

MAG RH

NUMÉRO 16.3 • TECH & LEARN • MARS 2022



TECH & LEARN

EPISODE

3/3

IA. DATA. REALITÉS VIRTUELLES

PÉDAGOGIE. QUOI DE NEUF ?

LES TENDANCES

**learning
technologies**

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

Paris France 2022

Ne manquez pas le salon leader du Digital Learning

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





Nous ne ferons pas opposition au dicton : « jamais deux sans trois ». La formation, la pédagogie, les compétences, le learning, valaient bien trois épisodes. Voici donc le troisième. Les nouveaux outils, la « tech » au service de l'apprentissage, du développement des compétences, au service de nouvelles pédagogies... Comme à l'habitude Yannig Raffenel et Michel Barabel en parleront beaucoup mieux que moi.

Quelques nouvelles du Mag, alors ? La décomposition en « modules thématiques » d'un dossier volumineux semble recueillir votre approbation. Le cumul de lecteurs des épisodes laisse entendre qu'il est semblable à l'affluence du stade de France une soirée de finale du tournoi des 6 nations, et au final, c'est la France qui gagne. Ici, finalement, ce sont les RH qui gagnent.

Et puis nous continuons d'apprendre tous les jours des répercussions de cette honorable publication. Il s'est créé autour du Mag une atmosphère à la fois conviviale et enrichissante, au point que de grandes signatures en redemandent. Quel honneur pour nous !

D'autres au contraire semblent n'avoir rien compris. Comme cette DRH (dont je ne citerai pas le nom) qui porte plainte à la CNIL parce que nous n'avons pas enlevé son nom d'un numéro

d'il y a deux ans où nous proposons (à leur demande) des contacts entre des recruteurs et des DRH en repositionnement. Quelques secondes au téléphone auraient suffi pour régler le problème (miracle du numérique) ... Qu'aurait-elle fait si nous étions en édition « papier » ? J'ai juste un peu de mal à me mettre à la place de ses collaborateurs si elle agit en permanence en « procédurière » Voilà, consternant, non ?

Maintenant soyons sérieux quelques instants, la vie d'un magazine comme le MagRh est certes, un véritable sacerdoce pour les bénévoles que nous sommes, mais les citations de plus en plus fréquentes lors de mémoires d'étudiants, de références lors de colloques ou tables rondes, d'appel à partenariat presse sur des événements de la profession sont autant de signes de reconnaissance que peuvent s'approprier nos rédacteurs et rédactrices, nos partenaires, nos influenceurs de toute nature et nos collègues d'autres supports et néanmoins amis, et bien entendu le Comité de Rédaction. Rien que de penser à vous, j'oublie quelques instants l'imbécilité d'un monde où la valeur humaine n'est souvent qu'une vue de l'esprit. RH, soyons forts !

*André Fenet,
Rédacteur en chef.*



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

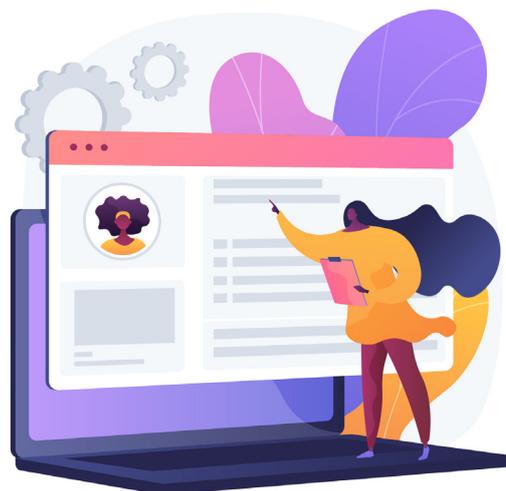
Téléchargez les précédents numéros du MagRH





- 06** suite et pas fin
Michel Barabel & Yannig Raffenel
- 10** Crise sanitaire : quelles réelles leçons pour la formation à distance. Marc Poncin
- 16** Editeurs EdTech : qui restera ?
Cyril Bedel
- 20** L'avenir numérique de l'éducation : 3 éléments de réflexion. Gabriele Escobar-Mesley
- 24** Nos tendances pour le Digital Learning
Jean-François le Cloarec
- 28** L'explosion du free-lancing dans la formation
Dorian Le Moal

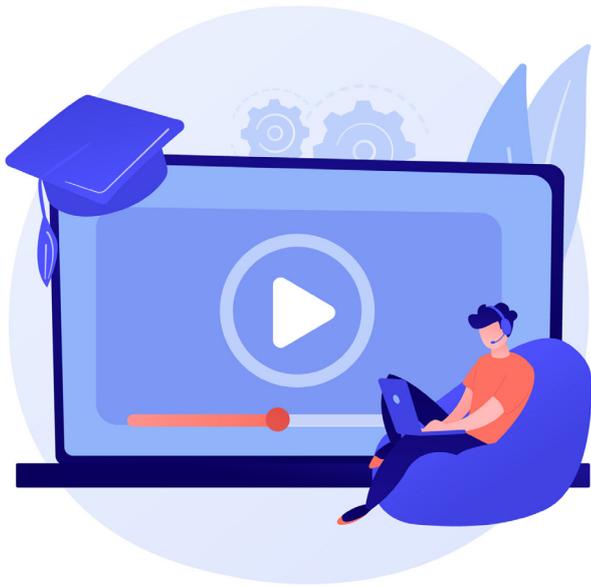
TENDANCES



BONNES PRATIQUES

- 32** Les entreprises face aux difficultés en langue française de leurs salariés. Mélanie Vienot
- 36** Apprendre de l'apprenant, quand c'est à ce qui forment de relever le défi. Claire Garcin-Duffner
- 40** Marketing de la formation. 5 points clés à emprunter aux stratégies marketing. Marion Garnier
- 44** 1 salarié sur 2 n'est pas satisfait de la formation proposée par son entreprise. Clément Meslin
- 48** Approche par les compétences et lien avec la formation de quoi parle-t-on ? Louise Michel
- 52** De l'analyse des besoins de formation à l'analyse des besoins en compétences. Lauriane Valot
- 56** 3 angles d'attaque pour une culture de l'apprentissage moderne et pérenne. Maarten Franken
- 60** Formation vs Montée en compétences : le combat est lancé. Jonathan Piarrat





- 64** Référentiel de compétences : bientôt la fin des migraines. Antoine Amiel et Pascaline Barbaud
- 68** La fin du CPF et du répertoire spécifique est-elle programmée ? Marc-Noël Fauvel
- 72** Formation et RH : des outils révolutionnaires pour une nouvelle ère digitale. Eve Laure Alcina
- 76** Développer les soft-skills : passer de la réalité à la pratique. Sophie Lordet
- 80** Faut-il être certifié pour être reconnu ? Jean-Christophe Chamayou
- 84** Digitaliser durablement le processus de validation des compétences. Alexandre Roussel
- 88** Développer ses compétences managériales pour manager dans l'incertitude. Jonathan Kraemer
- 92** Engagement ? et si on se faisait un peu confiance ? Anna Suchodolski
- 96** Formation professionnelle, ne négligez pas l'évaluation ! Christopher Sullivan
- 100** Optimiser l'impact d'un dispositif de formation Gaëlle Bassuel

CERTIFICATION, EVALUATION, IMPACTS



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur tipelle.com

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





SUITE ET PAS FIN...



