la fin du stage en salle. On a toujours besoin de cette modalité mais parmi d'autres.

La loi « Avenir » va dans ce sens.

Oui c'est vrai. Jusqu'à présent, la formation en France était trop marquée par l'encadrement réglementaire qui poussait une responsable de formation à d'abord penser obligations, subsides et à la façon de bénéficier de tel ou tel dispositif légal. Et on en oubliait la finalité première : le développement des compétences des individus et l'impact de la formation sur le business. L'époque n'est plus la même. L'entreprise apprenante devient un enjeu stratégique et la loi accompagne cette évolution.

On se rend compte qu'il y a des Directeurs de Formation qui étaient sécurisés par ce plan de formation annuel, ses points d'étape, la 24-83...

Oui. Ils assimilent la réforme à une perte de pouvoir, de contrôle et de process. Ils étaient à l'aise dans cette gestion administrative de la formation. Mais ils vont devoir changer.

Quelles conséquences cela-a-t-il pour la direction « Learning & Development » ?

Notre rôle change, nous ne pouvons pas nous limiter à simplement concevoir des programmes et les diffuser aux collaborateurs. Nous devons également jouer le rôle de catalyseur et de facilitateur de l'accès aux savoirs. Au-delà de la capacité à mettre à la disposition des salariés les moyens de se développer, il nous revient de faire prendre conscience aux salariés de la nécessité pour eux d'être acteurs de leur développement.

Ainsi, nous avons lancé depuis plusieurs années une « Learning Week » : une fois par an, nous avons une semaine dédiée au « Learning » et à la formation où, dans tous les pays nous développons des actions autour d'un thème pour promouvoir la formation et l'apprentissage. Cette semaine vise à faire prendre conscience aux salariés de l'importance de la mise à jour de leurs compétences, leur montrer qu'on peut

le faire facilement et que l'entreprise peut les aider à le faire.

Tout le monde y participe ?

Oui. C'est organisé au niveau mondial en s'appuyant sur les équipes locales, généralement au mois de juin. L'un des intérêts de ces actions est aussi de permettre aux responsables formation d'aller à la rencontre des salariés et de leur présenter les moyens dont ils disposent pour se former et accéder à la formation : apprendre à se connecter à une plateforme numérique, découvrir des programmes, trouver des informations sur certains sujets, mettre l'accent sur des thématiques particulières, etc...

Comment accompagnez-vous la filière formation dans cette transformation ?

La filière formation chez Saint-Gobain c'est plusieurs centaines de personnes au niveau mondial. La transformation de la filière formation est pour nous une priorité, qui se traduit tout d'abord par un chantier d'acquisition de nouvelles compétences :

- découvrir les possibilités données par le digital
- connaître les nouveaux outils et savoir les utiliser
- dessiner des parcours de formation s'appuyant sur des modalités variées et diverses. Nous abandonnons de plus en plus le stage classique « one shot » pour aller sur des parcours de formation qui permettent d'accompagner l'apprenant dans la mise en œuvre des compétences acquises dans son environnement professionnel.

En parallèle cela s'accompagne d'une évolution du rôle du responsable de formation, qui doit être plus proche du terrain, bien comprendre les enjeux et identifier rapidement les nouvelles compétences qui devront être développées. Enfin, tout cela n'est possible que si l'on dispose d'outils performants et de ressources pédagogiques de qualité pour mettre en œuvre de façon effective ces nouveaux parcours d'apprentissage.

Identifiez-vous une typologie d'apprenants chez Saint-Gobain avec des Apprenants très actifs et d'autres en posture plus passive voire en rejet ?

Je n'ai pas rencontré aujourd'hui des salariés en position de rejet complet de toute forme d'apprentissage. On les détectera peut-être avec la culture du « learning » qu'on veut mettre en place. En revanche, ce que j'appelle « les self learners », on les identifie assez facilement. Ils représentent, comme partout ailleurs, 5 à 10% des effectifs. Le digital leur a donné les moyens d'avoir accès à énormément de contenus : des MOOCs, des vidéos, des sessions en ligne... Et ils consomment des savoirs. Notre stratégie est de les laisser s'épanouir et de tirer le meilleur parti de ce qui leur est proposé. Notre action principale est en direction de ceux qui sont dans une posture plutôt passive. Nous cherchons à leur faire prendre conscience du potentiel et de l'intérêt de se former en mobilisant des actions de communication mais surtout en abandonnant la notion de stage au profit d'une logique de parcours. Aujourd'hui nous devons penser le rythme, les moyens de diffuser les contenus. Il faut donner différentes options à l'apprenant et lui permettre de choisir ce qui lui convient le mieux, ce qui est le plus adapté à son contexte de travail et à ses modes d'apprentissage, bref à devenir acteur de son développement.

Quelle est la place dans vos parcours de la réalité virtuelle ?

Nous utilisons la réalité virtuelle principalement pour nos formations techniques. Mais, nous avons aussi conçu un programme de « onboarding » immersif. La Réalité virtuelle sert à découvrir certains sites, à faire en sorte que tout le monde puisse visiter nos usines. C'est quand même moins coûteux que d'organiser de vraies visites et c'est très efficace et impactant. On a de très bons retours des apprenants.

Et sur les solutions IA ?

Non pas encore mais on y réfléchit. Le chantier que nous menons actuellement porte sur la curation au-



tomatique des contenus. Nous cherchons à lutter contre l'infobésité. Il s'agit d'apporter du contenu ciblé à un apprenant en fonction de son besoin tout en cherchant à ne pas le saturer. Nous allons lancer un test sur un pays avec un prestataire sur ce sujet.

La difficulté des sujets IA est d'arriver à chiffrer leur coût et leur réel impact positif sur les apprenants. A ce stade, nous sommes encore en phase d'expérimentation. Je pense qu'il va nous falloir quelques années, pour déployer quelque chose de pérenne et d'utile avec ces technologies. Là où nous avons avancé, c'est sur le mobile learning. Une partie importante de nos salariés n'ont pas de poste dédié. Nous devons donc leur apporter la formation sur le terrain sur leur smartphone ou tablette. C'est logique avec la règle du 70/20/10. 70% des apprentissages se font sur le lieu de travail. Par ailleurs, pour les 20% d'apprentissages via des interactions sociales, nous utilisons nos réseaux sociaux d'entreprise ou des dis-

positifs similaires qui sont maintenant intégrés dans notre plateforme ou dans d'autres applications.

[Travaillez-vous avec des Start-up du domaine du Learning ?](#)

J'adore travailler avec des start-up. Elles nous permettent de voir les choses différemment. Elles sont porteuses de solutions inédites. Rien qu'en travaillant avec elles, nous découvrons d'autres façons de travailler et des approches agiles et souples. Nous avons d'ailleurs fait partie des lauréats du prix « Prix du DRH et de la Start-up ».

[Avec qui travaillez-vous ?](#)

Nous travaillons par exemple avec MooveOne, une plateforme de coaching digitale qui propose de démocratiser le coaching et de le rendre accessible au plus grand nombre avec un coût nettement infé-

rieur au coaching classique. Nous avons démarré avec eux il y a un an et les retours sont très positifs

Calculez-vous le ROI de vos formations ?

Effectivement on se doit de mesurer l'impact de l'investissement formation même si je n'adhère pas au terme ROI car les retombées d'un programme sont souvent indirectes comme par exemple le fait que des individus restent en contact et s'entraident après une formation. Néanmoins nous mesurons, assez classiquement en deux temps l'impact d'une formation :

- via une évaluation à chaud systématique qui nous permet d'apprécier la satisfaction des apprenants mais également de recueillir différents indicateurs,
- Via une appréciation à froid à trois ou quatre mois avec le manager qui nous indique la façon dont la formation a transformé positivement ou pas son collaborateur

Entre nous, il est beaucoup plus simple d'évaluer une formation sur une compétence bien précise car on va pouvoir observer une progression entre l'état initial et l'état final. En revanche, quand nous sommes sur des parcours d'accompagnement de carrière ou de passage de postes au sein de l'Université de Saint-Gobain, l'appréciation de l'efficacité de la formation va passer par des critères plus qualitatifs : est-ce que le collaborateur se sent plus membre de Saint-Gobain après son parcours, est-ce qu'il a développé son réseau ? Fonctionne-t-il mieux dans l'entreprise ? Partage-t-il plus ses compétences,...

Comment organisez-vous ce fameux partage pair à pair ?

Au niveau du partage des connaissances, cela va se faire de façon assez formalisée dans le cadre de Parcours de Formation où les gens vont travailler ensemble. Nous avons des ateliers d'échanges de bonnes pratiques qui deviennent des communautés. Chez Saint-Gobain, il y a une très forte diversité des marchés et des métiers. C'est un avantage considérable qui débouche sur des échanges extrêmement

riches et forts. Nous créons bien entendu également ces communautés en ligne en utilisant notre réseau social interne MySaint-Gobain. La constitution d'un réseau interne a toujours été très forte chez Saint-Gobain, et je pense que c'est un vecteur important de partage de connaissances. Très souvent, ils n'ont pas besoin de nous, ils se connaissent.

Que pensez-vous de la fameuse Formation traditionnelle en salle, est-ce qu'on y fera les mêmes choses qu'avant ?

Non. Je pense que l'acquisition des connaissances se fait beaucoup en amont ou en parallèle. On vient plus en salle pour discuter ou synthétiser ce qu'on a déjà appris avant. Aujourd'hui, la salle est devenue un lieu où on va échanger, partager, co-construire.

Pour finir, est-ce que vous vous attendez à de grands changements à trois – cinq ans ?

Pour l'instant, ma vision reste encore très traditionnelle. Nous utilisons certes de nouveaux outils mais ce n'est pas systématique. Je n'ai pas encore vu dans les entreprises une organisation de la formation qui soit construite à partir des employés. Je souhaite insister une nouvelle fois sur ce point : notre enjeu est le développement du « Learning », de « l'apprentissage permanent ». Aujourd'hui, nous avons les éléments, les pièces, les briques, les outils digitaux mais il y a encore énormément de choses à élaborer pour mettre en musique tous ces éléments et écrire une partition audible. Car pour construire l'entreprise apprenante, il faut commencer par faire notre propre transformation !

