

MAG RH

NUMÉRO 9 • INNOVATION & FORMATION • FEVRIER 2020

Il faut réussir le passage à l'échelle !

Entretien avec Alexandra Lange, Groupe AG2R La Mondiale

Formation : innovons !

Entretien avec Philippe Perret, Groupe Engie

Les applications de l'intelligence artificielle dans le domaine de l'éducation

par Olivier Ezratty

Learning Expedition : Quand la RATP nous transporte dans l'avenir

avec Jean Agulhon, Groupe RATP

EdTech ★★★★★

La formation vers les étoiles ?

Stimulus

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Depuis 1989

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

www.stimulus-conseil.com

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





André Perret
Rédacteur en Chef

Quelle belle opportunité d'avoir à ouvrir le premier numéro de l'année... Il est possible, surtout avec le décalage d'avec le moment où j'écris ces quelques lignes de commencer par la cérémonie des vœux !

Alors que vous souhaitez, ami(e)s contributeurs et lecteurs ? D'abord une année sous le signe de la concertation... dans la vie privée comme dans la vie professionnelle il est tellement plus sain et agréable de permettre à chacun de participer aux choix, aux orientations et d'apporter sa contribution à la construction du collectif. Cela n'enlève en rien les valeurs et les apports personnels, mais s'assurer qu'on ne laisse personne en route n'est pas un luxe, mais une nécessité.

Ensuite des vœux de courage... il en faut parfois pour se faire entendre, mais aussi pour savoir aller à contre-courant des modes lorsqu'elles sont superficielles et peuvent présenter des effets pervers. Panurge n'est pas une solution viable. En cela l'humour et parfois la dérision peuvent être des alliés précieux. Maintenant il faut aussi du courage pour admettre que l'on se trompe... donc autant en avoir un bon stock.

Et puis des vœux de solidarité... avec les générations futures pour le climat, avec les plus démunis, avec les exclus et donc avec celles et ceux qui peuvent avoir un jour le risque de nous ressembler... d'accord pas les générations futures !

Il y aurait encore plein de vœux possibles, mais gardons-en pour les années qui viennent.

Et le Mag ? Vous allez découvrir que votre magazine devient officiellement un lieu de formation.

Pour commencer, un superbe MOOC sur la réforme de la formation en partenariat avec Corner Stone auquel vous avez accès sur le site MagRh :

ACCEDER AU MOOC

Venez apprendre et tester vos connaissances acquises. Certainement un MOOC complet sur le sujet et un certificat qui ne sera pas neutre dans l'inventaire de vos qualifications.

Ensuite, vous avez la possibilité (et ce aussi progressivement sur les précédents numéros) de valider vos acquisitions de connaissances après lecture du dossier en répondant à un quiz et vous voir ainsi attribuer un certificat. Alors, mesdames et messieurs les enseignants, vous voyez ce qu'il vous reste à faire avec vos étudiants, mais vous aussi chers lectrices et lecteurs, testez-vous... vous allez donner ainsi à la formation au quotidien un tout autre visage... et c'est toujours et plus que jamais gratuit...

Et puis une nouvelle mise en page, de nouvelles rubriques, le Mag RH évolue en fonction aussi de vos remarques, et nous vous en remercions, signe que le Mag RH est réellement le vôtre.

Le Mag reçoit pour ce numéro un Rédacteur en chef Invité, Yannig Raffenel, et c'est à lui et à Michel Barabel, notre rédacteur en chef adjoint, que reviendront le plaisir de vous dévoiler le contenu du dossier...

Alors je rends l'antenne... à vous les studios !

"à quoi sert d'apprendre ce qui est dans les livres, puisque ça y est ?"

Sacha Guitry

DOSSIER EdTECH

8 Ni technophobes ni technophiles : au-delà de l'effet waouh, pour un usage optimisé du digital learning

Par Michel Barabel et Yannig Raffenel

ENTREPRISE APPRENANTE ET EXPÉRIENCE APPRENANT

Entreprise apprenante

- 12 Organisation apprenante et transformation numérique
Par Denis Cristol et Eric Mellet
- 16 Il faut réussir le passage à l'échelle !
Entretien avec Alexandra Lange Groupe AG2R La Mondiale
- 21 Formation : innovons !
Entretien avec Philippe Perret, Groupe Engie
- 25 Intégrer le digital au sein des formations. L'expérience de l'Occitane
Claudia Furtado et Emmanuel Kahn, L'Occitane Groupe
- 29 Devenir une entreprise apprenante...
Dominique Pépin, Compagnie de Saint Gobin
- 31 La transformation digitale est un voyage et non une destination
Amaud Coulon, Groupe SGS

Expérience Apprenant

- 35 Numérique et formation : quelles perspectives pour les praticiens ?
Patrick Storhayne, Flexity
- 39 Les edtech au service de l'expérience apprenant
Antoine Amiel, Learn Assembly
- 41 2020 l'année du nano learning ?
Geoffroy de Lestrang, Cornerstone OnDemand
- 43 8 opportunités pour engager les salariés dans leur formation
Adeline Virlogeux, ENI e-Learning
- 47 Au-delà des croyances : la naissance d'un nouveau rôle
Messaoud Mahmoud, Lefebvre Sarrut

DISPOSITIFS PÉDAGOGIQUES

- 52 Nouveaux formats, nouvelles technologies : les bénéfices de l'apprentissage vus par les sciences cognitives
Marie Lacroix, CogX
- 56 Conception : Fermons nos usines à gaz
Son Thierry Ly, Didask
- 59 Quand les salariés retrouvent leurs missions premières grâce à la formation
Entretien avec Pascaline Hazart, Center Parcs
- 63 Blended learning : dans les coulisses des nouvelles formations aux langues
Robert Szabo, Learnship GlobalEnglish
- 66 La vidéo est le nouveau langage, le digital sa grammaire
Guillaume de Maison Rouge, Kumullus
- 70 comment le digital met en mouvement les managers après une formation ?
Alexia de Bernardy, LA WE BOX
- 73 Trop de gamification tue la formation
Fabrice Cohen, Woonoz
- 76 Faites grandir et transformez vos collaborateurs avec la formation Early Makers
Thierry Picq, EM Lyon
- 77 La formation informatique en entreprise survivra-t-elle au digital ?
Toan Nguyen, Shortways
- 80 Une vision à 360° de la santé au travail
Marie-Hélène Bailly et Pascal Rumebe, Afometra
- 82 L'intérêt primordial de la technologie dans la singularité des softskills
Stephane Pomares, Hello Elton
- 86 Beaucoup d'innovations (pas encore ?) de révolution
Alexandre Malarewicz, Empowill
- 89 Changement et formation en 2020 Responsabilisons les collaborateurs
T. d'Hauteville et A. Suchodolski, INNERSHiP
- 92 De l'usage raisonné des technologies pour développer l'humain
Olivier Wautier, Simundia
- 96 Portrait d'une solution de formation «Human-Centric»
Eliau Chrebor, e-Tipi
- 100 La technologie nous connecte au monde, elle peut aussi nous connecter à nos émotions
Anaïs Roux, Open Mind Neurotechnologies
- 101 La formation au diapason de la situation de travail
Amaud Blachon, Rise Up
- 105 La VAE dans tous ses états
David Rivoire, Les 2 Rives
- 108 Organismes de formation : cap sur la qualité
Rémi Rousseau, Consultant

Une partie du dossier à été réalisée à l'occasion de notre partenariat avec Learning Technologies Paris



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, VR & LEARNING

Intelligence artificielle

- 112** Les applications de l'intelligence artificielle dans le domaine de l'éducation
Olivier Ezratty, Consultant
- 116** Des différentes utilisations de l'IA dans la formation
Johan Michel, Speexx
- 119** Intelligence artificielle et développement des compétences
Thierry Bonetto, Consultant
- 123** Comment l'IA et le digital ont repoussé les limites de la formation ?
Homéric de Sarthe, Pitchboy

Réalité Virtuelle & Learning

- 124** Pourquoi avoir recours à la RV en formation ?
Emilie Gobin et Bertrand Wolff, Le Pavillon
- 129** 5 questions sur la formation soft skills et la réalité virtuelle
Christophe Mallet, Bodyswaps
- 131** Blended learning avec la réalité virtuelle : comme l'intégrer dans son parcours de formation
Laëtitia Doukhan, Reality-Academy



MOOC ET COMMUNAUTÉS D'APPRENTISSAGE

MOOC

- 135** Construire un écosystème apprenant
Marco Bertoloni, Consultant
- 139** Une formation artistique digitale comme outil de développement personnel en entreprise
Claire David, Académie Charles Dullin
- 141** Mooc MagRH
MagRH, Cornerstone On Demand, A Savoir Egal
- 145** Mooc of the year
EdFlex
- 148** Mooc SIRH
Françoise Bragard, Cercle SIRH

Communauté d'apprentissage et Mentoring

- 152** De nouvelles communautés d'apprentissage
Cyril Bedel, Edunao
- 156** Les réseaux développementaux au service du développement des compétences
Jean-roch Houllier & Gérald Péoux
- 160** Le co-apprentissage
Didier Serrat, Zeebra
- 164** Un réseau d'apprentissage entre pair
Grégoire Even, UpTogether
- 167** Prototyper l'avenir ensemble ? c'est possible
Antoine Brachet & Anne Caroline Paucot
- 171** Quelles difficultés rencontre-t-on tous lors de la production de modules de formation
Sarah Gauthreaux et Alexandre Lect, EdTake

FORMATION & EMPLOYABILITÉ

- 176** Pour s'adapter aux transformations de la société et aux nouvelles générations d'apprenants
Jean-Pierre Berthet, Sciences Po
- 180** L'attitude professionnelle ça s'apprend
Cécile de Galzain, Faire Face
- 185** Lionel Prud'homme Quel avenir pour la formation des futurs professionnels RH ?
Lionel Prud'Homme, IGS RH
- 189** L'apprentissage des fondamentaux de l'écriture
Benoit Jannin, Learn & Go

Learning Expeditions

- 192** Quand la RATP nous transporte dans l'avenir
- 199** Singularité, talents et handicap, Sodexo et Sauvegarde 13

Table ronde

- 201** Les outils sont-ils indispensables à la qualité de l'action pédagogique ?
Hervé Borensztein, Denis Cristol, Jean-Marie Peretti, Jérôme Wagnier, Animée par André Perret

ANNONCEURS

PUBLI-REDACTIONNELS

- 76 Faites grandir vos collaborateurs avec la pédagogie Early Maker
Thierry Picq, EM Lyon
- 80 Une vision à 360° de la santé au travail
Marie-Hélène Bailly et Pascal Rumebe, afometra
- 96 Portrait robot d'une formation Human Centric
Elian Chrebor, e-Tipi Learning
- 232 Les talents de demain se forment aujourd'hui
Youssef Errami, ESC Pau
- 234 Le décodeur de l'offre de formation en apprentissage des universités
Danielle Sionneau, CFA Epure
- 241 Anticiper la transformation RH
Roger Tahtah, L'Azize Hebbouche, Calexa groupe

ANNONCES

- Stimulus
- SciencesPo
- Le prix de l'Innovation RH de l'année
- IGS-RH
- Solucial Avocats
- Julhiet Sterwen
- MagRH
- Parlons RH
- ENOES
- GARF
- afometra
- ETS Global
- Mon Compte Formation
- Les RH Hackent le Digital Paris
- Blended Learning
- ID Search
- Lumio

MAGAZINE

RUBRIQUE À BRAC

- 206** De la tenue !
Philippe Canonne
- 209** CHRONIQUE DE LA FIN DU MONDE
Jacques Igalens
- 211** *LES IDÉES VENUES DU BOUT DU MONDE !*
Nolwenn Anier, Moodwork
- 214** *J'ai deux amours*
Propos recueillis par Brigitte Taschini
- 219** Un dircom n'est pas un démocrate !
L'interview Schizo de Frédéric Fougerat
- 222** Lu pour vous
Denis Cristol, Laurent Karsenty et David Peutat
- 225** StorytelleRH
Nabil Lasfer, Julhiet Sterwen
- 226** LES PODCASTS DU HUMANCLUB
Maxime Francois, HumanDay
- 228** Développement & Valorisation du capital Humain, un problème de boussole ?
Fondation Condorcet
- 229** Comment les milleniaux façonnent-ils l'avenir du travail ?
Charles Kergaravat, Klaxoon
- 232** Les talents de demain se forment aujourd'hui
Youssef Errami, ESC Pau
- 234** Le décodeur de l'offre en apprentissage des Universités
Danielle Sionneau, CFA Epure
- 237** Blockchain : 3 axes sur lesquels les entreprises françaises doivent acquérir des compétences
Stéphane de Jotemps, Skillsoft
- 241** Anticiper la transformation RH
Roger Tahtah, L'Azize Hebbouche, Calexa groupe
- 243** Quand un train en cache un autre
Elizabeth Provost Vanhecke
- 247** Petite réflexion autour de nouveaux espaces de travail
Bertrand Chavanel, Manutan Collectivités
- 251** Idées : La SARS, une nouvelle forme de RSE
Philippe Tonolo

- A Savoir Egal
- Cercle SIRH
- Calexa
- Fidal Formation
- Speexx
- ESC Pau
- Verspieren
- FactoRH
- Fédération Formation Professionnelle
- EM Lyon
- Moodwork
- ISEFAC
- Formasup
- AXA
- EPSOR
- e-Consulting RH
- Référence RH

**Parce que le potentiel
de vos équipes n'attend pas,
Sciences Po Executive
Education les accompagne
pour leur permettre
de se révéler** _____



Ni technophobes ni technophiles : au-delà de l'effet waouh, pour un usage optimisé du digital learning.

**Yannig Raffenel (Rédacteur en chef invité) et
Michel Barabel (Rédacteur en chef adjoint)
Coordinateurs du dossier**

Depuis le temps que nombre d'acteurs Edtech nous promettent " la révolution de l'éducation " pouvons-nous espérer qu'en 2020 nous allons trouver matière à des innovations qui soient enfin à la hauteur d'une telle promesse ?

Voilà 30 ans que les dénominations successives des modalités de formation innovantes se sont transformées, passant tour à tour de l'EAO à la FOAD, puis au e-learning pour arriver au Digital Learning.

Parallèlement, les enjeux eux aussi ont fini par pivoter.

Longtemps l'ambition incarnée par l'usage du digital a résidé dans la potentielle capacité à embarquer des apprenants présents sur une zone de chalandise toujours plus grande, en s'affranchissant des contraintes du présentiel. Il fallait alors réussir à réduire les coûts et les temps de déplacement et offrir l'accès à la connaissance pour ceux qui en sont géographiquement les plus éloignés. Cette ambition sincère et louable, a fait long feu devant les chiffres cruels des taux d'attrition des apprenants abandonnés à leur isolement sur des parcours de formation en ligne. Cet échec patenté a permis aux acteurs EdTech d'apprendre, d'expérimenter et de tirer des enseignements riches de promesses.

Dès lors, l'enjeu 2020 ne serait-il pas désormais de savoir utiliser le digital dans les dispositifs de formation pour les qualités intrinsèques qu'il possède? Et si la nouveauté se nichait dans ces spécificités irremplaçables ?

Voici quelques pistes illustrant ces tendances que plusieurs entreprises EdTech présentes à Learning Technologies incarnent parfaitement.

Grâce à la puissance du digital, il est désormais possible d'utiliser les algorithmes et la collecte des flux de données d'usages afin d'apporter enfin de l'individualisation dans les parcours d'apprentissage. Place aux nombreuses modalités d'Adaptive Learning qui permettent de personnaliser les dispositifs et d'adapter les contenus. Ainsi les apprenants peuvent bénéficier d'un gain substantiel d'efficacité de rétention des informations clefs et de changement de leurs comportements. Plus encore, la prise en compte des apports des neurosciences permet d'optimiser ces processus d'apprentissage propres à chaque individu.

La XR (en tant que terme générique regroupant des technologies telles que la Réalité Virtuelle VR, la Réalité Augmentée AR et la Réalité Mixte MR) représente un autre champ prometteur à explorer pour la formation. S'éloignant de la cible cérébrale habituelle des savoirs pour lesquels on mobilise les fonctions cognitives, la XR permet d'immerger l'individu dans un espace expérientiel émotionnel sans risque. Il lui devient possible de s'y entraîner à développer de nouveaux réflexes, à expérimenter et consolider de nouveaux gestes ou comportements. L'individu se laisse embarquer dans son alterité physique, sensorielle et émotionnelle. L'im-

pact est durable car les émotions et sensations ressenties sont les mêmes que lors d'une expérience réelle. La XR offre un espace d'entraînement utilisable à volonté, facilement intégrable à un dispositif de formation en présentiel. On pourrait craindre que le casque ne génère un isolement. Il n'en est rien. Ce média permet des interactions entre apprenants entre eux et aussi avec ceux qui ont pour fonction de les accompagner. Et que dire des possibilités que vont apporter les lunettes d'AR ? Elles vont permettre des actions de formation en situation de travail, en apportant la bonne information, la validation des bons gestes au bon moment au coeur de l'action.

Nous vivons une époque formidable, grâce à ces innovations technologiques percutantes.

Mais n'oublions jamais que tous ces outils technologiques ne sont que des add-ons facilitateurs. Le risque serait qu'ils ne soient que des artifices recherchés pour leur seul effet wahou, s'ils n'étaient pas intégrés dans des dispositifs globaux de formation, fruits d'une véritable ingénierie de formation.

Car l'avenir est au blended. En effet, plus on utilise le meilleur du digital, plus la place de l'Humain doit devenir essentielle.

QUELQUES MOTS SUR LE DOSSIER

Ce dossier a été réalisé, en partenariat avec Learning Technologies France dans le cadre de ce salon qui s'est imposé comme la référence de la EdTech. Avec sa quarantaine d'articles, il témoigne du fait que la loi " Avenir Professionnel " n'est pas le seul marqueur du monde de la formation ou devrait-on dire maintenant de l'écosystème du développement des compétences.

Dans sa structuration, nous innovons. Au traditionnel plan en trois parties (Les experts, les acteurs, les startups), nous avons privilégié un plan thématique en cinq temps :

1 L'ENTREPRISE APPRENANTE ET L'EXPÉRIENCE APPRENANT.

Peter Senge, Chris Argyris ou encore Philippe Carré sont de retour ! Car il s'agit à n'en pas douter du chantier prioritaire. Comment faire en sorte que l'organisation développe ses capacités collectives d'apprentissage pour s'adapter en continu aux évolutions de l'environnement ? Pour passer à l'échelle (former plus de collaborateurs, plus vite, de manière plus impactante et à budget constant), les experts et les entreprises ne manquent pas d'idées. Il s'agit, en particulier, d'engager les apprenants et de changer leurs postures. Après l'effet de monde et la surprise de la découverte, le digital learning n'est pas la panacée pédagogique mais il s'inscrit comme une modalité indispensable d'un mix pédagogique où l'humain est toujours central.

2 LES DISPOSITIFS PÉDAGOGIQUES

Pour y voir plus clair dans le champ des innovations pédagogiques, nous avons mobilisé des chercheurs



en sciences cognitives et en sciences de l'éducation pour présenter certains résultats validés par la recherche : l'adéquation entre le contenu, les objectifs d'apprentissages et les moyens de les atteindre doit guider l'ingénierie pédagogique, trop de contenus tue le contenu, il faut prioriser ses objectifs de formation; l'essai-erreur et l'approche longitudinale permettent de mieux ancrer les savoirs ...

Par ailleurs, là encore, les différents contributeurs insistent sur la nécessité de privilégier la phase de conception et un usage raisonné des technologies. Cette partie est également l'occasion de balayer certaines problématiques en lien avec la réforme : la formation en situation de travail, la VAE, la certification des organismes de formation, les soft skills, le rôle des managers...

3 L'IA ET LA RÉALITÉ VIRTUELLE

Force est de constater qu'en ce début d'année 2020, on parle beaucoup d'IA et de RV. Ces deux technologies dans le domaine du learning n'en sont pas au même stade de développement.

La RV a un temps d'avance (phase d'industrialisation, explosion du nombre de programmes) mais elle doit lutter contre son image. Alors que les éditeurs et les fabricants ont fait des avancées importantes ces dernières années, de nombreux apprenants, qui ont testé des formations dans le passé, restent figés sur leur expérience. Il s'agit de casser les stéréotypes et de démontrer de leur utilité.

L'IA reste encore en phase d'amorçage. Voici venu le temps de faire des POC et de tester les solutions pour évaluer la valeur ajoutée des solutions proposées. Ses usages potentiels sont multiples (individualiser les formations, cerner les aptitudes d'apprentissage, prédire l'échec ou le succès, répartir les apprenants, tester de manière adaptative, recommander une formation, assister l'apprenant, améliorer l'ancrage mémoriel, ...). Là encore, leur développement s'envisage comme un dispositif complémentaire et non pas comme le moyen de

se substituer aux formateurs et aux interactions sociales. C'est décidément le fil rouge de ce dossier.

4 MOOC ET COMMUNAUTÉS D'APPRENTISSAGE.

Alors que l'on prédit la fin des MOOCs de première génération (cours filmés descendants) au regard du faible taux de complétion constaté (autour de 5% au niveau mondial), cette partie présente plusieurs MOOCs (dont celui du MagRH en partenariat avec A Savoir Egal et Cornerstone) de dernière génération (communautés d'apprentissage, format blended, ...) qui ont envie de croire à cette modalité pédagogique. Vous y trouverez également une invitation à venir débattre autour de cette question lors de la 4ème édition des Mooc of the Year (dont le MagRH est partenaire). C'est également l'occasion de se pencher sur l'apprentissage entre pairs et leurs conditions de réussite. Vous découvrirez enfin une nouvelle forme de communauté : les réseaux développementaux pour éclairer vos choix de carrière.

5 FORMATION ET EMPLOYABILITÉ

Enfin, nous clôturons le dossier en nous interrogeant sur la formation initiale et les questions d'employabilité. Pour les étudiants, la formation doit également devenir phytigitale dans un contexte où l'alternance s'est imposée comme un standard notamment pour les professionnels RH. Mais elle doit également répondre à certains enjeux : l'attitude professionnelle pour s'insérer culturellement dans les organisations et la maîtrise des fondamentaux (écriture, ...) pour éviter l'exclusion du marché du travail.

Comme si cela ne suffisait pas, nous inaugurons une nouvelle chronique que nous retrouverons dorénavant dans chaque dossier du magRH : " la table ronde " qui permet à des experts de débattre autour d'un thème clé di dossier. Pour ce numéro EdTech, la question posée nous concerne tous : Les outils sont-ils indispensables à la qualité de l'action pédagogique ?

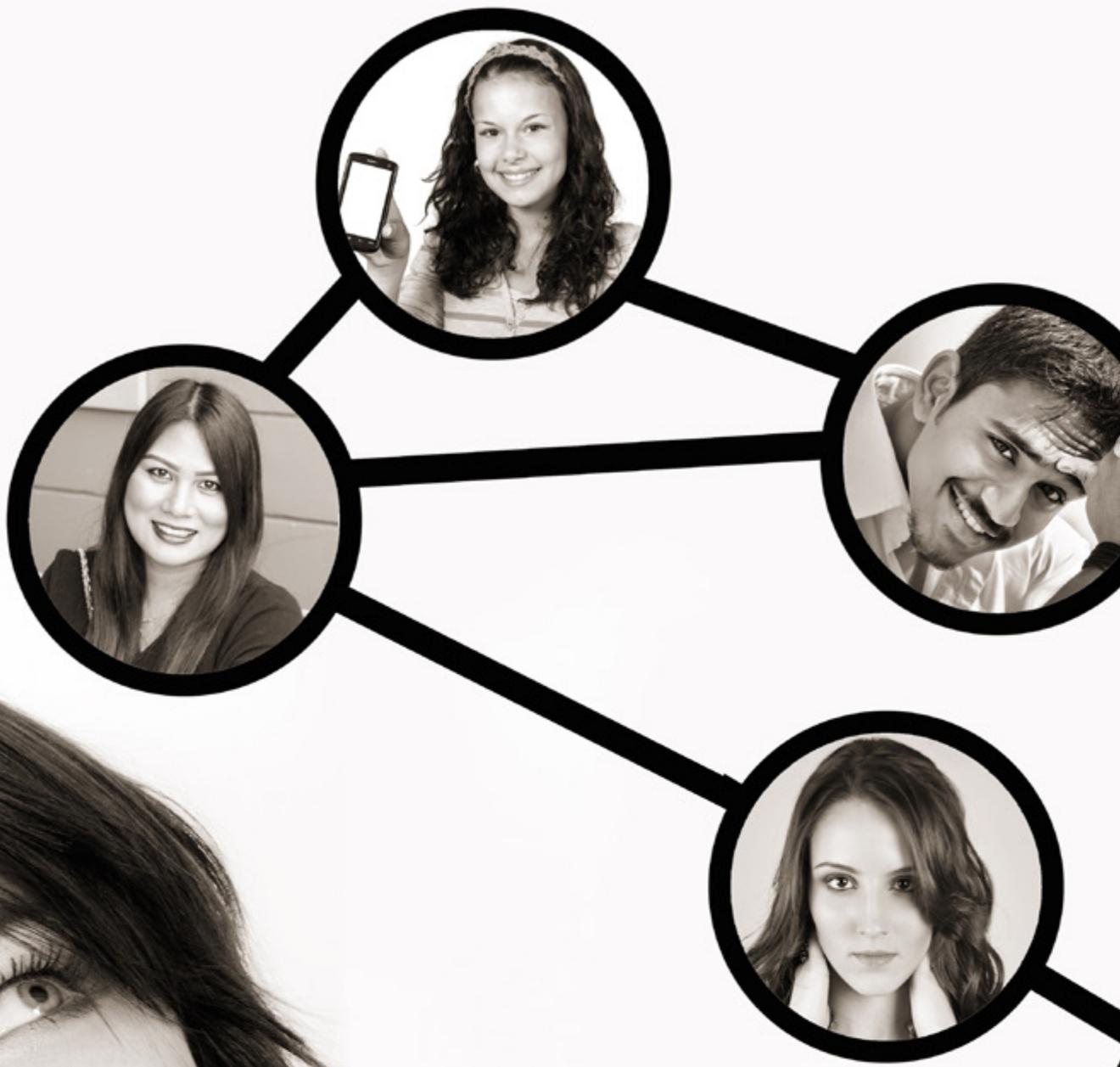
Et vous, vous en pensez quoi ?

Bonne lecture.

A group of people are gathered around a table in a meeting or workshop. The scene is overlaid with a warm, orange-toned filter. A large, white, bold number '1' is positioned at the top center of the image. The people are engaged in discussion, with some looking at documents on the table. The overall atmosphere is collaborative and professional.

1

**Entreprise
Apprenante &
Expérience
Apprenant**



Organisation apprenante et transformation numérique

DENIS CRISTOL & ERIC MELLET



L'ORGANISATION APPRENANTE AU REGARD DU NUMÉRIQUE

L'association SOL France s'intéresse aux apprentissages organisationnels. Pourquoi et comment les organisations apprennent ? SOL France a engagé une recherche-action pour actualiser les apports fondamentaux de Peter Senge qui avait initié la création de l'association. Dans les années 90 Peter Senge professeur au MIT rédigeait un best-seller international " La cinquième discipline ". Dans ce livre, il montrait comment 5 disciplines façonnaient le devenir apprenant d'une organisation :

- La vision
- L'apprenance en équipe
- La pensée systémique
- Les modèles mentaux
- La maîtrise personnelle

Mais entre les années 90 et aujourd'hui l'informatique n'avait pas une telle place. Le numérique s'est transformé d'outil en contexte. Le numérique est omniprésent. Si certains éditeurs de logiciels surjouent le pouvoir de leurs produits de transformer les organisations, SOL France a décidé d'en avoir le cœur net et d'explorer la réalité des pratiques. Pour cela une recherche a été initiée. Le design de celle-ci s'appuie sur les principes de l'organisation apprenante. C'est ainsi qu'un " chercheur-collectif " d'une trentaine de participants s'est créé et

organisé pour étudier et rendre compte de leur impact dans la transformation des organisations. La digitalisation à ce titre en est sûrement l'un des facteurs majeurs dans ce que l'on observe aujourd'hui comme changements d'organisations, de métiers et de pratiques.

LES TRAVAUX PRÉPARATOIRES À LA RECHERCHE

Les textes des années 90 Ce qui ressort de l'identification de travaux de recherche sur l'organisation apprenante des années 90 c'est la focalisation d'observations sur les processus qui confèrent aux organisations des avantages concurrentiels grâce aux meilleurs ajustements et à la régulation des interactions humaines.

La coordination verticale demeure la référence, mais elle est complétée par des dynamiques collectives, communautaires et d'ouverture vers l'externe. Le pouvoir de connexion et de calcul commence à se révéler au service d'une performance organisationnelle, et son impact est esquissé par les pratiques de knowledge management et le recours croissant à des bases de données. La thématique de l'organisation apprenante intervient dans le débat sur l'évolution des "modèles productifs", avec la "sortie du taylorisme". A cet égard il est possible de s'appuyer sur la sociologie des configurations, développée par Norbert Elias qui conçoit l'ensemble social comme irréductible aux individus

et en même temps constitué par leurs activités. Les configurations engagées par une organisation apprenante en tant que dynamique favorise une mise en forme et un sursaut continu d'apprentissage.

Les textes des années 2000 Ce qui caractérise les pratiques valorisées à partir des années 2000, c'est une recherche du potentiel de transformation humaine, combinée à un potentiel de transformation des organisations. Mais cette recherche se caractérise par une quête d'émancipation individuelle où l'individu prend des initiatives et n'attend plus seulement d'être coordonné à d'autres forces de travail. Cette combinaison s'exprime par une investigation de pratiques horizontales, laissant des marges d'initiatives plus larges aux individus et aux groupes fonctionnant en réseau, en communauté ou dans une variété de formes collectives. La question des apprentissages informels, de la prise en compte des émotions mais également du potentiel numérique, laisse entrevoir une recherche de nouvelles combinaisons de valeurs alliant intelligence émotionnelle, intelligence collective et intelligence artificielle. Le numérique en réseaux maillés permet une intelligence distribuée et peut redonner du sens et du sentiment d'utilité à chaque collaborateur.

LA CRÉATION DU CHERCHEUR COLLECTIF

Rechercher collectivement est une pratique ancienne mais pas si fréquente. L'idée est ici de réunir un écosystème suffisamment riche d'entreprises, de consultants et de chercheurs qui vont d'abord partager une vision, puis construire progressivement une enveloppe culturelle commune et construire une posture, un discours une approche des organisations. Ce chercheur collectif se prépare à l'action se forme à l'enquête sociologique, à l'ethnologie et prépare ses propres questions. Il le fait en utilisant les moyens numériques qu'il va lui-même investiguer :

- Alternance de temps en présentiel et à distance
- Knowledge building et construction sociale du savoir en ligne
- Ecriture en intelligence collective à distance
- Visio en grand groupe et en trios

C'est en vivant l'intelligence collective permise par le numérique que les 30 membres du chercheur collectif vont être en mesure de capter et questionner en utilisant la pensée systémique chère à Peter Senge.

LE QUESTIONNEMENT QUI CROISE ORGANISATION APPRENANTE ET NUMÉRIQUE

Les questions que se posent le "chercheur collectif" sont de deux natures.

Sur la forme, il s'agit de s'accorder pour garantir

la scientificité de la démarche de recherche compréhensive. Comment s'organiser en binômes pour mener les entretiens ? Pourquoi pas un temps dans la nature pour se reconnecter ? Comment connecter la relation à l'intuition dans les entretiens ? A quelles conditions les entretiens menés par les acteurs engagés vont-ils être suffisamment proches, cohérents, comparables pour s'autoriser à des rapprochements ? Comment faire la part des choses entre le discours énoncé et l'informel, comment discerner le discours et la réalité par exemple chaque organisation prétend disposer de base de connaissances et de communautés d'intérêts et de pratiques mais qu'elle en est la réalité ? Que le réseau est plus ou moins bien approprié et fonctionne plus ou moins bien ?

Sur le fond, l'expression "organisation apprenante" semble tellement vaste, qui peut avoir l'assurance de déclarer que tel groupe international est complètement apprenant ? Est-on sûr que les pratiques qui ont cours à un endroit sont bien identiques à celles qui ont lieu de l'autre côté de la planète ? La prudence et la modestie ne sont-elles pas plutôt de mise ? Par ailleurs à l'ère de l'informatique pervasive (présente partout), comment faire la part des usages efficaces et de ceux qui gênent l'action ? Les logiciels et les ERP qui sont mis en avant par les éditeurs permettent-ils vraiment dans tous les contextes de favoriser une circulation des savoirs ? OU même une capitalisation ?

CONCLUSION

L'action engagée n'en est que dans son premier tiers, mais déjà elle suscite des questions sur la place et le rôle de l'intelligence collective, la mentalité de développement versus une mentalité fixe et bloquée (growth mindset versus fixed mindset).

Les premières hypothèses d'investigation qui se dessinent pourraient bien ramener la dimension humaine au cœur de ce qui fait l'apprenance dans l'organisation.

DENIS CRISTOL & ERIC MELLET

- Denis Cristol est chercheur associé Paris Ouest Nanterre spécialisé sur l'Apprenance
- Eric Mellet est le Président de SOL France

NOTES

1. <https://www.solfrance.org/>
2. Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.



AVEC LE SOUTIEN DU
MAGRH

L'IRH DE L'ANNÉE

Appel à candidature Prix IRH 2020

SEREZ-VOUS À L'INITIATIVE DE L'INNOVATION RH 2020 ?

Vous avez mené un projet RH qui a changé votre entreprise ?
Qui participe à sa transformation ? Qui répond aux attentes de vos collaborateurs ?
Vous souhaitez profiter de cette occasion pour mettre en avant votre équipe et votre
direction qui vous ont accompagné dans ce projet ?

**Nous avons un Prix pour vous récompenser,
car ce sont vos idées qui font bouger la fonction RH.**

**Demandez votre dossier de candidature
sur www.drhdelannee.fr**

A portrait of Alexandra Lange, a woman with shoulder-length brown hair, wearing a white jacket with gold polka dots, a gold necklace, and gold hoop earrings. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred green and white, suggesting an indoor setting with large windows.

**il faut réussir le passage
à l'échelle !**

Entretien avec Alexandra Lange

Directrice du développement professionnel, AG2R La Mondiale



BONJOUR ALEXANDRA, POUVEZ-VOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE ET CHAMP D'ACTION ?

AG2R La Mondiale est un groupe, à la gouvernance paritaire et mutualiste de 10 000 collaborateurs qui protège 15 millions d'assurés et accompagne

1 entreprise sur 4. Nous sommes un acteur de 1er rang de l'assurance de personnes en France.

Dans sa configuration actuelle, le groupe est le fruit de différents rapprochements opérés au cours des dix dernières années. Aujourd'hui, nous vivons une phase de transformation importante de tous nos métiers du fait de la révolution digitale, du maelstrom réglementaire, du contexte de taux durablement bas, voire négatifs et de l'arrivée de nouveaux concurrents.

En ce qui me concerne, j'ai trois casquettes :

1. J'accompagne le top 200 des Cadres Dirigeants du groupe ;
2. je suis en charge du développement professionnel.
3. Je suis HRBP pour les équipes de la DRH

QUELS SONT VOS PRINCIPAUX ENJEUX DANS LE DOMAINE DU LEARNING ?

J'en identifie trois :

1 le renouvellement de notre démarche de GPEC pour la rendre plus dynamique, plus " active " et surtout beaucoup plus assimilable et compréhensible par les Managers et par les collaborateurs notamment parce que dans notre environnement complexe et volatile tout le monde doit se saisir du développement de ses compétences ;

2 le développement des managers, l'émergence d'une nouvelle " Dynamique managériale ", pour leur permettre d'accompagner les collaborateurs dans un contexte de " rupture " et de parvenir à une meilleure articulation entre performance opérationnelle et performance sociale ;

3 et bien sûr le passage à l'échelle de nos dispositifs de formation, avec des formats renouvelés et plus innovants, au service à la fois des enjeux de GPEC (émergence de nouvelles compétences clés, de nouveaux métiers, poids des softskills...) et du business, tout cela à budget constant.

C'est un sacré défi et cela passe par le changement de posture des collaborateurs : ceux-ci ne doivent plus seulement être des " clients " des dispositifs de formation mais également des co-constructeurs de leur propre plan de développement.

FACE À CES DÉFIS ET NOTAMMENT SUR LA QUESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, COMMENT AVEZ-VOUS DÉPLOYÉ LE DIGITAL LEARNING ?

Nous avons abordé le sujet " tête baissée " il y a maintenant six, sept ans en nous disant qu'il fallait tester, déployer des formats digitaux, " outiller les collaborateurs "... Nous nous sommes dotés d'un LMS, nous avons appris à faire des Moocs, à les acheter, à les concevoir, nous avons appris à être malins, à trouver des dispositifs au meilleur prix etc.

Nous avons aussi appris à animer une plateforme et à la déployer avec succès, à la faire vivre dans le temps.

Nous avons aussi embarqué les Institutions Représentatives du Personnel, ce qui était très important à l'époque car le distanciel n'avait pas bonne presse auprès d'elles. Ainsi, je crois pouvoir dire que nous maîtrisons la technologie, nous connaissons le sujet, l'environnement digital, nous avons appris à travailler avec les Start-up et au-delà avec tous les acteurs de l'écosystème du digital learning, etc.

Mais il y a trois ans, nous avons pris conscience que nous n'avions fait que la moitié du job parce que nous n'avions pas intégré la dimension de " l'expérience apprenante " !

QUELLE ÉTAIT LA DEUXIÈME PARTIE DU «JOB» ?

Nous n'avions pas suffisamment intégré le profil,



l'environnement de travail, les attentes, les besoins des collaborateurs dans leur expérience d'apprentissage. Beaucoup d'entre eux travaillent dans des Centres de Gestion, des back-offices ou des Centres d'appel dans des environnements très processés et avec de forts enjeux de productivité.

Nous n'avons de même pas suffisamment intégré la culture managériale et la nécessité d'accompagner les managers sur le digital learning et la manière de le déployer dans leur environnement. Nous avons adopté une approche centrée sur les outils mais nous n'avons pas suffisamment réfléchi à " l'expérience de l'apprenant " dans son intégralité, du début jusqu'à la fin de son parcours d'apprentissage.

COMMENT AVEZ-VOUS PRIS EN COMPTE L'EXPÉRIENCE APPRENANTE ?

Notre groupe est composé d'une grande diversité de métiers, avec des situations de travail très différentes. Il n'est pas possible d'avoir une approche globale du sujet. Nous avons donc décidé d'avoir une approche différenciée par grand métier.

Cela suppose d'avoir une forte proximité avec les opérationnels et les managers à la fois sur le fond (les contenus, les enjeux, du plan de développement des compétences) mais également sur la forme (leurs contraintes, leurs calendriers, leur culture managériale, leur environnement de travail ...).

Nous essayons donc d'intégrer ces éléments dans l'ingénierie des formations pour améliorer les taux

d'engagement, de satisfaction, d'utilité et de complétion de nos formats digitaux. Et c'est ainsi que nous avons créé nos " Campus " métiers en co-pilotage avec les managers de nos principaux métiers, gages d'une prise en compte globale des besoins des collaborateurs, non seulement en termes de thématiques de formation, mais aussi en termes d'" expérience " globale (calendrier, modalités, lieux...).

AVEZ-VOUS DES CONVICTIONS SUR LE DIGITAL LEARNING ?

J'ai en effet acquis quelques convictions fortes sur le sujet ces dernières années. La première est que le digital n'est pas une panacée universelle. Je crois au blended-learning. Les formations numériques sont un vrai levier d'accompagnement des transformations, notamment si l'on sait choisir les bons partenaires mais une formation présentielle, bien conçue et bien organisée, demeure quand même un objet très puissant au service de la transformation, parce que c'est là que les femmes et les hommes qui vivent la transformation peuvent se dire des choses de manière plus spontanée, plus fluide qu'à distance.

Ce que nous vivons tous aujourd'hui, c'est l'incertain, le volatile, le flou. Les échanges en présentiel, dans un cadre " protégé " et bienveillant, ouvrent un espace-temps où les uns et les autres peuvent mettre des mots sur ces situations de travail inédites, les difficultés qu'elles provoquent, les doutes quant à sa propre capacité à les traverser et à être au rendez-vous. Les temps de pause, les repas pris en commun ouvrent également la voie à des

conversations sans enjeux, plus soft où il se joue en réalité beaucoup de choses : la transformation des comportements, cela se fait petit à petit et cela commence souvent (toujours ?) par des interactions physiques, des discussions, des débats. Il en résulte que dans le plan de développement des compétences, le format Digital est à développer, mais que pour autant nous restons très massivement attachés au Présentiel !

LE MONDE DU LEARNING EST EN ÉBULLITION ET DIFFÉRENTES MODALITÉS SONT MÉDIATISÉES. COMMENÇONS PAR L'ADAPTIVE LEARNING ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Nous sommes en réflexion sur le sujet. Nous essayons d'y aller de deux façons.

Premièrement, nous travaillons aujourd'hui sur toute la dimension prospective en cherchant à répondre à des questions telles que : Comment nos métiers évoluent ? Quelles seront les compétences clés de demain ? Quels seront les nouveaux métiers d'ici 2-3 ans ? Comment mieux connaître les collaborateurs, leurs aspirations et leur portefeuille de compétences ?

En nous appuyant à la fois sur la donnée dont nous disposons dans nos bases, mais également celles que les collaborateurs accepteront de partager avec nous, il s'agit de disposer d'une bien meilleure connaissance du capital humain de l'entreprise pour proposer aux collaborateurs des " ponts ", des " passerelles ", parfois inédites, vers d'autres métiers. En fonction des passerelles possibles, l'objectif est ainsi de pouvoir, en mode " push ", leur proposer des formations leur permettant d'atteindre leurs objectifs de développement professionnel.

Cette approche nous oblige à renforcer considérablement notre culture data, à actualiser, de manière agile et réactive, nos référentiels, à travailler avec des start-ups, à améliorer l'interface de nos Systèmes d'Informations avec de nouvelles solutions ... C'est un vaste chantier !

En parallèle de ces travaux, sur la partie learning, nous allons démarrer une expérimentation d'adaptive learning avec une population donnée (des commerciaux). Le projet va être déployé en mode agile. Il vise à nous forger des convictions : est-ce que cela fonctionne ou non ? Arrive-t-on à personnaliser les contenus ? Est-ce que cela a du sens ou non ? Peut-on obtenir des quick wins sur ce type de dispositifs ? Cela apporte-t-il une valeur ajoutée aux apprenants ? Quel est le ROI ? Quels sont les budgets à mobiliser ?

TOUT À L'HEURE, VOUS PARLIEZ DES MOOCS ? VOUS EN AVIEZ CONSTRUIT ET ACHETÉ ? DE NOMBREUSES ÉTUDES POINTENT DES TAUX DE COMPLÉTION FAIBLES ET UNE SATISFACTION DES APPRENANTS ASSEZ MOYENNE ?

L'expérience que nous avons de la construction et du déploiement de MOOCs ces dernières années nous amène à un constat mitigé. Construire, déployer et piloter un MOOC demande beaucoup de moyens Marketing (susciter l'engagement),

financiers (construire le dispositif), humains (accompagner les apprenants et soutenir leur mobilisation), logistique (tracking, évaluation, ...), technologique (réseau, plateforme, ...). Ainsi, et à l'inverse de ce qui était la " promesse " des MOOCS il y a quelques années, ils ne nous ont pas permis de passer à l'échelle sur nos grands sujets de transformation métier. Cela restera donc une modalité parmi d'autres pour traiter de manière assez ciblée des sujets qui s'y prêtent bien (les sujets réglementaires et de conformité notamment).

QUELLE EST DONC VOTRE STRATÉGIE DE LEARNING ?

Déjà, nous ne sommes fermés a priori à aucun format pédagogique. Notre manière d'avancer, c'est d'abord d'expérimenter, sur des périmètres métiers favorables à l'approche expérimentale : l'enjeu de transformation, le sponsorship du manager, la culture managériale... Comme je vous le disais, cela nécessite de travailler étroitement avec les opérationnels en tenant compte de la culture, des contraintes opérationnelles et des attentes du terrain. Nous testons par exemple une approche sur les softskills, une autre sur la culture digitale. Nous avançons au départ toujours un peu masqué, sans effets d'annonce, nous analysons tous les résultats, tous les paramètres et puis si nous sommes convaincus, nous déployons massivement.

L'un des enjeux aujourd'hui est de donner envie d'apprendre à l'ensemble des collaborateurs, d'aller vers ce que l'on appelle l'apprenance au sens large du terme. Comment abordez-vous cette question ?

La question de l'apprenance ne peut pas être traitée uniquement sous l'angle du Learning. Nous devons remonter dans la chaîne de valeurs et mobiliser les dirigeants et les managers autour de leurs enjeux opérationnels et leurs implications sur les modalités d'apprentissage et de développement des compétences de leurs collaborateurs. La signature toute récente d'un nouvel accord GPEC nous permettra d'orchestrer cette mobilisation dans les prochains mois auprès des managers et des collaborateurs. Nous dynamisons notre approche prospective des métiers pour favoriser un partage transparent et ouvert sur le sujet entre le manager et ses collaborateurs, par une meilleure maîtrise et compréhension de l'évolution des métiers et des compétences. C'est une évolution culturelle forte !

Cette prise de conscience partagée, entre managers et collaborateurs, de l'accélération dans l'évolution des métiers et des compétences doit permettre à " l'apprenance " de trouver ses lettres de noblesse dans l'entreprise et de devenir aussi un enjeu managérial fort, en plus d'être un enjeu RH. Favoriser " l'apprenance ", c'est aussi réhabiliter le manager dans son rôle de développement des compétences, le fameux 70% du 70-20-10 ! Nous ré-éclairons ainsi auprès de nos managers en quoi leur action et le regard qu'ils portent sur leurs collaborateurs est bien la 1ère source de développement de ces derniers, loin devant nos dispositifs de formation...

PROPOS RECUEILLIS PAR MICHEL BARABEL
DIRECTEUR SCIENTIFIQUE DE L'EXECUTIVE MASTER RH (SCIENCES PO EE)
ET DU M2 GRHM (IAE GUSTAVE EIFFEL)



ÉCOLE EN RESSOURCES HUMAINES
RECONNUE PAR L'ÉTAT

RÉVÉLATEUR DE TALENTS

EN RESSOURCES HUMAINES



FORMATIONS **DE BAC À BAC+5**

RÉSERVE

NATURELLE DE 

19 000
ALUMNI

www.igs-ecoles.com





Formation : Innovons !

Entretien avec Philippe Perret

Directeur Mobilités & Compétences du groupe ENGIE

POUR LE GROUPE ENGIE, QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ?

Un peu plus des deux tiers des 160.000 emplois du groupe ENGIE à travers le monde sont des emplois techniques, et partout, le premier métier est celui des 45.000 techniciens de maintenance qui opèrent chez nos clients (entreprises, collectivités ou particuliers). Ce sont des métiers techniques en tension pour lesquels nous constatons une pénurie de ces compétences dans la plupart des pays. Il s'agit d'un enjeu fort d'attractivité et de rétention pour le groupe ENGIE.

Chez ENGIE, l'écosystème de la formation professionnelle repose sur deux piliers. D'une part, une trentaine d'écoles des métiers réparties sur les différents continents, rattachées aux directions de formation des entités ; ces écoles concernent principalement les métiers techniques - dont celui de technicien de maintenance - et les métiers de la filière commerciale et clientèle. Et d'autre part, ENGIE University, l'université d'entreprise destinée à former les 45.000 managers du groupe dans le monde. Notre stratégie de devenir le leader de la transition Zéro-carbone dans le monde nous a amené à interroger les grandes tendances d'évolution des compétences nécessaires dans les différents métiers du groupe, au regard des enjeux posés par les technologies numériques et avec la perspective de construire les briques d'une école de la transition Zéro-carbone.

En 2016, nous avons mis en place ENGIE Skills, un dispositif qui vise à analyser l'évolution à trois ans des compétences dont nous avons besoin, celles qui sont en voie d'obsolescence comme celles qui vont prendre de l'importance, et de proposer un plan d'action. Nous cherchions à constituer un observatoire des compétences et de l'emploi du groupe avec le souci de développer une approche globale à l'échelle de la planète. Nous avons alors constaté, à la fois un fort enjeu d'évolution des métiers de nos techniciens de maintenance avec leur besoin de monter en compétences dans le domaine numérique, mais également le fait que leur fonction constituait le métier d'avenir de l'entreprise à l'échelle mondiale. Concrètement, leurs emplois sont renforcés par le digital et leur pérennité est acquise à condition de former les collaborateurs concernés. Concrètement, ENGIE Skills est le premier dispositif global que nous avons mis en place pour répondre aux enjeux qui nous sont posés et l'analyse est renouvelée tous les ans.

QUELS AUTRES LEVIERS LE GROUPE A-T-IL DÉVELOPPÉS ?

Ce travail sur les compétences nous a conduit à mettre en place un deuxième dispositif, ENGIE Schools, dont le but est de fédérer l'action des différentes écoles des métiers d'ENGIE pour partager les contenus de formation, transférer entre les secteurs d'activité du groupe les blocs de compétences clés, là où nous en avons besoin, par exemple au grand international, étant entendu que ces centres d'expertise se situent souvent en Europe.

Dans ce cadre, nous avons mis en place une école "éphémère" au Chili qui a permis de transférer les compétences indispensables au développement

de nos activités, dans une démarche construite et pilotée avec les acteurs locaux. Nous avons recherché des experts en France et en Espagne qui maîtrisaient l'espagnol et nous les avons envoyés pour former des relais locaux, à travers une démarche d'échanges pas seulement descendants, mais de co-construction qui a permis de transférer les meilleures pratiques tout en s'enrichissant des savoir-faire locaux. L'école "éphémère" permet de former ainsi un nombre de collaborateurs clés dont la mission sera ensuite de continuer à transmettre les compétences localement. Désormais, le premier objectif pour ENGIE Schools est de développer ces écoles "éphémères" dans d'autres continents.

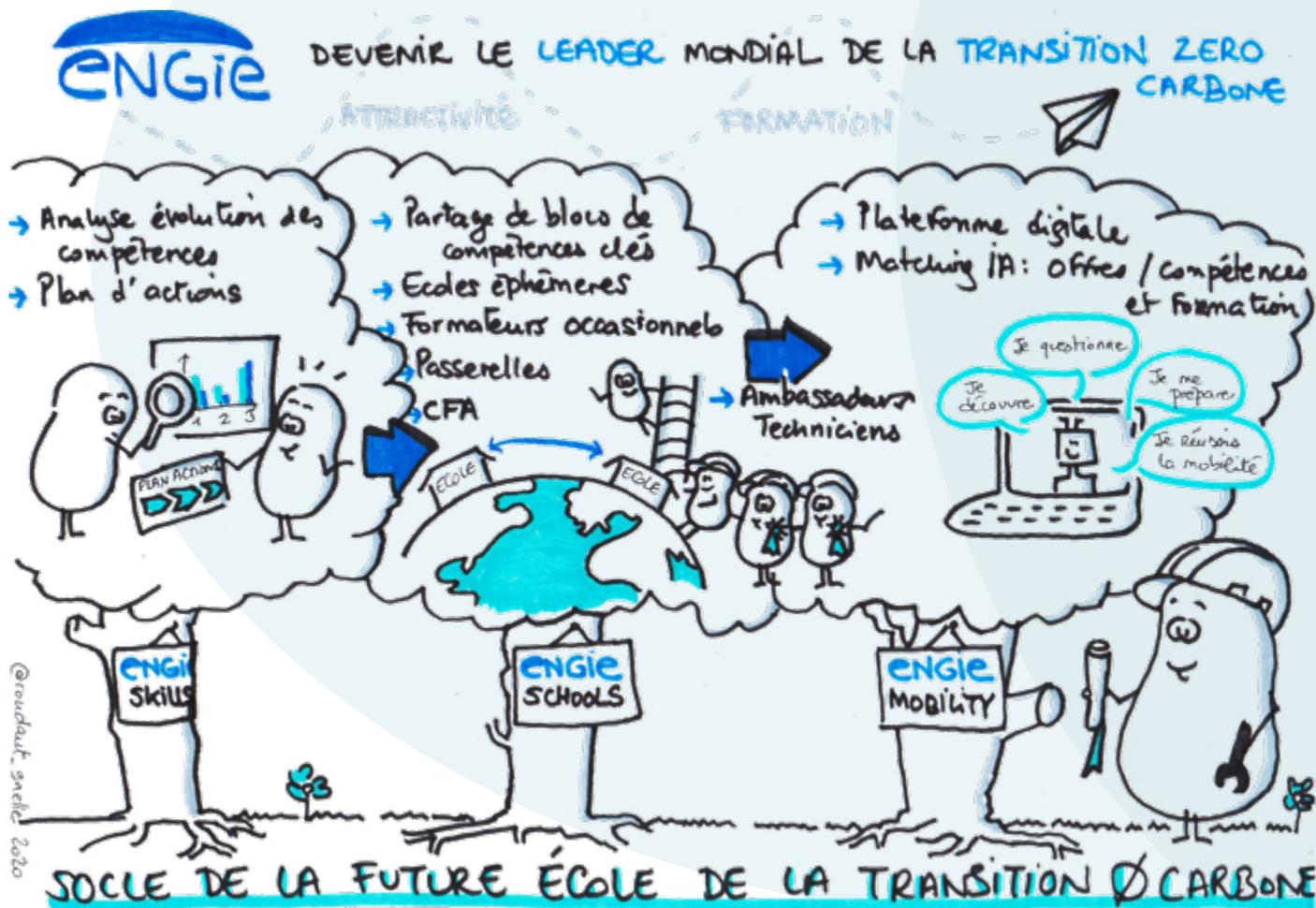
Dans ce cadre, nous avons entrepris de constituer une communauté de formateurs occasionnels. Il s'agit du réseau de techniciens référents qui se transforment en formateurs métier 2 ou 3 fois par an pour partager entre pairs les meilleures pratiques opérationnelles. Il aura vocation à accélérer et à transférer les compétences à l'international et devrait d'être lancé au premier semestre 2020. ENGIE Schools a aussi pour objectif d'accélérer la formation aux nouvelles compétences liées à la transition Zéro-carbone, en faisant produire des modules qui n'existent pas encore sur le marché de la formation, toujours dans cette logique de réunir progressivement les éléments de base d'une école de la transition Zéro-carbone. Des passerelles compétences ont été construites pour former à nos métiers dans des délais de 9 à 12 mois, offrant ainsi la possibilité à nos collaborateurs de changer de filière technique et d'intégrer de nouvelles compétences en matière digitale notamment. Ces passerelles sont également ouvertes aux personnes extérieures pour les former à nos métiers. A ce jour, plus de 220 personnes en ont bénéficié. Dans ce domaine, la Belgique vient de créer son ENGIE Academy pour industrialiser le processus à l'échelle du pays.

COMMENT CES ACTIONS S'ARTICULENT-ILS AVEC LA PRIORITÉ SUR L'EMPLOI DES JEUNES ?

ENGIE s'est fortement engagé sur le développement de la formation de ses collaborateurs avec un objectif de 80% des personnels formés dès 2022 et 100% en 2030. Le groupe a aussi pris des engagements très volontaristes sur le développement de l'alternance et de l'insertion des jeunes : 10% d'alternants parmi les effectifs avec un objectif d'en embaucher la moitié d'ici 2022.

Les passerelles métiers, dont je parlais, font partie des moyens mis en place pour atteindre ces objectifs, former des jeunes très éloignés de l'emploi et favoriser leur insertion professionnelle, tout en comblant un déficit de main d'œuvre dans les compétences qui sont clés sur les emplois techniques. Un dispositif particulier est en cours de finalisation avec Pôle Emploi.

Dans le cadre de la nouvelle loi sur la formation professionnelle, comme d'autres entreprises, nous sommes également en train de travailler à la création d'un Centre de Formation par Apprentissage interne qui vise des formations diplômantes, sur les créneaux de la transition Zéro-carbone. Avec plusieurs partenaires, nous réfléchissons à la mise en place de formations techniques totalement digitalisées, avec la volonté de les déployer à l'échelle internationale.



COMMENT MOBILISER L'ENSEMBLE DES ÉQUIPES ET DES RESPONSABLES SUR CES SUJETS ?

Nous avons eu immédiatement le souci que cette évaluation des grandes tendances à l'œuvre dans nos métiers soit prise en compte au sein de l'ensemble des entités et des équipes du groupe, tant du côté des managers et des dirigeants que des techniciens eux-mêmes. Et nous avons développé plusieurs projets opérationnels dans cet esprit. Nous avons notamment mis en place à l'échelle du groupe une communauté de techniciens que nous avons appelée " Les Ambassadeurs Techniciens ". Concrètement, il s'agit de techniciens volontaires, une dimension importante de cette initiative, qui décident de consacrer 2 jours par an pour participer à des projets contribuant à l'attractivité des métiers de techniciens. Ils participent à des forums emplois pour dialoguer avec des jeunes, ils sont associés par leurs directions pour réfléchir à l'avenir de leur entreprise ou pour contribuer au développement de l'innovation. Aujourd'hui, 350 techniciens participent à cette communauté, dont 50 à l'international. Cette initiative a créé une dynamique positive autour de la fonction des métiers techniques et de la montée en compétences ; aujourd'hui, elle crédibilise la dynamique portée par les responsables des ressources humaines auprès des dirigeants des entités.

L'APPÉTENCE DES COLLABORATEURS POUR LA FORMATION S'ACCROÎT QUAND CELLE-CI DÉBOUCHE SUR DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES. COMMENT RELEVEZ-VOUS CE DÉFI ?

La transformation de l'entreprise pour devenir le leader de la transition Zéro-carbone et la nécessité

de faire évoluer les compétences de nos techniciens, nous a conduit à étudier les facteurs déclencheurs de la mobilité professionnelle. L'intérêt de dispositifs physico-digitaux s'est imposé : les personnes ont besoin de se rencontrer et de parler à des personnes qui font le métier auquel elles se destinent par des rencontres physiques qui améliorent l'efficacité des outils digitaux qui organisent à distance la mobilité. Nous avons ainsi déployé une plateforme digitale, ENGIE Mobility, qui prend en compte les facteurs favorables à la mobilité en ménageant quatre étapes, sur la base de la métaphore du voyage : je découvre / je questionne / je me prépare / je réussis la mobilité. Déjà dix mille collaborateurs sur les 75.000 en France ont consulté la plateforme se sont inscrits sur la plateforme, induisant des demandes de formation pour évoluer ou changer de métier. Pour aller plus loin, nous travaillons avec une startup spécialisée en Intelligence Artificielle sur un pilote pour mettre en correspondance les compétences, les offres d'emploi et les besoins de formation. Nous avons acquis une forte expérience sur ce sujet et nous savons que ces technologies sont l'avenir de la gestion des compétences et de la personnalisation de la formation au service du développement des collaborateurs.

ENGIE Skills, ENGIE Schools et ENGIE Mobility constituent un ensemble qui contribue à l'écosystème de la formation professionnelle du groupe ENGIE. En particulier, orienté à l'échelle mondiale vers le développement de cette fonction d'avenir qu'est le technicien de maintenance, il pose les jalons et définit le socle de la future école de la transition Zéro-carbone.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC DELUZET



Thierry Doutriaux, Caroline Barbe, Louis Vaneecloo, et toute l'équipe Solucial Avocats

Solucial Avocats conseille, défend et forme les entreprises dans tous les domaines du droit du travail, de la sécurité sociale, du droit administratif et pénal du travail.

Nous accompagnons vos équipes RH et juridiques avec pour motivation de contribuer à la performance de votre entreprise en conjuguant l'humain, le juridique et l'économique.

Ce que nous faisons avec et pour vous : définir une stratégie, piloter et/ou contribuer à un projet, atteindre des objectifs, rédiger, négocier, plaider, trouver des solutions opérationnelles, former.

Nous intervenons, pour des PME et des Groupes (français, belges et internationaux), sur toute la France et en mobilité internationale.



**Intégrer le digital au
sein des formations.
L'expérience de
l'Occitane.**

CLAUDIA FURTADO & EMMANUEL KAHN



L'intégration du digital dans les formations chez l'Occitane a été un sacré défi à relever... mais chez l'Occitane, on adore les défis. En seulement 3 ans, on est passé de "rien" à une offre avancée et qualitative, notamment via l'intégration d'un LMS et l'industrialisation de la création de contenus en interne : maintenant que les bases sont posées, notre ambition pour les 3 années à venir est la mise en place d'une offre de formation innovante, diversifiée et personnalisée, en prise avec le business et le quotidien de nos collaborateurs.

Notre enjeu concernant le digital learning est triple : permettre à une population retail conséquente de se former de façon autonome en intégrant les contraintes de la technologie sur le lieu de vente, adapter nos programmes selon les problématiques locales car nous sommes une entreprise très internationale, et mettre en place une culture de l'apprentissage pour préparer nos collaborateurs aux défis du monde actuel, dans et en dehors du lieu de travail.



LA FORMATION DIGITALE AU SERVICE DE L'EXCELLENCE RETAIL

Le Retail a toujours été au cœur de l'ADN de l'Occitane. C'est donc tout naturellement que nous avons choisi nos forces de vente comme cible prioritaire d'implémentation de notre stratégie de formation digitale.

Comme la majorité des grands groupes ayant décidé de mettre en place le digital dans la formation de leurs équipes de vente, nous avons analysé tous les challenges que cela pouvait représenter :

- Un défi technologique : quand et où se connecter aux contenus de formations ? Avec quels outils ?
- Un défi d'organisation du temps : à quels moments nos équipes de ventes peuvent-elles réaliser leurs parcours de formation ? Est-ce réaliste durant leur temps de travail ?
- Un défi organisationnel : Comment développer des contenus qui soient adaptés à tous nos marchés, malgré leurs différences culturelles dans leur approche de la vente ?

Nous avons surtout souligné toutes les opportunités que représente la formation digitale :

Avec des équipes de formateurs restreintes dans chaque pays, et au vu de notre nombre de boutiques dans le monde (plus de 3500), il nous était impossible de garantir une visite de formateurs dans chacun de nos points de vente. Le digital est le seul moyen de toucher tout le monde !

Bien qu'orientée sur nos produits et techniques de vente dans un premier temps, notre offre de formation digitale / blended a permis d'harmoniser les niveaux entre nos vendeuses et de dessiner - grâce au monitoring et aux KPIs de formation - un ciblage par niveaux de notre cible.

Aujourd'hui, une cinquantaine de pays (filiales du groupes et pays distributeurs) ont accès à notre plateforme de formation, My True Story, qui est disponible en autant de langues et sur tous les supports (mobiles et tablettes inclus).

Nous avons fait monter en compétences plus de 90 personnes sur l'administration du LMS ainsi que sur la création de contenus.

Trois ans après le lancement, nous comptons des taux de KPIs Learning dont nous sommes fiers : environ 90% de connexion, progression et complétion sur chacun des parcours, peu importe le pays, ainsi qu'une satisfaction des apprenants avoisinant les 8/10 pour chaque dispositif.

Comment avons-nous fait ? Nous avons beaucoup travaillé sur la gestion du changement que peut impliquer l'intégration du Digital dans la formation. Que cela soit pour nos équipes L&D locales comme pour nos équipes de vente, la communication a été clé. Nous avons fait en sorte que nos KPIs Learning soient corrélés aux KPIs business, pour plus d'impact auprès de notre cible et auprès des Directeurs Retail. Enfin, la motivation de nos apprenants était déjà bien présente avant même l'implémentation du Digital. Cela dit, la gamification et les challenges ont fortement facilité son adoption rapide.

My True Story a été primé à deux reprises depuis son implémentation : Le prix de l'initiative de Mobile Learning la plus innovante lors de la première année de déploiement (Prix conférence NEXT

CrossKnowledge) ainsi que le prix Cegos des Digital Learning Excellence Award 2019, lauréat dans la catégorie Métier.

Aujourd'hui, notre défi est de répondre de façon personnalisée aux besoins de chacun de nos collaborateurs Retail en les intégrant à nos workshops de Design Thinking dès la conception de nos programmes (le premier sera sur l'on-boarding retail) mais aussi en commençant à implémenter l'Adaptive Learning d'ici 2021.

Nos Trainers Retail ne sont pas en reste puisque nous les remettons au centre de la stratégie de formation, en les aidant à intégrer le digital dans leurs dispositifs et/ou techniques d'animation.

CORPORATE – UN NOUVEAU TERRAIN DE JEU POUR EXPÉRIMENTER DES FORMATIONS DIGITALES INNOVANTES

Quid alors des formations à destination des populations corporate (tous les collaborateurs travaillant ailleurs qu'en retail) ?

Il y a quasiment un an, en avril 2019, nous lançons notre premier programme de formation digitale à destination de nos collaborateurs " office " : un programme sur... la transformation digitale ! Il nous paraissait essentiel de former les collaborateurs sur les enjeux de la révolution digitale et l'impact du digital dans le quotidien de chacun(e). Ce programme a donné le ton et ouvert la voie sur l'intégration du digital dans le quotidien de tous les collaborateurs. Depuis, le nombre de projets / programmes s'est multiplié, et nous avons eu à cœur de proposer des formations digitales enthousiasmantes, impactantes et innovantes.

Je voudrais vous partager deux de ces programmes : notre programme d'intégration Groupe, et une formation sur la transformation digitale pour nos populations RH.

L'intégration des nouveaux collaborateurs étant un élément crucial pour toute entreprise qui souhaite recruter et fidéliser de jeunes talents, et puisque nous partions quasiment d'une feuille blanche sur le sujet, nous avons à cœur de concevoir une formation en prise avec les enjeux d'aujourd'hui. Nous nous sommes fixés 3 règles d'or pour élaborer cette formation :

- Commencer le programme d'intégration dès le recrutement du nouveau collaborateur, sans attendre son arrivée physique dans l'entreprise ;
- Mettre le nouveau collaborateur au centre comme acteur et pas comme spectateur passif ;
- Et utiliser les opportunités offertes par le digital pour proposer une expérience immersive et fun.

Nous sommes en pleine conception de ce pro-

gramme, mais ce que je peux vous en dire c'est que les nouveaux collaborateurs pourront interagir avec leur futur manager, leur équipe et un parrain/une marraine via une application mobile dédiée dès la finalisation de leur recrutement, qu'ils auront la possibilité de créer leur propre produit virtuel via un voyage digital en immersion, et qu'ils seront en mesure de donner leur avis, partager leurs expériences précédentes et faire leurs recommandations à la fin du parcours.



Ce n'est pas tout de bien intégrer les collaborateurs en général et les talents digitaux en particulier. Encore faut-il savoir les sourcer, les attirer, les recruter et les développer. Le 2e programme emblématique porte donc sur l'impact de la transformation digitale (décidément c'est une obsession chez nous) pour les métiers des Ressources Humaines (et est spécifiquement destiné à nos équipes RH). Baptisé " Kairos " - du grec signifiant 'moment opportun pour agir' - c'est une formation interactive, qui mêle ressources digitales et travail en équipes avec élaboration de livrables et d'outils tout au long de la formation, le tout animé par un facilitateur interne. Cette formation est passionnante parce que c'est tout sauf un consommable : elle permet aux gens d'apprendre à leur rythme (elle se déroule sur 3 mois) mais aussi d'agir immédiatement, de découvrir la variété des pratiques selon les régions du monde, et de préparer leur travail de demain. La formation rassemble des contributions d'experts RH, des professionnels RH de plusieurs entreprises et bien sûr de jeunes talents digitaux issus de 4 régions du monde : Europe, Amérique du Nord, Chine & Japon.

En décrivant toutes nos initiatives, je réalise que nous avons beaucoup de chance car, contrairement à d'autres grandes entreprises qui ont mis en place le digital learning depuis des années et en dressent aujourd'hui un bilan mitigé, nous partons d'une feuille blanche et nous pouvons directement mettre en place des programmes pédagogiquement qualitatifs, technologiquement innovants et impactants pour le business. La culture L'Occitane nous permet aussi d'être des " entrepreneurs ", de tester des formats complètement nouveaux en mode agile pour voir s'ils sont adaptés à nos besoins, et d'apprendre de chaque projet. Alors nous avons à cœur d'en profiter et de bâtir un peu plus chaque jour une culture de l'apprenance.

CLAUDIA FURTADO & EMMANUEL KAHN

- Claudia Furtado est en charge du déploiement de l'offre Learning du Groupe L'OCCITANE, au sein du département Ressources Humaines, pour l'ensemble des populations.
- Emmanuel Kahn est le Talent & People Development Director du Groupe L'Occitane



CONSULTING FOR GOOD 

#TRANSFORMATIONS RÉUSSIES

julhiet  sterwen

contact@julhiet-sterwen.com  
www.julhiet-sterwen.com





Devenir une entreprise apprenante...

Entretien express avec Dominique PEPIN

DOMINIQUE PÉPIN, AVANT D'ENTRER DANS LE VIF DU SUJET, POURRIEZ-VOUS NOUS RÉSUMER CE QU'EST, POUR VOUS, LA POLITIQUE FORMATION DU GROUPE.

La politique Formation se décline sur trois axes majeurs : D'abord comment accompagner les transformations culturelles et l'évolution nécessaire du management. Ensuite comment la formation peut-elle contribuer au développement du Groupe... (développement du portefeuille client, croissance du chiffre d'affaire...) et enfin, comment offrir une meilleure expérience aux salariés, ce qui passe par une remise en cause de la RH, des responsables formation, bref, de questionner comment nous travaillons.

SUR QUELS DOMAINES PORTE VOTRE INTERROGATION ?

Sur les nouvelles façons d'aborder l'apprentissage : la taille unique des groupes ne fonctionne plus. En amont, nous devons concevoir des dispositifs qui incluent la diversité des groupes d'apprenants aussi bien quant à leur disponibilité, les lieux, les typologies de compréhension, les moments opportuns. Et puis nous devons aussi accompagner un véritable changement de paradigme : il y a 20 ans nous étions bimodaux, classique et en ligne ; aujourd'hui nous interagissons sur des tas de modes d'acquisition, distanciel et présentiel bien sûr, mais aussi par les mises en contact, par le mentoring, le coaching. Et les modes de développement ont évolué et permettent maintenant une approche individualisée. On est donc en mesure de s'adresser à des groupes qui ne sont plus forcément homogènes. Nos moyens d'intervention sont différents puisque le « digital » interagit sur tous les autres.

VOUS AVEZ UN EXEMPLE ?

On redécouvre par exemple, ce n'est pas un scoop, que la lecture est un moyen d'apprendre. On peut alors mettre à disposition des éléments qui vont aider et renforcer ce type d'apprentissage : des recensions d'articles en fonction de la demande, des bibliothèques virtuelles...

Pour le responsable formation, qu'est-ce que ça change ?

Sur le fond, une obligation de connaître les différents modes d'apprentissage. Mais aussi d'avoir une bonne maîtrise des outils, et surtout être conscient que la règle des trois unités chère au théâtre antique et qui avait été reprise par la formation (un seul lieu, un seul temps, une seule action) explose littéralement. On ne joue plus dans la même dimension. Le stage n'est plus, maintenant qu'un seul acte de formation parmi d'autres. Cela signifie qu'il va devoir reconsidérer la façon de concevoir.

UN TRAVAIL D'INGÉNIERIE ?

Oui, un énorme bouleversement en amont et la conscience que c'est le salarié qui fixe la donne en fonction de sa personnalité, de son métier, de ses contraintes et que c'est en tenant compte de ces éléments que le RF va nourrir sa conception. Un exemple ? Le chantier de digitalisation des opérateurs en usine : les programmes sont intégrés dans le quotidien opérationnel, sur le site industriel et

il est renforcé par du mentoring. L'action est alors plus proche du terrain, moins abstraite, elle a du sens. Elle est alors beaucoup plus efficace qu'une théorie déversée en présentiel et souvent hors sol.

EN TERMES D'OUTILS, VOUS AVEZ UNE POLITIQUE GROUPE OU DÉCENTRALISÉE ?

Nous possédons un LMS Groupe. Il est largement utilisé par l'ensemble des entités du Groupe. Mais nous favorisons aussi les transversalités par des communautés d'échanges et de savoirs.

En central, notre mission est aussi la veille et l'accompagnement des politiques formation de toutes les sociétés, dans tous les pays, pour leur permettre de maîtriser les outils. Avec des webinaires, et des chats, nous sommes en relation avec l'ensemble des salariés à l'échelle mondiale.

Notre défi aujourd'hui, et c'est vrai pour toutes les structures, est de se demander comment on peut efficacement accompagner le changement dans les organisations.

Ainsi pour permettre un saut qualitatif, et améliorer la production, nous mettons à disposition du matériel pédagogique la mise en ligne de parcours intéressants. On va de la réalisation de PPT améliorés à des outils de communication autorisant la réalisation de classes virtuelles.

Vous voyez bien, dans ce contexte, que le stage « one shot, une journée » disparaît. La logique nous pousse vers du travail à distance et nous nous devons de favoriser la production de support.

C'EST COMME CELA QUE VOUS ENTREZ DANS L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE APPRENANTE ?

Non, ce n'est pas suffisant. Pour ça, il faut mettre en œuvre des solutions de partage de savoirs. Et là, les nouveaux outils nous aident. Depuis début 2019 nous mettons l'accent sur notre capacité à changer notre façon de travailler, ce qui ne peut que renforcer notre organisation. L'Université Saint-Gobain, certifiée FMD, est un bon moyen pour renforcer en interne le partage des connaissances. Nous en avons besoin puisque, en dehors de l'hexagone, dans les pays à forte croissance, l'effort formation est énorme et représente un réel investissement stratégique.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANDRÉ PERRET,

DOMINIQUE PÉPIN

- Directeur de la Formation, Compagnie de Saint-Gobain et 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



**La transformation
digitale est un voyage
et non une destination**

ARNAUD COULON

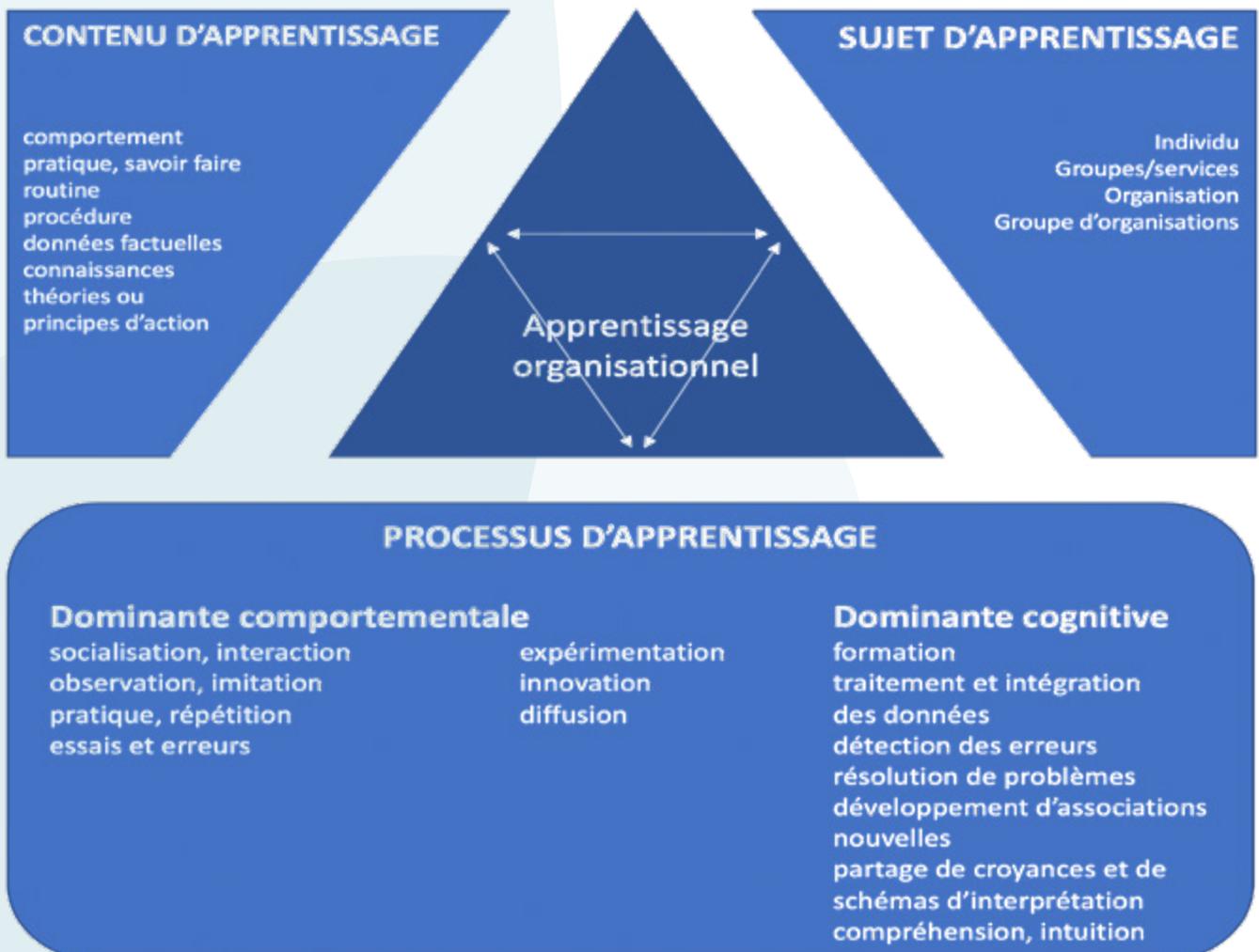
La transformation digitale est d'abord une histoire de femmes et d'hommes ; les projets exclusivement techno centrés sont depuis longtemps synonymes d'échecs. Malgré cela, le mirage technologique continue de séduire pour qui ne veut entrer dans la complexité de ces projets de transformation. C'est l'occasion pour la DRH de se positionner en appui à un projet véritablement stratégique pour l'entreprise. C'est aussi l'occasion de concevoir et animer des projets au long cours versus les projets spot (avec impact limité).

DIGITAL LEARNING, LA FIN DES ILLUSIONS...RETOUR AUX FONDAMENTAUX

Cela faisait à peine deux heures que j'étais arrivé au sein de ma nouvelle entreprise et je me retrouvais invité à participer à un brief avec l'équipe en charge de la transformation digitale, la DRH groupe et le Président. Sujet du jour : le projet d'accompagnement de la ligne managériale sur la transformation digitale et l'investissement dans l'une de ces plateformes de contenus type Netflix qui postule que les salariés sont tous des « Serial Learners » (clin d'œil au dernier article du Mag RH) ou devraient l'être. Comme s'il suffisait de mettre à disposition des contenus - ces fameux grains de formation qui parfois sont de vraie-fausse ressources pédagogiques, certes souvent de qualité en termes de conception et de numérisation, bien agencés dans leur environnement digital pour une navigation user centrix,...et surtout bien marketés - pour susciter l'engagement. Le Graal pour tout ingénieur ou Directeur de formation.

Après un rapide tour de table et une présentation de la réponse « magique » et séduisante, je suis questionné sur le bien fondé de cette solution. Ma réponse fut simple : « un environnement digital et des ressources ne constituent pas un dispositif ; par ailleurs, il s'agit de faciliter les ruptures et d'accélérer le changement, ce n'est donc pas une réponse véritablement adaptée... ». En effet, pour répondre aux défis de l'accompagnement des équipes comme acteurs de la transformation digitale, on ne peut se contenter de mettre des contenus sur étagères à disposition. Quels sont ces défis : le changement d'état d'esprit (ce fameux mindset) et donc la transformation culturelle, l'adoption de nouveaux comportements et postures, le développement de l'intelligence collective, la mise en œuvre de nouvelles pratiques professionnelles, la responsabilisation (empowerment) sur la conduite elle-même du projet de transformation digitale et l'accélération des projets. La temporalité dans laquelle s'inscrit un projet de transformation culturelle se compte en années et non en mois ou en sessions et encore moins en capsules de formation consommées.

La décision fut donc prise de changer d'orientation et le pôle L&D de la DRH héritait alors de la responsabilité de concevoir un dispositif apprenant et capacitant pour embarquer nos équipes et leur permettre de relever les nombreux challenges qui allaient se présenter en lien avec la feuille de route de l'équipe Digit-Innovation. En somme, revenir aux fondamentaux de l'ingénierie en se posant les bonnes questions et ne pas tout de suite penser solution.



Un des enjeux majeurs étant d'une part, de garder une grande cohérence entre l'objet lui-même et les modalités d'apprentissage proposées et d'autre part, de convaincre que la transformation digitale ne se résume pas aux chantiers « traditionnels » autour de la Data, de la Technologie, de l'expérience client ou encore des metrics afin de se centrer sur la culture, le leadership, le développement de nouveaux modes d'organisation.

Challenge interne : repositionnement stratégique de la DRH et coopération avec l'équipe Digit-Innovation

UN PROJET STRATÉGIQUE QUI REQUIERT UNE INGÉNIERIE COMPLEXE ET TRIANGULAIRE

Penser et concevoir un tel dispositif d'accompagnement c'est d'abord en comprendre sa portée ; nous sommes dans le cadre d'un projet de transformation. Plus précisément, dans un projet qui combine réaménagement (faire autrement), renouvellement (revoir ses valeurs et pratiques) et redéploiement.

Cela requiert de la DRH de questionner son positionnement et la nature de la réponse qu'elle peut apporter. L'axe que j'ai alors choisi est celui de l'apprentissage organisationnel ; l'objectif étant alors de combiner individu apprenants et groupes apprenants au sein d'un triangle d'apprentissage .

Voici les principes d'action sur lesquels nous avons bâti ce triangle :

- Événementialiser au maximum (onboarding & off-boarding)
- Concevoir un environnement d'apprentissage multimodal
- Privilégier une logique de parcours
- Construire une offre de services qui corresponde à 4 paliers : Sensibilisation ; Apport de méthode et d'outils ; Transfert de compétences ; Changement de pratiques professionnelles
- Associer expertise externe et interne : Contenus sur étagères ; Apports experts externes ; Apports d'expertise et accompagnement de l'équipe transformation
- Articuler apprentissages autodirigés, travail collaboratif, social learning avec le learning by doing

Un voyage apprenant qui s'appuie sur une série d'escaliers et les principes d'engagement au long cours ; objectif principal, l'acquisition et la rétention des apprenants

EMBARQUEMENT - LA PRISE DE CONSCIENCE (AWARENESS)

Pour mobiliser la ligne managériale, nous avons conçu et mis en œuvre avec la coopération d'une start-up un Digidiag, questionnaire auto-administré qui s'appuie sur un référentiel de compétences permettant à chaque manager de faire son auto-diagnostic de sa maturité en termes d'usages du numérique. Un score associé à un profil (Influençant, Enthousiaste,...) et des écarts de compétences ont facilité la cartographie (géographique mais surtout de compétences) de nos managers. Le taux de participation a été de 96% et la machine

à café est devenu pendant quelques semaines le lieu où unetelle et untel s'étalonnaient de manière bienveillante, se surprenaient, ...et surtout échangeaient sur ce qui pourrait bien en découler. Pour dynamiser cette prise de conscience, un Mooc de sensibilisation a été proposé avec à la clé un certificat « La Société à l'épreuve du digital ». Le propos, centré sur le manager en tant que citoyen, a permis de souligner le principe de réciprocité vécu à l'ère du digital (je vis une expérience en tant que citoyen, consommateur,...et j'ai des attentes identiques en tant que collaborateur ou client).

1ÈRE ESCALE - INTÉRÊT ET ACQUISITION D'APPRENANTS (ACQUISITION)

Quoi de mieux qu'un événement à NUMA, lieu d'inspiration et d'incubation de la transformation digitale, pour susciter l'intérêt de nos futurs apprenants. Un événement qui s'est articulé autour de keynotes et retour d'expériences, d'apports experts et d'ateliers collectifs avec étude de cas (réelle) afin de donner très vite des clés de lecture et d'analyse sur les déterminants de la transformation digitale, le tout ponctué par challenge et des récompenses pour le meilleur pitch. Cet événement fut clôturé par une intervention de la DRH qui présenta les étapes/escaliers associées au service rendu par le pôle L&D (la promesse en termes de valeur) qui allaient se succéder mais aussi la grille d'auto-positionnement permettant à chaque manager de déterminer leur futur engagement en fonction de plusieurs critères (son agenda personnel, son projet business, son projet pour son équipe,...).

Il s'agit de préparer les prochaines étapes en toute connaissance de cause et de « contractualiser » avec la DRH sur un engagement au long cours contre la promesse d'une montée en compétences, d'un renforcement de la capacité d'action individuelle, d'un positionnement actif dans le cadre de la transformation digitale, d'une capacité nouvelle à innover. D'autres diraient sortir de la boîte ou encore faire un pas de côté.

Trois parcours distincts ont été proposés : l'Executive Certificate Science Po-Numa « Manager agile » ainsi que deux parcours conçus et distribués par le Hub Institute : Digital Mentor et Digital Ambassador. Comprenez que par-delà l'ingénierie de ces parcours, la dimension symbolique a résonné très fortement chez nombre de nos managers. La double marque Science Po-Numa est « vendeuse » et gage dans une certaine mesure d'employabilité.

2ÈME ESCALE - ACCOMPAGNEMENT ET STRATÉGIE DE RÉTENTION DES APPRENANTS (RETENTION)

Une fois engagés dans un de ces 3 parcours, il a fallu accompagner non seulement la motivation des apprenants mais aussi la production des livrables attendus. Le rôle des mentors, tuteurs a été sur-déterminant pour accompagner la production de ces livrables (individuels et collectifs) avec une dimension académique loin des écrits professionnels « traditionnels ».

Notre Académie Digitale, simple d'usage pour les « consommateurs », a proposé une logique de parcours construite avec nos partenaires articulant MOOC, journées en présentiel avec apports expert, webinaires, apport de méthodes et co-développement. Deux livrables étaient attendus à l'issue des 8

semaines de navigation sur des mers parfois calmes et souvent agitées tant les contraintes du quotidien sont fortes. L'enjeu alors est de limiter le désengagement et les abandons. Le premier livrable était une production individuelle favorisant une pratique réflexive. Pas facile de s'extraire du quotidien, de ralentir, prendre de la hauteur, s'interroger sur ses pratiques...pour mieux penser l'avenir. Le second livrable était une production collective sur un sujet choisi et avec un tutorat renforcé (collectif et individuel) pour organiser ces moments de réflexion, de construction et de production en un mot cette intelligence collective que chaque organisme tend à faire émerger.

Socialisation, interactions, partage de « croyances »...sont des leviers puissants. Un seul objectif : aller au bout et soutenir le projet devant le jury Science Po. En parallèle, les mentors d'abord et la DRH ensuite ont joué un rôle de régulateur, de facilitateur en soutenant les voyageurs égarés ou épuisés. Au bout ce sont plus d'une centaine de recommandations (aucune n'étant hors sol) produites par les groupes de travail venus soutenir à Science Po. Le tout en endossant le costume.

3ÈME ET AVANT-DERNIÈRE ESCALE - IMPACT ET PREMIERS TRANSFERTS (IMPACT)

Principe d'utilité oblige, la valeur d'usage de ces apports et autres constructions collectives doivent s'incarner et au-delà des écrits (mémoires). Il va donc s'agir d'exploiter le set de recommandations produit par les différents collectifs d'apprenants.