MICHEL **BARABEL** YANNIGRAFFENEL

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

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



00

Déjà le 3ème épisode de notre 16ème dossier consacré au développement des compétences. Si vous avez suivi notre série, vous vous rappelez que le premier épisode était consacré aux modes du moment. En effet, impossible aujourd'hui de parler «Formation» sans que des mots issus de l'actualité ne viennent s'inviter aux débats : Réalité Virtuelle, Métavers...

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

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

D'ailleurs, le 2ème épisode du MagRH 16 a rendu compte de l'incroyable vivacité des initiatives prises autour de la pédagogie. Vous reprendrez bien un peu de « nugget learning »...

**TECH & LEARN...**Soutenez-nous sur **tip**elle.com

Téléchargez les précédents numéros du MagRH

**SOMMAIRE**



Ce troisième épisode élargit la problématique. Il est structuré en 3emps :

1 Les tendances du marché : Quelles leçons tirer de la crise sanitaire ? Après l'accélération du digital learning « grâce au covid », quelles évolutions ? Quels éditeurs edtech vont s'inscrire durablement dans le pays du learning ? Quel avenir numérique pour l'éducation ? La fin du CPF ? Retour sur l'explosion du freelancing ;

2 Les bonnes pratiques : comment éviter qu'un projet de digital learning dérape ? Quelles stratégies marketing pour maximiser l'impact ? Comment faire progresser ses collaborateurs en français, Comment développer une culture d'apprentissage pérenne et moderne ? Développez ses compétences managériales pour manager l'incertitude ? Comment développer les softskills ?

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

Pour traiter ces différents sujets, nous avons mobilisé les meilleurs experts. Qu'ils soient ici remercié :

Marc Poncin (UPEC), Cyril Bedel (Edunao),

Gabriel Escobar-Mesley (Barco weConnect), Jean-François Le cloarec (E-Learning Touch) ; Dorian Le Moal (edtake), Mélanie Vienot (Projet Voltaire), Claire Garcin-Duffner (KSIRI learning), Marion Garnier, Clément Meslin (Edflex), Louise Michel (Domoscio) Lauriane Valot (Institut des Métiers du Learning First Group), Maarten Franken, (GoodHabit France), Jonathan Piarrat (Flowbow), Amiel Antoine (Learn Assembly) Barbaud Pascaline (Learn Assembly) ; Marc-Noel Fauvel (Skills4All), Sophie Lordet (Freelead), Eve-Laure Alcina (VideoTelling) ; Jean-Christophe Chamayou (Lafayette Associés) ; ROUSSEL Alexandre (TestWe), Pierre MATHIEU (Alternative Digitale), Jonathan Kraemer (Humans matter), Anna Suchodolski (abby.), Christopher SULLIVAN (ICDL France), et Gaëlle Bassuel (YesWeShare)

Bonne lecture et RDV en mai à Learning Technologies France pour découvrir le magRH 16 au complet et même une version papier pour les chanceux ! En attendant, espérons une mobilisation de la technologie via l'Intelligence Artificielle, la puissance des médias enfin utilisés à bon escient, et surtout des moyens au service d'une ingénierie de dispositifs laissant la part belle à l'accompagnement humain et à l'intelligence collective.

Michel Bamber & Yannig Raffard



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



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

+ EN LIGNE



OFFERT

Articles complets du MagRH

deboeck **B**
SUPÉRIEUR



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



MARCPONCIN

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



01

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

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

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

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

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





DÉCLENCHEUR OU PAS DÉCLENCHEUR ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LES PRINCIPALES RÉVÉLATIONS ?

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

LES MODÈLES PÉDAGOGIQUES BOUSCULÉS ?

Les apprenants et les acheteurs de formation ont aussi observé, au travers des différentes expériences de crise, la fragilité du fameux

ATAWAD qui a fait la renommée du E-Learning, ces dernières années. ATAWAD est un acronyme anglais signifiant Any Time, AnyWhere, Any Device que l'on peut traduire par : « apprendre où on veut, comme on veut, quand on veut ».

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

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

1 L'organisation des ressources.

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

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

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

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

Une formation qui s'adresse à des personnes avec une forte capacité d'auto-apprentissage peut se



permettre de disposer des ressources comme une bibliothèque dans laquelle l'apprenant navigue comme il veut. Mais tout le monde n'a pas la facilité à organiser seul son scénario pédagogique.

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

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

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

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

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

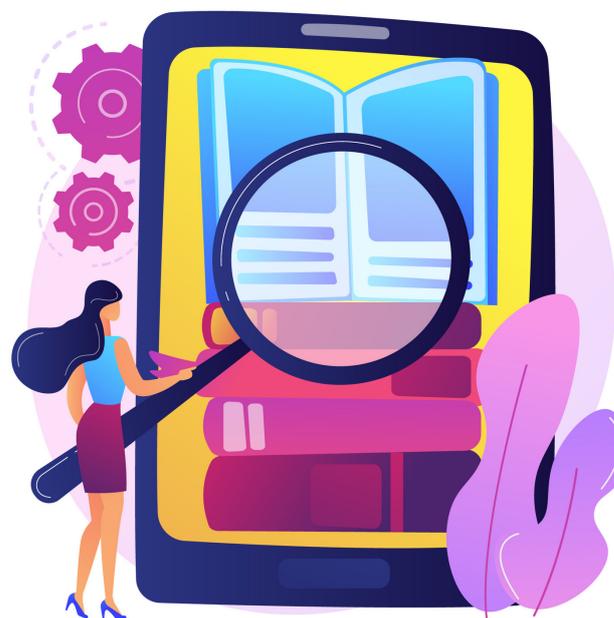
Cela nous donne un spectre de formations qui peut contribuer à aider des acheteurs de formation surtout en full distanciel. C'est dans ce cadre qu'il est plus difficile de se repérer.

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

LES MODÈLES ÉCONOMIQUES IMPACTÉS ÉGALEMENT

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

De même que ces nouvelles perceptions plus ou moins positives du E-learning peuvent conduire les organismes de formation plutôt positionnés sur une approche low-cost ou parfois dite « d'uberisation » à un repositionnement ?



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

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

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

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

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

Marc Jancin

LES RH HACKENT LE DIGITAL PARIS

Organisé par le M2 GRH dans les
multinationales

"LA RÉALITÉ VIRTUELLE AU SERVICE DES RH"

Le 13 avril 2022
9h-12h30

RAISELAB
18 RUE DE LA FONTAINE AU ROI
75011 PARIS

Inscription:

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





EDITEURS EDTECH : QUI RESTERA ?