Professeur Associé au CIFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2, Dominique Pépin a rejoint Saint-Gobain en 2001, après une carrière dans le groupe AGF (aujourd'hui Allianz) dont il avait intégré la direction internationale en 1982. Il a développé une carrière à l'international - postes opérationnels au Brésil (1985-1990), au Portugal (1990-1992) et en Tunisie (1993-1995) -, avant d'être nommé en 1995, directeur de la gestion des cadres du groupe, puis DRH du pôle Assurances de Personnes. Dominique Pépin est diplômé de l'ESCP et docteur ès sciences de gestion.

MAGRH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH



RUBRIQUE A BRAC



**LA CULTURE, C'EST
COMME LA
CONFITURE...**



**DÉVELOPPER ET
METTRE EN
OEUVRE LES
COMPETENCES**

S'il ne devait y avoir qu'un seul livre sur les compétences ce devrait être celui là.

Précis, clair, bien renseigné, riche de nombreuses réflexions puisées tout au long d'une vie professionnelle de praticien, d'une solide formation philosophique et d'une culture encyclopédique font de cet ouvrage la référence sur le sujet des compétences et le manuel idéal pour former et accompagner ceux qui dans leur projet d'entreprise ou de formation se doivent de traiter des problématiques de compétences.

Voilà près de 50 ans que Guy Le Boterf conseille et accompagne, en France et à l'international, des entreprises, des organisations, des organismes de formation et des universités pour les aider à traiter leurs problèmes et projets de compétences et de professionnalisation. Sa pratique est fondée sur sa conception dynamique et incarnée de la compétence qui est inséparable du professionnel qui l'exerce. On ne manage pas des compétences mais des personnes plus ou moins compétentes.

Après avoir constaté que la demande croissante des clients, des patients, des usagers et des employeurs de pouvoir compter sur les professionnels compétents, Guy Le Boterf met en évidence qu'il ne suffit pas de posséder une liste de savoirs, de savoir-faire, de savoir être et de les mobiliser pour être un professionnel compétent. Encore faut-il qu'il agisse de façon pertinente pour traiter une situation, que celle-ci soit simple ou complexe, stable ou évolutive, habituelle ou inédite.

En mettant l'accent sur cette façon d'agir, Guy Le Boterf réintroduit le point aveugle des approches par compétences à savoir le travail. Être compétent, c'est aussi savoir travailler dans des situations et des contextes particuliers. En établissant des listes de compétences plus ou moins interminables, les chantiers consa-

crés aux compétences dans les entreprises, les organisations et les organismes de formation risquent de ne pas répondre aux demandes de professionnalisme.

Grâce à cet ouvrage il devient clair que des problèmes que l'on croit différents comme ceux des paysans pauvres des pays d'Amérique centrale, des étudiants et professeurs d'universités, des chercheurs d'un centre de recherche, du personnel soignant d'équipes chirurgicales, de professionnels de l'aéronautique... trouvent un dénominateur commun avec la conception et le modèle exposés tout au long de ce livre. Créateur et éditeur dès avant 2000 du modèle du « savoir agir en situation en mobilisant une combinaison appropriée de ressources » Le Boterf l'expose avec force détails comme un processus dialectique entre un acteur avec ses qualités propres, une situation qui exige une performance et des ressources qui la rendent possible. Souvent plagié par des auteurs peu scrupuleux ce modèle apparaît dans cet ouvrage dans toute sa clarté et efficacité. Force est alors de constater qu'avec rigueur et méthode l'approche par compétence peut être une aide considérable pour la valorisation des personnes et le succès de leurs organisations.

Au-delà de toutes ses qualités ce livre nous persuade que l'humain par qui seul la compétence existe est bien la richesse sans laquelle aucune organisation ne saurait prospérer.

Michel Authier

Michel Authier est un mathématicien, philosophe, sociologue français. Il a été le président puis le directeur scientifique de la société Trivium qu'il a cofondée en 1992 avec Michel Serres et Pierre Lévy. Cette société a développé et commercialisé le logiciel de gestion du capital humain « See-K ».

Guy Le Boterf

LIVRES UTILS Ressources humaines

DÉVELOPPER ET METTRE EN ŒUVRE LA COMPÉTENCE

Comment investir dans le professionnalisme
et les compétences



The image features three black silhouettes of people in business suits, standing against a vibrant blue background. The background is filled with various white icons and logos, including a Pinterest 'P', a key, a briefcase, a YouTube logo, an envelope, a person with a plus sign, and a play button. The silhouettes are positioned in the foreground, with their bodies partially overlapping the text. The text is written in a bold, white, sans-serif font, centered across the middle of the image.

**DÉVELOPPEZ
L'ENGAGEMENT DE
VOS
COLLABORATEURS**

Votre approche met en avant une vision très systémique de l'engagement...

En effet, l'engagement ne peut s'entendre qu'à l'intérieur d'un système donné. Tout dans une organisation est en résonance et fait écho : la stratégie de la direction, les pratiques managériales, les systèmes de coopération, les politiques de ressources humaines ou encore la réalité de la qualité de vie au travail. Ces éléments se répondent les uns aux autres. L'entreprise peut mettre en place des processus favorisant la collaboration et l'autonomie, si la posture des managers n'est pas cohérente ou l'équité professionnelle laissée de côté, le niveau d'engagement s'en trouvera affecté.

Les approches pour renforcer l'engagement doivent donc être globales pour ne pas être contre-productives.

Dans votre ouvrage, l'engagement n'est pas un phénomène binaire. Chacun peut être engagé à des degrés divers et sous des formes variées. Mais vers qui ou quoi s'engage-t-on prioritairement ?

Nous définissons l'engagement comme un petit supplément d'âme, une façon de s'impliquer de tout son être dans ce que l'on fait. Je peux bien sûr être professionnellement engagé autour de thématiques très variées. Nous avons retenu dans « Développez l'engagement de vos collaborateurs » quatre formes d'engagement, particulièrement répandues :

- L'engagement par rapport à mon organisation, ma marque, mon entreprise, mon groupe. C'est également l'idée de l'alignement par rapport à la stratégie proposée par la direction, la fierté d'appartenance que je peux avoir de travailler pour cette marque.
- L'engagement par rapport à mes collègues de travail, que je vois chaque jour et avec lesquels j'ai créé des liens. C'est la relation sociale, la proximité relationnelle, la solidarité aussi.

- L'engagement par rapport à mon manager direct, au lien de confiance, d'estime, que nous avons créés.
- L'engagement pour le travail bien fait parce que quoi qu'il arrive, c'est une valeur pour moi.

Je ne suis pas forcément engagé au travers de toutes ces formes, mais elles constituent quatre orientations possibles de mon énergie et du lien que je veux ou peux avoir avec mon employeur. Et bien sûr, les leviers d'actions pour développer davantage d'engagement ne sont pas les mêmes pour tous les axes. Certains, comme le rapport la valeur travail sont en effet plus ancrés, plus intimes, que d'autres.

Votre page d'introduction s'appelle « Réinventer l'engagement ». Pensez-vous que le concept demande à être repensé ?

L'idée d'engagement doit forcément être remise au goût du jour et s'adapter aux nouvelles organisations du travail. Les attentes des collaborateurs par rapport à leur entreprise ou à leur management sont différentes aujourd'hui. Les recherches sur l'engagement montrent qu'il y a dix ans, pour s'impliquer aux côtés d'un leader, les collaborateurs attendaient de lui qu'il soit courageux, qu'il sache inspirer au travers d'une vision ou encore enclin à prendre des risques et ayant le goût du challenge. Le Professeur Finkelstein qui étudie les facteurs d'exemplarité managériale parle aujourd'hui davantage d'éléments comme la ponctualité, la réactivité, l'esprit d'équipe, la capacité à fédérer un collectif, mais également la politesse et la sensibilité aux autres. Les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail ont un rapport différent au temps et à l'espace consacrés à leurs activités professionnelles. Les critères d'engagement doivent donc entre autre s'adapter à cette nouvelle donne.

Et enfin, l'arrivée de l'intelligence artificielle va révolutionner le rapport humain au travail et donner notamment un poids très différent à l'engagement, qui sera probablement un facteur différenciant, de par son aspect très émotionnel et non toujours ration-

nel. Le robot, s'il pourra gérer une émotion, ne pourra jamais la ressentir et cette intelligente consciente de son émotion, de ce que l'on donne en plus dans son investissement professionnel, restera un apaisement humain.

Vous évoquez le rôle clé du manager de proximité dans la dynamique d'engagement. N'est-ce pas un peu lourd sur ses épaules ?

La posture du manager dit de proximité, de première ligne est en effet éminemment complexe. Au contact direct des équipes, il ou elle a un rôle dans l'engagement au quotidien de ses collaborateurs. Et pourtant, ce manager est souvent loin des décisions stratégiques et organisationnelles, qui ont, on le sait, un impact fort sur le désengagement. Les nouvelles organisations du travail tendent vers une évolution de cette posture managériale. Le leadership

aujourd'hui pour passer d'une posture de guide à une posture de soin, de « care » comme disent les anglo-saxons. Néanmoins, les managers sont évidemment vite rattrapés par leur réalité, par leur routine organisationnelle qui se situe très loin d'une préoccupation de lien, pour s'ancrer exclusivement dans une optique de vitesse et de performance financière à court terme. Car c'est ce qui leur est demandé. La responsabilité de l'engagement ne peut donc en aucun cas reposer sur leurs épaules exclusivement. C'est la raison pour laquelle former les managers de proximité au développement de l'engagement de leurs collaborateurs a peu de sens. Pire, cela fait reposer sur leurs épaules un sentiment de culpabilité et nie le caractère systémique du sentiment d'engagement et la notion d'exemplarité à tous les étages.

Emmanuelle JOSEPH-DAILLY
Didier NOYÉ

Collection
BASIC

_ Développez l'engagement de vos collaborateurs

Permettre à chacun de (re)trouver son élan



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

EYROLLES

Ceci étant dit, le manager a évidemment un rôle à jouer dans l'engagement de ses équipes. Sa constance, sa stabilité émotionnelle sont clés pour générer de l'engagement. L'injonction paradoxale, si répandue, est délétère à l'implication. Par ailleurs, la proximité de fonctionnement, le soutien aux projets, la relation intuitu-personae et les échanges individuels réguliers sont des points d'appui forts d'une interaction de qualité. Le rôle managérial se situe alors au cœur du développement professionnel des collaborateurs, de leur employabilité et du sentiment de bien-être apporté par les signes de reconnaissance reçus.