La dimension pratique a ensuite repris le dessus en proposant à nos voyageurs une série de master class sur le thème des méthodes agiles afin de pouvoir les doter de nouveaux cadres d'actions et les outiller pour la suite. Sur la base d'un fil rouge méthodologique qui est le Cadence Canva mais aussi d'un cas fil rouge (l'on-boarding), chaque participant a alterné entre apports de connaissances et de méthode, usage des outils et expérimentation, production.

Enjeu final : se préparer à animer des équipes et concevoir un prototype d'application à usage interne (orienté collaborateurs) ou externe (orienté business).

Ces équipes ont été constituées librement et se sont appuyées sur les collectifs de (nouveaux) managers agiles forgés durant l'escale précédente. S'y sont regroupés les voyageurs des deux autres parcours (les mentors et ambassadeurs). Doté d'une

boussole, d'un kit d'animation, chaque groupe s'est organisé pour dérouler la méthode Cadence, animer les contributeurs, produire des ébauches de prototypes et donc assurer un premier niveau de transfert. En parallèle, afin de poursuivre le travail d'exploration en-dehors de la boîte, nos voyageurs ont été invités à participer à des ateliers sur la Réalité Virtuelle et réalité Augmentée afin de découvrir les principaux usages et application en entreprise. La force et le potentiel de l'immersive learning ont suscité très vite des attentes et des propositions d'application au sein de l'entreprise, favorisant ainsi le ré-engagement via l'intérêt suscité. En effet, un voyage apprenant aussi long (sur plus de 12 mois) requiert de multiplier et renouveler les expériences d'apprentissage.

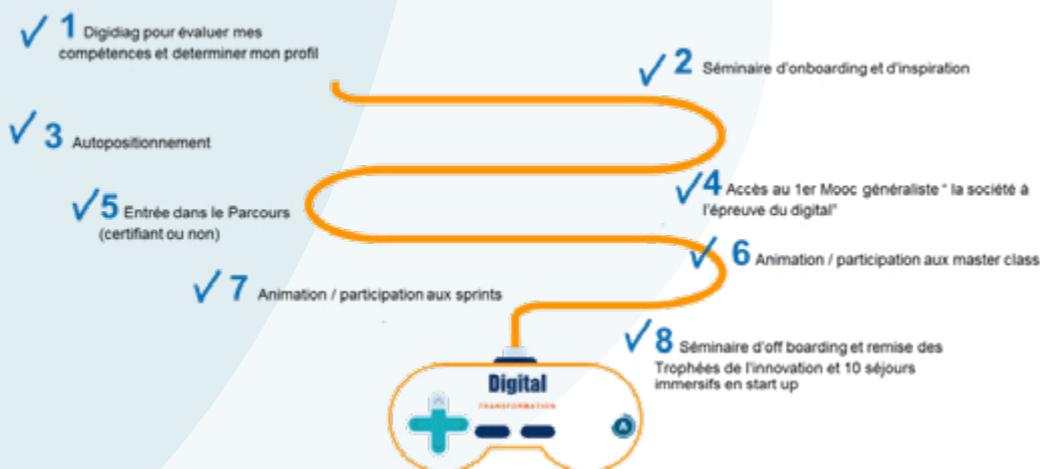
FIN DU VOYAGE - ON DÉBARQUE

Le voyage ne s'arrête pas tout à fait là pour une dizaine de managers qui ont été immergés pendant quelques jours au sein d'une start up afin d'en comprendre le fonctionnement, le business model, ...et d'en tirer des enseignements pour nos business. Ces immersions font l'objet de retour d'expérience. Vivre une telle expérience c'est la garantie d'incarner certains changements souhaités, de voir dans la vraie vie certaines postures attendues, certaines méthodes et outils et surtout d'en apprécier la portée et plus stratégique, les limites dans notre propre environnement. Quoi qu'il en soit, c'est aussi le gage d'une valorisation de l'action auprès du plus grand nombre. Il en va de même pour les Trophées de l'innovation qui viendront récompenser les travaux des équipes Sprint, qui ont mobilisé la méthode Cadence pour concevoir des ébauches de prototypes et les valoriser. Comment après un tel voyage apprenant ne pas recommander auprès de l'ensemble des collaborateurs d'y participer. La demande explicite de ces « Digital Champions » d'élargir le dispositif à l'ensemble des équipes illustre deux choses ; la préoccupation des managers de ne laisser personne de côté et leur conviction que rien ne pourra se transformer sans le corps social de l'entreprise.

Il revient à la DRH maintenant d'imaginer une suite à ce voyage...

ARNAUD COULON

- Arnaud Coulon est le Digital Learning & Development Manager, groupe SGS France





Numérique et formation : quelles perspectives pour les praticiens ?

Patrick Storhaye

Depuis toujours, les avancées technologiques ont contribué au développement des savoirs. Si l'outil n'est pas la « cause » de l'apprentissage, il constitue inévitablement une de ses « causes instrumentales » au sens aristotélicien. Le stylo n'est évidemment pas la cause principale du poème mais il ouvre bien un champ des possibles au poète. Or, ce champ des possibles va au-delà du choix des mots que l'esprit, l'âme ou le cœur aurait pu faire naître chez l'auteur·trice et dont le stylo n'est que « l'outil scripteur » pour reprendre un terme cher à l'éducation nationale française. Il ouvre en effet la perspective des calligrammes qu'affectionnait Guillaume Apollinaire, considéré comme à l'origine du mot, et qui lui fit dire à Pablo Picasso : « moi aussi je suis peintre ! ».

Il y a dans cette anecdote, deux remarques qui peuvent éclairer le débat sur le numérique et l'apprentissage :

- L'outil porte en lui un potentiel de détournement créatif : l'outil conditionne à la fois le comportement de celle ou de celui qui l'utilise mais il ouvre également des possibilités qui vont par nature au-delà de l'utilité pour laquelle il est prévu. Caricaturalement, il suffit en effet de donner des marteaux à un groupe de personnes pour qu'elles voient des clous partout, y compris en regardant des vis ! Qui n'a pas eu envie, à l'école, de transformer son stylo Bic® en sarbacane ou à mâchouiller son capuchon au point que le fabricant en perce le sommet d'un trou pour laisser passer l'air au cas où une maladroit·e venait à l'ingurgiter ?
- L'outil peut contribuer à décroisonner la pensée : le détournement de l'outil de sa fonction initiale, le potentiel nouveau qu'il ouvre à celle·celui qui l'utilise, s'il s'inscrit dans la finalité de départ, concourt également à une forme de décroisonnement. L'exemple d'Apollinaire est en ce sens illustratif : le calligramme vient renforcer la poésie, il crée un pont entre le mot et l'image et donne aux deux, au fond, la possibilité de s'épouser.

De prime abord, on peut considérer ces remarques comme peu susceptibles d'éclairer concrètement les praticien·nes RH face au maquis de l'offre numérique. Chaque nouveauté est en effet source d'espoirs chez les un·es aussi démesurés que les craintes qu'elle suscite chez d'autres. Pourtant, ces deux remarques offrent un angle de lecture intéressant parce qu'elles révèlent précisément ce à quoi le numérique ne peut pas véritablement prétendre : l'intelligence au sens propre et traiter ce qui « se glisse » dans les interstices des modèles.

Dans cet esprit, le Knowledge Management (KM) dans les années 1995/2000 offre une bonne illustration :

- La prédominance exagérée de la technologie dans la manière dont les projets ont été pensés à l'époque a vraisemblablement contribué à ce que la « chose humaine » soit insuffisamment considérée. Or, c'est peut-être ce qui a conduit à ce que le soufflet ultra-prometteur du KM - dans la lignée des organisations apprenantes du début des années 90 - retombe finalement assez vite. La liste des raisons pourrait être

longue : capacité des expert·es à formaliser et à transmettre leur expertise, difficultés à susciter l'envie des protagonistes, création d'un terrain de jeu supplémentaire à l'expression des guerres intestines et des jeux de pouvoir, etc.

- Développer ce que l'on pourrait appeler une forme « d'intelligence » professionnelle est en outre très complexe. « L'intelligence professionnelle » souhaitée réside en effet dans un aller et retour permanent entre une vision holistique de ce que l'on vise et la technique qu'on apprend et qui permet de l'atteindre, dans un décroisonnement de connaissances professionnelles dont le silotage est favorisé par la réalité de la vie professionnelle, dans les interstices des cultures métiers et la capacité à les faire discuter entre elles mais aussi dans la logique qui unit les parties du tout, etc. Devant l'essor des réseaux sociaux entre 2005 et 2010, on a été bien sûr tenté de leur prêter de telles vertus face à la dynamique dont ils témoignaient. Mais, bien loin de frôler l'intelligence visée, tant le partage d'opinions ou de savoirs ne suffit pas à la « fabriquer » on ne peut que constater que « ce qui marche à l'externe » n'est pas reproductible en interne (combien de RSE de type Yammer® ou Workplace® apportent-ils réellement les bénéfices qu'on en escomptent ?).

Le numérique offre aujourd'hui évidemment un champ des possibles très important en matière de formation, et ce d'autant plus que la nature des technologies mobilisées est vaste et hétérogène (IA, réalité augmentée, applications collaboratives, etc.). Il est donc difficile pour les praticien·nes de s'y repérer sereinement.

Néanmoins, au regard des réserves précédemment évoquées, on peut raisonnablement formuler trois remarques :

- Simplicité d'accès aux contenus. Les technologies numériques contemporaines facilitent l'accès aux données, informations et connaissances explicites bien plus aisément qu'avant. La multiplication des accès (PC, smartphones, objets connectés, etc.), la plus grande fluidité entre applicatifs et l'attention portée à l'expérience utilisateur (UX) contribuent clairement à une démocratisation prometteuse ;
- Industrialisation de la production de contenus. Les technologies numériques facilitent par ailleurs la production « industrielle » de contenus de qualité susceptibles de concourir positivement à la motivation des apprenant·es (vidéos, vidéos interactives, quizz, etc.) et cela à coûts maîtrisés. Certes, il y a certainement encore beaucoup à faire devant le côté parfois très rébarbatif ou infantilisant de certains contenus mais l'industrialisation de leur production dans des conditions beaucoup plus efficaces que par le passé ouvre là encore de nombreuses possibilités ;
- Intégration au travail. Enfin, la plus grande intégration des moyens techniques d'apprentissage avec les outils du quotidien (SIRH ou SI de l'entreprise mais aussi outil de travail en tant que tel) contribue à une meilleure articulation entre temps d'apprentissage et temps de tra-



vail, ce qui a toujours été une clé de la motivation des apprenant·es et de l'utilité des apprentissages. Plus que jamais le contenu utile peut être poussé et disponible pour celle ou celui qui travaille au moment où il·elle en a besoin.

Qu'il s'agisse par exemple de bénéficier d'une explication du geste professionnel à effectuer devant une situation concrète grâce à une application de réalité augmentée ou une IA qui détecte des erreurs potentielles dans un processus guidé et alerte un·e expert·e pour l'inviter à exercer son intelligence, les avancées du numérique (et on en est qu'aux balbutiements) apportent indubitablement de réels bénéfices et constituent une réelle promesse.

Pour autant deux interrogations subsistent et devraient constituer le champ de recherche et d'expérimentation à venir :

- La première interrogation nous ramène à l'intelligence professionnelle évoquée précédemment. Exprimé de manière caricaturale, si l'on émet le pari que l'IA pourrait se substituer à l'avenir à une forme d'intelligence mécanique, alors c'est bien cette intelligence professionnelle qu'il faut essayer de développer chez toutes et tous. Or, c'est peut-être là où le bât blesse car elle exige une réelle capacité à établir des liens entre des domaines silotés pour former une compréhension d'ensemble, en s'appuyant souvent sur une culture bien plus générale que celle du domaine visé. Il ne fait aucun doute que la technologie est un formidable levier pour apprendre, mais passer d'apprendre à comprendre mobilise une ingénierie pédagogique qui suppose une connaissance élargie de domaines professionnels connexes et une attention permanente aux apprenant·es pour s'adapter en temps réel. Enfin, comprendre demande aussi du temps, celui de la maturation ou d'une décantation à laquelle l'instantanéité du numérique et de ses usages prête finalement assez peu. Dans cette perspective, peut-être n'est-ce pas complètement

par hasard que le compagnonnage a été inscrit en 2010 au patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'Unesco.

- La seconde interrogation relève de l'éternelle quête de toute forme d'éducation : comment susciter l'envie et la motivation des apprenant·es ... dans le temps. Certes, il ne fait aucun doute que les apports de la gamification dans les techniques d'apprentissage sont incontestables. De même, les pédagogies par le jeu, dont on connaît les atouts en la matière, ont un avenir certain si l'on combine leur potentiel avec celui de la technologie. Mais peut-on réellement s'affranchir d'une incarnation pour donner envie ? A l'image du leadership qu'exige le management depuis toujours, peut-on imaginer se passer d'une intervention humaine régulière et inspirante ?

En résumé, les progrès technologiques de ces 10 dernières années, le potentiel que l'on entrevoit pour les années à venir et la réalité déjà bien réelle d'une offre foisonnante et dynamique constituent à l'évidence de formidables leviers pour la formation sous toutes ses déclinaisons. L'émergence de l'adaptive learning, les progrès considérables de l'IA, les bénéfices de la gamification etc. sont autant de raisons de croire que le domaine de la formation n'a pas fini d'évoluer. Pour autant, nombre des enseignements des années 2000 restent encore les mêmes (nécessité de privilégier le blended, motivation des apprenant·es, etc.). Ainsi, en la matière comme dans d'autres dès qu'il s'agit du digital, croire aveuglément aux promesses de technologies en progrès constant expose les praticien·nes à de réelles désillusions, à commencer par celle de passer à côté des bénéfices bien réels dont le numérique est porteur.

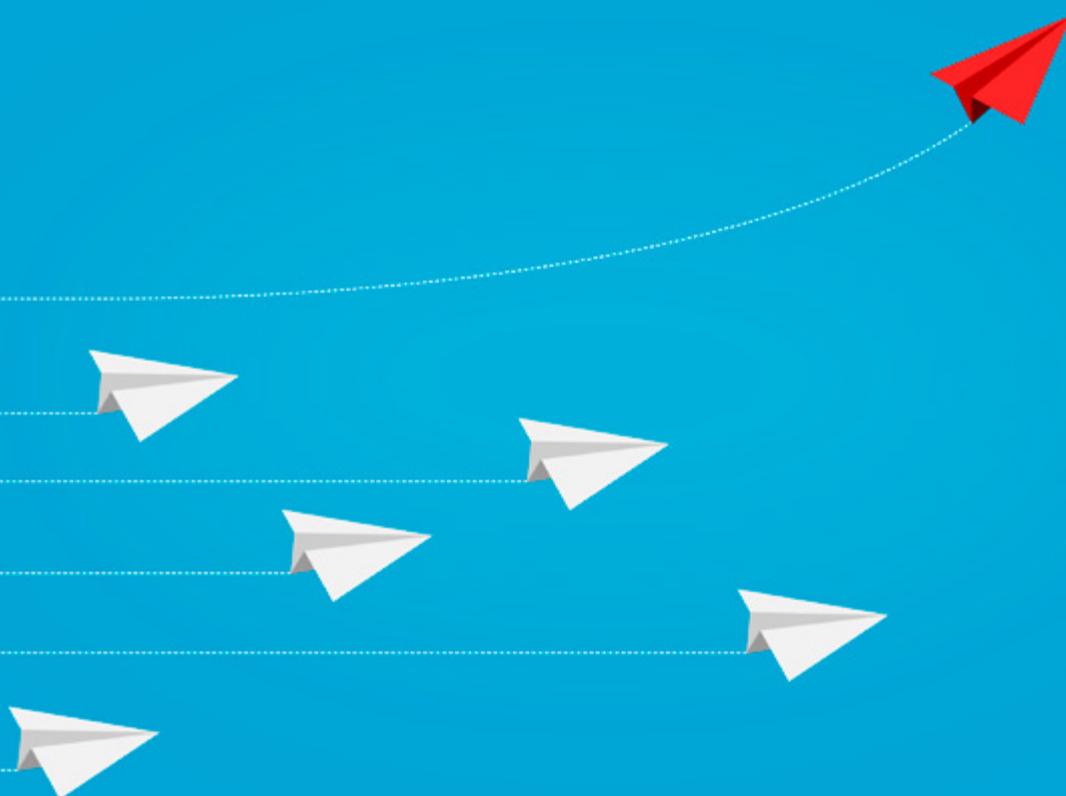
PATRICK STORHAYE

Patrick Storhaye est Président de Flexity, Professeur associé au CNAM, fondateur de RH info

Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

**Téléchargez et
Découvrez notre pack visibilité**

[CLIQUEZ ICI]



A young man with dark, curly hair and glasses is shown in profile, speaking into a black and silver microphone. He is wearing a dark blue blazer over a blue collared shirt. The background is a bright blue wall with some faint, illegible text. The overall lighting is bright and professional.

Les Edtech au service de l'expérience apprenant ?

ANTOINE AMIEL

Avec notre start-up edtech, nous révolutionnons l'expérience apprenant ! Plus rien ne sera comme avant, nous vous garantissons un ROI de la formation élevé et un engagement unique... Créée par des entrepreneurs passés par les accélérateurs de startups, formés au pitch et qui ont tous les codes de la Startup Nation, la nouvelle génération de startups edtech n'hésite pas à promettre monts et merveilles. Comment y voir plus clair dans cette myriade d'offres et de promesses, pour faire les bons choix ? Quelles sont les tendances digitales de l'expérience apprenant ?

Arrêtons-nous un moment sur la notion d'expérience apprenant. Qu'est-ce qu'une expérience ? Le bon vieux dictionnaire nous fournit la proposition suivante : " le fait d'éprouver quelque chose ". Quand on parle d'expérience, on parle d'émotions, de sens, pas seulement de cognition ou d'ancrage mémoriel. En résumé :

- L'expérience est un ensemble d'émotions, positives comme négatives
- Qui se transforme en souvenirs
- Qui touche tous les sens
- Qui est individuelle

La notion d'expérience apprenant applique donc à l'apprenance ces principes. Et de nombreuses sociétés proposent d'améliorer l'expérience apprenant, chacune se spécialisant dans un domaine. Nous n'aborderons ici que les technologies au service de l'expérience apprenant, étant entendu que l'expérience apprenant est justement une expérience totale, émotionnelle, incluant le présentiel mais aussi et surtout l'environnement dans lequel la personne se forme.

L'EXPÉRIENCE APPRENANT COMMENCE BIEN AVANT LA FORMATION...

Pour avoir une expérience apprenant fluide, mieux vaut ne pas passer des heures à chercher le bon contenu de formation. Trois types d'acteurs proposent de fluidifier cette étape. Les premiers sont des agrégateurs de formations, proposant via un système de tags des formations digitales, présentes ou blended en fonction des besoins. La logique de recommandations à la Tripadvisor permet d'intégrer une dimension sociale. My Mooc, Skilup ou encore Class Central font partie de ces des sociétés agrégateurs.



La seconde catégorie, ce sont les outils d'évaluation de compétences permettant de faire un bilan de compétences et d'identifier les compétences à développer pour s'orienter vers tel ou tel métier. E-Lamp, Boost.rs, Adepto, permettent, chacun avec un positionnement spécifique, de réaliser cette étape-clef et souvent sous-estimée de l'expérience apprenant.

Enfin, on peut citer les solutions qui se développent autour de la méta-compétence "Apprendre à apprendre". Learning Boost, la solution développée par Learn Assembly, permet de cartographier les irritants et les favorisants de l'agilité d'apprentissage des individus. Connaissance de soi, concentration, gestion du temps, capacité réflexive font partie des aspects étudiés. Puis, en fonction de son profil, chaque apprenant reçoit un plan d'actions personnalisé, à appliquer en situation de travail. C'est par une succession de micro-actions, de rituels et de partage entre pairs que se développe la compétence "Apprendre à apprendre".

SE FORMER OU L'ON VEUT QUAND ON VEUT

Une fois que l'apprenant a identifié comment et sur quoi apprendre, le plus dur reste à faire : intégrer l'acte d'apprendre dans son quotidien. Pour cela, avoir accès à une interface d'apprentissage fluide, omnicanale et épurée offre une vraie valeur ajoutée. Les LXP, pour Learning Experience Platform, sont une nouvelle génération d'acteurs qui se positionnent comme de véritables points d'entrée du learning. Edcast ou encore Degreed sont les leaders du marché, renforcés dans le cas de Degreed par les acquisitions de PathGather et Adepto. Les LXP se positionnent comme des interfaces proposant une expérience apprenant à la Netflix ou à la Spotify. Ils agrègent des contenus venant de différents fournisseurs de contenus digital learning et s'interfacent avec les LMS pour le tracking.

Vont-ils remplacer les LMS ? Les acteurs historiques du marché innovent pour ne pas être distancés et développent de nouvelles fonctionnalités issues du monde du web : création de playlist, curation, personnalisation des contenus, like etc...

Prudence cependant : les technologies sont en avance sur la maturité des organisations. Convaincre le management, communiquer et embarquer les équipes de formation, valoriser les apprenants early adopters sont bien plus décisifs que la nouvelle technologie du moment. C'est la subtile alliance de changement de culture et de maturité technologique qui permettra de développer des expériences apprenants sans couture. Le piège du solutionnisme numérique guette à chaque nouvelle mode techno...

ANTOINE AMIEL

- Antoine Amiel est CEO de Learn Assembly, une learning company qui accompagne la transformation de la culture learning des organisations et développe Learning Boost, la première solution de cartographie et développement de l'agilité d'apprentissage des salariés.



2020 l'année du nano-learning ?

Geoffroy de Lestrage

La génération Z ou millennial représente près de 24% de la population active mondiale, obligeant les entreprises à se préparer à les intégrer dans leurs effectifs. Selon une récente étude de Pew Research Center, cette population digitale native, sera plus diversifiée, formée et entreprenante que les précédentes, et elle n'aura pas peur de souligner sa singularité !

En effet, cette génération plus au fait des dernières innovations technologiques, a grandi dans une époque où les smartphones règnent et l'accès à l'information se fait via un simple bouton. Imprégnés d'innovations technologiques et habitués à l'instantanéité, les organisations ont dû repenser la façon d'intégrer ces millennial dans l'entreprise, de les motiver et former, le tout en s'assurant qu'ils réalisent leur plein potentiel.

Heureusement, elles ont su s'adapter, notamment pour répondre au mieux à leurs attentes tant en termes d'organisation du travail, que de formation. Les collaborateurs sont l'or noir des entreprises et pour suivre ce vent de changement, les managers doivent donc penser à leur expérience.

REPENSER L'E-LEARNING

Généralement disponible sur smartphones et autres appareils mobiles, ce type de contenu de moins de 2 minutes en moyenne, offre un condensé de formations sur un sujet donné. Pour les millennial, ces formats ressemblent beaucoup à ceux auxquels ils sont habitués sur Snapchat ou encore Instagram. Les entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de s'y adapter !

En effet, il y a encore quelques années, les formations se déroulaient de façon classique dans une salle avec des participants qui écoutaient religieusement le formateur... Le nano learning offre plus de flexibilité, en étant disponible à tout moment de la journée et s'adresse à tous les collaborateurs – et ce indépendamment de leurs profils.

MAÎTRISER LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES

Il est évident que le nano learning ne correspondra pas à tous les collaborateurs et/ou formations, néanmoins pour certains sujets il pourrait s'avérer plus efficace. C'est le cas notamment pour les formations pour développer certaines compétences telles que la gestion du temps, du stress...

L'objectif étant, qu'à travers ces formats courts et simples, cette génération se sente plus rapidement autonome et légitime, et ce dès le début de leur carrière professionnelle. Au-delà des individus, les organisations également tireront profit de la montée en compétence de ses effectifs.

MIEUX PRÉPARER LES COLLABORATEURS

Les innovations technologiques influencent notre vie quotidienne, changeant notre façon de penser, consommer et surtout d'apprendre. Il suffit de constater l'impact qu'ont eu, au niveau international, des services comme Netflix ou Amazon. Il est donc important que les entreprises observent avec attention comment évoluent les modes de consommation, en particulier la manière dont ils affectent les nouvelles générations qui entreront dans la vie active.

Ces nouveaux collaborateurs veulent des processus moins lourds et plébiscitent des outils qui leur permettront de se former rapidement afin de se préparer, au mieux, aux métiers auxquels ils aspirent. Pour les entreprises qui souhaitent investir dans le développement de cette génération Z, et du reste de leur équipe, elles doivent anticiper leur impact à court et long terme.

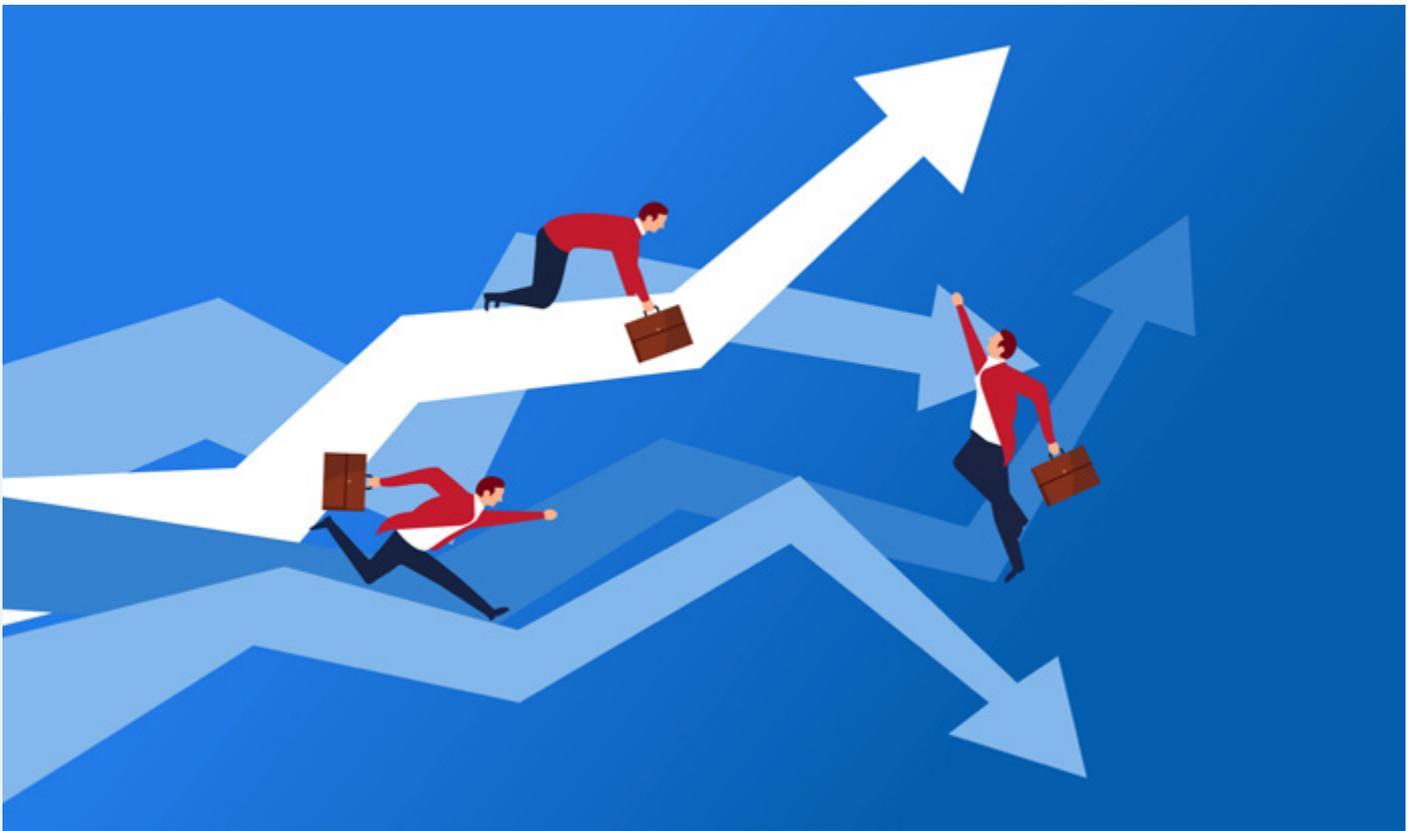
GEOFFROY DE LESTRANGE

- Geoffroy de Lestrangle est Product Marketing & Communication Director EMEA chez Cornerstone OnDemand

A close-up portrait of a woman with light brown hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a dark blue blazer and small pearl earrings. The background is a plain, light-colored wall.

8 opportunités pour engager les salariés dans leur formation

ADELINE VIRLOGEUX



Si auparavant les responsables ressources humaines imposaient les formations, depuis quelques années le salarié est devenu acteur de sa formation avec à la clé une meilleure implication de ce dernier. La mise en place de l'application Mon Compte Formation, lui permet d'en être d'autant plus maître, un nouvel atout pour faire évoluer sa vision de la formation qui, avec d'autres techniques, permettent de favoriser et d'accélérer son engagement.

Découvrez 8 solutions pour améliorer l'engagement des salariés dans leur formation.

L'ENGAGEMENT PAR LA CULTURE D'ENTREPRISE

À l'heure de YouTube et de ses tutos en tous genres, de Google et des réseaux sociaux, on peut sans conteste assurer que la formation informelle est partout et constante. Avec une infinité de contenus disponibles sur internet, chacun est proactif pour aller chercher son information et faire évoluer ses compétences personnelles. Cet automatisme est bien ancré dans la sphère personnelle, il doit aussi devenir un réflexe en entreprise. C'est là qu'entre en jeu la culture d'entreprise : lorsque l'entreprise met en place une stratégie de formation e-learning où chaque collaborateur peut se former en toute agilité sur un sujet qui concerne directement son savoir-faire métier ou un sujet plus généraliste, on peut dire que l'entreprise commence à développer une culture apprenante. Et c'est là le meilleur point de départ de l'engagement des apprenants.

Une réelle émulation est également possible dès lors que cette dynamique est stimulée par la prise de conscience des salariés sur leur niveau de maturité digitale et leurs besoins de formation.

Une belle opportunité pour engager les salariés vers leur (trans)formation digitale.

L'ENGAGEMENT PAR L'ÉVALUATION AVANT LA FORMATION

Le responsable formation ne peut connaître l'ensemble des compétences et des besoins en formation de chaque collaborateur. Afin d'adapter au mieux les formations proposées, il est recommandé de réaliser une évaluation en amont. Cette évaluation se doit d'être une véritable stratégie d'entreprise afin que l'apprenant se voit proposer des formations mieux adaptées à son profil, ce qui favorisera son engagement.

Elle oblige à se poser les bonnes questions en amont : population cible, objectifs de la formation, indicateurs à retenir, budget et charge de travail à engager, exploitation des résultats, etc. De plus le rythme de l'évaluation est important : avant, pendant, après la formation... L'important est de placer l'apprenant au cœur de l'ingénierie d'évaluation, il en est l'acteur principal ! Il ne s'agit plus seulement de mettre un intitulé de formation devant un nom.

L'ENGAGEMENT PAR LA PERSONNALISATION DES CONTENUS ET DES PARCOURS

Selon une étude OpinionWay pour ENI, 40% des actifs ont suivi ou souhaitent suivre une formation au numérique. C'est un fait, leurs attentes aussi bien en termes de contenus que de technicité sur ce sujet sont différentes. On ne peut plus offrir des formations identiques à des panels aussi larges de salariés. Si on souhaite conserver un haut niveau d'engagement, la personnalisation des contenus pour chaque apprenant est une des premières pistes permettant de l'améliorer.

Un enjeu de l'individualisation de la formation est qu'aujourd'hui l'apprenant a des compétences qui lui sont propres, ses besoins de formation diffèrent forcément de ceux de son voisin de bureau. Com-

ment trouver son bonheur ? Un moteur de recherche performant et la granularité des parcours sont des points essentiels pour répondre à cette attente.

L'ENGAGEMENT PAR LA QUALITÉ DE LA PÉDAGOGIE DE FORMATION

La qualité pédagogique de la formation est l'allié majeur pour engager les apprenants. C'est pourquoi les contenus de formation qui font l'objet d'une pédagogie basée sur la mise en pratique de ce qui a été vu en formation, dynamisent l'implication. En effet, l'ancrage mémoriel facilité grâce à cette méthode permet de bénéficier de la transférabilité immédiate des acquis de leur formation, élément essentiel du quotidien.

L'ENGAGEMENT PAR L'IMPLICATION DES MANAGERS

Dès le démarrage du projet de formation, il est important que les services ressources humaines intègrent les managers concernés sur l'ensemble des aspects du projet. Du choix de la formation, de ses modalités, de son organisation, etc. L'implication des managers permet une meilleure prise en compte des contraintes rencontrées par les équipes, afin de mieux répondre aux besoins de formation pour atteindre les résultats attendus. Les projets de formation sont alors plus pertinents tant dans leurs contenus, que dans leurs formes et leurs déploiements. Ils sont le relais des services formation et ressources humaines, c'est un travail qui se fait en collaboration en vue d'atteindre les objectifs communs de l'entreprise.

L'ENGAGEMENT PAR LE RÔLE DES AMBASSADEURS

Les entreprises ne mesurent pas toujours la vitesse d'adoption d'un nouvel outil, notamment collaboratif qui oblige à repenser les méthodes de travail comme avec Office 365 par exemple. Le rôle des ambassadeurs est le meilleur point d'entrée pour convaincre les collaborateurs d'adopter ce dernier

et de leur présenter non pas une solution ou des fonctionnalités mais bien des cas d'usage et les bénéfices qu'ils pourront en tirer pour leur quotidien. Là encore, le manager doit être impliqué car avec de tels outils, l'organisation du travail change et il doit en être le premier utilisateur.

L'ENGAGEMENT PAR LA COMMUNICATION

La communication avant, pendant et après la formation est incontournable pour engager les collaborateurs. Expliquer les enjeux, les attendus, les bénéfices, tout en proposant une expérience utilisateur de qualité. La gamification de la communication via des challenges d'entreprise est également un axe de motivation et d'engagement des apprenants.

La clé de la réussite d'un bon engagement utilisateur repose également sur l'implication des services RH et des formateurs au travers d'une communication régulière et suivie ainsi que dans l'animation des projets de formation.

L'ENGAGEMENT PAR LA CERTIFICATION

La certification des compétences, est un élément tangible qui officialise l'expertise d'un collaborateur sur un domaine donné. Elle permet de développer l'employabilité des collaborateurs tout en les incitant à monter en compétences. La mise en place de formations certifiantes financées par le Compte Formation et leur utilisation bien encadrée au sein des entreprises peut être un moteur puissant de l'engagement des apprenants pour une montée en compétences ciblée.

ADELINE VIRLOGEUX

- Adeline Virlogeux est Directrice Commerciale, ENI E-learning





MAGRIF

Cornerstone

à savoir
égal

MOC

DE LA FORMATION AU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES



**Au delà des croyances,
la naissance d'un
nouveau rôle.**

MESSAOUD MAHMOUD



Une nouvelle façon d'envisager la formation a émergé il y a quelques années, avec la prise en compte dans les parcours de l'affect et de l'émotion ressentis par l'apprenant qu'on nomme " l'expérience apprenant ". Inspiré par l'expérience client, l'enjeu est de concevoir la formation comme un parcours expérientiel qui va faciliter l'acquisition des savoirs et des compétences de l'apprenant dans la mesure où l'expérience en formation implique nécessairement une mise en situation de celui-ci. Autrement dit penser la formation du point de vue de celui qui apprend et non de celui qui forme. Cela est d'autant plus vrai qu'avec la réforme de la formation professionnelle, il va falloir transformer une contrainte en opportunité avec des fonds de formation qui se réduisent. Et c'est bien là qu'intervient le digital comme arme de déploiement massif de formation des collaborateurs, permettant dans le même temps de réduire significativement les coûts du présentiel.

DIGITAL LEARNING L'ÂGE DE LA MATURITÉ ?

Dans les premières heures du digital learning, il s'est agi de digitaliser des contenus existants. C'est-à-dire un PowerPoint recraché à l'apprenant via un e-learning de 45min à 1 heure. Cela a d'ailleurs dégouté toute une génération sacrifiée à la fin des années 90 et début des années 2000. Nous avons depuis et heureusement passé cette étape avec des initiatives plus ou moins couronnées de succès ou les taux d'engagement des campagnes e-learning n'étaient pas toujours au rendez-vous, très loin de là. Très souvent cela est venu du piège dans lequel les entreprises sont souvent tombées

de penser outil et technologie avant l'usage.

Selon l'étude de L'ISTF (l'institut des métiers du blended learning) en 2017, les organisations faisaient encore donc principalement appel au digital learning pour faire des économies sur leur budget de formation (à 43%) et moderniser l'image de leur structure (à 40%).

Il semble que nous passons désormais à une nouvelle ère. De plus en plus d'organisations proposent à leurs collaborateurs des expériences pédagogiques variées intégrant les codes du digital : Webinars, classe virtuelle, e-learning, mobile learning... etc, dans une approche mieux intégrée également au plan de développement des compétences.

LE MYTHE DE L'AUTONOMIE, NAISSANCE D'UN NOUVEAU RÔLE...

Malgré tout, une des croyances fortes du moment est que, notamment par la grâce du digital l'apprenant soit rendu complètement autonome. Certes l'apprenant est de plus en plus incité à être acteur de son parcours mais la réalité du terrain nous montre que c'est loin d'être évident. On constate que la plupart des apprenants ont besoin d'être guidés, d'avoir un référent pour apprendre. Face à ce constat un nouveau rôle ultra stratégique émerge, celui du facilitateur/animateur de la communauté apprenante. Ce rôle de facilitateur est d'autant plus important dans la formation à distance pour soutenir les efforts d'apprentissage et rompre l'isolement afin d'atteindre les objectifs pédagogiques.

La question étant comment construire une expérience apprenante, fluide, personnalisée et colla-



borative avec l'appui du digital learning ?

FLUIDITÉ

Très longtemps la fluidité a été le parent pauvre des parcours avec de nombreuses étapes de validation, pour accéder à son contenu, des sessions de formation sur plusieurs heures voire plusieurs jours. Il convient donc de le fluidifier au maximum par des modules très spécifiques au moment où ils en ont le plus besoin. Les éditeurs s'inspirent de plus en plus de l'UX des sites internet et notamment e-commerce. Fini les 6 ou 7 clics pour arriver à son contenu. Tout réside dans la capacité de créer des interfaces de plus en plus simples, accessibles et engageantes.

PERSONNALISATION

Pour ce qui est du contenu personnalisé intervient la sempiternelle IA avec dans la formation l'adaptive learning qui nous est promis mais dont on est encore qu'aux prémises en matière de solutions disponibles sur le marché. Le déploiement d'un parcours doit bien évidemment être pensé par profil, incluant la pertinence de la thématique, le niveau de connaissance sur le sujet, l'adaptation du contenu. Le digital nous permettra de plus en plus d'hyper personnaliser les parcours. S'il devait y avoir une incarnation de ce changement d'approche, ce serait du côté de l'avènement de la LXP (Learning Experience plateforme) qu'il faudrait regarder. Ces nouvelles plateformes ouvertes offrent aux apprenants des contenus de formation via une expérience personnalisée. Elles s'appuient sur l'adaptive learning avec des données issues des évaluations et des recommandations.

COLLABORATIF

Apprendre en mode collaboratif existait bien avant l'avènement du digital mais les solutions et outils existants permettent de s'affranchir des distances

et des cloisonnements organisationnels. Avec le social learning, l'apprenant peut apprendre par ses pairs et s'enrichir de retours d'expériences. La plupart des LMS (Learning management system) incluent cette possibilité même si on remarque qu'elle est assez peu utilisée. En effet pour être efficace, cela nécessite une démarche pensée en amont et là encore d'un véritable animateur de communauté afin d'inciter à l'échange entre apprenants.

LE BON DOSAGE ET L'ÉQUILIBRE

Aujourd'hui ce n'est pas tant les moyens que nous avons à disposition que l'usage et leur intégration qui posent question.

Car au-delà des trois éléments cités, on peut bien sûr parler du séquençage en blocs des contenus qui permettent d'appréhender en cycle court et de mieux assimiler, de la gamification afin d'engager les apprenants, des dispositifs qui permettent l'immersion et l'interactivité comme la réalité virtuelle. Comment trouver la meilleure recette avec tous les ingrédients dont nous disposons en mettant au cœur de la conception des dispositifs l'apprenant moderne ? Les dispositifs tel que la pédagogie inversée où l'apprenant travaille en autonomie à distance, en amont d'un présentiel où il mettra à contribution les savoirs pour les transformer en savoir-faire en salle me paraît à l'heure actuelle un des modèles les plus efficaces. Cela car il propose une expérience qui respecte le rythme d'apprentissage, qu'il donne du sens aux outils digitaux mis en place et valorise l'action du formateur. C'est ce fragile équilibre pédagogique qui sera garant d'une bonne expérience apprenante.

MESSAOUD MAHMOUD

- Messaoud MAHMOUD est responsable de projet pédagogiques et digitaux pour Lefebvre Sarrut

POUR CRÉER LA DIFFÉRENCE RH PRENEZ UN PEU DE **HAUTEUR**



Parce que l'humain n'est pas un sujet comme les autres, un point de vue holistique est parfois nécessaire pour adopter les solutions de marketing RH ou de communication RH qui feront toute la différence.



Pour créer la différence RH auprès de vos publics contactez Perrine :

☎ 06.50.59.00.54 ✉ perrine.chalot@parlonsrh.com

*Agence leader en marketing RH
dédiée à 100% à l'écosystème RH*



2

Dispositifs Pédagogiques



**Nouveaux formats,
nouvelles technologies :
les bénéfices pour
l'apprentissage vus par
les sciences cognitives**

MARIE LACROIX



Aujourd'hui la formation connaît un profond renouvellement dans les outils et formats qu'elle propose. Le présentiel tend à devenir plus collaboratif et interactif, favorisant non seulement l'échange avec le formateur mais aussi de pair à pair, et mettant à profit les formats distanciels pour délivrer du contenu en amont et mettre les apprenants en action (classe inversée). Le distanciel, compatible avec plusieurs médias (smartphone, ordinateur,...), revêt des formats variés tels que le e-learning, les vidéos interactives, les micro-learning ou encore les jeux sérieux. Et certains parcours intègrent même des formats comme la simulation 3D, la réalité virtuelle (VR) ou la réalité augmentée (AR). Mais qu'en dit notre cerveau ? Sur quels ressorts de la mémorisation ces " nouveaux " formats agissent-ils ?

Les sciences cognitives ont pour objet de décrire et analyser le fonctionnement du cerveau et des comportements. Appliquées à l'apprentissage, elles permettent d'interroger l'efficacité pédagogique de formats et d'outils à travers la méthode scientifique. De prime abord, il est très difficile de conclure quant à l'efficacité d'une technologie ou un format en soi pour l'apprentissage, car l'efficacité d'un parcours de formation dépend aussi du contenu lui-même, des apprenants-cibles, et des objectifs d'apprentissage (court ou long terme, application directe ou transfert dans des situations complexes,...). Il faudrait donc être en mesure d'évaluer l'impact de chaque formation de façon rigoureuse, ce qui n'est malheureusement pas souvent vu comme une priorité.

Pour naviguer à travers ces nouveaux formats et nouvelles technologies, il peut être alors utile de rappeler ce que la science nous a dévoilé sur comment notre cerveau apprend.

Une manière de résumer une grande partie de la littérature scientifique en sciences cognitives de l'apprentissage, consiste à regrouper les fondamentaux pour un apprentissage durable sous forme de 4 piliers que sont l'attention, l'engagement, le test et la consolidation.

1 Le premier pilier, l'attention, est loin d'être facilité aujourd'hui. Le numérique nous force certes à développer notre flexibilité pour passer rapidement d'une tâche à l'autre, mais au détriment de notre capacité à rester concentrés. En effet, l'habitude de zapper rapidement d'une tâche à l'autre entraîne une diminution de la constante attentionnelle, c'est à dire la durée de

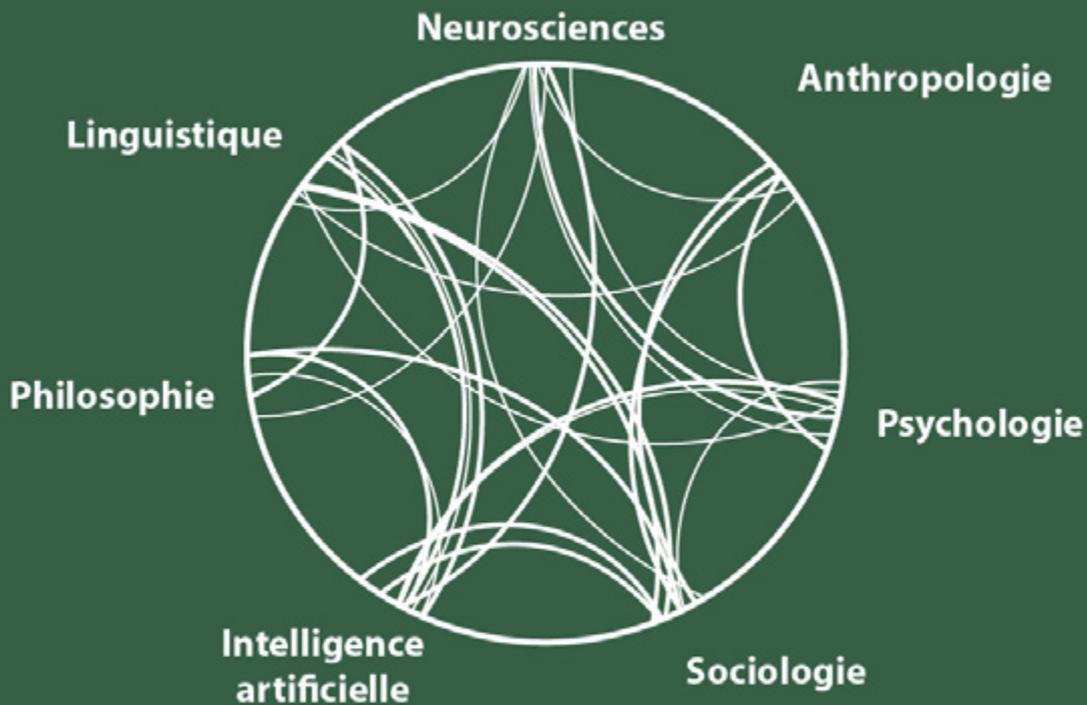
concentration, et cela a également un impact sur notre capacité de mémorisation [1]. Le suivi d'un micro-learning dans les transports ou d'un Mooc dans l'open-space pose donc la question des lieux et temps d'apprentissage pour favoriser une attention soutenue, garante de la mémorisation. D'un autre côté, les formats innovants tels que l'AR ou la VR, savent capter et orienter l'attention dans des environnements ultra-immersifs au risque parfois peut-être d'induire une fatigue mentale accrue.

2 Le second pilier, l'engagement, est souvent ce qui est recherché et mis en avant par toutes les nouvelles formes de formation : du MOOC à la VR, les directions de formation veulent attirer les apprenants en lieu et place d'apprentissage, et cherchent à ce qu'ils aillent jusqu'au bout du contenu qui leur est proposé. Il y a donc un engouement pour toujours plus de ludification, qui a effectivement le mérite de lever -parfois- un 1er frein en attirant les apprenants vers le contenu.

Mais certaines organisations en reviennent déjà : micro-learning gamifiés, mooc dynamiques, jeux VR, ne parviennent pas toujours à se transférer dans le quotidien de travail. L'engagement mesuré est en effet loin d'être toujours gage d'efficacité pédagogique. Et cela n'est pas surprenant, car du point de vue du cerveau, l'engagement ne se résume pas au fait d'assister ou recevoir un contenu, ni d'être physiquement actif durant l'apprentissage. L'engagement consiste à mobiliser ses ressources cognitives dans un effort ciblé vers ce que l'on cherche à apprendre, tout en recrutant les circuits de notre mémoire à long terme.

3 Le 3ème pilier c'est le test et le feedback [2]. Du point de vue du cerveau, l'apprentissage repose essentiellement sur ce qu'on appelle l'erreur de prédiction : nous utilisons nos modèles mentaux pour prédire le monde qui nous entoure, les conséquences de nos actions ou encore produire des raisonnements, et la seule manière de modifier ces modèles mentaux est de générer un message d'erreur. En somme, sans erreur, sans surprise par rapport à nos prédictions, pas besoin d'apprendre. C'est la vertu du test : expliciter ses modèles mentaux, détecter les erreurs et approximation pour ensuite pouvoir les réajuster grâce à des feedbacks appropriés.

Plus encore, en mobilisant nos connaissances et savoir-faire préalables, le test permet d'activer les réseaux de neurones impliqués dans la mémoire à long terme en lien avec ces connaissances, et ainsi



de faciliter l'intégration des informations nouvelles délivrées lors du feedback. D'un point de vue pédagogique, ce pilier essentiel favorise le transfert et la généralisation des apprentissages [2] et gagnerait donc à être davantage respecté. L'arrivée des formats plus engageant de mises en situation, mises en pratique, mais aussi de quiz à distance ou en présentiel y contribuent, et c'est une très bonne chose.

4 Enfin le 4ème pilier concerne la consolidation dans le temps. Notre cerveau n'est pas un ordinateur sur lequel il suffirait de télécharger de l'information pour la stocker, nos réseaux de neurones se réorganisent en permanence au gré de nos expériences et avec eux notre mémoire. Si cette plasticité cérébrale est à l'origine même de notre formidable capacité d'apprentissage, elle est aussi en partie responsable du phénomène de l'oubli. Pour contrer cet écueil naturel et très frustrant pour les directions de formation comme pour les apprenants, la répétition de l'apprentissage est nécessaire, en plus du recours au test mentionné plus haut. Mais pas n'importe quelles répétitions : pour favoriser la consolidation de la mémoire, les sessions d'apprentissage doivent se répartir dans le temps de manière espacées et il faut éviter la concentration des sessions sur seulement quelques jours d'affilée. Aujourd'hui, le distanciel offre une opportunité inédite pour étaler les sessions d'apprentissage au-delà des contraintes pratiques du présentiel, que ce soit à travers du e-learning, des webinaires ou des forums d'échanges.

Chacun/e semble aujourd'hui en être persuadé/e: ce n'est pas la technologie en soi qui sert l'efficacité de l'apprentissage, ou encore le format lui-

même, mais bien l'adéquation entre le contenu, les objectifs d'apprentissages et les moyens de les atteindre. Face à cette multiplication des technologies et formats pour accompagner la montée en compétence, les piliers de l'apprentissage offrent une grille d'analyse qui peut s'avérer salvatrice.

MARIE LACROIX

- Diplômée de l'École Normale Supérieure, docteure en neurosciences et spécialiste du lien entre le sommeil et la mémoire, Marie apporte aujourd'hui son expertise au-delà des laboratoires, pour questionner les pratiques de travail et de formation à la lumière des sciences cognitives. Elle est co-fondatrice de Cog'X, une société de conseil, formation et étude reposant sur les connaissances en sciences cognitives.

RÉFÉRENCES :

- [1] Uncapher MR, K. Thieu M, Wagner AD (2016) Media multitasking and memory: Differences in working memory and long-term memory. *Psychon Bull Rev* 23:483–490.
- [2] Carpenter SK (2012) Testing Enhances the Transfer of Learning. *Curr Dir Psychol Sci* 21:279–283 Available at : <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0963721412452728>.
- [3] Carpenter SK (2012) Testing Enhances the Transfer of Learning. *Curr Dir Psychol Sci* 21:279–283 Available at : <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0963721412452728>.

L'Expertise Comptable à l'ENOES

Plus de 80 ans dans la préparation aux examens d'État



LA FILIÈRE COMPTABILITÉ ET RH PAIE EN FORMATION CONTINUE

- > Finalisez votre cursus d'**Expertise Comptable**
BTS CG (BAC+2) - **DCG** (BAC+3) - **DSCG** (BAC+5) - **DEC** (BAC+8)
grâce à des formules adaptées à chaque besoin.

- > Préparez le **Master CCA** (BAC+5) en 2 ans, en partenariat avec l'Université d'Angers.

- > Préparez en 1 an une **Licence Professionnelle** (BAC+3) :
 - « Métiers de la comptabilité / contrôle de gestion »
 - « Gestion de la Paie et Administration du Personnel »Licences proposées en partenariat avec l'IUT de Sénart et de l'UPEC.

A black and white close-up portrait of a man with dark hair and glasses, looking directly at the camera. The background is a blurred pattern of leaves or flowers.

**Conception :
fermons nos usines à
gaz !**

Son Thierry Ly



Lorsque l'on doit concevoir un module de formation digitale, la lourdeur de la gestion de projet prend parfois le pas sur la réflexion pédagogique, qui est pourtant la clé de l'engagement et de la montée en compétence des apprenants. Dans cet article, Son LY, chercheur et CEO de la startup Didask, donne trois conseils aux équipes RH/Formation pour gagner en efficacité et en agilité dans les projets de conception e-learning : réduire la quantité de contenus à créer, être plus méthodique dans la phase de design pédagogique, utiliser des outils moins techniques.

CONCEPTION E-LEARNING : FERMONS NOS USINES À GAZ !

Les projets de création de e-learning sont souvent difficiles à gérer : les interlocuteurs nombreux, les itérations fréquentes, les outils multiples et parfois compliqués à utiliser. Résultat des courses : il s'écoule parfois plus d'un an entre l'expression d'un besoin de formation et le déploiement d'un module de formation. Et encore trop souvent, le module est déployé sans avoir été testé, challengé et approuvé par ses utilisateurs finaux.

Pour éviter cette gestion de projet chronophage, les équipes Formation sont tentées de déployer des modules "sur étagère", notamment lorsqu'il s'agit de former à des compétences génériques ou transverses. Malheureusement -et c'est également valable pour les soft skills-, un module qui ne tient pas compte des spécificités du contexte a souvent du mal à trouver son public. Une autre solution consiste à mobiliser des prestataires pour gagner du temps sur la production du module. Sauf que la plupart du temps, le temps gagné sur la production est reperdu en coordination, et le fractionnement des tâches finit par nuire à l'agilité globale du projet.

A l'heure où les organisations sont appelées à devenir "apprenantes", il incombe aux Directions des Ressources Humaines d'aider les équipes Formation à gagner en efficacité et en agilité, afin de mettre toute leur énergie au service de la montée en compétences des équipes. La gestion des projets e-learning, qui mobilise beaucoup de ressources, pourrait notamment être gérée de manière plus efficace grâce à trois leviers.

LEVIER N°1 = RÉDUIRE LA QUANTITÉ DE CONTENUS À CRÉER

Les départements Ressources Humaines sont soumis à une forte pression pour faire évoluer les équipes en continu. Mais comme les équipes n'ont jamais eu aussi peu de temps pour se former, il devient nécessaire d'optimiser au maximum les temps dédiés à l'apprentissage, que ce soit en formation ou on the job. Pour optimiser ce temps, notre premier réflexe est d'essayer de transmettre beaucoup de choses en très peu de temps, en espérant que l'essentiel sera retenu :

- en présentiel, cela se traduit par de longues journées où les apprenants sont saturés d'informations ;
- en e-learning, cela se traduit par des tunnels de slides ou de vidéos.

Le problème, lorsque notre cerveau est soumis à une trop grande quantité d'informations, c'est qu'il se retrouve très vite en situation de surcharge cognitive... ce qui va totalement bloquer le processus d'apprentissage. Et plus on veut transmettre d'informations ou de recommandations, moins on laisse aux apprenants le temps de s'entraîner à les appliquer. Or, nous savons aujourd'hui grâce aux sciences cognitives que l'apprentissage se fait moins au moment où l'on reçoit une information qu'au moment où on fait l'effort de la mobiliser par soi-même pour résoudre un problème concret. La seule solution à cette équation est de réduire drastiquement la quantité de contenus à créer. Pour optimiser les temps dédiés à l'apprentissage, c'est donc aux concepteurs des formations -et non aux apprenants- de faire le tri entre l'essentiel et le nice-to-have. Avant de lancer la production d'un e-learning, il est bon de se poser les questions suivantes :

- sur les objectifs : qu'est-ce que j'attends concrètement de mes apprenants une fois de retour sur le terrain ?
- sur le contenu : pour chaque objectif, quelles informations sont vraiment indispensables à connaître ?
- sur les contraintes : combien de temps les apprenants ciblés pourront-ils réellement consacrer à ce sujet ?

LEVIER N°2 = SUIVRE UNE MÉTHODE LORS DE LA PHASE DE DESIGN PÉDAGOGIQUE

Créer un module de formation digitale nécessite deux grandes étapes :

- La première étape est celle du design pédagogique, dont le but est de répondre le plus clairement possible à la question suivante : "Quels messages veut-on transmettre aux apprenants et comment allons-nous les transmettre ?".
- La seconde étape est celle de la production, qui vise à matérialiser ce qui a été designé dans un objet pédagogique digital appropriable par les apprenants.

Alors que la phase de production est généralement structurée par un processus clair, la phase initiale de design pédagogique est souvent désorganisée. En règle générale, les étapes de la réflexion ne sont pas définies de manière claire. Une fois que le besoin a été exprimé, les parties prenantes du projet démarrent par une phase de brainstorming ouvert puis échantent jusqu'à tomber à peu près d'accord sur le séquençement du contenu et sur le(s) type(s) de format(s) qui va (vont) être produits (vidéos, quizz, serious game, etc.). Lors de cette première phase, de nombreuses décisions de nature pédagogique sont prises "à l'intuition" ou sur la base des réalisations passées.

Et quand on ne suit pas un processus clair, on a tendance à démultiplier les outils : e-mails et CR de réunions pour cadrer le projet, dossiers partagés pour rassembler le contenu, documents Word ou Excel pour le séquencer, slides et logiciels de design pour storyboarder... En plus du temps perdu à copier-coller ou à faire de la mise forme, on se retrouve avec des myriades de PJ, des problèmes d'accès, de versioning et autres réjouissances de la collaboration 2.0. On passe ainsi un temps fou à réaliser des tâches qui n'ont rien à voir avec le design pédagogique.

Il serait pourtant possible de simplifier les choses en utilisant un document ou un outil unique partagé entre tous les contributeurs / valideurs du contenu. Mais pour que cela fonctionne, il faut que ce document soit pré-structuré, séquençé en différentes étapes, avec pour chaque étape des indications très précises sur ce qui doit être rempli, amendé, et/ou validé par les uns ou les autres. Autrement dit, l'espace unique que vous choisirez pour le design pédagogique de vos projets e-learning devra contenir un canevas, une méthode compréhensible par tous et réutilisable dans tous les projets de conception e-learning.

LEVIER N°3 = SE LIBÉRER DES ENJEUX TECHNIQUES LIÉS À LA PRODUCTION DES MODULES

Si vous décidez de produire en interne, il vous faudra choisir des outils adaptés à vos ambitions pédagogiques et à vos compétences. Par exemple, si vous souhaitez faire un module assez basique, vous n'avez peut-être pas besoin d'acquérir un outil-auteur généraliste qui va vous demander un temps d'onboarding important, et dont au final vous n'utiliserez que quelques fonctionnalités. Sachez qu'il existe de plus en plus d'outils intuitifs, qui offrent certes moins de possibilités de création, mais qui

en contrepartie vous simplifient la tâche, avec des templates déjà prêts ou des back-office simples d'utilisation. Cela permet aux concepteurs d'arriver plus rapidement à un premier output testable.

Pour vous libérer des contraintes techniques, vous pouvez aussi choisir d'externaliser la production de vos modules e-learning. Attention toutefois à ne pas lancer cette production avant d'être bien au clair sur ce que vous voulez dire dans votre module. Ce que vous voulez dire dans votre module doit être défini lors de la phase de design pédagogique. Si les messages n'ont pas été stabilisés lors de cette première phase, vous allez perdre du temps à cause d'allers-retours incessants avec votre prestataire en charge de la production. Au final, vous perdrez du temps et de l'agilité alors que vous cherchiez justement à en gagner.

Que vous externalisiez ou non la production de vos modules, gardez également à l'esprit qu'il est essentiel de miser sur des outils qui permettent de dupliquer, ré-agencer, mettre à jour facilement vos contenus ; cela vous évitera de repartir de zéro à chaque fois qu'il faudra intégrer une nouvelle information ou adresser un nouveau public.

En résumé, si vous voulez gagner en efficacité dans vos projets de conception learning :

- faites le tri dans vos objectifs de formation pour ne garder que les plus importants
- utilisez une méthode qui cadre la phase de design pédagogique
- libérez-vous des enjeux techniques liés à la production

Son Thierry Ly, Didask : www.didask.com

Au cours de mes études, j'ai créé avec Arnaud une association d'égalité des chances qui visait à aider des lycéens issus de milieu populaire à se projeter jusqu'au baccalauréat et dans les études supérieures. Pendant ces années, Arnaud et moi avons beaucoup appris sur la pédagogie et sur les conditions qui favorisent l'apprentissage, notamment grâce au Département d'Etudes Cognitives de l'ENS. Le jour où nous avons voulu créer des contenus digitaux pour les jeunes du programme, nous n'avons trouvé aucun outil qui nous permettait de faire des choses efficaces sur le plan pédagogique. Après notre thèse, nous avons décidé de créer cet outil, et c'est comme ça qu'est née la société Didask en 2015.

Aujourd'hui, Didask est une solution de learning design de "bout-en-bout" qui répond notamment aux trois enjeux présentés dans cet article. Elle permet aux concepteurs pédagogiques de :

- faire le tri entre les objectifs pour ne garder que les plus importants
- construire un parcours pertinent grâce à un canevas méthodologique
- générer des modules digitaux sans travail technique

Nous travaillons avec une soixantaine d'entreprises qui ont déployé plus de 1700 modules Didask auprès de leurs apprenants.



**Quand les salariées
retrouvent leur mission
première grâce à la
formation...**

**Entretien avec Pascaline Hazart
Directrice du Développement RH du
Groupe Pierre&Vacances – Center Parcs**

LORSQUE VOUS PRÉSENTEZ VOTRE MISSION, VOUS DITES "QUE VOUS CŒUVREZ À LA TRANSFORMATION CULTURELLE DES COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES DE CENTER PARCS", C'EST UN GRAND MOT, NON ?

Oui, le mot est lâché. Nous avons 26 parcs en Europe et lorsqu'on s'intéresse aux motivations de nos clients où qu'ils se trouvent, ils veulent passer un moment privilégié pour faire un break en famille, (famille au sens large), s'amuser, resserrer les liens entre eux et, finalement, retrouver de l'énergie positive. Or, au fil du temps, en cinquante ans d'existence, nous nous sommes peut-être éloignés de ce qui était notre ADN.

POURQUOI ?

Les procédures et les méthodes qui s'alourdissent, les contraintes du quotidien, ont fini par nous éloigner de notre priorité, le bonheur des familles, notre mission première. Une fois ce constat dressé, les équipes opérations, RH et marketing Center Parcs ont travaillé de concert pour développer un programme fort : " We are all... ", qui est bien une initiative de transformation culturelle. Celle-ci accompagne les rénovations de cottages sur nos domaines, la digitalisation des clés ou jetons de piscine, les nouvelles activités insolites, tout cela au final pour placer en n°1 le bonheur des familles.

DITES-NOUS ALORS COMMENT VOUS AVEZ ORGANISÉ LE DISPOSITIF...

Je reviendrai plus en détail sur notre démarche. Mais nous avons lancé un programme intitulé " We are all... " qui repose sur deux piliers :

- happy family makers
- Improving together...

C'est-à-dire comment revenir à nos fondamentaux d'une part, et de l'autre comment simplifier toutes ces tâches chronophages et ces procédures pour pouvoir nous donner le temps de nous consacrer au point 1. Avec un leitmotiv permanent : que tout vienne du terrain.

Pour commencer, nous avons réuni par groupe de 30 des collaborateurs de Center Parcs de tous horizons sur une dizaine de séances avec comme mission: définir en une journée " ce que veulent les clients "

ET LES CONCLUSIONS ?

La synthèse de ces journées a donné lieu à une " Blue print " avec 4 concepts clés : les clients veulent :

- de l'attention sincère
- des liens renforcés (famille)
- un effet wahooo
- De l'énergie positive

Et la mission des collaborateurs s'est complétée par: qu'est-ce que les équipes Center Parcs doivent faire pour répondre à ces attentes :

Réponse : entre autres, personnaliser les messages, développer des activités où ils se retrouvent, les faire rire... ce qui a permis de rédiger un manifeste : comment peut-on agir pour que nos clients se sentent bien. Mais pour permettre aux collaborateurs de se fondre dans cet objectif, il convenait que les mana-



gers puissent créer l'environnement propice au développement de ces comportements.

LORSQUE VOUS PARLEZ DE COLLABORATEURS, CE NE SONT PAS QUE CEUX QUI SONT EN PRISE DIRECTE AVEC LES CLIENTS, N'EST-CE PAS ?

Vous avez raison, le back-office était aussi concerné. Une comptable, un assistant marketing, un cadre du service financier devait tout comme le " front-office " se poser la question de sa participation au bonheur des familles.

DONC VOUS DITES QUE LES COLLABORATEURS CONSTRUISENT EUX-MÊMES L'OBJECTIF DU DISPOSITIF, ET LES SYNDICATS ?

D'abord les délégués sont eux-mêmes impactés mais aussi impliqués en tant que collaborateurs et participent à ces réflexions, et puis ils constatent que ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui construisent sans " oukase " de la direction. Ils vont donc tout naturellement adhérer au design du contenu et au programme de formation.

ET ENSUITE, LE DÉROULEMENT ?

Nous avons été épaulés par un organisme " Performance Solutions " qui nous a aidé à créer le cursus pédagogique et transformer nos visions en programme. Puis nos formateurs internes ont formé un nouveau public que nous avons mobilisé : les coachs internes.

C'est-à-dire un réseau de collaborateurs qui adhéraient dès le départ au dispositif (des ambassadeurs) et allaient devenir le fil rouge de tout le dispositif. Notre contribution était d'équiper, d'outiller ces coachs. Tout le reste du dispositif a donc été géré en interne.

VOUS AVEZ AVANT CET ENTRETIEN PARLÉ DE GAMIFICATION, VOUS AVEZ CONÇU CETTE FORMATION COMME UN JEU ?

Nos salariés sont des professionnels, à l'aise avec les clients, ils ne venaient pas chercher des astuces " métiers " mais autre chose... c'est pourquoi nous avons décidé de les surprendre, et nous avons opté pour un Escape Game.

Nous allons les traiter comme on voudrait qu'ils traitent leurs clients (attention sincère, renforcer les liens, énergie positive...).

Par groupes de 8/10, ils sont invités dans un cottage et l'ambassadeur qui les accueille leur dit qu'ils sont une famille qui vient passer un séjour à Center Parc. Ils vont avoir une heure pour trouver des indices, résoudre des énigmes pour pouvoir sortir du cottage. Ils vont découvrir les mots à mettre sur les actions, on les fait rire, on les surprend, et se mettre dans la peau du client facilite l'appropriation de la démarche.

Ensuite c'est le programme de coaching qui prend le relais. Les coachs circulent de service en service et sur plus de 80 activités. A travers ces activités, les collaborateurs appréhendent de manière ludique le bonheur des familles lorsqu'on célèbre l'anniversaire d'un enfant par surprise, qu'on conseille une nouvelle activité aux jeunes ados ou qu'on propose d'emmener leur grand-mère en voiturette jusqu'à

son cottage !

ET POUR LES MANAGERS ?

C'est une formule mixte entre présentiel et coaching. On accompagne ainsi les managers dans leur rôle et dans l'expérience pour certains d'un nouveau style de management. Et ce... jusqu'à la DG...

Le coach c'est celui qui va permettre à chacun de trouver " son sens " pour s'inscrire dans cette nouvelle culture.

Enfin le e-learning n'est pas encore déployé, mais c'est pour bientôt. On va ainsi continuer d'outiller les coachs en particulier en digital (à travers un réseau communautaire... nous avons 260 coachs en Europe)

LORSQUE VOUS UTILISEZ LE VOCABLE " CULTUREL ", EST-IL AUSSI À UTILISER POUR MARQUER DES DIFFÉRENCES ENTRE LES PAYS ?

Non, pas réellement. C'est le même dispositif partout en Europe, en revanche s'il y a des différences " culturelles " je remarque que c'est davantage entre les populations des nouveaux Villages Center Parcs et ceux des anciens, beaucoup plus que selon les pays.

ET PUIS, DERNIER POINT, VOUS AVEZ PRIS EN COMPTE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR ÉVALUER CE NOUVEAU DISPOSITIF. LESQUELS ?

Notre histoire a commencé il y a un an et demi. Nous avons comme objectif de déployer le " changement de culture " en deux ans. Pour évaluer la réussite du projet, nous avons décidé de finir là où ça a commencé, c'est-à-dire chez le " client ".

C'est pourquoi les enquêtes de satisfaction que reçoivent les clients après leur séjour ont été modifiées. L'exercice n'était pas compliqué, il suffisait de reprendre la Blue Print... " avez-vous senti qu'on vous accordait une attention sincère " " avez-vous pu renforcer vos liens ... etc... et puis on prend aussi en compte les taux de renouvellement de séjours, le volume des achats sur site...

le quantitatif n'est pas absent de nos préoccupations.

Twitter @GroupePVCP

Ln @Groupe Pierre Vacances – Center Parcs
#PVCPTeam #CenterParcs #HappyFamilyMakers

PASCALINE HAZART

- Pascaline Hazart est Directrice du développement RH du Groupe Pierre&Vacances-Center Parcs.
- Avant d'intégrer ce poste au début de la création du dispositif (dont l'initiateur était un membre du COMEX Europe et qui voulait s'appuyer sur 3 directions : les opérations, le marketing, les RH), elle a œuvré dans le retail (ETAM, L'Occitane en Provence...)

PROPOS RECUEILLIS PAR ANDRÉ PERRET

1^{ER} RÉSEAU NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT RH

Adhérer au GARF, c'est :

- ✓ Rejoindre la 1^{ère} communauté de métiers et de pratiques dans les domaines Formation, Compétences et Développement RH.
- ✓ Bénéficier d'un espace de réflexion, de partages de pratiques, d'échanges et de retours d'expériences sur des problématiques RH, Formation et développement des compétences.
- ✓ Accéder à un centre de ressources national, via le portail, et la mutualisation de savoirs, de références et d'innovations.
- ✓ S'inscrire dans un réseau de professionnels, pour participer au débat d'idées, aux avancées des pratiques professionnelles, contribuer par l'engagement associatif aux réflexions nationales et législatives.
- ✓ Bénéficier des productions de la commission juridique.

Des services adaptés à vos besoins

- ✓ Des réunions périodiques organisées en Région.
- ✓ Une mutualisation et un partage des travaux de groupes.
- ✓ Une veille juridique FIDAL et des réponses à vos questions techniques.
- ✓ Une Newsletter mensuelle.
- ✓ Un espace numérique réservé aux adhérents via le Portail du GARF : un forum collaboratif d'échange, de partage des bonnes pratiques, un espace emploi, une veille sur l'actualité de la profession...

Sur toute la France

13 Groupes en région :

Aix-Marseille, Bordeaux, Clermont-Férrand, Grenoble, 2 groupes à Lyon, Nantes, Orléans, Reims, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse

7 groupes à Paris et une commission juridique :

Paris 11, Paris 12, Horizon, Ouest-Etoile, Challenge, Azur, Secteur Public



garf@garf.asso.fr
www.garf.asso.fr



4 avenue du Stade de France
93218 Saint Denis la Plaine

A man with dark hair and a beard, wearing a dark striped button-down shirt, is shown from the chest up. He is looking towards the left of the frame with a serious expression. His right hand is extended forward, palm up, in a gesturing motion. The background is a dark, out-of-focus curtain.

Blended learning: dans les coulisses des futurales formations linguistiques

ROBERT SZABO

Toutes les études montrent un intérêt grandissant des Responsables Formation pour le blended learning – la combinaison entre e-learning en autonomie et travail avec un formateur. Cette modalité est particulièrement adaptée à la formation linguistique, mais elle n'est pas toujours bien exploitée. Après sa fusion avec le spécialiste du e-learning GlobalEnglish, l'organisme linguistique Learnship a entrepris de porter un regard neuf sur la formation blended, pour proposer une solution innovante – et surtout efficace.

LA FORMATION LINGUISTIQUE, UN DOMAINE EN CONSTANTE MUTATION

De tous les domaines de la formation, la branche linguistique est sans doute celle qui a connu le plus de bouleversements ces dernières décennies. Dans les années 80 et 90, les formations en langue étaient principalement assurées en centre ou à domicile. Au tournant des années 2000, la démocratisation des Nouvelles technologies de l'information et la nécessité de rationaliser les coûts ont permis l'avènement de nombreuses plateformes linguistiques en ligne, dont les qualités techniques et ergonomiques étaient le meilleur argument contre des formateurs en langues traditionnels, jugés chers, contraignants et peu efficaces, comme le souligne A. Wickham dans son article *Le formateur en langues revient par la fenêtre*.

Si elle a encore de beaux jours devant elle, cette approche 100% digitale de la formation linguistique n'est pas la plus optimale. Au-delà de l'aspect ludique et innovant des plateformes e-learning, une formation solitaire trouve rapidement ses limites. Les études démontrent un taux d'engagement moindre lorsque toutes les interactions se font avec une application : la présence d'un formateur est un facteur déterminant dans l'apprentissage d'une langue.

Grâce aux progrès d'internet et du streaming, les années 2010 ont vu le retour en force des formateurs dans des programmes de formation par visioconférence. C'est en 2008 que Sushel Bijganath a fondé Learnship, l'un des premiers organismes de visio-formation en langue, avec la volonté de mettre l'accent sur la qualité des formateurs.

POURQUOI CHOISIR ENTRE E-LEARNING ET FACE-À-FACE ?

Formation autonome et formation avec formateur coexistent parce qu'elles répondent chacune à un besoin du marché : d'un côté, une solution déployable à grande échelle, permettant de se former en autonomie, partout, à tout moment, pour un budget très abordable ; de l'autre, le choix d'une solution plus haut-de-gamme, à la fois efficace et engageante.

Issue de ces deux modalités, la formation mixte est de plus en plus sollicitée par les Responsables

L&D. Selon une étude ISTF, 71% des Responsables RH préfèrent même le blended learning à des formations 100% digitales ou présentiel. Une tendance qui se reflète dans les chiffres : en 2018, la formation mixte représentait 64% des parcours lancés, soit une augmentation de 8% par rapport à l'année précédente.

Le blended learning allie à la fois les avantages du e-learning et de la formation en face-à-face. Il apporte même une valeur ajoutée pour l'apprenant : une étude menée en 2018 par K.A. Jones conclut que dans l'ensemble, la formation mixte se traduit par une plus grande assiduité et de meilleurs résultats.

Learnship a rapidement compris l'intérêt pédagogique de proposer des formations blended. Le développement d'une nouvelle solution mixte était à une étape avancée en 2019, lorsque l'organisme a acquis GlobalEnglish, le pionnier américain de la formation linguistique en ligne.

Sur le papier, les deux organismes sont complémentaires. Learnship dispose d'une solution de formation premium en face-à-face en ligne, et GlobalEnglish d'une plateforme e-learning et d'une application mobile.

Pour tirer le meilleur parti de la fusion et créer une solution de formation mélangeant formation face-à-face, e-learning et mobile learning, l'équipe pédagogique a porté un regard neuf sur les offres blended disponibles sur le marché.

Blended ? Pas vraiment !

L'étude menée a fait ressortir quatre constats :

- **Disparité** : il existe un manque de cohérence au sein des programmes blended. Dans la plupart des formations disponibles, les contenus e-learning sont complètement déconnectés des contenus vus avec le formateur, si bien que la solution " blended " est en réalité composée de deux solutions indépendantes l'une de l'autre.
- **Déséquilibre** : dans les parcours blended étudiés, l'e-learning prend le pas sur le face-à-face. Le formateur vient généralement en soutien, plus pour apporter la motivation nécessaire que pour contribuer pédagogiquement.
- **Dévalorisation** : il existe une culture agressive du low-cost, au détriment de la qualité pédagogique.
- **Détachement** : les organismes semblent sous-estimer l'effort nécessaire à la gestion des formateurs, tant pour le recrutement que pour leur formation continue, et sous-investissent systématiquement dans les mesures de contrôle qualité.

(RE)CONSTRUIRE UNE VRAIE FORMATION BLENDED

Bien sûr, Learnship dispose d'une formation en visio, et GlobalEnglish de sa plateforme e-learning et son application mobile. Mais il y a différentes échelles de niveaux, différentes approches pédagogiques, et différents contenus. Les juxtaposer, comme la plupart des organismes de formation en langue, signifie créer une solution semblable à mille autres. Il fallait repartir de zéro. Avec un programme multiplateforme. Cohérent. Pédagogiquement fort. Et une vraie implication des formateurs.

CRÉER UNE FORMATION BLENDED : MODE D'EMPLOI

La première étape a consisté à analyser et capitaliser sur les forces de Learnship et GlobalEnglish : les équipes combinées de développement pédagogique forment à présent la plus grande du marché. La Classe Virtuelle est éprouvée et optimisée, et les technologies numériques disponibles – e-learning et mobile learning – permettent une approche multiplateforme de la formation linguistique. En se basant sur les études, et en exploitant les avantages de chaque technologie, il a été possible de développer une technologie innovante :



La deuxième étape a consisté à analyser les besoins des clients. La demande était forte pour privilégier les compétences en communication d'entreprise, et c'est un parti qui a été pris, en imaginant des formations blended orientées sur quatre premières compétences professionnelles clés – qui seront complétées dans les années à venir :



Chacune de ces quatre formations est disponible en quatre niveaux d'anglais (de débutant à avancé) avec des objectifs adaptés à chaque niveau.

La troisième étape a consisté à construire une nouvelle taxonomie des compétences : là où les approches de formation traditionnelle impliquent que la compétence est binaire (vous savez le faire ou non), le nouveau système permet une vision plus nuancée de la compétence, en la détaillant. Learnship a ainsi pu créer des parcours de quatre semaines de formation, suivies d'une session de révision.

Skill	Semaine	Description
Prendre part à une réunion	1. Conversations informelles	Développer la capacité d'initier et de tenir une conversation
	2. Convenances et étiquette	Écouter les commentaires de vos interlocuteurs et respecter l'ordre du jour
	3. Communiquer clairement	Faire le lien entre la cause et l'effet dans les situations de réunions
	4. Résolution de problèmes	Améliorer votre capacité à être en désaccord et à proposer des solutions alternatives sans vous offenser
	5. Bilan	Intégrer les leçons tirées des quatre semaines précédentes dans des situations professionnelles authentiques

Enfin, chaque semaine d'étude a été subdivisée en trois modules :

Au total, ce sont plus de 160 heures de contenus inédits qui ont été créés par les équipes Learnship.



2020 sera blended !

La création de ces nouvelles formations a nécessité de se repenser en tant qu'organisme : Learnship a élargi son équipe de production de contenus multimédias, tout en intégrant l'équipe technique de GlobalEnglish basée en Inde. Un nouvel outil de création e-learning a été développé, ainsi qu'un nouveau lecteur média, et les fonctionnalités de l'application ont été améliorées. Ces changements étaient nécessaires, parce que nous croyons, chez Learnship, que le blended learning représente l'accès à une formation plus moderne, plus efficace, plus abordable et plus engageante.

ROBERT SZABO

- Robert Szabo est le Directeur Pédagogique, Learnship GlobalEnglish



La vidéo est le nouveau langage, le digital sa grammaire.

Ou comment augmenter la performance de la vidéo dans le learning !

GUILLAUME DE MAISON ROUGE

La vidéo comme premier média pour accéder à l'information est incroyablement populaire - +85% du trafic web dès 2020 (source: Deloitte) - et désormais accessible aux professionnels du Learning, tant en création qu'en diffusion.

Mais comme tout langage émergent, la vidéo en formation traverse une phase d'apprentissage, de tâtonnement où nous cherchons les bons mots, les bonnes pratiques qui la rendent intelligible. Elle a besoin d'une grammaire qui va la structurer, l'organiser, la séquencer pour la rendre compréhensible par tous et performante. On le sait : " la construction qui est grammaticalement juste est celle qui se révèle la plus efficace pour la communication " (Tomasello).

Le digital associé à la vidéo permet de donner ce cadre dans lequel les règles vont pouvoir s'inscrire et le langage se développer, pour une performance d'apprentissage décuplée !

ÉTAT DES LIEUX DE LA PUISSANCE COGNITIVE DE LA VIDÉO

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

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

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

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

Le média privilégié par les jeunes pour leurs loisirs, pour leurs recherches d'informations, est la vidéo. Sachant que les millennials représenteront en 2025 75% de la main d'oeuvre globale, les entreprises doivent commencer très rapidement à réfléchir au design de l'expérience collaborateur qu'elles proposent, afin de répondre aux besoins et aux désirs de cette nouvelle catégorie de travailleurs. The Deloitte Millennial Survey, janvier 2014

FREINS ET LIMITES DE LA VIDÉO DANS L'APPRENTISSAGE

Alors si la puissance de la vidéo est prouvée ain-

si que sa nécessité de l'embarquer au cœur des contenus de formation, cependant, dans une culture de zapping et d'ultra-sollicitation, la vidéo seule est insuffisante :

5% des gens arrêtent de regarder une vidéo après 1 minute et 60% après 2 minutes

L'ultra consommation de la vidéo par une audience submergée, distraite, impatiente, hyper-sollicitée amène à des comportements de zapping et de perte de concentration ultra rapide. Il existe un risque alors de pousser des vidéos en grande quantité à destination des apprenants sans au préalable les penser en terme pédagogique.

La 1ère réponse apportée, faute de mieux, a été de proposer des modules vidéos de 2 ou 3 mn. Approche microlearning désormais bien inscrite comme " best practice ", mais pour autant insuffisante et qui ne saurait couvrir tous les sujets de formation : en effet, comment proposer une formation vidéo d'onboarding qui dure souvent 20 à 30mn, en 10 séquences ? Cela prendrait 10 jours à suivre ? Ou de la même façon, pour former sur des sujets réglementaires et complexes ?

SE POSE AUSSI SOUVENT LA QUESTION DU COÛT VS LA QUALITÉ ?

La tendance du User Generated Content en vidéo, filmer à partir de son smartphone, amène une démocratisation bénéfique de l'usage de la vidéo en formation – comme filmer un geste, partager une expérience ou une expertise – mais dont la qualité sera inégale, à la fois dans le traitement vidéo que dans le message délivré.

A l'autre bout de la chaîne, réaliser une production vidéo de qualité, avec un scénario, des acteurs et une mise en scène apporte de l'impact et une grande satisfaction, avec un véritable ROI en dépit du coût de production.

Mais qu'en sera-t-il lorsqu'il faudra faire des mises à jour ? Recommencer le film et/ou le montage ? C'est un frein réel qui peut faire abandonner l'envie de se lancer !

Enfin, les responsables de formation remontent leur frustration d'être aveugles face au comportement des apprenants en vidéo : un player simple de vidéo ne permet pas de remonter des statistiques de temps passé, de complétion ou de ce qui a été retenu à la fin !

Perte d'attention, qualité ou coût, sans traçabilité, sont des freins réels...qui sont levés par l'innovation technologique de la vidéo interactive.

Les réponses apportées par les vidéos interactives telles que Kumullus :

Le digital associé à la vidéo (et même plus précisément pour les curieux : une couche html placée par-dessus la vidéo pour offrir quasiment les mêmes possibilités qu'une page web), permet de donner un cadre structurant dans lequel les pratiques pédagogiques vont pouvoir s'inscrire et la performance être au rendez-vous, en suivant 3 grands principes: interactions, chapitrage, mesure.



1 . Interactions contextualisées sous forme d'activités ludiques, avec des réponses instantanées permettant de déclencher et d'entretenir les échanges ; des interactions qui sont autant de rappels de concentration, et évitent la perte d'attention ; des interactions qui amènent à approfondir, renforcer des notions avec des contenus optionnels en images, infographies, pdf, motion design etc.

La diversité des formats permettant à l'apprenant, dans un parcours riche, de mieux apprendre et retenir comme les études l'ont prouvé. Les mises à jour ne sont plus un problème : en plaçant les informations soumises à une modification fréquente, en contenu interactif il n'y a alors pas nécessité de refaire toute la vidéo !

2 . Chapitrage visible pour savoir à tout moment où on en est, naviguer intuitivement d'un chapitre à l'autre, donner une direction, revenir sur un point qu'on souhaite approfondir... C'est l'approche microlearning sans être contraint par la densité d'un sujet et en laissant sa liberté à l'apprenant ! Par des combinaisons personnalisées des chapitres de formation, cette technologie ouvre la porte à "l'adaptive vidéo-learning" !

3 . La mesure comportementale est renforcée : au-delà du tracking habituel (statut, temps, score) exigé en SCORM, en diffusant les vidéos sur un site web, la solution offre des possibilités de tracking supérieures, permettant de suivre précisément le niveau d'engagement d'un apprenant dans sa formation.

POUR QUELS RÉSULTATS ?

Les études menées par les sociétés utilisatrices de la technologie Kumullus le prouvent : les taux de complétion et d'engagement sont multipliés par 3 ou 4. Le taux de satisfaction de l'apprenant est supérieur à 95% !

Des exemples de réalisation sont à retrouver sur www.kumullus.com

GUILLAUME DE MAISON ROUGE

- Guillaume de Maison Rouge est Chief Revenu Officer de la plateforme Saas Kumullus, plateforme qui aide les professionnels du Learning à construire facilement des modules en vidéos interactives et à booster la performance de formation.