CYRIL BEDEL

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



02

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

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

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

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

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

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



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



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

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

LE BLENDED-LEARNING PLUTÔT QUE LE TOUT-NUMÉRIQUE

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

L'EFFICACITÉ PLUTÔT QUE LE COÛT

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

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

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

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

LE PRAGMATISME PLUTÔT QUE LE PERFECTIONNISME

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





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

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

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

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

Cyril Bedel

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





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



GABRIEL **ESCOBAR-MESLEY**

Business Development Manager, Barco weConnect, Southern Europe

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



03

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

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

PASSER DU REMPLACEMENT NUMÉRIQUE À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

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

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

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



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gabriel Escobar Mesley

Sources :

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



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN
TENDANCES



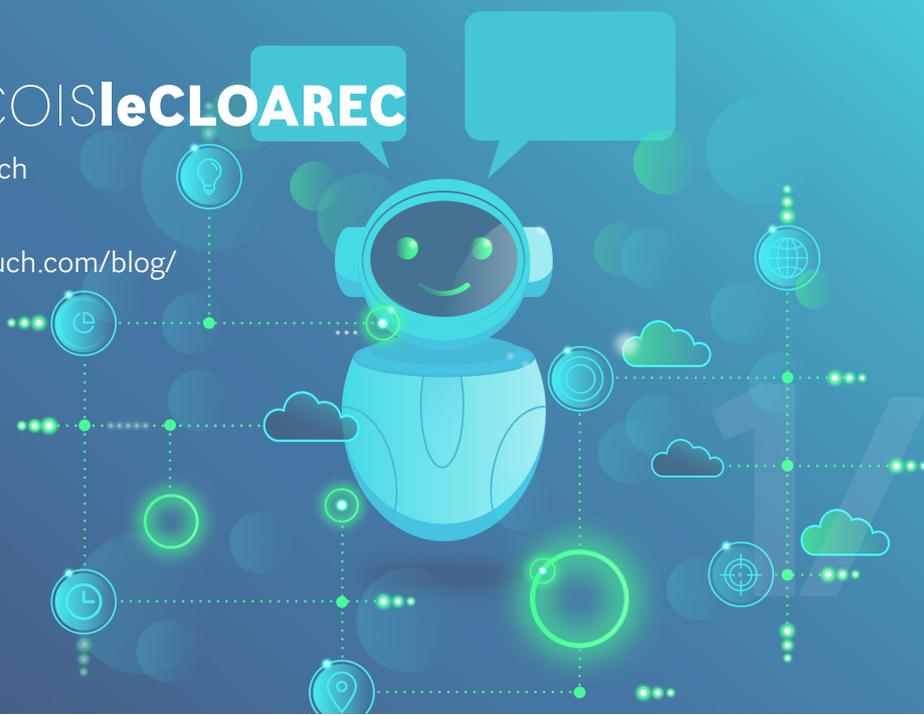
2022 NOS TENDANCES POUR LE DIGITAL LEARNING ?



JEAN-FRANCOIS **leCLOAREC**

Directeur E-Learning Touch

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



1/3

04

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

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

LA CLASSE VIRTUELLE : RASSURANTE ET IMMÉDIATE

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

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





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

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

MOBILE LEARNING : LA FORMATION DANS LA POCHE

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

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

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

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



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

GAMIFICATION : PLACE AU JEU

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

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

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



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

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

RICHMEDIA : LA VALEUR SÛRE

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

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

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



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

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

Jean François Leclercq



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN
TENDANCES



L'EXPLOSION DU FREELANCING DANS LA FORMATION.



DORIAN LeMOAL

Content Marketing & Acquisition, edtake

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



1/3

05

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

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

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

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

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

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





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

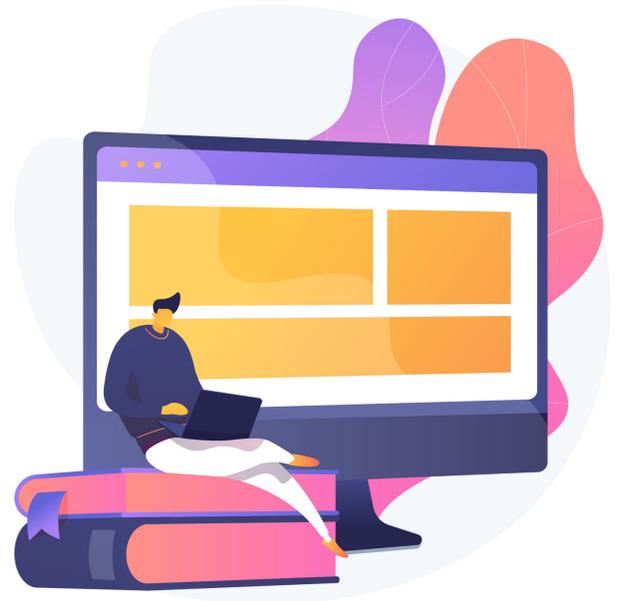
Par ailleurs, qui dit nouvelle modalité dit aussi nouvelles compétences. Soyons concrets. Vous êtes par exemple un grand groupe qui a pour habitude de dispenser des formations en présentiel. Du jour au lendemain, vous êtes contraints de concevoir des formations digitales impactantes...pas facile !

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

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

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

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



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

CHANGEMENT DES MÉTHODES DE PRODUCTION

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



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

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

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

ALORS QUEL AVENIR POUR LE FREELANCING DANS LA FORMATION ?

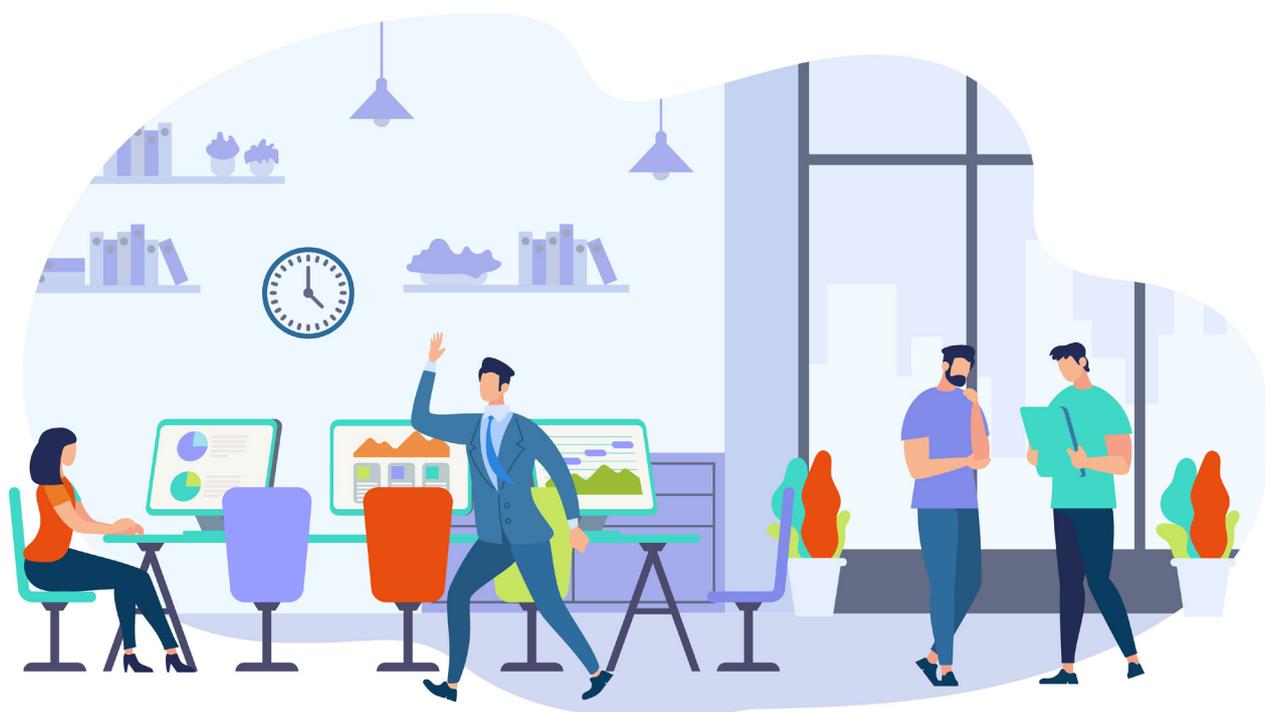
Que ce soit pour faire appel à des compétences spécifiques, pour produire de nouvelles modalités, pour apporter de la nouveauté dans le contenu

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

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

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

Dorian Le Moal



TECH & LEARN...