Si le rôle du manager a ses limites, quels sont alors les autres leviers actionnables pour développer l'engagement ?

Il n'existe pas de baguette magique, on l'aura compris. L'engagement est une dynamique, un mouvement. Mais les pratiques organisationnelles peuvent être engageantes.

L'entreprise peut, par les valeurs qu'elle véhicule, générer une fierté d'appartenance. Les salariés sont de plus en plus soucieux du sens et des valeurs portés par leur organisation. Par là-même, ils portent par exemple un intérêt croissant à la façon dont leur entreprise exerce sa responsabilité sociale et écologique. Incarnée à tous les niveaux de l'entreprise, la RSE peut constituer un puissant levier d'engagement.

A l'inverse, le reflet social, l'image délétère renvoyée à l'extérieur par une entreprise, peut désengager ses collaborateurs. De nombreuses industries et secteurs d'activité ont récemment été confrontés à des scandales publics menant à de lourdes crises de l'engagement en interne. C'est alors le sens qui se perd en même temps que la reconnaissance sociale. Et ce sens est de plus en plus recherché par les nouvelles générations qui rejoignent le marché du travail.

Autre levier fort qui mène à de l'implication : la souplesse dans les modalités de réalisation du travail, l'autonomie donnée dans la prise de décision et la confiance accordée aux salariés dans la réalisation de leurs objectifs. Evaluer les résultats obtenus et les compétences mises en œuvre dans cette obtention, et non plus le temps de présence physique au bureau, constitue un levier de taille.

Et évidemment les politiques de rémunération, à l'instar de l'association au capital, mais aussi de fidélisation des talents ou de gestion de carrière ont un rôle central dans l'engagement des équipes. Les Directions des Ressources Humaines sont de véritables alliés dans le développement de l'engagement. Elles ont un rôle dans le sentiment de justice organisationnelle et sont l'un des garants de l'équité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'entreprise. Enfin, le principe d'engagement est intimement lié aux équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle. La notion d'implication ne peut en effet s'entendre qu'en considération des souhaits d'équilibres et des charges mentales qui incombent aux salarié(e)s.

Votre approche autour du plaisir au travail casse littéralement l'étymologie du mot travail dont l'origine vient du latin tripalium, un instrument de torture à trois pieux...

Donc oui, l'idée était d'enterrer cette étymologie pour que le plaisir au travail devienne un moteur assumé. Trop rares sont les candidats qui affirment aujourd'hui en entretien d'embauche que leur motivation première est de prendre du plaisir. Et pour cause ! Il est socialement plus valorisant d'énoncer des moteurs cartésiens et surtout tournés vers l'autre, plutôt que des motivations épicuriennes ou supposément tournées vers soi. Le plaisir a encore un goût quasi-coupable. Pourtant, toutes les recherches mènent à penser que le plaisir est une composante fondamentale de l'engagement. Les mammifères fonctionnent tous avec deux systèmes cérébraux appelés circuit de la récompense et de la menace. Or, le principal neurotransmetteur du circuit de la récompense est la dopamine, qui est l'hormone de la motivation et du désir. Cette dopamine fournit une véritable énergie de réalisation, un surplus de motivation. Par extension, cette énergie améliore à la fois l'engagement et la performance. Dans la sensation de plaisir, la dopamine est renforcée par l'ocytocine, la sérotonine ou encore l'œstrogène, qui, en libérant des opioïdes dans notre cerveau, génèrent des émotions positives.

A group of people in a zodiac boat are approaching a large, white iceberg in a body of water. The iceberg is the central focus, with a group of people in red and pink jackets in a zodiac boat in the foreground. The background shows a vast, flat landscape with patches of snow and water.

VOYAGE D'UN DRH AU CANADA...

Interview Emmanuel Lavergne, auteur de : 5 étapes pour transformer... ou voyage d'un DRH au CANADA....

André PERRET : Emmanuel, tu étais DRH dans des grandes organisations, tu les as quittées pour partir trois mois au Canada à 53 ans. Pourquoi ?

Des amis me disaient que je faisais ma crise de la cinquantaine un peu tard... Et c'est vrai que je n'étais jamais allé au Canada, même si je suivais d'assez près certains travaux.

J'ai eu la chance de participer activement à de grandes transformations, dans la banque, en startup, chez Framatome ou chez Naval Group lors de la transformation réussie de cette industrie d'Etat en jeune entreprise dotée de 400 ans d'histoire. La réussite d'une transformation tient à de nombreux paramètres, les mettre en cohérence est un enjeu majeur, c'est pourquoi j'ai souhaité voir d'autres modèles de transformations authentiques.

Pourquoi le Canada ?

Il y a les raisons et il y a le cœur. Le cœur, c'est parce que cela me démangeait depuis longtemps de partir sur les lointaines traces de ceux qui ont découvert, et co-construit ce pays. Je suis amoureux de l'histoire de France : savez-vous qu'en 1750, la France contrôlait plus du quart du continent nord-américain, bien plus que les anglais et les espagnols. Et pas seulement au Québec donc...

Quant aux raisons elles sont simples, les Canadiens cultivent une synthèse unique entre les technologies (il y a près de 2 500 startups à Toronto, Montréal est une des capitales mondiales de l'Intelligence Artificielle), le business, poussé comme dans tout pays anglo-saxon et enfin l'humain qu'ils valorisent comme des latins. Cela se traduit dans les indicateurs : Le Canada est le premier pays au monde pour la facilité à entreprendre (World Bank 2017), le deuxième pour la qualité de vie (US News, Wharton 2017), le 1er pour la Qualité des Services Publics (InCise 2017) et le 2ème pour le nombre d'entreprises certifiées B-Corp. Ça vaut la peine de voir le pourquoi, et de s'inspirer de certaines pratiques !

Avant de nous dire le pourquoi, comment as-tu vécu ce voyage ?

Comme une aventure exceptionnelle, unique, un moment de grande intensité. Je voulais voir les organisations de l'intérieur et je n'ai pas été déçu : j'ai eu la chance de rencontrer près de 40 organisations, d'interviewer plus de 80 leaders, de côtoyer des centaines de personnes en Ontario et au Québec.

Comment as-tu fait pour ouvrir tant de portes ?

D'abord certaines sont restées fermées, mais je ne désespère pas de les rencontrer un jour. Ensuite, j'avais pour moi une confiance forte un but d'étude précis. Ensuite je crois que je me suis un peu glissé dans une peau d'Anglo saxon, faire jouer les réseaux, de profiter des opportunités, rebondir toujours, jouer la réciprocité. Cela dit, ce serait sans doute beaucoup plus difficile à faire en France, les dirigeants sont souvent moins accessibles.

Une anecdote ?

L'une de mes premières rencontres, en août 2017, a été à Toronto avec Roland Lescure. Roland Lescure, qui préside la Commission économique de l'Assemblée Nationale, venait alors d'être élu député des Français d'Amérique du Nord. Il faisait alors le tour des entrepreneurs français au Canada pour recueillir leurs attentes.

Ce n'est pas tant Roland qui m'a impressionné, même si c'est quelqu'un de très agréable et de haut niveau, mais plutôt le nombre d'entrepreneurs de 60, 70 ans présents, tous positifs, vantant les facilités pour entreprendre au Canada et ayant chacun plusieurs projets de création d'entreprises en cours. Je me souviens en particulier de Jacques, dont le visage était marqué par une attaque cardiaque, qui partait quelques jours plus tard en Corée du Sud, pour monter un partenariat sur un produit plasma qu'il voulait vendre sur toute l'Amérique du Nord : et ce n'était que l'un de ses quatre ou cinq projets en cours !

Alors que certains dirigeants d'entreprises françaises espèrent faire partir les cadres dès 55 ans, et que beaucoup de ceux-ci commencent à lever le pied bien plus tôt, cet exemple m'a profondément touché.

C'est en effet le retour à l'esprit d'entreprise, qui est bien d'entreprendre et non de gérer, de se focaliser sur les opportunités et non seulement sur les coûts.

Et plus généralement, qu'as-tu vu que tu aimerais nous faire partager ?

Une vision aussi holistique que possible de transformations personnelles et organisationnelles qui fait grandir les deux. Mon livre est une cueillette de plusieurs dizaines de pratiques inspirantes, tant dans des startups, que des grandes organisations comme les Banques (Toronto est la 6ème place financière mondiale et Montréal la 13ème alors que Paris est 24ème), des grandes entreprises industrielles ou des organisations publiques. J'ai essayé de rassembler ces pépites dans un parcours en cinq étapes. Celui-ci conduit à l'entrepreneuriat (5ème étape). Tout commence par la confiance en nous-même et en nos talents. C'est un travail long et il est important de le commencer tôt. La plupart des entreprises canadiennes facilitent ce travail de développement personnel. C'est important car souvent on méconnaît ses propres talents tellement on y est habitué. C'est la première étape. Cette confiance en soi est nécessaire pour s'ouvrir aux autres, à l'inclusion à laquelle elle conduit qui est la deuxième étape. Le Canada est d'une ouverture exceptionnelle, les processus y sont réellement collaboratifs. C'est ce travail d'équipe, cet « esprit de corps » comme l'appellent nos amis Québécois, qui permet ensuite de se mettre véritablement au service des clients et des collectivités dans une démarche de RSE authentique. C'est la troisième étape : j'ai rencontré récemment un dirigeant d'une grande entreprise qui est Directeur des Ressources Humaines et des Ventas. Quel bel exemple de la symétrie des attentions, un client satisfait parce que les salariés le sont profondément.

Tout ce mouvement n'est possible que par un leadership facilitateur, qui n'est pas décisionnaire, ni statutaire (les organigrammes sont bien plus plats qu'en Europe), mais coach. D'où par exemple cette belle formule chez Postes Canada qui a remplacé les ranking annuels par des entretiens bimensuels : « Patience pour les résultats, impatience pour les progrès ». De la confiance en soi, en les autres, au service des clients, avec un soutien managérial, il ne reste alors qu'à entreprendre, et c'est ce que je mets en avant, tous les

salariés deviennent des leaders, disposent d'autonomie et de capacités à prendre l'initiative et entreprendre. On l'oublie trop le principe de l'entreprise c'est juste entreprendre pour apporter quelque chose qui n'existe pas encore aussi bien....