250

FORMATIONS

POUR LES ACTEURS
DE LA SANTÉ
AU TRAVAIL

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



La santé au travail et la formation évoluent,
l'AFOMETRA est votre partenaire pour réussir cette transformation

**FORMATIONS COURTES,
CYCLES MÉTIERS, PARCOURS SUR MESURE**

50 ans d'expérience
120 intervenants experts
1 comité pédagogique
1 comité scientifique
ISO 9001
datadocké

N° 3259
odpc
Organisme enregistré par l'Agence nationale du DPC
Retrouvez toute l'offre du DPC sur www.monodpc.fr

afometra
FORMATION EN SANTÉ AU TRAVAIL

www.afometra.org
Tél : 01 53 95 38 63

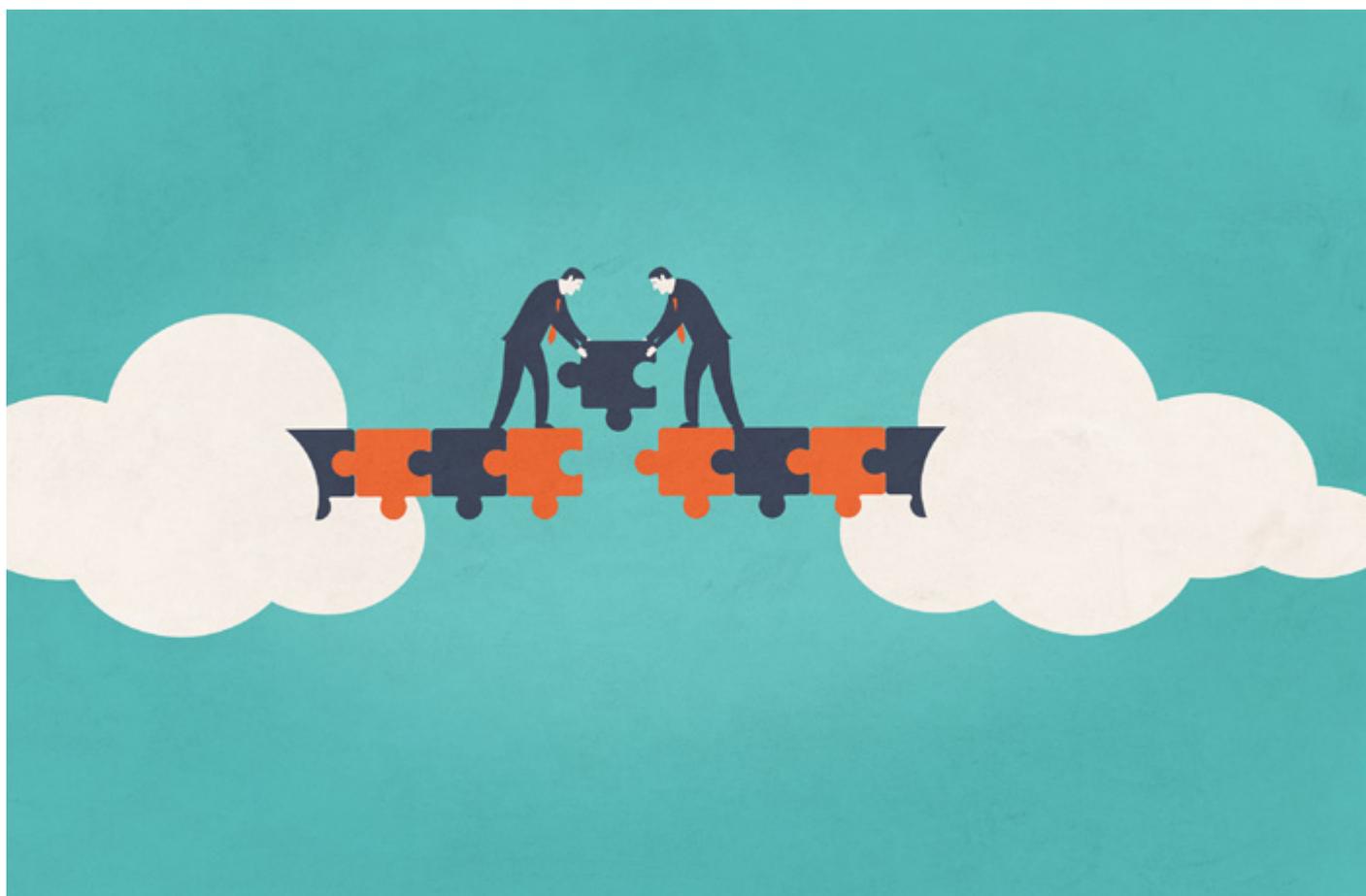
Comment le digital met en mouvement les managers après une formation ?

ALEXIA DE BERNARDY

C'était top les exercices de feedback lors de ma dernière formation. Pourtant j'ai beaucoup de mal aujourd'hui à trouver les mots justes pour faire un vrai feedback à mon collègue. " " Et si cette technique du manager-coach apprise en atelier ne me convient plus, comment savoir si d'autres participants ont réussi à la personnaliser ? " Les participants comme les équipes en charge des formations, me partagent leur frustration de voir des ateliers bien construits, ayant généré un fort enthousiasme lors des exercices pratiques, ne pas donner de résultat sur le terrain. Le besoin recensé est de pouvoir mettre en mouvement, faire grandir les managers afin qu'ils acquièrent le réflexe d'adopter tel comportement souhaité, tel changement de posture ou de pratique une fois de retour au travail.

Les expériences digitales de micro-learning permettent d'atteindre cet objectif de mise en mouvement des managers. Pourquoi le micro-learning ? Parce qu'il consiste à diffuser quotidiennement des contenus pédagogiques courts, sur un laps de temps donné (exemple : 5 minutes par jour pendant 1 mois). Cette répétition par petites séquences favorise l'ancrage des connaissances et surtout l'ancrage des comportements lorsqu'il est conjugué avec du learning-by-doing. L'adulte apprenant surtout par la pratique, les micro-contenus quotidiens invitent alors à rentrer en action tout de suite, dans sa journée de travail. Le micro-learning déploie tout son potentiel grâce au mobile qui permet une proximité avec les participants. Plusieurs avancées pédagogiques donnent encore plus de valeur aux micro-learning :

- Peer-to-peer – Les ateliers de co-développement, groupes de pairs, Slacks thématiques, ont du succès car ils permettent de partager ses doutes, réussites, questions dans l'expérimentation de telle ou telle pratique. Car s'il est très intimidant de partager à 2 000 sur un réseau social, le digital est efficace pour faciliter les échanges au sein de cercles restreints de participants parfois délocalisés partageant un point commun (statutaire, organisationnel, affinitaire...). Cela permet à chaque manager d'avoir à tout instant un groupe de confiance avec qui partager sur ses pratiques une fois de retour au bureau.
- Biais cognitifs – L'étude des biais cognitifs permet d'être plus efficaces dans l'ancrage des comportements en anticipant des phénomènes contre-intuitifs. Par exemple récompenser de façon pécuniaire une personne qui a proposé spontanément de s'engager dans quelque chose d'humain est contre-productif, car cela tue sa motivation intrinsèque. A l'inverse forcer les individus à avoir un comportement généreux peut changer l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et générer ensuite spontanément chez eux plus de générosité... Les biais sont nombreux et les algorithmes digitaux les intègrent mieux qu'un individu.
- Les neurones miroirs – La théorie des neurones miroirs nous apprend que lorsque des individus vivent des expériences individuelles fortes, ils agissent par mimétisme, car il y a un " sentiment inconscient de similitude ", la transformation s'opère ainsi auprès de ceux qui en sont



4 exemples parmi 20 déclinaisons de micro-contenus pour inviter à arriver à l'heure à sa prochaine réunion.

Pour celui qui a besoin d'humour : Savais-tu que les français sont champions pour arriver en retard ? Invente un gage pour le dernier arrivé, par exemple il pourrait rester debout 5 minutes.

Pour celui qui a besoin de gagner des défis : Pour devenir un champion de l'humilité, compte dans ta tête le nombre de réunions où tu es arrivé en retard sans prévenir. Tu partages une astuce pour diviser ce nombre par deux la semaine prochaine ?

Pour celui qui a besoin de s'exprimer : Quand quelqu'un arrive en retard à ta réunion, quel sentiment monte en toi ? Partage-le avec tes pairs et synthétisez cela tous ensemble sous la forme d'un texte de 10 lignes.

Pour le pragmatique : Prends ton agenda maintenant et avance de 5 minutes tes créneaux de réunions de la journée pour avoir le temps de t'y rendre

témoins par les mécanismes naturels d'empathie. Le digital permet de plus en plus vivre de telles expériences fortes grâce à la variété des formats possibles : vidéo de témoignages inspirants, partages d'expériences entre pairs facilitées, photos convaincantes, ... Le digital favorisant à moindre coût le déploiement à grande échelle de ces contenus, le mimétisme crée de la viralité par contagion au sein des groupes.

- Leviers de motivation intrinsèques – L'étude des ressorts intrinsèques de motivation des individus nous informe sur ce qui fait que certains s'engagent spontanément dans une action sans aucune forme de récompense externe perçue comme étant un moyen de les contrôler. A titre d'exemple nous constatons que 33% attendent d'un outil d'ancrage des pratiques managériales qu'il soit surtout chaleureux et convivial pour donner envie, 29% préfèrent progresser avant tout, 18% cherchent surtout à partager des feedbacks entre participants pour se développer ... Ces enseignements permettent de créer in fine des personae d'utilisateurs, c'est-à-dire des profils de participants pour leur proposer des modalités d'animation adéquates. La puissance du digital permet de sélectionner les contenus à diffuser pour faciliter l'appropriation des outils de micro-learning selon les motivations de chacun.
- Nudge – Les apports du nudge dans les changements de comportements ont été popularisés par des exemples de signalétiques parvenant à faire respecter des règles d'hygiène dans les lieux publics (ex : parvenir à inciter à jeter son déchet dans la bonne poubelle du métro en votant pour son joueur de foot préféré, inciter à bien viser l'urinoir grâce au fameux sticker de mouche...). Grâce au nudge, l'impact des chiffres, de l'émotion, du plaisir de jouer, est donc sorti du seul domaine d'application publicitaire, pour favoriser nos micros-comportements de bon citoyen. Le management n'y échappe pas, le nudge fournit désormais des enseignements concrets pour nourrir les outils de micro-contenus d'ancrage et inviter les managers à " micro-agir " concrètement et maintenant. Par exemple durant votre prochaine ré-

union : " 82% des managers bienveillants ont l'habitude de démarrer leurs réunions par un tour de table des bonnes nouvelles, et toi ? "

- Gamification et viralité – Les outils de mobile learning incluent de plus en plus des techniques de gamification. Gagner, partager des défis, embarquer son équipe sur le podium, inviter des collègues dans son groupe, avoir de la reconnaissance de ses pairs... tout cela motive plus de 30% des participants à contribuer activement autour des contenus proposés , et ce quels que soient les secteurs d'activités ou l'âge des participants. Le digital ne fait ici que diffuser un grand classique des teambuildings de séminaires, dans le quotidien des participants.

Avec l'ensemble de ces découvertes (et d'autres encore, issues du monde de l'éducation de jeunes enfants, ou sur les différents types d'intelligence), un même contenu favorisant l'ancrage peut être décliné en une vingtaine de formulations adaptées à tel ou tel profil de participant.

C'est ainsi que des taux de succès supérieurs à 70% sont constatés .

L'apport grandissant des neurosciences va à l'avenir permettre d'affiner avec encore plus d'exactitude les propositions de micro-learning, permettant de mettre en mouvement les participants en leur proposant en temps réel l'information la plus adaptée pour telle personne, à la bonne heure de sa journée, qui donne à chacun l'envie d'expérimenter les pratiques souhaitées, pour encore plus d'efficacité dans les parcours de formation.

ALEXIA DE BERNARDY

- Présidente de LA WE BOX, expérience digitale d'ancrage des pratiques managériales - Auteur de Moteurs d'engagement. www.laWE-box.com

NOTES

1. Jean-Michel Oughourlian, Les Neurones miroir, Broché, 2013.
- 2, 3, 4 : Statistiques WeBox 2019

A close-up portrait of a man with dark hair and light eyes, looking slightly to the right with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus grey.

Trop de gamification tue la formation ?

FABRICE COHEN



Apprendre en jouant, c'est un peu la promesse du siècle en formation professionnelle. Si les mécaniques liées à la gamification sont intéressantes dans l'apprentissage, elles ont toutefois leurs limites. Transformer chaque module de formation en un module dont vous êtes le héros aura le mérite de vous divertir, de vous motiver peut-être. Mais cela vous permettra-t-il d'apprendre, de comprendre et de retenir les savoirs sur la durée ? Pas si sûr.

GAMIFICATION, LE MIROIR AUX ALOUETTES

La gamification a le vent en poupe ces dernières années dans le secteur de la formation professionnelle. Le jeu est présenté comme la solution ultime pour engager les apprenants, les motiver et leur donner envie d'aller jusqu'au bout des parcours d'apprentissage. Pour certains, il serait même le Graal de la formation actuelle. Et cela se comprend, face à des apprenants très sollicités, qui font face à de nouveaux enjeux dans leur métier, il est important de faciliter l'accès à l'apprentissage de nouveaux savoirs. La mise en place d'un parcours les amenant à prendre du plaisir dans le fait d'apprendre est alors tentante.

Pourtant, les résultats sont rarement au rendez-vous, tant sur le critère de l'engagement que sur le critère de l'efficacité.

Les salariés sont aujourd'hui sur-sollicités, par des e-mails, des réunions, des objectifs opérationnels tendus, des propositions de formations obligatoires ou optionnelles. Parmi toutes ces sollicitations, la formation est rarement la priorité et ne fait pas partie des indicateurs d'évaluation du collaborateur.

DANS CE CONTEXTE POURQUOI UN COLLABORATEUR PASSERAIT-IL DU TEMPS À SE FORMER ?

En dehors des formations obligatoires, la formation passe souvent au dernier rang de ses préoccupations. C'est ce que les équipes formation constatent régulièrement. Le problème est accentué pour la formation numérique, car le collaborateur ne s'est pas engagé à bloquer une journée pour une formation professionnelle. En formation présentielle, une fois cette journée bloquée dans son agenda, son déplacement organisé, il viendra et sera "captif" pendant une journée. En formation numérique, le collaborateur est seul face à sa machine et il est très simple de zapper sa formation numérique et de la repousser à un lendemain qui ne viendra probablement jamais. C'est la procrastination du e-learning.

Entre alors en jeu la gamification, comme une façon de retenir le collaborateur devant son écran, en lui proposant presque un moment de détente. La réponse apportée à la question de la motivation des salariés par la gamification est : "pour se divertir". Est-ce une réponse valable ?

Imaginons que vous êtes un magasin de vêtements. Léa, pressée, doit attraper son train pour rentrer chez elle et passe devant vous. Est-ce que mettre sur son trajet une belle devanture lumineuse, brillante et attirante l'amènera à entrer, essayer vos vêtements, et les acheter ? Probablement pas. La devanture attirera son regard. Peut-être que Léa s'arrêtera 30 secondes pour regarder à quoi ressemblent les produits. Elle passera probablement son chemin.

QU'EST-CE QUI PEUT AMENER LÉA À PASSER DU TEMPS EFFICACE DANS VOTRE MAGASIN ?

Pas la beauté de votre devanture (graphismes), pas la lumière des néons (gamification), ni vos publicités répétées (mailings répétés, voire énervants).

Non, ce qui fera que Léa restera dans votre magasin, c'est que vous répondiez à une de ses priorités. Que vous lui apportiez un service qui l'aide à accomplir un ou plusieurs de ses objectifs prioritaires... Ceci implique de connaître Léa. Et vous savez quoi ? Léa veut trouver une robe " champêtre " pour des fiançailles ce week-end. Si vous lui promettez de trouver une robe champêtre à sa taille en moins de 10 minutes, elle va rentrer, essayer vos robes et en acheter une, car c'est SA priorité.

Cet exemple montre qu'il faut réunir deux choses pour motiver les collaborateurs à se former :

1 connaître finement à la fois les éléments d'évaluation des collaborateurs (leurs objectifs), les lacunes qui freinent leur atteinte, c'est-à-dire là où la formation a une grande valeur à leur apporter. Plan annuel pas suffisant ?

2 être efficace et être capable de le prouver. Ici la question n'est pas que les gens aient aimé leur expérience utilisateur de formation (ludique, beau...), mais que celle-ci leur ait vraiment apporté le savoir ou le savoir-faire recherché (mémorisation durable, acquisition durable de réflexes comportementaux).

La gamification n'est donc pas la réponse centrale à la question de la motivation. La réponse centrale est l'efficacité de la formation et l'aide à la résolution d'un objectif prioritaire des collaborateurs.

Ensuite, il n'est pas mauvais d'avoir une belle devanture... Si les formations sont esthétiques et ludiques, cela donnera encore plus envie d'entrer dans le magasin, voire d'y rester. Le propos à retenir ici est que la gamification ne doit pas être la priorité mais un atout complémentaire. En oubliant les éléments fondamentaux que sont l'efficacité et l'aide à la résolution d'objectifs prioritaires des stagiaires, beaucoup de formateurs se trompent de direction en gamifiant pour gamifier, en allumant des néons partout pour donner envie d'entrer sans convaincre sur le fond. On peut présager que la relation ne sera pas durable.

MÉMORISER, ACQUÉRIR LES BONS COMPORTEMENTS ET GAMIFIER, C'EST POSSIBLE

En effet, l'acquisition des savoirs et savoir-faire repose sur d'autres mécanismes qui peuvent sembler parfois arides, mais qui ont le mérite d'être extrême-

mement efficaces. Ne perdons pas de vue que l'efficacité est l'enjeu majeur de la formation professionnelle. Je le rappelais lors d'une conférence au salon Learning Technologies en janvier 2019, " actuellement, seuls 6 % des apprenants d'une formation professionnelle sont capables de restituer plus de trois quarts des savoirs appris une semaine après ". Autrement dit, pour 94 % des apprenants, la formation n'a pas été utile, provoquant de la déception et du désengagement, et représentant pour l'entreprise un gâchis colossal de temps et d'argent.

Alors, que faut-il pour mémoriser une formation professionnelle en digital learning ? S'appuyer sur la répétition personnalisée, tout en créant des liens mnémotechniques entre les informations, afin d'améliorer le réseau de mémorisation et permettre une restitution plus aisée des savoirs. De façon schématique, c'est faire apprendre " mais où et donc or ni car ", plutôt que " car donc et mais ni or où " et le répéter. Une répétition associée à un feed-back immédiat pour assimiler les acquis et combler les lacunes. Cela ne veut pas dire pour autant que la gamification doit être absente des dispositifs de formation. Dans les parcours d'apprentissage, la gamification a toute sa place, mais à juste dose. Notamment pour activer le principe de la récompense, afin d'engager et motiver les apprenants à aller plus loin, à rendre leurs progrès perceptibles, à leur donner envie d'en apprendre plus. Se voir progresser et constater en temps réel les progrès réalisés motive et donne un sentiment de réussite qu'il est important de cultiver.

DU CÔTÉ DU FORMATEUR

S'ennuyer en digital learning n'est pas une fatalité ! La grande valeur ajoutée de la gamification en formation, c'est ce principe de récompense. Ainsi, dans le parcours, les indicateurs de progression, comme les étoiles, les " bravos " et autres bons points, permettent un renforcement positif et immédiat des savoirs et attentions. Mais gare à ne pas inverser les priorités entre expérience apprenant et efficacité pédagogique. En présentiel, face à un groupe, la répétition individualisée est par définition quasi impossible. L'émotion reste, alors, la seule stratégie efficace pour favoriser la mémorisation et l'acquisition de réflexes comportementaux. La gamification peut ici y avoir un rôle majeur.

FABRICE COHEN

- Fabrice Cohen est cofondateur de Woonoz, conférencier en Ancrage Mémoirel®



Faites grandir et transformez vos collaborateurs avec la pédagogie Early Maker



Thierry Picq, Directeur Early Maker Development d'Emlyon Business School, nous présente cette approche innovante et nous explique quelle est sa valeur ajoutée pour les entreprises et les organisations.

Qu'est-ce que signifie votre approche Early Maker ?

Au travers de cette pédagogie, nous voulons former des individus et accompagner des organisations afin qu'ils deviennent porteurs d'innovations et acteurs du changement. Dans un monde complexe, incertain et hautement technologique, les modes d'apprentissages « top down » de connaissances figées sont devenus obsolètes. Pour faire évoluer nos programmes avec notre approche « Early Maker », nous nous concentrons sur :

- Le renouvellement des contenus : au-delà des disciplines classiques du business, nous nous intéressons aux enjeux sociétaux, aux nouvelles technologies et à leur limite, à la capacité à anticiper et à travailler dans l'incertitude pour développer une posture en adéquation avec le monde actuel ;
- Le processus pédagogique : nous privilégions l'expérience et la mise en situation en misant sur le coaching, le tutorat, le mentoring et des dispositifs qui permettent de recueillir un feedback et de faire un suivi.

L'idée est de former des personnes qui pourront remettre en cause l'existant en questionnant et observant le monde qui les entoure, mais qui seront aussi capables de passer à l'acte même si elles ne disposent pas de toutes les informations. En effet, un Early Maker est quelqu'un qui agit, qui tire les conclusions de ce premier passage à l'acte pour mieux penser la suite et travailler en boucle itérative en ayant notamment recours au management agile, au design thinking...

Comment cela se traduit-il au niveau de vos formations executive ?

Nous proposons aux entreprises des formations sur-mesure centrées sur l'Action Learning. Il s'agit de former par la pratique, d'apprendre en faisant et de développer la capacité à faire autrement. Cela peut se traduire sous différentes formes dans

la pédagogie. Nous concevons par exemple des programmes basés sur l'intrapreneuriat : nous incitons les participants à entreprendre au sein même de leur organisation en travaillant sur des projets innovants qui répondent à plusieurs enjeux : business, RH, sociétaux... Dans le cadre du programme co-construit avec Bristol Myers Squibb, cette démarche a fait émerger plusieurs projets tel que « Vik-e » (Victory in Innovation for Kids) : des robots avatars mis à disposition d'enfants hospitalisés en onco-pédiatrie leur permettant de maintenir un lien social avec l'extérieur (maison, école...). L'immersion en start-up constitue également un bon moyen pour faire sortir les participants de leur zone de confort. Nous proposons ce mode d'apprentissage dans le programme conçu avec Bouygues Telecom. Pendant 6 mois, les collaborateurs travaillent de manière active sur un projet d'une start-up, et font ainsi l'expérience de l'innovation frugale favorisant le transfert d'idées au sein de leur entreprise.

Quels sont les atouts et les spécificités de ces formations ?

Aujourd'hui, les entreprises s'appuient de plus en plus sur leurs collaborateurs pour être des acteurs de l'innovation en interne. Notre approche Early Maker permet de répondre avec pertinence à ces attentes en proposant des programmes sur-mesure autour de leurs enjeux de transformation et d'innovation. Au-delà de la création de valeur directe pour l'entreprise, c'est aussi un vecteur efficace de développement des compétences sur le plan collectif et individuel. L'Action Learning permet aux participants de développer leur capacité à entreprendre et à innover, mais aussi d'apprendre à travailler ensemble au sein de leur entreprise et de leur écosystème. Cette approche favorise le développement des réseaux, l'ouverture sur l'extérieur, et renforce la capacité à aller chercher là où se trouvent les ressources et les compétences nécessaires. Cette pédagogie active permet ainsi aux individus et aux entreprises de passer à l'action et de bénéficier immédiatement des apports de la formation. □

executive.em-lyon.com/sur-mesure





La formation informatique en entreprise survivra-t-elle au digital ?

TOAN NGUYEN

La transformation digitale dans les grandes organisations est en vogue, et a un impact quotidien dans la vie de leurs employés : ils sont submergés de nouvelles applications informatiques, à utiliser tous les jours ou presque. Selon le cabinet Josh Bersin, ce n'est pas moins de 20 applications qui figurent en moyenne sur le poste de travail !

Cette digitalisation à outrance a des conséquences sur la façon de travailler. D'un côté, le digital casse des silos et ouvre des modes de collaboration inédits : partage et travail simultané sur les fichiers bureautiques, travail à distance et télétravail, passage de l'email unidirectionnel à la messagerie de groupe (slack, Microsoft Teams).

De l'autre, les process sont beaucoup plus encadrés et normés. De la même façon que pour sa vie personnelle " il y a une application pour tout " (faire les courses, faire un trajet en voiture, etc.), pour chaque process et tâche de l'entreprise, il y a également une application digitale pour tout geste. Sauf que les règles inhérentes à chacune de ces applications est déterminée par l'entreprise, et non pas par ses employés.

C'est pour cette raison qu'il devient obligatoire pour chaque employé non seulement de maîtriser ces nouveaux outils, mais également de s'y conformer. Maîtriser Powerpoint et un CRM est la base pour un commercial. Savoir naviguer dans un ERP et passer des heures sur Excel est le quotidien d'un financier. La nouveauté, c'est que c'est aussi vrai pour les notes de frais de son dernier déplacement, pour faire une demande d'achat, ou pour faire une demande de création de poste, etc.

Contrairement aux idées reçues, tout cela n'a rien d'évident, même pour les plus jeunes. Tout d'abord car les applications d'entreprise ne sont pas toutes aussi ergonomiques que celles que l'on a sur son smartphone. Ensuite car il ne s'agit pas que d'utiliser mais bien de se conformer à un process d'entreprise, qui souvent comporte de nombreuses règles.

Dans ce contexte, se former aux outils digitaux et à ces nouveaux process est essentiel. On comprend bien que la transformation digitale ne sera réussie que si les employés maîtrisent ces outils. Pour autant, les entreprises doivent-elles se lancer dans de vastes programmes de formation, comme dans les années 2000, où la formation informatique était une discipline à part entière ?

Peut-être pas, car ces nouveaux outils digitaux induisent de mettre en place de nouvelles approches de formation. Le digital est un " must have ", pas un savoir ou une compétence qui différencie deux employés entre eux.

En premier lieu, le rythme de mise en place, et donc d'adoption de ces nouveaux outils est particulièrement rapide. Là où un ERP mettait plusieurs années à se mettre en place dans l'entreprise, les cycles sont maintenant parfois inférieurs à un an. L'arrivée du SaaS (Software As A Service) fait également que les applications évoluent plus fréquemment, et les process également. Il est donc nécessaire de former en continu et tout du moins beaucoup plus régulièrement.

Cela pose cependant des problèmes. Là où on formait en présentiel au déploiement d'une nouvelle version de Windows / Office tous les 2 ou 3 ans, il devient assez inimaginable de former à chaque amé-

lioration de Microsoft Office 365. C'est tout simplement ingérable au vu du rythme des nouveautés (des dizaines de nouveautés par mois) !

En second lieu, les besoins des employés " apprenants " ont changé. Théorisé par Bersin, l'Apprenant Moderne n'a pas le temps de se former, et a surtout le souci d'être opérationnel, pas de devenir un expert des 20 applications qui figurent sur son poste de travail. Nous sommes bien loin du parcours de formation qui valide des acquis. Place à la pratique et à l'efficacité. Le premier réflexe d'un utilisateur est maintenant d'ouvrir son application et d'essayer de se débrouiller par lui-même. S'il est bloqué, il va demander à un ou une collègue, appeler le support ou essayer de consulter une aide en ligne. En aucun cas il ne s'inscrit à une formation, car ce qui est important est de réaliser la tâche qui lui est assignée.

Nous passons donc d'une approche plutôt proactive (former avant d'utiliser) à une approche plutôt réactive (utiliser puis former sur l'instant). La formation informatique se confond alors presque avec une forme de support à la demande, au moment où la personne en a besoin, c'est-à-dire en face de son écran, dans son application – donc en temps réel. Nous retrouvons ici une composante essentielle du digital (et sans doute de notre époque) : l'accélération du temps et le besoin d'immédiateté.

Autre facteur amené par le digital : la personnalisation. Il s'agit ici de prendre en compte le profil de l'employé, son niveau de maturité digitale (est-ce un novice ou un expert ?) afin d'adapter la formation à l'utilisateur. Il est par exemple inutile d'expliquer à un " digital native " comment faire un " post " sur un réseau social. On peut par contre lui expliquer quelle nature d'information il doit y mettre.

Ces tendances fortes se matérialisent aujourd'hui par l'apparition d'assistants digitaux ou virtuels, de plus en plus nombreux, sous forme de chatbots ou de programmes automatisés, embarquant une intelligence plus ou moins artificielle. Leur job ? Rendre la vie plus facile en exécutant ou en apportant de l'assistance le plus rapidement possible, et de manière personnalisée. Dans ce cadre, la formation devient bien obsolète ou plus exactement elle se fond dans le fonctionnement de l'assistant ou de l'application. C'est d'ailleurs déjà le cas pour les applications mobiles d'entreprise, car avoir une formation pour ce type d'application, c'est avouer qu'elle n'est pas simple et utilisable.

La formation informatique / digitale doit donc se fondre elle-même dans ces nouveaux outils digitaux. Pour reprendre l'exemple des applications mobiles, peut-être faut-il s'inspirer des applications de jeux qui embarquent au sein même de leur fonctionnement des moyens de mettre à l'étrier l'utilisateur et de maintenir son intérêt (didacticiels embarqués, système de points et badges). Tout ceci au bon moment, quand il en a besoin.

TOAN NGUYEN

- Toan Nguyen, CEO Shortways est un professionnel des systèmes d'information d'entreprise depuis 20 ans. Après avoir déployé des applications métier chez Schlumberger ou Total, il a constaté que les utilisateurs n'étaient pas toujours très efficaces face à ces systèmes. Il a ainsi créé Shortways pour accélérer l'adoption digitale.

LES TESTS
TOEIC[®]

*À la hauteur
de vos ambitions*

**LA RÉFÉRENCE MONDIALE
POUR L'ÉVALUATION
DES NIVEAUX D'ANGLAIS**

**ÉLIGIBLE
au CPF****

www.etsglobal.org

Une vision 360° de la santé au travail



Marie-Hélène Bailly et Pascal Rumebe,
Directrice et Médecin conseil
au sein de l'Afometra

Rencontre avec Marie-Hélène Bailly, Directrice et Pascal Rumebe, Médecin conseil au sein de l'Afometra. Ils nous font découvrir l'offre de formation différenciante de l'Afometra à destination des professionnels de la santé au travail, qu'ils soient interentreprises ou services autonomes.

Quel est le contexte autour de la santé au travail ?

Depuis quelques années les services de santé au travail traversent des réformes profondes : la mission dévolue aux acteurs de ces services se tourne résolument vers la prévention des risques professionnels et vers le maintien en emploi avec des attentes importantes des entreprises en matière de conseils. En même temps que sont attendues des performances en termes de qualité et de certification des formations dispensées.

Dans ce cadre, la formation se présente comme un levier important permettant d'outiller les services de santé au travail à répondre à toutes ces évolutions et enjeux. Ceux-ci tournent notamment autour des risques psychosociaux, des formes de management, de la pluridisciplinarité, de l'intensification du travail et de l'harmonisation des pratiques...

Quel est le positionnement de l'Afometra ? Que proposez-vous concrètement ?

L'Afometra forme exclusivement les acteurs des services de la santé au travail. Près d'un quart d'entre eux sont issus des services autonomes. Nous écoutons leurs besoins, les conseillons et adaptons nos formations à leurs attentes et aspirations. Nous intervenons dans un secteur hyper spécialisé et expert où nous nous sommes progressivement installés comme le formateur privilégié des acteurs des services de santé au travail. Nous avons plus de 50 % de parts de marché.

Notre approche englobe à la fois la médecine, l'ergonomie, la psychologie, la communication et le management.

Nous travaillons sur le développement d'actions visant la prévention des risques, à remédier à l'altération de la santé et à favoriser le maintien dans l'emploi.

En outre, nous offrons une formation de management spécifique dans le cadre de l'exercice de la santé au travail. Nous sommes aussi certifiés ISO 9001, gage de la qualité de nos formations et de nos processus.

<https://www.afometra.org/>



Vous êtes aussi en train de moderniser vos outils. Qu'est-ce que cela implique ?

Nous allons nous doter d'une plateforme LMS afin d'héberger des modules de formation à distance. Grâce à cette plateforme, nous allons proposer du blended learning qui combine le distanciel au présentiel. Par ailleurs, depuis plus d'un an, nous avons expérimenté des temps d'échanges entre pairs où des professionnels se rencontrent pendant une ou deux journées d'intervention pilotées par un professionnel. Cela les aide à échanger sur leurs problématiques afin de promouvoir des bonnes pratiques ou toute autre forme de livrable utile à ces professionnels. Ce sont des modalités offertes par la réforme de la formation qui vont permettre à des stagiaires de suivre des apprentissages sur un mode moderne et fluide. Nous travaillons aussi sur le développement de la certification. Au sein de l'Afometra, nous avons déjà une formation certifiée au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

La certification devient nécessaire pour accompagner tous les salariés dans leurs évolutions de carrière. Par exemple, pour exercer en tant qu'infirmière en santé au travail, une formation spécialisée en santé au travail est nécessaire après l'obtention du diplôme d'État d'infirmier. Nous travaillons à sa certification. Nous avons l'objectif de certifier plusieurs formations supplémentaires en 2020.

Comment définissez-vous la valeur ajoutée de l'accompagnement de l'Afometra ?

Depuis 1971, nous sommes l'acteur principal du développement des compétences dans la santé au travail. Au-delà de cette expertise historique, nous nous inscrivons dans un processus de développement continu.

Aucun de nos formateurs n'est engagé en CDI. Ils sont tous des professionnels en plein exercice, qu'ils soient des médecins du travail, des infirmières ou encore des ergonomes, voire de jeunes retraités !

Ils sont tous des professionnels de terrain en lien avec la santé au travail, de professions diverses et tout particulièrement des médecins, infirmières etc...

En parallèle, l'Afometra a souhaité s'ouvrir davantage sur les fonctions supports et renforcer son offre sur le management via le catalogue 2020. Les fonctions supports sont, en effet, nécessaires pour le développement de la santé au travail. L'État attend des services de santé au travail qu'ils aient une action sur la désinsertion professionnelle et la prévention des risques.

De ce fait, il faut que nous formions des professionnels, médecins, infirmières, sur le management et la communication... Nous apportons des solutions qui permettront à ces services de santé au travail, et notamment aux services autonomes, de répondre à ces exigences.

En plus, parce que la santé au travail est une dimension de la QVT, nous avons développé des formations très particulières pour expliquer son aspect réglementaire, législatif et environnemental...

Pouvez-vous nous donner un exemple qui illustre l'efficacité de vos solutions ?

Un de nos clients, détenant une grande masse de données sans pour autant savoir les exploiter nous a demandé un diagnostic avec une formation associée. Nous leur avons proposé une harmonisation des pratiques de saisie des données, sous forme de temps de sensibilisation puis d'ateliers pratiques afin de pouvoir élaborer des diagnostics de besoins de prévention à l'échelle territoriale en lien avec la Région. Et nous sommes régulièrement sollicités pour des demandes sur mesure car notre expertise pédagogique et scientifique est reconnue. □



Chiffres Clés :

- 49 ans d'expérience ;
- 120 formateurs experts ;
- 4 500 stagiaires ;
- 100 000 heures de formation ;
- 450 actions de formation.



L'intérêt primordial de la technologie dans la singularité des softskills ...

STÉPHANE POMARES



Les softskills sont des compétences comportementales humaines, liées à nos émotions, à notre connaissance de nous-mêmes. Les neurosciences ont beaucoup évolué ces 3 dernières décennies et nous permettent aujourd'hui de comprendre comment un comportement naît, s'ancre et se modifie. Parallèlement est apparu le courant de la Psychologie Comportementale et l'ère du Numérique. Au regard de ces nouvelles connaissances et sciences, comment la formation professionnelle peut-elle faire évoluer ses pratiques pour gagner en efficacité tout en réduisant ses coûts pour être accessible à un public plus large ?

LA SINGULARITÉ DES SOFTSKILLS

En anglais, les softskills regroupent par opposition aux hardskills toutes les compétences qui ne touchent pas à la technicité des métiers. Elles correspondent en français au savoir-être, aux compétences transverses ou sociales.

Les softskills sont des comportements sociaux reliés à nos émotions. L'intelligence émotionnelle est le pilier des softskills. Les travaux de Beck (1) illustrent bien ces liens d'interdépendance entre les pensées, les émotions et les comportements.

QUELLE EST NOTRE CAPACITÉ À CHANGER DE COMPORTEMENT ?

Prenons l'exemple des résolutions de nouvelle année, souvent basé sur un comportement que l'on souhaite modifier pour notre propre bien, de notre propre initiative. Avec cette motivation maximale, le changement devrait être simple et rapide.

Pourtant, on le sait tous par expérience, peu d'entre nous parviennent à tenir ces résolutions, précisément 12% selon une étude menée par le professeur Wiseman de l'université de Hertfordshire, Angleterre. Une autre étude scientifique (2) a montré que l'adoption d'un nouveau comportement prenait entre 18 et 254 jours.

LE FREIN BIOLOGIQUE AU CHANGEMENT

Le cerveau représente 3% de la masse corporelle et pourtant il consomme 15 à 25% de l'énergie entière du corps humain (3).

Le cortex préfrontal est le plus énergivore, c'est celui qui sert dans les apprentissages, la cognition, l'analyse et la réflexion. Pour maîtriser sa consom-

mation énergétique, notre cerveau "stocke" de nombreuses informations et privilégie celles qui lui semblent les plus utiles. Ensuite le cerveau n'a plus qu'à aller piocher dans les réponses stockées existantes de façon automatique, c'est à dire sans passer par le cortex préfrontal ce qui lui économise de l'énergie.

Pour les comportements la difficulté est double : ils sont liés à nos émotions et en tant qu'adulte nous avons déjà des stratégies très ancrées pour chaque type de comportement.

COMMENT REMPLACER UN COMPORTEMENT EXISTANT ? L'INTÉRÊT DU LEARNING BY DOING

Un comportement est comme une connaissance, il est présent physiquement dans le cerveau via un réseau de neurones reliés par des connexions synaptiques.

Le choix d'un comportement est l'association de notre niveau de contrôle des émotions liées à ce comportement et de la puissance de son ancrage due à la répétition passée de son utilisation.

La maîtrise des émotions et la pratique sont deux étapes essentielles pour ancrer de nouveaux comportements. La pratique signifie que l'individu va devoir consciemment adopter un nouveau comportement, à plusieurs reprises, jusqu'à ce que ce nouveau comportement devienne plus ancré que l'ancien et puisse ainsi être choisi préférentiellement par le cerveau.

Qu'ils soient présents (trop court pour ancrer une pratique) ou distanciels (basés sur la connaissance) les modes de formation existants n'ont que peu d'efficacité sur les softskills.

La méthode appelée 70-20-10 (4) a théorisée l'aspect essentiel de l'apprentissage informel par la pratique. Elle définit qu'un apprentissage s'acquière à 70% par la pratique, 20% par les échanges sociaux et 10% par la connaissance.

COMMENT FAIRE PRATIQUER ?

En psychologie, deux courants de recherche sont très avancés sur l'étude et l'influence des comportements.

En premier lieu, le mouvement Behavioriste, basé historiquement sur les travaux de Skinner (5) et Pavlov (6), étudie les mécanismes de changement de comportements. Il est par exemple à l'origine des Thérapies Cognitives et Comportementales ou encore de la pratique du Feedback dans l'OBM, la branche appliquée aux organisations. Les neurosciences ont depuis validé ces recherches en les reliant au système de récompense du cerveau, responsable notamment des addictions.

Deuxièmement la force de l'influence sociale sur nos comportements. Nous adaptions nos comportements et attitudes en fonction de notre environnement. La découverte de neurones miroirs tendrait à confirmer biologiquement ces recherches. D'autre part un autre courant d'influence sociale étudie le rôle des biais cognitifs (7) dans la persuasion (8), il est utilisé avec succès par les publicitaires depuis plusieurs décennies.



L'ASSOCIATION PARADOXALE DE LA TECHNOLOGIE ET DU LEARNING BY DOING ?

La science qui utilise les données de recherches en psychologie comportementale au profit du numérique est appelée Captologie.

C'est en appliquant tous ces mécanismes de récompenses et sociaux que les créateurs de jeux vidéos parviennent à maintenir l'attention des joueurs durant de nombreuses heures et à les faire jouer de façon répétée. Ces mêmes concepts sont aussi utilisés par Facebook ou encore Google. Non seulement ils "captent" les individus, mais en plus ils changent durablement les comportements. La sur sollicitation du système de récompense habitue les individus et augmente ainsi la norme du système interne, le cerveau cherchant de plus en plus de récompenses. Ce phénomène touche l'ensemble de la population active et plus fortement les plus jeunes générations. En 2019 plus de 80% des moins de 44 ans déclaraient jouer à des jeux vidéos (9).

La formation, et plus particulièrement celle destinée à aider les individus à améliorer leurs qualités humaines a beaucoup à apprendre et à gagner en s'inspirant du Behaviorisme et de la Captologie.

ET LES APPRENANTS DANS TOUT ÇA ?

À l'heure du smartphone, de la profusion des informations, de l'immédiateté des besoins, les collaborateurs n'attendent pas le Service Formation, ils vont chercher eux même ce dont ils ont besoin. Le défi des organisations est aujourd'hui de faciliter et d'encadrer le Self Learning, de s'assurer que les collaborateurs ont accès facilement et rapidement aux bonnes ressources, et de contextualiser leurs

connaissances dans les pratiques de travail afin qu'elles se transforment en compétences.

STÉPHANE POMARES

- Stéphane Pomares, CEO et co-founder de Hello Elton, coaching virtuel de formation aux softskills.

NOTES :

1. Beck A.T., Cognitive therapy and the emotional disorders, International Universities Press, 1976.
2. Lally, Philippa & Jaarsveld, Cornelia & Potts, Henry & Wardle, Jane, How are habits formed: Modeling habit formation in the real world, European Journal of Social Psychology, 2010.
3. Bélanger, Mireille & Allaman, Igor & Magistretti, Pierre, Brain Energy Metabolism: Focus on Astrocyte-Neuron Metabolic Cooperation. Cell metabolism. 2011.
4. Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W, The Career Architect Development Planner, Minneapolis: Lominger, 1996.
5. Burrhus F. Skinner, About behaviorism, Vintage, 1976.
6. MUSATTI, C., The Pavlov theory of conditioned reflexes, Minerva medica, 1951.
7. Rolf Dobelli, Arrêtez de vous tromper : 52 erreurs de jugement qu'il vaut mieux laisser aux autres... Éditions Eyrolles, 2008.
8. Robert Cialdini, Influence, the Psychology of Persuasion, Harper Business, 2006.
9. Données Jeux Vidéos (lien)



MON COMPTE FORMATION

L'appli qui change tout à la formation professionnelle.

Aujourd'hui, il existe une appli pour prendre en main votre formation professionnelle. Mon Compte Formation vous permet de savoir de combien d'euros vous disposez pour vous former, de choisir la formation dont vous avez besoin et même de la réserver. Simple, pratique, direct.

Téléchargez l'appli : MonCompteFormation

Application gratuite :



**FORMATION
JE PASSE À
L'ACTION**

moncompteformation.gouv.fr



Une gestion





**Beaucoup
d'innovations,
pas (encore ?) de
révolution...**

ALEXANDRE MALAREWICZ



Les innovations se multiplient dans le champ de la formation. Du micro à l'adaptative en passant par le virtual ou encore le mobile learning, on ne compte plus les nouveautés. Ce tumulte pose néanmoins question : le secteur en est-il profondément transformé pour autant ? Quelle est véritablement l'efficacité de ces nouvelles modalités d'apprentissage ? Comment sélectionner ses outils et méthodes pour se concentrer sur l'impact des formations sans céder aux sirènes de la nouveauté ?

Les experts du secteur s'accordent : il s'agit d'être prudent face à de multiples innovations alléchantes qui livrent pourtant parfois des résultats décevants. Ces mêmes experts affirment que certains standards de formation ne sont pas destinés à évoluer. Ainsi, si les innovations technologiques récentes apportent des transformations conséquentes, elles ont également leurs limites et il convient de bien les connaître pour choisir ses outils avec discernement.

INNOVATION TECHNOLOGIQUE NE RIME PAS TOUJOURS AVEC INNOVATION PÉDAGOGIQUE.

Une innovation pédagogique est liée à la manière d'acquérir de nouveaux savoir-faire ou savoir-être. Dans le domaine de l'éducation et de la formation, l'innovation technologique, elle, est au service de l'apprentissage et vient donc accélérer le développement d'une innovation pédagogique. Dans cette logique, la technologie doit donc être considérée comme un catalyseur qui accélère l'évolution des manières d'apprendre, et non comme un précur-

seur qui impose des évolutions.

Lorsque l'on étudie les 3 principales innovations pédagogiques des dernières années, on voit comment la technologie peut être au service des nouvelles manières d'apprendre :

- L'interactivité et l'apprentissage collectif facilités par les MOOC, forums, chats etc.
- L'individualisation du rythme d'apprentissage et notamment l'adaptation du contenu, largement développés via l'adaptative learning, mais aussi l'intelligence artificielle ou encore le machine learning.
- La flexibilité du temps d'apprentissage, de plus en plus généralisée à travers le micro-learning, le mobile-learning et de manière plus large la mise à disposition facilitée de contenu à travers les Learning Management Systems (LMS).

Or la technologie n'est pas toujours au service de la pédagogie.

Nous vivons à l'ère de l'immédiateté, notre temps d'attention se réduit, notre capacité de concentration s'amenuise. Nous consommons de plus en plus de contenu et en assimilons de moins en moins. Les formateurs reconnaissent devoir raccourcir leurs formations, proposer du coaching express à distance pour faire face au manque de concentration... Ainsi, si le micro-learning se développe, ce n'est pas que pour des raisons pédagogiques, c'est également une réponse technologique face à des enjeux sociologiques.

L'enjeu pour un responsable formation est donc de comprendre la motivation profonde d'une solution : si le mobile learning peut être motivé par une réflexion de fond sur la segmentation du savoir, il peut tout autant être une solution artificielle pour capter l'attention des formés. Tous les outils ne se valent donc pas. Ainsi, revenir aux enjeux de pédagogie et d'apprentissage permet de trier les solutions réellement pertinentes.

Philippe Fernandes – Gestionnaire de carrière chez Nexton Consulting : " ces nouvelles modalités de formation sont aussi une réponse à un besoin d'immédiateté, c'est une évolution liée à celle de nos sociétés et à laquelle la formation a dû s'adapter afin de capter l'attention des stagiaires. "

LA TECHNOLOGIE N'APPORTE PAS TOUJOURS DE SOLUTION MIRACLE

Prenons l'exemple du présentiel : la technologie est un renforcement plutôt qu'un remplacement. Aujourd'hui de nombreux formateurs s'accordent sur l'idée que les formations en présentiel présentent de nombreux avantages qui n'existent pas dans les formations en ligne. La relation humaine lors d'une formation apporte une valeur ajoutée complémentaire. Des solutions de substitution existent mais s'accompagnent d'une perte de qualité : une formation vidéo sera plus standardisée, une formation à distance sera moins riche qu'un échange en face à face.

Flore Ozanne, Executive Coach : " l'impact de la formation, c'est aussi tout ce qui se passe autour : les temps informels, le débrief, les relations avec les autres... c'est ce qui fait que c'est efficace ".



De la même manière, alors que les contenus se multiplient, ce qui compte c'est avant tout la manière de transmettre. Il n'a jamais été aussi facile de trouver de la connaissance : articles, podcasts, vidéos, tutoriels, MOOCs... Pourtant, cette profusion d'information n'assure pas la maîtrise des compétences. Le rôle du formateur est de donner sens et structure à cette information facilement accessible et de l'intégrer à un processus pédagogique adapté qui aboutisse à un apprentissage rapide et durable.

C'est pourquoi il convient de se méfier des catalogues exhaustifs proposés par plusieurs solutions de LMS. Si le processus d'apprentissage n'est pas structuré, l'apprenant se retrouve noyé par le contenu et surtout par un sentiment de "peur de passer à côté" qui nuit souvent à son assiduité. De plus, les suggestions automatiques de ces solutions, basées sur de l'intelligence artificielle, donnent souvent des résultats médiocres. Un élément de plus qui confirme l'importance de l'intervention humaine d'un responsable pédagogique qui va construire les conditions pour que l'apprentissage soit efficace.

10 TECHNIQUES POUR BIEN CHOISIR ET DÉPLOYER SES OUTILS PÉDAGOGIQUES

Comme nous l'avons vu, la technologie n'est pas toujours synonyme de progrès pédagogique. La question qui se pose est donc "comment distinguer les outils ?" et une fois que ces derniers ont été choisis "comment accompagner leur déploiement ?". Ces techniques pourront vous aider :

1. Focalisez-vous sur ce qui apporte de la valeur compte tenu de vos objectifs et des besoins de

l'utilisateur final.

2. Nourrissez une culture sur le sujet via une veille permanente qui mettra en perspective les différentes innovations et leur efficacité effective.
3. Vérifiez que la solution choisie est évolutive et qu'elle peut être déployée progressivement avec agilité.
4. Ne cherchez pas l'innovation à tout prix mais concentrez-vous sur les modules fiables, déjà testés et pouvant être déployés immédiatement.
5. Méfiez-vous des mots-valises comme "machine learning" ou encore "intelligence artificielle" et armez-vous pour vérifier qu'ils sont utilisés à bon escient.
6. N'oubliez pas qu'un outil ne devrait jamais dicter un usage, un bon outil vient accompagner et accélérer un mouvement déjà déclenché, sert de support à une réflexion construite sur une vision partagée.
7. Accompagnez toujours les innovations d'un suivi de qualité et personnalisé.
8. Identifier votre population d'early adopters au sein de l'entreprise.
9. Soignez votre communication autour du déploiement de l'outil.
10. Récoltez les retours d'expérience, identifiez les freins et les barrières à l'adoption de ces nouvelles solutions.

ALEXANDRE MALAREWICZ

- Co-fondateur Empowill



**Changement et
formation :
en 2020,
responsabilisons les
collaborateurs pour
mieux les accompagner**

THOMAS D'HAUTEVILLE & ANNA SUCHODOLSKI



L'environnement volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA) a propulsé l'employabilité au centre des préoccupations. L'entreprise se transforme en permanence, et doit répondre au plus vite à ses besoins en nouvelles compétences. Le collaborateur, lui, doit ajuster ses compétences aux évolutions du marché, de la technologie, de l'organisation, des méthodes de travail, etc.

Les deux réformes de la formation professionnelle (2014 et 2018) placent d'ailleurs le collaborateur au cœur de son parcours de développement professionnel d'une part et lui donnent accès à de nouvelles modalités pédagogiques d'autre part. L'article 4 de la Loi du 5 septembre 2018 est, à lui seul, un trésor de perspectives de progrès dans la conception pédagogique de formations professionnelles pour un plus grand service rendu au collaborateur et une meilleure rentabilité pour l'entreprise.

" L'action de formation mentionnée au 1° de l'article L. 6313-2 se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance. Elle peut également être réalisée en situation de travail. "

Même si l'application des décrets " à distance " et " en situation de travail " reste compliquée pour certains, cette définition est puissante et ré-

solument pragmatique. La fixation d'un objectif de compétence à acquérir ou développer et la notion de parcours nécessitent plus que jamais de s'appuyer sur la méthode des projets, d'ancrer les apprentissages dans la réalité professionnelle du collaborateur, d'accompagner l'apprenant dans son " parcours " et d'aborder l'évaluation comme un GPS plutôt que comme une note ou une sanction.

Au-delà du fait que cela bouscule les formats classiques en salle et parfois descendants, c'est une formidable opportunité d'innover en s'appuyant judicieusement entre présentiel et à distance, humain et digital, individuel et collectif, réflexions et actions.

Ouvrant une voie réelle et réaliste à la pédagogie adaptative, cette définition impose également une prise en compte réelle des enjeux particuliers de l'entreprise de l'apprenant. Cette approche systémique vient impacter les formations sur étagère sans lien entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du collaborateur.

C'est ce pont qu'il faut permettre dans les formations de demain pour réussir les changements organisationnels et culturels de l'entreprise.

Ces changements de fond dans la définition même de la formation et le recentrage sur le projet professionnel du collaborateur ouvrent la voie à une démarche plus intime de l'accompagnement au changement et au développement des compétences en



entreprise. Une opportunité à saisir pour les personnes en charge de la gestion des talents ou de la formation, de plus en plus fréquemment en charge également de piloter de gros projets de transformation.

Des initiatives particulièrement innovantes, utilisant pleinement les technologies digitales, ont ainsi été mises en œuvre au sein de grandes entreprises comme, par exemple, Allianz, Bouygues, Novartis, Air France ou encore Schlumberger.

En s'appuyant notamment sur la solution iNNERSHIP, start-up franco-canadienne, des leaders au sein de ces entreprises ont réussi à ancrer des changements en profondeur grâce à la responsabilisation (empowerment) de chaque collaborateur.

Concrètement, des programmes de développement alliant coaching digital, humain et ateliers collectifs, ont permis à chaque individu de faire le lien entre les besoins de l'entreprise en transformation et ses aspirations individuelles, ses talents et ses forces. Chacun a pu ainsi prendre l'initiative, y trouver du sens et devenir le 1er acteur de son propre développement.

Ces expériences innovantes, où l'individu est replacé au centre, menées dans des environnements de travail variés, ont apporté de précieux enseignements. Alors pour accompagner efficacement vos collaborateurs dans le changement, et utiliser pleinement toute la puissance du digital, voici quelques règles de bon sens et de conditions à respecter :

1 FAIRE DU DIGITAL UNE EXPÉRIENCE HUMAINE

Les réformes de la formation laissent une place de choix au digital pour structurer, faciliter l'ancrage individuel, apporter de la science, du plaisir, des échanges sans contrainte spatio-temporelle et de l'intelligence.

C'est une réelle avancée et le recours au digital apporte évidemment des avantages incomparables.

Néanmoins, certaines entreprises suivent une mode de digitalisation à outrance lorsqu'il s'agit de formation, en offrant des solutions 100% digitales, des universités en ligne, du eLearning à volonté ou en lançant la dernière app qui fait le buzz.

Or les statistiques d'utilisation montrent que le tout-digital fonctionne mal. L'expérience d'accompagnement de chaque individu, dès lors que l'on parle de développement de soi et de changement, doit avant tout être humaine et même chaleureuse, afin de permettre d'établir une relation de confiance entre le participant et les personnes qui l'accompagnent. Digital et humain peuvent et doivent être complémentaires dans l'expérience vécue.

2 PERSONNALISER L'EXPÉRIENCE

L'époque des formations standards est révolue.

C'est la fin du "one size fits all". L'articulation du parcours de formation devient une expérience personnelle. Le digital permet désormais un très grand niveau de personnalisation de l'expérience. Chacun peut s'approprier à sa manière, à son rythme, les changements en cours dans l'entreprise - changement organisationnel, culturel, de poste, de posture, de comportements ... Chacun peut être accompagné selon ses besoins, et faire ce lien entre ses aspirations authentiques et les enjeux de l'entreprise pour y trouver du sens.

Développer les talents selon des valeurs ou un modèle de compétences défini ne veut pas dire développer des clones. Chacun part d'un point A différent, et avec le bon accompagnement grandira vers un point B, le sien, tout en le rapprochant des enjeux de l'entreprise.

Une telle personnalisation, rendue possible par le digital, n'empêche pas de combiner individuel et collectif, et va pouvoir varier en fonction du moment de carrière de chacun : prise de poste, développement, mobilité.

3 MESURER AVEC PRÉCISION

Grace au digital, il n'a jamais été aussi facile de mesurer le succès quand on parle de formation et d'accompagnement au changement. Assurez-vous de le faire rigoureusement : dès le départ avec la fixation d'objectifs, tout au long du parcours de développement avec des indicateurs de suivi, et enfin bien-sûr à l'issue du parcours avec une mesure de l'impact désiré.

Il est d'ailleurs désormais possible d'intégrer certaines mesures, comme la satisfaction du participant ou le niveau d'appropriation sur une thématique donnée, tout au long de parcours de développement.

L'utilisation du digital, de manière appropriée et positionnée au service de l'humain, peut ici vous permettre de combiner précision, simplicité et confidentialité des réponses.

Changements permanents, opportunité du digital, employabilité et évolution du cadre législatif en France : leaders et RH doivent saisir ce momentum pour renouveler en profondeur le développement des collaborateurs au service de la transformation. Ces évolutions apportent déjà de précieux bénéfices, tant aux entreprises en mutation qu'aux individus qui souhaitent se développer. Dirigeants, managers et RH ont l'opportunité de réussir leurs changements grâce à des collaborateurs responsabilisés et acteurs de leur propre développement.

THOMAS D'HAUTEVILLE & ANNA SUCHODOLSKI

- Thomas D'Hauteville est l'un des cofondateurs et codirigeant de la société iNNERSHIP
- Anna Suchodolski est Business Partner et Coach au sein de la même société.





**De l'usage raisonné
de la technologie pour
développer notre
humanité**

OLIVIER WAUTIER



Nous sommes entrés il y a plus de 20 ans dans l'ère de la transformation perpétuelle. Les révolutions (internet, digital, data, IA...) se suivent et se ressemblent dans la manière dont elles bouleversent l'entreprise. Dans ce contexte, un consensus commence à se former autour de l'importance des soft skills, ces "compétences du 21^e siècle" qui permettent de gagner en résilience et de traverser le changement dans la sérénité et non dans la fébrilité. Ces compétences nous renvoient finalement à ce qui fait notre humanité dans un monde toujours plus technologique. Cependant, les solutions pour les développer efficacement à l'échelle de l'entreprise sont rares. Seuls les plus chanceux bénéficient par exemple d'un coaching professionnel, réputé comme l'outil le plus puissant de développement des soft skills. La technologie pourrait-elle ironiquement répondre à cet enjeu ?

CONSTAT D'UNE (TRANS)FORMATION TECHNOLOGIQUE FÉBRILE

La formation au sens large a déjà connu ce passage à l'échelle technologique. La connaissance est accessible à tous sur des plateformes, les formats de contenus se sont multipliés (vidéos, image, Gif, texte, jeux vidéos...), et même les neurosciences ont été mobilisées pour mieux comprendre le cerveau et capter au mieux l'attention de chacun ! Cette tendance est si forte que l'on parle aujourd'hui de "guerre de l'attention" : une guerre avant tout digitale qui fait fi de la frontière

vie privée / vie professionnelle. Les organismes de formation traditionnels se retrouvent ainsi en concurrence avec les plateformes de MOOC, mais aussi avec Netflix (qui produit de nombreux documentaires) ou les réseaux sociaux (saturés de posts dits "snack content", de vidéos de quelques minutes ou de contributions plus longues...).

Ces changements sont symptomatiques d'une approche technologique qui peut faire perdre la finalité de l'apprentissage. Sur le champ des connaissances, ou des savoir-faire, la valeur apportée par ces technologies est ainsi mitigée : certes la disponibilité du savoir, le partage des bonnes pratiques, les réponses instantanées à toutes les questions objectives sont bénéfiques mais l'on constate aussi que seuls 2% des MOOCs démarrés sont terminés, que les formats vidéos "passifs" ne permettent pas une rétention de la connaissance forte et que dans la jungle de l'information, on ne sait plus s'orienter seul.

Une étude sur la perspective sociale-conative de la persistance en e-formation a montré que ce manque d'efficacité est lié aux difficultés psychosociales et particulier à un sentiment d'isolement. D'une certaine manière, ce serait l'absence d'interaction avec les autres et son environnement qui brident un apprentissage durable et efficace.

UNE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE PLUS "SOFT" POUR LES SOFT SKILLS ?

Avant d'utiliser la technologie, il est donc indis-

pensable de se questionner sur les ressorts de l'apprentissage et de l'acquisition de nouvelles compétences. Si nous reprenons notre conviction sur le coaching comme meilleur outil de développement des soft skills et notre problématique de passage à l'échelle : quelle valeur technologique peut-on lui associer pour le rendre accessible sans pour autant le dénaturer ?

Catherine Snyers, coach professionnel et ex-Vice Présidente de la Société Française de Coaching définit le coaching comme : "une pratique d'accompagnement formalisée et personnalisée échelonnée sur plusieurs séances. Elle met face à face un coach et un coaché travaillant ensemble sur un axe de développement ou la résolution d'une problématique d'ordre professionnelle. L'objectif est de permettre au coaché de parvenir à un meilleur niveau d'équilibre, de performance, ainsi que de connaissance de soi et des autres."

Partant de cette définition, nous pouvons dessiner l'essence du coaching :

- 2 personnes : un coach et un coaché
- Une relation personnelle
- Plusieurs séances
- Une situation professionnelle
- Un objectif

Les piliers sur lesquels nous devons nous appuyer sont donc l'interaction humaine individuelle, l'engagement dans la durée et dans les moyens à mettre en oeuvre pour répondre à la situation et la volonté de mieux se connaître pour se développer.

Même s'il serait technologiquement possible de le faire, il est donc hors de question si l'on souhaite digitaliser le coaching de se passer d'un coach professionnel humain (en le remplaçant par une IA), de proposer du coaching sans situation précise identifiée (en envoyant des notifications génériques) ou sans objectif ou volonté de connaissance de soi et des autres ("forcer" à s'engager sur un coaching via une plateforme).

A chaque étape de développement technologique, il nous semble nécessaire de se poser ces deux questions :

1. Quelle est la valeur additionnelle apportée par la technologie ? Quelle est sa finalité ?
2. Quel est l'impact potentiel sur le reste de l'offre ou du produit et comment peut-on l'adapter ?

Digitaliser le coaching pour développer les soft skills à grande échelle

En bâtissant sur les piliers du coaching, plusieurs axes d'optimisation peuvent être déclinés pour répondre à la problématique de passage à l'échelle:

Orientation du coaché vers le meilleur coach pour répondre à sa problématique grâce à l'IA. L'une des problématiques du coaching à grande échelle est la difficulté à trouver un coach de qualité qui convienne à la situation. Une plateforme digitale de mise en relation permet à chacun d'avoir accès à l'ensemble des coaches disponibles et de trouver le coach qui lui correspond. En allant plus loin, il est même possible d'automatiser et personnaliser la mise en relation entre un coaché et un coach.

tiser et personnaliser la mise en relation entre un coaché et un coach.

Un coaching multicanal. Les technologies de communication (couplées à la hausse des débits internet) permettent aujourd'hui de mener un coaching sans présence physique, par visio. Les avantages sont nombreux : économie des temps de trajet, coaching en déplacement ou depuis chez soi, accès à une plus grande quantité de coaches, coaching multi-site... Les échanges entre les séances peuvent par ailleurs être facilités grâce à un chat et un espace de partage de documents (supports pour le coaching).

Adapter le coaching à la visio. Le coaching visio est plus adapté pour des coaching "courts" et opérationnels qui s'inscrivent sur environ 3 séances et 6 semaines. L'engagement est garanti par la situation opérationnelle concrète qui doit être traitée et par la densité du travail dans une durée restreinte. Passé ce délai, l'engagement décroît naturellement et la visio n'est plus forcément le meilleur canal.

Parcours de formation personnalisé après le coaching. Le coaching permet de mieux se connaître et de lancer ainsi l'apprentissage dans la bonne direction. Après avoir réfléchi avec le coach sur soi et ses compétences à développer, il est tout à fait possible d'aller plus loin, grâce notamment à des vidéos, contenus webinar. La place de ces contenus dans la formation pourrait être plus adaptée après un coaching.

Intégrer le suivi RH au coaching. Une fois le coaching proposé à grande échelle dans une entreprise grâce à une plateforme, il est important pour les fonctions RH de pouvoir piloter la transformation humaine. Le modèle de plateforme permet ce pilotage en agrégeant par exemple des données (anonymisées) sur les thématiques de coaching ou les problématiques rencontrées.

CONCLUSION

Conserver la méthodologie de coaching et les piliers de l'apprentissage, augmenter l'accessibilité grâce à une plateforme (géographique, temporelle et financière), réduire la durée, créer un suivi RH analytique, éliminer l'étape de recherche d'un coach avec une IA : le coaching digital s'inscrit sans problème dans la grille d'analyse "Océan Bleu" théorisée par Kim et Mauborgne, un océan qui doit élever l'humain et non le noyer dans la technologie.

Reprenons pour conclure une citation de Bergson qui exprime parfaitement le rôle que la technologie (l'outillage) doit avoir pour l'homme et l'"accident" auquel nous nous exposons en ne mettant pas l'humain au coeur de la réflexion : "L'homme ne se soulèvera au-dessus de terre que si un outillage puissant lui fournit le point d'appui. Il devra peser sur la matière s'il veut se détacher d'elle. [...] la mécanique, par un accident d'aiguillage a été lancée sur une voie au bout de laquelle étaient le bien-être exagéré et le luxe pour un certain nombre, plutôt que la libération pour tous."

OLIVIER WAUTIER

- Responsable Marketing & Growth, Simundia

23 AVRIL 2020 PARIS

LES RH HACKENT LE DIGITAL

Demain, le numérique présent à tout moment dans le travail ?
Et l'expérience collaborateur dans tout cela ?



RESERVEZ DES A PRESENT VOTRE AGENDA POUR ECHANGER
ENTRE PROFESSIONNELS RH
AVEC LES SPECIALISTES DU DIGITAL

« Le recrutement, pour une expérience candidat unique ! »

« L'Onboarding, réinventé et personnalisé »

« La formation, l'IA développeur de vos compétences »

« Mobilité interne, vos carrières pilotées de manière innovante »

Portrait-robot d'une solution de formation « Human Centric »



Elian Chrébor,
Co-fondateur E-TIPI LEARNING

Une plateforme de formation ne saurait se fixer toujours plus de fonctionnalités : elle doit être fluide, plaisante, aisée d'utilisation. Elle doit aussi pouvoir s'intégrer harmonieusement dans une architecture d'information existante, en mutation ou modulable et en accepter les contraintes sans renoncer au positionnement forcément "Human Centric" sans lesquels la formation reste lettre morte.

Le constat

L pendant de longues années, la plateforme de formation a été limitée à un rôle logiciel, performante de par son avancée technologique et économique. Son principal objectif : assurer la traçabilité de la bonne exécution des tâches. Elle était conçue et développée avec pour seules considérations les attentes des administrateurs. Il était alors bien plus important de consolider des données chiffrées que de juger de la pertinence et de l'efficacité d'un programme de formation auprès des utilisateurs. Leurs retours d'expérience n'étaient que peu pris en compte.

Puis la fraîche brise du Social Learning est timidement apparue, suivie des premiers portails de formation. Pour la première fois, le contenant (la plateforme) se devait d'être ergonomique, agréable à utiliser au même titre que les contenus (les modules de formation Scorm). La révolution numérique et les réseaux sociaux en particulier ont changé nombre de paradigmes. Tout le monde est aujourd'hui connecté en permanence, l'expérience digitale de la vie privée a dépassé pour beaucoup d'entre nous celle de la vie professionnelle. Cet utilisateur exigeant est très rapidement devenu l'acteur principal de cet écosystème numérique. Les environnements logiciels n'ont pas eu le choix : il leur fallait s'insérer dans cette transformation en redéfinissant leur cœur de cible, en s'adaptant à ses habitudes et à ses nouveaux modes de consommation. C'est ainsi que de nouvelles idées, de nouveaux concepts, de nouveaux produits ont émergé dans le monde RH. Beaucoup de ces nouveautés ont été copiées, absorbées, diluées par les plateformes pionnières pour essayer d'offrir de l'agilité, de l'expérience utilisateur, de l'ergonomie qui leur font tant défaut.

Le défi

Aujourd'hui, l'organisation apprenante est au centre de l'attention de chaque entreprise, du grand compte à l'ETI,

<http://www.e-tipi.com>



sans oublier les institutions. Nous arrivons à ce moment précis de convergence entre la formation et la gestion RH.

Dans ce contexte, le principal défi des organisations et de leurs fournisseurs, c'est, aujourd'hui et pour des années, de faire cohabiter deux mondes (formation et RH) dans un écosystème singulier. Par conséquent, il est essentiel que la plateforme de formation s'interface parfaitement avec le SIRH, ce qui suppose de l'éditeur de la plateforme une faculté pas si courante de savoir parler avec les DSI et de penser au-delà de son produit ! La richesse de la solution qu'il édite, la qualité de l'expérience qui s'en dégage, s'expriment dans la complémentarité qu'elles apportent à tout l'écosystème... Autrement dit, la plateforme de formation doit pouvoir s'intégrer parfaitement à une architecture existante, en mutation ou modulable, et en accepter les contraintes sans renoncer à sa vision et à son positionnement « Human Centric ». Et c'est bien là qu'on l'attend !

Elle se doit d'être irréprochable. Elle doit devenir le lieu de rencontre chaleureux et unir les utilisateurs dans leurs diversités et divergences : l'administrateur système, le gestionnaire de formation, le créateur pédagogique, le formateur, le référent, le manager d'équipe, le responsable RH et l'apprenant qui peut, bien entendu, cumuler les rôles !

Chacun doit y trouver les outils pour agir seul en pleine autonomie, mais aussi collectivement, en s'engageant au-delà de son périmètre individuel. La solution doit être fluide, plaisante, aisée d'utilisation, car une plateforme de formation ne saurait en 2020 se limiter à aligner toujours plus de fonctionnalités.

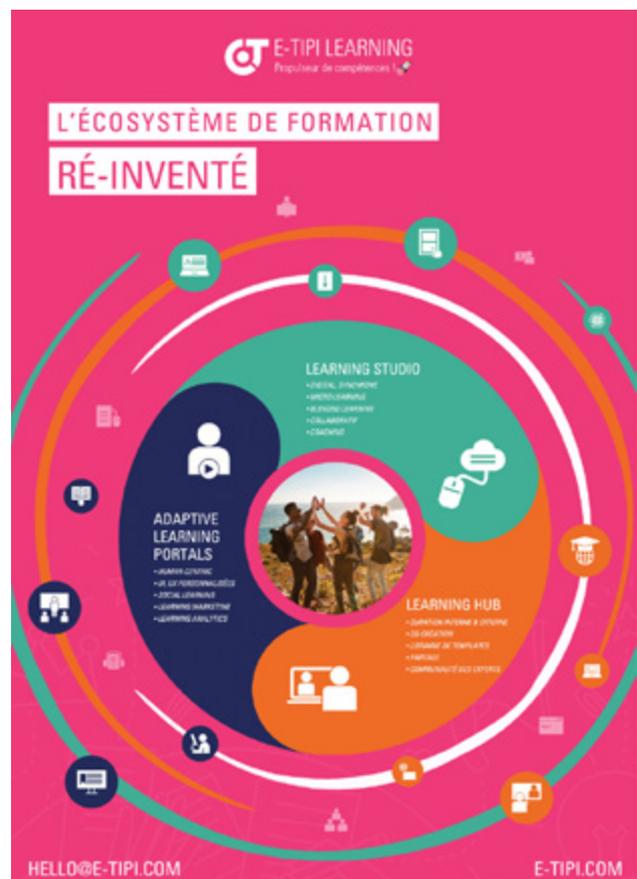
Vision et traduction dans la plateforme de formation

C'est la vision qui a présidé à la création d'E-TIPI Learning 3.0, autour de 3 axes : le Learning Studio, le Learning Hub et les Adaptive Learning Portals :

- le Learning Studio est un espace de création pédagogique puissant et rapide à prendre en main, qui permet de créer du nouveau et de recycler de l'existant, ces unités pédagogiques pouvant être assemblées dans des modules 100 % digitaux ou des parcours Blended Learning ;
- le Learning Hub facilite le partage et la réutilisation des contenus créés et homologués par les

concepteurs pédagogiques et les experts métiers, qui trouveront là un environnement simple pour transmettre leurs savoirs ;

- le Learning Studio et le Learning Hub forment les coulisses de cette Organisation Apprenante, où l'on conçoit, répète, entrepose. C'est là aussi que le gestionnaire de formation vient effectuer sa veille, chercher de nouveaux modules pour répondre aux attentes des collaborateurs ;
- l'apparence design de l'Adaptive Learning Portal est un prolongement de l'identité de marque de l'entreprise, où chaque utilisateur se sent « comme à la maison ». Il propose des environnements pour échanger, pour apprendre et pour découvrir. Il utilise des algorithmes sophistiqués pour préconiser des contenus et mettre en relation les collaborateurs ;
- les Adaptive Learning Portals constituent la scène sur laquelle on joue, on danse et on tisse les liens. Bref : on apprend en prolongeant l'expérience... Ce qu'on pourrait qualifier de "Learning Floor" !





**La technologie nous
connecte au monde,
elle peut aussi nous
connecter à nos
émotions**

ANAÏS ROUX

La technologie nous connecte au monde, elle peut aussi nous connecter à nos émotions

Il est rapide aujourd'hui de penser que les soft skills liées aux émotions deviennent essentielles en réaction au développement exponentiel des nouvelles technologies. Comme si on cherchait à remettre de l'humain dans ce contexte digital, comme si les deux semblaient aux antipodes et que l'un venait contrebalancer l'autre. Et si on changeait de prisme ? Et si on imaginait une technologie pouvant, au contraire, permettre la connaissance de soi et de ses émotions ?

LES ÉMOTIONS AU COEUR DU TRAVAIL DE DEMAIN

En 2018, le World Economic Forum a posé une question toute simple à 15 millions de personnes : " Comment sera le travail dans 5 ans ? ". Sans surprise, les compétences techniques émergentes étaient presque toutes liées aux technologies : maîtriser l'analyse de big data, machine learning, application mobile, réalité virtuelle, impression 3D...

Face à cette technologie croissante et à la digitalisation de nombreux métiers, nous devons nous adapter, développer notre flexibilité, rester curieux et cultiver notre posture d'apprenant. Les aptitudes essentielles à acquérir sont les fameuses soft skills (ou en français : compétences psychosociales), notamment celles liées à un élément très complexe, sujet encore aujourd'hui à de nombreuses recherches : les émotions. Régulation des émotions, vulnérabilité, empathie, intelligence émotionnelle, résilience, tolérance au stress, seront les compétences phare de la décennie.

UN ENJEU DE MAÎTRISE ET D'EXPRESSION

Les émotions semblent être la clé pour s'intégrer, s'adapter et réussir dans le monde professionnel de demain. Elles vont diriger notre attention sur certains éléments de l'environnement, vont nous aider à prendre des décisions, donnent une teneur à nos perceptions sensorielles, nous aident à développer nos relations sociales et à ancrer plus fortement un souvenir en mémoire. Pour cela, il faut savoir les reconnaître, les réguler et les exprimer. En effet, ces émotions peuvent aussi nous handicaper, notamment lorsque, face à une situation donnée, elles sont injustifiées, d'une intensité ou d'une durée mal adaptée. La nécessité est donc de les identifier précisément et de les exprimer de la manière qui nous convient le mieux à un moment donné. Ainsi, notre vie émotionnelle devient plus fluide, elle s'accorde avec les réalités de notre environnement. C'est ce qu'on appelle la régulation émotionnelle et elle est essentielle pour gérer son stress et son anxiété.

En plus de savoir réguler ses émotions, il est im-

portant d'accepter de les montrer et de savoir les partager. Le potentiel à savoir être vulnérable est une véritable mesure du courage managérial. Le leader de demain doit être honnête et authentique, car de là, émerge la confiance des collaborateurs. Mais encore faut-il pour tout cela connaître et comprendre ses propres émotions.

LA CONNAISSANCE DE SOI À TRAVERS LE LIEN CORPS-ESPRIT

La clé des softs skills liées aux émotions semble donc être la connaissance de soi. La connaissance de soi c'est être conscient de nos pensées, de nos faiblesses et de nos forces. Mais c'est aussi connaître notre corps et donc nos émotions : qu'est-ce qu'il ressent, à quel moment il le ressent, où il le ressent et comment cela s'exprime ? La connaissance de soi est un composé d'analyse de notre cognition et d'écoute de son corps.

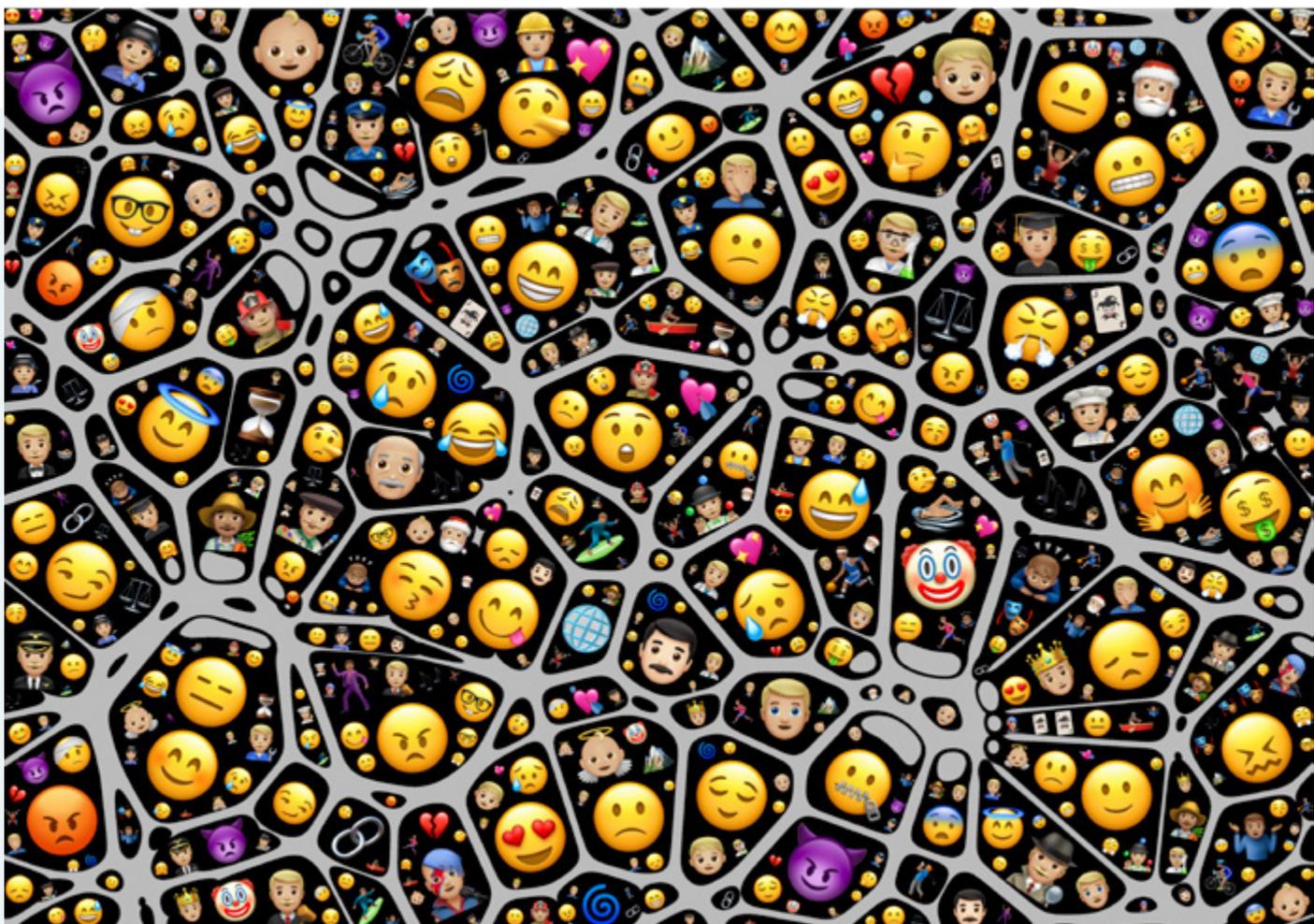
Tasha Eurich, chercheuse et psychologue, a récemment découvert que bien que la plupart des personnes disent bien se connaître, seules 10 à 15% d'entre elles répondent réellement aux critères de la connaissance de soi. Et plus la personne est dans une position de leadership, plus elle tend à surestimer ses soft skills, notamment celles liées aux émotions telles que l'empathie et la régulation émotionnelle.

La connaissance de ses émotions est en effet difficile à acquérir, et ce pour de nombreuses raisons. Pour commencer, parce que prendre connaissance des ressentis de son corps n'est plus si évident. Le lien corps-esprit a depuis longtemps été renié, le flux d'informations provenant de l'extérieur et en particulier du monde digital capture littéralement notre attention. Nous devons donc réapprendre à écouter notre corps. Aussi, la connaissance de soi passe notamment par un feedback externe. Qu'est-ce que les autres me renvoient de moi-même et de mes compétences cognitives, émotionnelles et sociales ? Un feedback honnête est difficile à trouver. Plus la personne est haut placée dans l'entreprise, moins les collaborateurs osent faire de feedback critique.

Face à cette difficulté à se constituer une image de soi juste, honnête et complète, la technologie et l'évaluation qu'elle permet, nous apparaît comme étant, paradoxalement, la solution la plus pertinente. Mais attention, pour que la technologie nous rapproche de nous-mêmes et soit au service de notre bien-être, il est nécessaire que celle-ci soit conçue dans ce sens ("ethic by design").

LA TECHNOLOGIE COMME OUTIL PUISSANT DE CONNAISSANCE DE SOI

La technologie mise au service de nos émotions, est un accélérateur de la connaissance de soi et



de son corps. Par technologie, j'aborde principalement ici deux outils : la réalité virtuelle et le biofeedback.

La réalité virtuelle consiste à reproduire de manière artificielle une expérience sensorielle : le sujet est plongé dans un environnement virtuel immersif en 3D avec lequel il peut interagir. C'est une mise en situation réaliste.

Le biofeedback quant à lui, consiste à mesurer et montrer en temps réel au participant ses réactions physiologiques à l'aide de capteurs : respiration, rythme cardiaque, transpiration, changements de température ou encore activité cérébrale.

Couplez ces deux technologies et vous obtenez une mise en situation réaliste, réveillant des réactions cognitives et émotionnelles authentiques, pouvant être mesurées de façon juste et précise

en un temps bref. L'individu peut ainsi agir directement sur les signaux de son corps, qu'il perçoit grâce au biofeedback, en s'entraînant à s'auto-réguler avec ses propres solutions. Par exemple, la réalité virtuelle me place dans une situation qui provoque une forte charge mentale, dépassant les ressources que je pense pouvoir mobiliser. Le biofeedback m'indique que mon cœur bat très vite et que mes mains transpirent suite au stress créé. Je continue l'exercice en tentant de respirer profondément et lentement, et je peux en direct calmer mon corps, mes émotions et me donner plus de lucidité cognitive pour réaliser la tâche.

La connaissance de soi, de ses émotions et de son corps, semble être à la base du développement des autres softs skills essentielles dans le monde du travail de demain. Les recherches de Tasha Eurich ont notamment montré que lorsque nous avons clairement conscience de nous-mêmes, nous sommes plus confiants et créatifs. Nous prenons des décisions plus justes et communiquons efficacement. En tant que leader, la connaissance de soi est le meilleur moyen de bâtir des relations solides avec les équipes : plus un leader se connaît et connaît la façon dont le perçoivent ses équipes, plus il manifestera de l'empathie, saura se mettre à leur place et construira une relation saine.

Les technologies émergentes dans le domaine des interactions homme-machine offrent donc de nouvelles pistes pour observer et comprendre de façon précise son fonctionnement cognitif, émotionnel et social, pour en retour apprendre à mieux gérer des situations de stress ou de forte charge mentale.

ANAÏS ROUX

- Diplômée de l'École des Psychologues Praticiens et spécialisée dans l'évaluation des fonctions cognitives et de la motivation au travail. Anaïs Roux est aujourd'hui psychologue chez Open Mind Neurotechnologies, institut privé de recherche en neurosciences cognitives accompagnant les entreprises dans le développement des soft skills de leurs collaborateurs grâce aux technologies.



La formation au diapason de la situation de travail.

ARNAUD BLACHON



La formation est aujourd'hui plus que jamais un sujet stratégique pour l'ensemble des acteurs économiques. Permettre aux collaborateurs de monter en compétences sur leur poste de travail et créer ce lien direct entre formation et amélioration de la pratique professionnelle est un vrai challenge.

Ce rapprochement implique une ingénierie de formation complexe : un timing adapté, une personnalisation de la formation, une adéquation des rythmes de travail et d'apprentissage et des modalités d'apprentissage tournées vers le "faire" et l'analyse du "faire". Le Blended Learning, désormais popularisé, est une première approche en ce sens. Maintenant, comment aller plus loin ? La modalité de l'AFEST constitue une approche intéressante, entre autres.

LE BLENDED LEARNING POUR MIEUX S'ADAPTER AUX BESOINS D'APPRENTISSAGE

L'attractivité du Blended Learning s'explique par plusieurs raisons, que ce soit au niveau des équipes en charge des formations mais également des collaborateurs à former : garder le meilleur du présentiel, donner de la liberté et de la personnalisation avec le digital et créer des passerelles entre les deux, au bon moment.

Par ailleurs, l'un des challenges des entreprises est en effet de transformer l'acte de formation en une approche naturelle plutôt qu'en une contrainte pour les collaborateurs. Au-delà même de susciter l'engagement, il s'agirait de créer des automatismes de formation, tellement l'intérêt pour les collaborateurs serait évident. En effet, traditionnellement, nombre d'entre eux perçoivent les formations dispensées comme une perte de temps au regard de leur application concrète dans le cadre de leurs missions. Cette vision aussi est encore parfois partagée par certains managers et dirigeants.

SOULEVER LES FREINS À LA FORMATION PAR L'ÉVALUATION

Ces freins sont à lever pour les populations concernées. Pour ce faire, l'évaluation et de la formation est centrale et c'est une évaluation qui va bien évidemment au-delà des quiz et des tests de fin de parcours.

Pour les managers et les dirigeants, il faut montrer le lien entre performance de la formation et per-

formance de l'entreprise. La complexité de l'ingénierie que cette évaluation nécessite est certaine : mesure du transfert des compétences acquises en formation vers la situation de travail puis, dans un second temps, mesure de la performance du collaborateur, de l'équipe, de la structure suite à la formation qui en fait est un processus continu et permanent. Complexe donc mais indispensable pour attribuer à la formation sa juste valeur et la place qu'elle mérite en entreprise comme levier de performance.

C'est le même mécanisme qui fera que le collaborateur aura envie de se former : comment la formation que je suis ou que je dois suivre va concrètement m'aider à mieux travailler, au quotidien ? Et comment, sur un moyen terme, ma formation sert-elle mon employabilité, ma carrière ?

L'AFEST : SUPERPOSER ACTION DE FORMATION ET ACTION DE PRODUCTION

Comment assurer la coïncidence entre l'objet de la formation et les défis rencontrés par les collaborateurs en situation de travail ou dans l'évolution de leur carrière ?

La modalité de l'AFEST, Action de Formation En Situation de Travail, que la loi " Avenir " institue, peut s'avérer être une application exemplaire du lien entre action de formation et situation professionnelle.

Il n'y a pas d'AFEST sans mise en situation de travail et l'analyse de l'activité de travail est la base de cette action de formation. On adapte ainsi à des fins pédagogiques les situations de production. On ne forme pas pour appliquer ensuite, mais on analyse le travail pour apprendre à mieux le réaliser. L'AFEST apporte une part observante et analytique à une situation de travail où les professionnels ne pensent pas toujours à ce qu'ils font, ce qui rend le transfert de compétences initialement difficile.

LA MONTÉE EN COMPÉTENCE PAR ET POUR LA SITUATION DE TRAVAIL

Cette rupture qu'opère la mise en place de phases réflexives sur la mise en situation de travail permet de transformer la tâche en compétence.

En effet, en offrant des mises en situations de travail plurielles et répétées, l'AFEST permet de dé-



plier les raisonnements qui se font dans le temps et à distance (analyse de la situation de travail en amont et en aval de la tâche réalisée). Cette mise à distance permet un raisonnement conceptuel qui devient compétence dès lors que ce raisonnement peut être dupliqué dans d'autres situations de travail.

COMPÉTENCE ET DURÉE DE VIE DES CYCLES DE FORMATION

La compétence, par le travail analytique qu'elle suppose, est transférable et transversale. La montée en compétences des situations de travail est donc le seul moyen de pouvoir suivre la rapidité de l'évolution des savoirs-faire professionnels et de s'adapter aux cycles courts des flux de formation.

Par ailleurs, à titre individuel, cette montée de la situation de travail vers la compétence - que peut générer l'AFEST mais aussi bien d'autres modalités d'apprentissage - permet au stagiaire de nommer ses capacités et de se rendre compte de sa place dans une entreprise. Elle lui permet aussi de prendre toute la mesure de l'action de formation. Le lien entre formation et poste de travail, parcours de formation et parcours professionnel devient ainsi indissociable.

UNE INGÉNIERIE DE FORMATION À LA HAUTEUR DE MODALITÉS D'APPRENTISSAGES PLUS PERFORMANTES

Cependant, pour encadrer et gérer ces modalités d'apprentissage hybrides, il faut outiller ses acteurs d'une ingénierie qui s'adapte à la complexité et

l'interactivité des situations de travail. Les outils de gestion de formation doivent alors penser à s'équiper en ce sens pour faciliter la prise en main d'une telle pédagogie par les centres de formation, les responsables de formation dans les entreprises, les tuteurs et les stagiaires ou collaborateurs.

C'est en ce sens que le Blended Learning peut apporter une nouvelle réponse en créant un espace de formation vivant et dynamique qui permet d'intégrer plus simplement des fonctionnalités liées à la gestion juridique et réglementaire de l'AFEST ou d'autres modalités d'apprentissage basées sur la situation de travail. Dans le cadre de l'alternance, du stage ou du même contrat de travail classique, on se doit d'imaginer des temps de formation qui se rapprochent de ce modèle.