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

TECH & LEARN

TENDANCES



LES ENTREPRISES FACE AUX DIFFICULTES EN LANGUE FRANCAISE DE LEURS SALARIES



MELANIE **VIENOT**

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



1/3

06

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

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

CETTE QUESTION PRÉOCCUPE LES EMPLOYEURS.

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



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

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



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



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



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



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



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



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

**SELON
92 %
DES DÉCIDEURS**

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



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



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



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

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

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

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

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

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

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



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les
précédents numéros du MagRH



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mélanie Vienot



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





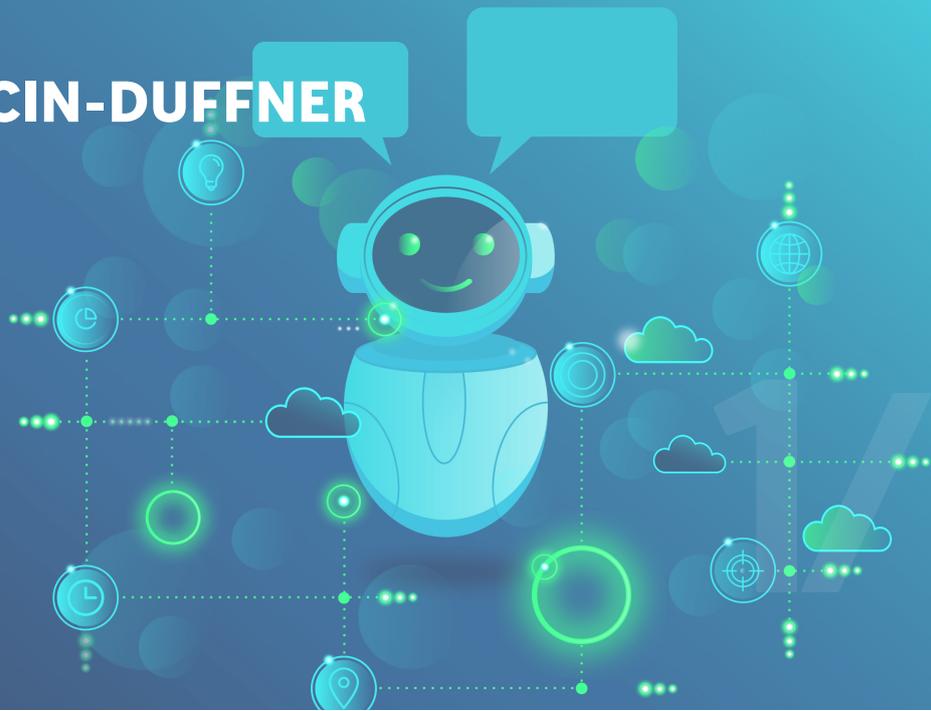
APPRENDRE DE L'APPRENANT : QUAND C'EST A CEUX QUI FORMENT DE RELEVER LE DEFI



CLAIRE **GARCIN-DUFFNER**

CEO de KSIRI learning

Digital Chief



1/3

5 étapes pour éviter le dérapage de vos projets digital learning

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

1. QUALIFIEZ VOTRE PROJET

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

Dans un premier temps, il vous faudra donc :

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

07





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

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

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

Vous y indiquez notamment :

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

géographique, niveau de maîtrise du sujet)

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

Les erreurs à éviter :

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

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

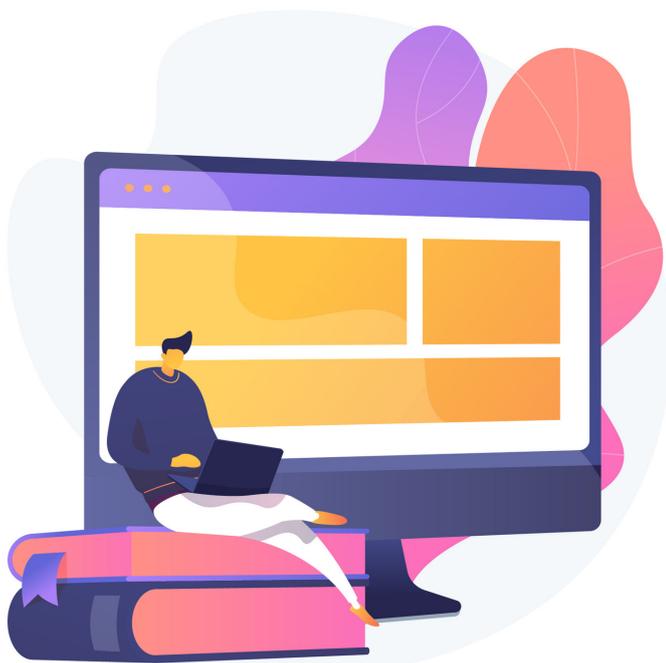
La démarche reste la même si vous travaillez avec un service interne de votre société, la sélection en moins.

2. LANCEZ VOTRE PROJET !

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

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

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



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

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

3. PLACE À LA CONCEPTION...

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

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

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

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

4. ...PUIS À LA PRODUCTION MULTIMÉDIA

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

attentes !

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

5. DÉPLOYEZ LE PARCOURS AUPRÈS DU PUBLIC-CIBLE

Ça y est, vous avez validé votre module.

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

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

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

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

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

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

Clair Garcia Duffner



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





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



MARION **GARNIER**

Responsable Marketing
MOS - MindOnSite



1/3

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

Quel lien entre marketing et dispositif de formation en ligne ?

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

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

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

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

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

Quel est mon positionnement ?

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

Quelles sont mes forces/faiblesses ?

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





Quelles sont mes ressources disponibles ?

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

- Humain
- Financier
- Technologique
- Matériel
- Temporel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONSEIL #3 : CONNAÎTRE SES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

En marketing, il existe plusieurs types d'objectifs :

Objectif cognitif >> On cherche à informer

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

Objectif affectif >> On cherche à émouvoir

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



Objectif conatif >> On cherche à actionner

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

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

CONSEIL #4 : UTILISER LE FUNNEL DE CONVERSION

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

Ces phases sont les suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Marion Garnier