Et si j'entreprends, j'aurai appris et je serai fier d'avoir osé. Le processus d'évaluation de Royal Bank of Canada par exemple valorise les échecs formateurs. J'ai été marqué dans ma vie professionnelle par des ingénieurs et des ouvriers fiers de ce qu'ils faisaient, fiers de ce à quoi ils contribuaient. Je crois encore plus après mes séjours au Canada que la fierté sera demain le moteur de l'engagement et de la performance collective.


Du coup, toi aussi tu es devenu entrepreneur ?

Déjà entreprendre d'écrire un livre, c'est osé ! Je suis fier d'avoir réussi ce livre, et des critiques positives reçues, y compris par mes amis Canadiens. Et puis une fois celui-ci écrit, oui j'ai lancé mon activité de Conseil en transformation. Le principe c'est la performance par l'état d'esprit des équipes et des leaders. Cela ne vous étonnera pas, j'initie les transformations par des voyages d'études inspirants au Canada. Hors de sa culture, chacun se révèle davantage. Ensuite, pour réaliser les transformations, j'accompagne des parcours d'intrapreneurs avec un panel de dirigeants et experts franco-canadiens de haut niveau. Enfin, vous savez ce qu'on dit de beaucoup d'organisations « ever changing, never transforming » : alors pour ancrer durablement les changements l'intelligence collective, et le coaching, organisationnel, exécutif ou collectif apportent les compléments indispensables.

Et si tu as un conseil à donner aux lecteurs, ce serait lequel ?

J'ai rencontré trois types de lecteurs : pour le manager qui veut s'inspirer, les multiples exemples du livre sont une source, pour l'étudiant qui veut y aller, il y a un chapitre sur ce que les Canadiens apprécient le plus chez les Français. Pour celui qui veut suivre le voyage pour lui-même, il suffit de suivre les exercices disposés à la suite de chacune des cinq étapes !

<https://www.amazon.fr/Cinq-%C3%A9tapes-pour-transformer-dentreprises/dp/1980736030/>

A person with a backpack is skateboarding on a concrete floor in a large, abandoned industrial building. The building has a high ceiling with exposed steel beams and a corrugated metal roof. Light streams in from windows on the left, creating a dramatic, high-contrast scene. The person is seen from behind, moving away from the camera down a long, narrow concrete path.

**A
TRAVERS
LE
MONDE
D'APRES**

Hubert Landier, vous avez publié des essais et des manuels sur les relations sociales dans l'entreprise, et maintenant, voilà que vous vous lancez dans un roman d'anticipation. Pourquoi ce changement de thème et de genre littéraire ?

Hubert Landier : Mon métier m'a toujours conduit à être attentif aux suites possibles des changements en cours sur le plan économique et social. Il y a toujours eu une dimension prospective dans mes réflexions. Il était donc logique que j'en vienne à m'intéresser, au-delà des changements à court terme et localisés, aux changements à long terme et présentant un caractère plus global.

Je me suis donc placé dans l'hypothèse où le caractère non soutenable de notre mode de développement industriel déboucherait sur une mutation, sur une rupture. Cette rupture, je ne sais pas si elle sera brutale ou si elle résultera d'un lent processus de dégradation, que continueront à accompagner des réactions d'évitement. Probablement y aura-t-il une évolution lente suivie d'un événement inopiné qui précipitera la catastrophe. Cette catastrophe sera globale. Ce sera la fin d'un monde, du monde auquel nous sommes habitués et qui nous semble aller de soi. C'est dans cette perspective que je me suis placé.

Il me fallait donc me projeter dans ce que j'ai appelé « le monde d'après » afin d'essayer de comprendre à quoi il pourrait ressembler et à quels problèmes l'humanité, ou ce qui en restera, serait confrontée. Mon livre se présente ainsi comme une exploration.

Et qu'est-ce que vous y avez trouvé ?

Mon explorateur, accompagné par son chien, Phoebus, a rencontré au cours de ses pérégrinations des modèles de sociétés très différents les uns des autres, de celui que l'on pourrait considérer comme le pire, selon nos critères de jugements, à celui qui pourrait paraître le meilleur. Par exemple, un village de bergers peuls, une communauté islamique, une « entreprise libérée » évoquant plutôt un fonctionnement esclavagiste, quelques collectivités locales qui ont pu maintenir, ou restaurer, un minimum d'ordre, une communauté religieuse, une secte d'allumés, une académie de scientifiques qui prétendent chercher à res-

taurer l'ordre ancien. Sans compter, bien entendu, la foule des paumés et des pilleurs.

Ce qui est frappant, c'est la diversité des parcours personnels, depuis le président de cette très grande entreprise devenu un clochard et que l'on retrouve paumé dans les sous-sols de la Défense jusqu'à cet organiste qui vit avec ses partitions, seul avec sa musique, dans une église de campagne. On découvre ainsi que les Peuls, par exemple, sont beaucoup mieux préparés au mode de vie qui nous attend que les citadins de nos pays supposés « développés » mais qui ne savent pas allumer un feu après qu'ils ont grillé leur dernière allumette. Certains se sont adaptés, d'autres non. Certains même sont très contents, comme ces punks, qui ont réquisitionné le supermarché du coin et qui n'ont plus à perdre leur temps au travail.

On serait donc passé d'un certain ordre économique, social et politique à un autre ?

Non. Ce qui résulte de la grande catastrophe n'est pas encore stabilisé, au moins dans les années qui suivent. Ce n'est pas le passage d'une civilisation à une autre. Ce qui advient doit tenir compte du passé. L'un des membres d'une communauté qui fait un peu penser à nos « fablabs » et qui met au point un procédé de production d'électricité fondé sur la fermentation explique que le livre le plus important à ses yeux est L'Encyclopédie de Diderot et D'Alembert parce que l'on y trouve décrites des techniques pré-industrielles sur lesquelles il sera nécessaire de s'appuyer pour développer un nouvel artisanat, qui d'ailleurs devra tenir compte des progrès du savoir scientifique.

Le problème des communautés qui ont le mieux réussi est de s'affranchir de leur dépendance par rapport au passé : comment tisser des vêtements et fabriquer les outils nécessaires, par exemple ? Cela ne va pas de soi. De même, sur quelles bases élever les enfants ? Ce que, dans le monde d'avant, on apprenait à l'école ne convient absolument plus au changement de contexte. Mais faut-il pour autant abandonner toute référence à la culture d'avant ? Les gens se posent des tas de questions, et ceci d'autant plus que l'on manque d'informations sur ce qui se passe à cent kilomètres de là et sur l'origine même du désastre. L'explorateur

va ainsi participer à de nombreux débats existentiels, et même philosophiques, voire spirituels.

Vous pensez donc que notre mode de vie, voire notre civilisation, sont condamnés ?

Je ne serai pas le premier à l'affirmer. Notre mode de développement n'est pas soutenable. Ce n'est pas un scoop. Et les engagements pris par les gouvernements à l'occasion de la COP21 ne sont pas respectés, et d'ailleurs ils ne peuvent pas l'être. Les efforts pour réduire les dégagements de CO2 sont marginaux. On continue à parler croissance, pouvoir d'achat, chômage, comme si de rien n'était. Le monde continue sur la lancée. Ceci dit, on va dans le mur, on le sait, mais personne ne se sent responsable et personne n'y peut grand chose. Nous assistons à un suicide collectif. La vraie question, c'est de savoir quand se produira la rupture et comment ça se passera.

Mais ne croyez pas que je sois particulièrement pessimiste. Mon explorateur a pu constater que, dans le monde d'après, certains s'en sortent très bien. Il n'y a plus la télé, mais tous les soirs, sur la place de la mairie, les gens se rendent à des animations auxquelles toute la ville participe. On y a gagné en termes de convivialité. Certains même ne se sont pas aperçus du changement : ils vivaient déjà plus ou moins en autarcie. La capitale, en revanche, est devenue un désert où il est dangereux de s'aventurer. Les cartes auront été rebattues et les valeurs de référence chamboulées.

Comment vous est venue cette vision de l'avenir ?

Tout ce qui concerne les causes et les effets du réchauffement climatique est aujourd'hui parfaitement documenté, de même que la baisse de la biodiversité, la surexploitation des océans, la déforestation, le problème des déchets, et j'en passe. Je n'allais pas redire ce qui a déjà été dit. Mais je voudrais signaler tout de même certains auteurs comme Jared Diamond, Clive Hamilton, Paul Jorion, Elisabeth Kolbert, Naomi Klein, Peter Sloterdijk Jean-Pierre Dupuy, Bruno Latour ou James Lovelock. J'ai seulement cherché à imaginer comment ça allait finir en laissant l'option ouverte sur plusieurs futurs possibles.

Au passage, j'ai essayé de comprendre pourquoi le suicide collectif était quasiment inévitable. Chacun d'entre nous a personnellement intérêt à continuer à vivre comme il souhaite vivre, sachant que des efforts de sa part n'auraient qu'une influence insignifiante sur les résultats. Historiquement, les grandes catastrophes ont toujours été précédées par un appétit de jouissance immédiate, pendant qu'il en était encore temps. Les gouvernements, de leur côté, sont centrés sur le court terme, qui conditionne leur avenir. Et aucune autorité supranationale ne peut imposer une quelconque discipline collective qui serait assortie de possibilités de sanctions. A cela s'ajoute, le poids des industries pour lesquelles seule compte la rentabilité immédiate et qui pratiquent souvent la RSE comme un faux semblant.

En fait, les causes du désastre sont très profondes et sont à rechercher du côté du XVIIIème siècle. Les économistes y sont pour beaucoup. Un auteur a même pu affirmer que c'étaient eux qui réchauffaient la planète !

Une dernière question : votre livre a été publié en auto-édition. Pourquoi ce choix ?

Parce que les éditeurs sont à la masse. Mon livre a été écrit au mois de juillet dernier, en grande partie dans le train. Quatre mois plus tard, il est disponible en version papier et référencé sur Amazon. Avec un éditeur, j'en serais encore à attendre des réponses. L'un d'entre eux, bien connu des DRH et chez lequel j'avais pourtant publié plusieurs livres, m'a même refusé un manuscrit il y a trois ans parce que le « dialogue social », ce n'était pas d'actualité et que ça n'intéresserait personne ! Plus besoin d'éditeur pour être publié, ce n'est pas formidable ?