Le sujet de la formation va donc continuer d'évoluer en raison de la transformation rapide des métiers qui demandent d'intégrer régulièrement de nouvelles compétences. Opérationnel, efficace, connecté, agrégateur et facilitateur, le Blended Learning et ses outils de gestion vont enfin permettre à la formation de tenir ses promesses : faire progresser les collaborateurs durablement en leur permettant d'intégrer des compétences utiles à leur employabilité et à leur progression professionnelle. Ces derniers s'inscriront alors naturellement dans une démarche de formation continue au service de la performance de l'entreprise.

ARNAUD BLACHON

- Arnaud Blachon est CEO chez Rise Up

blended
learning Interfaces

EXPERTISE, CONSEIL ET STRATÉGIE DE DISPOSITIFS DIGITAL LEARNING



**Plus il y a de digital, plus la place de
l'humain est essentielle**

Yannig Raffenel

Contact : yannig.raffenel@blendedlearning.bzh
Tel +33 (0)6 77 17 88 15



La VAE dans tous ses états.

DAVID RIVOIRE



Le 17 janvier 2002, la VAE naît. Expériences, compétences et savoirs enfin réunis. La main et l'esprit. Un triomphe espéré. Mais elle se heurte vite au réel. L'enfance est difficile. Les entreprises ne prennent pas le temps d'appréhender ce nouveau dispositif. Le corps professoral est sceptique. Les jurys peinent à se mobiliser. L'adolescence est tout autant tumultueuse. La VAE est écartée des grandes réformes mais elle se bat et refuse de succomber à la diplômite aiguë, cette terrible maladie tellement française.

Le 17 janvier 2020, la VAE devient majeure. Elle fête ses 18 ans et redresse la tête. C'est aujourd'hui. C'est l'âge de tous les possibles. Et elle entend le faire savoir.

Gageons qu'elle trouve enfin la place qu'elle mérite dans ce paysage en pleine ébullition de l'éducation, la formation professionnelle et l'emploi. Il est en effet temps qu'elle soit considérée à la hauteur de ce qu'elle peut apporter : en plus d'être un autre accès à la certification, elle est porteuse de richesses insoupçonnées.

Contrairement à ce qu'on lit, la VAE n'est ni en stagnation, ni en déclin. Il se dit régulièrement que le nombre de diplômés par la VAE varie, mais les chiffres et statistiques sont incomplets. On ne connaît pas le nombre de personnes qui entreprennent chaque année une VAE (ce chiffre serait pourtant intéressant, car il indique l'intérêt que les " usagers potentiels " de la VAE portent au dispositif), ni celui des candidats qui se font accompagner...

Dès lors, comment serait-il possible de conclure ?

Retour vers le futur : la VAE est un processus qui permet d'acquérir un diplôme - le véritable diplôme, pas une copie - en faisant valoir son expérience, sans retour en formation et sans examen. On ne lui connaît pas, à ce jour, d'équivalent aussi puissant.

Le parcours auquel tout candidat doit se prêter quand il se lance dans une VAE est d'une exigence absolue. Il oblige à une réflexivité, à une analyse introspective de son expérience qu'elle soit professionnelle ou non. Il permet d'acquérir une capacité à savoir identifier, nommer et valoriser ses compétences. Il amène à développer une appétence à apprendre par soi-même; il apporte confiance et estime de soi; il permet une évolution de sa posture professionnelle vers une attitude proactive; il contribue à une montée en compétences par l'analyse de son expérience et, in-fine, il apporte une augmentation de son employabilité.

Ainsi, la VAE apporte-t-elle un ensemble de richesses que l'on n'imaginait pas au départ mais que ses 18 ans d'existence ont fini par révéler.

C'est précisément ce à quoi il convient aujourd'hui de s'intéresser. Dans un monde en plein bouleversement, ces nouveaux potentiels apparaissent comme des réponses possibles aux tensions et problèmes sociaux, économiques et humains que notre société rencontre.

Le challenge consiste à libérer la VAE des lourdeurs et des préjugés dans lesquels elle est enfermée et

à lui donner une véritable puissance d'action pour qu'elle devienne un outil de développement des compétences, de formation, de nouvelles voies d'apprentissage, de valorisation de l'individu autant que de soutien pédagogique comme d'aide au retour à l'emploi.

Voici quelques départs de réflexions à ce qui pourrait donner naissance à une nouvelle VAE :

En premier lieu, il conviendrait de fluidifier le système : réduire les délais de traitement, organiser plus fréquemment des jurys, développer et encadrer les pratiques d'accompagnement, mieux financer la démarche et faciliter l'accès au processus... Il serait également intéressant de réfléchir aux façons de favoriser l'ouverture du champ de la VAE à un plus large public, notamment les publics prioritaires... d'imaginer les formes nouvelles qu'elle pourrait prendre pour répondre aux enjeux d'employabilité qui sont au cœur de notre problématique contemporaine.

De nombreuses pistes sont envisageables. En voici trois :

1 La VAE Hybride : lorsqu'une entreprise veut faire évoluer les compétences de ses salariés, son réflexe est de les envoyer en formation. Le résultat est parfois décevant.

La VAE hybride est une alternative qui consiste à proposer une VAE assortie d'un complément de formation qui permet d'acquérir les compétences nécessaires à son évolution professionnelle. Au terme du parcours, un jury neutre et souverain validera ou non le diplôme et donc la montée en compétences du salarié.

Cette VAE hybride possède plusieurs avantages :

- Elle génère chez le salarié, un intérêt très fort pour son entrée en formation (et donc une grande assiduité) car elle conduit à une reconnaissance universelle qui va au-delà de l'entreprise : un diplôme
- Elle propose un parcours de formation d'entreprise qui se dédouane d'une approche scolaire de sanction par l'examen et qui n'est donc ni déconnectée du terrain, ni anxiogène.
- Elle a une efficacité pédagogique décuplée : apprendre en parallèle de l'analyse de son expérience passée et présente, en se projetant dans l'avenir.

2 La VAE Express : à destination des demandeurs d'emploi, cette VAE, déclinée sous la forme d'une "expédition VAE", est une sorte de " Task Force " de trois mois vécu en groupe. Son objectif est de redynamiser le demandeur d'emploi, de lui redonner confiance en lui permettant de développer un projet professionnel autour de la possible obtention à court terme d'une certification. Le sou-

hait est que ces VAE se déroulent en concertation avec les certificateurs afin qu'ils anticipent l'organisation des jurys.

Il est également possible que chaque candidat se forme sur d'éventuelles lacunes identifiées (ou sur des compétences transverses) grâce à des modules de montées en compétence digitalisés (on retrouve le principe de la VAE hybride dans une approche individualisée). Des expérimentations ont déjà été conduites et ont montré que cela fonctionne.

3 La VAE inversée : la VAE est considérée comme un parcours linéaire qu'on emprunte dans une seule direction : de l'expérience au diplôme. Et si on inversait cette logique en admettant que le travail puisse lui aussi être une voie d'accès à la certification ?

Ce principe s'applique en premier lieu aux " décrochés " scolaires. Cessons de leur dire que quitter l'école est un échec et un fardeau qu'ils porteront toute leur vie. Proposons leur d'intégrer un emploi dont l'un des objectifs est de générer une expérience diplômable. Une VAE par anticipation. Reste à fédérer des entreprises capables de jouer le jeu en déployant une véritable politique de FEST, et d'encadrer ces jeunes pour que la VAE fasse dès le début partie de leur apprentissage professionnel : un parcours d'apports formatifs ponctuels, d'analyses d'expériences et d'accompagnement socio-culturel... Cocktail gagnant. Atteindre la compétence et le diplôme par le travail, en se dédouanant de la menace de l'échec scolaire. Utopique direz-vous ? Cela est déjà en cours d'expérimentation...

Nous pourrions aller plus loin encore. La VAE regorge de ressources inexploitées. Pourquoi ne pas imaginer, par exemple, que cette méthode d'analyse et de réflexivité entre dans les pratiques scolaires ? L'enrichissement commence dans la conscience de la portée de chaque geste de la vie. Bien sûr, il faudra encore bien des efforts pour faire converger et mutualiser les pratiques, fédérer les esprits et faire s'unir les différents acteurs de la VAE...

Qu'attendons-nous ?

DAVID RIVOIRE

- David Rivoire a créé VAE Les 2 Rives en 2002, société spécialisée en accompagnement VAE et mise en œuvre de solutions diplômantes. Depuis 15 ans, avec son équipe, il a accompagné plus de 7000 personnes dans un processus de VAE. Il crée aussi des programmes expérimentaux d'adaptation des compétences et d'accès à l'emploi pour les métiers menacés par des évolutions technologiques ou organisationnelles, en s'appuyant sur la valorisation de l'expérience individuelle et en alliant validation et formation.



Organismes de formation : cap sur la qualité !

RÉMI ROUSSEAU

La récente loi portant réforme de la formation professionnelle a sanctuarisé la qualité comme outil de clarification et de professionnalisation d'un marché jusqu'alors relativement hétérogène et fermé. 2020 sera l'année de la mise en conformité à Qualiopi des organismes de formation qui, à partir de 2021, voudront continuer à générer du chiffre d'affaires de financements publics ou mutualisés. Plus globalement, 2020 devrait faire passer un cap à tous les acteurs de la profession qui souhaiteront continuer de proposer une offre de formation utile et performante sur le marché.

2018 : L'ANNÉE DU "BIG BANG"

Adopté le 5 septembre 2018, le volet formation professionnelle de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a profondément modifié l'organisation du marché, posé les bases de nouvelles règles du jeu et donné aux parties prenantes jusqu'au 1er janvier 2021 pour s'y adapter et s'y conformer.

2019 vit se créer, s'organiser et commencer à travailler de nouveaux acteurs :

- France Compétences, comme chef d'orchestre, autour duquel le marché se structure désormais;
- 11 Opérateurs de compétences (OPCO), en remplacement des 20 OPCA, avec des prérogatives d'accompagnement et de conseil aux entreprises resserrées et résolument tournées vers l'appui aux entreprises les plus petites ;
- La Caisse des Dépôts, comme gestionnaire et opérateur du Compte Personnel de Formation (CPF), notamment via l'application Mon Compte Formation.

C'est également en 2019 que la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) dévoilait Qualiopi², nouveau référentiel qualité érigé au rang d'obligation de marché pour tout organisme de formation souhaitant continuer à tirer des revenus du CPF³, du plan de développement des entreprises⁴ ou encore de lignes de crédit de Pôle Emploi...

A douze mois de l'échéance, la conformité à ces nouvelles exigences de qualité doit plus que jamais être au cœur des priorités des organismes de formation : seuls ceux qui se saisiront du sujet pourront continuer à viser la manne financière des fonds publics ou mutualisés à partir du 1er janvier 2021.

LA QUALITÉ COMME OUTIL DE CLARIFICATION DU MARCHÉ

Cette recherche et cette exigence de qualité ne sont pas une nouveauté, puisque la loi du 5 mars 2014 exigeait des financeurs d'alors qu'ils s'organisent pour suivre et contrôler la qualité des organismes de formation. Constitué en GIE, ils créèrent Datadock, qui, jusqu'au 31 décembre prochain, s'est installé comme référentiel qualité de base.

Qualiopi fait entrer les acteurs du marché de la formation professionnelle dans une nouvelle ère. Ce nouveau référentiel institue en effet la conformité comme barrière à l'entrée - Datadock n'était jusqu'à présent qu'une mesure incitative. Surtout, le nouveau référentiel, construit sur des fondamentaux ISO, donne à la qualité une nouvelle dimension : à une logique de déclaration succède une logique de certification. C'est en effet un tiers certificateur, dûment habilité par l'Etat⁵, qui certifiera, de manière régulière (tous les 18 mois en moyenne) le niveau d'adéquation des processus et pratiques de chaque organisme de formation au référentiel, et lui remettra un certificat comme preuve de conformité.

Cette nouvelle logique va inmanquablement conduire à une clarification du marché. On compte aujourd'hui 89.217⁶ organismes de formation, et moins de 20% d'entre eux affichent la formation professionnelle comme activité principale⁷. L'obligation Qualiopi va conduire bon nombre d'acteurs à renoncer à leurs activités et à leur numéro d'enregistrement. Observateurs et commentateurs s'accordent pour dire que le marché devrait se recomposer autour de 30.000 à 35.000 organismes de formation.

QUALIOPi : L'IMPÉRATIF DE QUALITÉ CONÇU

La DGEFP s'est largement inspirée de Datadock pour créer Qualiopi - notamment pour réduire le coût d'investissement des organismes de formation ayant déjà intégré les recommandations de Datadock.

Le nouveau référentiel est constitué de 32 indicateurs, répartis en bâti sur 7 critères principaux :

1. L'information des publics sur les prestations, les délais d'accès et les résultats obtenus ;
2. L'identification précise des objectifs des prestations proposées et leur adaptation aux publics bénéficiaires lors de la conception des actions ;
3. L'adaptation des prestations et des modalités

tés d'accueil, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation aux publics bénéficiaires lors de la mise en œuvre des actions ;

4. L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement aux prestations mises en œuvre ;
5. La qualification et le développement des connaissances et des compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations ;
6. L'inscription et l'investissement du prestataire dans son environnement professionnel - la seule vraie différence avec Datadock, qui ne prévoyait aucune disposition sur ce point
7. Le recueil et la prise en compte des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées

Pour clarifier les attendus et aider les organismes dans leur démarche de mise en conformité - et avant de prendre attache avec un certificateur pour audit, le Ministère du Travail a publié un guide de présentation⁸ et d'explicitation des indicateurs.

QUALIOPi : UNE CONDITION NÉCESSAIRE, MAIS NON SUFFISANTE

Si Qualiopi doit être au cœur des préoccupations des organismes de formation en 2020, viser sa conformité ne saurait suffire pour exister sur ce marché en recomposition. Qualiopi s'attache à décrire la démarche qualité de l'organisme de formation, pas de son offre de contenus.

En faisant du CPF la clé de voûte du système de financement public de la formation professionnelle, la réforme de 2018 force les organismes de formation à s'interroger sur la qualité-même des dispositifs formations qu'ils conçoivent et commercialisent - quel qu'en soit la nature ou la durée.

En effet, seules les formations dûment enregistrées auprès de France Compétences pourront faire l'objet d'une prise en charge sur fonds publics et/ou mutualisés :

- le Répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) pour les diplômes sanctionnant l'acquisition d'un métier ;
- le Répertoire spécifique des certifications et des habilitations (RS) pour les certifications sanctionnant l'acquisition de compétences, notamment transverses

La procédure de dépôt, désormais dématérialisée, a été simplifiée. Il n'en demeure pas moins que les commissions chargées d'étudier les dossiers sont aujourd'hui saturées et les délais d'instruction rallongés...

DE LA QUALITÉ CONÇUE À LA QUALITÉ PERÇUE

Faire le pari de la qualité passera donc par une recherche de conformité Qualiopi et un travail sur le fond de l'offre de formation.

Si Qualiopi n'est aujourd'hui qu'une norme obligatoire pour se positionner sur le marché des financements publics et/ou mutualisés, il y a fort à penser que le référentiel va rapidement devenir un moyen pour les entreprises qui mobilisent des fonds

propres de sélectionner leurs prestataire de formation. Ces acteurs trouveront en effet rassurant de s'adresser à des prestataires s'inscrivant dans une logique ISO, qu'ils ont par ailleurs l'habitude d'imposer à leurs autres prestataires sur d'autres sujets (ISO 9001, ISO 27001, etc.).

Qualiopi et les répertoires gérés par France Compétence sont deux dispositifs de qualité conçue. Le contexte de libéralisation accrue du marché et d'individualisation des projets de formation par les acteurs va rapidement faire émerger une nouvelle dimension : celle de la qualité perçue et de la recommandation. Quoi de plus fort, dans un marché libéralisé, que la prescription par ceux qui ont déjà acheté et consommé ?

S'engager dans une démarche qualité est un enjeu vital pour les organismes de formation en 2020, et ce n'est qu'un début !

RÉMI ROUSSEAU

- Rémi Rousseau est consultant en formation professionnelle.

NOTES

1. Selon les propres termes de Muriel Pénicaud, ministre du Travail, au moment de l'annonce des contours de la loi alors en préparation : https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/02/23/le-big-bang-de-penicaud-sur-la-formation-professionnelle_5261457_823448.html
2. Décret n°2019-565 du 6 juin 2019 : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000038565259&categorieLien=id>
3. Qualiopi ne sera pas une condition suffisante pour figurer au catalogue des formations éligibles au CPF - le critère d'inscription de la formation au RNCP ou au Répertoire spécifique demeurera.
4. Le plan de développement des compétences est un programme de financement des actions de formation des entreprises de moins de 50 collaborateurs géré par les OPCO, doté par France Compétences
5. La liste des certificateurs agréés par l'Etat est disponible sur le site du Ministère du Travail : <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/acteurs-cadre-et-qualite-de-la-formation-professionnelle/liste-organismes-certificateurs>
6. Cf. données disponibles sur Data.gouv - consultées le 20 janvier 2020 : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/liste-publique-des-organismes-de-formation-l-6351-7-1-du-code-du-travail/>
7. Code NAF 85.59A : Formation continue d'adultes
8. <https://travail-emploi.gouv.fr/demarches-resources-documentaires/documentation-et-publications-officielles/guides/guide-referentiel-national-qualite>



3

IA

Réalité Virtuelle
Learning



Les applications de l'intelligence artificielle dans l'éducation

Olivier EZRATTY



Intelligence Artificielle

Les définitions de l'intelligence artificielle sont très nombreuses. Ce sont des techniques qui visent à imiter ou simuler l'intelligence humaine dans des machines. Dans la pratique, des fonctions très isolées de cette intelligence sont traitées. Elles le sont avec des performances qui vont en deçà ou au-delà des capacités humaines.

Les domaines où les machines nous dépassent sont la mémoire et la capacité de calcul. Cela se retrouve dans les fonctions du machine learning appliquées à de gros volumes de données d'entraînement et qui permettent de faire des prévisions chiffrées ou des classifications d'objets divers. Le traitement des images est un autre domaine où l'IA fonctionne très bien. Le deep learning qui s'est développé depuis 2012 permet de repérer des formes et objets dans les images avec une précision et une vitesse qui dépassent maintenant régulièrement les capacités humaines.

Le traitement du langage est un domaine qui progresse rapidement, que ce soit pour la création d'agents conversationnels ou pour la traduction automatique. Mais il reste très imprécis et sujet à un taux d'erreurs encore assez élevé. Deux domaines de l'IA sont encore très en deçà des capacités humaines : le raisonnement général et la capacité à se mouvoir dans l'espace et à bien interpréter son environnement de manière multisensorielle.

Malgré ces limitations, la boîte à outils de l'IA sait rendre de nombreux services et automatiser des tâches fastidieuses. L'assemblage des briques de l'IA reste une approche très artisanale avec la création de nombreuses solutions ad-hoc en général assez peu flexibles. Les solutions d'IA d'aujourd'hui sont dominées par les techniques de machine learning qui exploitent de gros volumes de données d'entraînement labellisées : textes, images, vidéo, audio. Bref, sans données, pas de deep learning ! D'où le besoin de deux types de compétences pour créer des solutions d'IA : d'un côté pour préparer, nettoyer et labelliser les données, ce qui peut être une tâche fastidieuse, et de l'autre, pour développer les solutions logicielles et les expérimenter.

Le secteur de l'éducation est depuis longtemps un grand champ de promesses pour les usages de l'intelligence artificielle. La panoplie complète des briques de l'IA peut être mise à contribution dans l'éducation : que ce soit pour traiter du langage, des images, des données structurées ou même du

raisonnement automatisé simplifié.

Les applications pressenties touchent souvent à la personnalisation de l'enseignement à distance via des agents conversationnels intelligents capables de suivre et accompagner pas à pas les élèves dans leur progression.

On en est encore au stade des expérimentations et la littérature sur le sujet est pour l'instant assez vague.

Quelle place pour les robots dans le tutorat à distance ? publié en octobre 2016, Jacques Rodet pose de bonnes questions sur les usages du numérique et de l'IA dans l'enseignement. Quatre ans après, ces questions sont toujours d'actualité. Le tableau ci-dessous qui en est extrait décrit les tâches dans l'enseignement qui peuvent être automatisées et celles qui demanderaient encore des enseignants. Plus de la moitié des tâches requièrent ces derniers dans le tableau.

On se retrouve donc dans une situation courante de l'IA : si celle-ci permet d'automatiser certaines tâches isolées, elle ne peut pas le faire sur l'intégralité de métiers. L'IA fournit un outillage complémentaire des tâches humaines.

Malgré leurs limitations, les applications potentielles de l'IA dans la formation sont assez nombreuses. En voici un petit inventaire probablement non exhaustif.

Support des élèves via un agent conversationnel, ce qui suppose un environnement pédagogique bien formalisé dans l'agent. Celui-ci devrait aussi avoir accès à l'historique personnel de l'élève, savoir tout sur lui de sa scolarité et sur ses forces et faiblesses. Sur des tâches élémentaires, ce genre d'outil allégerait la tâche des enseignants, leur permettant de mieux jouer le rôle de mentor. Ces outils permettraient aussi d'accompagner les élèves hors des classes et dans les outils d'enseignement à distance (MOOCs) pour personnaliser l'enseignement, l'assimilation des compétences et la réussite des tests.

Diverses études récentes ont cependant montré que les élèves faisant de l'apprentissage uniquement via des MOOCs obtenaient de moins bons résultats que les élèves passant par des cours en présentiel. L'IA peut-elle arriver à la rescousse ? Certaines sociétés essaient de le faire. Ainsi l'environnement d'apprentissage Acarya de Skillogs (2015, France) permet un apprentissage adapté à la vitesse de chaque élève, selon leur niveau. La solution s'appuie sur les briques logicielles d'IBM Watson. De son côté Domoscio (2013, France, \$569K) propose un "outil d'ancrage adaptatif mémoriel" fondé sur l'IA. Il analyse le niveau et la manière d'apprendre des élèves pour leur proposer le contenu adapté et au bon moment, histoire de favoriser la mémorisation. C'est utilisé pour la formation continue et dans l'enseignement supérieur.

Accompagnement d'une classe, permettant aux enseignants d'identifier les forces et faiblesses d'un groupe d'élève, les parties bien assimilées ou pas d'un cours et leur niveau d'attention. Des tech-

Fonctions	Plan cognitif	Plan Socio-affectif	Plan motivationnel	Plan métacognitif
Accueil et orientation	Informer sur le dispositif de formation	Initier la construction d'un sentiment d'appartenance	Faire émerger les objectifs personnels de l'apprenant	Inciter l'apprenant à faire le point sur ses stratégies cognitives
Organisation	Présenter les méthodologies appropriées	Réguler la dynamique de groupe	Accompagner le processus d'autonomie	Faciliter la planification de l'apprentissage
Pédagogie	Apporter des réponses ou les susciter. Remédier	Faciliter la collaboration des apprenants	Proposer des activités signifiantes	Susciter l'expression critique sur le dispositif
Socio-affectif Motivation	Personnaliser le soutien à l'apprentissage	Rompre l'isolement de l'apprenant	Lutter contre l'abandon	Faire prendre conscience de ses habiletés à collaborer
Technique	Aider à maîtriser l'environnement d'apprentissage	Susciter l'entraide technique entre apprenants	Encourager l'utilisation des outils	Susciter la prise de distance réflexive sur les usages des outils
Métacognition	Faire conscientiser ses préférences cognitives	Faciliter la prise de conscience des états affectifs / tâches	Faire identifier les motivations intrinsèques	Inciter l'apprenant à apprendre à apprendre
Evaluation	Annoncer clairement les critères d'évaluation	Produire des rétroactions à portée formative	Encourager et féliciter	Aider à s'autoévaluer

En gris les interventions pouvant être confiées à un robot ayant été préalablement formé

En bleu, les interventions partagées par un robot et les tuteurs humains

En vert, les interventions ne pouvant être confiées qu'à des tuteurs humains

niques utilisant des caméras et autres capteurs permettent déjà de capter l'attention générale d'une audience et de segmenter les groupes d'individus par comportement. Cela permet aussi d'ajuster le contenu de cours car l'attention dépend aussi des pratiques de l'enseignant. Cela fait partie du périmètre de sociétés américaines telles que Content Technologies (2005, USA), qui cependant ne cible pas que le secteur de l'éducation, modèle économique oblige et Carnegie Learning (1997, USA, acquis par Apollo Education Group, \$14M) qui est focalisé sur l'enseignement des mathématiques dans le secondaire et le supérieur. A partir des résultats de tests, des solutions à base de machine learning permettent une classification automatique des élèves en groupes homogènes.

Analyse de l'attention des élèves et de la performance des enseignants. Là encore, des outils vidéo de détection des émotions et de l'attention pourraient permettre de suivre les élèves inattentifs ainsi qu'évaluer les enseignants qui n'arrivent pas à capter l'attention de leurs élèves. Ce sont cependant des domaines où il faut se méfier du solutionnisme technologique selon lequel on peut résoudre tous les problèmes avec de la technologie. Ici, la méthode est contestable et probablement difficile à justifier économiquement pour l'équipement de toutes les salles de classes. Mais le monde est grand et cela sera sûrement expérimenté quelque part si ce n'est pas déjà fait.

Notation automatique des élèves, qui fonctionne surtout pour la partie simple à analyser de tests sous forme de QCMs. Elle est plus délicate pour leur partie qualitative et la réponse à des questions ouvertes. La notation de copies manuscrites d'élèves est difficile à généraliser du fait des limitations de la reconnaissance d'écriture. Mais cela peut fonctionner dans certains contextes. Ainsi, Gradescope (2014, USA, \$5,3M) réduit-il par deux le temps que les enseignants passent à noter les copies des élèves d'examens passés en ligne, avec la reconnaissance d'images appliquée aux exercices dans les sciences "dures" (maths, physique, chimie, biologie, informatique). Le système regroupe les réponses par catégories ce qui permet de noter une seule fois chaque réponse différente.

Apprentissage de l'écriture avec l'analyse de l'écriture manuscrite automatique qui fonctionne de manière limitée, et plus efficacement sur la détection de lettres individuelles. Des outils de ce type sont proposés sur tablettes dotées de stylets.

Accompagnement d'élèves à déficits cognitifs, qui peut exploiter diverses techniques de captation et de suivi de l'attention. Cela comprend l'usage de robots accompagnant les enfants dans certains processus d'apprentissage, notamment à destination d'enfants aspergers ou autistes. C'est l'application du petit robot de Leka ainsi que le Nao de Softbank Robotics, anciennement Aldebaran Robotics.

Outils d'accès à la connaissance. L'éducation, surtout dans le secondaire et le supérieur peut bénéficier de l'usage de moteurs de recherche plus intelligents. Ils peuvent être complétés d'autres outils qui permettront de détecter des fausses nouvelles ou informations (" fake news ") aussi bien sur des aspects qualitatifs que quantitatifs. La détection des fausses nouvelles s'appuie sur deux types d'informations : leur contenu lui-même et la syntaxe et la grammaire utilisée, et les métadonnées associées, à savoir : qui a créé l'information, qui l'a diffusée, propagée et relayée.

Détection de fraude et de plagiat, une application qui n'est pas souvent évoquée et qui porterait sur les épreuves de concours et sur les thèses, en disposant de versions numériques des textes des élèves, la reconnaissance d'écriture à grande échelle n'étant pas suffisamment fiable.

Serious games. Dans certains contextes, les jeux peuvent être mis en place pour certains apprentissages, aussi bien de l'écriture que des mathématiques, de physique ou de sciences de la vie. L'IA peut en théorie aider à les concevoir et à les rendre personnalisables en fonction de chaque enfant. Se posera cependant à chaque fois la question de l'apprentissage de l'IA elle-même et des données qui l'alimentent. S'il s'agit de règles et de faits, on retombe dans des moteurs de règles traditionnels. S'il s'agit d'exploiter des données de jeux d'autres élèves pour faire de l'apprentissage supervisé ou non d'une IA, alors le volume de données nécessaire pourrait dépasser l'entendement. L'usage d'IA dans ce créneau dépendra de l'équation économique de la formation et donc, de son audience. Ce qui favorisera les langues dominantes dans les pays développés, l'anglais en premier.

Aides sur le développement kinétique avec des solutions divers exploitant plus ou moins d'IA dans les sports, la danse, les apprentissages de mouvements dans l'espace en général. L'analyse visuelle des corps permet de diagnostiquer les points d'amélioration. Nous avons aussi vu qu'il existait déjà des générateurs de mouvements synthétiques exploitant des réseaux génératifs. En pratique, pour créer des vidéos avec les visages et le corps des enfants qui se déplacent sur des mouvements réalisés par d'autres enfants.

Education à l'IA. Tous les outils cités précédemment sont de l'IA appliquée à l'éducation. Reste à s'intéresser à l'enseignement de l'IA elle-même. Il est probable qu'il se positionnera dans la lignée des enseignements du numérique avec d'un côté des enseignements sur les usages des outils exploitant de l'IA, et de l'autre, à la création de ces outils pour les futurs professionnels du secteur. Cela passe par l'explication des concepts de base de l'IA, la description des applications dans le raisonnement automatique, le traitement des données, celui des langages et de la vision, puis des systèmes qui les embarquent (mobiles, robots, véhicules autonomes, chatbots, agents vocaux...). Pour les techniciens et ingénieurs, il faudra passer par des mathématiques, des concepts nombreux autour des réseaux de neurones, des outils de dé-

veloppement, de la data science, de l'architecture de systèmes et de l'intégration.

Recrutement. L'IA est mise en œuvre aux USA dans les universités pour les aider à recruter les meilleurs étudiants comme chez Plexuss (2014, USA, \$3,1M) ou, au contraire, pour aider ces derniers à trouver la meilleure université avec Admitster (2014, USA).

Sécurité d'accès. Elle exploite la vidéo surveillance et la détection des visages. C'est une application que l'on ne voit pas encore en France, heureusement, mais qui se développe en Chine.

Toutes ces solutions à base d'IA sont encore faiblement déployées sur le terrain. Elles sont difficiles à mettre au point et à déployer à grande échelle. L'éducation est un de ces secteurs d'activité où la fragmentation est la norme. Et elle ralentit l'automatisation. Ici, il s'agit de la fragmentation des pratiques d'enseignement, des matières, des contenus, des méthodes et typologies d'élèves, multipliée par les variantes linguistiques et culturelles. Comme les logiciels en général, l'IA est pertinente lorsqu'elle génère des économies d'échelle.

Il est possible cependant que le marché de la formation continue dans les entreprises puisse être propice à un déploiement plus rapide de l'IA que dans la formation initiale dans les cycles primaires et secondaires. Il est potentiellement moins fragmenté, notamment pour ce qui est des contenus en anglais. Il est aussi plus solvable et peut s'appuyer plus que dans la formation initiale sur des techniques de formation à distance.

Il restera aux acteurs de ce secteur d'intégrer l'incontournable dimension éthique de l'IA pour créer des solutions qui respectent la vie privée et le RGPD européen, qui évitent de transposer des biais d'origine humaine issus des données d'entraînement et qui ne créent aucune forme de discrimination. Les innovateurs ne vont pas forcément résoudre toutes ces questions d'emblée lors de la conception de leurs solutions. Ils devront cependant concevoir des solutions qui peuvent être adaptées facilement et corriger les biais identifiés au fil de l'eau. Comme tous les logiciels, les solutions à base d'IA ne sont pas statiques. Ce sont des outils qui doivent évoluer sans cesse et s'adapter à la découverte d'erreurs et à l'évolution des besoins et des contraintes.

OLIVIER EZRATTY

- Après avoir créé la Division Développeurs et la Plateforme d'Entreprise en France pour Microsoft, Olivier a quitté le groupe pour lancer son activité de conseil en stratégie et innovation.
- Aujourd'hui, il accompagne des grandes entreprises, des startups, des fonds d'investissement, etc. Il est également un blogueur reconnu autour de ses thématiques de prédilection: l'entrepreneuriat, les startups, l'innovation et les métiers de l'image. Son blog "Opinions Libres" compte parmi les plus influents sur le thème des technologies et de leurs impacts. www.oezratty.net

A portrait of Johan Michel, a man with a grey beard and mustache, wearing a dark suit jacket, a light purple shirt, and a patterned bow tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

Des différentes utilisations de l'IA dans la formation.

Johan Michel



AU-DELÀ D'UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR PERSONNALISÉE, UN VÉRITABLE PILOTAGE DE VOS FORMATIONS.

On entend de plus en plus parler de l'Intelligence Artificielle et des bénéfices qu'elle apporte aux professionnels que nous sommes. Mais il peut-être difficile parfois de savoir ce qui est faisable aujourd'hui, dans quelle direction on doit tendre pour ne pas rater le coche. Nous distinguons aujourd'hui trois niveaux auxquels l'intelligence artificielle peut être utilisée : micro, macro et stratégique. Pour une réelle efficacité, il faut toutefois essayer de tendre dès le début vers l'intégration de solutions alliant et synchronisant ces trois niveaux.

En 2019, l'intelligence artificielle a été placée au second rang des sujets les plus importants pour les RH et les RF après la personnalisation et les prestations adaptées lors du sondage Global Sentiment in L&D conduit par Donald H. Taylor. C'est dire si, dans la décennie qui vient, les professionnels du domaine ont de grandes attentes à ce sujet. Et pour cause tous secteurs confondus L'IA représente un marché de 7,3 Milliards de dollars et implique déjà plus de 1000 start-ups mais d'ici 2025 le marché va presque être multiplié par 10 pour atteindre 60 Milliards de dollar. Si l'entreprise est donc concernée dans son intégralité par ces nouvelles possibilités, les RH et la formation font partie des tous premiers secteurs avec le marketing par exemple qui doivent s'emparer de ce sujet.

Mais que peut-on en attendre précisément ? De fait, les avancées certes impressionnantes que représentent Deep Blue d'IBM, Deepmind ou les voi-

tures autonomes de google sont très loin de ce qui peut nous être utiles dans notre vie professionnelle quotidienne. Entre ce qui existe déjà et ce qui n'est encore aujourd'hui qu'à l'état de projets ou de rêve, comment s'y retrouver ? Y a-t-il des limites ? c'est ce que nous allons essayer de voir dans ce panorama des différentes applications possibles de l'IA.

Depuis maintenant quelques années un petit nombre d'entreprises ont intégré l'intelligence Artificielle à leurs solutions. Et ceux principalement sous trois formes qui agissent à des échelles différentes.

LE NIVEAU MICRO

Il s'agit ici d'une intelligence artificielle qui est à même d'analyser les difficultés et les progrès de l'apprenant pour lui proposer les exercices les mieux adaptés. Elle analyse aussi son appétence en fonction des typologies d'exercices et son assiduité. Je parle de niveau micro, car l'intelligence artificielle agit au cœur même de la formation. L'intérêt d'utiliser l'IA ici est d'éviter le désengagement de l'apprenant qui peut s'avérer coûteux. Grâce à ces différents algorithmes, la formation devient personnalisée, adaptée et prend en compte le rythme de progrès de l'apprenant. Il n'y a ici aucune intervention de la part de l'entreprise et de l'apprenant.

LE NIVEAU MACRO

Il existe aussi un niveau macro pour l'utilisation de l'intelligence artificielle. Celle-ci se situe au niveau du choix des parcours qui peuvent être proposés en fonction du besoin exprimé, du métier, des habitudes de l'apprenant ou d'autres critères définis en amont par l'entreprise et le département des

ressources humaines. Cela implique deux choses premièrement qu'une matrice, un plan, soit établi par les Ressources humaines et la formation en fonction des objectifs opérationnels de l'entreprise. Deuxièmement que l'employé renseigne un certain nombre de questions, voire de tests permettant de fournir les paramètres nécessaires le concernant qui seront traités par les algorithmes afin de proposer la ou les formations pertinentes.

A ce stade, il ne s'agit pas vraiment d'aide à la décision, mais plutôt d'aider l'apprenant (en contraignant ses choix) à s'y retrouver dans un catalogue de formation parfois très dense ou au sein de méthodes pédagogiques qu'il ne connaît pas. Évidemment une conséquence directe pour l'entreprise est une maximisation de son ROI dans les formations, mais cela peut aussi être un gain de temps pour les Responsables formations, si en plus de l'analyse et de la prédiction de l'IA, une automatisation a été mise en place. Les RF n'ont alors plus qu'à éventuellement contrôler et valider " les choix " des apprenants en fonction du budget restant et de leurs impératifs.

AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Ce niveau peut sembler proche du précédent et est même souvent confondu avec lui, mais il se situe en réalité un cran au-dessus. On entre ici dans de la véritable aide à la décision. Là encore il s'agit de créer une matrice, mais plus complexe. Il faut, en effet, y ajouter une pondération, car cette fois celle-ci ne reflète pas que les objectifs à court terme de l'entreprise, mais aussi ces objectifs à long terme (d'où la nécessité de la pondération). Elle tient compte également du budget (en tout cas de celui qui est connu pour l'année en cours), de la GPEC et des bilans personnels de chaque salarié. Cependant, du côté de l'apprenant quasiment rien ne change ; les mêmes questions et les mêmes tests sont présentés.

La différence est qu'ici l'intelligence Artificielle va

être force de proposition dans les personnes à former en priorité, dans les arbitrages à faire en fonction du budget et des buts de l'entreprise. L'intelligence Artificielle pourra alors aussi garder en tête les formations aux longs termes ou celles qui nécessitent d'être constamment réactivées pour être maintenues à un niveau utile professionnellement.

Dans l'idéal, ces trois degrés coexistent et sont coordonnés au sein d'une entreprise, ou au moins au sein d'une solution de formation intégrée. Seulement si le premier niveau se rencontre de plus en plus aujourd'hui, le deuxième niveau et le troisième niveau sont encore extrêmement rares. Synchronisés entre eux et intégrés au sein de l'organisation, cela n'existe quasiment pas aujourd'hui.

C'est pourtant bel et bien dans ce sens qu'il faut aller, car les bénéfices sont nombreux : efficacité accrue des formations qui sont mieux adaptées et donc statistiquement plus souvent menées à termes avec succès, ce qui entraîne une rationalisation des budgets, un gain de temps conséquent et le maintien d'un haut niveau d'employabilité du collaborateur qui se sent valorisé d'où découle une image de marque employeur attirante.

JOHAN MICHEL

- Johan Michel est Directeur Général, depuis 2014, de Speexx France, EdTech spécialisée dans les solutions de tests et de formations linguistiques multimodales. Titulaire d'un doctorat en informatique et auteur d'une thèse sur l'enseignement des langues assisté par ordinateur, il a partagé le début de sa carrière entre l'enseignement dans différentes universités et Speexx où il exerçait en tant qu'expert auprès des clients pendant 7 ans. Pour vous tenir informé des dernières tendances dans le domaine de la formation, rendez-vous sur <https://www.speexx.com/fr/speexx-blog/>





**INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
& DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES : VERS UNE
" ORGANISATION APPRENANTE
AUGMENTEE " ?**

" The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn." Alvin Toffler

Thierry Bonetto



Intelligence Artificielle

Lors d'une conférence au " Congrès Learning, Talent & Développement ", le philosophe Luc de Brabandère suggérait que l'enjeu du digital n'est pas tant d'améliorer le présent que de changer de " modèle mental ", pour inventer des solutions de rupture. Penser la transformation avant la technologie est plus vrai encore avec l'intelligence artificielle (IA), si nous voulons éviter la malicieuse tentation de " faire ce qui est possible ", et l'utiliser comme source de progrès social.

Nous le savons, les enjeux de développement des compétences dans un monde en mutation de plus en plus rapide sont devenus cruciaux : comment créer les conditions d'une " culture learning " qui facilite l'adaptation en continu de l'entreprise, ses métiers, ses collaborateurs ? Les technologies nous invitent à repenser les modes d'apprentissage formels et informels, ainsi que les stratégies de développement des compétences : Panorama d'une révolution qui a démarré...

PROGRAMMES DE FORMATION FORMELS ET " ADAPTIVE LEARNING "

Les formations structurées – qui portent 10% des apprentissages, suivant le " modèle 70/20/10 " - prennent de plus en plus la forme de parcours mobilisant diverses modalités pédagogiques : classes présentielles ou virtuelles, modules digitaux, tutorat, applications dans l'environnement de travail, etc. L'IA inaugure une personnalisation inédite de ces parcours grâce à l'utilisation des données (ce que certains appellent " Adaptive Learning ") : en fonction du profil des apprenants, des activités en cours de programme, et des résultats obtenus, les algorithmes proposent les " briques de formation " les plus pertinentes sur le fond et la forme :

- De façon " macro ", à partir d'un positionnement initial ;
- De façon " micro ", en adaptant en continu le rythme, le niveau de difficulté, les activités (par exemple les questions posées aux apprenants), ou encore en optimisant la constitution des groupes pour les " classes " présentielles ou virtuelles.

L'efficacité de ces dispositifs tient à la fois de l'optimisation du temps de formation par la pertinence des ressources proposées, et de l'ancrage mémoriel renforcé, grâce à l'analyse en continu de la progression des apprenants.

COMMUNAUTÉS ET APPRENTISSAGE SOCIAL : L'ACCÉLÉRATION !

Toutes les recherches confirment que l'apprentissage est éminemment social ; les technologies ont le potentiel " d'augmenter " cette dimension essentielle, comme le démontre le nombre de startups et de solutions RH innovantes dans ce domaine.

En matière de coaching et mentoring par exemple : des solutions voient le jour, qui ont pour vocation de démocratiser ce type d'approche. Certaines visent aussi à renforcer la qualité du " matching " entre coach et coaché, mentor et mentee - pour trouver quelqu'un qui nous ressemble, ou à l'inverse qui nous apporte une vision dérangeante. D'autres solutions activent des " coachs virtuels ", combinant questionnement en ligne et recommandations, en s'appuyant sur une certaine vision du rôle du manager, et sur le profil et les interactions des apprenants avec la machine. Bien sûr, ces solutions ne se substituent pas à l'intelligence humaine d'un coach ou d'un mentor, mais elles visent à réaliser un rêve: rendre accessibles au plus grand nombre, même de façon simplifiée, des approches réservées jusqu'à présent à une élite.

L'IA peut aussi " augmenter " l'apprentissage entre pairs sur des plateformes communautaires, en aidant les collaborateurs à surmonter des obstacles au moment où ils surviennent :

- Réponses à des questions aiguillées vers les meilleurs experts, voire proposition, dans le flux d'activité, de contacter un " pair " ayant l'expertise adéquate ;
- Chatbot pour répondre aux questions fréquentes, l'algorithme étant entraîné au fil du temps par les réponses des experts.

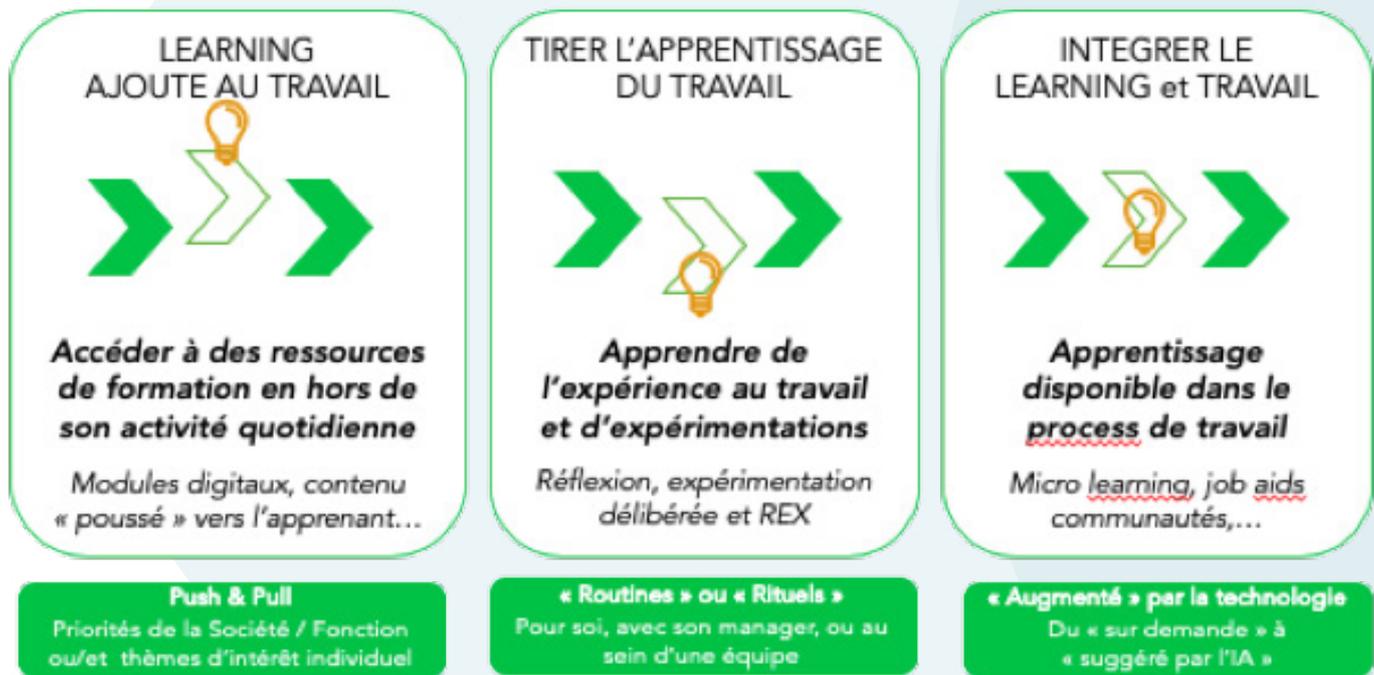
APPRENDRE C'EST TRAVAILLER : " AUGMENTER " L'APPRENTISSAGE EN SITUATION DE TRAVAIL ?

Le digital permet déjà de soutenir l'apprentissage en situation de travail, en mettant à disposition des collaborateurs, au moment où ils en ont besoin, des " capsules " de formation - souvent appelées " performance support " (cf schéma : partie droite). L'IA ouvre ici une nouvelle perspective : la suggestion automatique de graines pédagogiques dans le " flux " de travail, en fonction du profil du collaborateur (ancienneté dans le poste, maturité dans la pratique, performance dans le job), voire à partir de reconnaissance faciale : imaginez que vous buttez sur une fonctionnalité en entrant vos notes de frais sur votre système : la machine peut " lire " votre humeur et vous proposer une aide simple pour surmonter la difficulté !

Là résident les germes d'une révolution majeure : intégrer l'apprentissage dans les processus de travail, que cet apprentissage soit activé par les collaborateurs ou proposé par l'algorithme. Perspective inédite sur le rôle des responsables formation : " commencer par le 70 ", c'est-à-dire associer la fonction formation dans le " ré-engineering des process ", pour intégrer des " capsules learning " dans les modes de fonctionnement, plutôt que (ou en complément d') une formation en amont, et concevoir des processus non seulement efficaces mais apprenants.

REFONDER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Si, comme on l'a vu, les technologies et l'IA ont le potentiel de renforcer et personnaliser l'apprentissage en situation de travail, elles peuvent aussi, plus fondamentalement, transformer les stratégies de développement des compétences, en permettant, à grande échelle, de :



Inspiré par Charles JENNINGS / 702010 Institute

- Repérer les compétences explicites et tacites de chacun : grâce à la reconnaissance du langage naturel, sur la base des compétences déclarées, du CV, ou du profil linkedin ;
- Identifier les possibles évolutions de carrière dans l'entreprise - sur la base des projections de métiers -, voire sur le marché externe – à partir d'analyses issues de linkedin ;
- Proposer des actions de développement pour combler les gaps de compétences, à partir du positionnement individuel, des souhaits d'évolution, et des formations déjà effectuées.

Le " super pouvoir " de l'IA n'est-il pas, au fond, d'être le catalyste d'un " développement pour tous ", permettant une réflexion personnalisée qui nécessiterait, sans elle, de multiplier les effectifs RH ? Pour autant, comme le souligne Marc Grassin, philosophe et enseignant à l'Institut Catholique de Paris, " l'IA sans conscience rend l'organisation incapable de produire ses propres leviers critiques, inaptes à faire les " pas de côté " nécessaires pour échapper aux effets de la " mécanisation ". L'enjeu est donc de contre - balancer les dispositifs d'accompagnement " augmentés " par l'IA, par une éducation des collaborateurs pour construire une vision de qui ils sont et qui ils veulent être, et pour affiner leur esprit critique et leur autonomie dans le choix de leur développement et évolution professionnels.

Au-delà de la personnalisation de masse qu'elle permet, l'IA ouvre aussi la voie à un nouveau pilotage des plans de formation, traditionnellement issus de deux exigences : l'accompagnement des transformations par des actions de formation collective, et la consolidation des besoins individuels de développement. Cette 2nde dimension pourra être bientôt automatisée grâce aux algorithmes, en consolidant, et prédisant, les besoins de formation sur l'ensemble des employés : dès lors, le " futur du travail " pour les responsables formation pourrait se focaliser moins sur l'administration des plans de

développement de compétences, et se redéployer sur :

- Les stratégies learning pour accompagner les transformations de l'entreprise ;
- Un " néo ré-engineering " des process de travail avec " formation intégrée " ;
- L'activation de leviers permettant de progresser comme " learning company ", aux niveaux individuels et collectifs ;
- L'éducation des managers pour rendre l'organisation et les équipes apprenantes.

À l'aube de ces révolutions, la fonction RH / Learning porte une responsabilité forte : celle d'écrire un futur souhaitable, et d'orienter l'usage des technologies et de l'IA au service du développement des hommes et des femmes, tout autant que des organisations : en faisant sienne l'adage de Mahatma Gandhi : " Le futur dépend de ce que nous faisons aujourd'hui " .

THIERRY BONETTO

- Thierry Bonetto a débuté sa carrière dans le conseil en organisation. Il rejoint en 1997 le groupe Danone comme directeur du Développement des Compétences, puis pendant 10 ans comme Directeur Learning: il pilote notamment le développement de l'université d'entreprise, et anime la stratégie " one learning a day " pour créer une culture learning " au quotidien ". Il fonde fin 2018 Learning Futures, dont la vocation est d'être un catalyste de transformations via le learning, en impulsant des dynamiques d'organisation apprenante.
- Retrouvez le dans le prochain ouvrage " Des Algorithmes et des Hommes ", à paraître chez DUNOD, des regards croisés de grands groupes et de startups, et un " manuel pratique " pour inspirer la fonction RH sur son rôle de catalyste pour introduire une " IA for Good " dans nos organisations.



Solutions globales de recrutement et de gestion RH

Le Groupe ID SEARCH est implanté en France depuis 2005.

www.groupe-idsearch.fr

Avec nos 8 filiales spécialisées, nous proposons aux entreprises un large éventail de solutions RH pour répondre à tous leurs projets de recrutement.

Nos pôles d'expertise : Fonctions Support, Immobilier, Mutuelle et Assurance, Maintenance Industrielle et Tertiaire, Bureau d'études, IT et Digital, Supply Chain et Fonctions Commerciales, Industrie.





Comment l'Intelligence artificielle et le digital ont repoussé les limites de la formation...

Sur un marché du travail toujours plus concurrentiel, force est de constater que la majorité des entreprises cherchent à améliorer leur qualité de service. Dans ce contexte, la notion de formation des collaborateurs est incontestablement un sujet central qui amène les entreprises à rechercher des moyens toujours plus performants de faire monter en compétence leurs équipes et notamment leurs forces commerciales qui se positionnent en première ligne vis-à-vis des clients. Ce constat est d'autant plus pertinent dans des secteurs en tension ou dans des métiers où l'innovation amène les collaborateurs à intégrer en continu des données complexes pour bien informer les clients.

UNE RECHERCHE D'INTERACTION TOUJOURS PLUS IMPORTANTE

Les entreprises cherchent à mettre en place des plans de formation qui leur permettent de traiter le plus de cas d'usages possible et de mettre en situation leurs collaborateurs dans un environnement proche de celui rencontré sur le terrain. Mais un tel exercice est particulièrement complexe, notamment pour les entreprises étendues qui doivent former plusieurs centaines de collaborateurs.

C'est en ce sens que les formations traditionnellement dispensées semblent fortement évoluer. En effet, les dispositifs traditionnels "présentiels" semblent perdre de leur attractivité. Ce constat s'explique finalement assez simplement. Le digital a ouvert de nouveaux réflexes et contribue à positionner la formation non pas comme une contrainte vis-à-vis des collaborateurs, mais comme une nouvelle expérience génératrice de meilleure performance et d'évolution professionnelle.

COMMENT L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE A RÉVOLUTIONNÉ LA DONNE SUR LE MARCHÉ DE LA FORMATION

Comme nous l'avons évoqué, la recherche d'une interactivité optimale est devenue une clé de succès en matière de formation. Sur ce point, l'intelligence artificielle et le machine learning ont bouleversé la donne en permettant de créer des scénarios de formation dynamiques qui interagissent en temps réel en fonction des réponses formulées par les apprenants.

Les collaborateurs se trouvent donc dans des situations comparables à celles qu'ils pourraient rencontrer en point de ventes par exemple. On notera aussi que d'autres technologies semblent s'inviter dans le débat pour aller encore plus loin en termes d'expérience de formation. L'une des plus visibles et en fort développement est notamment celle liée à la réalité augmentée et la 3D. Cela s'explique notamment par la fluidité de l'expérience proposée qui encore une fois rapproche plus l'apprenant de son environnement de travail réel.

À travers ces différents éléments, il apparaît donc que le monde de la formation professionnelle connaît de profondes mutations. Cette évolution devrait s'accroître ces prochaines années avec la poussée du digital qui amène les entreprises à se transformer et à faire évoluer leur mode de gestion et leur gouvernance. Les volets liés à la formation et aux ressources humaines devraient suivre cette tendance de fond.

HOMÉRIC DE SARTHE

Homéric de Sarthe est le CEO de Pitchboy



Pourquoi avoir recours à la RV en formation ?

EMILIE GOBIN MIGNOT & BERTRAND WOLFF

Ces vingt dernières années ont été marquées par de grandes transformations dans nos manières d'apprendre, principalement influencées par le développement fulgurant du web. Aujourd'hui, les mots "apprentissage" et "digital" vont de pair, et une grande tendance s'est dessinée dans le paysage du learning : la commodité. Désormais, n'importe qui peut (en théorie) apprendre à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit, sur ses devices de prédilection et à son rythme. Cette nouvelle réalité est matérialisée par le e-learning.

Cependant, le "tout-techno", l'apprentissage entièrement en ligne a rapidement montré ses limites, comme l'ont illustré les faibles taux de complétion des MOOCs et certaines études pointant du doigt une rétention de l'information diminuée. En réponse à ces limites du digital, une seconde tendance de fond est venue nourrir les évolutions récentes de la formation : l'expérience. Apprendre de manière expérientielle, en faisant, en observant, en groupe, ..., a influencé la consécration actuelle des dispositifs apprenants de "blended learning".

Le constat de plus en plus fait par les responsables de la formation et des Ressources Humaines, est que le 100% digital et le 100% humain, individuellement, ne sont pas les plus performants. Au contraire, les deux modes d'apprentissage sont complémentaires et auto-dépendants : plus il y a de technologie, plus il y a besoin d'humain. Car un cours en e-learning à lui seul peine à réussir un réel transfert de connaissances et un ancrage de nouvelles compétences chez l'apprenant.

LA VR VIENT CONCILIER CES DEUX MONDES

Par sa nature immersive, la VR se positionne comme l'un des justes milieux entre technologie de pointe et accompagnement humain. Elle peut en effet imiter à la quasi-perfection le réel, jusque dans les interactions avec d'autres humains ou des avatars, dans l'environnement virtuel.

La VR est un outil qui permet un niveau élevé de commodité : il suffit d'un masque et d'une unité

centrale pour démarrer une formation. Walmart a d'ailleurs illustré cet exemple en annonçant dès 2018 l'acquisition de 17,000 masques de VR pour former 1 million de ses salariés en 2019 grâce à la Réalité Virtuelle. Plus récemment, de notre côté de l'Atlantique, la SNCF a déployé avec Le Pavillon (ndlr : le lieu parisien dédié aux usages de la Réalité Virtuelle et la Réalité Augmentée pour l'entreprise, dont Émilie Gobin Mignot et Bertrand Wolff sont les co-fondateurs) un catalogue d'une dizaine de formations, mises à disposition d'une dizaine de services du groupe.

Le potentiel de la VR est énorme en termes de scalabilité et de passage à l'échelle des initiatives de formation au sein d'un groupe ou d'une communauté large.

Mais la commodité et le passage à l'échelle ne se font pas au détriment de l'apprenant : les programmes sont personnalisables et les expériences apprenantes se vivent par le prisme de l'individualité de chacun. Par exemple, certains programmes de formation au pitch ou à la vente sont dotés d'une Intelligence Artificielle qui adapte ses questions en fonction des réponses et des réactions de chaque apprenant.

LA VR A UNE BOTTE SECRÈTE : LA PRÉSENCE

Outre la personnalisation des parcours apprenants, la VR apporte une touche inégalable dans la mesure où elle peut susciter chez l'apprenant un sentiment de présence.

La présence est définie par un sentiment d'immersion tel, qu'il induit une sensation de réalité, dans un environnement qui n'est pas réel. Ainsi, lorsqu'un utilisateur est plongé dans un univers virtuel dans lequel des oiseaux virtuels frôlent sa tête, il aura par exemple le réflexe de se protéger et d'essayer d'éviter ces oiseaux - car son cerveau admet temporairement que cet environnement est "réel" et que tout ce qu'il contient l'est aussi.

L'immersion dans un univers virtuel et la sensation de présence créent un télescopage entre l'aspect sensitif de l'apprentissage, et l'aspect émotionnel.





Le ressenti de l'apprenant et son expérience directe des concepts, au-delà de l'intellect et des concepts verbalisés de manière consciente, renforcent l'apprentissage et l'ancrent plus profondément.

Ainsi, en Chine, une expérience menée auprès d'étudiants en astrophysique a démontré que l'apprentissage de concepts complexes en VR améliorerait la compréhension à court-terme et la rétention du savoir à plus long terme.

La présence permet aussi de créer du lien émotionnel. Korn Ferry, un cabinet international de conseil en gestion des talents et des organisations, a ainsi créé en VR un programme de collaboration peu commun. Ce programme était destiné à des participants disséminés dans le monde entier, suivant un programme de développement de 9 mois, sans possibilité de les regrouper physiquement ! Les résultats ? La création d'un espace d'échanges, au cours duquel chaque participant, transporté dans un espace virtuel avec ses pairs, est encouragé à partager ses ressentis, ses expériences et ses apprentissages acquis sur le terrain. Un succès pour la VR, dont les usages collaboratifs commencent à prouver leur efficacité !

LE FUTUR DE LA FORMATION : UNE MYRIADE D'OPPORTUNITÉS, QUI DÉPENDENT DES FORMATEURS

Ainsi, la VR est un outil qui donne accès aux formateurs à de nombreuses possibilités pédagogiques. C'est en quelque sorte un "super-outil" qui a le potentiel d'amener la formation au niveau supérieur, et de permettre à chacun de renforcer ses capacités cognitives, à son rythme, et selon ses capacités.

Cette technologie sans pareille a le pouvoir de faire "vivre" des expériences et des situations aux apprenants, sans même avoir besoin de les déplacer d'un pouce. Elle a la capacité de nous faire sortir du modèle d'apprentissage descendant et transmissif des salles de classe, en démocratisant

l'apprentissage continu. Une belle perspective pour la formation professionnelle !

Cependant, c'est un outil, et à ce titre, la VR ne pourra révolutionner la formation que si les formateurs et les responsables des Ressources Humaines savent s'en emparer et l'utiliser à bon escient. "C'est la raison pour laquelle Le Pavillon a été créé : pour constituer un espace de découverte, au sein duquel chacun peut venir découvrir le potentiel de la VR, à travers des cas d'usage forts. Cette phase d'initiation est nécessaire pour réellement comprendre le champ des possibles ouverts par cette technologie. Une fois cette découverte effectuée, chaque entreprise peut réfléchir aux meilleures modalités d'adoption et de déploiement dans son organisation, en fonction de son contexte spécifique. Cette approche découverte / déploiement est la clé du succès, comme nous l'avons expérimenté avec la SNCF", partage Bertrand Wolff.

EMILIE GOBIN MIGNOT & BERTRAND WOLFF

- En 2017, Emilie et Bertrand co-fondent le label de production en Réalité Virtuelle VRLINES au sein de Kabo Family. Leur activité de production s'accompagne d'intenses efforts d'évangélisation, spécialement auprès des entreprises, les invitant à découvrir la VR et l'AR comme un levier d'avantage concurrentiel
- En novembre 2017 les deux entrepreneurs créent leur propre société, Antilogy, dont la mission est de favoriser les liens entre l'écosystème de la VR et de l'AR et les publics actuels et futurs. Après quelques mois en résidence à Station F, ils inaugurent en mars 2018 Le Pavillon.
- Premier lieu parisien dédié aux usages des technologies immersives pour les entreprises et les professionnels, Le Pavillon est à la fois showroom, lab, lieu événementiel et centre de formation. Le Pavillon permet d'expérimenter, de s'inspirer, de développer, de se rencontrer, et de se former autour de la Réalité Virtuelle et de la Réalité Augmentée.

lumio

Vos procédures et documents
en droit du travail sur-mesure
en quelques minutes



Essai
gratuit



Gérer une absence injustifiée, rédiger un avenant, traiter une rupture anticipée du CDD, répondre à une demande de congé...

Pour chaque sujet de droit du travail, vous répondez aux questions de Lumio qui vous guide et vous donne la marche à suivre selon le cas de votre salarié. À l'issue de la procédure, Lumio édite le document 100 % personnalisé à votre besoin (courrier, contrat...).

Ses contenus fiables et pratiques vous aident à prendre les bonnes décisions et assurent la conformité de vos écrits.

**Et si avec Lumio, vous aviez enfin plus de temps
à consacrer à vos collaborateurs ?**

lumio

www.lumio-rh.fr

UNE MARQUE DES ÉDITIONS TISSOT





5 Questions sur la formation Soft Skills et la Réalité Virtuelle

Christophe Mallet



La formation soft skills en réalité virtuelle: à quoi ça sert ? Comment ça marche? Comment se lance-t'on ? Christophe Mallet, CEO de la plateforme de formation immersive BODYSWAPS®, répond à 5 questions essentielles sur la formation soft skills en réalité virtuelle.

LA FORMATION SOFT SKILLS EN RÉALITÉ VIRTUELLE, CA CONSISTE EN QUOI AU JUSTE ?

La formation immersive consiste simplement en l'utilisation des technologies immersives, telle que la réalité virtuelle, comme outil d'apprentissage. La formation immersive se décline fondamentalement en 3 propositions de valeurs: acquisition de compétences techniques, acquisition de connaissances théoriques et pratique comportementale.

L'exemple du simulateur de vol est souvent utilisé pour démontrer que la formation immersive n'est pas nouvelle. Il permet de simuler des situations d'accidents techniques ou de conditions environnementales qu'il serait bien trop coûteux, dangereux ou simplement impossible à recréer en réalité. Le simulateur protège le pilote, uniformise la formation, permet de mesurer les progrès effectués et accélère l'acquisition de compétences. Il serait aujourd'hui absurde d'imaginer s'en passer.

Fondamentalement, la formation en VR suit le même modèle. A ceci près qu'un simulateur de vol coûte entre 1 et 10 millions d'euros là où les derniers modèles de casque grand public coûtent moins de 500 euros. Ainsi, la formation soft skills en VR, c'est avant tout la démocratisation d'un cas d'usage qui existe depuis plus d'un demi-siècle. Ici, on ne simule pas d'incident technique mais une interaction sociale: interview, présentation, team meeting, revue de performance...etc. On permet à l'apprenant d'approfondir sa compréhension d'un contexte organisationnel et du système de relations humaines qui s'y développe, d'expérimenter les effets de ses propres actions en interagissant avec des humains virtuels, de faire des erreurs, de réfléchir sur sa performance, puis enfin de gagner en confiance et en compétence.

QUELLES SOLUTIONS OFFRE LA RÉALITÉ VIRTUELLE AUX DÉFIS RH ACTUELS ?

Ce n'est un secret pour personne: avec l'avènement de la 4e révolution industrielle, l'économie

s'automatise et, par ricochet, les besoins de formation des entreprises se cristallisent autour des compétences humaines, des soft skills. Ce nouveau défi organisationnel, titanesque autant que critique, est avant tout humain. Il s'agit d'améliorer les compétences soft skills pour tous, de mettre en place des stratégies de lifelong learning convaincantes pour attirer et conserver les talents, de transformer le lieu de travail pour accueillir une force de travail avant tout digitale, éclatée et globalisée et d'utiliser enfin la donnée humaine pour informer la stratégie organisationnelle.

Dans une logique de démocratisation des formations comportementales, les interventions en présentiel sont simplement trop coûteuses. Quand aux solutions eLearning, elles ne sont par nature pas adaptées au registre expérientiel d'empathie et de réflexion sur soi qu'exige le changement comportemental. La réalité virtuelle apporte une solution à ce casse-tête en permettant de superposer l'impact pédagogique d'une mise en situation avec une structure de coûts et une capacité de démocratisation proche du eLearning.

Enfin, Il ne s'agit pas seulement d'optimiser les coûts de déploiement d'une formation comportementale en diminuant des coûts logistiques et de productivité. Il ne s'agit pas non plus simplement d'uniformiser et de mieux mesurer la performance de ces programmes. Avant tout, la réalité virtuelle est une technologie fondamentalement plus puissante que tout ce qui l'a précédé pour transformer les comportements de manière durable. Plus personne ne peut se permettre de simplement 'cocher des cases'. La transformation de la culture d'entreprise et l'amélioration des compétences soft skills sont devenues des questions de survie.

EST-CE QUE CA MARCHE ? QU'EN DIT LA RECHERCHE ?

Cela fait maintenant plus d'une décennie que des équipes de recherche, partout autour du globe et notamment en France, explorent les nouveaux champs d'application de la transformation comportementale grâce à la VR. Les études s'accordent pour souligner l'impact de la VR sur l'empathie et les changements d'attitude, conscients ou inconscients, à long-terme. Parmi les résultats les plus fascinants, on trouve une réduction du biais

Cliquez ici pour découvrir l'expérience "Safeguarding" en vidéo.



Safeguarding VR

Created by

humanitarian
leadership
academy



Powered by

BODYSWAPS



de racisme implicite, un changement d'attitude inconscient envers les sans-abris, une amélioration des symptômes dépressifs ou encore une baisse des violences conjugales.

Du point de vue de l'apprentissage, les conclusions s'organisent autour de 4 grands axes. Premièrement, l'immersion dans un univers virtuel améliore l'implication de l'apprenant, ce qui favorise la cognition et la mémorisation. Ensuite, le fait d'avoir un corps virtuel synchronisé avec ses propres mouvements crée l'illusion d'être socialement présent dans une simulation et influence l'évolution de biais cognitifs implicite. Troisièmement, la possibilité qu'offre la VR de vivre l'expérience de l'altérité, d'être virtuellement d'un autre genre, d'une autre couleur de peau, ou d'une condition sociale différente, a une influence durable, une fois de retour dans la vie réelle, sur l'attitude inconsciente à l'égard de ces groupes. Enfin, la possibilité de changer de perspective pour se revoir agir et parler d'un tiers point de vue encourage l'auto-réflexion et stimule l'adoption rapide de nouveaux comportements.

AVEZ-VOUS UN EXEMPLE DE CASE STUDY PERTINENT À PARTAGER ?

Nous avons récemment collaboré avec la Humanitarian Leadership Academy pour développer Safeguarding VR, une expérience de training pour la protection des populations vulnérables, en l'occurrence les femmes volontaires et/ou réfugiées, victimes de harcèlement et d'abus sexuels. C'est typiquement un sujet délicat pour lequel les soft skills, à savoir la maîtrise des bonnes pratiques pour mener une discussion avec une survivante de harcèlement, sont extrêmement importants. On imagine

aisément qu'un cours de eLearning soit insuffisant pour cela et il va sans dire que la culture actuelle du "apprends sur le tas ou fermes les yeux" ne peut plus durer.

L'application est en cours de pilotage dans 2 agences de l'ONU ainsi que plusieurs ONG internationales. Les premières données collectées indiquent un net progrès au niveau de la connaissances des bonnes pratiques ainsi que de la confiance et du désir de les mettre en application.

QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS À NOS LECTEURS QUI SOUHAITENT SE LANCER ?

Tout d'abord, désigner un champion et donnez-lui le pouvoir décisionnaire et les ressources pour au moins financer et gérer le déploiement d'un pilote. Il faut rapidement définir un système de mesure des coûts et de la compétence avant/après, idéalement en la comparant avec la méthode traditionnelle. Ce pilote doit idéalement se concentrer sur un petit échantillon de population pour lequel la compétence en question est cruciale. Enfin, il faut s'armer de confiance et de patience. Comme face à toute nouvelle approche technologique, les sceptiques, et autres paresseux "cocheur de cases" feront de la résistance. Mais celle-ci ne durera qu'un temps car, à n'en pas douter, la formation immersion représente l'avenir.

CHRISTOPHE MALLET

- Christophe Mallet est le CEO de BODYSWAPS®, la première plateforme de training immersif à utiliser la réalité virtuelle pour la formation soft skills. <https://bodyswaps.co/>

A portrait of a woman with dark hair and bangs, wearing black-rimmed glasses, a teal blazer, and a white floral top. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a dark, textured grey.

**Blended Learning avec
la Réalité Virtuelle :
comment l'intégrer
dans son parcours de
formation ?**

LAËTITIA DOUKHAN



Dans un contexte de transformation digitale, les nouvelles technologies occupent une place de plus en plus importante dans le parcours de formation des employés. Depuis peu, la Réalité Virtuelle (VR) révolutionne la façon dont les professionnels se forment, depuis leur onboarding jusqu'à l'acquisition de nouvelles compétences.

La VR permet de s'immerger complètement dans un monde virtuel interactif, grâce à un casque de Réalité Virtuelle. Ce monde virtuel peut être réalisé en 3D - à la façon d'un jeu vidéo - ou en Vidéo 360° grâce à une caméra sphérique qui vient filmer l'environnement dans son ensemble. Les deux formats permettent de vivre des situations concrètes, d'apprendre et de mettre en pratique ses connaissances. Cela est possible par la réalisation de gestes métiers à l'aide des manettes ou par la progression à travers un scénario conditionnel, dont l'issue dépend des choix de l'utilisateur. De par son aspect pratique et concret, il est possible de couvrir l'ensemble des besoins métier de la plupart des secteurs d'activité : sécurité, soft skills, management, gestion de crise, industrie, vente, relation client, etc.

Il existe différentes façons d'intégrer la VR à son parcours de formation, dans une stratégie globale de blended learning. L'objectif est de rendre l'apprenant acteur du contenu afin de l'engager dans le processus d'apprentissage et d'obtenir de meilleurs résultats. Avec la VR, l'apprenant est immergé dans une scène de la vie professionnelle telle qu'il sera amené à la rencontrer. C'est comme si le salarié s'entraînait directement sur le terrain, sans risques, autant de fois qu'il le souhaite et à moindre coût.

LES OUTILS À DISPOSITION

Il existe plusieurs moyens pour diffuser un contenu immersif. Le premier est l'utilisation de casques de Réalité Virtuelle qui permettent l'immersion totale de l'apprenant dans n'importe quelle situation. Grâce aux dernières innovations technologiques et à l'investissement massif des GAFAs depuis 2018, le coût d'acquisition des casques VR a fortement diminué, rendant abordable le déploiement de solutions VR à grande échelle.

Il n'est plus nécessaire d'investir dans un ordinateur surpuissant pour faire fonctionner votre casque VR. Si votre souhait est d'avoir plusieurs personnes en immersion simultanément, il existe des casques économiques, sans fil et autonomes. On citera par exemple le casque Oculus Go développé par Facebook ou encore le Pico Goblin 2 qui offrent une qualité d'immersion et d'interactivité à un prix d'entrée de 200€. Pour les formateurs, il est très simple de transporter une dizaine de casques autonomes dans une mallette de taille moyenne.

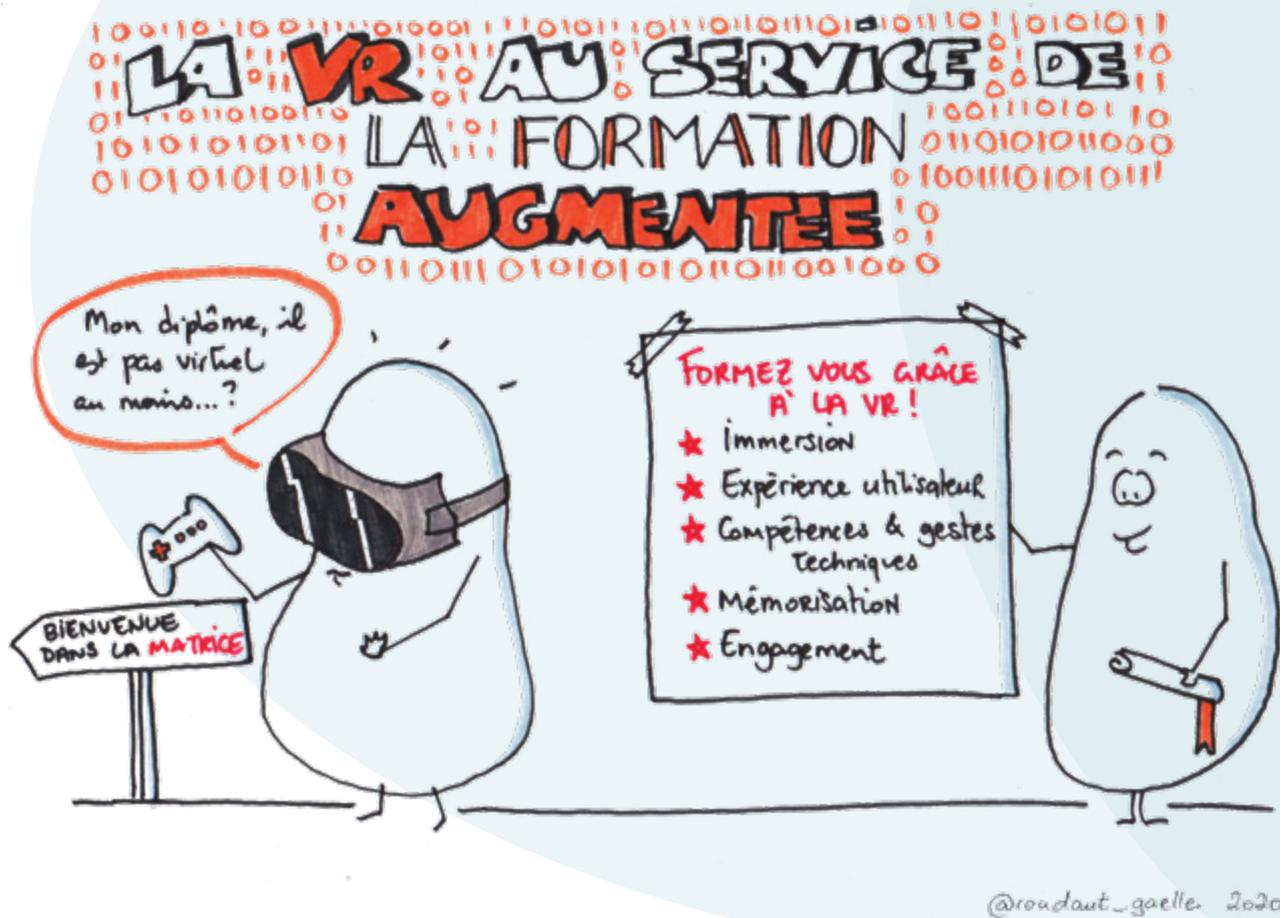
Cependant, ces casques ne permettent pas d'avoir un retour écran et vous devrez vous tourner vers des casques premium tel que l'Oculus Rift S et le HTC Vive qui fonctionnent avec un ordinateur VR-ready. Ces casques sont souvent utilisés en atelier pour faire une démonstration à l'ensemble des personnes présentes ou pour les formations individuelles monitorées.

Il est également possible de diffuser vos formations à grande échelle avec le développement d'une application mobile - pour l'interactivité - ou en hébergeant la vidéo 360 sur Youtube VR. Grâce à un adaptateur pour smartphone de type cardboard ou Homido Mini, l'apprenant peut profiter de l'expérience en immersion de n'importe où. Moins immersif que la diffusion sur casque, cela reste un moyen de rafraîchir la mémoire des employés sur le modèle de l'e-learning.

JOURNÉE DE FORMATION ET ATELIER PRATIQUE

L'organisation d'une journée de formation est un moyen simple et économique de tester l'immersive learning sans devoir investir dans du matériel. Chez Reality Academy, nous avons développé plusieurs modules de formation utilisés comme atelier pratique par divers organismes de formation. C'est notamment le cas dans le cadre de formations obligatoires et récurrentes telles que la prévention et la sécurité. La VR répond à deux besoins essentiels : renouveler l'engagement et l'intérêt des salariés pour ces formations récurrentes et permettre la mise en pratique des connaissances concernant une situation dangereuse et rare.

Prenons l'exemple des formations incendie : l'impossibilité de s'entraîner en conditions réelles augmente



le risque de dégâts humains et matériel si un incendie se produit. La VR permet de créer un atelier pratique de quelques minutes fidèle à la réalité et de faire face à un départ de feu. L'apprenant devra mobiliser ses connaissances théoriques pour savoir quelles actions faire, en situation de stress. En plus d'augmenter leur capacité de mémorisation, cela permet d'avoir confiance en soi et d'acquérir un certain sang-froid face aux situations stressantes.

ÉTUDE DE CAS EN FORMATION PRÉSENTIELLE

Les formations présentiels se déroulent dans une salle de classe ou de conférence, loin de la réalité du terrain. Les études de cas permettent d'apporter du concret à une formation et d'engager son audience. Au lieu d'imaginer la scène, la VR permet à tous de vivre l'étude de cas à la première ou à la troisième personne. Tout le monde n'a pas la même capacité de concentration et de visualisation et la VR permet de mettre tout le monde sur pied d'égalité et de nourrir des discussions pour poussées. Nous avons travaillé en partenariat avec RMS et celio pour développer plusieurs modules de formation à la vente et à la relation client. A chaque point clé, les apprenants vivent l'étude de cas correspondante avec pour objectif d'analyser la situation. Cela permet de gagner du temps lors de l'apprentissage, en condensant différents exemples dans un seul module alors qu'il aurait fallu plusieurs semaines pour tout vivre sur le terrain.

ATELIER DE GROUPE ET TRAVAIL EN ÉQUIPE

Loin de l'image solitaire de la réalité virtuelle, certaines formations sont conçues pour être faites à plusieurs, chaque participant ayant un rôle différent à jouer. Dans l'exemple d'une formation évacuation

incendie, les apprenants incarnent différents rôles et collaborent pour mener à bien l'évacuation du bâtiment en flammes. Ce format permet de développer ses capacités de communication et de travail en équipe et peut s'appliquer à de nombreux cas d'usages métier.

SALLE DE FORMATION DÉDIÉE

Pour les plus ambitieux, il est possible de créer une installation pérenne au sein de vos locaux avec une salle de formation immersive dédiée. Les ateliers de groupe pourront avoir lieu dans cet environnement et il sera également possible aux salariés de venir s'entraîner en autonomie. C'est par exemple le cas du géant Américain Walmart qui a déployé plus de 17 000 casques VR pour former ses employés. Ceux-ci peuvent s'entraîner autant de fois qu'ils le souhaitent jusqu'à se sentir à l'aise sur la situation choisie. La répétition étant la clé d'un apprentissage réussi, c'est un moyen de décupler l'impact d'une formation sans augmenter les coûts liés à la formation.

FAITES VOUS ACCOMPAGNER

Il existe de nombreuses entreprises spécialisées dans la création et le déploiement de formations en Réalité Virtuelle qui sauront vous accompagner dans votre projet.

LAËTITIA DOUKHAN

- Laëtitia est chef de projet AR/VR au sein de Reality-Academy, structure qui propose un catalogue de formations à disposition des entreprises et des organismes de formation et réalise également des formations sur mesure. <https://reality-academy.fr/>



4

MOOC

**Communautés
d'apprentissage**

A close-up portrait of Marco Bertoloni, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit jacket, a light blue checkered shirt, and a dark blue tie. He is looking directly at the camera with a slight smile.

Construire un écosystème apprenant

L'expérience du Mooc DYS

MARCO BERTOLONI



Les organisateurs du MOOC Dys – une formation ouverte sur les troubles spécifiques du langage et de l'apprentissage en 6 langues, co-financé par le programme européen Erasmus+ – souhaitent avant tout susciter la création d'une intelligence collective sur ces troubles. Le meilleur moyen d'y parvenir était de créer un " écosystème apprenant ". Ce qui compose cet écosystème, ce sont des relations d'interdépendance entre acteurs, médiées par la technologie éducative.

Un écosystème, c'est un espace où vivent différentes espèces – animales et végétales – interdépendantes. On sait depuis peu que les bisons ont un impact direct sur les prairies qu'ils broutent : ils rasant l'herbe verte la plus nutritive – la " vague verte " - ce que font également les autres ongulés. Mais, alors que ces derniers doivent migrer pour retrouver cette herbe verte ailleurs, les bisons restent sur le même territoire jusqu'à l'automne, créant ainsi une sorte de printemps artificiel. Les analyses montrent que les bisons rasant la vague verte, mais pas le reste de l'herbe tandis que leurs déjections engraisent et renouvellent la partie la plus nutritive de la plante. L'herbe nourrit le bison mais le bison nourrit l'herbe dans un cycle constamment renouvelé.

Un écosystème apprenant, c'est une communauté d'humains qui ont des relations interdépendantes et qui se nourrissent les uns les autres.

SE NOURRIR MUTUELLEMENT PAR LA MÉDIATION DES OUTILS NUMÉRIQUES

Apprenants et formateurs peuvent se nourrir mutuellement par la médiation des outils numériques. Ce qui constitue l'écosystème, ce n'est donc pas l'outil numérique : ce sont les relations dynamiques entre les membres du système. Des relations interdépendantes qui s'articulent autour d'objectifs

communs – que veut-on apprendre ?

Mais l'outil numérique bien conçu doit permettre ces relations, les amplifier, les conserver dans sa mémoire pour qu'ils constituent une base de connaissances réutilisables.

Quand nous avons conçu le MOOC Dys, nous voulions non pas un des ces MOOC paresseux qui alternent vidéos et quiz selon une trame impersonnelle. Nous voulions diffuser une information vérifiée et validée scientifiquement qui serve de médiation entre les participants.

Ces derniers n'étaient pas des pages blanches sur lesquelles nous allions inscrire de nouvelles connaissances anonymes. Mais bien des parents, des enseignants et des professionnels qui disposaient déjà une connaissance empirique de ces troubles, d'une expérience quotidienne significative.

Nous voulions capitaliser sur ces connaissances et ces expériences. Nous voulions que cette rencontre entre deux publics soit l'occasion de générer une intelligence collective de ces troubles. Que les participants échangent, créent et partagent leurs propres angoisses mais aussi leurs propres solutions.

UN RÉSEAU D'AMBASSEDEURS POUR BOOSTER LA COMMUNAUTÉ.

Nous voulions aussi assurer une large diffusion de notre MOOC ainsi que construire un réseau de relais au sein du MOOC. Un groupe de personnes qui puissent diffuser l'information à l'extérieur, mais aussi accueillir les participants, leur donner un coup de pouce, animer leurs propres actions au sein du MOOC...

D'où l'idée du Réseau des Ambassadeurs. Ce réseau serait interne : il serait constitué de parti-

cipants du MOOC, volontaires et qui bénéficieraient d'un accès anticipé à la fois à la plateforme et au contenu du MOOC.

Nous avons donc lancé un appel sur le blog du MOOC et un webinaire en live, rediffusé en accès libre sur YouTube. Et une soixantaine de personnes se sont inscrites suite à cet appel. Pour les identifier et les récompenser de leur engagement, elles ont reçu un badge spécifique (la plateforme The Course Networking que nous avons utilisée pour le MOOC DYs est gamifiée et propose une batterie d'outils d'apprentissage social).

Les Ambassadeurs nous ont rapidement demandé une affiche et un dépliant que nous leur avons fournis. En quelques mois, nous sommes passés de 1.500 inscriptions à plus de 17.000...

L'un des Ambassadeurs, Jean-Luc Rio, nous a même créé une vidéo de promotion qui est devenue la vidéo officielle du MOOC.

Aujourd'hui, plus d'un an après la fin du MOOC, les contenus sont toujours accessibles et nos Ambassadeurs continuent à publier et à échanger.

LA MAGIE DES GRANDS NOMBRES

Une des grandes peurs qui hantent les enseignants ou les formateurs face à ces MOOC et à leur nombre impressionnant de participants, est la perte de contrôle.

Et en effet, on ne contrôle pas tout dans un MOOC. Et tant mieux.

A partir d'un certain seuil, une magie des grands nombres apparaît : lorsqu'un participant est en difficulté ou s'il pose une question, les formateurs n'ont pas le temps de répondre. Un ou plusieurs participants l'ont fait avant même que le formateur ait repéré la question...

Parfois la réponse est excellente. Parfois elle l'est moins. Dans ce cas, le formateur peut apporter un complément d'information ou un correctif. Cela peut engendrer une discussion profitable pour tous.

L'ACCEPTATION DES DIFFÉRENCES

Il faut pouvoir accepter les différences : une communauté, ce n'est pas forcément un espace où toutes les personnes pensent et agissent de la même façon. Un écosystème apprenant efficace doit permettre à chacun d'agir différemment, à divers endroits, selon ses envies, les circonstances, etc.

Par exemple, certains participants du MOOC Dys étaient parents d'enfants autistes. Or, l'autisme occupait quelques paragraphes du contenu, principalement pour noter que ce trouble pouvait être associé à la dyslexie ou la dyspraxie, par exemple.

Grâce à un système de hashtags, les participants peuvent créer leur propre communauté d'intérêt au sein du réseau global de CN. Ils peuvent donc publier sur l'autisme, effectuer des sondages, partager des informations au sein de leur propre communauté. Mais cela ne les empêche pas de

participer aux activités communes du MOOC.

Chacun peut donc, au sein de l'écosystème apprenant global, générer son propre réseau de relations centrées sur des objectifs, des intérêts ou des besoins communs.

LES ÉVÉNEMENTS UNE AUTRE MANIÈRE D'EXERCER LA PRÉSENCE PÉDAGOGIQUE

Deux auteurs britanniques, Garrison et Arbaugh, ont défini la présence pédagogique comme " le fait pour les apprenants de pouvoir exercer une influence sur leur parcours pédagogique, sur sa structuration et sa planification ".

Dans notre plateforme The CN, les participants, comme les formateurs, peuvent créer des événements, en ligne ou hors-ligne. Il peut s'agir d'une classe virtuelle, d'une conférence en présentiel, d'une réunion, etc.

Nous avons créé, en tout et pour tout, 5 événements : les classes virtuelles hebdomadaires. Les participants en ont créé 151... Il s'agit de conférences, de " café ergo " organisé chaque jeudi par les ergothérapeutes, de vidéo-conférences organisées par une enseignante roumaine, etc.