Merci, Hubert Landier

Merci pour vos questions. Et un grand merci au Mag RH.

Hubert Landier

A travers le monde d'après

BoD, novembre 2018, 264 pages, 9,99 €



DESINTOX

LA MOUCHE DU COACH

LE CÔNE DE DALE

A man in a pinstriped suit and top hat is driving a carriage. He is smiling and looking to the right. The background is a blurred, sunlit outdoor setting. The text "LA MOUCHE DU COACH..." is overlaid on the left side of the image.

LA MOUCHE DU COACH...

Philippe CANONNE
DRH

Coach ; (mot anglais) : carrosse, diligence, wagon

Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit danseur de tango pour vieilles rombières...

Philippe Canonne est 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.

Le premier à répondre n'avait pas été consulté. Un free lance que personne ne connaissait mais qui avait entendu dire que la Drh de cette grande Banque recherchait un coach. Il s'était adressé à la Grande Drh de la Banque par Viadeo pour devenir son Ami. Proposant ses services par la même occasion. L'assistante de la Grande Drh, qui surfait pour elle, n'avait donné aucune suite, tant son profil avantageux sur tous les sites sociaux semblait gonflé à l'hélium. Site internet, méthodes américaines, anglicismes ronflant et discours pédant masquaient mal l'offre d'un consultant Rh prêt à surfer sur toutes les modes pour boucler ses fins de mois.

La Banque n'en était pas à son premier coaching. De longue date on y recourait pour accompagner des collaborateurs. En général ceux dont on ne savait que faire ou à qui on reculait à annoncer une décision inéluctable. Le genre de choses que la Drh ou le management auraient pu faire eux-mêmes mais qu'il était plus confortable dans l'environnement moelleux de la Finance de déléguer à un consultant. La Drh avait tout un panel de cabinets à qui confier des missions d'évaluation interne, d'assessment center, de coaching d'accompagnement ou de développement individuel. Les consultants venaient s'enquérir du message qu'il conviendrait de faire passer à l'intéressé, ils avaient leurs habitudes, puis il ne restait plus qu'à féliciter l'heureux bénéficiaire de ce support personnalisé et de le remettre entre les mains du coach. Avec le temps les situations les plus délicates finissaient par se dénouer sans trop de vagues. Et surtout sans affrontement que la Drh aurait eu à gérer. Il ne restait

qu'à transformer le coaching en accompagnement de transition vers la porte et le tour était joué. Sans qu'il soit besoin de changer de consultants. Sous couvert d'offre globale ils assuraient les deux prestations.

Cette fois l'ambition était autre. High Potential choyé par la Company, l'Happy Few déroulait une carrière fulgurante et avait été brillamment promu. Son nouveau patron, qui se piquait de management et avait lu tous les ouvrages traduits de l'américain sur le marché, avait convaincu sa collègue Rh d'un accompagnement dans cette promotion. L'Elu était ravi, il aurait son coach, preuve visible qu'il est un Champion. Son boss se délectait de la posture d'éleveur de champions. La Drh avait consulté et devait désormais choisir le coach.

Le premier à être reçu portait beau. En costume vert acidulé, ses chaussettes à rayures multicolores faisaient presque oublier sa cravate Cartoon portée sur une chemise jaune vif. Ses références parlaient pour lui sans qu'il éprouve le besoin d'expliquer sa méthode. Forcément la meilleure et à la hauteur de son ego. Devant l'étonnement de la Drh sur ses tarifs hollywoodiens même pour une Banque, il daignait expliquer que plus c'est cher plus le coaché est motivé. Inutile de discuter ses prix, il pourrait ne pas souhaiter travailler pour vous. La Banque conclut sagement qu'elle ne le méritait pas et s'en tint là. D'autant que la rumeur disait ce cabinet peu fairplay avec ses propres collaborateurs.

Le suivant mit beaucoup d'énergie à expliquer comment il travaillait. Sa bonne volonté était évidente. La Grande Drh le connaissait, c'était un ancien Drh de son réseau qui avait eu un accident de carrière et qui faute de la relancer entreprenait d'aider les autres à réussir la leur. Il s'était affilié à une méthode inconnue, mais vacante, et ne ménageait pas ses efforts pour la rendre attrayante. Il n'avait pas encore de références en France, mais si on en voulait dans le Connecticut pas de problème. Il parlait bien, inspirait un peu de compassion et aurait du temps à consacrer au collaborateur. Il recevait chez lui et la Grande Drh se prit à espérer que ce n'était pas dans la cuisine.

On en vit quelques autres. Divers recruteurs, chasseurs ou consultants prompts à démontrer l'exten-



sion de leur offre au-delà de leur domaine de compétence et leur incontestable légitimité. La crise économique avait suscité des vocations. Quelques adeptes du stage commando ou du trekking extrême. Plusieurs intermittents du spectacle, clowns et théâtres qui avaient flairé le filon. Ainsi que quelques sympathiques plaisantins fourmillant de bonnes idées pour dépenser gaiement le budget qu'on voudrait bien leur confier. Avec une mention spéciale à celui qui se proposait de suivre la saison des Grands Prix de F1 avec le coaché pour mieux saisir le Leadership dans les écuries automobiles..

Un cabinet fit carrément peur aux Rh de la Banque. Apôtre de l'intelligence émotionnelle, il prétendait positiver la pression sociale comme partie du bien être du coaché. A lui d'assumer ses difficultés et comprendre qu'il est responsable de sa propre efficacité et de son développement. Cet angélisme confinait à l'exploitation psychique. La Grande Drh se méfiait, elle avait entendu que des sectes pouvaient se cacher derrière des prestataires. On ne l'accuserait pas de jouer avec le management.

La dernière l'emportait à la sympathie. Cadre commerciale elle avait tout plaqué pour un prestigieux MBA Coaching au tarif d'inscription aussi élevé que la notoriété de la Business School qui le dispensait. Jeune et sympathique elle habitait sa vocation. Elle avait du cœur et rayonnait. Le label de son Ecole lui tenait lieu de références. La Grande Drh se disait que son enthousiasme vaudrait bien autant que les verbiages des concurrents. Elle la prenait en sympathie et la perspective de lui donner un coup de pouce était en passe de l'emporter sur l'accompagnement du collaborateur.

Elle était sa préférence dans la shortlist. Le patron en tenait pour l'intelligence émotionnelle. Même mis en garde il adorait le concept en version anglo-saxonne dans le texte. Quant au candidat le tarif prohibitif du premier lui semblait refléter sa haute estime de lui-même. On n'en sortait pas. D'autant que la Direction des Achats, qu'on n'avait pas consultée, venait de rappeler que la Banque avait un accord cadre avantageux avec une Major du consulting. Sans compétences particulières en accompagnement individuel mais le tarif est vraiment intéressant.

Heureusement le Président de la Banque fournit la solution. Il prit la peine d'aller dans le bureau de la Grande Drh, en général c'était plutôt l'inverse, pour lui parler d'un sien ami avec lequel il siégeait dans divers conseils. Un banquier d'affaires charmant de qui tout le rapprochait y compris leur handicap au golf. « Figure toi que son épouse fait le coach, tu devrais penser à elle » La Drh voyait très bien : une fashionista, vingt ans de moins que son banquier. Il avait dû la rencontrer dans la jet-set à Ibiza plutôt qu'à Davos. « Mais elle n'y connaît rien ! » « Si si, elle a eu un diplôme américain » « J'imagine bien, un cours payant, très cher, dans un Institut confidentiel. Gros chèque en dollars à l'entrée, parchemin à la sortie » « Elle n'a pas de références » « Mais si nos amis du Cercle la connaissent bien, ils te le diront » « Quand même... » « Pas grave, pour du coaching ça suffira bien ». C'était le Président. On reçut la Dame. Elle était fort élégante. Entre amis on ne discuta pas ses émoluments, au demeurant raisonnables le banquier d'affaires pourvoyait à ses besoins.

Le coaching se passa fort bien. La Grande Drh rendit son Président heureux. Le patron fut honoré d'un aparté avec le Président. Et le coaché adora s'épancher sur l'épaule de la jolie blonde. Finalement il n'était pas pire après ces six mois qu'avant. Peut être même un peu meilleur. On pouvait toujours espérer que c'était grâce au coaching. Le Président n'en doutait pas « tu vois le coaching, c'est un truc de Blonde ».

La Morale de cette Histoire

Manager son manager

Pour mener à bien sa mission dans la durée le Drh doit gérer son propre patron. Plus que tout autre cadre il lui faut manager son N+1. De façon générale c'est un basique qui renvoie à l'aspect fondamentalement interpersonnel de la relation manager / managé. Pour le Drh et son Boss s'y ajoute la place privilégiée que prend dans leur relation le côté fortement personnalisé. Intuitu personae doit-on dire. Il y a de l'irrationnel dans l'alchimie de leur attelage. Une affaire de personnalités qui fait que ça va prendre. Ou pas. C'est ce qui explique pourquoi tant de Drh ne survivent pas au changement de dirigeant sans pour autant que leurs compétences ou motivations soient en

cause. D'autant que cette relation est déséquilibrée. Au bout du bout c'est un match où c'est toujours le Boss qui gagne. Le Drh doit en tenir compte et s'attacher à trouver le bon équilibre qui fera que ça marche. Il y a là-dedans du hasard des rencontres. Cette recherche nécessite des compromis. Toutes les batailles ne sont pas bonnes à être menées. Malheur à celui qui a toujours raison. Même s'il a vraiment raison. Quelques concessions qui ne porteront pas sur l'essentiel mettront de l'huile dans les rouages. Il vaut mieux identifier les marottes du Président. Attention quand même à ne pas se tromper de combats. Il y a des sujets dont le Drh doit revendiquer la maîtrise. Au prix si besoin d'un effort de pédagogie. A défaut le Drh trop complaisant se diluera dans le courtisan. Il y perdrait sa légitimité dans sa mission et son utilité auprès du Boss.