UN ÉCO-SYSTÈME APPRENANT, ÇA NE SE DÉCRÈTE PAS

Un écosystème apprenant, ça se construit, jour après jour. Avant l'action, il faut construire la communauté, en se basant sur un intérêt commun. Une communauté, a fortiori un écosystème apprenant, ne peut fonctionner que s'il y a des interactions sociales. Mais des interactions guidées par des règles, explicites ou implicites.

Nos règles étaient plutôt simples : ne pas heurter ou insulter les autres participants. Pour les professionnels, ne pas profiter du MOOC pour faire de publicité intempestive. Sur les 6.200 participants du MOOC en français, nous avons dû en exclure deux pour ces motifs, ce qui ne paraît pas excessif. Voilà de quoi rassurer les obsédés du contrôle.

Pour le reste, nous encourageons les initiatives et les discussions. Ce qui s'est réalisé puisque par exemple, les participants du MOOC francophone ont échangé plus de 15.900 billets pendant le MOOC. Les recordmen absolus de la longueur des échanges étaient les participants grecs dont les billets étaient en moyenne 5 fois plus longs que les billets français...

Le dernier facteur de réussite d'un écosystème apprenant, c'est la technologie. Il faut que celle-ci puisse traduire en actes, en interactions sociales et cognitives, l'intention pédagogique initiale. Je place volontairement ce facteur en dernier, car souvent, les formateurs (et moi le premier) se laissent tenter par le " fétichisme technologique " : la fascination pour l'outil. J'espère que nous avons évité cet écueil...

MARCO BERTOLONI

- Marco Bertoloni est consultant spécialisé en formation. www.marco-bertolini.com

A portrait of Claire David, a woman with short, wavy blonde hair, wearing a dark blue jacket with a fur collar. She is sitting at a table with her arms crossed, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall.

**UNE FORMATION ARTISTIQUE
DIGITALE COMME OUTIL DE
DÉVELOPPEMENT PERSONNEL
EN ENTREPRISE**

CLAIRE DAVID

La pratique du théâtre est un formidable outil de développement des compétences managériales et de la confiance en soi. L'Académie Charles-Dullin facilite l'intégration de ces pratiques en entreprises grâce au e-learning. Pionnière de la création de Mooc dans l'environnement théâtral, l'Académie vous fait découvrir ses formations qui permettent la transmission des compétences, savoir-faire et savoir-être du metteur en scène de théâtre au manager d'entreprise.

QUE PEUT-ON ATTENDRE DE MOOC ARTISTIQUES QUI DÉVELOPPENT ET DÉVOILENT LES COMPÉTENCES DU METTEUR EN SCÈNE DE THÉÂTRE ?

Pratiquer ces Mooc permet aux cadres de s'approprier les compétences relationnelles et sociales du metteur en scène.

La posture du metteur en scène est celle du leader. Il est celui qui définit le contexte des situations propice au jeu, il décide, il choisit, il pilote et fédère une équipe.

N'est-ce pas totalement ce que l'on attend de tous les cadres et managers de projet qui doivent être efficaces dans la conduite de leurs activités et efficients dans la réalisation de leurs objectifs ?

Choisir son décor, choisir ses accessoires, définir la place et les missions des collaborateurs, gérer les déplacements, les intervenants, le déroulé des réunions sont des impératifs que l'on retrouve dans l'environnement de l'entreprise.

Les Moocs permettent de déplacer ces tâches découvertes dans l'artistique dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

COMMENT SE DÉROULE UN MOOC ? CONTENUS VIDÉOS ET EXERCICES PRATIQUES.

Nos 6 Mooc définissent six grands thèmes à traverser pour maîtriser les compétences du metteur en scène : diriger des acteurs, construire un espace, choisir son rapport au public, choisir ou pas des textes, appartenir à un mouvement esthétique et savoir gérer un projet de spectacle.

Chaque semaine vous avez accès à 5 vidéos de 10 minutes chacune : 4 vidéos de contenus pour acquérir des savoirs sur la thématique du sujet choisi et 1 vidéo interview d'un metteur en scène professionnel qui partage son expérience, sa démarche et son parcours. Au total chaque Mooc est composé de 24 vidéos de cours et de 6 interviews de metteurs en scène livrant 6 approches différentes de leur métier sur un sujet précis.

Suite aux vidéos, un exercice est proposé et est construit sur le principe de "l'école du regard" qui consiste à affirmer son identité, construire son esprit critique, développer sa créativité au travers de ce que l'on a intégré de la pratique de metteurs en scène reconnus à l'international.

Les Mooc de l'Académie Charles-Dullin sont bâtis sur la conviction que développer sa curiosité, découvrir le travail de l'autre, élargir ses savoirs et

ses connaissances, à travers le théâtre, permet de renforcer ses compétences relationnelles et comportementales ses savoir-être, son assertivité et sa confiance en soi par une meilleure intelligence des situations humaines.

UN EXEMPLE D'EXERCICE PRATIQUE : APPRENDRE EN FAISANT.

Le deuxième exercice de notre Mooc La Direction d'acteurs demande de commencer à travailler une courte scène du Tartuffe, et de prendre du recul sur la façon dont on s'y prend.

Nous vous guidons alors sur les bonnes questions à se poser : Avez-vous travaillé avec votre équipe autour d'une table, pour bien définir vos objectifs et vous assurer d'une certaine cohésion d'ensemble, avant de vous lancer dans le jeu sur scène ? Avez-vous demandé aux acteurs de connaître parfaitement leur texte, ou avez-vous préféré laisser une place à la spontanéité ? Avez-vous bien défini l'espace de scène dans lequel vous alliez travailler, et la place que chacun occupe dans cet espace ?

Nous vous donnons en amont les objectifs de l'exercice et les compétences travaillées. Dans le cas de l'exercice donné en exemple vous devrez comprendre ce que vous privilégiez dans votre pratique de la direction d'acteur pour parvenir à un résultat (la relation entre les acteurs, le travail dramaturgique, l'approche corporelle...) et pourquoi.

Vous devrez évaluer si les moyens et méthodes que vous avez mis en place sont en adéquation avec le résultat que vous avez obtenu. Vous devrez être capable d'avoir du recul et une argumentation critique sur votre travail.

Savoir mettre en scène tel extrait du Tartuffe de Molière c'est oser sortir de soi, proposer sa perspective, son regard et emmener un groupe dans sa vision. Par le jeu on affirme le jeu.

AUTOUR DU MOOC, UN VÉRITABLE DISPOSITIF DE FORMATION.

Le dispositif qui entoure les contenus vidéos et les exercices pratiques de nos formations assure une montée en compétences.

Suivre les modules de formation en ligne que nous produisons, c'est intégrer une véritable communauté internationale grâce au forum de la plateforme de l'Académie qui relie des apprenants du monde entier. Nous avons des inscrits dans 90 pays francophones. Les apprenants peuvent tout au





long de leur session de formation, échanger avec les autres membres de la communauté, faire part de leurs questionnements et enrichir ainsi leurs parcours d'autres regards.

Un responsable de formation est présent tout au long de la session pour répondre aux questions des apprenants lors du travail en autonomie de visionnage des vidéos de cours et des interviews. Ce suivi se fait en ligne, sur le forum également, et par mails.

Toute la partie pratique de réalisation des exercices peut être réalisée en présentiel, encadrée par les experts intervenants de l'Académie et lors de conférences interactives en ligne.

Le certificat d'assiduité, délivré à l'issue du parcours de formation, donne accès à des immersions dans les Théâtres partenaires de l'Académie. Les certifiés peuvent assister, en exclusivité, aux répétitions d'un metteur en scène reconnu. L'apprenant renforce encore ses compétences par l'observation, en direct cette fois, de la pratique de ces professionnels de la direction d'équipe et de projet que sont les metteurs en scène.

Le dispositif de formation de l'Académie Charles-Dullin comme pas innovant et ouvert parmi les formations de développement personnel en entreprise.

Les Mooc sur la mise en scène sont un pas innovant et ouvert parmi les formations de développement

personnel des cadres et manager d'entreprise. En dévoilant les meilleures pratiques de la mise en scène sans définir une vérité, les Mooc permettent à chacun de pratiquer sa vérité, d'assumer son rôle, de comprendre sa place au sein d'un groupe et selon les situations professionnelles.

Pour paraphraser Zola " Il n'y a pas un théâtre mais des théâtres. Je cherche le mien ".

CLAIRE DAVID

- Directrice de l'Académie Charles Dullin, Claire est à la direction des éditions Actes Sud-Papiers depuis trente ans. En tant qu'éditrice, elle côtoie et accompagne le théâtre d'aujourd'hui en développant de nouvelles réflexions autour de la création théâtrale, du travail de l'acteur et du metteur en scène. Depuis 2009, elle s'est associée à Isabelle Censier, diplômée de l'ED-HEC et fondatrice du cabinet de coaching en entreprise Iciprod, pour relancer l'Académie Charles-Dullin. L'Académie produit des formations en ligne sous la forme de Mooc ouvrant la pratique de la mise en scène au-delà du seul champ artistique. Claire David a ainsi associé son expertise du champ théâtral et son savoir-faire d'éditrice de contenus d'excellence à l'expérience entrepreneuriale et la connaissance de la formation en entreprise d'Isabelle Censier

**AFEST, CPF, PLAN
COMPETENCES...**

**Mooc : Loi Avenir
de la formation au
développement des
compétences**



Mooc MagRH 9

MagRH, A Savoir Egal, l'agence de digital learning dédiée à 100% au social et aux RH et Cornerstone OnDemand, éditeur de référence de logiciels cloud de gestion des talents, ont élaboré ensemble un MOOC dédié à la réforme de la formation professionnelle. Intitulé "Loi Avenir Professionnel : de la formation au développement des compétences". Les inscriptions au MOOC sont d'ores et déjà ouvertes et les cours seront disponibles à partir du 5 février 2020.

Une présentation du MOOC sera dévoilée lors du salon Learning Technologies France du 5 au 6 février sur le stand de Cornerstone (E30) et sur celui du MagRH (C102)

Le MOOC "Loi Avenir Professionnel : de la formation au développement des compétences" s'adresse aux professionnels RH, aux partenaires sociaux, aux étudiants en ressources humaines, et à tout autre acteur intéressé par la formation professionnelle en entreprise. Cette formation en ligne a pour objectif d'aider l'ensemble de l'écosystème RH à s'approprier les principaux points de la loi sur la formation professionnelle et à comprendre leur impact sur les politiques RH des entreprises.

Le MOOC s'articule en trois phases de 1 h 30 chacune environ, avec une quinzaine d'activités par séance.

1. " Tirer parti des nouveaux dispositifs "
2. " Comprendre le rôle des acteurs "
3. " Devenir une organisation apprenante "

Les séances sont dispensées par André Perret, François Geuze et Michel Barabel du Mag RH. Elles font intervenir vingt experts dont Alexandra Lange, Directrice du Développement RH chez AG2R La Mondiale, Yannig Raffenel, Expert Blended Learning chez Blended Learning SAS, Philippe Debryne, Secrétaire confédéral chez CFDT et Président de la commission Evaluation chez France Compétences, Geoffroy de Lestrang, Product Marketing et Communication Director EMEA à Cornerstone OnDemand.

Chaque séance est composée de plusieurs vidéos, de podcasts, de schémas interactifs, de textes, de ressources téléchargeables et d'exercices auto-évaluatifs qui permettront aux participants de tester leurs connaissances tout au long de la formation et de les renforcer. Des espaces collaboratifs permettront d'échanger leur réflexion et leurs expériences.

" Les entreprises sont soumises à des changements tant sur le plan de la réglementation que de l'innovation. Chez Cornerstone, nous prenons ces mutations très au sérieux afin d'anticiper leur impact dans les entreprises. La réforme de la formation professionnelle bouscule le paysage économique et nous souhaitons offrir aux apprenants qui suivront le MOOC un parcours pédagogique dispensé par des professionnels et des universitaires de renom, avec des contenus en lignes de qualité qu'ils pourront suivre à leur rythme ", souligne Vincent Belliveau, Directeur Général EMEA de Cornerstone OnDemand.

" Nous sommes ravis d'ouvrir une formation en ligne qui permettra aux professionnels, ainsi qu'à tout acteur de l'écosystème RH, de saisir les principaux dispositifs de la réforme sur la formation professionnelle et d'en appréhender les enjeux. En tant que spécialiste de la gestion des talents et de la formation, nous souhaitons leur donner toutes les clés pour décrypter les transformations induites par cette réforme. " poursuit-il.

" Cette dernière réforme bouscule singulièrement les habitudes des professionnels RH. Nous avons conçu ce parcours d'apprentissage dans l'objectif d'aider les apprenants à se repérer dans ce nouveau cadre, à remettre en question leurs pratiques, à mieux comprendre décliné dans leur organisation la notion d'entreprise apprenante. Pour leur fournir ces nouveaux repères tout en restant au plus près de leurs préoccupations, nous sommes allés à la rencontre de praticiens et d'experts reconnus, expliquent Elodie Sarfati et Anne-Cécile Geoffroy, fondatrices de l'agence de digital learning dédiée aux RH A savoir égal. Nous avons également le souci de faire de ce Mooc un parcours dynamique en produisant des séquences courtes, interactives et participatives qui permettent aux apprenants d'échanger et de partager leurs réflexions sur les évolutions engagées par cette réforme. "

Quant à nous au MagRH, nous avons pris beaucoup de plaisir à essayer de vous faire plaisir. Le savoir est l'une des rares choses qui s'accroît quand on le partage et cela valait bien un Mooc non ?

Les inscriptions au MOOC "Loi Avenir Professionnel : de la formation au développement des compétences" sont ouvertes à l'adresse www.magrh.fr. Les activités sont d'ores et déjà disponibles.

MAINTENANT C'EST À VOUS ... (CLIQUEZ ICI)

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

DECOUVREZ LE PREMIER MOOC DU MagRH

LOI AVENIR, DE LA FORMATION AU
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

MAGR^H

cornerstone

à savoir
égal

L'agence de
digital learning
100% dédiée
aux RH

à savoir 
égal



Réinventons vos formations !

Parcours en ligne, blended learning, vidéos explicatives... nous accompagnons la digitalisation de vos projets pédagogiques.

www.asavoiregal.fr / hello@asavoiregal.fr

La start-up Edflex (anciennement My Mooc) invite à décider de l'avenir des MOOC lors de la 4ème édition des Mooc of the Year le 27 février 2020 en partenariat avec le Mag RH, le Learning Technologies, et EdTech France.

Avez-vous déjà entendu parlé des Mooc of the Year ? Cette cérémonie récompense chaque année les innovations dans le secteur des MOOC (Massive Open Online courses), ces cours gratuits et certifiants et plus généralement de la formation digitale. Pour sa 4ème édition, les Mooc of the Year rassembleront à l'espace événementiel Orange Opéra les top speakers, startups, directions formation de grands groupes qui innovent lors de cette cérémonie annuelle attendue par de nombreux créateurs de contenus de formation.

Cette année, l'événement s'interroge sur l'avenir des MOOC et réunit l'écosystème pour signer un manifeste en faveur de l'innovation dans ce secteur.

Organisé par Edflex, la start-up qui réinvente la façon de développer ses compétences en entreprise, cet événement a pour objectif de faire émerger les tendances de formation de demain et symbolise le dynamisme, la diversité et la créativité de l'écosystème français de la formation digitale.

Cette année, les Mooc of the Year sont motivés par un but : décider ensemble de l'avenir des MOOC. Démocratisation ou mort du dispositif ? Quels axes d'améliorations ? Quels freins et opportunités ? Les points de vue de deux acteurs de la formation seront confron-

tés lors d'une controverse animée par Rémy Challe, directeur général de EdTech France. En parallèle, des success story de concepteurs de MOOC et d'apprenants permettront de découvrir les tendances de l'univers de la formation. Une soirée interactive, de débat et de partage pour co-construire le futur des MOOC !

Un rendez-vous important qui a pour but de d'encourager l'échange et la transmission d'idée dans le secteur.

SciencesPo, HEC, Total, le Cnam, le Grand Palais, la fondation Orange... ils étaient lauréats des éditions précédentes. Avec un jury de professionnels, cette remise de prix récompense des universités aux idées innovantes, des organisations avec des dispositifs de formations prometteurs et des apprenants dévoués.

" Les Mooc of the Year, c'est un écosystème entier qui se retrouve pour célébrer, et c'est important car nous sommes tous acteurs de ce qui est en train de se passer. On est au coeur de l'histoire des MOOC et c'est génial de pouvoir se retrouver pour échanger en toute convivialité sur des sujets majeurs pour la transformation et l'évolution de la formation " - Yannig Raffenel, président du Learning Show et membre du jury

Si la cérémonie est accessible uniquement par invitation, elle sera également diffusée en live sur les réseaux sociaux, afin que chacun puisse participer à ériger la formation de demain !

Plus d'informations en cliquant ci-dessous ...

4^{ème} édition des ★
4 Mooc
of the
Year
27 FEVRIER 2020





POURQUOI LE PRÉSENTIEL NE SUFFIT PLUS EN FORMATION ?

Si le présentiel a longtemps été le format privilégié des formations en entreprise c'est aussi parce qu'il était le seul format possible jusqu'à l'avènement des nouvelles technologies. Alors pourquoi la formation présentielle ne suffit-elle plus aujourd'hui ? Est-ce un simple engouement pour le digital ou une méthode d'apprentissage concrète, pertinente et toujours d'actualité ? Le digital va-t-il remplacer ce format définitivement dans les prochaines années ?

LE FACE À FACE, L'ALLIÉ CERTAIN DE LA FORMATION

C'est une évidence, le face à face fait, quels que soient les générations et les profils, toujours écho chez les apprenants. La communication est en effet plus aisée et diminue les risques de mauvaise compréhension. Les jeux de rôle, les travaux de groupes, la possibilité de poser directement des questions au formateur, et donc d'avoir une réponse immédiatement : autant d'éléments qui correspondront à certains profils d'apprenants, et dont le souvenir / l'émotion générée ne pourra pas être comparée aux formations en ligne dans de nombreux cas de figures. Mais les formations en présentiel restent compliquées à mettre en place et coûteuses. Le prix de la formation présentielle peut vite monter. Car oui, il s'agit de payer un formateur, une salle et du matériel pour la formation. Sans compter les déplacements des salariés normalement en télétravail. De plus, le temps à allouer aux formations présentielles peut être une contrainte

pour l'entreprise comme pour les salariés car on le sait : pour chaque collaborateur le temps est précieux. Les retours d'analyse sont aussi plus minces. Il est toujours difficile pour un formateur de former et d'évaluer ses apprenants en même temps. Et même lors d'un test final, les résultats se réduiront à un échantillon limité d'informations. Face à ces contraintes du présentiel, le digital semble être la solution.

L'ATTRAIT DES NOUVELLES FORMATIONS DIGITALES, UNE VRAIE ALTERNATIVE ?

Vue comme la solution évidente à de nombreux problèmes notamment sur l'engagement des apprenants, le digital s'est imposé rapidement au cours des dernières années comme une solution alternative parfaite pour plusieurs raisons.

- Les formations digitales ou les contenus digitaux sont en effet souvent plus interactifs, ou en tout cas s'adapteront plus facilement à l'apprenant en fonction de ses besoins ou de ses attentes en fonction de son temps disponible.
- Les contenus sont facilement modifiables. Les apprenants ont ainsi accès à des formations régulièrement mises à jour !
- Les données collectées par les Learning Management System, LMS, sont conséquentes. Il est donc plus facile pour les managers de comprendre la manière dont sont utilisées les formations, la fréquence d'utilisation ou tout simplement pour avoir des résultats détaillés par apprenant. Les feedbacks n'en seront que plus



pertinents, et les formats adaptés.

Le coût enfin ! La production d'une formation digitale permet d'être vite rentabilisée quand l'on voit le nombre de salariés qu'elle peut toucher et le peu de matériel nécessaire (un smartphone ou un micro !).

Il convient bien sûr de nuancer ces points en fonction de la qualité des formats digitaux, de leur interactivité, de leur stade de gamification, de leur facilité d'accès, (...). Ces éléments vont en effet énormément jouer sur l'engagement des apprenants et donc la réussite de la formation. Faire de la formation digitale ne doit donc pas être vue comme une réponse évidente à une problématique, mais comme une solution durable qui doit s'adapter aux contraintes internes et à la culture d'entreprise. Ainsi, si la formation digitale doit se travailler autant sur le contenu que sur la forme pour égaler le présentiel, et si le format correspond à ses besoins : l'apprenant pourra être davantage engagé.

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE FORMATION EN PRÉSENTIEL ET FORMATION DIGITALE : LE VÉRITABLE ENJEU DE 2020

"Si 95% des salariés admettent se former par eux-même à travers des ressources et outils en ligne, nous pouvons affirmer que la formation en présentiel ne se suffit plus à elle seule. Attention, cela ne veut pas dire qu'elle doit totalement disparaître, bien au contraire ! Chez Edflex, nous sommes persuadés qu'il y a un toujours un réel enjeu à trouver le juste équilibre entre le digital et le face à face.

Notre start-up propose de pousser en interne des contenus digitaux existant sur le web et pertinents pour l'entreprise, mais nous affirmons que l'échange autour de ces contenus est primordial dans la construction d'une culture apprenante en entreprise." affirme Clément Meslin, co-fondateur de la start-up Edflex, qui défend l'insertion du self-learning en entreprise.

On parle alors du fameux Blended Learning, dont l'équilibre peut être parfois difficile à trouver.

En voici les 4 principaux avantages :

- Il est possible de répondre à toutes les préférences et à tous les profils d'apprenants
- Il est possible de tester les apprenants avant les formations pour évaluer leur niveau actuel ou leur motivation
- Les apprenants ont le choix d'apprendre plus pour acquérir d'autres compétences, et d'aller plus loin de leur plein gré
- Ils peuvent retrouver un historique en ligne (tout comme les managers)

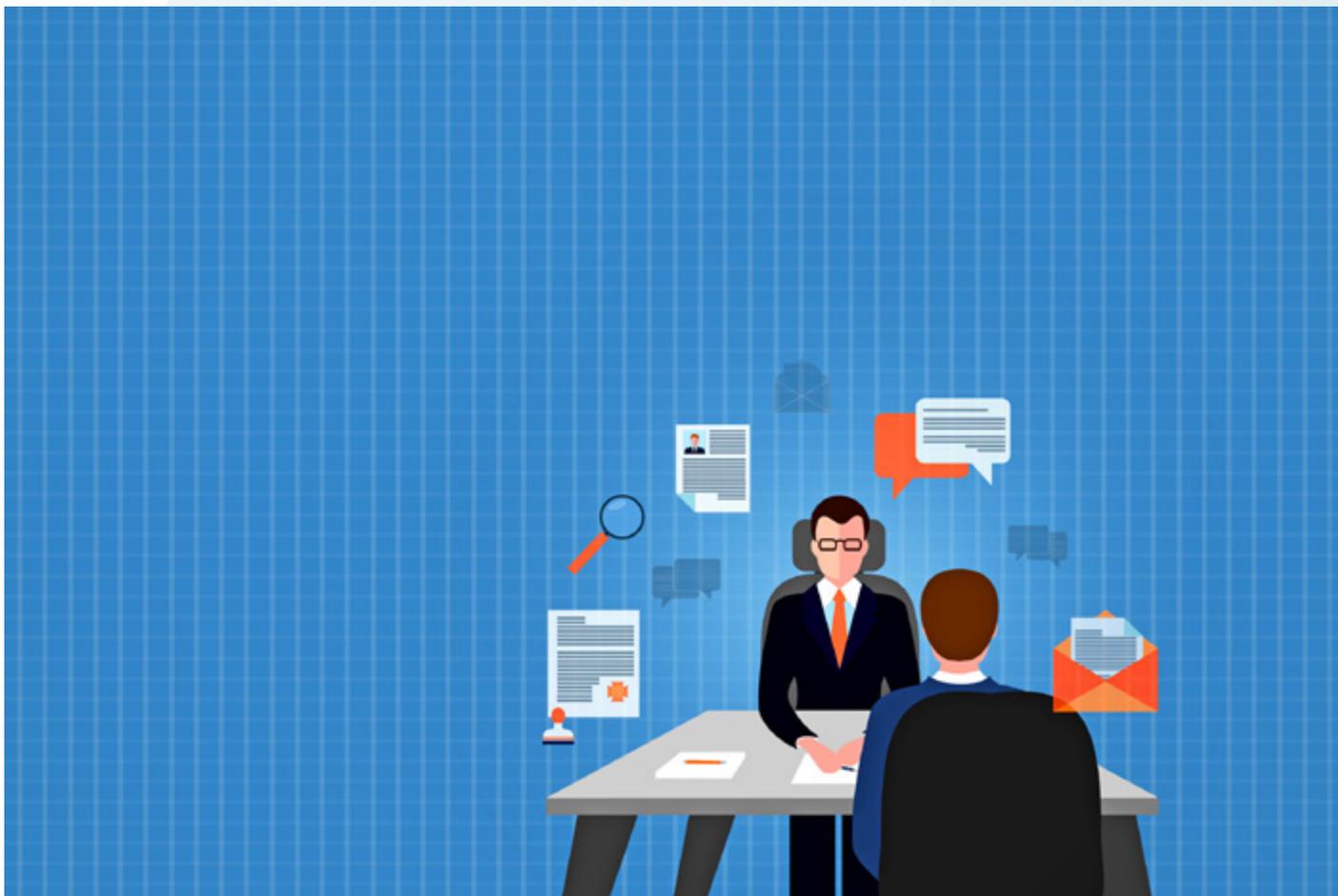
Il est impossible de nier aujourd'hui les avantages des formations digitales qui apportent une réelle valeur ajoutée par leur constance, leurs possibilités presque infinies et leur coût. Pour autant, la formation en présentiel ne disparaîtra pas sous peu. L'interaction humaine reste un élément déterminant dans le suivi et le feedback avec l'apprenant. Reste à trouver la meilleure balance entre les deux.

ET SI C'ÉTAIT ÇA, LE CHALLENGE DE LA FORMATION EN 2020 ?

A portrait of Françoise Bragard, a woman with short, wavy brown hair, wearing a dark blazer and a pearl earring. She is looking slightly to the right of the camera with a gentle smile. The background is a light blue wall with a white, stylized graphic of a tree or plant.

Retours et Perspectives du Mooc SIRH

FRANÇOISE BRAGARD



Le MOOC SIRH est né lors d'une séance collective de réflexion entre les membres du bureau de l'association du Cercle SIRH et Digital RH, où j'ai proposé cette idée.

Cette association indépendante regroupe les responsables SIRH (Systèmes d'information des Ressources Humaines) rattachés soit à la DRH ou soit à la DSI, de 75 grandes sociétés françaises ayant une dimension internationale ou uniquement française (dont 13 du CAC 40) représentant 1.500.000 salariés.

Aujourd'hui, au sein de cette association, nous travaillons sur des sujets d'actualité, lançons des benchmarks plusieurs fois par an afin de connaître les tendances " réelles " du marché français. Des journées d'étude sont également proposées aux membres qui s'organisent autour d'un contenu théorique sur un thème particulier, complété par un ou deux retours d'expérience de professionnels du SIRH.

Fort de ces différentes actions annuelles, l'association a souhaité aller encore plus loin et s'ouvrir à d'autres horizons, à d'autres spécialistes. La fonction de Responsable SIRH est relativement récente au sein des entreprises. Il existe encore peu de formation à ce métier dans les écoles. Les responsables SIRH actuels sont pour la plupart issus soit du monde du conseil et/ ou de l'intégration, soit du monde de la paie où des responsables paie disposent de systèmes puissants et paramétrables... Ce métier est peu connu, mais de plus en plus d'acteurs rencontrent le responsable SIRH et son équipe lors de la mise en place de nouveaux pro-

jets et ne comprennent pas toujours leur rôle.

C'est comme cela que l'idée du MOOC SIRH est apparue. Ainsi, il est principalement destiné à des " non-initiés " ou à des " juniors " prenant leur fonction, mais aussi aux étudiants en recherche de spécialisation future, ou comme évoqué précédemment à des collaborateurs qui étant donné leur fonction rencontrent des experts SIRH lors de la mise en place d'un nouveau système informatique...

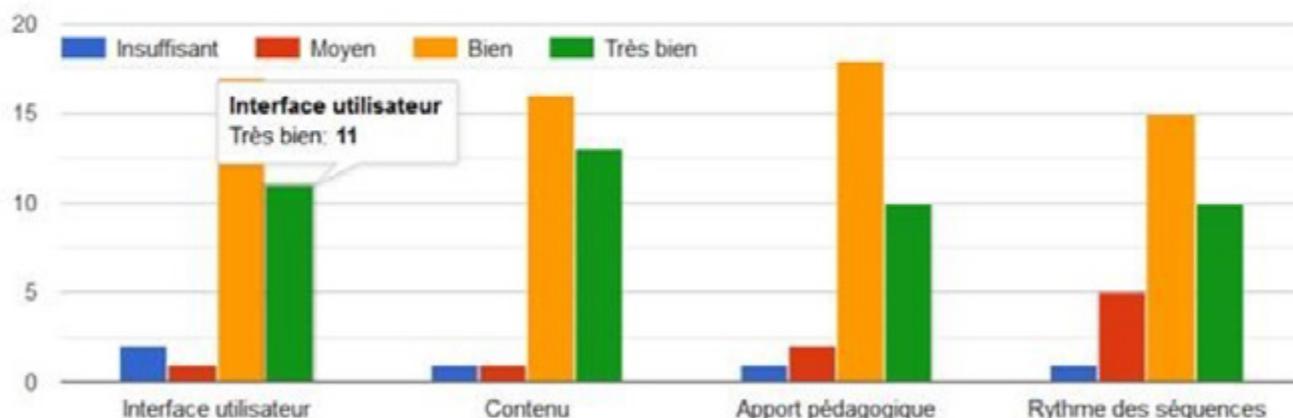
Il a pour objet la promotion et l'explication de cette fonction à connotation très technique encore à ce jour, bien qu'elle évolue de plus en plus selon les derniers benchmarks vers le management des Ressources Humaines et la garantie de processus, simples et pérennes. Lors des derniers états généraux qui ont lieu chaque année en septembre, une nouvelle appellation est apparue : " SMRH - Solutions de management des Ressources Humaines " car elle reflète aujourd'hui cette évolution du SIRH.

La première édition du MOOC SIRH a été lancée en avril 2019 en collaboration avec l'agence MOOC Agency dirigée par Paul FARNET. Elle est toujours ouverte à ce jour et traite des 3 sujets suivants :

- Comment conduire un projet SIRH ?
- Comment gérer et administrer le SIRH ?
- Comment digitaliser les processus RH ?

Le premier module " Comment conduire un projet SIRH ? ", d'une durée d'une heure environ, est consacré aux fondamentaux de la conduite de projet. Il regroupe 4 séquences : analyser les solutions

Quelle est votre appréciation globale sur le Mooc ?



du marché, mener un dialogue compétitif, conduire un projet en mode SaaS et accompagner le changement. Ce module a été réalisé par Isabelle MARC, responsable SIRH d'Air France.

Le deuxième module " Comment gérer et administrer le SIRH ", d'une durée d'une heure également, apprend la façon dont est exploité le SIRH, dans ce qu'on appelle également le mode Run, qui découle de la mise en place de l'informatisation et de la digitalisation des processus RH. Il rassemble 4 séquences : faire communiquer les outils du SIRH, assister les utilisateurs, faire évoluer le système et décrire les activités du responsable SIRH. Ce module est coordonné par Gérard PIETREMENT secrétaire et fondateur du Cercle SIRH et Digital RH.

Enfin le troisième module " Comment digitaliser les processus RH ? ", de la même durée, illustre les fonctionnalités attendues autour de 4 processus très différents : les outils satellites vers une gestion administrative élargie, le on-boarding, la gestion de la performance et le portail RH. Ce module a été entièrement conçu par Annabelle GIRAULT, directrice associée de Danaé – Magnulteam.

La Saison 1 a rencontré un vif succès. A ce jour plus de 1000 participants ont suivi les modules. A savoir que :

- 2/3 des participants a suivi la formation de manière partielle,
- 1/3 a répondu au quizz final,
- La moitié des participants au quizz a réussi le test.

Un sondage d'appropriation globale a été lancé quelques semaines plus tard, il témoigne du retour très positif et de la bonne appréciation du MOOC.

A noter également que le suivi de ce MOOC a mené à l'obtention d'une attestation de formation dès lors

que le taux de réussite au quizz final dépassait les 70% et qu'en 2020, des formations en présentielle seront proposées sur 3 journées. Chaque journée correspondra à un module de la Saison 1.

Il sera possible de choisir une ou plusieurs journées selon ses aspirations d'approfondissement. Ces journées seront animées par :

- Module 1 : Isabelle MARC (Responsable SIRH Air France)
- Module 2 : Georges HODA (Consultant SIRH)
- Module 3 : Annabelle GIRAULT (Directrice associée de Danaé – Magnulteam)

La Saison 2 du MOOC est prévue pour Juin 2020. Cette fois-ci, elle portera sur la dématérialisation, le reporting RH et les nouveautés technologiques telles que le RPA (Robotic Process Automation, l'Intelligence artificielle, les Chatbot...).

La dématérialisation depuis les coffres-forts électroniques pour les bulletins de paie, se généralise. Les entretiens annuels et professionnels, les demandes de formation, la pose de Congés Payés délaissent les formulaires papier. La dématérialisation apporte en outre un vrai gain dans le suivi des campagnes RH, et facilite l'accessibilité des données aux équipes RH, aux managers et aux collaborateurs.

Avec les Suites RH déployées dans le monde entier, il est de plus en plus facile d'établir des dashboards, des reportings comme la consolidation des effectifs et des indicateurs de performance de la fonction RH.

FRANÇOISE BRAGARD

- Françoise Bragard est membre du bureau du Cercle SIRH et projets digitaux, Responsable SIRH et des projets digitaux d'une société du CAC 40



La saison 2 du MOOC

ouvrira
en **juin 2020**

www.le-cercle-sirh.com

Avec 3 nouveaux épisodes :

> **Le reporting RH**

> **La dématérialisation**

> **Les nouveautés technologiques
(RPA, IA, chatbot, etc.)**

Déjà plus de
1 000
participants
pour la
1^{ère} saison



A close-up portrait of Cyril Bebel, a man with short brown hair and blue eyes, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a white shirt. The background is a blurred mix of blue and white.

De nouvelles communautés d'apprentissage

CYRIL BEDEL

Comme les médias pour l'information il y a 15 ans, le transfert de savoirs académiques et professionnels est transformé par de nouvelles pratiques en ligne. En particulier, on voit se constituer des communautés d'apprentissage qui, si elles n'ont rien inventé, aspirent à de nouvelles pratiques, relations et outils pour atteindre leurs objectifs de savoir ou de compétences.

Depuis l'arrivée des MOOCs, le eLearning est devenu Digital learning. Toujours en anglais, ce glissement sémantique porte peu de sens en soi, mais il est témoin de la vitesse d'obsolescence des contenus d'apprentissage depuis les MOOCs, premiers cours massifs en ligne.

Cette évolution de l'offre est venue " de l'extérieur " : au départ d'une expérience de George Siemens à l'Université d'Abathasca (Canada, 2008), connue pour ses expérimentations pédagogiques, elle est devenue un phénomène avec la réussite initiale de Coursera (USA, 2012), même s'il reste encore à cette dernière à trouver le modèle de ses ambitions. Puis quelques initiatives ont suivi, dont FUN-MOOC en France (2015), dont les ambitions et la vocation ont également changé à plusieurs reprises. Ces premiers MOOCs eux-mêmes sont rapidement devenus obsolètes. Le niveau académique élevé et la gratuité souvent inédite ont attiré l'attention, voire le succès de certains d'entre eux. Mais la révolution n'a pas encore eu lieu, elle commence.

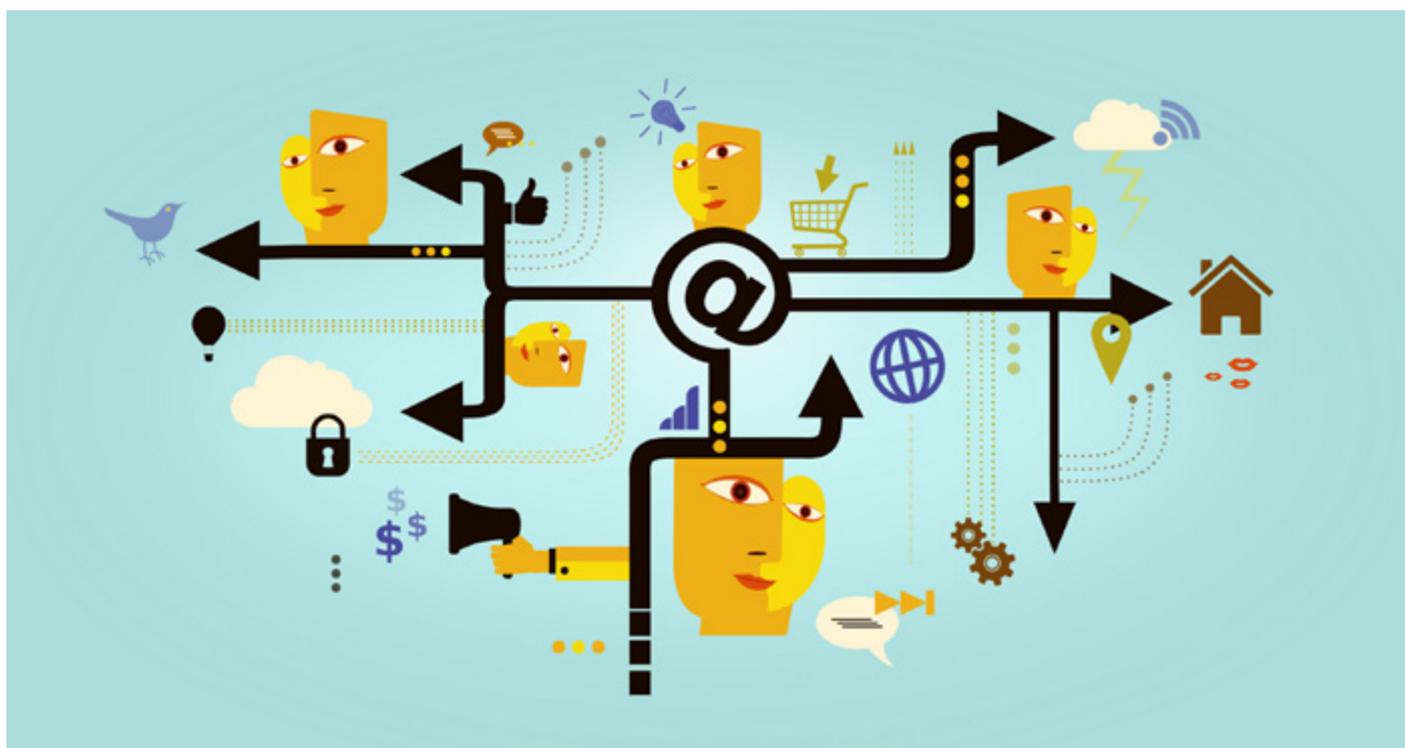
Comme les médias au tournant des années 2000, le transfert de savoirs est en train d'être saisi par ceux à qui il est destiné. On assiste à la création de communautés d'apprentissages comme on voyait se construire les premiers forums sur Internet il y a 25 ans. Contrairement à ce qu'elles pourraient laisser imaginer, ces communautés d'apprentissage ne réunissent pas les fanatiques de l'apprentissage en ligne des premiers MOOCs, éblouis à juste titre

de pouvoir assister à des cours qui leur auraient été sinon interdits à jamais. Aujourd'hui, ce sont des individus qui, sans préavis ni préjugés, cherchent chaque jour à dépasser l'apprentissage informel facilité par les requêtes dans Google (on ne dira jamais assez combien le moteur de recherche a transformé l'apprentissage).

Les premiers sachants d'Internet créaient des blogs, parfois interactifs. Quelques professeurs et formateurs ont fait de même. Et, comme pour les blogs, la facilité d'accès aux outils a ouvert le droit à former à qui se l'octroyait. Les médias les plus agiles se sont saisis de ces pratiques, parfois avec succès comme SkyRock qui réunit des millions d'utilisateurs quand c'était encore un exploit, il y a... À peine 20 ans, l'âge de Facebook qui réunit aujourd'hui 2,5 milliards d'utilisateurs dans le monde, dans pratiquement autant de bulles d'utilisateurs.

Certains médias ont percé en éditant des outils de partage, mais peu ont su créer des communautés d'usage. Ce sont surtout les outils dédiés qui ont permis à certains de se construire une audience inédite avec Facebook évidemment, YouTube devenu une plateforme d'échange autour de vidéos, Instagram tôt racheté par Facebook, LinkedIn plus récemment qui, après avoir acheté Linda.com devenu LinkedIn Learning a été racheté en 2017 par Microsoft. Le dirigeant d'une Grande Ecole constatait récemment que plus de 20% des étudiants de son institution étaient recrutés par LinkedIn : 1 étudiant sur 5 " accroché " par le 1er réseau professionnel mondial à son entrée dans la vie active !

En France, à juste titre, c'est surtout OpenClassRooms qui défraie la chronique. L'éditeur de cours en ligne dont le cœur du modèle économique était encore en 2015 la publication de ses cours en format papier a choisi, après 3 levées de fonds, de développer son modèle entièrement en ligne : par le haut en s'associant à des institutions académiques





dont la plateforme a avantageusement exploité la valeur de marque, par le bas en offrant toujours plus de cours gratuits à une communauté de plus en plus grande. Seul changement : OpenClassRooms a introduit un modèle freemium où, soit par appât académique, soit par opportunité économique avec un tiers-payeur, soit par nécessité d'usage ou d'accès, elle a recruté des apprenants en nombre. Au-delà de considérations sur les cours qu'on y trouve ou la stratégie de l'entreprise, il est remarquable de relever qu'en 3 ans environ, OpenClassRooms ait fait la preuve que l'on pouvait créer une communauté d'apprenants prêts à payer pour apprendre en ligne, avec ou sans accompagnement tutoriel, jusqu'à un certificat ou un diplôme, reconnaissances que l'on commence à voir circuler sur les CVs de jeunes candidats à l'emploi en entreprise. C'est le miroir commercial de Wikipedia, la plus extraordinaire machine à construire collectivement du savoir, mais sans volonté d'associer un parcours d'apprentissage, ce n'est pas sa vocation.

Aujourd'hui, nous constatons que les cours tutorés en ligne que nous distribuons, ou aidons nos 300 clients à assembler, sont d'une efficacité d'apprentissage inégale.

Ce que ces quelques exemples illustrent, c'est l'extraordinaire vague de fond qui est en train de retourner le modèle de l'apprentissage, jusque dans les institutions académiques les plus prestigieuses. Aux dires des dirigeants de certaines d'entre elles, l'appel des étudiants en début de cours a été rétabli, faute de quoi certains cours étaient quasiment vides. Non que les étudiants soient en vadrouille, mais ils s'agrègent en groupe de projet, en groupe de TD, pour créer une entreprise, etc. afin de construire ensemble, en équipe et par association comme ils le font depuis qu'ils sont en âge de tripoter un téléphone et les réseaux auxquels il donne accès.

De leur côté, les entreprises qui font face à des

contraintes de normes, accréditations, etc. de plus en plus nombreuses, ont saisi l'opportunité de construire des parcours en ligne de mise à niveaux, obligatoires pour leurs collaborateurs, jusqu'aux certifications qui établissent le chaînage de la délégation de responsabilités, à coût réduit. Les organisations voient maintenant leurs salles de réunion ou cafétéria transformées en salles d'études, où leurs collaborateurs réunis apprennent et passent des certifications en ligne, avec des protocoles de sécurité plus ou moins avancés, ou surveillés selon les enjeux économiques sous-jacents des certificats.

La révolution commence au premier sens du terme, les pratiques d'apprentissage évoluent rapidement avec des pratiques d'empowerment (littéralement de "prise de pouvoir") des usagers. De même, les outils de production les plus utilisés au monde (la suite Office de Microsoft et ses équivalents) sont considérablement modifiés par leur élargissement à des outils de partage comme Teams ou similaires ; et l'intégration de ces outils aux plateformes d'apprentissage transforme la perspective de chacun sur le savoir et le chemin pour l'acquérir.

Pour tous les opérateurs de la chaîne de valeur de l'éducation, de la formation professionnelle, voire des entreprises, c'est un changement profond des rapports entre les parties prenantes qui est engagé. "La fonction crée l'organe", dit-on. C'est commencé. Le prochain enjeu des nouveaux médiateurs de savoirs, est de construire les modèles et outils d'apprentissage en groupe, qui permettront aux organisations de soutenir les ambitions d'apprentissage de leurs membres.

CYRIL BEDEL

- Edunao, CEO de Edunao Editeur et distributeur de solutions d'apprentissage



Cabinet de conseil indépendant, Calexagroup accompagne les directions des ressources humaines dans l'évolution du métier et de ses technologies.

ACCOMPAGNEMENT RH ET SIRH

SCHÉMA DIRECTEUR SIRH



Nous déterminons ensemble l'organisation de votre SIRH actuel et futur.

AIDE À LA DÉCISION



Nous vous accompagnons dans la phase préparatoire de votre projet RH et dans le choix de votre SIRH.

ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE



Nous vous aidons dans le pilotage du projet, la phase de recette et l'appropriation par les utilisateurs.

CONDUITE DU CHANGEMENT



Nous vous permettons d'accélérer la transformation pour un gain de temps et de productivité.

NOS DOMAINES D'INTERVENTION

ADMINISTRATION RH

Paie et gestion administrative
Gestion des temps et des activités
Core RH

DÉVELOPPEMENT RH

Gestion des talents
Recrutement et mobilité
Gestion de la formation
GPEC, évaluation et entretien
Formation digitale

STRATÉGIE RH

Organisation RH
Transformation digitale
Projet d'externalisation

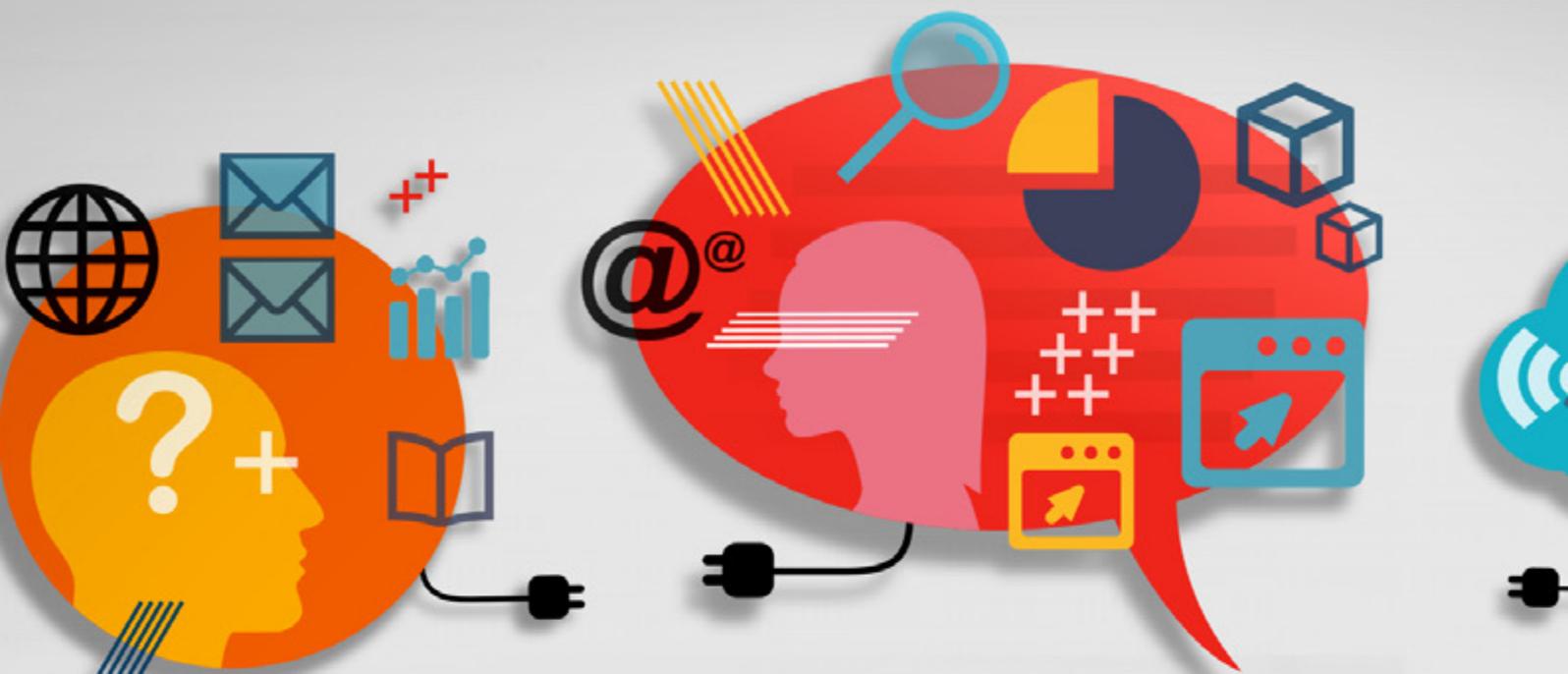
MARKETING RH

Communication RH
Engagement des collaborateurs
Marque employeur

PERFORMANCE RH

Infocentre
Reporting
BI

« Ensemble créons l'intelligence collective »



Les réseaux développementaux au service du développement des compétences des collaborateurs

Entretien avec Jean Roch Houllier et
Gérald Peoux



BONJOUR À TOUS LES DEUX. L'ANNÉE DERNIÈRE, VOUS AVEZ EXPÉRIMENTÉ UN DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE AUPRÈS D'ÉTUDIANTS DU MASTER " HUMANITÉS ET MANAGEMENT ", DE L'UNIVERSITÉ PARIS NANTERRE BASÉ SUR LA THÉORIE DES " RÉSEAUX DÉVELOPPEMENTAUX ". POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

J-R H. Tout débute avec la thèse que j'ai menée à Skema de 2014 à 2017. Durant mes recherches, je découvre la théorie des " réseaux développementaux " développée par Monica C. Higgins et Kathy E. Kram. Leur analyse les amène à considérer qu'aujourd'hui, du fait de la complexité de notre environnement, le mentorat classique, à savoir :

1. Une forme traditionnelle dyadique (relation entre deux personnes : un sachant et un apprenant) ;
2. Une relation formelle (un mentor est attribué à un mentoré) ;
3. et un lien unidirectionnel (du mentor vers le mentoré).

n'est plus à même de permettre à un individu de développer et de préserver son employabilité dans la durée, c'est-à-dire tout au long de sa carrière.

C'est pourquoi les auteurs conseillent à tout individu de mettre en place un réseau développemental. Il s'agit, pour chaque actif, de désigner (choix personnel) une constellation de personnes (qualifiées de développeurs) qui vont s'intéresser activement et prendre des mesures pour l'aider à se développer.

Le réseau est orienté vers un but précis (choix de carrière, de formation...). Les développeurs peuvent avoir diverses origines en incluant notamment des collègues, des pairs, des membres de la famille et des membres de l'environnement professionnel.... La majorité de ces relations sont de nature informelle même si quelques relations formelles (un mentor classique par exemple) ne sont pas exclues.

Un réseau est idéalement composé de quatre à cinq développeurs à un moment donné de la vie. C'est un modèle égocentrique, avec au centre le profil de l'intéressé qui va s'entourer, choisir ses développeurs.

Le réseau développemental est dynamique et évolue en fonction des besoins et des choix de carrière de l'individu.

QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES D'UN TEL RÉSEAU ?

J-R H. Le réseau développemental s'analyse autour de deux dimensions :

- 1 la dimension structurelle :
 - la taille du réseau : il faut déterminer le nombre idéal de développeurs. Le modèle fixe un nombre idéal de quatre à cinq personnes ;
 - la force des relations sur le plan émotionnel : à titre d'exemple, on pourra avoir une forte relation émotionnelle avec un développeur issu de sa propre famille (un père, une sœur, etc.).



Par ailleurs, la relation est jugée riche quand elle devient bidirectionnelle ;

- la diversité des univers sociaux des développeurs. Par exemple, lorsque les univers sociaux sont diversifiés, l'individu est à même de faire des choix éclairés avec possibilité de rebondir d'un univers à l'autre, " degré d'ouverture au monde ".

et une dimension fonctionnelle :

- le support à la carrière ;
- le soutien psychologique.

En général, certains développeurs ont une fonction " psychologique " plus prononcée que la fonction " Carrière " et inversement. Quelques développeurs, Higgins & Kram les qualifient de " développeur multiplex " sont capables d'apporter une aide sur les 2 dimensions.

Pour finir, l'intéressé qui est au centre de son réseau peut aussi devenir lui-même le développeur d'une autre constellation. Deux constellations peuvent à un moment se connecter, c'est-à-dire que celui ou celle qui a grandi et qui commence à avoir la capacité à soutenir peut devenir le développeur de quelqu'un d'autre.

COMMENT AVEZ-VOUS DÉPLOYÉ LE DISPOSITIF DANS LE MONDE DU LEARNING AVEC DES ÉTUDIANTS ?

GP. Le public du dispositif d'apprentissage est composé d'étudiants en Master 1 en contrat de professionnalisation ou en apprentissage.

Notre objectif pédagogique était double :

1. permettre à chaque apprenant d'explicitier et de présenter son réseau développemental ;
2. conduire l'apprenant à mettre en œuvre des stratégies de développement de son réseau en développant sa posture entrepreneuriale.

Pour cela, nous avons structuré notre approche en trois temps.

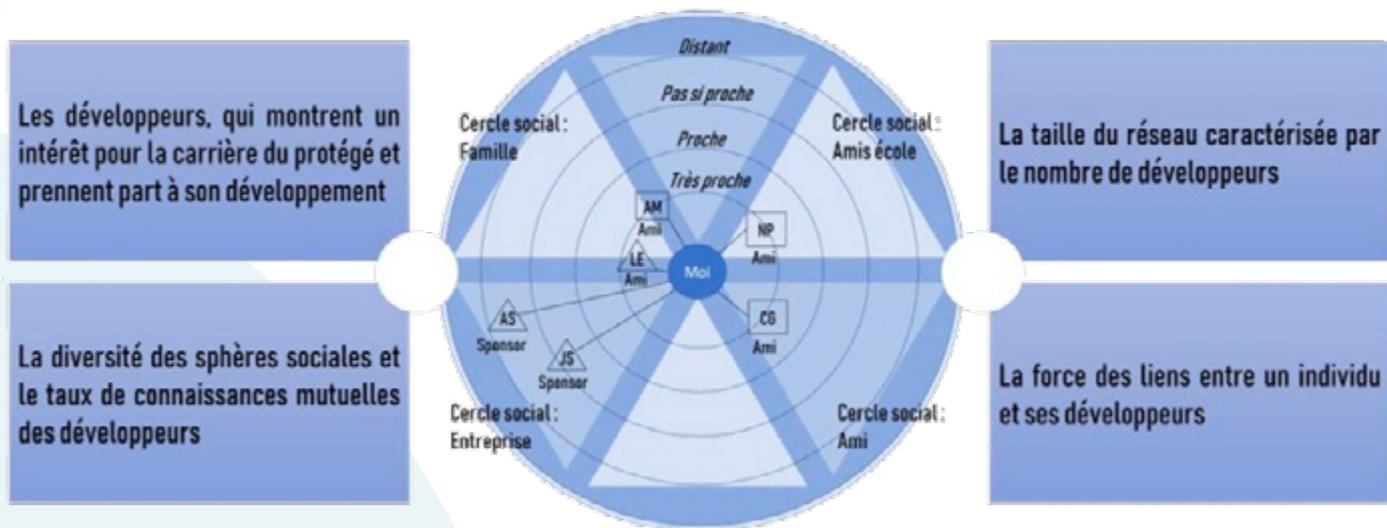
En amont de la journée de formation, nous avons eu une phase asynchrone, 10 jours avant la formation présentielle, à distance avec un outil (application en ligne incluant un tutoriel et des outils graphiques) qui a permis aux étudiants de dessiner et de conscientiser leur constellation.

Nous souhaitons que les étudiants arrivent avec une constellation dessinée de manière standard de façon à ce que toutes les constellations puissent être comparées les unes avec les autres.

COMMENT LA CONSTELLATION EST REPRÉSENTÉE ?

GP. J'ai mis en place l'année dernière sur Ms Excel un outil informatique qui permet de créer une image de chaque constellation. Globalement il s'agit d'un hexagone qui est, pour parler géométrie, divisé en six triangles équilatéraux où chacun des triangles est supposé correspondre à ce que nous appelons " un cercle social ". Cet hexagone (cf. graphique 1) a en son centre la personne concernée : le sujet. A partir du centre de cet hexagone, nous traçons trois





cercles qui correspondent à quatre zones qui vont du plus proche au plus éloigné. Cela traduit la force du lien. Plus le développeur se positionnera proche du centre, plus le lien sera fort.

Chaque apprenant prend sa souris et va positionner son développeur dans le bon triangle équilatéral correspondant au cercle social : cela peut être la famille, le sport, les anciens élèves, évidemment le travail. Les positionnements des développeurs résultent des réponses à un long questionnaire introspectif proposé et validé par Higgins et Kram. Les différentes réponses supposent un temps de réflexion sur soi-même, avec plus ou moins une estimation quantitative.

cf figure ci-dessus : Forme graphique d'un réseau développemental

QUELLES ÉTAIENT LES DEUX ÉTAPES SUIVANTES ?

GP. Ensuite, nous avons eu une phase présentielle (une journée). Après avoir présenté les principes théoriques des réseaux développementaux et les avoir différenciés des autres formes de réseaux, l'objectif de la journée était de formuler des suggestions pour cultiver son réseau développemental. Pour cela, chaque étudiant a reçu un plan de développement (livret) afin de pouvoir structurer sa réflexion et identifier des pistes de développement de son réseau en fonction de sa personnalité.

La journée s'est terminée par la présentation de réseaux développementaux de professionnels sur la durée de leur carrière (analyse longitudinale) en entreprise pour les inspirer.

Enfin, nous avons clôturé la séquence par une phase d'évaluation à froid plusieurs semaines après la session présentielle.

Dans le questionnaire à froid, il y a des questions qui consistaient à demander s'ils avaient utilisé ce qu'ils avaient appris durant la formation. Cela nous a permis de voir comment les participants ont pu faire évoluer leur réseau développemental en fonction des objectifs qu'ils s'étaient fixés.

COMMENT PEUT-ON ENVISAGER CE VOYAGE D'APPRENTISSAGE EN FORMATION CONTINUE DANS LE CADRE D'UNE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE COMME CELLE DE THALES PAR EXEMPLE ?

J-R- En 2020, nous envisageons des pilotes avec d'autres institutions académiques et entreprises.

Nous pensons que cette nouvelle approche du mentorat possède un très fort potentiel dans une triple dimension individuelle (avec l'idée grandissante de replacer chaque individu au cœur de son propre développement), collective (dans le principe d'un co-apprentissage, d'un co-développement) et réflexive (connaissance de soi) A titre d'exemple, elle peut être très intéressante pour de jeunes embauchés en entreprise désirant découvrir puis développer leur réseau développemental dès le début de leur carrière puis par la suite. Là encore, il s'agit de leur permettre de conscientiser leur constellation, mais aussi d'apprendre à la cultiver relativement à leurs objectifs de carrière.

Nous aurons donc une phase réflexive où nous allons les amener à formaliser leurs objectifs de carrières. Puis, dans une phase active, nous les amènerons à mettre en place des stratégies entrepreneuriales (" culture entrepreneuriale de la constellation ") pour aligner leur constellation avec leurs objectifs. Enfin, nous pensons mettre en place un accompagnement dans le temps afin de les aider à optimiser leur constellation.

Ce nouveau modèle de mentorat peut également être appliqué à des professionnels plus aguerris dans la mesure où tout le monde peut cultiver le concept de développeur pendant sa carrière. Cela intéresse finalement tout professionnel qui aujourd'hui voudrait passer d'un modèle classique du Mentorat formel et d'une figure imposée à une posture qui va bien avec la loi " Avenir professionnel ", c'est-à-dire qui replace l'individu au centre afin de lui permettre de s'intéresser à sa propre destinée.

JEAN-ROCH HOULLIER & GÉRALD PÉOUX

- Jean-Roch Houllier, PMP, IPMA Level B certified, MGP, SSCBB, FFP, DBA, Executive Coach Certified HEC Paris. Directeur du développement académique du Project Management Institute France et directeur de l'innovation pédagogique dans une grande entreprise.
- Gérald Péoux. Maître de conférences à l'Université Paris Nanterre. Codirecteur du master " Humanités et Management ", enseignant en informatique et stratégie web, notamment dans le parcours " Digital Management " du master. Chercheur en histoire des sciences.

PROPOS RECUEILLIS PAR MICHEL BARABEL
DIRECTEUR SCIENTIFIQUE DE L'EXECUTIVE MASTER RH (SCIENCES PO EE)
ET DU M2 GRHM (IAE GUSTAVE EIFFEL)

Spécialiste de la formation en droit des affaires

1^{er} organisme de formation juridique
en France

FIDAL Formations accompagne depuis plus de 30 ans les entreprises dans tous les domaines du droit des affaires, en mettant en place des formations répondant aux besoins opérationnels de chaque fonction. Des formations certifiantes, aux cycles d'actualités, aux e-learning et à l'intra-entreprise, nos formations s'appuient sur les expertises et les retours d'expériences des avocats, juristes et consultants de FIDAL.

Retrouver notre catalogue
de formation sur le site
www.fidalformations.fr

250
programmes



130

sites de formation
répartis dans
toute la France



131 614
heures animées



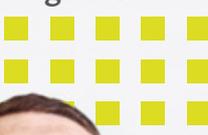
15
interlocuteurs
régionaux



1 000
animateurs



17 811
stagiaires





**Le co-apprentissage
n'a pas encore
vraiment profité de la
transformation digitale**

DIDIER SERRAT

L'apprentissage entre pairs (peer-to-peer learning, social learning) est une pédagogie beaucoup plus efficace que la formation traditionnelle pour deux raisons principales :

- La formation est souvent vécue comme un processus vertical, avec un professionnel extérieur détenteur d'un savoir. Les adultes plus que les jeunes vivent mal cette position d'apprenant en face d'un sachant.
- Nous savons que dans un environnement VUCA, les solutions aux défis que doivent relever les entreprises viennent plus de la créativité et de l'intelligence collective que des procédures ou des règles bien apprises.

Le co-apprentissage s'est structuré avec le compagnonnage. Encore pratiqué aujourd'hui, on y apprend le tour de main, le savoir-faire grâce à l'exemple des autres dans la pratique du métier. Les compagnons constituent des communautés de pratique par métier où solidarité et coopération sont des valeurs fortes.

De nos jours l'École 42, une formation révolutionnaire à l'informatique sans cours, sans professeurs et exclusivement en communauté apprenante, a fait du peer-to-peer learning sa marque de fabrique.

En entreprise, le co-apprentissage reste peu organisé malgré ses très nombreux atouts : mobilisation des ressources internes, formation adaptée aux situations de travail, utilité directe, meilleure intégration du changement, développement des relations horizontales...



Pourtant les collaborateurs accumulent collectivement une grande richesse de connaissances formelles et tacites. Autant les premières peuvent être transmises de manière très structurée avec des supports simples (des fiches produit, des processus de maintenance...) autant les secondes, les connaissances dites tacites, non structurées, sont beaucoup plus difficiles à partager et à capitaliser au bénéfice du plus grand nombre. Et ainsi une "bibliothèque brûle" lorsqu'un collaborateur part à la retraite ou à tout le moins de nombreuses opportunités sont manquées par défaut de partage des savoirs.

Exemples : tel argument de vente est particulièrement efficace dans telle situation, ou inversement, contreproductif dans telle autre ; telle configuration technique fonctionne bien dans telles conditions d'exploitation. Difficile de faire un dessin ou d'écrire une note pour expliquer la manière de travailler la vente avec un prospect !

Toutes ces situations sont nourries de l'expérience. Chacun dans son coin se confronte au réel et en retire des enseignements. Partager ce savoir dans le cadre de l'entreprise fait gagner beaucoup de temps notamment pour le on boarding des nouveaux.

Il y a encore trop d'apprentissage informel, au hasard des relations personnelles ou des rencontres à la machine à café ou pendant la pause cigarette !

Pour former leurs équipes, rares sont les entreprises qui s'appuient sur des collaborateurs ayant l'expertise, qu'elles forment à la transmission de leur savoir et qu'elles détachent partiellement à la formation ! N'est-il pas plus simple de s'adresser à des organismes de formation, de piocher dans leurs catalogues et d'utiliser la ligne budgétaire formation ? Très souvent d'ailleurs, dans les réponses aux appels d'offres, le volet "accompagnement de la mise en pratique" n'est pas pris en considération. Étonnant car la mise en pratique n'est-elle pas l'objectif souhaité ?

Pour transmettre des connaissances, des fondamentaux, il faut aller au-delà et prolonger l'enseignement par la mise en pratique dans le quotidien de l'activité professionnelle. C'est là que la transformation se réalise durablement.

Sur ce sujet, le numérique ouvre de nouvelles opportunités jusqu'ici peu explorées.

Comme dans d'autres domaines tels que le travail d'équipe, la gestion de projet... les outils collaboratifs permettent théoriquement de revisiter les processus classiques en réduisant les distances physiques ou en évitant la synchronicité.

Mais force est de constater que depuis une dizaine d'années qu'existent les wiki, blog, réseaux sociaux d'entreprise, messageries instantanées et autres outils, le social learning ne s'est pas développé.

Notre conviction est que jusqu'à présent le processus pédagogique n'a pas été vraiment pensé avec la nouveauté qu'apporte le digital :

- Les MOOC par exemple sont bien souvent conçus comme des outils de diffusion verticale

massive, les possibilités d'interaction horizontale étant peu exploitées.

- Les éditeurs de logiciels de eLearning ont très rarement conçu les fonctions de social learning autrement que par la simple transposition de messageries instantanées type WhatsApp, Slack ou Teams par ailleurs très utiles dans d'autres circonstances.

L'erreur fréquente est de considérer que l'outil se suffit à lui-même. Or déjà en présentiel, le processus d'apprentissage, pour qu'il ne soit pas laissé au jeu du hasard, nécessite d'une part une organisation et d'autre part une animation. Alors pourquoi penser qu'en numérique l'apprentissage pourrait se faire spontanément ?

A l'ère du digital, la réussite du co-apprentissage dépend de trois conditions :

1 Le formateur doit penser son enseignement en même temps en présentiel et en digital pour ancrer son action dans le quotidien des apprenants, de vérifier la mise en pratique, d'orienter ses enseignements. Le formateur interviendra donc dans l'espace numérique comme dans l'espace physique.

Le réseau de co-apprentissage sert de " bac à sable " pour la mise en pratique des enseignements après une séance et réciproquement il permet de remonter des sujets pour réparer les séances suivantes. Les participants deviennent eux-mêmes créateurs de contenu.

Cela suppose donc que des prestations soient reconnues en tant que telles dans l'espace digital. C'est très rare qu'elles le soient dans les cursus de formation.

2 Le formateur doit par ailleurs disposer d'outils pour organiser, dynamiser et synthétiser les échanges. Notamment avec des technologies de "Natural language processing" pour analyser des contenus non structurés.

Les outils d'animation sont les grands absents de la plupart des outils collaboratifs qui sont essentiellement participatifs, c'est à dire se basant sur la seule spontanéité. Pas étonnant qu'après quelques semaines d'engouement suscité par la nouveauté du lancement d'un nouvel outil, l'engagement diminue drastiquement. Ou alors les usages se sont tellement diversifiés que l'on a généré une très grande pagaïe dans la communication semblable à celle de la messagerie que ces outils promettaient de tuer !

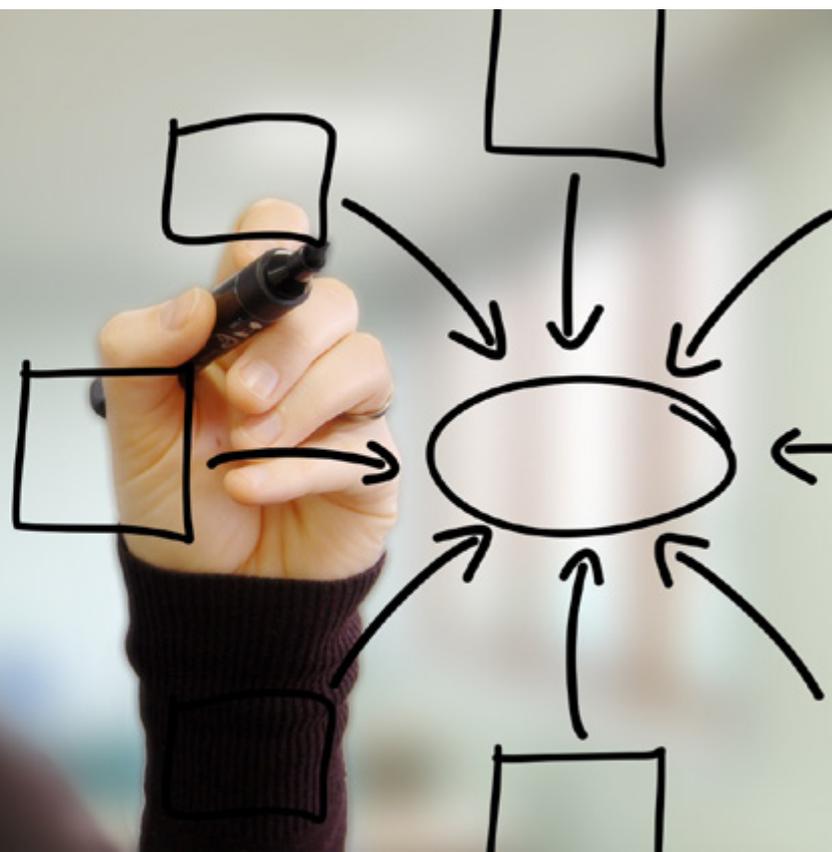
3 Enfin le formateur doit aussi faire évoluer sa posture en descendant de son estrade pour devenir facilitateur. Facilitateur de la coopération, de l'expression des savoirs des participants qui ont tellement d'expérience opérationnelle qui peut être utile à tous. Voilà qui en même temps donne du sens et de la reconnaissance, facteur clé du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ces trois conditions sont au cœur de l'offre de Zeebra qui réunit accompagnement, méthode et plateforme numérique.

A un moment où l'individualisation des formations va s'accélérer avec le CPF, réinventer la formation en l'appuyant sur le co-apprentissage et sur des outils spécialement conçus à cette fin, tel est le nouveau challenge pour les DRH qui souhaitent apporter leur pierre à la construction de la performance collective de l'entreprise. L'apprentissage entre pairs crée du lien social, permet de développer la bienveillance, la motivation, l'efficacité et renforce la créativité.

Didier Serrat

- Fondateur de Zeebra Learning by sharing. Maître de conférences à l'École de management et de l'innovation à Sciences Po. serrat@zeebra.fr





speexx
empowering communication

La **plateforme digitale** de référence de formation en langues pour les organisations globales

Testez notre solution sur www.speexx.com

_ Ressources et services innovants

_ Parcours et coaching personnalisés

_ Abonnements flexibles



_ Cartographie des niveaux en langue

_ Technologie d'optimisation du budget

_ Déploiements globaux facilités



Un réseau d'apprentissage entre pairs...

GRÉGOIRE EVEN

UpTogether est une startup RH Nantaise, sa mission est d'améliorer le bien-être des managers, rien que ça ! Comment ? En proposant un réseau d'un nouveau genre où les managers s'entraident et se conseillent à travers des rituels d'intelligence collective 100% on-line. Depuis 12 mois, notre équipe teste, mesure, ajuste, interroge ses utilisateurs. Je partage avec le MaGRH les enseignements de cette année extrêmement riche dans un contexte de questionnement des nouvelles générations sur l'utilité et le rôle des managers.

UP TOGETHER, UN RÉSEAU APPRENANT D'UN NOUVEAU GENRE

Lancé en février 2019, UpTogether est le réseau d'entraide et de partage entre managers. Co-construit avec 10 entreprises nantaises et 30 managers, notre réseau compte aujourd'hui une trentaine d'entreprises clientes (grands groupes, ETI, PME et startups) qui nous ont intégré à leur parcours de formation.

Avant de vous partager les premiers enseignements de ce nouveau dispositif, qui sommes-nous ?

Concrètement UpTogether est un réseau de managers intermédiaires (appelés aussi managers opérationnels ou de proximité) qui ont entre 2 et 10 ans d'expérience. Pas de top managers chez UpTogether pour le moment. Les managers UpTogether sont issus de tous les secteurs, de tous les métiers et travaillent dans toute la France.

Ces managers sont repartis en petits groupes de 6 à 8 personnes, selon leur besoin et leur maturité. Ces groupes se réunissent régulièrement en visioconférence autour d'un animateur UpTogether pour faire des ateliers d'intelligence collective en ligne. Les animateurs suivent une méthode d'animation que notre équipe a conçue en s'inspirant fortement du codéveloppement.

Iconographie visuel visio [Légende : Un atelier d'intelligence collective UpTogether]

En parallèle, nous réunissons 2 fois par mois tous les managers du réseau dans des Masterclass où interviennent des "mentors" et des experts. Ici, tout le monde peut poser des questions à ces intervenants via son tchat et l'ambiance est au partage d'expérience et à la collecte d'outils concrets éprouvés par le terrain.

Après quelques mois d'activité, les résultats sont là : 95% des managers du réseau souhaitent poursuivre UpTogether et le recommandent fortement à leurs collègues ! Pourquoi cet engouement pour notre solution, nous vous partageons notre analyse en toute transparence et les 7 enseignements que nous en avons tirés.

UN RÉSEAU RÉSERVÉ AUX MANAGERS INTERMÉDIAIRES.

Partager avec des personnes qui comprennent notre métier et qui posent un regard bienveillant sur nos problèmes est clé pour améliorer ses pratiques. Toutes les personnes qui sont dans de bons réseaux le savent. Ces échanges permettent de prendre du recul et par effet miroir d'améliorer ses

pratiques.

Qu'en est-il des managers intermédiaires ? Quels sont leurs réseaux ? Mis à part quelques initiatives locales, il n'en existe pas. Comprimés entre leurs tâches opérationnelles et la gestion de leur équipe, cette famille de manager ne prend pas le temps de "sortir" de l'entreprise et de prendre du recul sur ses pratiques.

Conclusion : des managers qui ne gèrent que les urgences managériales et qui repoussent la résolution des problèmes de fond. La valeur créée n'est pas maximisée pour l'entreprise et ces managers développent un sentiment d'inefficacité.

1 Enseignement : Pour être performant, un manager, même opérationnel, doit régulièrement sortir de l'entreprise pour prendre du recul.

Témoignage de Vickie Pajon Delemazure, Manager du département entreprise à la Banque de France



UNE MÉTHODE D'APPRENTISSAGE BASÉE SUR LA RÉCIPROCITÉ ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Un problème managérial est rarement résolu par une réponse binaire, rien n'est blanc ou noir quand on gère de l'humain. Un problème de management doit être traité et analysé à la lumière d'un contexte interne et externe, des personnalités et des histoires des protagonistes. C'est pour cette raison que les rituels d'intelligence collective - particulièrement le codéveloppement - sont pertinents pour les résoudre. Le fait d'explorer son sujet avec des managers externes à la situation permet de le voir sous un nouvel angle et de se (re)mettre en mouvement. Des outils et des techniques éprouvées sont par ailleurs partagés par les participants. Le manager devant gérer le problème construit un plan d'action activable et l'ensemble des participants repart riche d'enseignements et avec un sentiment d'utilité et de légitimité fort.

2 Enseignement : Le codéveloppement est particulièrement pertinent pour les dispositifs d'apprentissage du management de type social learning.

Témoignage d'Harrich Sandirassegarane, Lead Developer chez Lucca et membre du réseau UpTogether



L'IMPORTANCE DE LA LIBERTÉ DE PAROLE

"UpTogether me fait du bien car je peux parler", voilà ce que nous disent les managers du réseau après leurs premiers ateliers. Nous avons en effet constaté de façon très importante la difficulté pour les managers de partager leur problème en interne. Que ce soit auprès de leur hiérarchie, des RH ou de leurs homologues (quand ils en ont), nous avons ressenti beaucoup de gêne à ce qu'ils partagent leurs problèmes. Peur que cela soit pris comme un aveu de faiblesse pour les uns, sentiment profond d'imposture pour les autres ou encore peur de déranger pour les derniers... nombreuses sont les raisons de ne pas communiquer. Le fait de pouvoir

partager librement avec des managers d'autres entreprises qui ne vous jugeront pas fait beaucoup de bien à nos utilisateurs. Se rendre compte que nos problèmes sont aussi ceux des autres rassurent et les managers se sentent alors en capacité de les résoudre, soutenus par le collectif.

3 Enseignement : les managers ont besoin de pouvoir parler en toute liberté de leur problème.

HARO SUR LE TEMPS CACHÉ DES FORMATIONS TRADITIONNELLES

La totalité des ateliers d'intelligence collective et des Masterclass UpTogether se déroule en visioconférence. Au-delà du fait que ce nouvel usage permet de brasser des managers disséminés aux quatre coins du territoire, les échanges en visioconférence sont des serial-killers du temps (et des coûts) cachés. Pas de train ou de transport en commun à prendre, pas de journée à poser pour assister à sa formation, pas de to do list à rallonge au retour de formation après 3 jours d'absence... ce gain de temps est précieux pour ces nouveaux managers qui recherchent un retour sur investissement à toutes leurs actions.

Pour eux, c'est bien la formation qui doit s'adapter à leur agenda et non pas l'inverse.

4 Enseignement : les nouveaux managers sont de plus en plus réfractaires aux formations traditionnelles à cause de leur manque de rentabilité (temps / enseignements concrets)



Témoignage de Damien Bonnefoy, Responsable Pôle Groupe à la Banque de France et membre du réseau UpTogether

ATTENTION À L'ASYNCHRONICITÉ DES FORMATIONS CLASSIQUES EN MANAGEMENT !

Autre critique forte des managers sur les formations classiques : le décalage entre le moment de l'identification du problème à traiter et la formation reçue pour y répondre. Imaginons un manager dont l'entreprise change d'organisation et qui voit son équipe se vider à la suite de plusieurs départs successifs de l'entreprise.

Il a besoin de réponses rapides, d'outils concrets et de techniques actionnables pour gérer la situation. Des formations en " management dans la transition " ou en " communication interne " existent mais quel intérêt de les suivre après l'évènement passé ?

Il a besoin de monter rapidement en compétence sur ces sujets et c'est ce qu'il peut faire en partageant avec ses pairs et des experts du réseau, en toute autonomie.

5 Enseignement : Les managers recherchent des formations qui donnent des réponses rapides et concrètes à leur problème.

MÊME LES MANAGERS OPÉRATIONNELS SONT EN QUÊTE DE SENS.

Convaincus que pour faire avancer une société, il faut faire avancer le monde du travail, nous proposons aux managers du réseau de participer à un vrai mouvement de fond : une action collective où le management est source de valeur pour l'individu mais aussi pour le collectif, que ce soit au niveau de son groupe de pairs, de son entreprise et plus largement de la Société. C'est avec ces valeurs de bienveillance et de solidarité que nous avons conçu l'expérience que vivent nos clients. Ils le ressentent et ils font corps avec cette communauté de femmes et d'hommes qui œuvre à la conduite et à l'épanouissement de leurs équipes. Ils sont fiers et heureux, ne se sentent plus seuls dans cette quête de sens et cette appartenance à un collectif engagé les conforte dans leur posture.

6 Enseignement : Il est pertinent de fédérer les managers opérationnels autour de valeurs sociétales qui dépassent leurs champs d'activité.

SE SENTIR MANAGER TOUTE L'ANNÉE

La majorité des membres de notre réseau nous ont confié lâcher petit à petit leurs rituels managériaux pour se consacrer à la création de valeur rapide en réalisant des tâches opérationnelles. Prioritaire au moment d'un changement de poste, des entretiens annuels ou à la suite d'un séminaire, le temps dédié au management est réduit à peau de chagrin quand le bilan est dressé à la fin de l'année. Le retour à la zone de confort dans des périodes de charge est un classique auquel les managers opérationnels ne dérogent pas. Il est donc fondamental d'instaurer des rituels et des dispositifs qui permettent aux collaborateurs d'ancrer leur posture managériale dans le temps, pas quelques jours dans l'année au détour d'une formation ou d'un séminaire. Chez UpTogether, les managers suivent à minima un atelier d'intelligence collective par mois et ils reçoivent toutes les semaines du contenu en lien avec leur problématique sous forme d'infographie, de vidéo ou de podcast.

7 Enseignement : Instaurez des dispositifs qui rappellent régulièrement aux managers intermédiaires qu'ils sont managers toute l'année.

exemple de podcast que reçoivent les managers pour résoudre leur problématique.

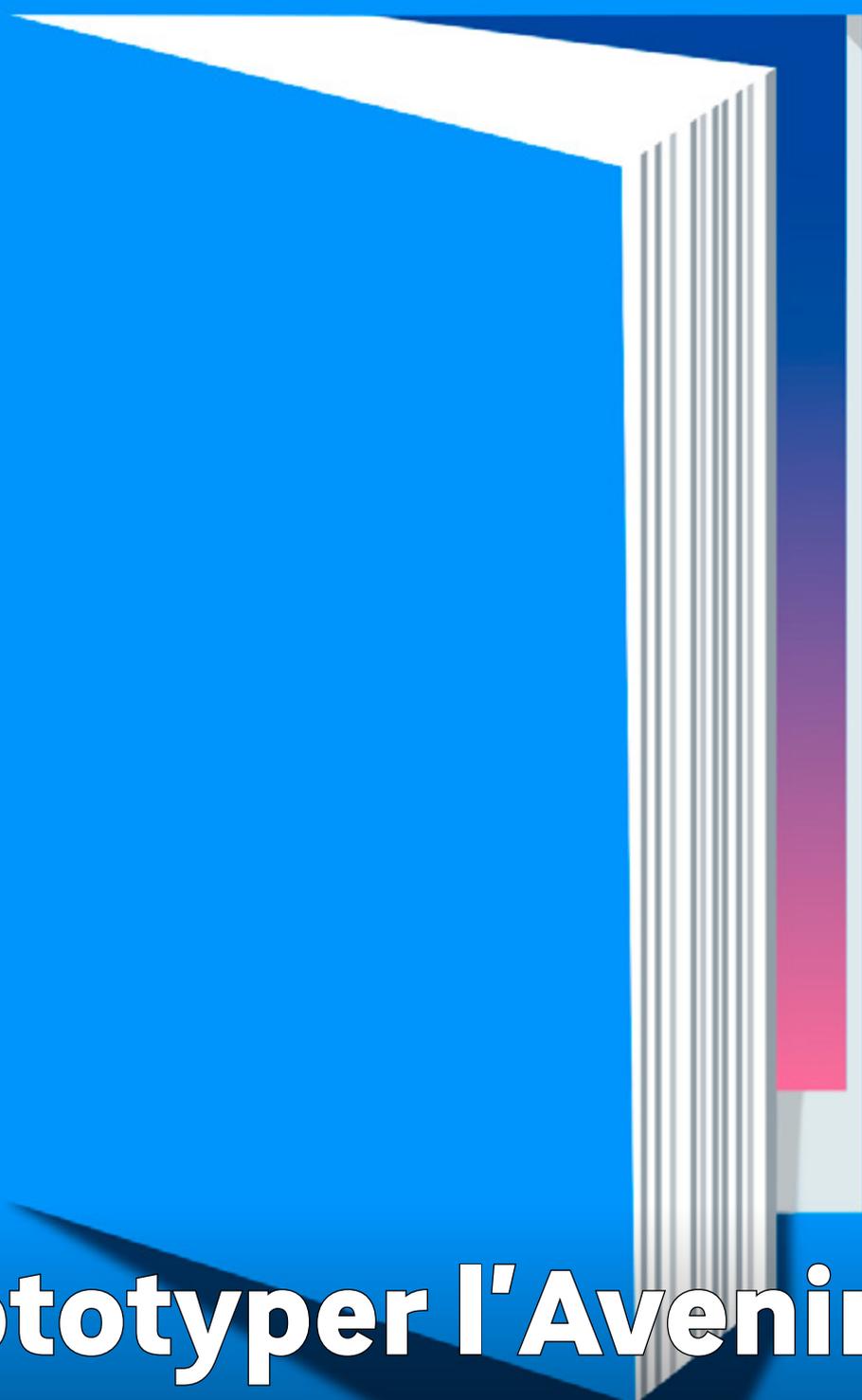


exemple d'infographie que reçoivent les managers pour résoudre leur problématique



GRÉGOIRE EVEN

- Grégoire Even est le co-fondateur d'UpTogether. <https://uptogether.com/>



Prototyper l'Avenir ensemble? C'est possible!

Antoine Brachet & Anne Caroline Paucot

L'ÉDUCATION EST L'AFFAIRE DE TOUS.

L'éducation est aussi un champ d'expérimentation prospectif permanent, pour comprendre ensemble dès aujourd'hui les missions qui nous attendent demain..

Comment appréhender le mieux possible les besoins à venir en matière d'éducation? Sans doute en faisant appel à l'une des ressources qui nous définit en tant qu'espèce, l'imagination.

C'est pourquoi de nombreux citoyens passionnés par ce sujet se sont réunis un 5 décembre 2019 à Rennes, pour imaginer ensemble des fictions éducatives dont les héros sont plongés en décembre..2030. Ces imaginaires croisés recèlent tant d'idées qu'il devenait nécessaire de les analyser pour tenter de les transformer en pistes d'actions concrètes. C'est l'exercice auquel nous nous sommes livrés, et que nous vous invitons à découvrir dans la suite de cet article.

DE LA CRUELLE NÉCESSITÉ D'INVENTER DE NOUVEAUX RÉCITS

Homo sapiens a un atout que les autres espèces vivantes n'ont pas : il raconte des histoires. Ces récits constituent une matière d'échange qui permet le vivre ensemble.

Les récits mènent l'humanité à travers les âges. C'est eux qui ont conduit Christophe Colomb à découvrir l'Amérique ou Franklin l'électricité. Martinées à l'imagination, ces histoires sont la base de création de toute chose. Avant de fabriquer une chaise ou une voiture, les créateurs racontent son histoire !

Depuis les trente glorieuses, les récits collectifs racontent des histoires d'avenirs radieux. Ils parlent des bienfaits du progrès et de la technologie, de la croissance, du capitalisme...

Aujourd'hui, ces récits ont pris des coups dans l'air. Si la technologie élargit le champ des possibles, elle crée de nouveaux problèmes. Les développements des IA s'accompagnent, par exemple, de craintes pour l'emploi.

La digitalisation a perdu de sa superbe. On ne croit plus à l'application miracle qui va limiter le réchauffement climatique, réduire les inégalités et régler les vrais problèmes de la société. On craint que la croissance nous amène à l'effondrement du système actuel. La menace est sérieuse.

Face à l'épuisement des ressources de la terre, les conteurs qui incitent à continuer à surconsommer, gaspiller, gâcher et marchandiser la nature sont de moins en moins crédibles.

En se référant à Einstein qui précise " On ne peut pas résoudre un problème avec le même mode de pensée que celui qui a généré le problème ",

il semble opportun de faire un pas de côté et de sortir du cadre actuel en imaginant de nouveaux récits.