Morale dans la Morale

Si les farfelus et parasites de tous ordres pullulent dans ce milieu des coachs c'est bien parce que les Drh leur donnent du boulot. Leur désinvolture est sidérante. Aucun recul sur les prestations les plus abracadabrantes. Pour le Fun citons les ateliers Lego aux salariés afin qu'ils apprennent à collaborer. Ils ont contribué à créer un marché juteux qui n'existe que parce qu'il y a des Drh pour le financer. Que ce soit un marché des farces et attrapes ne semble pas les gêner. Dans quelle autre fonction de l'entreprise prendrait on des gugusses aussi éloignés des objectifs poursuivis ? Imagine t'on la Finance former ses comptables dans un stage d'accrobranches ? C'est d'autant plus dommageable que le coaching est une activité respectable qu'exercent des professionnels sérieux et compétents. Il y a tout ce qu'il faut de formations de qualité pour les former. Les moyens de les évaluer sont connus et disponibles. Les Drh feraient bien de s'en préoccuper. A défaut ils vont s'apercevoir mais un peu tard que c'est la Fonction Rh qu'ils vont jeter avec l'eau du coaching.

Morale de la Morale

Le pire n'est jamais certain.

LE CÔNE DE DALE

François GEUZE

Rédacteur en chef adjoint
MagRH

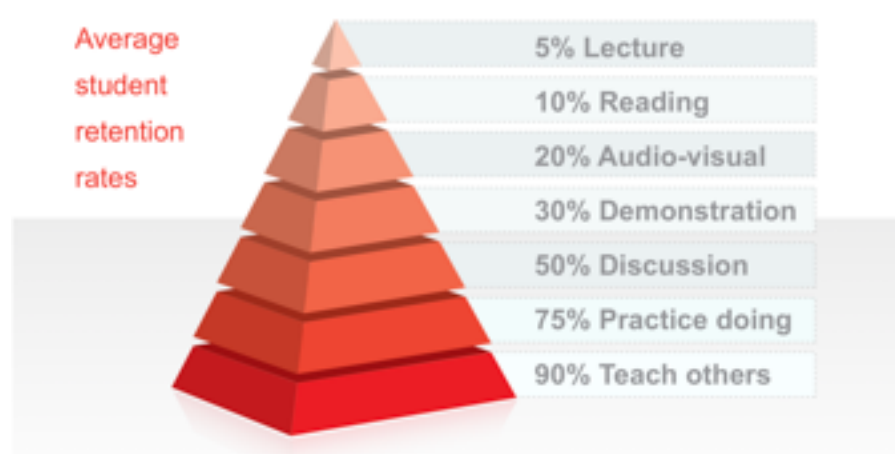


Pour les plus jeunes d'entre nous, Waldorf et Statler sont les deux affreux du muppet show. Du haut de leur loge, ils déblatéraient régulièrement sur la piètre qualité du spectacle et les approximations. Depuis quelques semaines, ils nous distillent sur les réseaux sociaux une petite dose de venin. A administrer sans modération aux tartufes du management et des RH qui confondent innovation et progrès. Ils cherchent ainsi à défendre des approches plus respectueuses de tous et à renouer les fils du lien social. Les voici maintenant dans le MagRH...

Statler : Tiens on va parler de formation aujourd'hui, c'est de circonstance non ? Et tiens toi bien mon cher Waldorf, on va parler d'une fake news qui est quasiment aussi vieille que toi ...

Waldorf : et elle tourne toujours ?

Statler : Tu as déjà vu ce petit graphique, il fait le bonheur et les grandes heures de toutes les formations de formateur depuis des années déjà. Et bien figure toi qu'il est faux et qu'il vient renforcer nos biais cognitifs, nos idées reçues et permet de faire la part belle à l'idée que la formation et la transmission du savoir c'est surtout de la mise en action de recettes pour fast food de la formation plus que le développement de l'apprentissage de la gastronomie.



Tu vas le retrouver avec différents découpages, parfois des pourcentages différents et même dans les meilleurs articles. Je suis même prêt à parier qu'on va le retrouver dans ce numéro du MagRH. C'est aller un peu vite en besogne mais considère qu'on utilise ce graphique à tort et à travers et voilà pourquoi...

En 1946, Edgar DALE élabore un modèle exclusivement théorique pour les médias audio-audiovisuels. Ce modèle ne compte aucun pourcentage et plus rigolo encore, Ed-

gar DALE indique que cette classification ne doit pas être considérée comme une hiérarchie. De plus, même si Edgar ... il n'est nullement question d'apprentissage ou de formation dans ce graphique. Il s'agissait simplement de mettre en avant une réflexion concernant la dégradation de l'information sensorielle lorsque l'on passe du concret à l'abstrait.



Et ne me demande pas pourquoi, on est passé du cône de l'expérience à une pyramide de l'apprentissage. Ainsi, si l'on se réfère à cette pyramide, un individu retiendrait au bout de 24 heures :

- 5% de ce qu'il entend dans un cours magistral ou lors d'une conférence ;
- 10% de ce qu'il lit ;
- 20% de ce qu'il voit et entend ;
- 30% de ce qu'on lui démontre par l'expérience ;
- 50% lorsqu'il prend part à une discussion ;
- 75% de ce qu'il pratique ;
- 90% de ce qu'il enseigne lui-même à d'autres.



On passe donc d'une classification de l'information sur un axe concret/abstrait à un classement des expériences pédagogiques en fonction de leur degré de rétention. Sacré raccourci non ? (Il semblerait selon Thalheimer (2006) que ces pourcentages auraient été rajoutés par un employé de Mobil Oil en 1967 sans citer la moindre recherche). Ces chiffres sont purement et simplement stupides. Bien sur, qu'est-ce qui permet de dire que l'on retient 10 fois moins de ce que l'on entend de ce que l'on discute avec un autre. Bon c'est vrai quand tu es un cancre au fond de la classe ...

Mais, si on s'essaye un peu au fact-checking, on remarque tout d'abord de beaux chiffres, bien ronds, repris partout mais sans références. A ma connaissance, aucune recherche publiée, aucune donnée scientifique disponible ne les corrobore. Je t'ai même sorti l'extrait d'un article de Nick Rose paru en 2014 et intitulé « The pyramid of lies »

A review by Lalley and Miller (2007) evaluated the learning pyramid as a guide to student retention. They found no credible research supporting the pyramid and in their review of memory research found that all of the instructional methods identified resulted in retention. None of the methods produced consistently superior retention

Average student retention rates

than any of the others and all were effective depending on the context of the learning and the material being learnt. They point out that as well as being inaccurate, the pyramid of learning is a potentially harmful influence on teaching. "A paramount concern, given conventional wisdom and the research cited, is the effectiveness and importance of reading and direct instruction, which in many ways are undermined by their positions on the pyramid. Reading is not only an effective teaching/learning method, it is also the main foundation for becoming a 'life-long learner'."

En fait s'il est possible que l'ordre ou les pourcentages soient appelés de manière intuitive, la pyramide d'appren-

tissage manque totalement de crédibilité scientifique. Willingham (2013) souligne qu'il y a simplement tellement de variables qui affectent la récupération des éléments entrés dans la mémoire le jour d'avant (par exemple, la nature du contenu dont on ne parle jamais dans ces graphiques, l'âge de l'individu, le délai entre l'apprentissage et la récupération, etc.) qu'il est tout simplement inutile de chercher à l'exprimer des scores de rétention en pourcentage pour chacune des modalités présentées dans la pyramide.

La reprise de ce graphique ne peut-elle pas être considérée tout simplement comme une attaque régulière et sournoise contre l'abstraction, l'effort de la conceptualisation ? ou plus simplement comme la recherche d'une justification à la fainéantise de certains qui, puisque l'abstraction ne serait pas performante, se réfugient dans des recettes éprouvées ou dans la justification d'une innovation à tout va qui oubliant le fond se focaliserai sur la forme. Quoiqu'il en soit Waldorf, mon ami, mon frère, il y a une morale à cette histoire ... Comme souvent avec les « infographies » l'on vérifie ici notre vieil adage ... A image forte, idées faibles.

Références complémentaires :

- Lalley, J. and Miller, R. (2007) The Learning Pyramid: Does It Point Teachers in the Right Direction? *Education*, 128 (1), 64-79
- Molenda, M (2003) Cone of Experience. In Kovalchick, A. and Dawson, K. (Eds), *Educational Technology: An Encyclopedia*. (p161-165) Santa Barbara, CA.
- Thalheimer, W. (2006) People remember 10%, 20%...Oh Really? Retrieved August 31,, 2014, from http://www.willatworklearning.com/2006/05/people_remember.html
- Willingham, D. (2013) Cone of learning or cone of shame? Retrieved August 31, 2014, from <http://www.danielwillingham.com/daniel-willingham-science-and-education-blog/one-of-learning-or-cone-of-shame>



LES MAINS DANS LE CAMBOUIS

**BUSINESS AS USUAL, PENDANT LA
RÉVOLUTION DIGITALE...**



Philippe CANONNE
DRH
Croix Rouge Française

**BUSINESS
AS USUAL
PENDANT A
RÉVOLUTION
DIGITALE**

La Croix Rouge Française est une Institution opérant dans le domaine médico-social sous la forme d'une Association Reconnue d'Utilité Publique. Elle porte les Valeurs et l'emblème de la Croix Rouge. Les missions d'urgence et de secourisme ainsi que diverses activités caritatives sont menées par ses 60 000 bénévoles. Elle est présente dans l'action humanitaire à l'international. Elle emploie 20 000 salariés. Ils interviennent dans tous les métiers de la Branche Sanitaire et Sociale dont elle couvre tous les secteurs du Sanitaire à l'Exclusion.

Les métiers exercés par les salariés le sont pour l'essentiel dans le cadre d'attributions de marchés publics de l'Etat ou de Collectivités. L'Institution gère des établissements variés tels que par exemple SSR (soins de rééducation), Ehpad (personnes âgées), Mecs (enfance) ou Cada (demandeurs d'asile). Ces établissements sont dispersés sur tout le territoire national. Ils sont regroupés en filières Métiers. Opérationnellement ils sont gérés par des Directions Régionales calquées sur les Régions administratives. Ce sont 600 établissements de tailles moyennes et petites, une vingtaine seulement dépassent 100 salariés.

La CRF, confrontée à l'évolution de ses métiers, de son environnement et de la concurrence, a entamé un vaste mouvement de réorganisation. Le mode de fonctionnement des Régions a été largement réorganisé du point de vue notamment des missions, du développement de l'activité, de la Performance et de la Gouvernance. Il s'agissait notamment de restaurer une chaîne de commandement qui s'était un peu diluée avec le temps, réaligner le management sur des objectifs partagés et professionnaliser la mise en œuvre opérationnelle. Pour atteindre ces objectifs un accompagnement RH important a dû être déployé.