Des histoires construites en mode collaboratif qui intègrent les nouvelles problématiques et les défis sociétaux et planétaires à relever permettront aux organisations et aux citoyens qui les composent de se donner une direction.

BRIGHT MIRROR, PROTOTYPER L'AVENIR ENSEMBLE

A qui faire confiance pour écrire le futur que nous souhaitons léguer aux générations futures?

D'abord à ceux qui vont le vivre, ne croyez-vous pas?

Le projet Bright Mirror, c'est la version moderne d'Alice au pays des Merveilles, un projet collectif dans lequel chacun est invité à prendre la plume pour prototyper un avenir positif.

Le projet Bright Mirror, c'est déjà plus de 2500 textes écrits par Albane, 30 ans, Margot 7 ans, Françoise, 91 ans, qui parlent d'abribus dans lesquels on voudrait vivre, d'une machine à conter des histoires pour endormir les enfants, d'une révolte collective face au Dieu Intelligence Artificielle, ...

Ces micronouvelles sont des diamants bruts, issus de l'imagination de tous. Il existe mille moyens de les polir, de laisser ceux qui le souhaitent et disposent de talents particuliers s'en emparer, se les réapproprier, les transformer sous une forme autre que littéraire.

Les experts, les ingénieurs, les politiques pourront alors s'en inspirer pour construire l'avenir

Tangible Mirror

Si Bright Mirror nous met la tête dans les étoiles, Tangible Mirror nous ramène les pieds sur terre !

Son objectif est simple : répertorier, catégoriser & développer les concepts issus de l'imaginaire de tous, afin d'en extraire de possibles résolutions des grands enjeux qu'affronte l'humanité.

Répertorier

Ces concepts projecteurs sont de tous ordres, et disséminés dans les différentes fictions produites: plus de 600 ont déjà été répertoriés, parmi lesquels: âge phygital, énergie acoustique des écoles, veste olfactive, journée de service Public, Recueil d'aphorisme en Emoji, sky bulle commune à propulsion végétale...

Catégoriser

L'imaginaire humain est potentiellement infini. Le potentiel créatif aussi. Les inventions technologiques à venir sont innombrables. L'avenir est insondable car il fourmille de possibles.

Paradoxalement, il y a quelque chose qui reste

stable malgré tout : c'est l'étendue des problèmes auxquels nous sommes confrontés.

Il est dès lors possible d'établir une matrice universelle des problèmes, un langage commun qui permette de classer la profusion de nos idées, de nos créations, de nos solutions, de nos compétences, en fonction du type de problèmes qu'elles permettent de résoudre. Si nous y parvenons, cette matrice permettra de mettre en correspondance des dispositifs qui peuvent paraître éloignés en terme de nom, de forme, de technologies employées, mais qui convergent néanmoins en terme d'usage ou d'utilité sociale.

Prenons un exemple avec les récits Bright Mirror composés sur le thème de l'éducation. Quels que soient les objectifs que l'on fixe à l'éducation demain (améliorer l'employabilité, transmettre des compétences techniques ou des savoir-être, éduquer à l'écologie, à la citoyenneté, au vivre ensemble, etc.), **les problèmes liés à l'éducation qu'il faudra résoudre restent limités, ils sont au nombre de cinq :**

1. Celui de la connaissance : Collecter, catégoriser, formater, formaliser, documenter des connaissances
2. Celui de la méthode : Inventer les méthodes de transmission des connaissances, l'ingénierie pédagogique
3. Celui de l'outillage : Concevoir et mettre en œuvre les outils, les canaux et les supports de formation
4. Celui de l'organisation : Mettre en place les organisations, la mise en relation, les lieux, les processus, la logistique de la formation
5. Celui de l'animation : Développer les compétences d'enseignement, d'animation, de tutorat, de coaching, d'accompagnement individuel et collectif

BRIGHTMIRROR AU LEARNING SHOW : QUELLE ÉDUCATION EN 2030?²

Les textes écrits lors de l'édition 2019 du Learning Show et plus généralement l'ensemble des micro-fictions écrits par de nombreux citoyens au sujet de l'éducation font ressortir un imaginaire partagé autour de trois pistes pour faire évoluer nos pratiques en matière d'éducation

Piste 1 : S'inspirer de la nature et d'autres écosystèmes pour apprendre.

Dans Yseult & Médor, les auteurs inversent la relation entre humains et animaux : "De leur côté, les animaux échangent au sujet des contenus et des acquis de leur maîtres pendant cette période. Au regard des difficultés évaluées chez les humains, les animaux établissent un parcours de formation, échangent sur les besoins, les méthodes, etc."

Piste 2 : Découvrir son talent, le combiner aux autres

Extrait du Palais Monde :

"- Bien, oui, je suis en train de m'emmêler complètement les pinceaux en ce moment.

- Qu'est-ce que tu as fait encore ?

- Voilà, j'ai pas mal de jobs, et là, je crois bien que je mélange tout.

- On n'a qu'à tout reprendre à zéro. Aujourd'hui, donc, c'est dimanche. Et dimanche, c'est le jour de ton job numéro 7, on est d'accord ?"

Dans ce texte, le héros multiplie les expériences professionnelles, en quête de son "super talent" qu'il lui convient de nommer, en l'espèce le talent "d'hyper connivence", qui lui permet d'intermédiaire de manière pacifique les relations entre les gens.

L'intérêt de cette nouvelle est qu'elle ne s'arrête pas là. Le dialogue met en scène sa rencontre avec un frère humain doué "d'hyper connectivité". De leur rencontre va naître l'idée de conjuguer leur faculté respective d'inspiration et d'émotion, qu'il ne reste plus qu'à combiner pour créer "le palais où tout le monde serait heureux d'être", le palais-monde.

Piste 3 : Utiliser la technologie comme un média expérientiel pour se plonger dans d'autres mondes et "apprendre en vivant"

Le concept développé dans le texte "Tiens Emy" est celui d' "expérience formative opérationnelle", qui est décrit de la manière suivante : "tout ce que tu fais est toujours pratique, immersif, surprenant, adapté à toi et au métier que tu veux faire.

Ce texte fait écho à de nombreux autres qui tous s'appuient sur les évolutions technologiques pour imaginer de nouveaux modes d'apprentissages basés sur l'immersivité.

Selon Yann Garreau et Charlotte-Amélie Vaux, auteurs du e-book créons l'immersion, " " Une expérience immersive invite ses participants à entrer dans une création dans laquelle les frontières entre le réel et l'imaginaire sont floues dans le but de considérablement impacter leurs ressentis et / ou modifier leurs comportements "

ANTOINE BRACHET & ANNE CAROLINE PAUCOT

- Antoine Brachet est directeur exécutif de blue-nove
- Anne Caroline Paucot, les Propulseurs

NOTES

1. Extraction réalisée par Baptiste Millet, consultant blue-nove sur les textes disponible en libre accès sur la plateforme brightmirror
2. Une analyse plus poussée des différents textes proposés autour de la thématique de l'éducation fait ressortir de nombreux concepts projecteurs répertoriés sur ce lien, que nous vous invitons à explorer à l'aide de la théorie CK.

L'APPRENTISSAGE A L'ESC PAU BS



7 SEMAINES EN ENTREPRISE
2 SEMAINES À L'ÉCOLE

**GRADE DE MASTER ESCPAU BS
BAC+5**

4 Durées de contrat : 14 mois, 20 mois, 24 ou 26 mois
80% du temps en entreprise
Du 1er novembre N au 31 décembre N+1 ou N+2

Fonctions : Commerce et marketing, Finance / Contrôle de gestion, Audit / Expertise comptable, Ressources humaines, Direction générale, Achats / Logistique, Qualité, Systèmes d'information...
Secteurs d'activité : tous

3 SEMAINES EN ENTREPRISE
1 SEMAINE À L'ÉCOLE

**BACHELOR BUSINESS DEVELOPMENT
BAC+3**

Durée : 13 mois correspondant à la 3^è année
75% du temps en entreprise
Du 1er septembre N au 30 septembre N+1

Fonctions : Vente et Négociation, Marketing et Communication.
Secteurs d'activité : tous

CONTACT :

Catherine COLL

Directeur Adjoint du CFA ESC PAU BS
+33(0)5 59 92 33 27
catherine.coll@esc-pau.fr



**Quelles difficultés
rencontre-t-on tous
lors de la production de
modules de formation ?**

Sarah Gauthreaux & Alexandre Lect

Le secteur de la formation digitale, et plus globalement le secteur EdTech, est en pleine explosion depuis déjà plusieurs années. Les besoins de formation, notamment des différents services ressources humaines et des services formation, sont de plus en plus nombreux et les consommateurs deviennent très exigeants. Face à cette évolution, deux constats ont été réalisés.

Le premier, porte sur la création de formation digitale, qui se révèle complexe et qui peut parfois devenir un réel fardeau pour les départements formation, si elle n'est pas cadrée correctement. Dans les projets sur-mesure, beaucoup de tâches de relances, de reporting ou de mise à jour de planning par exemple peuvent se révéler très chronophages. L'utilisation d'outils, voire de combinaisons d'outils de gestion de projet est une solution, mais qui peut être dangereuse si le choix est mal fait ou les outils mal exploités. Ces outils sont souvent peu appropriés à notre secteur, ou des fonctionnalités manquent.

Le deuxième, concerne les ressources humaines, de plus en plus difficile à trouver au bon moment, avec les bonnes compétences et surtout avec un tarif compétitif. Par ailleurs, les nouvelles technologies, les évolutions sociétales et l'émergence des digitales natives contraignent les acteurs EdTech à relever des défis sociaux et humains de plus en plus importants. Face à cela, il y a une explosion du freelancing, avec une évolution drastique de 145% de freelances en France entre 2008 et 2018. Aujourd'hui, 1 million de freelances sont présents en France, chiffre qui reste en constante évolution. La façon de repenser le travail est en pleine transformation et nombreux sont les travailleurs qui recherchent un nouveau mode de travail.

Nourri par ces constats et par les divers retours clients, edufactory, spécialiste de la formation digitale sur-mesure depuis plus de 10 ans, a lancé à la rentrée 2019, sa marketplace de talents du secteur EdTech : edtake.com.

Avant de voir comment cette solution a pu débloquent les départements formation de LVMH, Essilor ou encore Assystem (REX clients plus bas), il est important de comprendre comment fonctionne la plateforme.

edtake est la première marketplace mondiale de ressources et de projets du secteur de la formation digitale et plus globalement des EdTech. Cette solution (SaaS) à deux vocations :

La première : la solution edtake.com c'est d'abord un logiciel de gestion de projet très abouti, qui se nourrit des 10 ans d'expérience de création de formation digitale sur-mesure d'edufactory.

Les algorithmes gèrent et facilitent automatiquement :

- Les échanges entre les équipes et les experts sélectionnés
- Les documents, livrables et comptes rendus d'activité

- Les plannings
- Les contrats et les paiements, etc...

L'outil simule les coûts, estime les ressources nécessaires pour la réalisation de chaque projet, automatise les comptes rendus, standardise les templates de livrables, calcule et anticipe les étapes de production en temps réel (grâce à différentes Gantt sur-mesure et plannings).

La seconde vocation d'edtake, c'est la mise en relation des entreprises avec les freelances et agences les plus qualifiés du secteur EdTech. Sélectionnés à la suite de 5 étapes de tests, edtake à désormais plus de 1000 edtakers en moins de 2 mois, il y a donc une réelle traction du marché : ingénieurs pédagogiques, auteurs, graphistes, monteurs sur outils auteur ou encore formateur présentiel, chez edtake on retrouve tout l'horizon des talents EdTech, avec plus de 70 compétences spécifiques à ce jour.

Retour sur le premier projet de formation digitale réalisé intégralement par des freelances, sur la marketplace edtake avec Assystem !

Sans automatisation ni standardisation des tâches, la gestion de projet de formation sur-mesure peut vite être fastidieuse. Nous souhaitons toujours proposer des modalités de formations innovantes et engageantes (mobile learning, VR, RA...). Néanmoins, il est de plus en plus difficile de trouver les bonnes ressources au bon moment et au bon prix !

Nous allons voir comment la marketplace edtake.com a su répondre à tous ces enjeux.

COMMENT S'EST DÉROULÉ LE TOUT PREMIER PROJET DE MARKETPLACE EDTECH ?

1 Notre mission était de développer un projet e-learning sur la RGPD de 20 minutes pour le département formation d'Assystem. Pour cela, deux missions ont été mises en place et gérées entièrement sur edtake.com avec un chef de projet edtake dédié. La première mission était de l'ingénierie pédagogique afin de créer un synopsis, une structure pédagogique ainsi qu'une proposition de scénario. La deuxième mission concernait la création de deux personnages en 2D, inspirés de la BD Thorgal, comprenant une ingénieure "jeune" et "geek" et un technicien sénior avec le logo Assystem.

Grâce à edtake et aux ressources disponibles sur la plateforme, nous avons réalisés plusieurs tests et analysés les portefeuilles de réalisation des talents afin de sélectionner les freelances qualifiés et pouvant répondre aux deux précédentes missions.

Après la phase de pré-sélection, nous avons choisi une ingénieure pédagogique ; Marie ainsi qu'un graphiste ; Raphael afin de réaliser ce projet.

Un projet edtech réalisé en moins de 72h !

La roadmap du projet :

- 29 novembre à 9h : recherche et proposition des freelances
- 29 novembre à 11h30 : validation des profils par

Assystem

- 29 novembre à 13h30 : démarrage des missions freelances
- 2 décembre à 14h : retour de l'ingénieure pédagogique avec les livrables
- 2 décembre à 16h : retour du graphiste avec les deux personnages 2D

Nous avons réalisé deux missions sur un total de sept missions proposées dans le cadre de ce projet. Ces deux missions ont donc été réalisées en moins de 72 heures avec des livrables allant au-delà de nos attentes puisque l'ingénieure pédagogique a finalement livré un storyboard complet sur la RGPD.

COMMENT NOUS AVONS AIDÉ UN DÉPARTEMENT FORMATION DANS LEUR MIGRATION DE PLATEFORME ?

2 Essilor a eu un besoin urgent lors de la migration de ses contenus SCORM sur sa nouvelle plateforme d'hébergement. Les contenus ne fonctionnaient pas à cause de leur poids, 600 mo en moyenne, alors que la nouvelle plateforme ne supporte que des modules de 50 mo maximum. Le département formation devait traiter cette demande de conversion depuis quelques mois mais ne trouvait pas les bonnes ressources ni le temps nécessaire pour traiter le problème, ils envisageaient même de racheter 50 nouveaux modules.

Essilor s'est alors tourné vers edtake, qui a accepté le défi.

Dès que la mission POC (proof of concept) a été déposée sur la plateforme, les algorithmes de la marketplace ont identifiés plus de 100 profils potentiels, qui ont ensuite été filtrés par compétences, disponibilités et prix. La mission a été lancée dès acceptation du profil par Essilor et en moins d'une heure, le premier module test a été compressé et renvoyé en package SCORM au client. Nous avons donc décidé de lancer la mission des 49 autres modules restants. 48 heures plus tard, Essilor a été livré de l'intégralité de ses modules, qui ont ensuite été réintégrés sur leur nouvelle plateforme.

UN PROJET E-LEARNING POUR LE LANCEMENT D'UNE COLLABORATION.

3 Rimowa, afin de soutenir le lancement d'une campagne de collaboration avec une autre grande marque de luxe, avait un besoin de formation en mobile learning à destination de sa force de vente. Le besoin était urgent étant donné que la campagne de collaboration débutait dans 1 mois. Ils n'avaient que des fiches techniques entre les mains et aucun vendeur du groupe n'avait été formé. edtake a donc lancé plusieurs missions en parallèle pour créer l'intégralité de la formation :

- Une mission de chef de projet afin de décharger le client de la charge de travail
- Une mission d'ingénierie pédagogique pour transformer les éléments de contenus existants

(fiches techniques et photos)

- Une mission de graphisme avec un motion designer pour animer le contenu
- Une mission de montage sur l'outil auteur mobile learning du client
- Une mission de proof-reading en anglais puisque le contenu était à destination de l'intégralité du groupe et donc à l'international

Les algorithmes de la plateforme ont donc fait matcher ces différentes missions les unes avec les autres afin de les accorder en termes de ressources, de planning (puisque les missions dépendent les unes des autres), et de budget global.

En 7 jours calendaire, la formation de 10 minutes a été livrée au client, et installée sur sa plateforme mobile

AIDE À LA STRATÉGIE DE FORMATION POUR LA DIVISION VIN DE MOÛT HENNESSY.

4 La marque Estates & Wines de LVMH cherchait à être accompagnée pour impulser une stratégie de communication disruptive avec 6 formations. L'objectif était de faire connaître au groupe leurs 6 maisons de vin, moins connues des vendeurs que les célèbres marques de champagnes Moët ou Ruinart. Débutants dans le digital, les responsables formation ont exprimés ce besoin à edtake.

Nous avons donc proposé de créer un workshop collaboratif entre 3 ingénieurs pédagogiques seniors, en les sélectionnant par connaissance du secteur luxe, localisation parisienne, et ayant une forte compétence mobile. Les edtakers (freelances) sélectionnés ont participé à 1 journée de travail collectif sur site, et livré 1 stratégie commune ainsi que 3 stratégies individuelles en bonus.

L'IMPACT SUR LA CRÉATION DE CONTENU

Les premiers retours clients sont unanimes : edtake réinvente intégralement la façon de concevoir des contenus de formation. Gain de temps et de productivité immédiat, accès à toutes les technologies et les talents EdTech, le tout en faisant de drastiques économies.

L'engagement et les livrables des freelances dépassent considérablement les attentes des clients. Cela illustre bien ce qu'on peut lire dans les rapports publiés sur l'implication et la qualité de travail des freelances. Les chiffres en disent également long, puisqu'en France, on recense actuellement près de 930 000 freelances, soit un taux de progression de 145 % en 10 ans.

SARAH GAUTHREUX & ALEXANRE LECT

- Sarah Gauthreaux Chief Marketing Officer
- Alexandre Lect CEO



DIRECTEURS/RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES

Verspieren vous propose une offre complète et innovante pour vos régimes de santé et prévoyance collectifs

Par la maîtrise des coûts, du risque et des montages assurantiels, ainsi que par la valorisation de la fonction RH, l'attractivité et la fidélisation des talents, nous souhaitons vous apporter la solution la plus adaptée à vos besoins.

Aussi bien en France qu'à l'international, nous vous accompagnons pour optimiser vos dispositifs de santé et prévoyance collectifs et vous garantir l'atteinte des meilleurs équilibres économiques et sociaux.

CONTACTS

Verspieren

1, avenue François-Mitterrand

59290 Wasquehal

Aziz Nacer

anacer@verspieren.com

03 20 45 40 34



5

**Formation
&
Employabilité**

**"Pour
s'adapter aux
transformations
de la société et
aux nouvelles
générations
d'apprenants,
la formation
de demain sera
phygitale"**



JEAN-PIERRE BERTHET



Transformations

Former les étudiants d'aujourd'hui, c'est les préparer à évoluer, travailler et diriger dans une société transformée en profondeur par le numérique, un monde confronté également à des mutations profondes et globales. Cette nouvelle génération d'étudiants, d'apprenants de demain ne se formera plus selon des modes d'enseignement qui pour certains n'ont guère évolué, vraiment évolué, depuis les premières universités nées au moyen-âge. En repensant les liens entre pédagogie, technologie et espace, les interactions entre apprenants et la place de l'enseignant, la formation évolue elle aussi pour devenir phytale.

UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ PROFOND ET RAPIDE

Lorsque Sir Tim Berners-Lee invente le web au CERN il y a un peu plus de 25 ans, personne n'imagine la rapidité des transformations économiques et sociétales qui vont marquer le début de ce siècle.

Le numéro un des ventes de livres dans le monde est aujourd'hui Amazon. L'entreprise de Seattle n'a jamais édité ou imprimé le moindre ouvrage. Même chose avec Apple qui a transformé le marché musical sans produire un seul artiste. AirBnB ne possède aucun hôtel mais est aujourd'hui plus puissant que le groupe Accor. La société Eastman Kodak, née en 1888, a été placée en 2012 sous le régime de la protection sur les faillites pour ne pas avoir su changer de modèle économique alors qu'elle possédait les premiers brevets sur l'imagerie numérique. La mise en connexion a pris le devant sur la production dans les modèles économiques les plus performants de notre époque.

Les interactions entre les réseaux sociaux, qui n'existaient pas il y a encore 15 ans, et les sphères politiques et médiatiques n'ont jamais été aussi importantes. Aux États-Unis, la National Archives and Records Administration (les archives nationales) a annoncé que l'ensemble des messages sur Twitter du Président Trump constituaient des archives présidentielles. Celles-ci seront donc conservées à des fins historiques.

En même temps, la force de cette connectivité en croissance exponentielle est aussi une faiblesse et fait du numérique un profond vecteur de vulnérabilité : cybercriminalité, cyber-terrorisme, intelligence économique, souveraineté numérique, virus d'état espionnant ou attaquant d'autres états, pour ne citer que les menaces les plus courantes. L'impact environnemental du numérique est aussi

à prendre en considération, l'empreinte carbone d'un e-mail stocké indéfiniment sur le cloud est bien plus lourde que celle d'une feuille de page recyclé sur lequel il est imprimé.

DES RELATIONS HUMAINES TRANSFORMÉES

Qui imaginait Facebook ou Google il y a 20 ans ? Les réseaux sociaux et les outils de communication globaux aplatissent les hiérarchies, permettent le développement de l'économie participative, collaborative, dématérialisent les processus des organisations, favorisent le travail en réseau, les tiers lieux, le co-working et le télétravail.

Le numérique facteur de liberté apporte aussi de nouvelles contraintes : disponibilité au travail accrue, désocialisation de certains télétravailleurs isolés, frontières de plus en plus floues entre temps personnel et temps de travail, confusion entre espace personnel et espace de travail, gestion de l'e-réputation ou de l'infobésité. Le numérique change également les relations intergénérationnelles : les générations plus âgées n'ont pas nécessairement toute d'expérience en terme de numérique alors que jusqu'ici, le savoir et l'expérience étaient supposés acquis avec l'âge. Elles doivent apprendre le numérique, tandis que les nouvelles générations sont nées avec.

FORMER DES CITOYENS ÉCLAIRÉS ET PRÉPARER LES DIRIGEANTS DE DEMAIN

Après la génération Y, arrive aujourd'hui la génération C : C comme connecté, cloud, collaboration, communication, C comme créativité. Ils sont nés au XXIème siècle, plus jeunes que le web, ils pensent savoir gérer vie réelle et vie digitale, pratiquent la communication de masse et les réseaux sociaux, cherchent la simplicité d'usage, sont adeptes du multi-écrans, pas toujours critiques vis-à-vis des sources d'information, ils sont connectés en permanence. Une autre de leurs caractéristiques : ils ont toujours vécu dans un monde en crise.

Pour cette génération C, les modes d'apprentissages sont différents. Ils sont multitâches, à l'aise avec les échanges synchrones et asynchrones, mais leur capacité d'attention est limitée et aux longs discours ils préfèrent l'interactivité. Ils méprisent la mémorisation et les connaissances encyclopédiques, toujours incomplètes par rapport à la richesse des informations du web, dont ils distinguent mal le vrai du faux.

Leur relation au mode du travail est aussi très diffé-



rente : ils choisissent un employeur s'ils partagent avec lui les mêmes valeurs. La richesse ou l'impact des projets et des challenges qui leur sont proposés sont plus importants qu'un statut ou un salaire. La quête de sens est pour eux un puissant moteur.

APPRENDRE DEMAIN

L'éducation a su se transformer lors des révolutions de l'écriture puis de l'imprimerie et doit faire de même pour le numérique. L'externalisation des savoirs, cette "part de cerveau libre" dont parle Michel Serres dans *Petite Poucette*, pose la question du numérique mais aussi de la transformation des modes d'enseignements et d'apprentissage.

Au-delà d'un solide socle de connaissances scientifiques, économiques, sociales et culturelles, nos enseignants doivent fournir à nos étudiants les moyens d'acquérir les compétences nécessaires pour évoluer dans un monde en mutation et les clés de lecture pour préserver un esprit critique dans des espaces où les données sont devenues "trop" nombreuses. Nous devons ainsi les préparer pour des métiers qui n'existent pas aujourd'hui, dans lesquels ils utiliseront des technologies qui n'ont pas encore été inventées pour résoudre des problèmes que nous n'imaginons pas.

Enseigner demain va donc demander aux enseignants de repenser leur rôle, d'alterner leur posture de sachant et de personne ressource, d'aider les étudiants à rechercher une connaissance accessible en quelques clics tout en développant leur esprit critique, de jouer sur leur capacité à agir en réseau pour développer le travail collectif, mais aussi le travail multiculturel, indispensable dans notre monde globalisé.

UNE FORMATION REPENSÉE AUTOUR DU TRIPTYQUE PÉDAGOGIE, TECHNOLOGIE ET ESPACE

Dans ce nouveau contexte et avec ces nouveaux apprenants, salariés de demain, la formation doit elle aussi se transformer et se repenser selon une complémentarité entre trois dimensions : utiliser

des pédagogies actives, facilitées par des technologies accessibles et utilisant des espaces, physiques et virtuels, adaptés.

Au sein des universités se sont développés les LearningLab. Ces laboratoires de la transformation des campus sont des lieux de rencontre entre des enseignants, des conseillers et ingénieurs pédagogiques, des étudiants, dans des espaces qui permettent de faciliter l'expérimentation de nouvelles pratiques, des espaces "capacitants", c'est-à-dire des lieux qui incitent les usagers à agir, à développer par eux-mêmes de nouvelles compétences. Des lieux qui facilitent le changement de posture de l'enseignant et l'aident à développer de nouvelles pratiques, favorisant ainsi une démarche réflexive, des lieux de transformation et d'échange.

Un réseau né en 2014, le LearningLab Network, regroupe aujourd'hui plus d'une centaine d'universités, d'écoles de commerce et d'ingénieurs, des collèges et lycées mais aussi des universités d'entreprise et des organismes de formation, en France et à l'international.

La formation doit évoluer et aller au-delà des modèles classiques qui opposent encore parfois formation présentielle et digitale, s'inspirer des formations hybrides pour proposer des expériences apprenantes, et enseignantes, qui mélangent présence et distance, moments synchrones et asynchrones, apprentissage individuel et travail collectif, partage d'expérience au sein de communautés regroupant pairs et experts. Cette réinvention de la formation passe par la conception de nouveaux espaces physiques et virtuels d'apprentissage, offrant un continuum entre monde réel et univers numérique, une formation phygitale.

JEAN-PIERRE BERTHET

- Jean-Pierre Berthet est directeur délégué au numérique de l'Institut des compétences et de l'Innovation de Sciences Po

Un cabinet d'avocats augmenté dédié au droit social



Audace, innovation, combativité, créativité

FACTORHY Avocats s'inspire de la célèbre Factory warholienne et de sa volonté de bousculer les codes pour contribuer à donner une nouvelle dimension à la profession d'avocat en droit social.

Notre cabinet dépasse la question de droit pour s'attacher à comprendre les enjeux de nos clients, atteindre leurs objectifs opérationnels et être avocat-facilitateur : offrir des solutions, conduire pleinement les projets, proposer aux entreprises des solutions IT nouvelles et contribuer à instaurer la confiance dans les relations sociales.

www.factorhy.com



FACTORHY

AVOCATS

A woman with dark hair tied back, wearing a white long-sleeved blouse with a ruffled collar and dark trousers, stands smiling in front of a wall with a light-colored grid pattern. The background is split into a dark grey section on the left and the grid wall on the right.

**" L'attitude
professionnelle " :
ça, s'apprend et ça se
comprends !**

CÉCILE DE GALZAIN



Transmettre et expliquer les enjeux, les codes et comportements professionnels aux nouveaux talents pour faciliter leur intégration et leur engagement dans l'entreprise

Quelle entreprise n'a pas été confrontée dès l'arrivée de jeunes fraîchement embauchés, de stagiaires ou d'apprentis, à des comportements décalés, inappropriés, inadaptés à son mode de fonctionnement ou à sa culture ? Même si ces phénomènes ne sont que ponctuels et peu impactant dans certaines entreprises, dans d'autres, ils peuvent se révéler particulièrement fréquents, énergivores, chronophages et déstabilisants pour les managers et leurs équipes.

UN SUJET PRÉOCCUPANT POUR LES DIRIGEANTS, QUI LEUR COÛTE TRÈS CHER

Les problématiques comportementales qu'on observe dès l'arrivée du jeune dans l'entreprise ne sont pas des caractéristiques stigmatisantes d'une génération décalée. Il s'agit bien d'un phénomène transversal et intemporel quel que soit le secteur d'activité, le niveau d'études et le type de société. Un comportement professionnel et une bonne compréhension de l'entreprise s'acquièrent avec le temps, ne sont pas innés. Et si le degré de maturité du jeune peut impacter son attitude professionnelle et sa bonne compréhension de l'entreprise ; un niveau d'étude élevé ne les garantit en aucun cas.

Des problématiques qui ont de quoi préoccuper les entreprises : en effet, les répercussions peuvent être nombreuses et fortement négatives sur son organisation interne, sa productivité, son image en externe avec des conséquences business parfois lourdes. Un jeune dont le comportement est inadapté et pas assez professionnel peut devenir un véritable " poids " au quotidien pour son équipe. Il agace, fait perdre du temps, de l'énergie et de l'argent. Les managers et les collaborateurs pourront s'épuiser à faire de la pédagogie et à rattraper les erreurs de comportements alors qu'ils ont au contraire besoin d'avancer et d'avoir des collaborateurs positifs, opérationnels, responsables et autonomes qui apportent de la valeur ajoutée et des résultats.

La deuxième difficulté qui préoccupe les dirigeants, c'est l'impact de ces questions sur l'engagement et la fidélisation du jeune. 20% des périodes d'essai ne sont pas validées et les chiffres sont quasiment similaires en ce qui concerne les contrats d'apprentissage.

Le " zapping ", les départs trop rapides de jeunes

décus, et les ruptures de périodes d'essai ou de contrats, c'est tout ce que l'entreprise redoute. Non seulement les coûts engagés dans la marque employeur, le recrutement, l'intégration et la formation du jeune n'auront servi à rien dans ce cas, mais en plus l'entreprise doit recommencer tout le processus à zéro : communication RH, recrutement, intégration, formation, le temps des collègues et managers, la non-productivité immédiate du nouvel arrivant... A tout cela, il ne faut pas oublier les coûts parallèles et les dommages collatéraux. Pendant tout ce temps l'équipe se retrouve à devoir assurer en plus de son travail les tâches de ce poste à pourvoir. En surcharge de travail, elle devra absorber le manque d'effectif. Ça joue sur le moral, on est débordé, on en veut à la direction. Ces problématiques ont des conséquences humaines qui ajoutent du stress aux managers. C'est une source de conflits en interne qui impactera donc également la qualité de vie au travail. L'enjeu est donc de taille.

Et lorsqu'on questionne les managers sur les raisons des ruptures de périodes d'essai et d'apprentissage, la réponse est unanime : ils évoquent systématiquement les problèmes de comportement ou de mauvaise compréhension de l'entreprise : " ils n'ont pas compris les enjeux ", " ils n'ont pas compris où ils étaient " et finalement très peu des lacunes en termes de compétences ou de connaissances.

UN BESOIN D'INFORMATIONS ET D'EXPLICATIONS

Il apparaît clairement que les jeunes embauchés quel que soit leur niveau d'études (du CAP aux plus grandes écoles), manquent d'informations et surtout d'explications sur les modes de fonctionnement de l'entreprise, ses codes, ainsi que sur les attitudes professionnelles attendues et ont besoin d'en comprendre le sens. Et ça, ils ne peuvent pas le trouver sur le net !

L'idéal serait que les jeunes soient déjà sensibilisés à ces questions pendant leurs études. Or aujourd'hui, les écoles et universités ne préparent pas ou très peu les étudiants à cet apprentissage un peu particulier. Ces questions sont difficilement abordées par les écoles qui ne savent pas forcément comment aborder le sujet, qui manquent d'outils pédagogiques ou qui ne se sentent pas directement concernées par ces questions. La compréhension des enjeux de l'entreprise, de ses codes et des comportements professionnels attendus ne sont pas des savoirs qui s'apprennent de manière concrète, se comprennent et s'assimilent actuellement sur les bancs de l'école. Ces notions

s'acquièrent plus ou moins rapidement selon les individus et les entreprises, " sur le tas " et au fur et à mesure, dans le temps.

Pourtant faciliter l'assimilation de ces notions primordiales et déterminantes permettrait de " booster " l'intégration des jeunes dans leur entreprise.

Aujourd'hui de plus en plus de dirigeants et managers travaillent à comprendre les nouveaux modes de fonctionnement des générations Y et Z et à s'y adapter pour pouvoir davantage les attirer et les fidéliser. Le sujet de l'intégration et la fidélisation des millenials est un sujet qui a le vent en poupe. Les entreprises se mobilisent pour accueillir au mieux les jeunes talents, anticiper leur intégration et s'adapter à leur manière de travailler, de vivre et de communiquer. Mais la réussite de l'intégration professionnelle des jeunes implique une co-responsabilité de la part de l'entreprise mais aussi du jeune embauché et une compréhension mutuelle.

La question se pose alors : Qui va aider ces jeunes à s'adapter à ce monde nouveau ? Comment les amener à comprendre réellement l'entreprise, sa culture, ses modes de fonctionnement, ses codes, ses attentes ? Comment aussi les amener à comprendre et s'approprier une véritable attitude de professionnels, quels que soient les métiers et quelles que soient les circonstances ? Qui va leur apporter ces informations, quelles informations et comment les transmettre et les expliquer ?

L'ÉTUDE

J'ai choisi d'aller " sur le terrain ", dans le quotidien des entreprises, à la rencontre des professionnels pour observer et interroger, analyser et comprendre en profondeur les éléments qui pouvaient impacter de manière positive ou négative l'intégration de leurs jeunes collaborateurs.

J'ai donc réalisé pendant deux ans (Juin 2015-17) une étude nationale auprès de dirigeants, managers et acteurs RH sur le recrutement et l'intégration des jeunes, à travers le récit de leurs comportements observés dans leur société. Plus de cent-cinquante interviews de professionnels interrogés dans leur entreprise (toutes tailles, profils et tous secteurs d'activité confondus) qui ont témoigné de leur quotidien avec les jeunes recrues et ont partagé leurs attentes par le biais d'entretiens semi-directifs enregistrés. Il s'agissait de comprendre :

Comment des jeunes de la génération Y et Z, soi-disant décalée, " sortent si bien du lot " et arrivent par leur comportement à s'intégrer de manière exemplaire ? Qu'ont-ils compris ou assimilé plus vite que les autres ?

Pourquoi certaines entreprises ont-elles si peu de problèmes de comportement et d'intégration de leurs jeunes recrues ? Qu'ont-elles compris de plus, qu'ont-elles mis en place pour anticiper ces problématiques ?

Ces interviews ont été retranscrites et analysées pour permettre aux écoles et aux entreprises de

travailler ces sujets avec les jeunes.

QUELQUES ENSEIGNEMENTS ET PISTES D' ACTIONS

L'intégration réussie implique une relation donant-donnant entre le jeune et l'entreprise pour arriver à une relation gagnant-gagnant.

Cela signifie que l'un et l'autre doivent simultanément engager des choix, une compréhension réciproque, des actions et une implication forte pour arriver à une collaboration efficace, constructive et durable. Le jeune est co-responsable et acteur de la réussite de son intégration et est impliqué avec la même intensité que l'entreprise.

Mais encore faut-il qu'il sache quelle route prendre ? Les écoles puis les entreprises ont donc un rôle d'information et de pédagogie à développer pour booster l'employabilité de ces jeunes en favorisant l'information et la compréhension des enjeux, des codes et des attitudes professionnelles attendues.

L'étude a permis d'identifier des attitudes professionnelles incontournables, universelles et intemporelles qui impactent fortement la rapidité, la qualité et la réussite de l'intégration des nouveaux collaborateurs ainsi que la performance individuelle et collective. On peut donc agir et mettre en place des actions permettant de les favoriser.

Une décision et un engagement stratégique des dirigeants

Cet engagement des entreprises dans la transmission de ces codes et comportements professionnels doit s'inscrire dans un plan d'action plus global qui relève d'une décision stratégique des dirigeants. Cela sous-entend une certaine remise en question managériale et organisationnelle, une réflexion et un travail poussé sur l'engagement et la fidélisation de ses nouvelles ressources.

Cette vision plus large du processus amenant à la réussite de l'intégration du jeune implique de la part de l'entreprise un travail précis et pointu de sa culture identitaire mais aussi d'une marque employeur ainsi que d'un recrutement transparent et adapté aux modes de fonctionnement de ces nouvelles générations. D'autre part, la réflexion, la préparation et la mise en place d'un processus d'onboarding précis et personnalisé qui implique et mobilise les managers mais aussi les collaborateurs est indiscutablement un élément déterminant de la réussite de l'intégration. Enfin, l'accompagnement et le suivi personnalisé des jeunes talents sont bien évidemment nécessaires.

Le degré d'anticipation et la qualité de la préparation du recrutement et de l'intégration ainsi que la compréhension des modes de fonctionnement de ces générations impactent inévitablement la réussite de l'intégration. Un investissement de temps et de moyens qui peuvent paraître dérisoires au vu des bénéfices obtenus en termes d'implication et de performances observés des nouvelles recrues.

La question est ensuite de savoir comment favoriser l'implication en parallèle du jeune embauché ;

l'aider à choisir et comprendre son entreprise, ses enjeux et à adhérer à ses codes professionnels et à une vision commune. C'est tout cela qui impactera ses comportements professionnels et une intégration positive, qualitative et durable.

Impliquer le jeune dans la réussite de son intégration

L'entreprise a les moyens dans un premier temps d'aider le jeune à devenir co-acteur et co-responsable de son recrutement. Pour cela, elle peut transmettre et communiquer les informations et les explications permettant de favoriser son orientation et son choix d'entreprise, de métier et même de manager ou d'équipe. Le travail de sa culture identitaire, de sa pratique effective et le travail de la marque employeur sont donc déterminants à condition que les messages délivrés soient authentiques. Les moyens de communications utilisés ont leur importance et donnent déjà des indications sur leur société : degré de proximité, d'accessibilité et de transparence des managers et des équipes, l'utilisation à bon escient des réseaux sociaux, des outils-vidéo... La valorisation des expériences clients, candidats et collaborateurs sont autant de sujets à ne pas négliger car ils influenceront sur le choix et le matching.

Chaque société peut ainsi mettre tout un processus en œuvre pour aider le futur collaborateur à bien la choisir afin qu'il soit réellement à sa place et pour de vraies bonnes raisons. Sa motivation qui en découle, impactera ensuite grandement son implication, son comportement, sa conscience professionnelle, la qualité de son travail tout comme son potentiel de progression.

L'entreprise peut aussi permettre au jeune embauché de s'impliquer davantage dans la réussite de son intégration. Pour que le jeune puisse réellement prendre en main son intégration, on doit lui apporter des informations qu'il ne peut pas forcément trouver par lui-même. Informer et surtout expliquer : le contexte, sa place, sa contribution, son utilité, l'impact de ses actions. Le former à la conscience de ses responsabilités sur un grand nombre de sujets du quotidien lui permettra de donner du sens et par conséquent de le responsabiliser. Et la responsabilisation doublée de la compétence amène à la confiance et donc à l'autonomie. On arrive alors à un rapport gagnant-gagnant.

- Si je comprends réellement l'histoire de mon entreprise, le contexte dans lequel je travaille,
- Si je comprends ses règles et ses codes,
- Si je comprends ce qui l'a amené à mettre en place ces process, ces modes de fonctionnements,
- Si je comprends le travail de mes collègues, le rôle des autres métiers et services et les interactions avec le mien,
- Si je comprends la vision de ma société,
- Si je comprends les enjeux business,

- Si je comprends l'importance de ma place et mon utilité,
- Si je comprends l'impact de chacune de mes actions sur moi, sur l'équipe, sur l'entreprise, sur le client tant sur le plan de l'image que du business,

...alors je donne du sens à mon travail, j'ai une vision globale et collective de mon travail, mon comportement est responsable, ma " conscience professionnelle " est formée. On me fait confiance et je peux agir en toute sérénité pour l'entreprise, je gagne en performance et en autonomie. Je suis réellement " acteur " de mon intégration.

Il s'agit donc pour d'expliquer le contexte et les enjeux mais aussi d'anticiper en évoquant avec le jeune un certain nombre de scénarii possibles. Expliquer avec précision pourquoi c'est important d'agir de cette façon ; favoriser une projection : qu'est-ce qu'il se passe si on se comporte de telle ou telle façon ? Quelles seront les conséquences sur la performance de l'équipe, sur la réputation de l'entreprise etc..?

Voici quelques témoignages concrets qui illustrent certains sujets qui peuvent être anticipés :

" La rédaction de mail client en mode texto ou avec des fautes d'orthographe : un bon moyen de décrédibiliser la boîte ! "

" J'ai vu des filles avec le pantalon qui tombaient et on voyait le string. Il ne faut pas se tromper d'adresse ! "

" Le gars, il a pris l'habitude d'arriver à 10h30 tous les matins. Oui, il bosse bien, mais il est décalé avec tout le monde ! "

" C'est super stylé ! c'est trop chelou ! : toute la communication dans le travail va être sur ce type de vocabulaire. En backoffice ça nuit à son image c'est tout, mais dès qu'on est en face du client, ce n'est plus envisageable. Il représente la société ",

" On a eu un jeune qui était extrêmement perfectionniste, son travail était parfait, le client était vraiment satisfait mais moi, ça me posait un sacré problème : il prenait deux fois plus de temps que les autres et du coup, les chantiers suivants étaient retardés "

" Quand tu conduis la camionnette au nom de l'entreprise et qu'elle est vraiment sale, ce n'est déjà pas valorisant pour la boîte mais si en plus tu te mets à griller un feu rouge alors là, c'est l'image de la boîte que tu grilles "

On remarque que les jeunes qui ont été sensibilisés par leurs managers ou leur tuteur dès leur arrivée et avec précision à ces questions ont des caractéristiques comportementales qui leur permettent de se démarquer : un sens développé de la rigueur, du respect des engagements et des règles, une vision plus " collective " de leur travail. Ils ont davantage intégré leur rôle d'ambassadeur et sont garants de l'image de l'entreprise en externe quel que soit leur métier et le profil de leur société.

Les entreprises ont tout intérêt à investir un peu de temps et de moyens pour fédérer autour d'une vision commune et donner du sens à toutes ces petites actions du quotidien : les bénéfiques en termes de bien-être et de performance du jeune et de son équipe s'en trouvent inévitablement impactés et l'intégration boostée.

FAVORISER L'ATTITUDE D'APPRENANT

La façon d'apprendre des étudiants est bien différente de celle attendue dans le monde professionnel. Il existe une incompréhension sur ces questions tout simplement par ce qu'elles ne sont pas clairement exposées et expliquées dès l'arrivée du nouveau collaborateur.

Les entreprises ont clairement un rôle à jouer pour valoriser cette attitude d'apprenant. L'exemplarité du management et de l'équipe est nécessaire pour favoriser la compréhension et l'appropriation de ce comportement indispensable à une bonne intégration. Les managers leurs collaborateurs peuvent accompagner ces jeunes vers ce nouveau mode d'apprentissage en leur expliquant clairement en quoi il est différent de celui qu'ils connaissent et comment se l'approprier.

En effet, l'apprentissage en entreprise est permanent ; l'entreprise pour évoluer a besoin de collaborateurs qui eux-même évoluent continuellement. Apprendre est donc une attitude indispensable non seulement pour bien s'intégrer mais pour " durer " dans l'entreprise. En ce sens, les collaborateurs et managers doivent faire figure d'exemple. Le mode d'apprentissage est également actif et même idéalement proactif. Il est aussi simultané : ce que l'on apprend est applicable immédiatement. L'apprentissage doit alors être qualitatif : Apprendre mal ou de manière superficielle n'aboutit plus à une mauvaise note mais aura certainement des répercussions organisationnelles et économiques indéniables. L'apprentissage en entreprise est par ailleurs collaboratif : on n'apprend pas seulement pour soi et sa propre progression mais également pour celle du groupe.

" Apprendre en entreprise " est donc bien différent d'" apprendre à l'école ". C'est loin d'être une évidence et cela nécessite des explications et un accompagnement. Des actions concrètes peuvent être mises en place pour favoriser dès l'arrivée du jeune, une grande curiosité, des capacités d'écoute et d'observation, un partage des apprentissages mais également pour développer la capacité de résilience et de remise en question dans le but d'une progression individuelle et collective.

DES ATTITUDES PROFESSIONNELLES LIÉES À UNE VISION COLLECTIVE ET UN BUT COMMUN

On constate que toutes les attitudes professionnelles nécessaires à une bonne intégration ont finalement un dénominateur commun : la vision collective de son travail. Les entreprises ont donc la mission pendant l'intégration de favoriser le passage de la vision d'un travail dont la finalité est uniquement personnelle en école, à celle d'un travail

dont la finalité est alors double en entreprise puis qu'elle devient aussi nécessairement collective. On oriente vers le bien commun en plus du bien personnel. C'est pour cette raison que la compréhension de l'histoire, la culture de l'entreprise et de sa vision est un prérequis évident pour pouvoir donner du sens à son travail.

L'assimilation des comportements professionnels " clés " s'effectue alors sous trois conditions. Premièrement le sens : expliquer en quoi c'est important, quel est l'impact, quels sont les conséquences des actes posés. Deuxièmement la cohérence via l'exemplarité des managers et des collègues et troisièmement la disponibilité et la communication à travers notamment la mise en place d'une culture du feed-back réciproque.

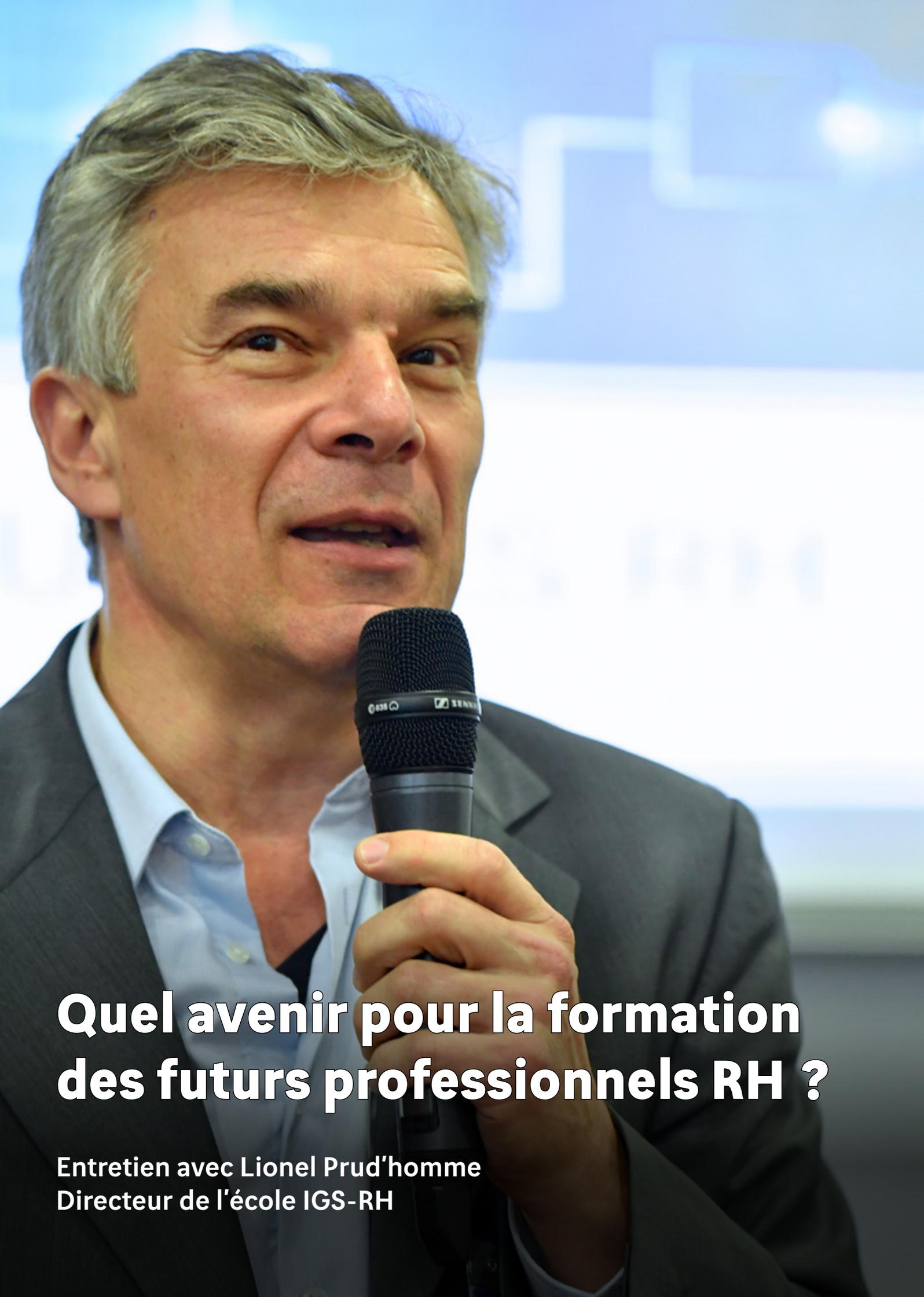
Le comportement général positif est par exemple l'attitude professionnelle la plus plébiscitée par les managers pour une jeune recrue : être sympathique, prendre le temps de connaître et s'intéresser aux autres, de se nourrir de leurs qualités, leurs compétences, leurs expériences, s'entraider, créer des liens, rechercher un esprit positif et constructif au profit du groupe, détecter et valoriser ses spécificités et la valeur ajoutée de chacun pour les mettre au service du bien commun. Tous ces comportements expliqués de manière très concrète dans le quotidien avec des exemples et des projections donnent du sens mais ils doivent pour être compris et assimilés, être simultanément mis en pratique et visibles au sein de l'équipe (cohérence et exemplarité). Tout cela nécessite une vraie réflexion et remise en question managériale suivi de temps dédiés permettant d'informer et expliquer concrètement ces attitudes et de mettre en place des suivis et réajustements réciproques permanents.

Toutes ces actions de transmission et de pédagogie ne doivent pas reposer uniquement sur les épaules des managers directs et alourdir leur charge déjà très lourde. L'idée est vraiment d'impliquer les collaborateurs dans la réflexion, l'accueil, l'apprentissage, l'expérimentation, l'accompagnement et le suivi du nouvel arrivant.

L'intégration, c'est l'affaire de tous. Utiliser le collectif pour transmettre une vision collective, finalement, c'est cohérent !

CÉCILE DE GALZAIN

- Consultante indépendante au sein de sa structure " faire-face ", Cécile de Galzain est spécialisée dans l'intégration professionnelle des jeunes. Elle conseille et accompagne les entreprises dans l'amélioration de l'intégration de leurs jeunes talents et travaille particulièrement la transmission des codes et comportements professionnels. Elle forme des " référents intégration ", véritables relais et spécialistes de l'intégration en interne, garants de la transmission de l'histoire, la culture et les codes de leur entreprise. Elle accompagne et conseille également les écoles dans l'amélioration de leurs parcours carrière pour permettre aux étudiants de mieux se préparer au monde professionnel.

A close-up photograph of Lionel Prud'homme, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is holding a black Sennheiser microphone to his mouth and appears to be speaking. The background is a blurred blue and white pattern.

Quel avenir pour la formation des futurs professionnels RH ?

**Entretien avec Lionel Prud'homme
Directeur de l'école IGS-RH**

QUEL EST LE PÉRIMÈTRE RH AU SEIN DE L'IGS ?

L'école IGS-RH existe depuis 45 ans, ce qui en fait le pionnier de l'enseignement dans le domaine des RH. Aujourd'hui, l'école offre des diplômes avec un cycle Bachelor (Post-bac +3), un cycle Mastère (+5) et un Master of Science International HR (+5), avec trois campus à Lyon, Paris et Toulouse.

Les parcours peuvent être suivis, soit en statut d'étudiant, soit en alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation). L'offre s'adresse au public en cours d'études ou à celui des praticiens RH (formation continue). Pour ces derniers, il est possible d'acquérir soit un diplôme en une fois (temps plein ou temps partiel), soit par unités capitalisables à vie (certificats). Cette dernière option, combinée avec une validation des acquis de l'expérience (VAE), ouvre véritablement l'accès à une formation tout au long de la vie.

Les programmes sont conçus avec l'appui de DRH appartenant principalement à de grandes entreprises à dimension internationale, œuvrant dans de nombreux secteurs d'activités. Les enseignants proviennent du monde académique et du monde professionnel, avec une plus grande place faite à ces derniers. L'évaluation systématique des enseignements par les apprenants permet d'ajuster les dispositifs pédagogiques, les contenus, et également de donner des feedbacks précis aux intervenants.

Sur les trois campus et en additionnant les publics en étude (étudiants, alternants) et praticiens RH (formation continue), l'école IGS-RH diplôme, chaque année, 700 apprenants en première année de cycle de Mastère (4ème année) et 700 en dernière année du cycle (5ème année) incluant ceux suivant le MSc. International HR. Pour le niveau Bachelor (3ème année de plusieurs diplômes délivrés), il y a 320 diplômés. Au-delà de ces chiffres, l'école IGS-RH dispense ses cours seulement à des groupes d'une trentaine d'apprenants. Cette caractéristique demeure un acte pédagogique fort.

Enfin, l'offre de programme bénéficie d'études menées par le laboratoire de recherches, le LISPE (Laboratoire d'Innovation Sociale et de la Performance Economique). Les résultats de recherches sur les transitions professionnelles, la transformation au travail ou les évaluations d'actions RH influencent le contenu de certaines parties de nos programmes.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES TRANSFORMATIONS DES ENVIRONNEMENTS PÉDAGOGIQUES (OUTILS, DISPOSITIFS...) DE CES DERNIÈRES ANNÉES ?

La principale transformation de l'enseignement en RH est le fait que le modèle de l'enseignement en alternance pour la RH, inventé et développé par le CIFFOP et l'école IGS-RH au début des années 70, est devenu maintenant le standard. L'héritage est, pour l'école, l'existence d'un écosystème unique, en France, intégrant les entreprises, les professionnels RH, les anciens de l'école (18 000 alumni). Le succès du modèle oblige l'école IGS-RH à se renouveler en permanence.

Les nouveautés de ces dernières années s'ap-

puient sur l'évolution des techniques (plateforme d'apprentissage, MOOC et mini MOOC, quizz en classe, vidéo, digitalisation des contenus, etc.), des modes pédagogiques (classe inversée, semi-inversée, jeux de rôles, learning expéditions, business games intégrés à des enjeux business d'une entreprise, nouvelles formes d'action learning, formation à distance, etc.).

QUELS NOUVEAUX OUTILS ONT-ILS ÉTÉ INTRODUITS DANS LES FORMATIONS RH À L'IGS ?

La plupart des dispositifs cités auparavant ont été introduits ces cinq dernières années. A l'école IGS-RH, nous souhaitons garder notre capacité à innover et donc à expérimenter sans cesse. Par exemple, nous opérons une nouvelle digitalisation de nos programmes pour intégrer de nouveaux mécanismes testés depuis la première vague. Notre écosystème nous y force. Notre réputation d'école pionnière nous y contraint. Nous n'avons pas la prétention de considérer justement que tout est parfait.

Pour ce faire, il faut demeurer, dans un premier temps, à l'avant-garde des tendances du marché RH, trier ce qui est de l'ordre de la mode éphémère de ce qui va devenir une tendance structurante dans les actions et pratiques de la fonction RH. Dans un second temps, il y a les modalités pédagogiques. Par exemple, beaucoup de bruit est fait autour de la digitalisation des parcours ou des classes inversées. En fait, il faut faire attention à ne pas devenir esclave des outils, des techniques, des dispositifs. L'apprenant veut de la diversité. Le tout ceci ou tout cela n'est plus de mise. Le panachage, l'hybridation et surtout alimenter la curiosité sont, à mon sens, la vraie ligne de conduite.

CELA CHANGE-T-IL LES COMPORTEMENTS ET LA CULTURE DES ÉTUDIANTS... DES ENSEIGNANTS ?

Leurs comportements ne me semblent pas différents de ce que nous pouvons observer dans d'autres sphères. J'aurais du mal à dire qu'il y a une culture étudiante spécifique. Ils sont très explicites sur ce qu'ils apprécient ou pas. Il y a cependant toujours un groupe partant pour expérimenter une nouveauté pédagogique.

Souvent, quand j'entends leurs exigences, leurs attentes, leurs commentaires, leurs évaluations de tel ou tel dispositif, ou de tel contenu de cours ou leurs avis sur tel intervenant, je trouve nos apprenants bienveillants, constructifs, attentifs. Vous entendez que je suis assez admiratif de qui ils sont ! C'est vrai qu'ils nous forcent à investir sur de nouveaux dispositifs.

Pour les enseignants et intervenants, ceux que nous " embarquons " se révèlent volontiers partants et se prêtent régulièrement à participer à de nouvelles expérimentations, soit que l'idée germe chez eux et qu'ils nous la propose en test, soit qu'elle émane de l'équipe pédagogique.

Notre travail consiste à les accompagner, à prendre en compte leurs retours et à agir pour corriger, modifier, améliorer. La vie d'une école est faite de beaucoup de régulations : avec les apprenants, avec les intervenants, avec l'équipe pédagogique, avec les entreprises (les DRH, les

tuteurs, les membres de jury). Le rôle du directeur d'école est d'animer cette communauté.

Y A-T-IL UN RISQUE D'EFFETS PERVERS ET SI OUI, QUELS SONT LES POINTS DE VIGILANCE ?

Dans le contenu de nos enseignements, nous nous efforçons de faire en sorte de développer une approche où les apprenants exercent aussi un regard critique à propos de toute théorie, pratique ou mode managériale, ainsi qu'à évaluer leurs apports, leurs applications, leurs conditions de succès, etc. C'est notre marque de fabrique et nous nous l'appliquons à nous-mêmes. Miser sur des phénomènes de mode pour faire parler de soi est un piège. L'effet est la dissonance, c'est-à-dire entre le projet de faire grandir l'apprenant et les effets de buzz d'un outil, d'une méthode, d'un dispositif. Un MOOC en soi n'a pas de valeur. Par exemple, j'ai en tête la réussite d'un premier MOOC. Son auteur a accru sa réputation et celle de son institution, les suivants génèrent de l'audience bien que les contenus s'appauvrissent. De conception attractive, le dernier est une litanie de banalités. L'apport pour l'apprenant est, dans ce cas, faible ou nul. Le point de vigilance pour l'institution est cet équilibre entre recherche d'accroître sa marque et l'utilité réelle pour l'apprenant.

La dissonance entre promesse et réalité constatée amène, tôt ou tard, un effet boomerang pour l'institution ou pour l'auteur (ou pour les deux), comme lorsqu'une entreprise se survend ou survend un poste.

LA CONCURRENCE ENTRE LES ÉCOLES ET GROUPES DE FORMATION PEUT-ELLE SE JOUER SUR LES OUTILS ?

Oui, il y a dans la communication qui apparaît, ici ou là, chez certains acteurs, une tentation bien présente. Cela est vrai, dans des secteurs autres que celui de l'enseignement, par exemple, entre les entreprises sur le marché des outils RH. Cette singularisation par l'outil est un facteur de différenciation comme un autre. Est-il durable ? Il faut revenir à la Fontaine pour y répondre : " Sans mentir, si votre ramage se rapporte à votre plumage " ...

ÉT LE CONTENU DANS TOUT ÇA ?

Je voudrais ajouter que l'école IGS-RH a une obligation de transférer, du fait de ses diplômes, des compétences et non uniquement des connaissances. Aucun outil ne peut accomplir ce transfert. Les mises en situation en entreprise, les jeux de rôle, les simulations, les cas pratiques, etc., sont des modalités pédagogiques permettant d'atteindre cet objectif, ADN de l'école IGS-RH. Ce transfert de compétences nous préserve de succomber à l'attraction des outils mais ne nous exonère en rien de faire de nouvelles expérimentations.

PEUT-ON ENVISAGER UNE MONTÉE EN PUISSANCE FORTE DE L'ENSEIGNEMENT À DISTANCE COMPTE TENU DE L'UTILISATION DU NUMÉRIQUE ?

La formation à distance (FOD) est un dispositif qui, pour moi, comporte un potentiel important. Il faut définir ce que revêt, pour nous, ce dispositif. Il s'agit, tout d'abord, d'un contenu digitalisé intégrant des quizz de positionnement par rapport aux connaissances requises, puis des quizz inter-

médiaires d'évaluation des acquis. L'ensemble passe par une plateforme adéquate. La FOD ne se résume pas qu'à un contenu digitalisé, il s'agit d'associer une relation organisée, à chaque module, entre le responsable de celui-ci et le groupe apprenant, l'utilisation de cas à faire, soit individuellement, soit en petits groupes, la planification d'un nombre d'évènements et de rencontres pour constituer un réseau entre pairs, la possibilité de faire des cours en direct et à distance, un appui pour l'insertion professionnelle. Elle répond à un besoin d'apporter des opportunités de diplômes dans des lieux où l'offre est absente, évitant des coûts de transport, voire d'hébergement. Croiser avec la possibilité d'obtenir le diplôme par unités capitalisables à vie (certificats), elle laisse le choix du rythme, selon l'investissement voulu par l'apprenant. La FOD est une offre à même de répondre à des besoins actuels, dans une optique de formation tout au long de la vie.

COMMENT VOYEZ-VOUS LES ÉVOLUTIONS À VENIR ?

Selon moi, après une période de profusion dans l'offre de formation RH, la période actuelle va amener une simplification. La loi "Avenir professionnel" (5 septembre 2018) aura des conséquences, de manière générale, sur le nombre d'acteurs de la formation, incluant ceux de l'enseignement supérieur.

Une deuxième évolution est celle d'une plus grande hybridation des modalités pédagogiques, source de mobilisation de multiples ressources chez l'apprenant et condition du maintien de sa curiosité.

Une troisième est celle de la FOD. Nous en avons parlé. Il faut ajouter à notre propos précédent qu'elle participe à l'égalité des opportunités, ce qui nous incite fortement à nous y investir.

La quatrième est celle de l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) inscrite dans la loi "Avenir professionnel". Elle est un retour de "l'école" dans l'entreprise, un parcours pédagogique en milieu professionnel sur les postes de travail avec une progression et des étapes évaluées. A l'alternance actuelle partagée en deux lieux : l'entreprise et l'école, l'AFEST est la réunion, en un seul lieu : l'entreprise, des actes de formation pratiques et théoriques. Elle va obliger à marier la rigueur d'un parcours pédagogique et l'acquisition des compétences en situation réelle.

La cinquième évolution relève de la technologie, et de sa capacité à proposer des moyens toujours plus fluides et communicants permettant de s'affranchir des lieux, de se former à son rythme et d'appartenir à une communauté d'apprenants ayant les mêmes objectifs, susceptibles d'interagir, seul ou à plusieurs, sur le contenu pédagogique proposé.

La sixième évolution correspond au contenu. Il ne cessera d'évoluer avec les évolutions de la fonction RH elle-même : l'usage des data qui va s'amplifier (aujourd'hui embryonnaire) et conduire à la création de nouveaux jobs, le développement des valeurs environnementales, la dimension internationale, la recherche d'autonomie, etc.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANDRÉ PERRET

PROMOUVOIR

**UNE FILIÈRE DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES
OUVERTE, INNOVANTE, DE QUALITÉ.**

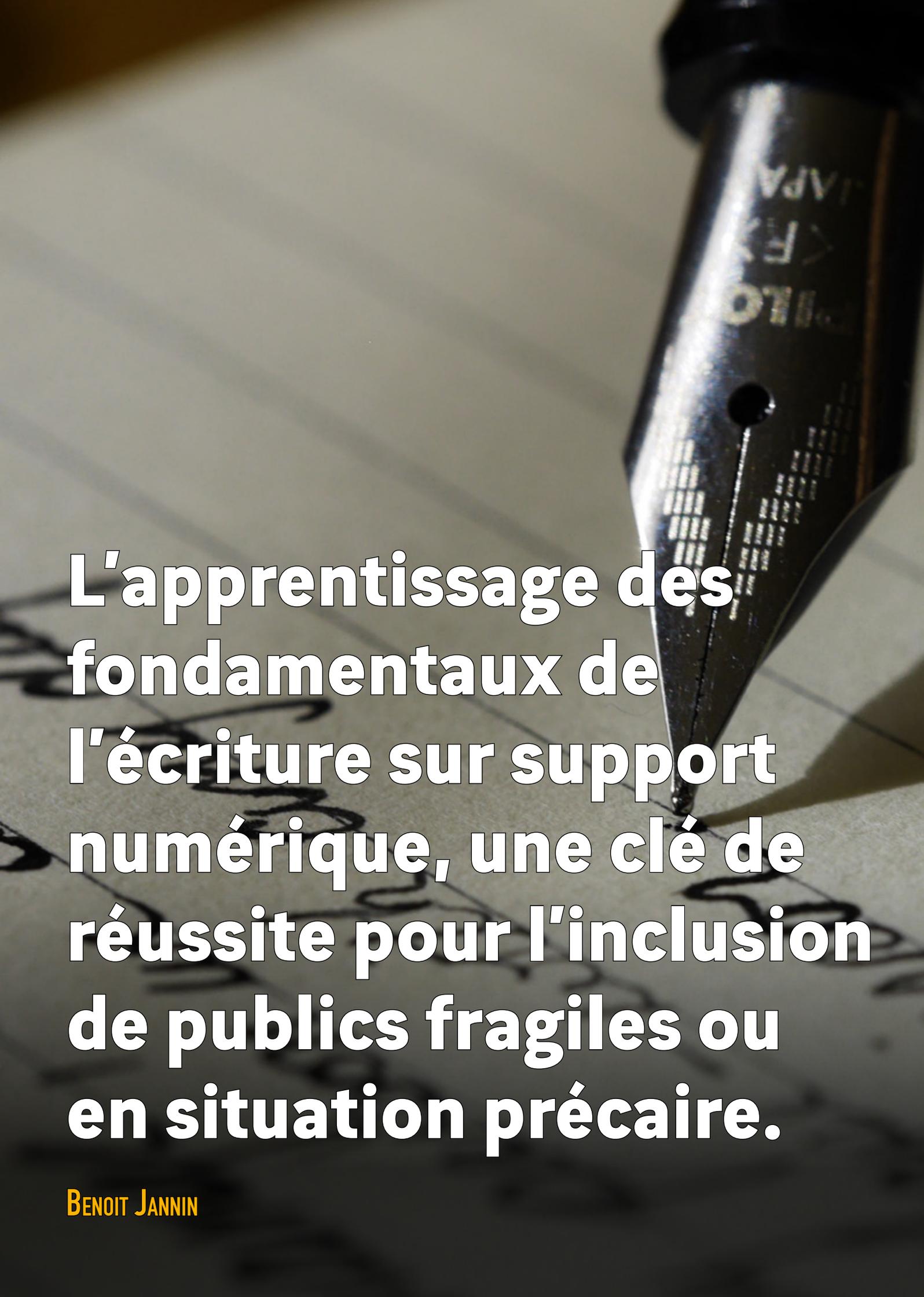
LA FÉDÉRATION RASSEMBLE TOUS LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, POUR PROMOUVOIR ET RENFORCER LEUR IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL POSITIF SUR L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE ET DES TERRITOIRES.

900
ADHÉRENTS

5,8 **MILLIONS DE**
STAGIAIRES FORMÉS



13
DÉLÉGATIONS
RÉGIONALES



L'apprentissage des fondamentaux de l'écriture sur support numérique, une clé de réussite pour l'inclusion de publics fragiles ou en situation précaire.

BENOIT JANNIN

L'inclusion sociale est devenue possible pour différents publics, avec notamment, l'apprentissage des fondamentaux de l'écriture sur supports numériques.

Cet apprentissage contribue à faciliter l'intégration sociale et professionnelle.

En 2004, nous notions que plus de trois millions de personnes* (plus de 9 % de la population active) en France, apparaissaient en situation d'illettrisme. Ces chiffres alarment les entreprises, car 57 % de ces personnes occupaient un emploi. Cette enquête, qui ne concerne pas directement les personnes réfugiées, va cependant avoir des retombées sur les formations de ceux-ci, car l'entreprise va avant tout considérer qu'" un accompagnement ou une formation de base est nécessaire à tous ceux qui n'arrivent pas à réaliser avec succès les tâches qui leur sont dévolues, suite à une mauvaise maîtrise de la lecture, de l'écriture, de l'expression orale dans leurs actes professionnels qui requièrent ces capacités pour les accomplir correctement et se mettent ainsi parfois en danger ou mettent en danger les autres ou l'environnement de travail, qu'ils aient ou non été scolarisés en France ". [Propos recueillis auprès de la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment, avant la mise en place d'un dispositif ad hoc]

En parallèle, d'autres études ont démontré que l'apport d'un apprentissage multi-sensoriel des lettres pour favoriser l'apprentissage de l'écriture était essentiel ! Et qu'une situation d'apprentissage via un environnement numérique offrait ce type d'exploration bénéfique à la construction des connaissances. En effet, dans une perspective cognitive, l'outil semble jouer un rôle où le tracé de la lettre avec un instrument d'écriture constitue une voie intéressante pour stimuler l'apprentissage de l'écrit.

Dans un contexte de changements migratoires, il semble donc important d'apporter un service basé sur l'apprentissage de l'écriture pour faciliter l'intégration sociale et professionnelle des réfugiés.

Aujourd'hui, cette intégration est restreinte en raison de différentes contraintes :

- Le manque de compétences linguistiques
- Le manque de qualification professionnelle
- Le manque de certification reconnue officielle
- La difficulté d'accès et de compréhension des procédures administratives liées à l'embauche
- L'absence d'expérience professionnelle sur le marché du travail local

L'accès à l'emploi n'étant pas la raison principale d'immigration, les réfugiés sont souvent peu préparés à leur insertion sur le marché du travail, mais également peu familiarisés avec les procédures administratives locales. Tous ces obstacles augmentent l'incertitude des employeurs concernant la capacité des candidats à occuper un emploi et pourraient, également, accroître les réticences à offrir des contrats de travail stables.

Face à ces problématiques, Learn&Go a souhaité développer une solution d'apprentissage numérique pour les entreprises et organisations souhaitant intégrer des publics " fragiles " tels que les migrants, réfugiés et personnes porteuses de handicap ou souffrant d'illettrisme. Il s'agit d'un outil linguistique permettant d'augmenter les chances d'intégration sociale et professionnelle.

L'apprentissage est un vecteur majeur et représente le fil conducteur commun aux solutions proposées par Learn&Go. Et notamment l'apprentissage sur tablette, du langage écrit et du langage oral. Cette approche numérique offre davantage de possibilités sous l'angle pédagogique, tout en restant en parfaite adéquation avec le fonctionnement usuel du cerveau.

C'est pourquoi, l'un des premiers outils créés par Learn&Go est l'application Kaligo pour la maternelle (Cycle I). Cet outil sur tablette tactile vise à faciliter l'apprentissage de l'écriture manuscrite des élèves âgés de 3 à 8 ans.



La solution numérique Kaligo permet de recueillir et analyser des informations

sur la trace et le mouvement produit par l'enfant au sein de la tablette.

Fort du succès et de la pertinence de Kaligo, un nouveau projet a été initié en adaptant Kaligo aux enfants dysgraphiques, et ainsi faciliter la rééducation de ce trouble en rendant Kaligo accessible aux professionnels de santé : Kaligo DYS ! Cette solution marque ainsi le début de l'engagement de Learn&Go vers des projets d'inclusion, et ce, de la plus jeune enfance vers l'âge adulte.

Depuis 2018, l'équipe de recherche développe une solution dédiée à l'illettrisme en ajoutant une analyse de la prononciation.

Dans le domaine de l'apprentissage, le lien étroit existant entre les 4 compétences d'une langue :

- lecture
- écriture
- compréhension orale
- prononciation

est une force à ne pas négliger lors de l'apprentissage de l'une d'entre elle. À l'image des enfants qui apprennent à lire et écrire en même temps, connaître un mot c'est savoir le lire, l'écrire, le prononcer et l'entendre.

Afin de pouvoir comprendre, mémoriser et utiliser un mot, tout élève, et à fortiori l'élève allophone, doit pouvoir associer facilement la représentation mentale d'un mot (image) à sa prononciation et à sa représentation écrite (écriture du mot).

Concrètement cet outil doit permettre à l'apprenant de visionner une image légendée représentant un mot, d'en écouter la prononciation, puis de prononcer le mot à son tour. Ces deux prononciations sont comparées en temps réel par un moteur d'analyse qui proposera un parcours adapté permettant à l'apprenant de progresser.

Pour la partie vocalisation et analyse de la prononciation, la plate-forme Learn&Go s'est enrichie d'outil de Machine Learning vocale issus de laboratoires de recherche spécialisés dans l'expressivité du langage humain [équipe Expression -IRISA.]

Cette étape de prononciation est prolongée par un exercice d'écriture de ce même mot avec l'analyse du tracé et la remédiation en temps réel. Cet entraînement à la prononciation associé à des exercices de structure de la langue, de différentes compétences communicatives en font un puissant outil d'apprentissage linguistique.

Tous ces enregistrements tracés et sonores sont conservés afin que l'enseignant puisse suivre les progrès de ses stagiaires.

La langue est un outil nécessaire d'intégration sociale et professionnelle. C'est pourquoi, la plate-forme Learn&Go a pour objectif l'apprentissage d'une langue étrangère dans le cadre de formation professionnelle comme le Français Objet Spé-

ifique (FOS). L'atout majeur de cette innovation technologique et pédagogique est de se fonder sur le lien entre les 4 compétences langagières pour renforcer les apprentissages et rendre plus robuste la mémorisation des mots et des phrases, mais également de concentrer ces apprentissages sur un contenu pédagogique directement applicable en situation. Tout ce qui est appris doit être utile et utilisable par l'apprenant dans la vie quotidienne, dans les échanges avec les services publics et bien sûr dans le monde professionnel.

L'entreprise Learn&Go proposera en avril 2020 un contenu pédagogique fonctionnel, présenté soit au niveau du mot soit au niveau de la phrase, qui sera directement applicable en situation de la vie quotidienne, sociale et professionnelle. Ce qui lui permet de développer des compétences sociolinguistiques pour s'intégrer et interagir dans la société en utilisant cette langue.



Il est à noter en France, selon l'OCDE, que les nombres d'heure d'apprentissage du français dans le cadre du contrat d'intégration (CIR) reste modeste par rapport à d'autres pays européens. Ainsi, la solution proposée par Learn&Go favorisera le travail en autonomie et l'accès continu à un outil pédagogique pour valider les différents niveaux linguistiques nécessaires à l'intégration et définis par le cadre commun de références de langues étrangères.

Cette solution vise à développer un contenu adapté pour travailler en autonomie le niveau A1, A2, B1, B2 et proposer des tests de positionnement linguistique sur les différents niveaux A1/A2/B1/C1/C2. Ainsi, l'innovation technologique vient en complément de l'offre linguistique du contrat d'intégration et permet à l'apprenant d'aller au-delà d'un niveau A1 financé par le CIR et donc de permettre un accompagnement vers l'emploi. Une déclinaison de l'outil s'adressera également aux adultes en situation de handicap visant l'apprentissage d'un métier.

BENOIT JANNIN

- Benoit Jannin est le fondateur de Learn & Go

LEARNING EXPEDITION

**Quand la RATP
nous transporte
dans l'avenir**

Jean AGULHON, DRH Groupe RATP

Le Groupe RATP peut être aujourd'hui pris comme exemple d'une organisation en pleine mutation. Il nous a semblé extrêmement riche d'enseignements d'effectuer une visite approfondie du contexte, des interrogations et des solutions élaborées. Nous pourrions ainsi visualiser concrètement le défi que représente la mise en adéquation de la formation et du développement des compétences dans la réussite du projet stratégique et aussi des atouts que confèrent les outils et processus modernes dans la mise en application.

MONSIEUR AGULHON, QUELS SONT AUJOURD'HUI LES GRANDS INDUCTEURS DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE, ET QUELLES EN SONT LES CONSÉQUENCES ?

Le premier, c'est l'introduction de l'Intelligence Artificielle. Vient ensuite, dans la même veine, l'introduction des outils digitaux, aussi bien en maintenance qu'en exploitation ou en relation clients. La tendance générale à la digitalisation des métiers a des conséquences sur la nature des compétences recherchées chez nos collaborateurs.

Autre tendance notable dans le secteur des transports : la multimodalité. Notre écosystème s'étend, se décloisonne. Cela a également de réels effets sur l'éventail de compétences attendu chez nos agents. Mais l'idée n'est pas seulement d'épouser les problématiques propres à la multimodalité. Nous voulons aujourd'hui nous imposer comme le partenaire privilégié des villes intelligentes. Ce mouvement prend d'ailleurs concrètement forme à travers notre signature : « La ville a de l'avenir ». Nos activités se tournent désormais vers la ville, plutôt que sur la seule mobilité. Nous participons activement à la transformation de ces dernières. Elles doivent et peuvent trouver des solutions adaptées à leurs besoins en faisant appel à l'expertise RATP en matière d'utilisation de l'énergie ou de communication intégrée par exemple. Une des pistes de croissance se trouve donc en dehors du transport.

Cette réalité touche tous les salariés de l'EPIC. Nous assistons à la nécessité croissante de mettre en place et de développer de nouvelles compétences : comme la gestion de filiales, le droit de la concurrence, les relations institutionnelles...

C'est donc l'ensemble de ces paramètres qui va intégrer et faire évoluer notre Work Force Planning.

ET VOUS DISIEZ EN APARTÉ QUE L'ENVIRONNEMENT TEMPOREL ÉTAIT UN DÉFI SUPPLÉMENTAIRE ?

Aujourd'hui, les changements auxquels sont confrontées les entreprises sont à la fois profonds, nombreux et simultanés. Les réponses apportées en matière de gestion RH doivent donc être à la fois rapides et parfaitement adaptées à la pluralité des situations. Pratiquement tous les secteurs sont concernés par ces transformations, mais généralement les entreprises conservent une partie de leurs produits, de leur savoir-faire historique. À la RATP la simultanéité et la vitesse nous poussent à nous restructurer.

L'ouverture à la concurrence est la matérialisation très concrète de ces nouveaux défis. Nous sommes tout à fait prêts à les relever ! Nous baignons dans la culture de l'appel d'offre depuis la création de notre filiale RATPDev en 2002. Cela nous a per-

mis d'acquérir et de développer des méthodes et des savoir-faire qui nous sont très utiles dans le contexte actuel.

En Île-de-France, l'ouverture à la concurrence concerne nos activités en monopole historique ainsi que ce que l'on appelle les « marchés de conquête ». Les ouvertures de lignes de tramway par exemple ou le réseau de bus.

VOUS POUVEZ NOUS RAPPELER LES PROCHAINES ÉTAPES, POUR LA RATP, DE CETTE OUVERTURE À LA CONCURRENCE ?

Trois dates sont à retenir, cadrées par la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires votée en 2009. Cette loi a défini un calendrier clair avec une période de transition de 30 ans : la 1ère échéance est celle du 31 décembre 2024, avec l'ouverture du marché des bus. Les appels d'offre seront lancés dès 2021/2022 ; la 2ème échéance est celle de l'ouverture du marché des tramways en 2029 ; viendront ensuite les marchés des métros et des RER en 2039.

CELA NÉCESSITE UNE INFORMATION FORTE, J'IMAGINE, VIS-À-VIS DES COLLABORATEURS POUR QU'ILS REGARDENT LA TRANSFORMATION « EN FACE » ?

Nous avons très tôt engagé une communication active sur ces sujets auprès de nos collaborateurs. C'est essentiel : la loi promulguée en 2009 entraîne de nombreux changements structurants. Ces transformations doivent être accompagnées, explicitées. Elles doivent être perçues par nos agents comme une opportunité, une occasion de progresser ensemble et non comme une contrainte !

Cette réflexion stratégique est par ailleurs intégrée au plan « Défis 2025 », présenté par Elisabeth Borne en 2016 et mis en œuvre sous l'impulsion énergique de Catherine Guillouard depuis 2017. L'objectif prioritaire aujourd'hui est de former les managers. Ils sont le moteur du changement, qu'ils doivent d'une certaine façon incarner et conduire par la communication, les échanges avec le personnel. Nous organisons par exemple des séances d'une journée, avec jeux de rôles, pour qu'ils s'approprient les changements à venir. Cela concerne environ 4000 personnes.

Depuis trois ou quatre ans nous organisons également des séminaires réguliers avec les organisations syndicales représentatives pour examiner en profondeur les enjeux, les briques, les exigences qui sont l'objet de la mise en concurrence.

ET VOUS AVEZ LANCÉ UNE OPÉRATION ASSEZ ORIGINALE, JE CROIS ?

Pour permettre aux collaborateurs de toucher du doigt les transformations nécessaires et s'assurer que ces dernières deviennent des facteurs de succès, nous venons d'investir dans la conception et la mise en place d'un serious game qui simule la préparation et la réponse à un appel d'offre. Les équipes managériales des « Centres Bus » seront ainsi virtuellement mises en concurrence d'ici la fin du mois d'avril.

1 000 encadrants sont concernés par ce dispositif pédagogique. Il leur permettra de mieux comprendre, en situation, les processus de réponse



à un appel d'offre et les facteurs clés de réussite. L'occasion également d'identifier leurs forces et faiblesses.

Les éléments ainsi identifiés nous permettront d'adapter le plan de développement des compétences de nos agents : des formations en complémentarité pourront par exemple être proposées aux responsables de centres.

POUR LES CADRES DIRIGEANTS VOUS AVEZ AUSSI DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ...

Nous avons créé l'Université de la transformation. Ainsi pour 250 à 300 cadres dirigeants confrontés à la simultanéité et à la rapidité des transformations du secteur, nous avons identifié quatre compétences clés : le travail coopératif, les mécanismes financiers ou la conduite du changement en font par exemple partie. Nous avons deux ans pour approfondir ces apports. Nous avons confié au CEDEP l'organisation de cette formation pour des « promos » de 35 personnes. L'objectif étant de grande importance, nous avons opté pour une formation de très haut niveau pour accompagner le top management.

CES TRANSFORMATIONS NÉCESSITENT AUSSI D'ENVISAGER DE NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER...

C'est pourquoi nous avons mis en place des réseaux de référents. L'un d'entre eux est constitué des DRH de départements. Ils se réunissent une fois par mois et partagent les « bonnes pratiques », font du co-développement, définissent les conditions d'accompagnement du changement. Nous avons un autre réseau constitué de grands respon-

sables de la conduite du changement et un réseau d'une dizaine de personnes, les « Chief Transformation Officer ». Après des Directeurs de Départements, ils pratiquent aussi le co-développement et partagent les « bonnes pratiques ». On réalise ainsi une boîte à outils adaptée aux contraintes et opportunités que nous offre cette période. Vous avez compris : il s'agit d'une refonte du management en profondeur.

VOUS PARLEZ STRATÉGIE, MÉTHODES, OUTILS, MAIS AUSSI DE DISPOSITIFS INNOVANTS...

Un exemple parlant : la mise en place d'une « usine digitale » pouvant réunir de 30 à 100 personnes, des membres de la direction informatique, des prestataires, des experts métiers... Tous développent par des méthodes agiles de nouveaux outils, réfléchissent et agissent sur la transformation des SI. Nous travaillons ainsi avec des méthodes coopératives tout en bénéficiant d'un dispositif « apprenant ». La coopération avec « thecamp » a été validée pour deux équipes, l'une composée de directeurs de département, l'autre d'un groupe de jeunes RH. On s'y approprie ces méthodes nouvelles pour nous (design to cost, Méthodes Agiles, Design thinking...).

Les nouveaux dispositifs, les nouvelles méthodes pédagogiques, les nouveaux outils sont particulièrement adaptés à notre nouvel environnement. De la simulation, la réalité virtuelle, la formation blended où le temps d'enseignement est raccourci, tout concourt au passage à l'action et à l'ancrage mémoriel.

Une fois passée la crainte du passage au numérique, qui peut être source d'inquiétude pour certains collaborateurs, il est réconfortant de noter que nous ne rencontrons pas de freins spécifiques.



JE VAIS ALLER VISITER LE CAMPUS DE NOISIEL, QUE POUVEZ-VOUS M'EN DIRE ?

Nous y avons installé l'université du Management, l'université de la transformation, mais il ne faut pas oublier que c'est aussi au Campus qu'est localisé le CFA Mud qui est destiné non pas qu'à l'EPIC, ni même au Groupe RATP, mais à l'ensemble de la profession. Nous sommes passés en l'espace de 2 ans de 0 à 450 apprentis. Le Campus, c'est un lieu identitaire ! Vous savez que nous avons toujours consacré un fort pourcentage de notre masse salariale à la formation, sachez que le financement des formations initiales reste la plus grosse part de notre budget. Nous devons faire face à la pénurie de main d'œuvre qualifiée.

Nos investissements dans les nouveaux outils servent aussi à améliorer la formation de nos jeunes. Nous sommes dans une logique d'amélioration continue, que ce soit pour la gestion des transformations et des changements ou pour la qualification de nos nouveaux entrants.

Alors bonne visite...

Un complexe moderne et accueillant, en banlieue de l'est parisien, et des dizaines de salles de formation, des ateliers écoles, un amphithéâtre, une cantine conviviale et de la lumière, beaucoup de lumière, voilà la première impression que reçoit le visiteur en arrivant au Campus de la RATP.

On y croise de nombreux stagiaires présents sur des dispositifs de formation continue, de formation qualifiante, des apprentis, des contrats de professionnalisation en tenue, mais aussi des candidats qui viennent passer les tests techniques de recrutement.

Avec Laurent Flament, le directeur des lieux, et Arnaud Lehnen, le spécialiste high-tech, nous ne nous attardons pas et rejoignons une salle cocoon

pour commencer notre discussion.

« La formation a toujours été un élément essentiel de notre culture d'entreprise » déclare Laurent Flament. Et de poursuivre : « un fort pourcentage de la masse salariale de l'entreprise est consacrée à la formation. C'est essentiel, parce que nous croyons au potentiel de chacun de nos collaborateurs et avons à cœur de développer leurs compétences, qu'ils soient jeunes, moins jeunes, récemment intégrés au Groupe ou en fin de carrière. Notre mission est de répondre au plus juste, au bon moment, aux besoins de formation de nos clients internes. Notre campus est ouvert à tous les métiers et à toutes les catégories de personnel. Nos stagiaires sont 1/3 opérateurs, 1/3 agents de maîtrise et 1/3 cadres.

Ce que nous voulons à travers nos actions, c'est favoriser l'engagement en faveur de l'entreprise et insuffler une dynamique positive ! En entrant à la RATP, vous êtes certain d'évoluer, d'apprendre, tout en étant accompagné par des professionnels aguerris.

Cet accompagnement se traduit de plusieurs manières : nous disposons par exemple ici de plus de 400 produits de formation sur des compétences transverses (prévention, bureautique, achats, contrôle de gestion, management...) ; mais nous proposons aussi des formations techniques (maintenance, mécanique, soudage, conduite de chariot, de nacelles...). »

MAIS VOUS AVEZ AUSSI DES ENGAGEMENTS FORTS AVEC LES JEUNES, PAR LES « CONTRATS PRO », LES NOUVEAUX ENTRANTS, LE CFA ?

« L'entreprise a placé depuis de nombreuses années, les dispositifs d'alternance au cœur de ses politiques emploi. Nous abritons ainsi, depuis 2017, le CFA de la Mobilité Urbaine Durable. Les apprentis s'y préparent à des métiers comme conducteur de bus, régulateur bus et tram, conseiller commercial, agent de maintenance ou électromécanicien.

L'année dernière, environ 500 apprentis y ont été formés. Nous formons également des contrats-pro pour nos départements d'exploitation. Nous proposons par ailleurs des formations au tutorat et réalisons des tests d'aptitudes pour les opérations de recrutement. »

MAIS TOUT NE SE FAIT PAS CHEZ VOUS, VOUS ACCOMPAGNEZ AUSSI DES CENTRES DE FORMATION DÉCENTRALISÉS ?

« Nous avons en tout 13 centres de formation RATP, répartis dans toute l'Île-de-France. Ils nourrissent les différents métiers de l'entreprise, le transport, la relation de service, l'ingénierie, la maintenance, les fonctions supports. Nous parlons de culture métier, 85 % de nos formations sont réalisées en interne en s'appuyant sur les compétences de nos experts métier »

ET SI NOUS PARLONS DES OUTILS, OBJET DE NOTRE RENCONTRE ? QUELLE EST VOTRE SITUATION AUJOURD'HUI FACE À LA DIGITALISATION DE LA FORMATION ?

« La RATP a été jusqu'à ces dernières années une grande entreprise dont l'activité était essentiellement basée en Île-de-France. Nous n'avions pas de mal à réunir nos agents pour des actions de formation locales. Le présentiel s'est longtemps imposé comme une solution adaptée que nous ne remettions pas en cause. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'arrivée de nouvelles technologies adaptées à la mise en œuvre de modalités pédagogiques innovantes est une opportunité pour transformer nos méthodes d'apprentissage. De plus, nous sommes davantage présents, à travers nos filiales, en province et à l'international. L'acquisition d'un nouvel LMS en mode SaaS au premier semestre 2019 a été l'élément structurant de notre évolution en matière de digitalisation. Nous devons en effet marquer notre ambition et l'apport d'innovations technologiques devenait indispensable. Nous visons pour cette année 2020 une digitalisation de 15 % de notre offre. »

De « producteur » de formation, le Campus oriente aujourd'hui sa prestation vers de l'accompagnement. Les équipes interviennent bien en amont, avec les équipes projets des Centres de formation. L'ingénierie et la formation digitale sont alors diffusées avec pertinence. Et c'est là qu'intervient Arnaud Lehnen. Il apporte sa connaissance des avancées technologiques en pédagogie et fort de la transformation des métiers sur laquelle travaille l'ensemble des départements, il peut ainsi orienter les innovations pédagogiques et les investissements technologiques. Ainsi en relativement peu de temps, on utilise des simulateurs de conduite

au Métro et au RER, mais aussi des caméras 360° et de la réalité virtuelle pour les modules de formation maintenance.

Et Arnaud Lehnen de préciser : « Vous imaginez, ce que nous avons gagné en agilité et en temps ? Auparavant, pour travailler en situation, il fallait mobiliser une rame, faire déplacer les stagiaires, bloquer un quai, détacher du personnel pour conduire cette rame et je ne parle pas des conditions de sécurité lorsqu'il s'agissait de travailler sur la toiture de cette même rame... aujourd'hui avec la réalité virtuelle, tout est accessible sans délai et sans danger. De plus, l'ensemble des stagiaires peuvent participer alors que dans une situation classique, un stagiaire opérait et les autres regardaient ! Nous



n'avons aucunement l'intention de supprimer la formation terrain, mais ces nouveaux outils sont complémentaires, ils nous permettent d'aller vers un ancrage mémoriel plus fort. Les parcours proposés sont plus intelligents, les contenus sont personnalisés suivant le niveau des groupes et des individus. Le learning se veut aujourd'hui adaptatif, au plus près des besoins et attentes des personnes à former. »

Pour Laurent Flament les indicateurs sont au vert : « l'entreprise se transforme, elle se digitalise, les métiers évoluent et les agents sont demandeurs d'accompagnement. C'est le sens de nos actions et initiatives. »

MAIS ARNAUD, VOUS N'ÊTES PAS SEUL INTERVENANT DANS CETTE MISSION ?

« Nous sommes deux ingénieurs pédagogiques au Campus et nous sollicitons des prestataires externes, ce qui nous permet également de monter en compétences tout en proposant aux agents des formations inédites, adaptées et efficaces. Nous accompagnons par ailleurs les différents sites et corps de métiers RATP pour qu'ils gagnent en autonomie : c'est ce qui préside d'ailleurs beaucoup au choix des outils numériques que nous nous procurons. Des outils performants, faciles à prendre en main et aisés à utiliser au fil des demandes. Notre Studio Lab nous aide aussi énormément. Il favorise le partage des connaissances entre pairs. Les utilisateurs ne viennent pas uniquement pour se former, ils utilisent le matériel, produisent et repartent avec leur production. Nous avons, au sein du Groupe, une variété extraordinaire de métiers et de compétences. Notre objectif est aussi de les valoriser, de les faire connaître en interne, d'en faire profiter chacun. Nous proposons donc aux agents d'enregistrer et de partager leurs propres vidéos de formation. »

ET PUIS VOUS ÊTES RESTÉS SUR VOTRE LOGIQUE DE



GAMME EN INTERNE...

« Oui, nous préférons acheter des licences pour pouvoir ensuite les utiliser à notre guise. Une grande partie de nos outils de conception demandent simplement une demi-journée ou au plus une journée pour être autonome. »

Mais l'apport de la technologie n'a pas son utilité que sur les nouveaux métiers et sur les formations numériques... elle trouve sa place aussi dans des formations beaucoup plus traditionnelles ...

« André, venez avec nous dans les ateliers de soudure, nous avons quelque chose à vous montrer »

Quoi de plus traditionnel que la soudure, en effet ! Même si l'environnement du « ferré » et donc de la sécurité ferroviaire oblige des qualifications et des validations permanentes. Nous entrons alors dans un des ateliers où l'un des formateurs nous présente son installation. Derrière lui en effet, un écran et devant lui un équipement constitué d'une caméra à très haute définition.

« Lorsque les stagiaires venaient pour valider leur qualification, ils réalisaient des soudures sur des échantillons tests. Ces échantillons étaient envoyés au laboratoire qui les découpait pour analyser la qualité de la soudure. Le résultat venait ensuite : accepté ou refusé. Le stagiaire devait deviner ce qui n'avait pas été une bonne pratique de sa part... Aujourd'hui en temps réel, je passe son échantillon sous la caméra et voyez vous-même la précision, on peut même voir ici une bulle d'hydrogène dans la soudure, ce qui la disqualifie, mais qui enseigne au stagiaire qu'il a du toucher la pièce avec ses mains mouillées... regardez cette pièce au contraire, la soudure est exactement dans l'axe, elle est parfaite... vous comprenez certainement comment nous pouvons utiliser cet outil pour valider les montées en compétence de nos stagiaires... »

Et Laurent Flament d'ajouter ... « et tout ça pour moins de 1000 € » ...

Nous montons maintenant à l'étage pour aller voir

le Studio Lab. En route, Laurent explique que les changements ne sont pas liés qu'aux outils mais aussi au processus. « On s'appuie de plus en plus sur les experts métiers. Il est important de les identifier pour pouvoir mieux les accompagner et favoriser le « peerlearning ». Cela se développe beaucoup. En ce moment nous sommes en expérimentation avec le département de la maintenance ferroviaire. Et ainsi avec nos experts nous pouvons créer et actualiser en permanence nos contenus. On peut « encapsuler » les savoir-faire en « micro-learning » et capitaliser nos compétences critiques. »

Nous arrivons au Studio Lab., petite pièce remplie de matériel informatique et « média ».

L'outil central est un vidéomaton. Ici on peut réaliser des « tutos », élaborer des MOOC, créer des « capsules formation ». Ces équipements sont mis à disposition des formateurs du Campus mais aussi des centres de formation des départements, des experts, et même des filiales. On imagine volontiers ce que l'on peut réaliser avec Le vidéomaton, couplé avec une caméra 360, un peu de réalité virtuelle et même cette application qui autorise de la réalité augmentée à partir de texte écrit...

La matinée se termine un peu vite à mon goût. Ainsi la mutation du Campus est en cours. En charge aussi de la veille technologique pour éviter les investissements inutiles, pour dissocier les effets de mode de l'utilité, pour mutualiser au mieux ces investissements entre les départements, il est réconfortant de trouver une structure qui mobilise les intelligences de chacun et les marchés de la technologie pour aller vaille que vaille vers l'entreprise apprenante. Plus qu'un objectif, une mutation qui heureusement emprunte à la culture de l'entreprise les fondamentaux nécessaires.

ANDRÉ PERRET

- *Crédit photo métro* : © RATP - Denis SUTTON
- *Crédit photo Jean Agulhon & Campus* : © RATP - Jean François MAUBOUSSIN

Faites grandir et transformez votre capital humain

PROGRAMMES SUR-MESURE
ET INTRA-ENTREPRISES

early
makers

em
lyon
business
school

LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS . BHUBANESWAR



Votre contact :

Romuald GALLET
Directeur Développement Executive Education
+33 (0)1 53 34 23 97 | +33 (0)6 07 95 65 42
gallet@eml-executive.com

LEARNING EXPERIMENTATION

Singularités,
talents,
handicap....

Sodexo & Sauvegarde 13

Et si les organisations qui travaillent avec les entreprises adaptées devenaient des laboratoires remarquables, exemplaires pour leurs pratiques innovantes de management et de formation ?

Quand un acteur économique de poids, comme Sodexo et ses 35 000 collaborateurs français, développent de nouveaux modèles économiques dans le monde de la restauration collective, on peut alors débusquer des innovations RH inspirantes.

FRACTAL, VOUS AVEZ DIT FRACTAL ?

Le métier de Sodexo est originellement de préparer des repas pour la restauration collective. Gros employeur, elle applique bien entendu ses engagements de politique diversité et inclusion, et sensibilise tous ses effectifs sur les questions de handicap.

Mais au-delà de ses obligations légales, de ses engagements sociétaux, l'entreprise s'est lancée sur une approche vraiment innovante dans le monde de la restauration.

En effet, parmi ses clients figurent de nombreux établissements qui accueillent du public en situation de handicap. IME, ESAT, entreprises adaptées, sont autant de lieux où les repas conçus et produits par Sodexo sont consommés. Jusque-là, rien que de très normal dans le marché de la restauration collective.

Par contre, parmi ces clients se trouvent des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire qui font appel à l'expertise de Sodexo. Non pas pour qu'elle leur fournisse des repas, mais pour qu'elle les accompagne et les forme dans la réalisation des repas au sein de leurs sites.

Ainsi les collaborateurs, chefs cuisiniers, se retrouvent dans le rôle de formateurs, accompagnateurs, animateurs d'ateliers, tant pour des personnes handicapées que des personnes âgées ! Il va sans dire qu'intervenir avec ces types de public nécessite impérativement une très grande dose d'adaptation, de prise en compte des particularités des publics concernés. Cela implique une posture, un ton, des contenus, des méthodes pédagogiques individualisées, personnalisées. Par exemple, chaque journée de travail ne peut commencer sans un temps d'accueil, autour du café partagé par tout le monde. Il est incontournable de repérer dans quel état émotionnel se trouvent chacun des participants. En fonction de cela, l'équipe Sodexo et les encadrants de la structure sauront ce qu'ils vont pouvoir attendre, demander à chaque individu.

Une chose est frappante en écoutant les chefs cuisiniers, les managers ou le DRH qui travaillent avec des personnes en situation de handicap. Pour eux, leur rôle c'est d'accompagner à grandir chaque être humain. Cette question est centrale et guide chacune de leurs décisions. Chaque collaborateur nécessite une prise en compte individualisée de sa situation, de sa personnalité, de ses capacités.

Pour les encadrants, comme pour les formateurs, il y a une obligation d'individualiser, de personnaliser ses actions. Les singularités ne sont pas comptabilisées en creux, tels des handicaps, mais autant de potentiels humains qu'il s'agit d'identifier, afin de s'appuyer dessus et de développer. S'intéresser ainsi aux individus est leur raison sociale d'être, leur mission première, avant même les impératifs financiers de production qui incombent à l'entreprise.

On peut ainsi dire que les professionnels de la formation qui travaillent avec un public composé de personnes en situation de handicap, mais tant autant ceux qui travaillent avec des dyspraxiques, développent une expertise tout à fait unique dans l'individualisation.

A l'heure où ces questions de l'individualisation et de l'accompagnement sont identifiées comme des éléments clés de la réussite des dispositifs de formation, cette expertise peut être une source d'inspiration pour tous les autres acteurs de la formation, qui œuvrent dans des organisations conventionnelles. Ne serait-il pas précieux de provoquer et faciliter le partage et les transferts de ceux qui sont porteurs de ces expérimentations et de ces savoir-faire précieux ?

Les fruits de ces partenariats sont multiples. D'abord des belles histoires dans ces centres d'accueil : suite à ces formations aux métiers de pâtissier, de cuisinier, de commis de cuisine... nombreuses sont les personnes handicapées qui quotidiennement en ont fait leur métier.

Ensuite, ce sont aussi ces organisations, associations et entreprises intermédiaires qui se transforment grâce au business croisé qui se développe avec Sodexo. Ce poids lourd de l'alimentaire, devient en effet client de ces structures, en achetant une part de leurs productions, en distribuant les produits réalisés par ces clients.

Malin, non ? Et puissant pour faire tomber les murs qui séparent les fournisseurs des clients, et les personnes dites normales de celles qui sont handicapées.

YANNIG RAFFENEL

- Sodexo : née à Marseille il y a 53 ans, 470 000 collaborateurs dans le monde, 35 000 en France. Willy Gauthier Directeur Général du secteur médico-social : EPAD, enfants, ados, adultes handicapés, au travail ou en foyers de vie, résidences services pour seniors, clinique spécialisées psychiatriques ou soins de suite. Raison d'être : maintenir autonomie des personnes âgées ou handicapées : développer leur autonomie.
- Sauvegarde 13 : Association et entreprise ESS Bouche du Rhône. Protection de l'enfance, Accueil petite enfance, Médico-social. 1000 collaborateurs 50 M€. Servent 1000 repas par jour.



Table ronde ...

**Les outils sont-ils
indispensables à la
qualité de l'action
pédagogique ?**



Ce numéro du MagRh ouvre la voie à une nouvelle rubrique que vous allez découvrir aujourd'hui. Nous demanderons, pour chaque dossier, à des " Chevaliers de la Table Ronde " d'échanger entre eux sur l'un des aspects de la thématique du dossier. Un débat virtuel que nous tenterons de rendre de plus en plus interactif.

André Perret

MESSIEURS, MERCI POUR VOTRE PRÉSENCE VIRTUELLE, QUE POUVEZ-VOUS NOUS DIRE QUI PUISSE NOUS ÉCLAIRER UN PEU SUR LA NÉCESSITÉ DE S'APPUYER SUR DES OUTILS POUR FAVORISER L'EFFICACITÉ D'UN APPRENTISSAGE ?

DENIS CRISTOL, COMMENÇONS PAR VOUS, VOUS ÊTES LE DIRECTEUR DE L'INGÉNIERIE ET DES DISPOSITIFS DE FORMATION AU CNFPT, QUEL EST VOTRE AVIS ?

Nous venons de finir un ouvrage avec la directrice de la Mission Innovation du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) sur "L'art de la facilitation : art énergétique relationnel, espérance pour la démocratie, paru chez ESF en 2019. Nous n'utilisons pas le numérique directement pour former ou instruire mais dans l'intention d'augmenter le pouvoir d'agir des groupes par leur coalition. Nous misons d'abord sur le potentiel d'émergence d'idées et de questions puissantes des groupes. Nous avons expérimenté la force de la haute qualité des liens humains. Nous valorisons 12 éléments dans cette pratique :

1. L'apprentissage en cercle pour placer les membres à équivalence de dignité de prise de parole,
2. La rencontre et l'art de l'altérité qui permet d'accueillir les différences,
3. La simplicité (pas d'écran qui fasse écran entre l'apprenant et le savoir),



4. L'installation de temps de silence,
5. Apprendre à se disposer mentalement et corporellement,
6. La recherche du flux (continuité, sobriété et élégance de l'action),
7. La vision où l'on s'accorde sur un tempo,
8. La cofacilitation pour mélanger les énergies masculines et féminines (Yang/Yin),
9. La pleine présence à soi et aux autres
10. Le questionnement maïeutiques pour explorer plutôt qu'affirmer,
11. La codécision pour être générateur du fait déclencheur d'apprentissage
12. et enfin le coapprentissage qui produit une extraordinaire énergie d'apprendre ensemble.

Ces éléments décrivent l'art de la facilitation comme un "art de l'effacement" par lequel le formateur laisse le plus de place au groupe et dont la trace est comme un sillage imperceptible qui n'enferme personne. Ce sont les ingrédients de la qualité de l'action pédagogique identifiée. Cependant nous observons que le numérique est devenu plus qu'un outil.

C'est un contexte qui permet l'amplification de ces pratiques. Dans les actions que nous condui-

sons, il autorise de toucher plus de monde. Nous ne savons trop expliquer le processus mais la posture de facilitation que nous décrivons parvient à se percevoir dans les échanges en ligne et laisse imaginer qu'au-delà des MOOC que nous bâtissons, des forums sociaux que nous animons, des capsules vidéo que nous créons, il y a de véritables personnes ancrées dans le réel adoptant une posture particulière. La leçon que nous pouvons en tirer c'est qu'en matière de pédagogie rien ne passe en ligne qui ne soit étayé sur quelque chose de vécu avec un tant soit peu de cohérence, d'engagement et d'envie que tous augmentent leur pouvoir d'agir.

HERVÉ BORENSZTEJN, VOUS AVEZ ÉTÉ DIRIGEANT D'UNIVERSITÉS D'ENTREPRISES COMME CELLE DE VIVENDI ET CELLE DE EADS/AIRBUS, SENIOR HR MANAGER CHEZ GE, ET VOUS ÊTES AUJOURD'HUI M

MANAGING PARTNER POUR LA PRACTICE CONSULTING CHEZ HEIDRICK & STRUGGLES. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Il faut distinguer clairement l'acquisition des notions théoriques, et la capacité à mettre en œuvre ces notions. Toute mon expérience montre qu'un adulte apprend réellement (c'est-à-dire qu'il acquiert de nouvelles compétences qu'il peut mobiliser en situation professionnelle) quand la " nécessité de savoir " devient supérieure à la " difficulté de changer ". Les organisations qui n'apprennent pas sont immunes au changement. La formation est bien la rencontre entre un besoin (piloté par le management) et une pédagogie (qui répond à la question : comment surmonter la difficulté de changer ?).

Pour cette raison, l'action pédagogique la plus efficiente reste la situation professionnelle. L'outil de formation (simulateur, gaming, réalité virtuelle, etc.) est un ersatz (dont on reconnaît que la qualité s'améliore régulièrement). Le dispositif de formation traditionnel (salle de cours...) est encore moins pertinent et tous les formateurs ont bien conscience que la probabilité que 12 adultes face à un formateur puissent apprendre quelque chose d'utile est finalement assez réduite.

Disons la vérité : l'usage des outils de formation permet de transmettre des éléments de formation à moindre coût, au plus grand nombre, rapidement. Et le pari de cette formation-là consiste à penser que sur la masse, il y aura bien suffisamment de personnes capables d'exécuter ce qu'on leur demande. Grand bien leur fasse. L'autre formation, celle à laquelle j'ai consacré mon temps, est fondée sur la qualité de l'interaction entre un sachant et un apprenant, des cycles essais-erreurs, du feedback et de la bienveillance, au service d'un projet engageant (on dit aujourd'hui : une raison d'être).

J'AI COMME L'IMPRESSION QUE BIEN DES PÉDAGOGUES PARTAGENT VOTRE AVIS, MAIS N'OSENT PAS LE DIRE, QUE



CE N'EST PAS TRÈS POLITIQUEMENT CORRECT... JÉRÔME WARGNIER, VOUS ÊTES AUSSI CATÉGORIQUE MAIS DANS UN AUTRE SENS ET EN APPARENCE ...

Oui...

Oui QUOI ?

Oui ... en apparence

Oui, tout d'abord, parce que ces outils offrent des bénéfices indéniables de deux natures.

Les premiers sont générés par l'automatisation et la fiabilisation de nombreux processus inhérents à l'action de formation (gestion, logistique, reporting ...), libérant ainsi du temps pour se focaliser sur l'ingénierie des dispositifs et l'accompagnement des apprenants.

Les seconds s'expriment en termes de diffusion de la formation. Si l'on considère la vertigineuse croissance des besoins de formation, ces outils permettent enfin de toucher - à budget constant - une population considérablement plus importante, plus rapidement, tout en garantissant la cohérence des messages. Ils nous libèrent du choix douloureux entre Qualité et Quantité auquel nous condamnaient les approches exclusivement présentielles. Dans ce cas, la qualité de l'action pédagogique est évidemment conditionnée par la qualité des contenus eux-mêmes ainsi que par leur scénarisation afin d'offrir une séquence d'apprentissage opérante et complète.

Mais...et c'est là où je rejoins mon prédécesseur...

Apprendre ne se limite pas à l'acquisition de connaissances. Les algorithmes d'évaluation et de prescription de contenus (adaptive learning) permettent certes de personnaliser les apports en fonction des besoins, voire des préférences et des contraintes de chaque apprenant. Cependant, aucun outil ne remplace l'expérimentation et l'application en situation opérationnelle, ni les échanges entre pairs, l'accompagnement d'un expert ou le feedback contextualisé et bienveillant d'un mentor ou du manager. Les outils ne peuvent jamais prétendre accompagner de manière satisfaisante la globalité du processus d'apprentissage. Si vous décidez d'apprendre à nager et que vous pensez qu'il suffit de suivre un module sur les principes théoriques de la natation, je vous conseille de ne pas trop vous éloigner du bord.

En outre, pour contribuer à la qualité de l'action pédagogique, ces outils impliquent de développer les compétences nécessaires pour en faire une exploitation performante et raisonnée. Comme tous ceux que nous avons progressivement intégrés à notre arsenal pédagogique, il faut apprendre à les maîtriser.

Enfin, gardons-nous des effets de modes et des injonctions qui pourraient nous faire inverser la fin et les moyens. De nombreuses entreprises, soucieuses de rentabiliser leur investissement,



imposent à l'équipe formation un usage systématique des nouveaux outils. Alors commence une course parfois absurde à l'usage.

Nous devons multiplier par 3 le nombre d'heures de formation en e-learning ! Il faut produire des modules pour faire tourner notre nouveau Fab Lab ! Faisons un MOOC pour moderniser notre parcours d'intégration et renforcer notre marque employeur !

Gardons à l'esprit notre mission. Les outils doivent rester un moyen maîtrisé pour concevoir et déployer des dispositifs au service de la performance de nos organisations et du développement des collaborateurs

MERCI, JE RAPPELLE QUE VOUS ÊTES PRÉSIDENT D'ALBERON PARTNERS, APRÈS AVOIR ÉTÉ LE DIRECTEUR DU CONSULTING DE CROSSKNOWLEDGE ET L'UN DES FONDATEURS DE TEACH ON MARS...

JEAN MARIE PERETTI VOUS VOULIEZ INTERVENIR. AUTEUR DE RÉFÉRENCE EN RH ET PROFESSEUR À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL, TITULAIRE DE LA CHAIRE ESSEC DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE, ENTRE AUTRES, VOUS AVEZ LA PAROLE :

En ma qualité d'enseignant, confronté aux attentes des nouvelles générations d'apprenants d'une part et à l'évolution des connaissances et compétences à transmettre d'autre part, je suis heureux de disposer d'une boîte à outils pédagogiques qui s'enrichit sans cesse et permet le renouvellement de mon métier pour mieux remplir ma mission d'enseignant. Parmi ces outils j'en évoquerai deux: l'utilisation des outils digitaux collaboratifs en présentiel et les outils à distance (notamment les MOOC).

- L'utilisation des outils digitaux en cours améliore incontestablement la qualité pédagogique en se recentrant sur l'apprenant, dans une logique d'apprenance, en autorisant de nouveaux modes d'interactions entre les apprenants et avec l'enseignant et enfin en permettant un accès sans limite à d'innombrables sources d'information. Dans le modèle 70-20-10, 20 % des compétences acquises viennent des échanges avec d'autres et les outils digitaux favorisent cette interactivité entre apprenants et la mise en commun des connaissances.

En tant qu'enseignant je dispose aujourd'hui d'une large gamme d'outils digitaux pour enrichir mes animations en présentiel et intégrer plus d'interactivité dans mes cours. La plupart de ces outils sont gratuits et facilement maîtrisable sans demander d'infrastructures lourdes. La richesse des outils disponibles m'amène à imaginer de nouvelles formes d'apprentissage pour une acquisition plus rapide et durable de connaissances et de compétences.

Partisan du " Test and Learn ", j'ai expérimenté divers outils (avec l'aide du K-Lab de l'ESSEC) et je suis aujourd'hui convaincu des améliorations qu'ils apportent à une pédagogie plus classique. Bien choisis dans une offre pléthorique, les outils per-

mettent notamment de recueillir les réponses des participants avec les outils de sondages et d'enquête, de faire ressortir des tendances, de faire avancer les échanges de façon interactive et de faire réfléchir les apprenants aux idées des autres avec les outils d'expression et de discussion, de synthétiser les idées avec les outils de représentation graphique.

Les participants découvrent à travers ces outils digitaux toute la richesse du travail collaboratif et sa contribution à l'émergence d'une intelligence collective. Cet apprentissage des pratiques collaboratives me semble aujourd'hui un apport essentiel des nouveaux outils digitaux. Les MOOC répondent à un autre besoin.

Les MOOC, gratuits et largement disponibles, permettent un élargissement du nombre d'apprenants sans limites géographiques. Lorsque nous avons élaboré avec David Autissier, le premier MOOC de la " Chaire ESSEC de Conduite du Changement ", pour diffuser les compétences de base dans un domaine à fort enjeu, nous n'avions pas prévu qu'en février 2020 nous atteindrions 30 000 apprenants. Un certain nombre d'entre eux ont d'ores et déjà certifié leur maîtrise du référentiel de compétences en conduite du changement au premier niveau (" Learner "), première étape vers les certifications au niveau " Marker " et " Leader ". Pour ces niveaux de certification, le MOOC présente de limites et il faut s'appuyer sur des processus pédagogiques complémentaires et d'autres outils.

Les MOOC permettent de répondre à des besoins de compétences concrètes en associant des professionnels dont les témoignages enrichissent le contenu et facilitent l'assimilation des concepts. Un MOOC permet de construire une synergie entre l'apport de l'enseignant et celui du praticien gage de qualité. Ainsi, le MOOC "l'excellence opérationnelle en pratique " de notre chaire "Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle " bénéficie des apports des experts de deux entreprises de pointe sur le thème. Près de 5 000 apprenants ont d'ores et déjà utilisé avec profit ce MOOC.

La préparation d'un MOOC est un exercice stimulant pour l'enseignant. Il l'amène à une réflexion pédagogique approfondie qui a également des effets positifs sur sa pratique en présentiel. Le format réduit du MOOC impose une construction rigoureuse. On peut également souligner la constitution d'une communauté d'apprentissage autour d'un MOOC. Dans le cadre d'un écosystème d'apprenance, les MOOC sont des outils essentiels pour répondre aux attentes des " serial learner "

J'aurai pu évoquer d'autres outils qui m'ont permis, me semble-t-il, d'améliorer la qualité de ma pédagogie et au bénéfice de mes étudiants pour développer plus efficacement leurs compétences.

MESSIEURS, IL ME RESTE À VOUS REMERCIER POUR VOS INTERVENTIONS, ET JE VOUS DIS À VOUS REVOIR LORS D'UNE PROCHAINE TABLE RONDE AU SEIN DU MAGRH...



A photograph of a library aisle. On the left, there are tall metal bookshelves filled with books. On the right, several incandescent light bulbs hang from the ceiling by black cords, casting a warm, yellowish glow. The perspective is looking down the aisle, with the shelves and lights receding into the distance.

6

RUBRIQUE A BRAC

DE LA TENUE !

Philippe Canonne est l'ex-DRH d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du " Grand Drh ", Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence.

Evidemment tout 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.



Philippe CANONNE

BUSINESS PARTNER

Le Grand Drh s'ennuyait ferme à cette réunion du Comité de Direction. Il y a des jours comme ça. A l'ordre du jour Stratégie de Pricing et Cash Margin. Guère passionnant pour un Hr réputé pour sa vision du Développement des Talents et du Leadership. A dire vrai il ne comprenait pas grand-chose et ne suivait que de loin. Mais il ne pouvait guère se dispenser de cette réunion fort importante pour la stratégie du Groupe alors qu'il était l'apôtre de la Drh Business Partner. L'avantage des meetings en anglais si on veut décrocher c'est qu'il suffit de ne plus se concentrer pour suivre et se laisser bercer par la musique de la langue. Il avait lu tous ses messages sur son Blackberry, fait des petits dessins sur son ordre du jour, bu un café puis une bouteille d'eau, démonté cinq fois son stylo plume et tordu en tous sens un trombone jusqu'à ce qu'il casse. La réunion s'éternisait, le Daf et le patron de la Supply Chain étaient engagés dans un bras de fer sur des mécanismes obscurs de dépréciation des stocks. Il avait repéré qu'il y avait quarante-huit slides, on n'était qu'au douzième. Une pause technique lui permettrait peut être de s'aérer.

Il regardait distraitement les participants. Le Président portait comme toujours un costume sur mesure Super 100'S de Savil Row et une cravate siglée. Il était en mocassins anglais en cuir fauve, son signe

distinctif il ne portait pas d'autres souliers. Dans le passé un collaborateur avait cru judicieux d'en faire autant. Il avait failli être viré, il n'avait pas compris que c'était le privilège du Boss. La Drh n'allait quand même pas faire une note de service pour que les imbéciles comprennent ce genre de non-dit. Lui-même était en blazer. Passé vingt pour cent de surpoids le style British est préférable à la coupe italienne. Une cravate Club et des Richelieu marron signaient un look chic et décalé qu'il entretenait à grand soin. Il avait eu une période nœud papillon mais il avait laissé tomber le jour où il avait réalisé que " les Drh à Nœudpap " étaient le symbole de la ringardise absolue. Pendant que les techniciens s'écharpaient sur l'assiette du taux de cash, son esprit vagabondait sur un pardessus trois-quarts en tweed moutarde à discrets motifs écossais qu'il irait bien essayer un de ces jours s'il trouvait sa taille.

Son collègue de l'informatique n'avait pas cette élégance. Malgré toutes les mises en garde amicales pour sa carrière il persistait à s'afficher dans des chemises bon marché trop petites qui le boudinaient et baillaient sur son nombril. Effet désastreux accentué par ses jeans trop étroits, serrés à la taille et qui soulignaient sa bedaine. Il n'y avait rien à faire, ce n'était même pas un style, il se foutait éperdument de sa tenue. Placé à côté du Président, il était aussi affalé que celui-ci était élégamment posé. Le Grand

NE DITES PAS À MA MÈRE QUE JE SUIS DRH ELLE ME CROIT
HOMME SANDWICH DANS LA RESTAURATION RAPIDE...

Drh se disait qu'avec le prix d'une séance de l'artiste capillaire qui pomponnait son Chef on devrait pouvoir financer une année du coiffeur de quartier de son collègue. Tiens ce serait sympa un de ces jours d'organiser une activité manucure pour le Codir à l'occasion d'une journée au vert de réflexion stratégique.

Le Grand Drh tuait le temps avec ces questions vestimentaires, bien évidemment elles n'avaient pas de rapport avec l'activité professionnelle. Le Groupe opérait à l'échelle mondiale sur les composants électroniques et ses collaborateurs n'étaient pas contraints à un dress code. Les banquiers en gris, les informaticiens en bleu, ce n'était pas pour eux. Chacun était libre de s'habiller comme il voulait et le Grand Drh aurait été le premier à défendre cette Liberté. Il était large d'esprit et aurait mis tout son poids pour permettre le port d'un voile ou des dreadlocks. Bien sûr pas dans l'équipe Rh mais c'est quand même différent.

Il s'amusait intérieurement à se demander ce que pouvait bien en penser le directeur commercial. Le pauvre était un peu enfermé dans un look de gagnant, caricature de lui-même. Tout y était : Ray Ban et cheveux laqués, costume ajusté, pompes pointues, même la chevalière et la gourmète en or. L'antithèse du Daf qui était aussi poussiéreux que son vêtement était gris. Il avait débuté comme comptable quand son futur collègue plaçait de la lessive dans les gondoles d'hypermarchés. L'un avait une cravate flashy provenance directe de Manhattan, l'autre une mocheté tricotée à carreaux qui pendouillait lamentablement. Mèche carnassière et gominée contre cheveux en brosse. Même leurs voitures les opposaient : italienne pétaradante contre break avec une galerie. Il n'imaginait pas plus le commercial tirant une caravane que le financier sur la Croisette. Cette perspective plaisante l'avait amené au slide vingt-et-un.

Tiens les voitures justement le moment d'y penser. Le directeur industriel était venu lui demander une faveur. Une option supplémentaire qui dépassait le montant de loyer autorisé. Un correcteur de je ne sais quoi super technique comme les ingénieurs adorent. Pas étonnant pour un Centralien. Le Grand Drh savait qu'il n'en avait pas vraiment besoin, il habitait à 2 km du siège et venait en métro. C'était le moment de lui faire une fleur, autant tuer le temps utilement avec son Blackberry " Bonne nouvelle Je le fais pour toi Ok pour ce que tu m'as demandé ". Le temps que le message passe par le Canada et revienne de l'autre côté de la table et il vit le visage de son collègue s'illuminer. Allons en voilà un de content. Autre bonne nouvelle les deux joyeux drilles du Chiffre s'étaient mis d'accord sur un taux de cash et les slides semblaient accélérer.

Il aurait bien discrètement fait quelques autres mails, il fallait que son assistante retienne un resto pour le lendemain, mais le Président avait interdit l'usage des mobiles dans les réunions. Obligé d'attendre que lui-même s'y remette, il le faisait toujours, pour pouvoir y aller. C'était ennuyeux, l'italien dans le 8e

est souvent complet si on tarde trop. Mais le Président ne donnait aucun signe de faiblesse. Le débat sur la hauteur des racks à l'entrepôt avait même l'air de le passionner. Il n'avait pourtant pas dû voir un magasinier depuis son stage ouvrier à Hec, ce n'était pas hier. Le Grand Drh rongea son frein, franchement il n'en pouvait plus cette réunion le gonflait prodigieusement. Pourvu que ça ne se voie pas. Il s'appliqua à un demi-sourire entendu et bon enfant, toute l'image d'un Grand Drh bienveillant. Il avait entendu dire qu'on pouvait dormir les yeux ouverts. Il faudrait que le Département Formation lui trouve l'organisme qui fait ça. Il y en a encore pour longtemps, c'est insupportable. Tiens le directeur R&D a craqué, il a les yeux mi clos et dodeline de la tête. La dernière fois il a dit que c'était le décalage horaire. Il arrive de l'Essonne.

Divine surprise les slides trente-deux à quarante-huit sont des annexes, le Daf proposait de les passer, il les enverrait à tout le monde, quoique si on voulait des détails. On n'en voulait pas. Enfin pas tout de suite. L'emm... de la Supply Chain tenta bien de se lancer sur les taux d'occupation comparés par gammes de produits (slide trente-neuf) mais un aimable brouhaha de tous les participants soudain rendus à la vie l'en dissuada. Le Président sortit sa pochette en soie pour s'éponger le front. Il avait golf à 17 heures avec un vieil ami dans la banque d'affaires, on voudrait bien l'excuser de devoir interrompre la réunion. On l'excusait bien volontiers.

" Excellente réunion " dit-il au Grand Drh en quittant la salle " Tu avais raison il faut que la Drh soit proche du Business. Ta participation est enrichissante pour tout le monde "

" Je te remercie, des réunions comme celle-la je crois que tu devrais en faire plus souvent "

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Ça, c'est Palace

Une fois mis de côté les entreprises à uniforme (le Retail, la SnCF ou McDo), les métiers à tenue spécifique (blouses blanches, égoutiers ou cuisiniers) et quelques cas particuliers (majorettes, clown Roman ou Bonhomme Michelin) les tenues dans l'entreprise ne sont pas un sujet. Qu'on se le dise. Le sujet n'existe pas, l'entreprise ne se mêle pas de la tenue de ses collaborateurs et respecte à ce sujet une stricte neutralité. Voire de l'indifférence, après tout chacun s'habille comme il veut. Oublions aussi les deux cauchemars du Drh, le voile comme le bermuda -avec des tongs-. Ces deux accessoires vestimentaires relèvent plus de la provocation que de l'élégance au travail. Pour le reste le discours est simple : sujet privé qui ne concerne pas l'employeur. Tout est dit. Reste le non-dit.

Chacun fait ce qu'il veut mais il y a des choses qui ne se font pas. L'horrible cravate à fleurs flashy est possible chez les vendeurs de voitures ou de canapés -on se demande où ils les trouvent- pas dans la banque. Le pantalon de velours se porte dans le bâtiment ou les travaux publics pas dans l'enseigne-



ment catholique. La cravate dans la Finance pas dans le Marketing. Le boucher aussi et le conducteur de bus portent la cravate. Pas l'informaticien. Le pantalon trop court sur baskets blanches fait très branché pour un Community manager à Paris –et proche banlieue- beaucoup moins à Clermont Ferrand dans une usine de pneus. Et ne parlons pas des fautes de pied du genre sac à mains C.....! si on a le privilège de bosser chez V.....n –dans le même sac rouler Renault et bosser Peugeot-. Ou le petit col fourrure dans la boîte qui s'emploie à sauver la planète. Plus insidieux il faut prêter attention à l'image que l'entreprise veut renvoyer avec les Valeurs qu'elle affiche. De même que dans le Luxe il faut particulièrement maîtriser son look pour se risquer à porter du Tati, venir en escarpins de couturier dans l'Humanitaire pourrait choquer la bienpensance. Bien sûr rien de tout cela n'est officiel. Ce ne sont que nuances et allusions. Il n'y a pas de critères de look dans le recrutement, juste une autocensure tacitement partagée. Mais dans des mondes où le clonage est le fléau le plus communément partagé on aura vite fait de condamner l'excentrique qui " ne comprend pas la culture de l'entreprise ". Les Drh se grandiraient à être ceux qui porteraient la différence. Malheureusement ils manquent rarement d'hurler avec les loups.



MORALE DANS LA MORALE

L'extinction des " Drh à nœud papillon " a scellé la fin d'une époque. Grands dinosaures dont la ringardise valait signe d'évolution ils arboraient une excentricité que la profession ne partageait guère qu'avec les professeurs de médecine et quelques experts comptables. Leurs successeurs ont abandonné avec la cravate toute ambition vestimentaire. La féminisation de la profession n'est pas la seule en cause. Les Drh.e.s –hasardeuse tentative d'écriture inclusive- ne sont guère plus audacieuses que leurs homologues masculins. Même dans les boîtes de Fringues la Fonction va rarement à des fashion victimes. On ne se fait pas remarquer quand on bosse à la Drh. Look sobre et tenue banale conviennent à la bienveillance de rigueur. La Mode et ses excès sont rarement compatibles avec le Corporate. Pour être proche des gens le Drh ressemble à Monsieur tout le monde. Consensuel, pas de débordements, pas de relâchement. Armand Thierry plutôt que Desigual. Le Drh qui avait cru malin de venir à son Comité de Direction avec la tenue bariolée des cast members de sa Company de fast food pour exprimer sa proximité avec les Clients n'a pas eu la reconnaissance espérée. Le Drh devenu Business partner est prié de ne pas faire le gugusse. Drh de l'année ce n'est pas un prix de beauté. Il est vrai que l'audace vestimentaire va de pair avec créativité et inventivité. Toutes compétences inégalement présentes dans les Drh.

MORALE DE LA MORALE

Le style est l'homme même

CHRONIQUES DE LA FIN DU MONDE

#1



Jacques IGALENS est professeur émérite de l'Université de Toulouse Capitole. Il a créé l'AGRH, en 1989, l'Association de Gestion des Ressources Humaines qui rassemble les chercheurs francophones et qui compte un millier d'adhérents dans le monde. Depuis vingt ans il se consacre à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Récemment il a créé et coordonne l'OTE, Observatoire de la Transition Environnementale au sein de la FNEGE (Fondation pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Il est également le président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social.

Le monde tel que nous le connaissons est fondé sur la croissance, croissance de la population, de la consommation, de la production. Or les ressources de notre planète sont limitées et il arrivera certainement un jour où la croissance ne sera plus possible du fait de l'épuisement des ressources naturelles. Certaines ressources se renouvellent ou sont quasi-illimitées. Mais notre technologie est, pour l'instant, dépendante des énergies fossiles et de la première d'entre elles, le pétrole. Que se passera-t-il lorsque ces ressources seront devenues très rares et très chères ? Pour certains, les collapsologues, nous assisterons alors à un effondrement de nos systèmes et nous devons apprendre à vivre sur d'autres bases, à consommer moins et mieux, à trouver localement de quoi boire, manger et se vêtir car les transports se raréfieront.

Dans la chronique de la fin du monde, nous nous proposons d'explorer ce monde de demain avec deux impératifs. Le premier consistera à ne pas verser dans la science-fiction et à ne donner que des informations d'origine scientifique. Le second sera la légèreté car il ne convient pas d'ajouter des lamentations ou des regrets à la situation actuelle qui n'est déjà pas très gaie... Cette rubrique tout comme la collapsologie ne produira pas de connaissance nouvelle (ce sont les sciences dont elle dépend qui le feront), mais elle produira une narration nouvelle et si possible enjouée de notre vie en commun, c'est certainement aussi utile.

LA FIN DU MONDE EST POUR LE 23 JANVIER 2050...

«Je suis frappé que la collapsologie, cette « science de l'effondrement des systèmes », soit aussi peu précise sur ce qui fait sa force et son originalité. Elle prévoit sinon la fin du monde, du moins la fin de notre civilisation thermo-industrielle. Elle explique les raisons de l'effondrement, notamment l'épuisement des énergies fossiles, elle en décrit les mécanismes et donne des conseils pour la vie d'après, la « collapsosophie », c'est à dire la Sagesse de l'effondrement. Mais elle omet de donner la date dudit effondrement or j'ai tendance à penser que cette précision n'est pas inutile car on ne se prépare pas de la même façon à un événement qui aura lieu dans plusieurs décennies ou dans plusieurs siècles.

Donc j'ai décidé d'apporter ma pierre à la construction du nouveau temple en fixant, avec précision, la date de la fin du monde, ou pour être plus précis de la fin d'un monde, le nôtre. Ce sera le 23 janvier 2050, vers 8h du matin (à une heure près du fait de la suppression ou non de l'heure d'hiver...). Pourquoi ?

A cette date là j'aurai exactement 100 ans et j'estime qu'ayant assez vécu, il serait naturel que la page se tourne pour tous. Suis-je en phase avec les travaux scientifiques sur le sujet ? Je le crois. Le premier d'entre eux fut le rapport des Meadows (Donella et Denis) généré par le modèle informatique world3 lui-même fondé sur la toute jeune approche de la dynamique des systèmes du Professeur J. W. Forres-

ter du MIT. La supériorité de l'approche systémique (ou simplement «la systémique») c'est qu'elle permet de modéliser les interactions entre les sous-systèmes qui composent notre société, sous-système démographique, sous-système agricole, industriel, etc. Pour rendre compte de la complexité, la systémique impose l'appréhension concrète de concepts qui lui sont propres : vision globale, scénario, niveau d'organisation, interaction, rétroaction, régulation, finalité, évolution.

Pour les Meadows c'est en 2030 que la population du globe commence à décliner après un effondrement économique mais il faut attendre encore 20 ans pour que la production industrielle (per capita) soit définitivement déprimée et ramenée à ce qu'elle était au début du siècle (le vingtième, pas le suivant...). Dans ce modèle c'est aussi en 2050 que la nourriture manquera cruellement (après les choses se stabiliseront avec la chute de la population).

Pour ceux d'entre vous qui ne serait pas familiers de la collapsologie, ce premier rapport rendu célèbre par le Club de Rome en 1972 sous le titre « les limites de la croissance » https://fr.wikipedia.org/wiki/Les_Limites_à_la_croissance n'a pas été démenti par les faits et même mieux, il fut refait quarante ans plus tard avec des chiffres actualisés et les résultats ne changent guère...

Donc je maintiens la date du 23 janvier 2050 pour

la fin du monde et ce d'autant plus que le Club de Rome et les Meadows n'avaient pas pris en compte les effets du réchauffement climatique et que, si on en croit le GIEC, nous serons à 1,5 degré de réchauffement en 2040 et à partir de là c'est le saut dans l'inconnu. 2 degrés en 2070 pour le GIEC et là c'est vraiment la surchauffe. Je vois venir l'objection, 2070 ce n'est pas 2050 ... Mais j'en appelle au grand prêtre de la collapsologie, Pablo Servigne, docteur en biologie et auteur avec Raphaël Stevens de la bible sur le sujet « Comment tout peut s'effondrer. Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes » (Seuil, 2015). Pablo déclare dans la revue Philosophie Magazine de février 2020 (p 62) : « Depuis trente ans, quand une étude -sur le climat ou le pétrole- propose une fourchette de scénarios, c'est toujours le pire qui se réalise ».

Donc le GIEC prédit 2070 mais ce sera sûrement plus rapide, n'oublions pas la fonte du permasol qui vient de débuter dans le grand nord canadien alors qu'elle n'était pas prévue avant quelques années. Or la fonte du permasol va avoir un effet d'accélérateur du réchauffement climatique car elle va s'accompagner de la libération de grandes quantités de gaz carbonique aujourd'hui emprisonné dans le sol.

Je persiste et je signe pour le 23 janvier 2050 et vous invite à me rejoindre ce jour là (à pied ou en vélo) sans oublier de m'apporter un gâteau avec 100 bougies électriques à énergie solaire.»



REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DES RH : LES IDÉES VENUES DU BOUT DU MONDE



Par Nolwenn ANIER, docteure en psychologie et directrice du pôle recherche de Moodwork

Pour innover, rien de tel que d'aller chercher l'inspiration autour du monde ! C'est dans cette optique que l'entreprise Moodwork, spécialiste de la qualité de vie au travail, accompagne cette année Caroline et Claire, deux étudiantes de l'emlyon. Ces deux " baroudeuses " se sont justement envolées pour un tour du globe à la recherche d'organisations innovantes, pour mieux comprendre les transformations actuelles et imaginer l'entreprise de demain. Elles rapportent dans leurs valises de nombreuses idées et sources d'inspiration pour permettre aux RH de prendre en compte le collaborateur dans toute sa singularité.

DANS RESSOURCES HUMAINES, IL Y A ... "HUMAIN" !

Comme le révélait une enquête CEGOS, conduite en 2016, la principale raison qui pousse les personnes à s'engager dans une carrière RH est l'accompagnement des personnes et de leurs compétences (pour 63% des répondants). Il semble donc qu'une majorité de RH soit convaincue du rôle central de l'humain dans cette fonction. Pourtant, en parallèle, à peine un tiers des DRH estime accompagner réellement le développement de l'humain au sein de son entreprise. La fonction RH resterait (selon cette même source) encore majoritairement prise en tenaille entre des collaborateurs déçus d'un accompagnement

perçu comme impersonnel et des instances dirigeantes pour qui ce besoin d'humanisation est peu compatible avec une logique de rentabilité.

La transformation actuelle du monde de l'entreprise amène avec elle un nombre important d'outils de rationalisation, d'automatisation, et de digitalisation de certains processus. Dans ce contexte, l'un des enjeux majeurs de la fonction RH est donc d'utiliser cette transformation profonde pour remettre l'humain au cœur de sa fonction. Mais si la volonté est au rendez-vous, parfois les outils manquent ...

Pour nous donner quelques idées, voici justement un petit tour du monde des idées d'innovations RH avec Caroline et Claire, les Baroudeuses 2019 !

RANDSTAD, NEW-ZEALAND : LA DIVERSITÉ AU CŒUR DU TRAVAIL

Randstad, c'est une des plus grandes entreprises de recrutement au monde ! Ce géant a récemment créé le programme " Human Forward ", via lequel le groupe s'engage à centrer son travail sur la réalisation personnelle de chaque candidat. L'agence de Christchurch, en Nouvelle-Zélande met un point d'honneur à centrer toutes ses actions et objectifs autour des valeurs véhiculées par ce programme.

Les salariés de l'agence fonctionnent ainsi en équipes auto-gérées : les membres de l'équipe prennent leurs propres décisions dont ils sont les seuls responsables. Une confiance totale dans les salariés donc ! Mais ce qui fait vraiment la différence, c'est surtout l'engagement de cette agence à promouvoir la diversité et l'inclusion de tous les profils. En Nouvelle-Zélande comme en Europe, certains profils peinent parfois à être recrutés. Âge, genre, origine, handicap ... la discrimination à l'embauche est malheureusement encore d'actualité. Ce qui n'est pas le cas chez Randstad Christchurch. Alan Diepraam le directeur de l'agence, se confie à Caroline et Claire : " J'ai maintenant plus de 55 ans et retrouver du travail à mon âge n'est pas forcément quelque chose d'évident. Or chez Randstad nous nous intéressons à la personnalité des candidats. L'entreprise recherche véritablement une très grande diversité de profils, c'est ce qui fait que je suis là actuellement mais aussi ce qui fait la force et le rayonnement de Randstad je pense ! ".

Et il a totalement raison ! La diversité en entreprise est une formidable source de performance organisationnelle. Au-delà du message positif envoyé aux collaborateurs et aux clients, une diversité des profils permet notamment d'améliorer la compréhension de certains produits, clients ou marchés, mais aussi de favoriser l'innovation, la créativité et la résolution de problèmes par la multiplication des points de vue. Une belle manière de remettre l'humain au cœur de l'entreprise !

CONNECT&GO, MONTRÉAL : L'INNOVATION PAR L'HUMAIN

Au-delà de la prise en compte des particularités des individus, l'entreprise québécoise Connect&Go (spécialisée dans les technologies d'identification par radiofréquences) met surtout en avant une culture globale centrée autour de l'innovation humaine et du bien-être au travail. Écoutons son directeur, Dominic Gagnon : " Quand on me demande ce qu'est l'innovation, je réponds que ce n'est pas la technologie, c'est l'humain ! L'innovation est humaine, l'innovation, c'est s'ouvrir au multi-culturel, aux personnes différentes. Il faut prendre conscience que les compagnies qui n'innovent pas de façon humaine vont mourir ! ". Plusieurs dispositifs sont mis en place pour concrétiser cette vision de l'humain. En voici quelques exemples :

- L'entreprise met un point d'honneur à ce que les salariés aient tous accès à la culture. Elle rembourse donc toutes les dépenses liées aux activités culturelles.
- Connect&Go s'engage dans des projets en tant qu'entreprise mais encourage également ses employés à s'impliquer individuellement pour des causes qui leur tiennent à cœur.
- Chez Connect&Go, les communications ouvertes sont encouragées pour pouvoir contribuer à ce que les salariés se sentent à l'aise au travail. Chaque membre de l'équipe est égale-

ment encouragé à maintenir un bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

- Tous les salariés sont invités à faire le point sur leur propre santé mentale de manière régulière. Les soucis mentaux ne sont pas stigmatisés mais au contraire considérés comme normaux. Les discussions à ce sujet sont encouragées en réunions comme en entretien.

En résumé, l'ensemble des acteurs de l'entreprise est sensibilisé à l'importance de remettre l'humain au cœur du travail, et tout le monde en bénéficie !

EKIPA, JAKARTA : TRANSFORMER LA FONCTION MANAGÉRIALE

Pour remettre l'humain au cœur de ses processus de travail, la société Ekipa, spécialisée dans le coaching et le training, a choisi d'abandonner le système de management traditionnel et de miser sur une structure totalement horizontale. En effet, chez Ekipa, pas de patron, ni de manager : les rôles au sein de l'équipe sont fluides. Chaque salarié est libre de développer les idées qui lui tiennent à cœur, à partir du moment où il assume la responsabilité totale du projet. Les rôles des salariés sont décrits dans un document, qui est modifié et retravaillé une fois par mois. Chaque salarié peut également choisir le projet sur lequel il a envie de travailler sur un " tableau digital " qui est à leur disposition.

Cependant, l'absence de manager ne signifie pas que les salariés ne peuvent pas demander à être épaulés, au contraire ! Les collaborateurs sont en effet encouragés à s'entraider et à mettre en relations leurs différentes compétences pour résoudre leurs problèmes.

Enfin, Ekipa incite ses employés à se former tout au long de leur carrière. Pour se faire, l'entreprise met à disposition de ses salariés un ensemble de livres numériques tels que " Comment gérer une équipe en télétravail ". Selon Wahid Nurdin, co-fondateur de la société, les salariés consultent régulièrement ces livres afin de trouver des réponses à des problèmes ou simplement pour être toujours plus performants.

Pour résumer, il n'existe pas une manière unique de remettre l'humain au cœur de la fonction RH. Cela peut passer par une prise en compte des besoins spécifiques des salariés, par une responsabilisation des individus vis-à-vis de leur organisation de travail, par une ouverture à la diversité des profils et aux parcours atypiques, par tout ça à la fois ... Un des points communs à toutes ces solutions ? L'importance de redonner à chaque salarié le contrôle de son bien-être et de sa qualité de vie au travail !

NOLWENN ANIER

- Nolwenn ANIER, docteure en psychologie et directrice du pôle recherche de Moodwork

Et si vos salariés devenaient Responsables QVT ?



Découvrez comment sur **Moodwork.co**
et testez l'application gratuitement !

PORTRAITS J'AI DEUX AMOURS, LES RH ET ...

DES CAILLOUX DANS LE JARDIN ?

En chacun de nous "un jardin secret" attend, plus ou moins sagement de grandir et de trouver - ou pas - sa place dans nos vies. Des spécialistes RH peuvent ainsi avoir d'autres passions que les RH...

Comment viennent-elles enrichir leur personnalité et leurs compétences et pourquoi pas leurs capacités à aller encore plus loin dans leur vision de " l'humain ". Je vous propose à chaque numéro du Mag RH, d'aller à leur rencontre...

Brigitte Taschini



LE RÊVE D'UN RÊVE, LE JARDIN DE L'HARMONIE TRANQUILLE

HUBERT LANDIER

C'était dans les années quatre-vingt. J'organisais alors des séminaires itinérants à l'intention de managers soucieux de comprendre l'origine des performances des entreprises japonaises ; je découvris donc le management japonais, les cercles de qualité, mais aussi la culture japonaise. Et les jardins.

Le jardin japonais est saturé de symboles. Il est construit autour de codes précis qui ne briment pas la créativité et l'imagination, mais qui leur permettent au contraire de se déployer. Il représente, dans le petit espace qu'il occupe, l'univers dans sa totalité. C'est pourquoi vous pouvez rester des heures dans la contemplation du jardin. Et y revenir : selon les heures, selon les saisons, selon l'humeur du temps, il n'est jamais le même. Toujours à redécouvrir.

Revenu en France, j'ai donc voulu créer mon jardin. C'était un petit jardin : 40 m². A Paris. Puis maintenant celui qui entoure ma maison près de Toulouse. Bien entendu, je me suis fait aider par des professionnels. Ils m'ont appris beaucoup de choses sur l'art du paysage. Eux-mêmes, je crois, ont appris ce qu'est un jardin japonais.

Un jardin, ou des jardins ? Disons : une succession de tableaux. La colline des cerisiers et la colline des érables. Le jardin de méditation ouvert sur le paysage emprunté à la campagne. Ce paysage emprunté se trouve enserré dans un écrin de chênes, encadré, sur la droite par un grand pin sylvestre et sur la gauche par un bouquet de trois vieux chênes au caractère fortement affirmé. Au fond de cette étendue, une bordure basse, constituée d'une rangée d'arbustes, laisse imaginer, entre le jardin et la campagne, un ravin et un torrent de montagne.

Le jardin d'eau, ses deux étangs, la cascade qui les relie, les nénuphars et les carpes koi ; le plaisir, l'été, de nager au milieu des grenouilles. Le petit sentier sinueux, dallé de schiste, la " sente étroite du bout du monde " (Bach), qui remonte vers le jardin sec, son tsukubaï et son gravier soigneusement ratissé. La forêt de bambous et l'obscur bouddha qui se niche en sa profondeur. Le " Chemin des philosophes ", bordé de pierres ornementales disposées dans la mousse.

Des végétaux soigneusement choisis pour leur port, la teinte de leur feuillage ou la couleur de leur écorce. Pins noirs et taxus taillés en nuages, érables dont le feuillage explose à l'automne en gerbes d'un vert tendre, d'un vieux rose, de pourpre presque noire ou d'un orangé resplendissant. Cryptomères qui se



couvrent de cuivre pour l'hiver. Profusion rythmée d'arbustes de toutes sortes et de toutes les couleurs : grosses boules soigneusement taillées, azalées roses, blanches et mauves, buis, fougères, bruyères... Des pierres, bien sûr, grandes pierres blondes du Sidobre, aux formes arrondies, ou monolithes dressés d'un bleu-vert de jade. Mais aussi des lanternes de grès ou de granite. Et un petit jizô qui, à mi pente, contemple le Mont Fuji - de quel enfant défunt fut-il la pierre tombale ?

Le jardin accueille des hôtes nombreux et variés. Toutes sortes d'oiseaux : mésanges, fauvettes, rouge gorges, merles fousseurs, pigeons ramiers qui se pavant, corbeaux venus en voisins, pies malines, pics, pics verts, et parfois, mais rarement, au terme d'un vol plané en clé de sol, Sa Majesté le héron cendré, venu jeter un coup d'œil sur les grenouilles de l'étang. Mais aussi des écureuils, occupés à transporter leurs noix, un hérisson endormi dans son nid de feuilles mortes dans la forêt de bambous. Et d'autres encore, dont j'ignore plus ou moins l'existence.

Ce petit monde vit sa vie. Des plantes s'installent, que l'on n'avait pas prévues. Si elles trouvent leur place, pourquoi s'y opposer ? D'autres refusent demeurer là où on l'avait imaginé pour elles ; elles disparaissent un temps et réapparaissent ailleurs. Le jardin vit avec les saisons, mais aussi avec les modifications successives qu'on lui apporte. Un jardin, ce n'est jamais fini. Il se renouvelle. Il s'entretient. Il oblige à réfléchir. A prévoir. A penser à chacun de ses éléments, l'aider à se développer et à révéler son potentiel, mais égale-

ment à la façon dont les choses s'harmonisent entre elles. Etre là quand il le faut mais accepter aussi de se montrer discret. Reconnaître sa finitude. Faire le va et vient entre la nature et le métier que l'on pratique. Se retrouver dans l'unité du monde.

- Se construire soi-même en créant et en entretenant un jardin ;
- Écouter le jardin pousser ;
- Sentir le jasmin qui embaume près de l'entrée de la maison ;
- Oublier le monde extérieur.
- Ne pas effaroucher le grand héron cendré immobile sur l'étang ;
- Contempler la lune en son plein au-dessus de l'étang ;
- Attendre avec impatience la floraison des nénuphars ;
- Regarder monter la brume dans les lointains bleuâtres.

Mon bureau fait face à l'étang. Si je lève le nez de mon ordinateur, je vois les reflets dans l'eau des arbres, des plantes et des pierres, quelquefois de la lune. Et je suis sûr que cela ne va pas sans influence sur ce que j'écris, sur les appréciations que j'ose porter sur les choses humaines, sur les projets que j'essaie de faire avancer. Je compose au rythme de mon jardin. J'élève mes arbres, mais en réalité ce sont eux qui m'élèvent.



**DES CAILLOUX PLEIN
LES POCHESES**



CHRISTOPHE LUCAS, QUI ÊTES-VOUS ?

Un homme heureux et curieux, entre ma vie de famille - une femme et trois filles - , ma passion pour la minéralogie et une carrière dense et variée !

Professionnellement, je suis actuellement Chef de Projets Rémunération et Avantages Sociaux, pour Disneyland Paris. Cela concerne plus de 17 000 personnes, 121 nationalités, 500 métiers différents avec des profils parfois surprenants du monde du spectacle, et une diversité d'âge puisqu'avec près de 30 ans d'existence Disneyland Paris commence à avoir la troisième génération de ses salariés qui arrive, avec des attentes aussi différentes que leurs parcours, de l'autodidacte au surdiplômé.

LA MINÉRALOGIE, EST-CE UNE RENCONTRE DE HASARD, UNE PASSION FAMILIALE ; QUEL A ÉTÉ LE DÉCLENCHEUR ?

Deux facteurs se sont combinés : tout d'abord je suis issu d'une famille d'enseignants, j'avais un grand-père un peu naturaliste qui s'intéressait à plein de sujets, il m'a très tôt emmené avec lui découvrir les différentes facettes de la nature. Ensuite, nous étions originaires du massif central : un haut lieu minier. Dès l'enfance, nous allions autant récolter des myrtilles et des framboises que des "cailoux".

Ce grand-père était membre d'un club d'amateurs de géologie à Châteauroux, je l'y ai rejoint à... 11 ans, avec une dispense d'âge pour pouvoir intégrer les différentes activités, des sorties sur le terrain comme des conférences, animées par des professeurs de sciences naturelles et des étudiants en géologie qui nous apprenaient à déterminer et classer les différents échantillons récoltés. Nous

avons voyagé un peu partout avec de petits budgets, logé dans des MJC voire même des monastères ; j'ai pu écrire mes premiers articles, faire des dessins de fossiles, exercer ma curiosité et surtout partager mes connaissances comme mes trouvailles. J'ai même animé une sortie avec des terminales scientifiques (j'avais le même âge qu'eux), de l'organisation logistique à la transmission de savoir, il fallait tout gérer de front.

EST-CE QUE LA QUESTION S'EST POSÉE À UN MOMENT D'EN FAIRE VOTRE MÉTIER ?

Oui bien sûr, j'y ai pensé sérieusement mais les débouchés sont très rares, dans les années 80 le BRGM (Bureau des Recherches Géologiques et Minières) était déjà en train de réduire ses effectifs, et les métiers connexes étaient limités : auprès de la COGEMA ou de TOTAL par exemple.

Je ne regrette pas d'avoir choisi un cursus classique, qui m'a permis de me former en école de commerce comme en RH, d'être assistant d'un enseignant aux USA, de partir en coopération en Côte d'Ivoire, puis de me spécialiser en " Comp & Ben " : la minéralogie reste mon " jardin ", un peu envahissant parfois, mais ma famille est compréhensive !

POURQUOI CETTE PASSION POUR LA FLUORITE ?

C'est un minéral très esthétique et varié dans ses formes et couleurs, l'effet visuel est garanti ! Presque toutes les couleurs sont possibles, la fluorite a même donné lieu à une série de timbres. Elle est très présente dans le massif central, donc naturellement je suis " tombé dedans " Pendant longtemps les hommes n'ont pas su comment la mettre en valeur, elle est trop tendre pour en faire des bijoux et supporte mal les chocs thermiques. Puis à partir du 19ème siècle l'exploitation a démarré lorsque l'on s'est aperçu qu'elle permettait de faire fondre les minerais métalliques à une plus basse température, d'où des économies d'énergie substantielles ! Des dizaines de mines et de carrières à ciel ouvert ont vu le jour, mais elles ne sont plus en activité aujourd'hui.

COMMENT LES SCIENTIFIQUES " OFFICIELS " VOUS PERÇOIVENT-ILS, AVEC BIENVEILLANCE, RÉSERVE, CURIOSITÉ ?

Dans ce domaine, il y a peu de découvertes fondamentales donc peu de concurrence, ce n'est pas comme en archéologie par exemple où on peut réécrire certains pans d'histoire. En minéralogie il y a de la place pour tous, nous échangeons beaucoup entre nous, les amateurs fournissent des pistes et des échantillons à analyser, il y a une bonne symbiose et une réelle complémentarité : nous fournissons les musées, avons nos propres collections.

À titre personnel, j'ai plus de 800 exemplaires de fluorite, avec une pièce entière dédiée à cette collection qui évolue avec le temps, au fil des découvertes, ventes et acquisitions.

CE LIVRE (PARU EN JUIN 2019), C'EST UN ABOUTISSEMENT, UN PARI AVEC VOUS-MÊME ?

C'est un projet que j'avais en tête depuis 30 ans, j'ai toujours eu envie de partager cette passion,

mais en en faisant quelque chose de vivant, accessible à tous. Il me fallait trouver l'angle d'approche, la gestation a duré longtemps.

Le déclencheur a été la maladie d'un membre de ma famille, je l'ai accompagné durant un an avec mon épouse en arrêtant de travailler. Pour me changer les idées durant les moments où je n'étais pas en première ligne, j'ai plongé dans ce livre, et trouvé le fil rouge pour le construire.

Ce livre a été conçu au départ pour présenter les 50 gisements que je trouve les plus représentatifs en France, avec des photos de professionnels pour mettre en valeur les cristallisations spécifiques à chacun, dont certaines sont extraordinaires. J'ai sollicité 45 contributeurs de 15 nationalités aux profils très variés pour commenter chacun une pierre, sous forme d'une évocation libre, voire une anecdote, sans forcément une connotation scientifique. Au final ce couplage photos/commentaires fonctionne bien, des lecteurs sans aucune connaissance scientifique le lisent avec plaisir.

J'ai aussi voulu que ce livre soit bilingue français/anglais, il a été édité à 2000 exemplaires en juin 2019 et maintenant disponible directement auprès de l'éditeur et de quelques boutiques de musées. Trois photographes professionnels ont réalisé les illustrations, et la préface a été rédigée par Pierre Jacques Chiappero, Maître de conférences du Museum d'Histoire Naturelle de Paris, ancien chargé des collections de minéralogie.

Pour ce livre, j'ai rencontré des mineurs illettrés, des millionnaires américains passionnés, des alpinistes découvreurs de pierres, des conservateurs des plus grands musées de minéralogie. Un inventaire à la Prévert en quelque sorte, mais surtout un carnet d'adresse aussi fabuleux qu'improbable au départ, qui élargit un réseau que je tisse depuis mon enfance.

Pour résumer l'esprit de ce livre, je citerais juste George Sand, une grande dame qui s'intéressait réellement à la minéralogie (on le sait peu!) et dont étudiant en " job d'été " je faisais visiter le Château de Nohant....

" Il y a un trésor dans la terre.

Il n'est à personne ; il est à tout le monde.

Tant qu'un chacun le cherchera pour le prendre et pour le garder à lui tout seul, aucun ne le trouvera. Ceux qui voudront le partager entre tout le monde, ceux-là le trouveront... "

Jeanne (1844)

Partager et apporter de l'humain à la minéralogie était vraiment mon idée de départ, réaliser une vulgarisation au sens noble du terme, cela j'en suis fier. Les Ressources Humaines au service des Ressources Minérales en quelque sorte...

Y A-T-IL DES INTERACTIONS, VOULUES OU SUBIES, ENTRE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE ET CETTE PASSION POUR LA FLUORITE ?

Oui, ponctuellement. Sur Google mes articles apparaissent peu car je ne suis pas seul à m'appeler Christophe Lucas, donc ce n'est pas évident en première approche. Par contre auprès des recruteurs, après cette année de césure, la conception du livre a aidé à prouver que je ne m'étais pas déconnecté de la vie "réelle", que j'avais toujours le besoin, l'envie et la capacité de mener des projets à leur terme.

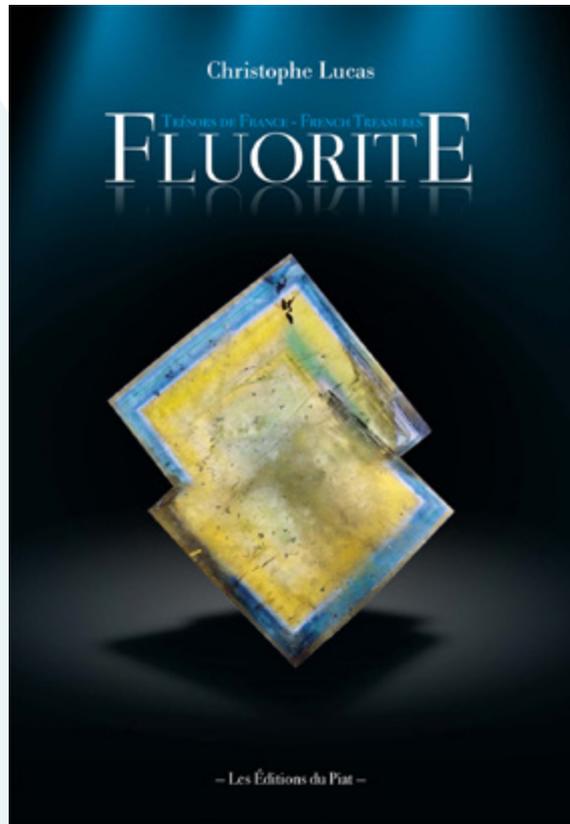
Cela prouve aussi que je sais gérer un réseau riche et diversifié, à notre époque où ce mot revient sans cesse dans la bouche des recruteurs. La force du réseau est immense, dans tous les domaines, il faut savoir donner pour recevoir, partager sans réserve, sans hésitation, mettre en œuvre des démarches et surtout y croire.

Dans mon métier actuel certains collègues sont au courant, il y en a même qui ont lu le livre ou l'ont offert à un proche ! Mais je ne mets pas en avant cette facette de ma vie : lorsqu'une négociation de NAO tombe en même temps que le plus grand salon de minéralogie d'Europe, je m'y échappe le week-end mais mes priorités de la semaine restent professionnelles.

QUELS SERAIENT VOS CONSEILS POUR D'AUTRES PASSIONNÉS, QUI JONGLENT ENTRE LEURS VIES PROFESSIONNELLES, PERSONNELLES ET LEUR LOISIR ? QUELLE EST LA SUITE DE L'HISTOIRE POUR VOUS ?

Y aller Franco, et le faire savoir !

Tout en restant lucide sur son équilibre pro/perso, ma famille est conciliante et patiente, mais j'essaie de ne pas en abuser : que ma passion ne doive pas être subie mais acceptée voire partagée. Après avoir suivi mon grand-père sur les déblais des mines, c'est à mon tour d'emmener mes enfants à la chasse aux trésors pour découvrir la beauté des pierres. D'autant que j'ai encore d'autres passions... la peinture entre autres, de l'école de Crozant... mais c'est effectivement une autre histoire !



PROPOS RECUEILLIS PAR BRIGITTE TASCHINI

L'INTERVIEW "SCHIZO"

Sortie du livre
" Un DirCom n'est pas un démocrate ! "
 chez Bréal



Frédéric FOUGERAT
 Twitter : @fredfougerat

Frédéric Fougerat : Frédéric Fougerat pourquoi as-tu accepté le principe d'une interview schizo ? T'es complètement schizo ?

Frédéric Fougerat : Je ne suis pas vraiment du genre à perdre le contact avec la réalité, c'est plutôt l'inverse. Mais peut-être seras-tu d'un autre avis à la fin de cette interview que j'ai acceptée comme un jeu, et comme une opportunité de promouvoir mon nouveau livre peut-être un peu schizo (rires), Un DirCom n'est pas un démocrate !.

Frédéric Fougerat : J'entends certains dire " Encore un nouveau livre ! ". Tu ne t'arrêtes donc jamais ?

Frédéric Fougerat : Je n'arrête jamais d'avoir des idées, c'est épuisant. J'ai besoin de me libérer l'esprit, de me soulager de cette bousculade permanente en les écrivant. C'est comme une thérapie. Avant, j'utilisais des carnets que je remplissais jour et nuit. Maintenant, je stocke les idées sur l'application Notes de mon iPhone, ou dans les brouillons de Twitter. C'est pourquoi j'ai toujours une centaine de tweets d'avance, dont certains ne seront jamais publiés. Et quand un éditeur me propose de publier un ouvrage, j'y vois l'opportunité d'un grand nettoyage de cerveau (rires) et une belle occasion de partager.

Frédéric Fougerat : As-tu déjà d'autres projets de livres ?

Frédéric Fougerat : Oui (sourire). Un nouveau sur la communication, dont la sortie est prévue pour septembre, et des projets à l'étude, en co-écriture, un sur la RSE, un deuxième sur l'écologie à Paris, et un troisième sur l'immobilier, plus quelques contributions à d'autres ouvrages !

Frédéric Fougerat : Tu es très présent sur les réseaux sociaux, principalement avec ton compte @fredfougerat sur Twitter. Tu aimes partager ?

Frédéric Fougerat : Twitter m'offre effectivement une tribune exceptionnelle pour partager mon expérience de la communication. Cette plateforme s'inscrit dans la continuité du blog DirComLeBlog, que j'avais créé dans les années 2000, déjà dans l'idée de partager autour de la communication. A la différence d'un blog, ou de cours que j'ai donnés pendant longtemps pour plusieurs masters de com, l'audience sur Twitter est présente et réactive en permanence, c'est très excitant. Twitter, c'est aussi une extraordinaire opportunité d'entrer en relation avec des personnes que la vie ne devrait pas nous permettre de rencontrer. Ça va d'une étudiante d'un pays émergent à un chef de gouvernement, en passant par des dirigeants

d'entreprise, des sportifs, des journalistes... Quel honneur et quelle chance de pouvoir ainsi entrer en contact, échanger, et susciter l'intérêt d'autant de personnes !

Frédéric Fougerat : Il y a sûrement des choses que tu détestes sur Twitter et les réseaux sociaux. Lesquelles ?

Frédéric Fougerat : Ce qui me perturbe beaucoup, c'est la violence et la haine, gorgées d'ignorance, de croyances et de certitudes, qui trouvent sur les réseaux une forme de normalité inquiétante. C'est con à dire, mais les fake news, et plus encore celles et ceux qui les diffusent et les propagent, m'atterrissent, comme si on avait le droit de jouer avec la vérité et indirectement avec la démocratie. Au quotidien, ce que je déteste le plus, si toutefois il est possible de hiérarchiser, c'est l'indignation permanente. Je veux parler de l'indignation de celles et ceux qui ne font rien d'autre que donner bonne conscience à leur passivité.

Frédéric Fougerat : Es-tu un influenceur africain ? (rires)

Frédéric Fougerat : Je sais pourquoi tu me poses (comme beaucoup) cette question. Il y a une communauté africaine très importante au sein de ma communauté Twitter. Je ne sais pas l'expliquer, mais j'en suis très honoré. La communication n'a pas de frontières et peut rassembler des " communicateurs ", comme on dit en Afrique, de tous les pays. Je compte beaucoup d'abonnés en Côte d'Ivoire, en RDC, au Bénin, au Sénégal, au Tchad... et mes écrits font parfois référence dans des formations en communication ou journalisme. Cela m'impressionne ! C'est la magie de Twitter et j'adore ça.

Frédéric Fougerat : Dans ton livre, tu commences par citer des directeurs et directrices de la communication. Un club très fermé des dircom influents en France ?

Frédéric Fougerat : C'est une liste, non exhaus-



tive, de professionnels que j'ai la chance d'avoir côtoyés, qui peuvent m'inspirer et que je respecte. Oui, beaucoup font partie des classements des dircom influents ; certains sont plus discrets ou moins exposés que d'autres, mais le talent n'est pas nécessairement lié à la notoriété ou à la visibilité. N'oublions pas que nous faisons un métier de l'ombre, où la discrétion est plutôt la norme, et l'exposition l'exception.

Frédéric Fougerat : Ne fais-tu pas l'inverse de ce que tu dis ? N'aimes-tu pas t'exposer, notamment sur Twitter ?

Frédéric Fougerat : Je n'ai jamais pensé Twitter en termes d'exposition. Peut-être même serait-ce une erreur

d'imaginer l'aborder ainsi. Maintenant, publier quotidiennement sur Twitter ou publier un livre, c'est effectivement une forme d'exposition qu'il faut assumer. Je reste néanmoins un garçon réservé, en réalité extrêmement timide. J'ai toujours préféré l'ombre à la lumière, les petits cercles aux grandes assemblées ; je suis plus à l'aise dans le rôle de coéquipier que de leader, je préfère dîner en famille plutôt que dans les dîners en ville, où l'on me voit rarement d'ailleurs...

Frédéric Fougerat : En quoi un DirCom n'est-il pas un démocrate ? Pourquoi ce livre ?

Frédéric Fougerat : Le titre du livre est celui d'une de mes tribunes qui a eu le plus de succès sur le web. J'y explique que diriger la communication d'une entreprise, ce n'est pas chercher à plaire au plus grand nombre ou à créer un consensus autour de soi, et qu'une bonne communication n'est pas nécessairement celle qui fera plaisir, mais avant tout celle qui sera efficace.

Parce que la communication reste une activité méconnue, souvent fantasmée, ce livre, constitué d'une vingtaine de mes tribunes, a un objectif simple : expliquer en quoi la communication est un vrai métier.

☑ **BAC+3**

- Chargé(e) de Gestion Ressources Humaines
- Assistant(e) Juridique
- Gestionnaire Paye

☑ **BAC+4/5**

- Manager Ressources Humaines
- Manager du Développement R.H.
- Manager Mobilité Internationale
- Manager Diversité, Inclusion et Innovation Sociale
- Manager Stratégique de la Performance



CONTACTEZ-NOUS

Campus de Paris : 20, rue Chabrol 75010 Paris
Campus de Lyon : 85, boulevard Vivier Merle 69003 Lyon

Tél. : 01.47.70.85.03

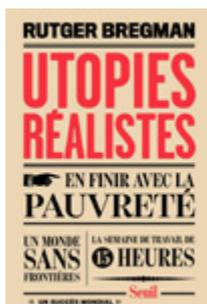
LU POUR VOUS

UTOPIES RÉALISTES

RUTGER BREGMAN. PARIS. POINTS. 2017

Un ouvrage qui décoiffe et présente des exemples étonnants de transitions sociales, économiques, culturelles. Rutger Bregman est un touche à tout journaliste à la fois philosophe, historien et économiste. Il explore des voies alternative pour bâtir le monde de demain. Il tord tout de suite le coup au poncif "c'était mieux avant". Selon sa lecture de l'histoire 99% de l'humanité était pauvre, affamée, sale, craintive, laide malade et bête pendant 99% de son histoire. Partant de là toute sa progression est faite d'utopies qui n'ont cessées des se réaliser pour améliorer son sort. L'auteur montre chiffres à l'appui comment la misère et les maladies sont peu à peu limitées. Si 82% de la population mondiale vivait dans la misère au XIXème siècle, c'est désormais moins de 10% actuellement. L'incroyable accélération industrielle inventant l'électricité, l'ampoule, les antibiotiques, les moyens de transports modernes a permis à des masses d'individus d'évoluer. L'auteur accumule méthodiquement dans son ouvrage des recherches et analyses qui étayent la réalisation de nouvelles utopies, telles que la survenance de sociétés multiculturelles, la diminution de la durée du travail, ou encore l'orientation des systèmes éducatifs intégrant plus de valeur. Le plaidoyer pour fend des croyances en remettant le sens de la vie humaine au cœur des réflexions. C'est aussi une critique du capitalisme et de ses excès d'enrichissement qui produit des externalités négatives alors que des choix pro éducation seraient plus porteurs d'avenir. L'auteur montre encore qu'une diminution drastique du temps de travail limiterait le stress, les activités polluantes, les accidents, le chômage,

les inégalités et faciliterait la vie des populations vieillissantes.



De nombreuses utopies se son réalisées dans l'histoire, l'abolition de l'esclavage, le vote des femmes, le mariage pour tous. D'autres sont encore en train de germer. L'utopie est un puissant moteur. On remerciera l'auteur de chercher toutes les façons de nous toucher comme les citations dont il parsème son ouvrage comme celle de Jeunes "La difficulté ne réside pas tant dans le fait de concevoir de nouvelles idées que d'échapper aux anciennes". Dans un monde qui semble divaguer, l'utopie apparaît comme l'option la plus réaliste.

Denis Cristol

LE POUVOIR D'AGIR DES CITOYENS. COMMENT ILS CRÉENT DES LIENS, DES ACTIVITÉS, DES EMPLOIS...

GEORGES DHERS. CHRONIQUE SOCIALE. 2019



Voilà un ouvrage singulier, mi-plaidoyer mi-boite à outils inspirants qui valorise toutes les formes d'ingénieries microsociales. Il parlera à tous les acteurs qui ambitionnent de se transformer eux-mêmes pour transformer le monde, qu'ils soient créatifs culturels, acteurs politiques locaux, catalyseurs de changement, innovateurs sociaux, responsables associatifs, ou simple citoyen. L'auteur présente son engagement social comme une recherche-action où il n'a eu de cesse d'explorer toutes les formes de prises de pouvoir des citoyens par l'action en petits groupes autoorganisés. Cette approche est aussi une philosophie de vie envisageant les liens avec d'autres différents de soi comme un moteur vitalisant les formes démocratiques. C'est tout un art de la reliences qui nous est tracé avec



ses groupes projets émergents, ses cercles de dialogue, ses réseaux maillés, ses communautés restauratrices, ses associations engagées en faveur d'un développement local et d'un bien commun. Tout l'enjeu est de faire advenir une "démocratie créative et une économie de liens". L'ouvrage est plein de l'énergie tutélaire des grandes icônes de paix et de construction de sociétés fraternelles : Jaurès, Mandela, Gandhi, Martin Luther King. Cette même énergie capable de se propager dans une dynamique de don/contre-don. Un beau recueil de cas inspirants pour aller contre les sombres idées d'effondrement et promouvoir une pensée créatrice, coopérative, humaine et responsable.

Denis Cristol

GOING HORIZONTAL.

SAMANTA SLADE. BERRET KOEHLER PUBLISHER. 2018

Samantha Slade est une spécialiste québécoise de l'apprenance et du sel management. Elle met son talent au service des grandes causes du développement humain qui la passionnent. Son ouvrage *Going Horizontal* est un condensé de pratiques d'intelligence collective issues de la direction de l'entreprise Percolab qu'elle a créé et qu'elle fait rayonner dans plusieurs pays. Samantha part d'un constat simple. Alors que nous savons diriger nos vies privées nous sommes complètement déresponsabilisés dans nos environnements professionnels. Le propos de *Going Horizontal* est d'initier un mouvement vers un plus grand engagement quel que soit sa place dans l'organisation, en commençant par des petits pas l'un après l'autre. Il s'agit moins d'attendre d'une hiérarchie qu'elle résolve tous les problèmes que de penser et d'agir de façon horizontale en s'appuyant sur son talent et sur ceux des autres. Pour Samantha Slade l'horizontal est différent du plat qui gomme toutes aspérités. Dans une entreprise horizontale chacun trouve sa place. Les pratiques qui nous sont proposées nous aident à progresser dans un monde où le mode hiérarchique est de plus en plus obsolète. L'ouvrage est en anglais mais se lit facilement.

Denis Cristol



au chômage prédomine ; la réalité est tout autre. En coulisse, il n'y a que des humains qui entraînent des programmes, des algorithmes. Par ailleurs, la mise en œuvre des diverses applications se fonde sur la fragmentation du travail et la parcellisation des tâches.

Le travailleur en est la victime même lorsqu'il est producteur de contenus pour des plateformes. En effet, il n'y a pas d'enchantement pour les travailleurs du numérique, la liberté des autoentrepreneurs d'Uber et consort n'est qu'illusion. Car les incitations, les sollicitations adressées aux travailleurs font que le plus souvent, ils ne peuvent pas leur opposer un refus. Ainsi, Antonio A. Casilli démontre la soumission aux algorithmes dont souffrent les travailleurs. Il observe également que si l'outil de production est possédé par le travailleur, ce dernier n'a pas la main sur ce qui alimente l'outil de production. En conséquence, le rapport de dépendance est évident et en conséquence la requalification de l'activité des travailleurs en salariat semble logique.

Les seuls gagnants sont les propriétaires des plateformes, qui portent une lourde responsabilité dans la précarité des travailleurs, et dans leur inexistante protection sociale. Par ailleurs, leur espoir d'améliorer leur sort ne semble pas passer par le digital labour. La rémunération est d'ailleurs bien étudiée par l'auteur, et renforce l'idée de l'exploitation des travailleurs. Elle se fait à la pièce ou le plus souvent, de manière symbolique. On est à la lecture de ce livre amené à s'interroger sur la notion de valeur et de rémunération. Ainsi, les usagers ajoutent du contenu (photos, vidéos) et donc de la valeur à la plateforme, sans pour autant être payés au sens d'une rémunération.

A cette occasion, l'auteur interroge la distinction entre travail et loisir. Il montre que la frontière, en matière de digital labour, est très poreuse entre ces deux notions. Ainsi les micro-tâches qui relèvent d'un travail, que l'utilisateur de sites internet exécute presque inconsciemment, rendent le travail invisible. De plus, il souligne les efforts des plateformes pour faire paraître les productions des utilisateurs comme issues d'un loisir et non pas d'un travail. Enfin, Antonio A. Casilli constate que les tentatives d'organisation syndicales des travailleurs de plateforme ont échoués.

D'un point de vue méthodologique, l'auteur a le mérite de faire une synthèse des débats sur les différents concepts évoqués dans ce livre et de définir précisément les termes qu'il utilise dans cet ouvrage. Ce livre mérite donc de figurer en bonne place dans la bibliothèque des personnes intéressées par la révolution numérique ; mais aussi de celle de chaque individu utilisateur de plateformes, afin qu'il prenne conscience véritablement de son rôle dans l'industrie du numérique.

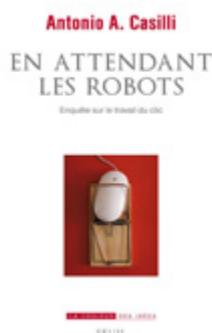
David Peutat

EN ATTENDANT LES ROBOTS ENQUÊTE SUR LE TRAVAIL DU CLIC
ANTONIO A. CASILLI, EDITIONS DU SEUIL 2019

Par son titre, l'une des idées phares de ce livre est exprimée : l'intelligence artificielle tant attendue n'est pas pour aujourd'hui.

Antonio A. Casilli lève le voile sur ce qui est vendu comme de l'intelligence artificielle et s'attache à montrer ce qui se passe en coulisse. L'auteur, tout au long de son ouvrage, démonte chaque rouage de cet aspect de l'industrie numérique.

Le constat est sans appel : alors que dans l'espace médiatique l'idée que les IA et les robots vont mettre des humains



LIBÉRER L'ENTREPRISE, ÇA MARCHE ? SOUS LA DIRECTION DE LAURENT KARSENTY

Dans un environnement instable et incertain, exigeant une forte capacité à donner du sens, mobiliser, réagir et s'adapter, les modes d'organisation et de management traditionnels en entreprise ont atteint leurs limites. Plutôt que la défiance, l'autorité et le contrôle comme principes clés, l'entreprise a plus que jamais besoin de faire confiance à " ceux qui font ", les responsabiliser, libérer leurs initiatives et s'appuyer autant que possible sur l'intelligence collective.