A ce titre La DRH est directement impliquée dans la mise en place de la réorganisation des structures régionales. Elle n'est pas simplement concernée comme le sont toutes les fonctions support de l'Institution. Elle porte directement un certain nombre de changements structurels (délégations de pouvoirs,

avis conformes, circuits centralisés et process, établissements sociaux). Eu égard au caractère éminemment Humain d'une telle réorganisation elle accompagne fortement et parfois cristallise toute la complexité de mise en place.

L'objectif est à la fois la mise en œuvre harmonieuse de l'organisation, la montée en puissance des nouvelles structures et instances et la montée en puissance d'une Fonction RH performante et reconnue. Ce Changement critique dépend tout à la fois de l'adhésion des acteurs opérationnels et de l'implication des acteurs RH. Pour l'atteindre un certain nombre de facteurs clés de succès ont été articulés :

1. Rattachement hiérarchique de toutes les Fonctions Support, et donc de la RH, à leur Fonction nationale et non plus aux Directions Régionales. Il s'agit d'harmoniser les pratiques, l'animation et la mise en œuvre. Un rattachement fonctionnel au DR, lui-même rattaché à un Directeur des Régions, permet un fonctionnement collectif proche des besoins des territoires.
2. Création d'une DRH France reportant au DRH CRF. Elle permet de faire vivre activement cette nouvelle Communauté RH, de l'impulser, la piloter et appuyer son action. La DRH France peut aussi bien piloter des Comités de Rémunération Régionaux, animer les Best Practices, créer des Communautés de professionnels ou évoquer les sujets complexes. Elle est le lien entre les échelons régionaux opérationnels, le Siège et les Directions Métiers.
3. Mise en place de process et d'outils. L'exercice constitue à trouver un équilibre entre mettre en place des outils et process efficaces, agiles et performants et éviter d'alourdir leur fonctionnement. Dans un contexte historiquement peu collaboratif identifier de nouveaux modes d'intervention pour plus d'efficacité, les rendre fluides et si possibles automatisés et créer les conditions pour que cette remise à plat soit perçue comme une amélioration de la productivité.
4. Identification des points de contrôle garantissant que la Fonction joue son rôle et délivre à l'Insti-



tution la contribution attendue. Elaboration d'un ensemble cohérent de délégations de pouvoirs entre les divers acteurs opérationnels et RH, définition des niveaux de signatures correspondant, notamment sur les contrats de travail et actions disciplinaires, automatisation de ces circuits, délégations de pouvoirs entre les divers niveaux RH.

5. Organisation à tous les niveaux de points de contacts entre les opérationnels et les RH. Le danger serait qu'ils fonctionnent en silo et se « regardent en chiens de faïence ». Le cœur du système mis en place et sa garantie de succès est qu'à tous les niveaux de la Région les uns et les autres puissent se rencontrer, se parler et échanger, confronter les points de vue et avancer ensemble. C'est la responsabilité des hiérarchies opérationnelles et RH de créer les conditions à cette fin et de veiller à la bonne marche de l'ensemble. Il peut s'agir de points réguliers, type Codir, comme de réunions ad hoc, sur des sites ou des problématiques spécifiques. C'est avant tout un état d'esprit positif.

La CRF est une entreprise à sites multiples. Du point de vue social elle a les mêmes problématiques que toute entreprise similaire, une chaîne de magasins

par exemple. Comme elle recherche la proximité et la décentralisation de l'action RH. La mise en place d'une DRH France est la réponse que la pratique a classiquement apportée. Mais de nos jours il est peu fréquent d'avoir à créer ex nihilo une telle structure. Le fait est que c'est une étape que bien des entreprises comparables avaient franchi plus tôt. C'est donc une expérience originale pour la CRF qui peut bénéficier du recul de ce qui a pu être fait par ailleurs et du benchmark de ses professionnels.

La conclusion est claire. Pas de recettes miracles, pas de modernisme ou de concepts à la mode qui enjamberaient les réalités. Il y a des étapes à passer, certaines incontournables. Elles sont les facteurs clés de succès. Il faut les appliquer à son terrain réel. Le travail, le bon sens, la persuasion et la patience seuls amèneront le succès.

Cette expérience concrète et de terrain rappelle à quel point la Fonction RH est un métier simple et basique qui ne peut ignorer les réalités. Il faut savoir marcher à petits pas. Le paradoxe du présent est de faire ces petits pas dans le sens de l'Histoire.

Philippe CANONNE

PLACE AUX JEUNES...

**VIRGINIE RICHARD
NABIL LASFER**



Valérie RICHARD

Chargée de mission RSE
BETC

**RH ET
CRÉATIVITÉ
UN TANDEM
NÉCESSAIRE**

La fonction RH devrait avoir sa place dans la création d'un environnement favorable à la créativité en entreprise. Avoir l'idée ne suffit pas, il est nécessaire de savoir l'exprimer, et pour cela il faut du temps et de l'inspiration. La transformation de l'organisation et un management adapté sont alors nécessaires. Et c'est sans nul doute aux RH d'en ouvrir les vannes

Disruption, sérendipité, innovation... ce vocabulaire fait partie d'une panoplie de termes à la mode que l'on entend de plus en plus au sein des entreprises. Pas dans la mienne. Ne croyez pas que nous sommes de poussiéreux has-been. Non, bien au contraire. En fait, ces mots font partie de notre quotidien depuis tellement longtemps qu'ils sont devenus banaux. « Elle doit certainement travailler dans une start-up remplie de digital natives » pensez-vous. Même pas. Je travaille dans une agence de publicité. La publicité fait partie du secteur des industries créatives et se distingue par une combinaison unique de talents créatifs et par l'exploitation intensive de leur propriété intellectuelle. De ce fait, la compétence clé, le nerf de la guerre, l'élément phare de mon secteur d'activité, c'est la créativité. Ainsi, si la créativité est devenue très en vogue dans le discours organisationnel ambiant, elle est, dans le discours publicitaire, un intemporel, un classique, une base.

Une compétence de plus en plus plébiscitée

La question est : pourquoi cette compétence est-elle devenue autant plébiscitée, y compris par des entreprises dont le cœur de business est très éloigné d'une activité artistique ou culturelle ? Il n'a échappé à personne que la révolution technologique et digitale a profondément transformé nos manières de vivre en général : notre vie quotidienne, notre façon de consommer mais aussi notre travail. Ce phénomène impacte également la vie économique : les consommateurs sont passés du produit au service, du service à la solution et de la solution à l'expérience client, de manière extrêmement rapide. L'agilité et l'innovation nécessaires pour répondre à ces nouvelles demandes mais aussi pour inventer de nouvelles façons de consommer sont ainsi devenues essentielles aux organisations. Pour rester pérenne, il faut maintenant pouvoir créer et innover en continu. Et pour naviguer dans cet environnement complexe, l'entreprise ne peut plus se contenter d'essayer de maîtriser les éléments, car ils sont hors contrôle pour elle seule.

Elle doit au contraire, tel un surfeur, se laisser porter par la vague. La créativité est l'un des éléments qui composent ce surf.

Une nécessité pour survivre

Sans créativité, les chances de survie d'une entreprise peuvent vite être compromises. C'est ce que Levitt appelait dès 1960 « Marketing Myopia » : une incapacité des organisations à voir le monde en train de se transformer, trop absorbées par la vente de leurs produits et incapables de regarder à l'extérieur, là où justement leurs produits se vendent, pour comprendre les besoins et les envies des consommateurs. Mais contrairement aux années 60, ce qui caractérise notre période actuelle c'est une accélération du temps, car nous sommes maintenant dans un changement permanent. Et cette accélération, comme le souligne Paul Virilio (2008), va de pair avec un risque accru d'accident. Il suffit de regarder le nombre d'entreprises dominantes qui, ces 15 dernières années, ont disparu (Kodak), ou périclité (Nokia) parce qu'elles ont raté des opportunités ou des tournants technologiques majeurs. D'autres ont dû opérer des virages stratégiques importants pour continuer à exister (IBM, qui est passé du hardware à l'IA). Même Google, malgré sa toute puissance, a échoué dans un de ses domaines d'activités stratégiques : l'avènement des réseaux sociaux. Parallèlement à cela, la façon dont on travaille est également en pleine mutation : la digitalisation a provoqué un brouillage des temps et des lieux de travail et la demande permanente d'innovation implique un désilotage des organisations pour privilégier la mise en place de projets collaboratifs. La créativité est ainsi devenue à la fois un axe stratégique pour le business de l'entreprise mais aussi pour l'attraction et la rétention des talents qui la composent.

Comment définir la créativité en entreprise ?

Mais qu'est-ce c'est, au juste, la créativité dans une entreprise ? Selon les chercheurs, la créativité organisationnelle résulte de l'interactivité entre différents modèles sociaux. Amabile (1988) la définit comme « la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble ». En 1993, Woodman, Sawyer et Griffin complètent cette définition en travaillant sur la notion du groupe, qui faciliterait ou inhiberait l'acte créatif et concluent que la créati-

tivité organisationnelle résulte d'interactions complexes entre la créativité groupale et la créativité individuelle. En 2013, Barbier et al précisent ces interactions en rajoutant à ce modèle le niveau environnemental de l'organisation, et notamment le management RH et la communication.

L'idée n'est que le début

Maintenant que l'on sait tout cela, comment, concrètement, favoriser la créativité en entreprise ? Comment faire émerger ces idées « nouvelles et utiles » ? Revenons aux publicitaires, car ils se sont beaucoup intéressés à cette notion d'idée, qui est le nerf de la guerre dans leur industrie. N'oublions pas que le terme de disruption a été créé par un publicitaire ! Ainsi, toute disruptive qu'elle soit, une idée, une fois émergée d'un cerveau doit se faire un chemin dans le monde. L'idée à elle seule ne suffit pas, il faut pouvoir l'exprimer, convaincre les autres qu'elle est bonne, et s'assurer de sa diffusion. Selon Nicolas Bordas, autre grand publicitaire, les vraies idées sont celles qui sont en décalage par rapport à l'existant, elles créent un paradoxe et obligent les autres à réfléchir. Et elles sont d'autant plus fragiles qu'elles renversent l'ordre établi et doivent percer l'armure de la résistance au changement. Pour faire émerger et vivre ces idées, l'entreprise doit donc engendrer une organisation favorisant le travail collectif : les « apporteurs d'idées » doivent travailler avec les « habilleurs » et les « promoteurs » qui vont les rendre exploitables. L'entreprise doit également être ouverte à la sérendipité, en créant une organisation qui permette à ses membres d'avoir à la fois une « vision périphérique » et « un rythme organisationnel dissymétrique ». Ces deux principes permettent d'initier une culture d'entreprise favorable à l'ouverture d'esprit et à la créativité. Mais encore faut-il pouvoir dégager le temps et la disponibilité d'esprit nécessaires pour laisser de la place à la sérendipité, prendre de la hauteur et laisser libre cours à sa créativité.

Une mise en application encore balbutiante

C'est ce qu'a montré une étude qualitative réalisée dans le cadre d'un mémoire professionnel de l'Executive Master Ressources Humaines (EMRH) de Sciences Po au sein d'une des plus grandes agences de publicité française. Le but de cette étude était de détecter les condi-

tions favorables « ultimes » à l'émergence de la créativité, attendu que dans ce type d'entreprise, les conditions individuelles, groupales et environnementales sont déjà réunies et ont déjà fait l'objet d'une réflexion poussée pour favoriser la créativité au quotidien. 10 personnes ont ainsi été interviewées dans le but de connaître leur rapport à la créativité et d'identifier les freins et les leviers liés à son émergence. L'échantillon a été choisi pour représenter à moitié des créatifs publicitaires et à moitié des personnes dont le travail n'est pas directement lié à la créativité mais qui, évoluant dans cette entreprise, baignent dans cet état d'esprit et utilisent cette compétence pour résoudre des problèmes et faire avancer leurs projets. L'échantillon prenait également en compte les niveaux hiérarchiques et de séniorité représentatifs de la population de l'agence. 7 femmes et 3 hommes âgés de 25 à 45 ans ont ainsi été longuement interviewés sur leur définition de la créativité au travail, les leviers qui la favorisent et les freins qui l'empêchent. Les résultats de l'étude sont surprenants dans la mesure où ils montrent que, même dans une entreprise où la créativité est au cœur du business, le sentiment d'expression du potentiel créatif au travail reste faible : 8 personnes, sur les 10 interrogées estiment qu'elles ne l'expriment pas ou pas vraiment. Pourquoi ? dans les 2 catégories interviewées (créatifs et non créatifs), l'organisation du travail et le type de management sont majoritairement évoqués : la lourdeur des process, les superpositions hiérarchiques, la peur du jugement et le manque d'écoute sont les freins majeurs à l'expression de la créativité au travail. L'étude a également mis en lumière une demande forte de la catégorie des créatifs : celle d'avoir du temps pour s'inspirer. Les formes d'inspiration peuvent être diverses mais elles sous-entendent d'avoir des ressources suffisantes de temps et d'énergie et surtout une réceptivité managériale permettant d'exprimer sa créativité en confiance. Une organisation créative doit donc dans un premier temps faire preuve d'une créativité réflexive en réfléchissant à sa propre organisation et à son système de management pour permettre ensuite une créativité collective liée à son activité. Et c'est là où le management des Ressources Humaines prend toute son importance dans la mise en place de cette organisation.

Valérie RICHARD

WEB TV

CNC

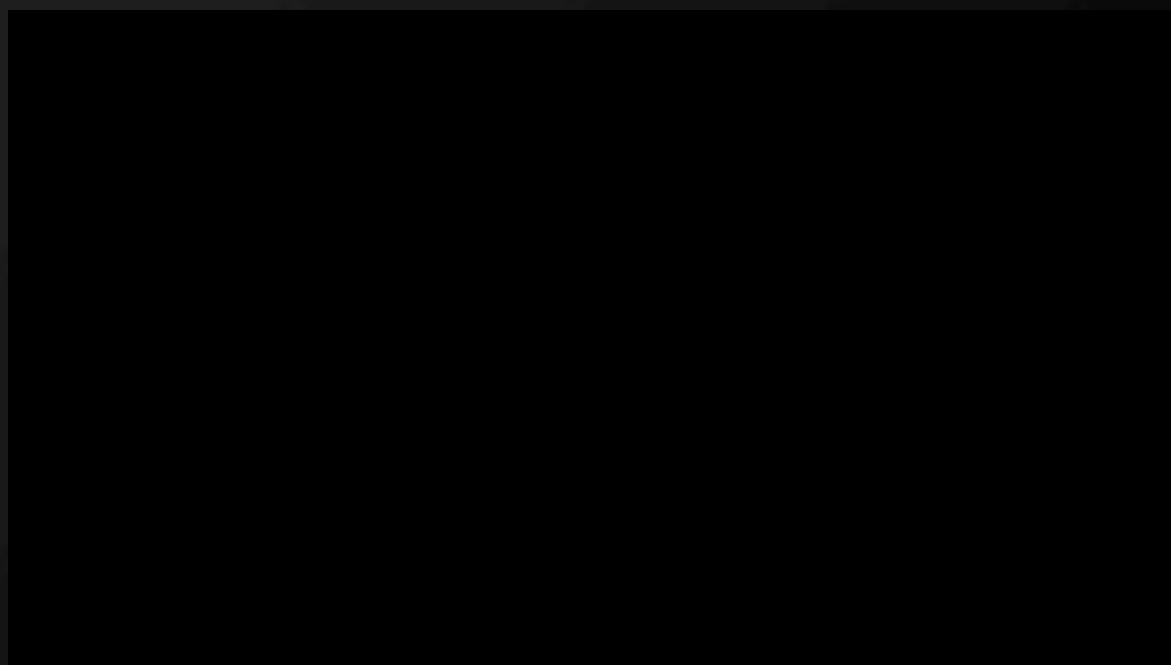
www.cnc-rrk.de

**porta
brace**

VERBODEN TOEGANG

ANDRE PERRET - NABIL LASFER

Il y a de cela quelques mois, Nabil LASFER, animateur d'une WebTV dédiée aux Ressources Humaines interviewait André PERRET sur le thème de la réforme de la formation professionnelle. Retrouvez son intervention ci-dessous...



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.


**Les vidéos sont disponibles directement dans la version eBook.
Si vous lisez le Mag RH en version PDF, cliquez sur l'icône ci-contre pour visualiser la
vidéo sur votre explorateur internet.**



VOIR LA VIDÉO

A large group of people is seated in a conference room, facing towards the left. They are dressed in professional attire. Many individuals are holding notebooks and pens, appearing to be in a meeting or lecture. The room has a dark ceiling with recessed lights. The text "POUR ALLER PLUS LOIN..." is overlaid on the left side of the image in a large, white, bold font.

**POUR
ALLER PLUS
LOIN...**



TRIBUNAL DES FLAGRANTS DÉLIRES RH LES RÉSEAUX SOCIAUX

Découvrez l'ensemble des vidéos tournées à l'occasion du tribunal des flagrants délires sur le thème des réseaux sociaux avec la participation de :

La Cour ...

- *André Perret* Président,
- *François Geuze* Procureur de la République,
- *Jean-Paul Richon* juge-avocat,
- *Patrick Bouvard* Avocat de la défense

Par ordre d'apparition à l'image :

- *Valérie Riquel* Commissaire de Police

Les Experts :

- *Vincent Berthelot* Expert Réseaux Sociaux
- *Elise Buillon* Risk Manager Orange et Observatoire des RSE
- *Louisa Amara* Coordinatrice des médias sociaux internationaux chez Business France

Les témoins

- *Laura Acherchour* Animatrice des Réseaux Sociaux au CFA MUD (Ratp)
- *Céline Martin* Directrice du CFA MUD (Ratp)
- *Bénédicte Tilloy* (ex DGRH SNCF Réseau, co directrice Schoolab)
- *Geoffroy de Lestrang* Directeur Associé Marketing Produit, Cornerstone

Partie civile

- *Raphaëlle Bertholon* CFE-CGC



VOIR LA VIDÉO

LES RH HACKENT LE DIGITAL

Un nouveau mot d'ordre pour remplacer les injonctions répétées à longueurs de conférences à propos des transformations digitales sur lesquelles les professionnels RH doivent s'aligner...

Nous, collectif de la profession RH, avons conçu une série d'événements pour inverser la proposition de valeur du digital : se réapproprier l'avenir, non plus en nous demandant comment nous allons intégrer ces technologies, mais en demandant aux technologies comment elles vont faire pour intégrer nos contraintes, nos enjeux et nos modes de fonctionnement. Plus d'information sur www.reconquete-rh.org

Rejoignez nous à

Bruxelles	22 Janvier
Clermont Ferrant	31 Janvier
Montpellier	15 Mars
Paris	21 Mars
Lille	09 Avril
Lyon	Date à définir

S'INSCRIRE

Pour en savoir un peu plus encore, la vidéo de présentation d'une précédente édition



VOIR LA VIDÉO

La start up My Mooc récompense les meilleures initiatives du secteur de la formation en ligne lors d'une soirée d'exception

La 3ème édition des « Mooc of the year », dont Le Mag RH est partenaire aux côtés du Lab RH, des Echos Start et du JDN, récompensera grâce à un jury composé de professionnels, les meilleures initiatives dans l'univers des MOOC et de la formation en ligne, grâce à une dizaine de trophées comme « l'organisation la plus innovante » ou « le coup de cœur des internautes ». Pour cette nouvelle édition, 300 participants sont attendus le 30 janvier 2019 pour échanger autour d'une grande thématique : le « lifelong learning » et les nouveaux outils au service de la formation professionnelle. DRH, directions de la formation, start-up de la edtech... ils se retrouveront tous pour échanger sur l'évolution du secteur.

« L'objectif principal de cette soirée est bien de réunir le secteur de la formation digitale afin de créer du lien, mais aussi et surtout d'envisager ensemble le futur de la formation en ligne » déclare Clément Meslin, co-fondateur et CEO de My Mooc

Au programme : une table ronde réunissant Allianz, Openclassrooms, La Poste et FUN-Mooc pour introduire la soirée, puis une remise des trophées aux lauréats des 10 catégories et un cocktail dînatoire pour clôturer cette 3ème édition.

My MOOC
lifelong learning solution

Présente

3ème édition des ★
Mooc
of the **Year**

30 - 01 - 2019