Plusieurs entreprises se sont déjà engagées dans cette voie et des témoignages existent pour montrer tous les bienfaits de ces expériences. Mais quel crédit leur accorder, surtout quand on sait qu'ils émanent généralement soit de dirigeants qui sont à l'initiative de la transformation de leur entreprise, soit de salariés qui sont le plus souvent choisis pour témoigner ? Sans parler du fait que les entreprises qui ont connu des difficultés ou échoué à mener à bien leur transformation rechignent, bien souvent, à témoigner. Pour réussir à croire ces témoignages, il faudrait pouvoir observer les nouvelles formes d'organisation en action, les questionner et évaluer, d'un point de vue aussi indépendant et objectif que possible, leurs effets réels. Or, force est de constater que peu de travaux ayant adopté cette perspective ont été publiés à ce jour. D'où la question qui reste en suspens et que pose cet ouvrage : libérer l'entreprise, ça marche ?

Pour y répondre, 8 études de cas ont été réunies dans cet ouvrage. Ces études sont portées par des disciplines variées : sciences de gestion, psychologie, ergonomie, philosophie. Chacune d'elles concerne une entreprise

particulière (parfois deux), dont elle a cherché à comprendre l'origine et les modalités de la transformation ainsi que les effets qu'elle avait eus à travers plusieurs questions : comment la " libération " d'une entreprise impacte le management, son rôle et ses pratiques ? Comment est affectée la vie des collectifs de travail avec des acteurs rendus responsables et autonomes ? Est-ce que les principes de responsabilités et d'autonomie conduisent ces acteurs à réaliser leur travail différemment ? Si oui, est-ce que leurs performances en sont améliorées ? Et quels effets un tel changement a-t-il sur leur santé ?

Les entreprises étudiées sont diverses de par leur taille et leurs secteurs d'activité. Cette diversité permettra au lecteur de découvrir différentes façons de mettre en pratique les principes de responsabilisation et d'autonomie. Et de constater que les effets réels que ces principes produisent sont parfois attendus, parfois beaucoup moins.

Outre l'envie de partager les résultats de ces études de cas avec le plus grand nombre, l'ambition de cet ouvrage est d'aider les entreprises, les intervenants en entreprise ou encore les chercheurs à définir et expérimenter de nouveaux modes d'organisation compatibles à la fois avec les enjeux socio-économiques actuels, mais aussi avec les aspirations des salariés d'aujourd'hui.

Ont contribué à cet ouvrage : Matthieu Battistelli ; Thibaud Brière ; Jean-Luc Christin ; Thomas Coutrot ; Patrick Gilbert ; Théo Holtz ; Laurent Karsenty ; Domitille Léonard ; Sophie Marmorat ; Brigitte Nivet ; Nathalie Raulet-Croset ; Xavier Rétaux ; Ann-Charlotte Teglborg

Laurent Karsenty





Nabil Lasfer est Managing Consultant RH/SIRH pour le groupe Julhiet Sterwen. Il anime les podcasts du MagRH

Après une première saison dédiée aux RH en général, la saison 2 de StorytellerRH présente l'apport des nouvelles technologies en matières de RH.

Gestion des compétences, place du digital dans les organisations, Intelligence Artificielle, formation ou encore traitement des tâches RH à faible Valeur Ajoutée, découvrez la présentation de solutions issues des plus grands acteurs du marché comme des nouveaux entrants, toujours dans un format court, direct et opérationnel.

Pour écouter les différents podcasts, assurez vous tout d'abord d'être connecté.e à l'internet et cliquez simplement sur l'icône placée à côté du titre de l'intervention.

La durée moyenne de chaque séquence est d'environ 4 minutes.

Nous vous souhaitons ainsi une bonne écoute.

Nabil Lasfer

- 👂 De l'approche métiers à l'approche compétences par [Olivier Rohou](#)
- 👂 Comment associer les collaborateurs à l'Intelligence Artificielle par [Cécile Dejoux](#)
- 👂 Nouvelles technologies et apprentissage par [Vincent Binetruy](#)
- 👂 Comment les chatbots peuvent libérer les RH par [Sarah Martineau](#)
- 👂 Nouvelles technologies et accompagnement au changement par [Nolwenn Anier](#)
- 👂 Rythmes biologiques et société connectée par [Marc Riedel](#)
- 👂 Mobile learning et engagement des apprenants par [Clémentine Thenet](#)
- 👂 Comment équilibrer la gestion des talents par [Geoffroy De Lestrangé](#)
- 👂 Pourquoi la digitalisation des RH est clé dans le public par [Elodie Champagnat](#)
- 👂 L'impact de la transformation digitale par [Julien Lever](#)
- 👂 Peut-on vraiment parler d'auto-formation par [Yannig Raffenel](#)

INNOVATION RH ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



Le HumanClub est une émanation du forum HumanDay. Implanté à Lille, il fédère et regroupe les professionnels RH de la région Hauts de France autour de sujets d'actualité pour la profession.

Le mardi 21 Janvier, à l'initiative du HumanClub, en partenariat avec Formasup Nord Pas de Calais, 80 participants se sont rassemblés au sein de la Fédération Française du Bâtiment des Hauts de France sur un sujet au cœur de l'actualité : la réforme de la formation et le développement des compétences suite à la Loi Avenir !

Les avancées apportées par la loi du 5 septembre 2018 sont loin d'être anodines. On parlait déjà de changement de paradigme en 2014, lors de la grande réforme de la formation.

Aujourd'hui, l'intitulé de la loi suffit à faire apparaître l'ampleur de la transformation : « Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » ou « Loi Avenir ». L'individu n'est plus seulement acteur de sa formation, mais acteur de son devenir professionnel et des compétences qui y sont associées.

Cette réunion c'est déroulée en deux temps avec dans un premier temps l'intervention de Michel Barabel sur le contexte, la loi et leurs impacts sur les dispositifs pédagogiques et dans un second temps un véritable moment d'intelligence collective autour de 4 questions clés pour les professionnels des RH et de la formation



Vous pouvez maintenant retrouver en ligne le podcast de l'intervention de Michel Barabel, Professeur Affilié à SciencesPo et Directeur du Master GrhM de l'IAE Gustave Eiffel, UPEC.

Cette manifestation a été organisée avec le soutien de la FFB, de M naturellement traiteur et du MagRH.

La prochaine réunion, organisée avec Pierre Blanc du Cabinet Athling est prévue le 5 mars avec comme sujet central l'appropriation des changements impulsés par l'IA et les nouvelles formes d'algorithmes dans les entreprises.

Maxime François

Maxime est le créateur de HumanDay ainsi que de nombreuses manifestations dédiées aux professionnels de la formation, des ressources humaines et du travail.

- Plus d'information sur HumanDay et le HumanClub sur www.humanday.fr
- Inscription à la matinée du 5 mars sur le thème de l'IA et des RH : ici

DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle

les goûts et les talents

- + de 5700 apprentis du BAC +2 au BAC +5
- + de 51 établissements de formation
- + de 160 formations dans tous les secteurs
- + de 3000 entreprises déjà partenaires

Success in progress



CFA de l'enseignement supérieur
en région Hauts-de-France

Tout savoir sur la formation
par apprentissage :



formasup-npc.org



contact@formasup-npc.org



03 28 33 75 20

Développement et valorisation du capital humain : un problème de boussole ?



Le développement et la valorisation du capital humain dans l'entreprise pourrait n'être qu'une aimable tarte à la crème. Elle ne l'est pas car au-delà des proclamations, elle pose de réels problèmes théoriques et que les réalisations concrètes ne sont pas si nombreuses. C'était l'objet de la masterclass organisée le 3 janvier dernier sur le campus de l'ESCP Europe par l'Association Condorcet pour l'innovation managériale, en partenariat avec le Mag RH, Newstank et le Groupe Stimulus.

Premier témoignage : celui de Guy Jayne. C'est lui qui a mis en place la démarche compétence dans les usines du groupe Arcelor. Bien entendu, il faut, selon lui, développer l'autonomie, promouvoir la responsabilité personnelle, étendre la polyvalence. Mais ce qu'il propose va plus loin : c'est à l'organisation de l'entreprise de s'adapter aux compétences qu'elle rassemble ; ce qu'il faut éviter, c'est que les salariés qu'elle emploie soient obligés, sans perspectives d'évolution, de limiter leur action à la définition de fonction qui leur est imposée. La démarche conduit ainsi l'entreprise à se présenter comme une fédération de micro-entreprises, ainsi que le développe Michel Hervé à partir de l'exemple du Groupe éponyme qu'il préside.

Cela n'a pas pour conséquence d'éliminer l'encadrement de proximité, comme le prétendent certains théoriciens de « l'entreprise libérée ». En revanche, son rôle se trouve profondément transformé. Et les salariés en tirent le plus souvent un motif de satisfaction comme l'explique Laurent Karsenty, chercheur au CNAM et à Dauphine. Toute l'action de l'entreprise doit aller dans le sens d'une meilleure prise en compte de sa dimension humaine, développe David Mahé, président de Stimulus, qu'il s'agisse de la santé psychologique au travail, d'égalité professionnelle ou de développement des trajectoires professionnelles. Une démarche que ne peut qu'approuver Jean-Luc Molins, représentant l'UGIC CGT, quand celle-ci dénonce le « wall street management ». La performance globale de l'entreprise est largement fonction de solutions négociées, ce qui suppose un dialogue social actif, que ce soit au niveau de l'entreprise ou aux

différents niveaux de la structure professionnelle, y compris au niveau international.

Que cela aille dans le sens d'un développement du « capital humain », cela ne suscite guère de doute. Reste à savoir comment il peut être valorisé. Certes, il tend de plus en plus à être pris en considération par les opérateurs financiers, comme le souligne Patrick Gounelle, past global managing partner d'Ernst & Young. Mais ce capital peut-il être évalué afin d'être pris en compte, au moins en marge du bilan. « Oui », répond André Perret, rédacteur en chef du Mag RH. « Non », répond Jacques Igalens, professeur émérite à l'université de Toulouse et président de l'IAS. On a déjà essayé et, selon lui, on n'y est jamais parvenu. Par ailleurs, il existe déjà le bilan social, qu'il suffirait de réactiver. Intéressant débat, qui conduit à une autre question : pour qui roule l'entreprise ?

Car c'est bien là le problème. Est-elle au service de la création de valeur actionnariale, de valeur partenariale, ceci incluant les salariés qu'elle emploie, ou de valeur globale, ceci incluant les effets de son activité sur son environnement humain et environnemental. Question posée par Hélène Le Tenot, directrice de la Jean-Noël Thorel Fondation et spécialiste des effets de l'économie thermo-industrielle sur les grands équilibres de la planète. L'état de la planète invite à reconsidérer la finalité de l'entreprise, et donc ses paramètres de bonne gestion et son encadrement institutionnel.

Ce qui apparaît ainsi, c'est que se pose un problème de boussole, comme le soulignera Hubert Landier dans sa conclusion. Les boussoles traditionnelles ont cessé d'être adaptées à ce que l'on en attendait. Pire, elles nous empêchent de discerner les nouveaux enjeux et la façon d'y faire face. Les attentes sociales, les enjeux climatiques, nous obligent à imaginer de nouvelles boussoles, intégrant la dimension humaine de l'entreprise, le besoin et la capacité d'autonomie des travailleurs et la prise en compte de l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement. Ce qui nous manque, c'est une vision plus globale, englobant et dépassant les critères d'appréciation qui nous semblaient aller de soi.



Comment les milléniaux façonnent- ils le futur du travail?

CHARLES KERGARAVAT



Si elle pousse les entreprises à faire preuve de plus d'innovation à propos du futur du travail, la génération Y apporte aussi de nouvelles idées qui vont changer l'espace de travail. On parle beaucoup d'eux, ils jouent un rôle majeur dans l'évolution des attentes, des expériences et des pratiques de l'espace de travail !

MAIS QUI SONT-ILS VRAIMENT ? ET QUE VEULENT-ILS ?

Aujourd'hui aux États-Unis, ils sont environ 73 millions [1] de milléniaux (ceux nés entre 1980 et 2000 environ), soit la moitié des actifs américains et en 2025, ils constitueront 75% de la population active mondiale [2]. C'est une génération qui a grandi en étant hyper connectée (ordinateurs, jeux vidéo, smartphones, internet, réseaux sociaux) ce qui leur a permis d'avoir une perspective du monde plus globale tout en les mettant en première ligne des changements de l'espace de travail, de la manière dont les équipes interagissent ensemble. Ils estiment que les manières de travailler, les espaces de travail et les modèles de management à " la papa " doivent évoluer. De l'autre côté, c'est une génération qui attend plus longtemps pour prendre des décisions de vie importantes comme fonder une famille et / ou acheter une première maison.

UNE CULTURE D'ENTREPRISE QUI A DU SENS

Aujourd'hui, les milléniaux sont plus sélectifs et plus exigeants. Ils veulent avoir un travail utile. Ils cherchent des organisations dont les actions ont un sens, et dont la culture d'entreprise en est le reflet. Ils veulent changer le monde, mais cherchent également à se perfectionner et attendent de l'aide de leurs employeurs. Si l'apprentissage tout au long

de la vie doit être une priorité pour les entreprises, elles doivent également se rendre compte que les milléniaux souhaitent qu'une attention particulière soit apportée à l'amélioration de leurs forces, et non de leurs faiblesses. Par rapport aux autres générations, les opportunités d'apprendre et de grandir sont l'un des trois principaux moteurs de la fidélisation des milléniaux. Mais seulement 39% s'accordent à dire qu'au cours du dernier mois, ils ont appris quelque chose de nouveau qui leur permet d'être meilleur dans leur travail. Et moins de la moitié des milléniaux déclarent que leurs organisations leur ont offert des opportunités d'apprentissage et de croissance au cours de la dernière année. Décrits parfois comme connectés, mais aussi idéalistes et sans attachement, les milléniaux n'ont pas peur de changer d'emploi pour trouver des rôles et organisations qui leur permettent de meilleures performances. Actuellement, 6 milléniaux sur 10 sont à la recherche d'un nouvel job [3]. Managers et équipes RH, vous êtes prévenus !

LES MILLÉNAUX VEULENT-ILS DES RÉUNIONS ?

Les milléniaux en poste sont beaucoup moins engagés que leurs prédécesseurs ; en fait, seulement 29% d'entre eux déclarent l'être au travail [4]. Un manque d'engagement qui coûte à l'économie américaine des milliards de dollars par an en productivité. De plus en plus de milléniaux font partie d'équipes matricielles, une équipe dont les membres occupent plusieurs fonctions, font partie de plusieurs entités, répartis sur plusieurs lieux géographiques et dépendant de managers différents. C'est une situation dans laquelle ils peuvent exceller en raison de leur hyper-connectivité. Cependant, ils sont en manque de synchronisation

des actions de chacun et d'un partage d'information au quotidien qui permettent un alignement au sein de l'équipe. En effet, seulement 43% d'entre eux affirment savoir ce que font leurs collègues au travail, contre 57% pour les générations précédentes. Des réunions d'équipe permettraient un meilleur alignement de ses membres. Les milléniaux les réclament surtout pour obtenir plus d'interactions de haute qualité : l'entretien annuel ne peut plus être le seul moment où on donne du feedback. Les milléniaux qui tiennent des réunions régulières avec leur manager ont déclaré être 2 fois plus engagés que ceux qui n'en ont pas. Mais les recherches de Klaxoon sont claires : donner un feedback ne fait pas partie du top 5 des choses faites en réunion. Les milléniaux aspirent vraiment à des réunions plus efficaces, moins descendantes, plus collaboratives, où une vraie place est faite au feedback. Or seulement 17% déclarent recevoir un avis constructif sur leur travail. Pourtant, il est possible de mettre en place simplement et de manière visuelle un retour récurrent, fort d'échanges de haute qualité, avec des technologies comme Klaxoon. Trouver des moyens de tirer parti du management visuel devient essentiel pour cette génération qui a une forte culture de partage de vidéos et d'images sur les réseaux sociaux. Les organisations qui cherchent à améliorer l'alignement et la performance des équipes devraient multiplier les réunions mettant l'accent sur le feedback pour aider les milléniaux à se développer dans l'environnement hautement connecté des équipes matricielles.

COMMENT FIDÉLISER LES MILLÉNAUX ?

Dire que les Millennials sont connectés est un euphémisme. Plus de 80% dorment avec leur smartphone [5]. Pour gérer au mieux cette hyperconnectivité, les millenials ont besoin à certains moments de se recentrer sur leur bien-être et d'exiger une plus grande flexibilité sur leurs lieux et temps de travail. Près de 75% des milléniaux estiment qu'une

politique d'entreprise de télétravail est importante [6]. Une plus grande flexibilité qui conduit à plus d'équilibre vie privée / vie professionnelle mais qui remet aussi en question les habitudes managériales traditionnelles. La génération Y s'attend à ce que leurs managers deviennent plutôt des mentors que des gestionnaires de leur temps. Étant donné que l'adoption de technologies comme Klaxoon permet de travailler à partir de n'importe où, les milléniaux prennent leur distance des modèles habituels pour se recentrer sur leur travail et ce qui leur tient à cœur. Une nouvelle manière de travailler qui réduit les distractions, augmente la productivité, contribue à augmenter l'engagement et la fidélisation des équipes.

À l'aube de cette nouvelle décennie, les milléniaux se verront confier de plus grandes responsabilités pour être partie prenante de la manière dont leurs organisations s'adaptent au futur du travail. Ils décideront des technologies et des nouvelles méthodes de travail à utiliser au quotidien et qui contribueront à faire évoluer les structures organisationnelles traditionnelles. Alors que les milléniaux cherchent à faire partie d'une organisation qui a un sens, ils incitent les entreprises à repenser la façon dont les environnements de travail se connectent à la création de valeur globale.

CHARLES KERGARAVAT

- Charles Kergaravat est directeur du marketing international chez Klaxoon

[1] Pew Research

[2] Deloitte study

[3] Gallup study

[4] Gallup study

[5] Pew Research

[6] Deloitte study



Les talents de demain se forment aujourd'hui !



Youssef Errami,
Directeur de l'ESC Pau Business School et de son Centre de Formation des Apprentis (CFA)

RENCONTRE AVEC YOUSSEF ERRAMI, DIRECTEUR DE L'ESC PAU BUSINESS SCHOOL ET DE SON CENTRE DE FORMATION DES APPRENTIS (CFA).

IL NOUS FAIT DÉCOUVRIR LA STRATÉGIE PÉDAGOGIQUE DE L'ÉCOLE ET SON PROJET INNOVANT QUI RÉPOND AUX BESOINS DE DEMAIN DES ENTREPRISES EN ADÉQUATION AVEC L'ASPIRATION DES JEUNES GÉNÉRATIONS.

QUELQUES MOTS POUR NOUS PRÉSENTER L'ESC PAU BUSINESS SCHOOL ET PLUS PARTICULIÈREMENT SON CFA.

Nous sommes une grande école de management membre de la Conférence des Grandes Écoles (CGE). L'ESC Pau Business School a fêté son demi-siècle d'existence en

2019. C'est l'une des deux premières Business School françaises à introduire l'apprentissage dans le monde de l'enseignement supérieur. Nous délivrons des diplômes de bac à bac +5, tous reconnus par l'État. Nous proposons des formations linguistiques et techniques certifiantes mais aussi des formations plus courtes et sur-mesure à la demande des entreprises.

Au niveau du CFA, nous considérons que l'apprentissage concrétise l'intégration de l'entreprise dans l'école, et l'école dans l'entreprise. Il contribue à la dynamique économique de nos entreprises partenaires et permet à nos étudiants apprentis d'être des acteurs innovants pleinement engagés dans le projet d'entreprise. Fort de notre savoir-faire, nous avons un taux de satisfaction réjouissant auprès des entreprises et de nos apprentis venus de nombreux secteurs d'activité, industries et services.

DITES-NOUS EN PLUS SUR «FOR TOMORROWERS» ? EN QUOI CELA CONSISTE ?

Notre projet stratégique est d'abord pédagogique. Il s'agit d'un concept original que nous avons baptisé For Tomorrowers®. Il s'appuie notamment sur l'apprentissage par l'expérimentation et le coaching. Nous systématisons l'expérimentation dans tous les compartiments de la formation. Le rôle du professeur se transforme donc en celui de coach. L'objectif est de former des diplômés aptes à anticiper les changements, à s'adapter aux mutations socio-économiques et à résoudre des problématiques complexes tout en faisant preuve de créativité.

<https://www.esc-pau.fr/>



QUELLES SONT LES TENDANCES QUI MARQUENT LE MONDE DE LA FORMATION À L'HEURE ACTUELLE. COMMENT LES APPRÉHENDEZ-VOUS ?

La conception de For Tomorrowers® est le fruit d'un constat. Nous avons, en effet, réalisé un diagnostic dont les résultats

nous ont amenés à réinventer notre pédagogie. Il y a, aujourd'hui, un grand fossé qui se creuse de plus en plus entre les besoins des entreprises en termes de recrutement et les aspirations des apprenants. Au-delà de la haute technicité, les entreprises ont désormais besoin de profils créatifs, innovants, capables d'anticiper et de conduire le changement dans des contextes de plus en plus incertains. De l'autre côté, les pratiques de l'enseignement dans les Business School devaient évoluer et être au niveau des enjeux.

En parallèle, nous sommes face à la nouvelle génération, la génération Z. Celle-ci est, plus que jamais, à la recherche de sens. Nous nous sommes donc intéressés à ses besoins, ses motivations et ses aspirations. Ces jeunes vont devoir s'engager dans des métiers que nous ne connaissons pas forcément encore. Justement, le monde évolue à très grande vitesse et nous devons le réinventer. De nouvelles activités émergent, aujourd'hui et demain, et seront porteuses de croissance. Elles auront essentiellement trait à la transition énergétique et environnementale, et consacreront une place plus importante à la responsabilité sociétale de l'entreprise...

Le mix de ces deux dimensions nous a amenés à repenser notre pédagogie en collaboration avec nos communautés, notamment nos entreprises partenaires et notre riche réseau d'alumni.

DITES-NOUS EN PLUS SUR VOTRE OFFRE DE FORMATION. À QUELLES PROBLÉMATIQUES RÉPOND-ELLE ?

Nous avons des programmes du bac au bac+5 qui peuvent être délivrés, en partie ou en totalité, en alternance :

- Un diplôme grade de Master reconnu par le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) ;
- Un diplôme Bachelor Business Developer visé par le MESRI ;
- Des Masters of Sciences et Mastères Spécialisés accrédités par la CGE ;
- Des formations NEGOVENTIS (Bac, Bac+5) inscrites au RNCP.

Toutes ces formations cultivent l'innovation et permettent de favoriser la prise de conscience, la création de sens, et ce, dans une logique de transformation. Nos étudiants seront acteurs de la transformation et non pas des suiveurs. Ils seront dotés des compétences techniques, linguistiques et comportementales nécessaires pour mener le changement et devenir d'excellents managers.

Comment définissez-vous les atouts de votre formation et notamment vis-à-vis des entreprises et des collaborateurs ?

Nous avons construit notre modèle de formation sur la base de notre projet stratégique For Tomorrowers.

Il repose notamment sur l'expérimentation et le coaching. Concrètement nous avons identifié des axes éducatifs que nous avons fait le choix de privilégier. Cela passe par 4 méthodes pédagogiques visant l'excellence académique :

- **experiential learning** c'est-à-dire apprendre par l'expérimentation ;
- **coach learning** notamment la transformation du rôle traditionnel du professeur pour qu'il devienne un véritable accompagnateur ;
- **peer learning**, il s'agit d'apprendre d'une manière horizontale grâce aux pairs. Cette méthode favorise l'interaction et la dynamique. Elle permet également aux individus de monter collectivement en puissance tout au long de la formation ;
- **abroad learning**. C'est la dimension internationale. En effet, plus de 37 % de nos étudiants réguliers sont internationaux et tous doivent avoir une expérience à l'international. 30 % de nos professeurs permanents sont aussi internationaux et nous recevons plusieurs professeurs invités chaque année venant notamment d'Inde, d'Allemagne, d'Angleterre et des États-Unis.

ET AU NIVEAU DE LA DIVERSITÉ ET DE LA MIXITÉ, QUEL EST LE POSITIONNEMENT DE L'ESC PAU BUSINESS SCHOOL ?

Nous sommes intimement convaincus que la diversité et la mixité sont des vecteurs de la performance. Nous accueillons des étudiants et des professeurs de tous horizons pour promouvoir la fertilisation croisée des compétences. Nous déployons des cours communs aux étudiants réguliers et aux apprentis pour enrichir les dynamiques d'apprentissage. Nous adaptons aussi une logique d'hybridation. Nous avons des programmes courts avec des écoles d'ingénieurs et de design et nous accueillons dans nos programmes des intervenants venant de ces écoles.

Dans cette dynamique globale, nous favorisons effectivement la mixité sociale. En effet, l'apprentissage est aussi une voie de mixité sociale extraordinaire. Au-delà de l'aspect financier de financement des études, avec ce dispositif, les apprenants se révèlent, se transcendent. À chaque promotion, nous voyons émerger d'excellents responsables d'entreprises qui rendent concret le profil Tomorrower que nous recherchons et cultivons. L'alternance est un accélérateur, un outil de mixité, d'intégration et de cohésion sociale. C'est aussi, et surtout, un levier de performance pour nos étudiants qui concrétisent leurs projets, pour les entreprises qui s'enrichissent de talents engagés et innovants, mais aussi pour nous, grande Ecole engagée dans la transformation de la société.

Nous sommes, plus que jamais, fiers d'être un acteur de cette performance collective.

Le décodeur de l'offre de formation en apprentissage des Universités



Danielle Sionneau,
Directrice du CFA Epure
Méditerranée.

Recruter un collaborateur en provenance d'un CFA permet aux entreprises de diversifier leur recrutement et d'avoir des apprentis motivés et compétents.

Le point avec Danielle Sionneau, Directrice du CFA Epure Méditerranée.

Quelques mots pour nous présenter votre CFA.

Créé en 1993, le CFA Epure Méditerranée est le CFA des Universités de la région PACA. C'est le fruit d'une collaboration entre les Universités et l'Union Patronale Régionale dans le but de développer l'apprentissage dans les Universités à travers une association.

Aujourd'hui, nous sommes l'un des 5 plus grands CFA de l'Enseignement Supérieur en France.

Nous comptons parmi nous, les Universités d'Aix-Marseille, Nice, Toulon, Avignon, l'École Centrale de Marseille, l'Institut National des Sciences Techniques et Nucléaires et Sciences Po Aix. Nos apprentis sont motivés et compétents et une véritable pédagogie de l'alternance est déployée dans les Universités. La qualité de notre offre incite les entreprises à revenir nous voir chaque année pour trouver des collaborateurs hors pair.

Pouvez-vous nous en dire plus sur vos formations ?

Nous avons un positionnement interprofessionnel et interuniversitaire. Nous proposons différentes formations dans divers domaines aussi bien scientifiques et techniques que dans les domaines du management et de commerce.

Nous offrons des formations DUT, des licences professionnelles, des masters et des diplômes d'ingénieur qui sont tous délivrés par les Universités et les Écoles d'Ingénieur.

Ainsi, nous permettons aux entreprises de la région d'avoir accès à une offre très large, et ce, à tous les niveaux et dans tous les domaines. Le but étant de leur permettre de trouver les collaborateurs dont ils ont besoin dans leur gestion prévisionnelle des compétences.

Le contrat d'apprentissage à l'Université se présente comme une véritable solution d'intégration en entreprise. Qu'en est-il ?

En effet, c'est une solution gagnante pour tous les acteurs. L'apprenti apprend un travail tout en étant rémunéré, l'entre-

www.cfa-epure.com



prise reçoit un jeune compétent qu'elle contribue à former tandis que l'Université démontre les débouchés de ses diplômés.

Par exemple, le DUT en apprentissage représente pour un jeune un moyen d'apprendre dans l'entreprise et d'avoir une application pratique directement tout en acquérant des bases solides pour son futur métier.

De plus, il y a une transmission intergénérationnelle entre les apprentis et le maître d'apprentissage qui leur fait part de son expérience et leur montre comment se projeter dans leur métier. En parallèle, nous notons 80 % d'insertion à la sortie des licences pro et 100 % d'embauche pour les masters et les ingénieurs.

Toutefois, tous les diplômes ne sont pas systématiquement ouverts en contrat d'apprentissage. Nous ouvrons en apprentissage des diplômes sur lesquelles il y a une forte demande des entreprises et veillons bien à en déterminer les débouchés.

Qu'est ce qui fait votre force ?

D'abord, le diplôme de l'Université qui est très attractif pour les jeunes. De nombreux CFA proposent d'excellentes formations mais qui ne sont pas reconnues au même titre qu'un diplôme de l'Enseignement Supérieur. Ensuite, la qualité d'accompagnement des apprentis par les équipes pédagogiques de l'Université. Nous avons dans la formation des tuteurs universitaires qui proposent aux jeunes un coaching pour mener l'apprenti à sa réussite.

De plus, l'équipe du CFA apporte le soutien juridique et logistique nécessaire aux apprentis et aux formations universitaires.

Enfin, nous sommes très engagés dans l'avenir des jeunes. Nous mettons tous les dispositifs et toute l'énergie possible au service de leur réussite.

Actuellement, nous développons de nouveaux services pour faciliter l'apprentissage et aider les employeurs à trouver les bons candidats. ☐

Focus sur le développement de l'apprentissage à l'Université d'Avignon avec le CFA FORMASUP PACA CFA Epure Méditerranée



En septembre 2019, l'Université d'Avignon ouvre des nouvelles formations au sein du CFA. Ceci devrait porter ses effectifs en apprentissage en DUT Licence professionnelle et Masters de 200 apprentis
Plus de renseignements : www.cfa-epure.com. ☐

Focus sur le développement de l'apprentissage à l'Université de Toulon avec le CFA FORMASUP PACA CFA Epure Méditerranée



En septembre 2019, l'Université de Toulon ouvre des nouvelles formations au sein du CFA. Ceci devrait porter ses effectifs en apprentissage en DUT Licence professionnelle et Masters et 3 diplômes d'ingénieur à près de 450 apprentis
Plus de renseignements : www.cfa-epure.com ☐

Focus sur le développement de l'apprentissage à l'Université d'Aix Marseille avec le CFA FORMASUP PACA CFA Epure Méditerranée



L'Université d'Aix Marseille est une des plus grandes Universités de France et du monde Francophone mais cette Université est également très dynamique en ce qui concerne le développement de l'apprentissage.

Depuis 1993, l'Université d'Aix Marseille, membre fondateur de FORMASUP PACA CFA Epure Méditerranée, a développé avec le CFA dans plusieurs de ses composantes de nombreuses formations en apprentissage en adéquation avec les entreprises partenaires.

Au départ, c'est à la Faculté de Pharmacie et à l'IUT que les formations en apprentissage ont été ouvertes, mais très vite l'IAE, la faculté des Sciences, la Faculté d'Economie et Gestion, l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale et la faculté des lettres ont fait preuve d'un grand dynamisme. En septembre 2019, l'Université d'Aix Marseille ouvre 34 nouvelles formations au sein du CFA dont 19 à l'IUT. Ce qui devrait porter ses effectifs en apprentissage en DUT Licence professionnelle et Masters à près de 1800 apprentis dont 1000 à l'IUT.

Ces formations, très variées aussi bien dans des domaines scientifiques, techniques et industriels que dans les secteurs numérique, informatique, management, commerce et droit représentent un véritable atout voire un facteur d'attractivité pour les entreprises de la Région. Certaines formations de master attirent des jeunes de toute la France.

La qualité est au rendez-vous avec des formations certifiées ISO 9001, à l'instar du siège du CFA qui a toujours privilégié la démarche d'amélioration continue et l'écoute des partenaires.

C'est donc une large offre que le CFA et l'Université d'Aix Marseille peuvent proposer aux entreprises. LE CFA se met à la disposition des directeurs de ressources humaines pour les aider à connaître les formations de l'Université, et à trouver des candidats apprentis de valeur qui sont très motivés et intéressants dans le cadre de la GPEC. 

Focus sur le développement de l'apprentissage à l'Université Côte d'Azur avec le CFA FORMASUP PACA CFA Epure Méditerranée



L'Université de Nice Sophia Antipolis devient Université de Côte d'Azur.

Depuis 1993, cette Université a développé avec le CFA dans plusieurs de ses composantes de nombreuses formations en apprentissage en adéquation avec les entreprises partenaires.

Au départ, c'est de la faculté des Sciences et de l'IUT que le mouvement est parti pour s'étendre rapidement vers : l'ISEM, la Faculté des lettres, l'école d'ingénieur Polytech Sophia, puis l'IAE et la faculté de Droit.

En septembre 2019, l'Université de Côte d'Azur ouvre 22 nouvelles formations au sein du CFA. Ceci devrait porter ses effectifs en apprentissage en DUT Licence professionnelle et Masters et 1 diplômés d'ingénieur à près de 1200 apprentis dont environ 500 à l'IUT, 200 à la faculté des Sciences, 200 à l'ISEM.

On note le dynamisme de l'IAE et de la faculté de Droit qui lancent cette année de concert avec la faculté de sport un projet très original : trois masters en apprentissage exclusivement consacrés aux métiers du Sport.

Le CFA se met à la disposition des directeurs de ressources humaines pour les aider à connaître les formations de l'Université et à trouver des candidats apprentis de valeur qui sont très motivés et intéressants dans le cadre de la GPEC .

Plus de renseignements : www.cfa-epure.com 

A portrait of Stéphane de Jotemps, a man with short brown hair, a light beard, and blue-rimmed glasses, wearing a light blue button-down shirt. The background is a plain, light-colored wall.

**Blockchain : 3 axes
sur lesquels les
entreprises françaises
doivent acquérir des
compétences**

STEPHANE DE JOTEMPS



Face à la pénurie de talents dans le domaine de la blockchain, les entreprises se doivent de former leurs propres employés sur cette nouvelle technologie.

Régulièrement l'actualité de la blockchain revient sur le devant de la scène pour vanter de nouveaux projets innovants, parler de crypto-monnaies et bien d'autres choses. Mais le sujet reste nébuleux pour le plus grand nombre. Pour parler simplement, une blockchain est une banque de données répartie sur plusieurs ordinateurs. Elle a pour but de documenter les transactions digitales en toute sécurité. Cette technologie est populaire, et pour cause : grâce à elle, il est impossible de manipuler des données une fois qu'elles ont été saisies dans une blockchain.

Les entreprises peuvent donc utiliser des blockchains pour effectuer des transactions de toutes sortes en toute sécurité et transparence, sans avoir recours à un intermédiaire ou à une agence pour certifier une opération. C'est pour cette raison qu'elle est parfaitement adaptée pour sécuriser les comptes-rendus de transaction sur les chaînes de production, pour effectuer des transactions financières ou pour dépouiller un scrutin. En dehors des processus de fintech, de logistique et de stockage, de plus en plus de nouveaux domaines d'application sont découverts : protection de produits sensibles, réglementations, lutte contre les contrefaçons, e-commerce, procédures comptables... En plus d'offrir un aspect sécuritaire grâce à des données inaltérables, la blockchain prive en effet les cybercriminels de cibles centrales puisqu'elles ne présentent aucun point faible qui puisse être paralysé par le biais de manipulations.

Un nombre croissant d'entreprises cherche donc à exploiter les nombreux avantages et les possibilités d'utilisation de la blockchain, ou tout du moins à en tester la pertinence au sein de leur organisation. Pour cela, elles ont évidemment besoin de recruter des collaborateurs disposant des connaissances requises. Pourtant, trouver de tels experts n'est pas si simple car ils sont encore peu nombreux et la demande explose. Ce manque de compétences pourrait donc pénaliser les entreprises intéressées. Un récent rapport parlementaire des députés Jean-Michel Mis (LREM) et Laure De la Raudière (UDI) sur la blockchain alertait d'ailleurs sur ce sujet dans sa partie dédiée aux faiblesses françaises auxquelles il faut remédier en soulignant " le manque de main-d'œuvre formée par rapport aux besoins des entreprises qui proposent des solutions de blockchains ou souhaitent franchir le pas".

Et si on analyse la croissance du nombre d'offres

d'emploi dans le domaine de la " blockchain " en France (multiplié par près de 3,5 entre janvier 2017 et décembre 2018 d'après une étude du spécialiste du recrutement Indeed), le rapport parlementaire évoqué plus haut pointe un vrai risque.

Toutefois, au-delà du manque de mains d'œuvre, il est aujourd'hui essentiel pour les dirigeants et une partie des employés (développeurs, ingénieurs IT, chefs de projets...) de se familiariser avec la technologie blockchain en vue de projets futurs, ou pour acquérir en interne des connaissances de base nécessaires au dialogue avec les experts. En tant que spécialiste de la formation, nous avons défini trois grands domaines clés dans lesquels les entreprises doivent acquérir des connaissances si elles veulent comprendre et appréhender les principes de la blockchain et soutenir de futurs projets et/ou évaluer leur potentiel.

1. COMPRENDRE LES PRINCIPES DE LA BLOCKCHAIN SE FAMILIARISER AVEC LES ALGORITHMES ET LES PLATEFORMES CLÉS

Les possibilités d'utilisation de la technologie blockchain augmentent rapidement et les exemples d'application se multiplient. Pour être en mesure de choisir la meilleure solution pour une entreprise en matière de blockchain, il est tout d'abord essentiel de comprendre les principes de cette technologie. Ceux-ci comprennent des éléments tels que les algorithmes de consensus utilisés pour permettre à tous les maillons d'un réseau de s'aligner sur le statut de la blockchain dont ils font partie. Le choix de cet algorithme implique toujours un compromis entre échelonnage et sécurité.

L'algorithme de consensus utilisé sur les réseaux Ethereum et Bitcoin est la preuve de travail (PoW). Il constitue l'élément décisif dans le processus de data mining. Si les rapports affirment que la consommation d'énergie du réseau bitcoin est comparable à celle d'un petit pays, c'est en raison du mode de fonctionnement de l'algorithme PoW.

Les collaborateurs responsables d'un futur projet de blockchain ou du conseil en matière de blockchain doivent donc se familiariser avec le fonctionnement particulier d'Ethereum ou d'une autre plateforme couramment utilisée pour cette technologie.

2. UNE STRUCTURE EN ÉVOLUTIVE : DE NOUVEAUX CONCEPTS À INTÉGRER

Plusieurs concepts informatiques se rejoignent dans le cadre d'un réseau de blockchain, du " hashing " cryptographique aux signatures digitales en passant par les structures arborescentes où



sont enregistrées des données. Le fonctionnement de ces concepts et les domaines d'application de telles méthodes sur les réseaux de blockchain doivent être abordés lors d'une formation pour débutants.

Une caractéristique importante des blockchains est que ces structures ne sont pas statiques, car elles reçoivent sans cesse de nouvelles données. Les copies enregistrées sur un réseau se multiplient également en permanence. Pour sécuriser une telle structure de la manière la plus efficace possible, il ne suffit pas de crypter directement la totalité d'une blockchain. Dans le cadre d'une formation destinée aux débutants, les participants doivent donc apprendre à reconnaître la structure des données blockchain et à quel niveau le hashing est appliqué.

La transmission de l'identité de tous les participants à une transaction est également un facteur décisif pour construire un système fiable. Le sujet de l'utilisation de signatures digitales dans une blockchain devrait donc aussi faire partie intégrante d'une formation.

3. DES " SMART CONTRACTS " PLUS SÉCURISÉS DES CONTRATS DIGITAUX PLUS SÉCURISÉS

Les domaines d'application de la technologie blockchain sont variés. Mais au niveau le plus basique, elle est utilisée pour documenter des transactions de manière sûre et décentralisée. Ces transactions peuvent comprendre des virements bancaires, des ventes immobilières ou des scrutins politiques, parfois même l'édition de diplômes universitaires.

Pour effectuer de telles transactions, l'initiateur doit d'abord établir un contrat intelligent. Ces " smart

contracts " sont des contrats digitaux utilisant un langage de programmation afin de déterminer des opérations. La différence avec des contrats classiques non digitaux, c'est qu'ils peuvent être paramétrés selon des normes qui s'appliquent toutes seules. Par conséquent, il n'est pas nécessaire, dans la plupart des interactions, d'impliquer un tiers de confiance tel qu'une autorité de surveillance ou un organisme d'application de la loi.

Aussi bien les principes de ces contrats digitaux intelligents que la langue de programmation dans laquelle ils sont définis, par exemple sur le réseau Ethereum (Solidity), devraient donc également être abordés lors d'une formation.

L'acquisition de connaissances spécialisées autour de la technologie blockchain ne permet pas seulement aux entreprises de réaliser des projets futurs grâce à des ressources internes. L'acquisition de connaissances de base permet également à elle seule d'évaluer le potentiel de l'utilisation d'une blockchain pour une entreprise ou d'assurer la disponibilité du savoir nécessaire en interne pour échanger avec des conseillers externes. De nos jours, la mise en pratique de tels dispositifs de formation peut être réalisée sans problème dans le quotidien professionnel. En effet, il existe, comme alternative aux formations en présentiel, tout un choix de formations en ligne, qui transmettent les connaissances nécessaires, avec des cours simples à maîtriser, en prenant en compte le niveau de l'apprenant.

STEPHANE DE JOTEMPS

Stephane de Jotemps est directeur commercial de Skillsoft en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.



Aider les salariés à réaliser leurs projets

Loi PACTE :
un Plan d'Épargne Retraite,
une solution clé en mains
Installez-vous dans notre espace dédié
entreprise.axa.fr/epargne-retraite-entreprise

Anticiper la transformation RH :

le schéma directeur est un outil indispensable



Roger Tahtah,
Directeur Général de Calexa
group

Mener un projet de transformation digitale RH et choisir le bon SIRH pour monter en agilité, efficacité et performance nécessite un réel travail de préparation. Roger Tahtah, Directeur Général de Calexa group et L'Azize Hebbouche, Directeur Associé nous expliquent l'état actuel de l'organisation des SIRH en entreprise et l'importance du schéma directeur SIRH ou de la trajectoire des transformations.

Calexa group est un cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les projets RH de transformation digitale.

Monsieur Tahtah, quelle est votre analyse sur l'organisation du SIRH dans les entreprises à l'heure actuelle ?

Aujourd'hui, le SIRH dans les entreprises est à l'image des offres des éditeurs. Il n'y a pas d'offre unique qui peut couvrir tous les besoins d'une DRH.

En effet, pour caricaturer le marché, il y a une nette séparation entre deux types d'acteurs :

- Ceux qui travaillent sur le développement RH notamment le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion des talents, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)... ;
- Et ceux spécialistes de l'administration RH tel que la gestion de la paie et gestion du temps et des activités.

Souvent le SIRH est une combinaison d'outils plus ou moins bien interfacés avec des processus comblés par des tableurs.

Nous observons une nette évolution du marché, notamment sur la gestion de la donnée. De plus en plus d'entreprises mettent en place des Core RH pour centraliser, en une base unique, toutes les données RH. Auparavant, ces données étaient gérées dans la paie.



L'Azize Hebbouche,
Directeur Associé de Calexa
group

Monsieur Hebbouche, quel regard portez-vous sur le marché des logiciels RH ?

À l'aune du digital, les outils deviennent plus collaboratifs et plus accessibles aux collaborateurs et aux managers. Ces derniers peuvent aujourd'hui, grâce à un portail collaboratif, piloter leurs activités sur certaines démarches RH.

En parallèle, nous constatons une évolution au niveau du service. On ne parle plus de logiciel mais de solutions Software as a Service (SaaS). Les éditeurs se positionnent désormais en tant que partenaires offrant des services et des solutions. En entreprise, il y a une interconnexion entre les différents outils que les éditeurs proposent. C'est une mosaïque de produits qui couvre l'ensemble des besoins. C'est cet aspect qui rend la mise en place d'un SIRH passionnante et éclectique mais parfois compliquée.

L'adoption d'un SIRH requiert également un travail important en amont pour savoir comment il va s'intégrer dans la cartographie

générale de l'entreprise. Cela passe notamment par le schéma directeur.

Monsieur Tahtah, comment avez-vous été amenés à proposer des schémas directeurs SIRH à vos clients ?

Un des enjeux majeurs des entreprises est de réussir les transformations qu'elles ont à mener pour en tirer le meilleur profit. À l'ère de la transformation digitale, le SIRH devient le moteur de la transformation de nos entreprises. Le schéma directeur SIRH donne une vision à la direction sur les besoins à moyens et à longs termes dans le contexte d'accélération et de rapidité que nous connaissons. Il se présente comme un moyen de s'adapter d'une manière agile à ces mutations et de répondre à la difficulté de projection dans le futur. Il regroupe les concepts de gouvernance, de stratégie, d'organisation et de planification. Plus concrètement, c'est un outil de maîtrise du système d'information existant et de vision à moyen et long terme sur les besoins futurs. Il permet également de visualiser l'impact et la valeur ajoutée des projets de transformation ou des nouveaux projets.

Comment vous y prenez-vous pour accompagner vos clients ?

Au-delà de la communication, du suivi et de l'initialisation, notre intervention tourne autour de trois phases :

- L'analyse de l'existant en faisant un audit des pratiques actuelles. Cela nous permet d'identifier les axes d'amélioration et les processus métiers à prioriser ;
- La définition des besoins cibles dans les entreprises. Il s'agit d'une phase riche en échanges et plus longue puisqu'elle se base sur le futur. Nous construisons avec nos clients des processus cibles pour étudier leur pertinence et performance. Nous apportons ensuite une vision sur tous les cas de figure domaine par domaine, processus par processus, outils par outils ;
- L'analyse et la recommandation des trajectoires d'une manière analytique pour donner une vision plus précise au DRH, DG, et DSI.

La mise en place de nouveaux processus requiert une organisation plus agile et plus professionnelle.

En tant que cabinet de conseil spécialisé en RH et SIRH, nous les accompagnons à :

- Réaliser des audits plus pointus pour connaître la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison RH ;
- Fabriquer le schéma directeur avec les équipes RH et IT ;
- Définir la cible et les critères d'exigences pour faire la définition détaillée des besoins.

Nous ne faisons pas de sous-traitance, nous nous inscrivons vraiment dans une approche collaborative et travaillons en binôme avec nos clients.

Monsieur Hebbouche, comment être sûr de faire le bon choix de SIRH pour l'entreprise ?

Avec la transformation des métiers, chaque entreprise a des besoins différents selon son activité, sa cartographie, sa taille et son positionnement.

Se focaliser sur les besoins métier est un bon point

de départ pour déterminer les processus cibles. Ici la capacité de l'entreprise à se projeter est importante. Il est donc nécessaire d'avoir un partenaire éditeur qui accompagne la croissance et la stratégie de l'entreprise dans sa déclinaison RH.

Il faut aussi réaliser des audits pour vérifier la conformité du logiciel avec l'organisation et les processus qui vont être mis en place. En effet, les logiciels intègrent un certain nombre de processus, d'organisation et de workflow qui ne sont pas forcément compatibles avec l'organisation en place. Il s'agit de faire la différence entre ce qui nécessite d'être changé et mis en place, et ce qui nécessite d'être complètement adapté dans l'outil. Il faut donc identifier les changements purement RH à mener pour que le SIRH soit un véritable support auprès des managers et collaborateurs et mesurer ce qui est légitime de suivre par le logiciel. Il faut savoir quel service mettre à disposition des managers et des collaborateurs et faire un focus sur l'ergonomie du SIRH puisque cela impacte la marque employeur.

À cela s'ajoute le décisionnel RH, tous les reporting que la DRH est en capacité de produire est un sujet souvent négligé, mais très important.

Pour conclure, Monsieur Hebbouche, quelle démarche doit suivre le DRH pour digitaliser ses processus ?

Le DRH et son équipe sont au cœur des projets de transformation RH. Ce sont eux qui connaissent et maîtrisent parfaitement les vrais besoins métiers, la stratégie de l'entreprise et les futures pratiques sur le volet RH. L'équipe informatique est aussi impliquée. D'ailleurs, le SIRH doit être en adéquation avec la stratégie informatique de l'entreprise.

Le DRH doit réfléchir à la stratégie de l'entreprise pour faire sa déclinaison au niveau RH.

Ensuite, il doit travailler sur un schéma directeur pour identifier les besoins métiers et techniques qui vont en découler. Il va donc pouvoir construire une cible associée à des critères d'exigences pour faire la définition détaillée du besoin. L'objectif est aussi de pouvoir donner aux managers les moyens pour piloter leurs activités d'un point de vue RH. Toutes ces transformations nécessitent une conduite du changement. L'ensemble des collaborateurs doit être formé à l'utilisation des solutions. Il faut inventer de nouveaux outils de formation : des plateformes e-learning, des tutoriels vidéo, des modes opératoires... pour garantir l'adoption des nouvelles pratiques. □

<https://www.calexagroup.com>





Quand un train en cache un autre ...

Le " système " de la retraite " ne fait pas système " !

ELISABETH PROVOST VANHECKE

Un système est " un ensemble vivant d'éléments en relation, arbitrairement limité, hiérarchisé, organisé et finalisé ".

On comprendra aisément qu'une organisation, dont la finalité ne fait pas sens à ses acteurs, dont l'interrelation entre eux est coupée ou difficile et dont les paramètres (telle la référence de l'indexation du point) sont choisis unilatéralement et sans concertation est tout... sauf un système !

Alors, qu'est-ce que c'est ? Et quelles en sont les implications pour sortir de la crise ?

LES LEÇONS DE L'HISTOIRE...

En 1791, le décret d'Allarde et la Loi Le Chapelier ont signé la fin des corporations. La période était celle de la révolution française. Certains ont associé les textes à la naissance du capitalisme industriel quand la finalité affichée de la loi était d'instaurer un nouvel impôt sur l'activité économique. Ceux qui ont voté la fin des corporations et les opposants demeuraient persuadés que la cellule de travail de type familial restait la forme socialement la mieux fondée de l'activité économique. Selon les historographes des 20 dernières années, cette alliance provisoire cachait une réalité enfouie, celle que le milieu des métiers ne se renouvelait pas seulement par le biais des transmissions intergénérationnelles mais aussi par les apports exogènes. Et plusieurs indices laissent à penser que la disparition des métiers a été suivie d'un accroissement notable du nombre des acteurs économiques indépendants...

COÏNCIDENCE OU PARAMÈTRES CACHÉS ?

Depuis la loi n° 82-1 153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs (LOTI), la SNCF bénéficie d'un statut d'Établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) remise en cause par la commission européenne. Afin d'ouvrir le réseau ferroviaire à la concurrence ce que rendait impossible son statut d'EPIC, le 9 avril 2018, l'assemblée nationale a voté le projet de réforme du statut de la SNCF. À partir du 1er janvier 2020, la SNCF recrutera des salariés sans le statut cheminot.

La RATP est un EPIC créée par la loi du 21 mars 1948, dotée d'une personnalité juridique à laquelle la loi

confère le statut de personne morale de droit public. Comme les cheminots, les agents de la RATP sont en majorité des salariés à statut. Cela signifie que, bien qu'étant salariés de droit privé (les litiges avec leur employeur relèvent, par exemple, de la compétence du conseil de prud'hommes), ils bénéficient de clauses dérogatoires du droit commun repris dans un document de près de 120 pages, qui mentionne notamment : les conditions de recrutement et de cessation de fonctions, la rémunération, les congés de toute nature, un certain nombre de droits sociaux et de droits syndicaux ou les garanties disciplinaires.

La présidente de la RATP l'assure : être un Epic, directement sous la tutelle souvent embrouillée de l'État, n'handicape en rien la RATP. Manifestement, elle n'a pas le même point de vue que son homologue Guillaume Pepy, le patron des chemins de fer, lequel plaide pour le passage en société anonyme (SA) afin d'améliorer l'efficacité de son exploitation et transformer le mammoth SNCF en une entreprise moderne et agile.

Alors une question inévitable se pose :

Et si en fait la défense de la retraite par les agents et leurs syndicats, préservait sans le dire leur métier d'une évolution incontournable ? Tel le deuxième round d'un combat dont le premier serait déjà perdu...

DÉFENDRE LA RETRAITE POUR DÉFENDRE SON MÉTIER

Sous l'Ancien Régime, la corporation se définissait comme un organisme social qui regroupait tous les membres d'une profession, de la base au sommet ; un corps de métiers. Aujourd'hui, la corporation désigne un ensemble de personnes exerçant la même profession. Pour exemple, la corporation des médecins.

Qui n'a pas rencontré ces cheminots de " père en fils " ou rentrés par cooptation ? Visité ces villes en proximité des gares de tri SNCF qui restent encore peuplées aujourd'hui majoritairement de familles dont le fils, le père ou le grand-père... ont travaillé pour le réseau ferroviaire. Eu égard à l'importance actuelle de leur personnel et depuis leur création, plusieurs centaines de milliers de personnes se sont engagées à la SNCF et à la RATP selon les valeurs du service public et un statut prédéterminé. Telle une corporation, leur histoire de vie personnelle et professionnelle n'a pas été sans créer une culture forte et pérenne entre les agents. Agents dont les modalités de remplacement et l'évolution du métier, sont aujourd'hui remises en cause sous la contrainte d'une concurrence économique implacable.

Engagée par le traité de Maastricht (1992), puis déclinée dans des directives et règlements sectoriels, la libéralisation des services publics en réseau a conduit en France à la fin progressive des monopoles publics pour devenir des champions nationaux dans un univers livré au marché et mondialisé. Et pour cela, ils

ont abandonné leur statut d'établissement public, ils ont ouvert leur capital et ils ont adopté une gestion calquée sur celle des groupes privés. C'est ainsi que les gouvernements successifs, tous inspirés par la même ligne libérale, ont procédé par vagues à des privatisations qui ont successivement touché France Télécoms, Air France, EDF, GDF, Aéroports de Paris. Plus récemment, la Poste (en 2010) et la SNCF (en 2018) ont été transformées en sociétés anonymes, rendant du coup possible la vente en bourse d'une fraction de leur capital.

Ces similitudes nombreuses entre les deux entreprises, SNCF et RATP ont fait dire l'année dernière aux syndicats de la RATP, qu'ils seront " les prochains sur la liste ". " On ne va pas se mentir, dans quelques semaines ce sera notre tour ", estimait en début 2018, Frédéric Le Goff, délégué CGT à la RATP.

UN SYSTÈME DE RETRAITE QUI NE FAIT PAS SYSTÈME !

Les cheminots n'ont-ils pas d'autres choix que de défendre leur retraite comme prétexte à la défense de leur métier, dans un " système de retraite " qui ne fait pas système avec les autres acteurs concernés par la réforme ? Est-ce pour eux leur seule possibilité pour se rallier à un mouvement général qui fait alliance contre la forme prise par la refonte des retraites ? Quand, sur le fond de la contestation ils sont malmenés, car considérés comme des nantis qui ne veulent pas perdre leurs acquis ?

À une problématique mal posée par l'État, répond une absence d'alliance avec des parties peu ou prou prenantes à la réforme de la retraite. De facto, les paramètres et les moyens convoqués non discutés ensemble, sont remis en cause. Quant à la finalité commune, faute d'alliance initiale, elle n'est pas arrivée à se dégager. Seul un objectif immédiat fait slogan, avoir une retraite qui puisse permettre de vivre décemment. C'est un objectif, pas une finalité sociétale !

Un " système de retraite " en tant que tel, impacterait l'intégralité des parties prenantes des autres "systèmes" concourants, publics ou privés. La raison en est simple, les problématiques sont devenues communes : l'impact du numérique, la logique du parcours compétence à la place de l'évolution de la personne dans son métier ; la non-égalité des rémunérations inter secteurs (pour exemple, le lecteur est invité à mettre en perspective les salaires en début et en fin de carrière des salariés régis respectivement par la convention collective nationale des paysages et par celle des télécommunications); ou, pour ne citer que ces éléments, la prolifération des nouvelles formes d'emploi, externalisation moderne des cœurs de métier qui mène souvent à la précarisation de leurs représentants en cas de vacance d'activité...

Comment une égalité autoproclamée devant la re-

traite, pourrait-elle prétendre compenser les bases inégalitaires de la rémunération durant la vie active ?

La retraite ne dépendra-t-elle pas de l'évolution des situations de travail, variante motrice et inconnue, ce qui fera la différence dans l'application éventuelle d'un même principe de calcul ?

PLAIDOYER POUR UNE ÉCOLOGIE SOCIÉTALE...

Les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre d'un projet gouvernemental dans les différentes strates de l'économie, nuisent à la compréhension par les citoyens des politiques publiques dans leur ensemble. Comment, où, chez qui, retrouver la déclinaison des valeurs républicaines, liberté, égalité et fraternité, actualisées selon les réalités du terrain et questionnées selon leur faisabilité ? Leurs multiples déclinaisons catégorielles, non mises en perspective, ont été réduites pour chaque secteur à des applications qu'ils ont validées, comme si elles étaient universelles. Ainsi on arrive à un paradoxe, à partir des mêmes valeurs de départ, chacun suivant son quant-à-soi, a oublié que pour les autres, le résultat auquel ils étaient arrivés était différent...

Chaque actualisation de la valeur républicaine ne peut exister qu'en la mettant en face-à-face avec le terrain local. Pour exemples contestables (et à contester par les lecteurs engagés à en présenter d'autres plus adaptés selon leur appréciation...) :

- La Liberté... de travailler pour chacun questionne le marché de l'emploi ;
- L'Égalité... de rémunération à travail équivalent interpelle les conventions collectives et les acquis sociaux ;
- Et la Fraternité interroge la prise de conscience de chacun sur le fait que le sort réservé à l'un d'entre eux conditionne directement ou indirectement le sort d'un autre ?

Pour relier ces trois valeurs, un principe d'action sociétale à convoquer pourrait être celui de la responsabilité collective : celle de l'état, de ses institutions, des entités publiques et privées, des individus et de leurs représentants. La durabilité d'un " système qui ferait système " ne peut survivre sans but commun, Roberval de la mesure préalable des impacts de la décision à prendre pour chacun des acteurs. À partir d'une finalité partagée manifeste, impulser la coconstruction d'une alliance par le débat, resterait encore la condition d'un accord éventuel sur les actions à entreprendre.

Favoriser l'écologie des relations dans la congruence d'un projet politique, est-ce une réalité à venir ou un vœu pieux ? C'est en tout cas un plaidoyer pour une écologie sociétale !

ELISABETH PROVOST VANHECKE



L'épargne salariale & retraite en toute simplicité



Transférez votre dispositif chez Epsor

Il est temps de bousculer votre épargne salariale et retraite et de revaloriser votre marque employeur. **Faites le choix de la simplicité, de la performance et du conseil.**

Bénéficiez de notre **offre spéciale « Mag RH »**
en vous rendant ici :

www.epsor.fr/mag-rh



Petite réflexion autour des nouveaux espaces de travail

BERTRAND CHAVANEL

La vogue des nouveaux espaces de travail nous interroge sur les opportunités et les contraintes de ces lieux mais également sur la façon de concevoir ces espaces. À travers un regard croisé entre le monde professionnel et des recherches similaires dans le milieu scolaire, Bertrand Chavanel aborde critères, méthodologie et philosophie de notre rapport à ces environnements.

On pourrait se dire qu'il existe une grande différence entre les espaces de travail et ceux destinés aux plus jeunes, mais il est intéressant de considérer les mécanismes qui amènent " petits et grands " à revoir leur rapport à l'environnement scolaire et à celui du travail.

CE QUI MARCHE, CE QUI COINCE

"La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes" John Maynard Keynes.

La remodelisation des espaces professionnels et d'apprentissage, recèle de nombreux atouts :

- Tout d'abord, il s'agit de modifications plus incitatives qu'intrusives.
- L'influence des environnements et des lieux sur nos comportements est par ailleurs beaucoup plus forte qu'on ne le pense, même si cela relève très souvent de notre inconscient.
- De même, nous sommes toutes et tous rôdé(e)s à l'attrait des ambiances et de la décoration dans le cadre de nos choix de lieux de vacances ou de sorties par exemple.
- Enfin, nous sommes nous-mêmes acteurs de ces organisations spatiales dans l'aménagement de nos propres lieux de vie.

L'excellent dossier " nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur " publié récemment par la Fabrique Spinoza reprend quelques éléments chiffrés (First results of the 2017 Global Coworking Survey, 2016) que je vous propose de partager :

- 94% des collaborateurs affirment que les espaces de travail ont un impact sur leurs performances
- 71% des coworkers ont déjà collaboré avec d'autres membres de leur espace
- 45% des personnes en France souhaitent pour autant occuper un poste de travail dédié dans un bureau individuel
- mais 93% des millenials ne veulent plus d'un bureau classique

On ne peut que constater les différences de point de vue selon les générations, et le poids des habitudes ou des organisations existantes. Il est vrai que du seul point de vue de l'ergonomie pure, il y aurait souvent bien des choses à dire sur les espaces de coworking : travailler " comme à la maison " ne relève ainsi pas toujours de l'étude de la meilleure position de production. De même, le bruit et les différents facteurs de perturbation inhérents aux espaces partagés semble être totalement incompatible avec le mode de travail validé par bon nombre d'entre nous.

Pourtant, bon nombre d'intervenants médicaux, soulignent aujourd'hui la nécessité de produire du mouvement dans les espaces de travail. Le regard sur les postures physiques est ainsi devenu tout aussi important que celui de l'ergonomie : travailler ponctuellement debout, puis dans une situation relaxante ou sur différentes assises est synonyme d'exercice physique et de saine sollicitation du corps humain.

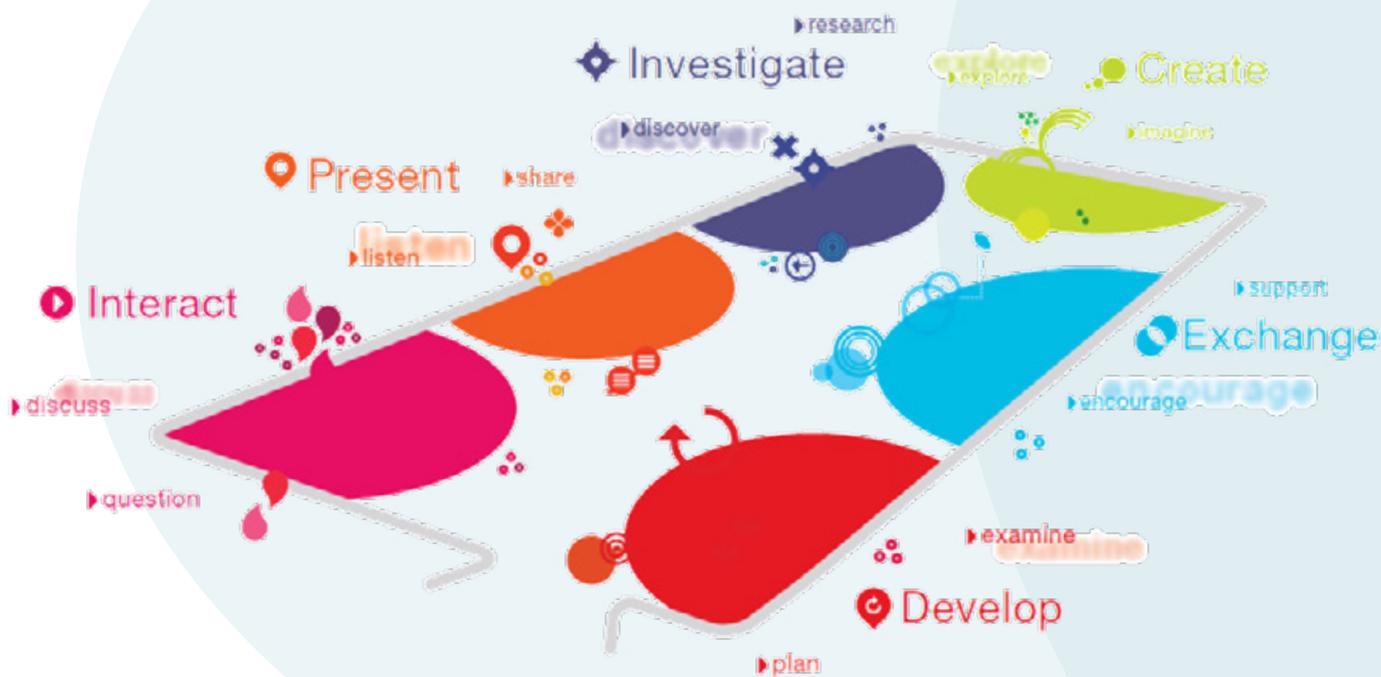
Au global, il serait tentant de considérer les effets des nouveaux espaces de travail comme un épiphénomène, ou comme résultant de variables strictement affectives peu compatibles avec les impératifs de nos activités professionnelles. Pourtant certains paramètres structurants, ainsi qu'un regard nouveau sur les organisations connexes offre des perspectives bien plus stables et profitables.

DES CLÉS POUR RÉUSSIR

Existe-t-il une recette de cuisine pour composer ces nouveaux espaces ? Bien sûr, de nombreux architectes et designers d'intérieur talentueux maîtrisent les règles de composition des espaces de coworking. Mais il est primordial de réfléchir à la possibilité de s'inscrire dans une véritable démarche projet collectif où les objectifs finaux et intermédiaires doivent être tout particulièrement étudiés.

Adopter et s'approprier un environnement relève ainsi de la possibilité de s'y resituer et procède de la capacité de chacun à s'intégrer dans le groupe. Cette règle primordiale joue autant sur la capacité à produire une transformation aboutie que sur le risque de rejet et de désimplication.

L'acceptation et la recherche du mouvement, de la mobilité, constitue un second critère. Plus on se sédentarise, moins l'on produit activement, notamment sur la durée. Michel Serres disait " on écrit avec les pieds ". Quiconque a déjà pratiqué des activités culturelles tel le théâtre sait combien il existe un lien entre les dynamiques physiques et



notre potentiel à l'expression par exemple.

Adoption et appropriation, mouvement, le troisième critère de base de l'aménagement réside dans le pouvoir de communication et de suggestion des lieux. On parle ici non seulement de l'ambiance que dégage un espace, mais aussi de sa signalétique. En effet, si l'on peut concevoir que certains espaces soient naturellement compris par tous, il n'est pas superflu d'écrire et de flécher ce qui se passe potentiellement dans telle ou telle zone. Cela maximisera la perception d'adéquation des équipements aux pratiques attendues notamment.

La dénomination des salles participe donc à cette identification, mais on peut profiter de ces appellations pour les rendre visuellement décoratives et porteuses d'ambiance thématiques par exemple. On recherchera ici une certaine identité évocatrice à chaque lieu. Le rapport à la nature, les univers ludiques ou l'influence de l'artistique sont autant de pistes productives dans ce domaine. Sachant que dans tous les cas, il faut viser des points vus clairs et affirmés, et réellement présents : une plante verte (souvent en manque d'entretien ...) dans un coin de la pièce, ne constitue en rien un acte accompli de végétalisation ...

Repenser les salles de réunions peut ainsi être un bon cas de transition, sachant que cela permettra une expérience progressive de nouveaux aménagements : halte aux rangs de chaises tournées vers l'écran ou le tableau ("classe autobus" comme disent les enseignants), aux tables "rondes" qui utilisent 50% de la surface sans aucune valeur ajoutée, et oui aux dispositifs en îlots ateliers (mixer si possible la nature et la hauteur de ces équipements dans une même salle), même si chacun devra faire mouvement pour se resituer par rapport à la présentation.

Pratiquons l'art de la rupture de communication. Les espaces de coworking sont en réalité pleine-

ment basés sur ce principe : On vient travailler dans un cadre qui ne ressemble pas vraiment à un cadre de travail conventionnel, et c'est sans doute pour cela que l'on change d'attitude. Le simple fait d'avoir le sentiment de transgresser les règles classiques du milieu professionnel constitue un acte d'affirmation de soi et donc d'appropriation, de prise d'autonomie et d'engagement.

Pour finir, définir des zones et donc des équipements en lien avec un objectif d'activité est l'un des meilleurs moyens pour éviter de produire un espace à l'opposé de ce qui doit s'y passer. Une réflexion portée par le réseau éducatif European Schoolnet basé à Bruxelles a ainsi défini un découpage d'espace par verbe d'action (cf schéma en illustration) où les lieux portent finalement un mix entre les activités et les attitudes attendues : "présenter", "partager", "rechercher", "co construire" ... sont autant d'appellations qui fixent les pratiques mais aussi les états d'esprit.

Vous l'aurez compris, alors que l'on pourrait restreindre cette réflexion au choix d'équipements destinés au bien-être, à la mise en place d'une opération de communication, ou encore à une tentative de réconciliation entre l'humain et l'industriel, la refonte des espaces professionnels challenge notre capacité individuelle et collective à marier les extrêmes : intuitif et fonctionnel, dynamiques et contraintes, recherche de Sens et production.

"La valeur d'une idée dépend de son utilisation"
Thomas Edison

BERTRAND CHAVANEL

- Bertrand Chavanel est en charge depuis 2016 des recherches et développement autour des nouveaux espaces éducatifs et des solutions qui lui sont rattachées pour Manutan Collectivités

Comme VOUS, nous sommes UN1QUES



**Ensemble, provoquons les
belles histoires !**

**e-Consulting RH
Outsourcing & Recrutement de profils pénuriques**

[e]-consulting RH CAPTURE DIGITALE DE TALENTS

IDEES

La Société à Responsabilité Sociale...

une nouvelle forme de RSE ?

Philippe Tonolo



Chacun aura remarqué qu'en ces temps quelque peu tourmentés, la RSE défraye la chronique. On ne se pose plus la question de savoir si l'entreprise a une responsabilité sociale, cela est devenu une évidence.

Il faut tout de même signaler que la RSE selon " La plateforme de la RSE et de l'engagement durable " est un concept destiné aux grandes entreprises et que les grandes entreprises ne sont en France que 287 sur un total d'environ 3.8 millions d'entreprises. Le discours omniprésent sur la RSE est donc à relativiser quant à son déploiement au sein de la sphère entrepreneuriale.

Il est sans doute inutile de rappeler dans ce magazine ce que l'on entend par Responsabilité sociale des entreprises ; mais revenir sur ce que l'on entend par " entreprise " pourrait probablement avoir une certaine utilité, car il n'est pas si aisé de répondre à la question : " qu'est-ce qu'une entreprise ? " .

En effet, lorsque l'on examine la façon dont le concept d'entreprise s'est forgé au cours du temps, on y voit des acceptions restées cachées mais toujours résidentes au travers de l'entité actuelle qu'elle représente.

L'ENTREPRISE

L'entreprise est un mot combat, mais un combat codifié. Cette notion a vu le jour au XIIe siècle pour caractériser les types d'action voués à bouleverser l'ordre du monde, en un sens l'entreprise subvertit l'ordre établi. Elle instaure un certain déterminisme, un calcul (stratégie), afin de limiter au maximum les hasards inhérents à toute forme d'action. Elle nécessite donc un engagement dans l'action en vue d'un dessein délibéré. Toute entreprise est ainsi machiavélique.

L'entreprise est un élan vers ce qui n'est pas encore achevé, un mouvement de réalisation qui tend vers un achèvement. Peter Drucker, le pape du management, promeut que " L'entreprise est la première institution humaine qui a été conçue pour créer le changement. " Il faut noter, point que l'on n'intègre que très rarement, que l'entreprise une fois sa fonction achevée est vouée à disparaître. La finalité de l'entreprise est donc, en fin de compte, de se dissoudre (de mourir). On pourrait convenir que la formule la plus caractéristique pour la définir est celle que propose Hélène Vérin : " L'entreprise se définit en général comme une forme d'activité comprise entre un engagement (avance) d'argent, et sa récupération, majorée d'un profit. "

A L'HEURE DES RESPONSABILITÉS

Cela étant dit, pour en revenir au sujet qui nous occupe, c'est-à-dire avec la responsabilité sociale que l'entreprise entretient avec la société, il est cependant assez curieux que l'on ne se soit pas posé au préalable la question inverse ; car il serait sans doute intéressant de retourner la question. En effet, si l'entreprise a réellement une responsabilité à l'égard de la société, la société a-t-elle une responsabilité à l'égard de l'entreprise ? Personne jusqu'à présent n'a mis cette question à l'ordre du jour.

Pourtant à l'heure où la société française compte 63 000 faillites par an et que 3 entreprises sur 5 ne parviennent pas à franchir le cap des 5 années d'existence, que 4 sur 5 sont créées sans salariés, et où par-dessus tout cette société compte 6 millions de chômeurs, 10 millions de pauvres, 3.2 millions de salariés exposés à des risques psychosociaux, 2 400 milliards de dettes, plus un problème écologique remettant en cause le rapport entre l'homme et la nature, ne sommes-nous pas en droit de nous interroger en retour sur les devoirs de la société à l'égard des entreprises ? Attendu que c'est bien la société qui a fait émerger de toute pièce l'entreprise telle qu'on la connaît jusqu'à présent.

Ce constat, mettant en lumière quelques points critiques devenus cruciaux, n'est certes pas objectif mais montre à quel point un tel questionnement devient incontournable. Car si l'entreprise, telle qu'elle a été instituée par la société, est en crise, c'est qu'elle est affublée d'un certain nombre de défauts et sans doute appartient-il à la société elle-même de les corriger, ce qui réclame une réflexion en surplomb.

LA CRISE DE L'ENTREPRISE CLASSIQUE

On pourrait se focaliser sur trois défauts majeurs qui mettent à bas le bon sens organisationnel à tel point que l'on pourrait se demander pourquoi il en fut ainsi. En effet :

- Premièrement, l'opposition Capital-Travail dans les entreprises devient de plus en plus insupportable, tant pour les salariés, les dirigeants, que pour les actionnaires, attendu que leurs intérêts sont sans cesse divergents alors que l'on sait pertinemment que l'on ne pourra jamais les aligner et qu'en conséquence cela grippe considérablement le développement de l'organisation.

- Deuxièmement, dans nos sociétés contemporaines qui se sont sans cesse spécialisées et normalisées, il n'y a pas de formation spécifique diplômante exigée pour diriger une entreprise. Cette carence explique sans aucun doute, au moins pour partie, le grand nombre de faillites que l'on a enregistré ces derniers temps.

- Troisièmement, pour la très grande majorité d'entre-elles (les TPE et PME représentant 98% des entreprises), le manque vital de capitaux nécessaires pour satisfaire le besoin en fond de roulement est un bât qui blesse et même qui tue, sans que l'on y ait jusqu'à présent trouvé un remède.

LES VERTUS DE L'ENTREPRISE MODERNE

Pour cause, en contre point de cette entreprise que l'on peut appeler " classique ", on pourrait aisément concevoir une entreprise moderne nommée SARS (Société à responsabilité sociale) et dont les fondations reposeraient sur le trépied suivant :

Primo, dans ce nouveau cadre, plutôt que de s'opposer au Travail, le Capital fusionne avec le Travail (c'est à ce moment que l'on sort du capitalisme) ; en agrégeant des agents économiques tous propriétaires égaux des moyens de production.



Dans une SARS, il n'y a pas d'actionnaires qui se borneraient à ne se contenter que d'un apport financier sans implication effective dans la marche quotidienne de l'entreprise. L'actionnariat est réduit aux seuls salariés partie prenante du projet entrepreneurial. Actionnaires et salariés sont ainsi parfaitement confondus, de fait, un contrat de coopération remplace le contrat de subordination, ce qui change complètement le sort de l'implication des acteurs. Cette forme inédite de répartition du droit de propriété à l'intérieur de l'entreprise permet de déprécier l'emploi, tout en imposant un partage équitable du profit espéré uniquement entre ceux qui l'ont produit. Cela permet en outre une augmentation des revenus des individus, et par là même d'accroître la solvabilité de la demande globale à l'égard d'une couverture générale de besoins.

Secundo, la SARS comprend en son sein un dirigeant spécifiquement diplômé, en capacité de prendre des décisions positives à l'égard d'un destin collectif partagé et solidement formé pour agir dans le cadre d'une nouvelle philosophie de management à l'intérieur d'une entreprise institutionnellement refondée. Le métier de dirigeant est devenu un exercice très spécial face aux enjeux du monde complexe des temps présents, il nécessite aujourd'hui une formation particulière dont aucune école actuellement ne possède le programme adéquat.

Tertio, pour palier à la fois au manque de fonds propres des entreprises et à la problématique du coût social du non emploi, il serait judicieux de remplacer progressivement l'allocation chômage par un " prêt " de type bancaire, cautionné par la

Puissance publique, d'un montant estimé à 20 000 euros pour tout individu faisant partie de la population active et avide de travailler dans des conditions différentes. Ce montant que chacun serait donc potentiellement en mesure d'apporter serait uniquement destiné à être investi au capital d'une SARS et serait renouvelable en cas d'échec de l'entreprise. Ainsi, une entreprise unipersonnelle aurait un capital social de 20 000 €, une entreprise bi-personnelle un capital social 40 000 € (aide managériale mutualisée pour les petites structures), une entreprise de 10 salariés un capital social de 200 000 €, avec un effectif de 50 000 personnes, cela générerait un capital d'un milliard d'euros. Chacun comprend alors aisément comment il est possible de se détacher progressivement de cette économie fondée sur l'exploitation des uns par les autres, ainsi que de cette économie virtuelle échauffée sur des spéculations menées par quelques financiers peu scrupuleux et dépourvus d'éthique sociale. Compte-tenu des contraintes budgétaires, l'utilisation du cautionnement public à cet effet est l'engagement le plus efficace, le plus sûr et le moins onéreux pour relancer la création d'emplois dans des conditions valables. Les SARS sont donc dotées d'une capitalisation puissante et dynamique. Toute entreprise existante ou en projet peut être modernisée, c'est-à-dire transformée, reprise ou se créer sous forme d'une SARS.

On dénombre plusieurs avantages concurrentiels qui émergent de cette entreprise moderne, rien que de par sa structure.

- D'abord, le fait de rendre les agents économiques propriétaires d'une partie des moyens de production, c'est a fortiori les impliquer davantage à tous

points de vue dans l'organisation et la gestion du projet d'entreprise. En effet, ceux-ci ne peuvent que se sentir concernés à un degré plus haut que s'ils n'étaient que de simples salariés. Qui plus est, ce titre de propriété les rend non licenciables, d'un point de vue économique tout du moins, ce qui n'empêche pas l'auto-exclusion au cas où le contrat de coopération ne serait pas convenablement respecté. La propriété revêt un aspect incitatif et responsabilisant. De plus, on évite ainsi tout conflit entre salariés et actionnaires.

- La capitalisation est un point éminemment crucial dans l'essor d'une entreprise. Doter les firmes d'un capital conséquent, c'est lutter judicieusement contre le manque cruel de fonds propres si souvent dénoncé comme étant le bât qui handicape le plus la pérennité autant que le développement des firmes, surtout lorsqu'elles sont de petite ou moyenne taille.

- La répartition égalitaires des profits, reflet d'un véritable esprit d'équipe, est un élément non négligeable à prendre en compte dans la motivation des acteurs, car le montant des profits dépend en partie de la force de cohésion du groupe à tenir les objectifs visés qu'il s'est lui-même fixé tout en faisant face de manière inventive aux aléas. Les acteurs ont plus que jamais tout intérêt à travailler en bonne intelligence.

- Le cautionnement de la puissance publique permet en outre d'instaurer une barrière à l'entrée en ne cautionnant que des projets éthiques et écologiques.

- La formation spécifique et diplômante du dirigeant, exigée pour administrer une SARS, est un point qui apporte un plus incontestable au niveau des avantages. En effet, dans un premier temps elle légitimise le dirigeant (attendu que ce dernier est désormais spécialement formé à cet effet et est le garant du bon usage du cautionnement public). Ensuite, il est clair que sur un plan opérationnel, l'avenir stratégique d'une firme dépend en grande partie de la compétence de celui qui a en charge la gouvernance générale de l'organisation, et s'en remettre à un individu dont le talent est reconnu pour cet exercice est de toute évidence une supériorité manifeste comparée à une firme dont le dirigeant est plus ou moins informel. Sous la houlette d'un leader charismatique et fiable, solidement formé aux enjeux entrepreneuriaux des temps présents, on présume que la motivation des agents sera encore supérieure.

- Par ailleurs, l'absence de cotisation chômage sur la masse salariale est là encore un atout de poids permettant un avantage significatif. En effet, cette mesure abaisse considérablement le coût du travail et rend de facto l'entreprise bien plus compétitive que n'importe quelle autre organisation concurrente.

- Ensuite, l'exonération de CET (Contribution économique territorialisée) est également un allègement de charge significatif renforçant la compétitivité structurelle.

On peut aussi fournir une liste non exhaustive de

bienfaits concernant cette entreprise moderne :

- La SARS n'est pas délocalisable.
- Il est extrêmement difficile d'y concevoir des fraudes fiscales, abus de bien sociaux, des grèves, des vols internes, etc.

- Le processus auto-régénérateur permet à long terme d'éteindre progressivement le travail clandestin et la contrefaçon. Développé à grande échelle, il a institutionnellement vocation à humaniser la marche de la mondialisation.

- Le partage égalitaire de la propriété invite et initie à l'instauration d'une véritable démocratie.

- Le temps de travail est laissé à la libre appréciation des acteurs et l'ajustement des horaires se discute en interne avec plus de lucidité au regard des potentialités du marché.

- La SARS peut davantage viser le long terme grâce à une meilleure stabilité des acteurs (tous propriétaires du capital), ils peuvent s'y investir sans risque d'être licenciés.

- Les SARS peuvent former entre-elles un réseau intelligent grâce à une Fédération des SARS destinée à les regrouper au sein d'un cadre collaboratif.

On pourrait aussi inciter les consommateurs en leur suggérant "ACHETER SARS" après avoir estampiller les produits fabriqués par ces organisations "MADE by SARS", afin de faire directement valoir les atouts socioéconomiques des entreprises modernes.

CRÉER UN OUROBOROS SOCIO-ENTREPRENEURIAL

Ce statut singulier bénéficie donc d'avantages concurrentiels imparables et le pari suggéré est qu'un grand nombre de SARS en fonction dans l'économie actuelle devrait contribuer à réactiver de manière significative le processus de création d'emplois, resté plus ou moins en panne depuis la fin des Trente glorieuses. Ce genre de dispositif, déployé à grande échelle, tendrait à nous conduire potentiellement vers un plein emploi total et durable. Il est en effet essentiel de construire à présent une économie sociale pour et avec chacun d'entre nous, et un dispositif destiné à générer de multiples SARS devrait le permettre.

En développant des SARS en grand nombre, il serait donc possible de construire un monde sans chômage et sans dette publique. Il appartient ainsi à la société de se mobiliser pour moderniser l'entreprise ; de quoi promouvoir quelque vertu concernant la RSE, entendons par là : Responsabilité de la société à l'égard des entreprises ; car la RSE ne va pas sans la RSE !

PHILIPPE TONOLO

- Philippe TONOLO, entrepreneur, dirigeant, fondateur du Cabinet d'expertise en évolution économique (C3e) et du Mouvement des chercheurs dirigeants et entrepreneurs seniors (MCDES). Docteur en sciences économiques et auteur de la première théorie scientifique de l'histoire de la pensée économique.

MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Contact et abonnement
MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation
François Geuze
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats
MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

n° ISSN : 2677-660X

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.



#ReconqueteRH #MagRH www.magrh.fr

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.

www.magrh.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

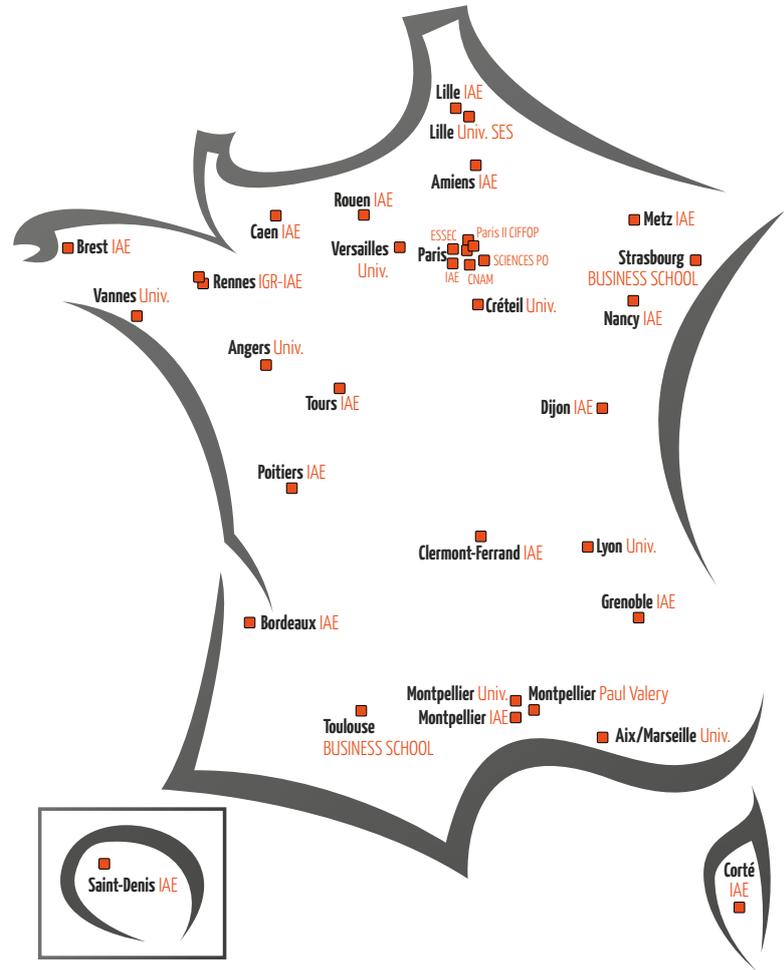
RÉFÉRENCE RH

Le réseau des formations d'excellence de 3^e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

36 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE



AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ Master Gestion des compétences et des talents
AMIENS IAE Master Sciences du Management des RH
ANGERS UNIVERSITÉ Master Management International des RH
BORDEAUX IAE Master Manager RH
BREST IAE Master professionnel Management des RH
CAEN IAE Master Gestion des RH
CLERMONT-FERRAND IAE Master Gestion des RH
CORSE IAE Master RH
CRÉTEIL UNIVERSITÉ Master Gestion des RH dans les Multinationales
DIJON IAE Master de Gestion des RH
GRENOBLE IAE Master Management Stratégique des RH
LA RÉUNION IAE Master de Gestion des RH
LILLE IAE Master Métiers de la Gestion des RH
LILLE UNIVERSITÉ SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Master Management des RH
LYON UNIVERSITÉ JEAN MOULIN Master es sciences de management - Mention RH et Organisation
METZ IAE Master Management des RH et Organisations
MONTPELLIER IAE Master SIRH
MONTPELLIER UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY Master Gestion des RH - Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CIFFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Management Public
PARIS CNAM Master RH professionnel
PARIS ESSEC Mastère Spécialisé Management des RH
PARIS IAE Master Gestion des RH parcours RH et RSE
PARIS SCIENCES PO Master Organisations et Management des RH
POITIERS IAE Master Sciences du Management - Mention RH
RENNES IGR-IAE Gestion des RH - Parcours Stratégie et Développement RH
RENNES IGR-IAE GRH et Dialogue Social
ROUEN IAE Master Sciences du management - Mention RH
STRASBOURG BUSINESS SCHOOL Master RH
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL Mastère Spécialisé Responsable des RH
TOURS IAE Master Gestion des RH
VANNES UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD Master Management des RH - Spécialité temps partagé
VERSAILLES UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN Master Gestion des RH



Suivez nous sur :



Nos diplômes :

Des formations accréditées par l'État ou la Conférence des Grandes Écoles

Nos objectifs :

Garantir et promouvoir la qualité des formations membres du réseau, exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers RH

Nos actions :

Labellisation ; Observatoire des métiers de la fonction RH ; Odyssee conférences ; Odyssee photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :