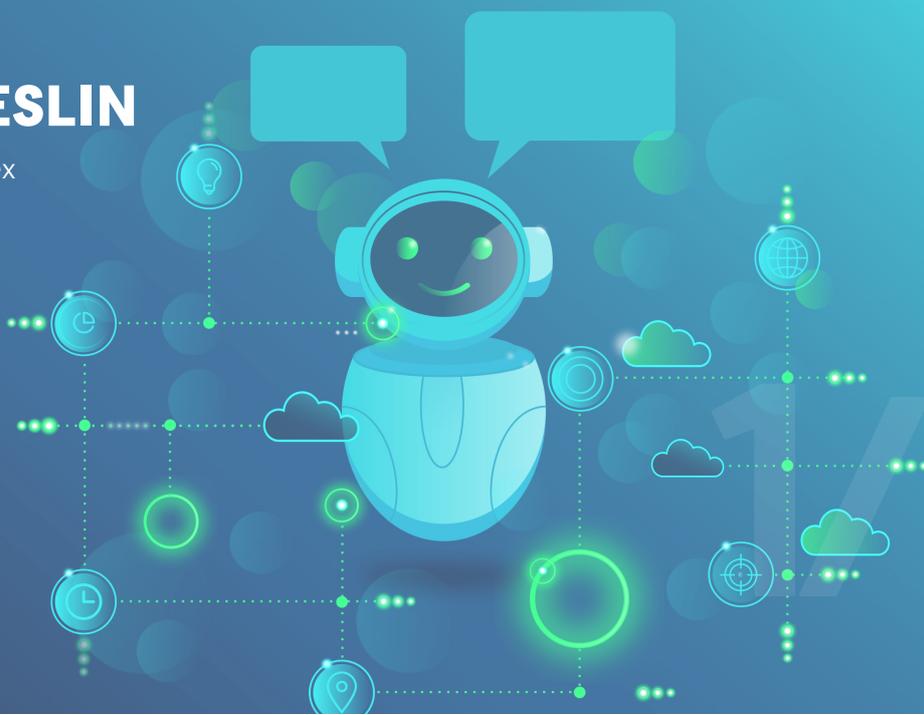


1 SALARIE SUR 2 N'EST PAS SATISFAIT DE LA FORMATION PROPOSEE PAR SON ENTREPRISE



CLEMENT **MESLIN**

CEO & co-founder d'Edflex



09

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

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

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

LES HABITUDES DE FORMATION ONT CHANGÉ

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

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

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



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



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

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

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

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

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



LES FORMATS LES PLUS TENDANCES EN ENTREPRISE

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

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

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

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

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

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

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

Clément Meslin



M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;
- gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH
- Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;
- Consultant RH international

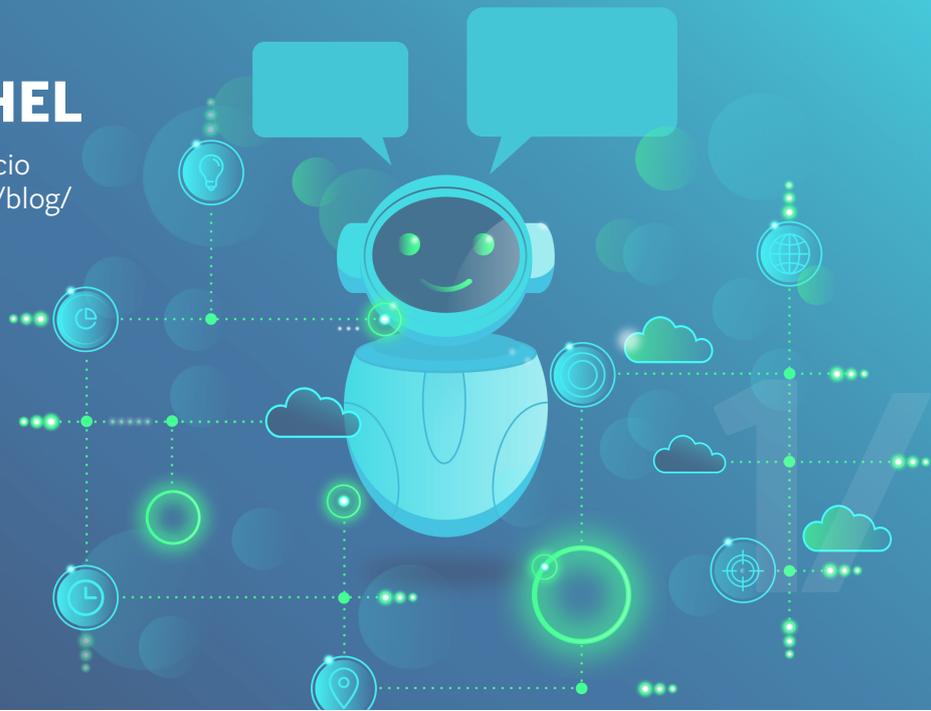


APPROCHE PAR LES COMPETENCES ET LIEN AVEC LA FORMATION. DE QUOI PARLE-T-ON ?



LOUISE MICHEL

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



1/3

10

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

1 – LES DIFFÉRENTES APPROCHES DANS LA FORMATION

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

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

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





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

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

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

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

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

3 – INTÉRÊTS DE L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES

L'APC place l'apprenant au centre de l'apprentissage et considère qu'il est doué de la

capacité à développer la compétence attendue. Le fait d'inscrire clairement quelles aptitudes sont travaillées et acquises lors de la formation permet de lui donner du sens. L'apprenant est responsabilisé dans son apprentissage, c'est lui l'acteur qui va acquérir les savoirs, savoir-être ou savoir-faire cibles. Le formateur devient un facilitateur qui lui fournit les instruments nécessaires.

Les intérêts pour les apprenants comme pour l'entreprise sont multiples. L'APC va permettre à chacun de se positionner dans un référentiel de compétences métiers cibles, et ainsi d'identifier le chemin qu'il lui reste à parcourir et les sujets sur lesquels mettre l'accent. Pour l'entreprise, c'est une photographie en temps réel des compétences présentes et manquantes dans ses équipes, lui permettant d'anticiper les besoins en formation, en recrutement, en mobilité etc. et de les lier à une Gestion Prévisionnelle de Emplois et des Compétences (GPEC) globale.

4– COMMENT METTRE EN PLACE UNE APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Cette initiative s'inscrit dans une stratégie globale et un changement de paradigme pour l'entreprise. Le département RH est le premier touché puisqu'il lui incombe de créer les référentiels métiers-compétences avec l'aide de toutes les ressources humaines et matérielles disponibles.

Pour éviter de partir de zéro, il est possible d'exploiter des modèles standards disponibles. Par exemple l'ESCO est un référentiel en libre accès des aptitudes, compétences, certifications et professions mis en place par la commission européenne.

Néanmoins ces référentiels standards peuvent s'avérer incomplets et les intitulés employés pour les professions et les compétences diffèrent souvent de ceux utilisés au sein de l'entreprise. Il va donc falloir les compléter afin de les adapter à l'organisation avec l'aide des équipes formation et des managers. Des acteurs spécialisés peuvent également accompagner les entreprises dans cette tâche.

Une fois les compétences listées. Le référentiel doit être partagé à tout le monde au sein de l'entreprise : les managers, les équipes RH, formation et les employés. Côté formation, il restera à grouper ces



compétences en thématiques à travailler.

Voici quelques conseils concrets pour réussir le déploiement d'une APC :

- Élaborer les référentiels métiers avec les experts du métier et les actualiser régulièrement
- Découper finement les référentiels de compétences en situation-problèmes pour que ces dernières représentent les situations que les apprenants rencontreront dans leur métier. Il est intéressant d'utiliser des phrases verbales pour définir les compétences, par exemple « je sais animer une réunion à distance ».
- Traduire pour chaque compétence les situations apprenantes qui permettront in fine de maîtriser la situation-problème
- Préparer les formateurs à passer d'une mission de transmission des connaissances à une mission de facilitation des apprentissages



5 – L'ÉTAPE SUIVANTE : UNE RÉPONSE FORMATION ADAPTÉE AUX BESOINS DE CHAQUE COLLABORATEUR

Une fois les attendus définis pour chaque métier à travers des référentiels, il est possible de mettre en place de l'individualisation dans la formation afin de répondre au besoin de montée en compétence de chaque collaborateur en accord avec son référentiel métier.

Cette individualisation nécessiterait un temps démesuré aux équipes formation si elle devait être faite manuellement ! Identifier les besoins de chaque collaborateur pour toutes ses compétences métier, trouver les bonnes ressources pour y répondre ... Des outils existent aujourd'hui afin de les assister dans cette tâche et de déployer cette approche dans toute l'organisation.

Tout d'abord, des outils de positionnement permettent de faciliter l'évaluation de la maîtrise du collaborateur sur ses compétences métier. Évaluation des managers via un SRH, test théorique en ligne, feedback des pairs, évaluation immersive... En fonction de la typologie de compétences à évaluer (compétences comportementales, savoir-faire technique, connaissance théorique), il est possible de trouver une technique d'évaluation massive appropriée.

Ensuite des outils utilisant la technologie de l'Adaptive Learning permettent de choisir la

bonne ressource de formation pour accompagner le collaborateur dans sa montée en compétence et lui permettre d'atteindre ses objectifs métiers. A partir de l'analyse de l'écart entre son niveau et de ses attendus, ils vont pousser à ce dernier des recommandations de formation (présentielles, distancielles ou Blended) adaptées à ses forces et ses faiblesses.

Des analytics pertinents permettent d'observer la montée en compétence de chaque collaborateur. Pour un manager, cela permet d'avoir une vision claire sur les compétences présentes et manquantes dans son équipe.

Pour les équipes formation, c'est une manière d'évaluer l'impact du dispositif de formation et d'identifier à la fois les experts métiers qui maîtrisent particulièrement une compétence et peuvent à leur tour former leurs pairs, mais également les contenus ayant le plus d'impact sur les collaborateurs, ou inversement, ceux méritant d'être retravaillés.

Coïse Michel



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





DE L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION A L'ANALYSE DES BESOINS EN COMPETENCES



LAURIANE **VALOT**

Directrice de l'Institut des Métiers du Learning
First Group



Un changement de prisme pour l'écosystème Learning, une nécessité pour le parcours apprenant. Obsolescence rapide des compétences, des transformations toujours plus rapides, des besoins de compétences juste à temps incitent les organisations Learning à se reconfigurer, à se structurer et à se transformer.

Cela concerne tous les maillons et l'ensemble des acteurs de la chaîne Learning, partant de la phase du recueil des « besoins » en passant notamment par l'ingénierie des projets multimodaux et la chefferie de projets complexes

De par les missions clients, l'IML (Institut des Métiers du Learning) identifie différents niveaux d'enjeux :

- Comment répondre à la dualité « répondre aux enjeux du business » et comment répondre « aux besoins individuels de développement de chaque collaborateur » ?
- Comment identifier les besoins stratégiques au service des compétences collectives et au service du business ?
- Comment identifier les besoins ciblés de développement des compétences individuelles ?
- Comment baliser et valoriser le parcours apprenant dans ce contexte ?

En qualité d'apprenant et au regard des Surveys de nos clients, les attentes ont changé et le collaborateur exprime un besoin fort d'apprendre, de se former et surtout de se projeter dans son entreprise.

1. UN OUTIL DE DÉPART, LE RÉFÉRENTIEL COMPÉTENCES ?

Oui, c'est un outil qui est pertinent car :

- Il est souvent corrélé à l'ADN, aux valeurs et à l'ambition du groupe notamment dans la traduction des soft skills ou dans les compétences dites transversales communes à l'ensemble des collaborateurs.
- Il est Lié aux compétences spécifiques d'une filière plus communément appelées « hard skills ».
- Il est un « radar » de compétences intéressant dans le cadre du recueil des besoins.

Cependant, il convient de souligner ses limites :

- Les compétences sont rapidement obsolètes, les hard skills sont relativement volatiles et il est nécessaire de les rendre agiles et le référentiel aussi.
- L'offre Learning est encore peu corrélée au référentiel de compétences et les collaborateurs n'ont pas toujours les bonnes clés de lecture,

11





la lisibilité pour choisir le programme et les briques adaptés à leurs besoins de compétences.

2. L'ANALYSE DES BESOINS, UNE ÉTAPE INDISPENSABLE POUR UNE OFFRE DE FORMATION OPTIMALE

Le recueil et l'analyse des besoins sont des axes clés pour décliner son offre learning, la structurer et l'ajuster.

Il y a deux approches simultanées (approche stratégique et approche individuelle) à avoir lors de l'analyse du besoin.

Il y a différents interlocuteurs et une alternance de postures dans cette phase.

La posture « prise de commandes » est révolue. Les équipes Learning se doivent désormais de développer une posture analytique de « GPEC » et donc de projectives, d'influence et de partenariat avec les parties prenantes.

2.1 PARTIR DU STRATÉGIQUE, DU COLLECTIF

Le point fondamental repose sur une feuille de route « stratégique groupe » claire et partagée et déclinée :

Sur la stratégie RH/Learning afin de donner du sens.

Sur les filières métiers

Les équipes Learning doivent être dans une « nouvelle » approche avec leurs clients internes et parler le même langage à savoir définir les enjeux business à courts et moyens termes et les besoins en termes de montée en compétences ou de Re Skilling.

Il est important d'aller les challenger aujourd'hui sur l'Up Skilling mais aussi de les interroger (être en avance de phase) sur les sujets de Re Skilling en particulier sur les métiers en tension, en transformation dans leur filière, et pour certains, sur les métiers voués à disparaître

Elles doivent, aujourd'hui, être en capacité de diagnostiquer les activités en tension ou à forte valeur ajoutée, dans les métiers pour mieux servir les enjeux business. Notre enquête 2022, démontre que le niveau de maturité des équipes sur ce sujet est encore relativement faible.

Autre point d'attention, être en capacité d'affirmer que la formation « seule » ne répondra pas au besoin exprimé par le business. La formation n'est pas la seule réponse à un besoin de compétences, et il est aujourd'hui indispensable de sensibiliser les métiers sur ce sujet (rappel au 70/20/10, à l'organisation apprenante par exemple)

Point de vigilance/Freins encore observés : challenger le client interne sur ses besoins et analyser avec lui ce qui relève du programme récurrent/compétences stables ou obligatoire (à garder) et sur le stratégique (qui peut se révéler plus volatile).

Globalement, l'analyse du besoin n'est pas un sujet de maîtrise technique du métier mais un sujet de posture, de compréhension de son écosystème, de challenge de son client, et d'une bonne maîtrise de son existant en termes d'offre/modalités.

2.2 POUR MIEUX INDIVIDUALISER

Pour l'apprenant, le référentiel de compétences est une bonne base pour cartographier les acquis et les compétences à acquérir. Il est cependant rattaché à un entretien annuel à une date clé, où le besoin de compétences exprimé à l'instant T n'est plus d'actualité au moment de suivre la session de formation (6 mois après).

Il semble nécessaire de donner de la souplesse et de l'agilité à cette collecte de besoins individuels pour former le collaborateur en « juste à temps » sur sa compétence.

Cependant, ne l'oublions pas, le référentiel reste un réel outil d'aide à définir sa trajectoire professionnelle. Le collaborateur devient acteur, s'auto-positionne et le confronte avec son manager pour identifier les compétences individuelles à acquérir et non traitées dans les programmes stratégiques.

Il manque une vision 360 pour cerner ses acquis, ses forces et ses points de développement, il serait intéressant de laisser le collaborateur libre de se confronter et de partager les points de vue auprès de ses clients internes et externes.

Très souvent, le besoin individuel se situe sur des soft skills.

On s'attache souvent à développer cette compétence individuelle par des programmes génériques intra ou interentreprises qui ne



permettent pas un ancrage pour une mise en œuvre dans le quotidien opérationnel.

La compétence individuelle se traite en formation mais pas que, il faut que le manager coache, donne du feedback, il faut de la temporalité pour traiter un sujet de posture, et donc proposer au collaborateur une palette d'outils et de modalités pour poursuivre son apprentissage

La limite globale du système, on ne s'attache qu'à des compétences formelles qui restent dans un contexte « entreprise » et on ne va pas chercher les compétences des collaborateurs qui sortent du cadre et qui peuvent être une plus-value pour l'entreprise, des compétences singulières dites « Mad Skills » conscientisées ou non par le collaborateur.

Prenons un exemple, un collaborateur, qui dans sa vie personnelle, investit dans la crypto monnaie et est passionné de trading, mais dont la compétence (exemple : cyber, analyse de datas) conscientisée ou non n'est pas partagée à son manager, à son organisation.

Ce même collaborateur avec sa compétence singulière pourrait devenir un acteur, une partie prenante du Learning pour transmettre son savoir, savoir-faire ou savoir-être dans l'organisation.

3. LA TRADUCTION DES BESOINS

La partie Learning la plus stratégique reste la traduction du besoin en projet pédagogique.

Points d'ancrages forts à garder en tête à toutes les étapes d'analyse et d'ingénierie pédagogique :

- 1 La formation n'est pas la seule réponse, pensons 70/20/10, l'apprentissage par le réseau, l'apprentissage informel et l'expérience. Le 10 étant la formation traditionnelle
- 2 Ne réinventons pas une solution pédagogique à chaque besoin de développement des compétences exprimé, capitalisons sur l'existant et travaillons par assemblage de briques. Ne perdons pas de vue la stratégie forte des directions learning, le recentrage et la rationalisation des offres.
- 3 La traduction des besoins est une co-construction, une itération régulière avec l'ensemble des parties prenantes (le business, le concepteur, le chef de projet/ le learning partner/le prestataire), un projet stratégique ne peut plus se faire en chambre !

4 Nous acteurs du Learning, soutenons le déploiement des projets stratégiques mais n'oublions pas notre cible finale qui est l'apprenant à qui il faut donner du sens et de la motivation. La formation, doit être promue, marketée, valorisée, accessible, simple et lisible. S'appuyer sur « le Nudge » comme certains le nomment, pour solliciter les apprenants sans les contraindre, une étape incontournable à leur développement et à leur montée des compétences.

5 Débuter par la traduction du besoin en OBJECTIFS OPERATIONNELS pour ensuite les décliner en objectifs pédagogiques

En synthèse, le learning reste au service du business et de ses apprenants mais doit se réinventer, se renouveler et repenser ses pratiques pour impulser le sens et dynamiser l'approche compétences.

Donner le sens, quand il pousse des programmes stratégiques « just in time » pour accompagner la transformation des emplois, des formations qui auront de l'intérêt pour l'apprenant et pour le groupe.

En bref, se réinventer, dans l'approche « push » de compétences. Laisser la main aux collaborateurs, approche « pull » en proposant une palette d'outils les rendre acteurs de leur développement et de leur apprentissage notamment grâce à des formations accessibles tous canaux, toutes modalités, sur des thématiques professionnelles, de culture générale et disruptives et grâce à des espaces de partages des savoirs formels ou informels, prémices de l'organisation apprenante.

En bref, faire confiance et laisser libres les collaborateurs, de « faire savoir », de « transmettre leurs compétences » dans l'organisation

Se professionnaliser dans la posture pour challenger le business sur les sujets RH d'employabilité et de re-skilling et accompagner le management pour en faire un leader de l'apprentissage et un facilitateur de l'intelligence collective.

En bref, toutes les parties prenantes sont des acteurs de la compétence, de la GPEC

Caroline Velot





3 ANGLES D'ATTAQUE POUR UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE MODERNE ET PERENNE



MAARTEN FRANKEN

Fondateur et PDG
GoodHabitz France

À propos de GoodHabitz

GoodHabitz propose une offre de formation en ligne variée, pertinente et innovante, qui profite au développement et à l'épanouissement de tous vos collaborateurs, quelles que soient leurs fonctions. Avec une approche pédagogique unique, un service de coaching et de nombreux outils pratiques, GoodHabitz vous accompagne pour faire de la formation une bonne habitude au sein de votre entreprise. Et ce, jour après jour.



12

87% des Français considèrent que l'apprentissage est important (GoodHabitz, Rapport L&D en milieu professionnel 2019). Et pourtant dans les faits, les outils et formations mis à disposition des employés sont peu utilisés au sein des entreprises. Pourquoi ? Et comment faire en sorte de développer une culture de l'apprentissage moderne et pérenne ? La clé du succès réside dans un plan d'action bien ficelé à trois niveaux (employé, équipes et entreprise).

TOUS POUR UN ET UN POUR TOUS

Lorsque votre objectif est de créer une culture de l'apprentissage afin que vos collaborateurs prennent en charge leur propre développement personnel, il est important d'agir à trois niveaux différents : celui de l'entreprise, celui des équipes et celui des employés.

Pourquoi ? L'expérience auprès de nos clients nous a appris que si l'on se concentre uniquement sur la motivation intrinsèque des employés, seulement 20 % à 33 % d'entre eux suivront une formation. Cependant, si en plus de cela, des actions sont mises en place au niveau des équipes, par exemple en liant la formation aux processus d'évaluation ou d'onboarding, les statistiques d'utilisation avoisinent les 50 %. Si l'on ajoute à cela des efforts de formation au niveau organisationnel, en reliant la formation à des sujets stratégiques comme la transformation numérique, le bien-être, le leadership ou encore les valeurs de l'entreprise : les compteurs explosent avec 70 à 90 % des collaborateurs qui travaillent régulièrement à leur développement personnel et professionnel.

Alors, quels efforts mettre en place à chaque niveau (employé, équipes et entreprise) pour stimuler la formation tout au long de la vie au sein de votre entreprise et ainsi créer une culture de l'apprentissage moderne et pérenne ?

AU NIVEAU DE L'EMPLOYÉ

La motivation intrinsèque est un pilier essentiel pour inciter vos employés à travailler sur leur développement personnel et professionnel. Cependant, elle fait souvent défaut. Il est donc indispensable de la stimuler. Pour



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



cela, il est primordial de donner à chacun de vos collaborateurs la possibilité de suivre des formations qui correspondent à leurs besoins individuels. Car la pertinence est la clé de leur activation ! En offrant des opportunités de formation pertinentes pour chacun d'entre eux, les employés sont plus engagés, plus épanouis et plus productifs. Cependant, cela implique une prise de recul nécessaire vis-à-vis des actions de formation traditionnellement mises en place au sein de votre entreprise.

Aujourd'hui, fini les plans de formation statiques, décidés à la suite des entretiens de fin d'année et selon des quotas bien définis. Dans le monde actuel, décrit comme VUCA — acronyme anglais pour volatile, incertain, complexe et ambigu — ; les stratégies L&D se doivent d'être agiles pour répondre aux besoins des collaborateurs qui évoluent rapidement et aux métiers qui ne cessent de changer. Il est donc primordial (1) de rendre la formation accessible à tous, via notamment une plateforme e-learning remplie de formations au format court, disponibles en libre accès et à tout moment ; et (2) de remettre les collaborateurs aux commandes de leur propre apprentissage.

La formation tout au long de la vie suppose donc un changement de mentalité des directions formation mais aussi des apprenants. Ces derniers doivent se voir offrir la possibilité de choisir les formations qu'ils souhaitent, et être en mesure de les suivre quand, où et comment ils le souhaitent grâce à des formats pédagogiques courts et adaptés à leurs préférences d'apprentissage, un catalogue de formation en libre-service, mais aussi à une possibilité d'apprentissage dans le flux du travail ou « learning in the flow of work ». Ce dernier point est d'autant plus important dans un contexte de transformation digitale et d'essor de nouveaux outils digitaux, afin de permettre aux collaborateurs de se former dès qu'ils en ont besoin. L'apprenant doit donc se voir offrir la liberté de se former quand, comment et où il le souhaite afin de se former en toute autonomie – et devenir donc responsable de son apprentissage.

Enfin, le facteur plaisir n'est pas à négliger pour stimuler la motivation intrinsèque, car c'est lui qui encourage les apprenants à se former, jour après jour.

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Pour que les formations soient suivies par le

maximum de collaborateurs, il est également essentiel de rendre l'apprentissage pertinent au niveau organisationnel. Il s'agit donc de créer un lien pertinent entre les formations et votre contexte organisationnel afin d'aider vos employés à placer les formations disponibles dans la bonne perspective. Ils comprendront de cette façon pourquoi suivre une formation sur un sujet spécifique est utile et nécessaire pour eux.

Les valeurs fondamentales, les thèmes actuels et les projets internes de l'entreprise constituent pour cela un bon point de départ. Ces sujets montrent non seulement ce qui est important au sein de l'organisation, mais aussi comment les employés peuvent y contribuer. Ces points clés fournissent le bon contexte et l'urgence nécessaire. Ainsi, vos employés comprendront parfaitement l'utilité des formations et pourquoi il est nécessaire de les suivre.

Prenons un exemple de la vie quotidienne pour illustrer ces propos. Imaginez que votre partenaire vous demande : « Est-ce que tu peux faire les courses à ma place aujourd'hui ? ». Il y a peu de chances que vous soyez tenté d'attraper immédiatement votre sac de courses. Mais si la question est posée de cette façon : « Est-ce que tu peux aller faire un saut au supermarché pour aller acheter une brique de lait ? Ce soir, je cuisine ton plat préféré. », vous comprenez soudainement le contexte de cette requête. Et l'urgence vous met l'eau à la bouche rien qu'à l'idée de déguster votre plat préféré. Vous avez maintenant envie d'aller au supermarché ! Une fois sur place, le supermarché vous incite à mettre dans votre panier toutes sortes de produits que vous n'aviez pas prévu d'acheter. Et voilà le moment clé : après la première incitation, c'est-à-dire une fois que vos collaborateurs se rendent sur votre LMS pour suivre la formation recommandée, les chances sont grandes pour qu'ils apprennent beaucoup plus que ce qu'ils avaient initialement prévu et se lancent de façon volontaire dans d'autres formations qui auront attiré leur attention. Les formations recommandées au niveau organisationnel sont donc le tremplin idéal pour inciter vos collaborateurs à se former en continu.

De plus, ces communications organisationnelles feront découvrir la formation sous un nouveau jour à vos collaborateurs. Car il ne s'agit plus uniquement de développer ses compétences pour être plus performant ; mais de se former pour être plus heureux ou pour être mieux intégré à la culture d'entreprise, par exemple. En réalité, nous

parlons ici du nerf de la guerre : le marketing de la formation, qui est une stratégie marketing qui vise à replacer l'apprenant au cœur de son processus d'apprentissage, à l'engager et à le fidéliser. Une stratégie qui vous aide, en tant qu'entreprise, à promouvoir votre offre de formation auprès de vos collaborateurs grâce à différentes actions de marketing et de communication.

AU NIVEAU DES ÉQUIPES

Les managers sont un pilier fondamental du bon fonctionnement de l'entreprise. Ce sont eux, qui, quotidiennement, font le lien entre les collaborateurs et la direction – et in fine la stratégie de l'entreprise. En matière de Learning & Development, il en va de même !

Managers et responsables d'équipe jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de votre stratégie L&D et dans l'investissement que vos collaborateurs vont avoir dans leur propre développement personnel. Car en plus d'être des experts dans leurs domaines, ils sont en contact direct et privilégié avec leurs coéquipiers et connaissent les compétences qu'il est nécessaire pour eux de développer pour s'épanouir, performer et rester dans la course. Par leur posture et expertise, ils sont des émissaires crédibles et écoutés lorsqu'ils pointent du doigt l'importance de certains thèmes et formations. De plus, quand ces derniers montrent l'exemple en s'investissant dans leur propre développement personnel, ils inspirent leurs équipes à faire de même. Gagnant-gagnant !

Cependant, gagner l'adhésion de vos managers n'est pas toujours une mince affaire. Certains ne sont pas enthousiastes à l'idée de promouvoir une nouveauté dont l'impact direct sur leur activité et leurs résultats ne les convainc pas encore – notamment quand il s'agit de formations transverses. D'autres voient cela comme un fardeau, une tâche supplémentaire à effectuer alors qu'ils sont déjà débordés.

Alors, comment les convaincre et les inciter à devenir des ambassadeurs de la formation au sein de votre entreprise ? Commencez par leur faire prendre conscience de l'intérêt de la formation tout au long de la vie. Comment ? En prenant l'évolution de leur position en guise d'exemple ! En effet, l'époque des modèles linéaires hiérarchiques, du management autocratique et de la communication à sens unique est révolue. Aujourd'hui, les managers ont besoin de bien

d'autres compétences que la simple affirmation de soi. La mondialisation, la digitalisation et l'industrie 4.0 amènent à un nouveau type de management : le leadership digital et partagé. Or, quoi de mieux que la formation pour développer ses compétences ? CQFD.

Inspirez-les ! Organisez des sessions d'inspiration avec vos managers pour renforcer leur capacité à promouvoir et à représenter votre culture de l'apprentissage. Qu'entendons-nous par session d'inspiration ? Une réunion au cours de laquelle votre objectif sera d'impliquer vos managers dans vos décisions en matière de L&D. Car qui dit implication, dit intérêt et donc action. Ce rendez-vous sera aussi l'occasion de les interroger sur leurs objectifs personnels et de leur montrer comment la formation peut y contribuer, afin qu'ils soient en mesure de reproduire les mêmes schémas avec leurs coéquipiers.

Enfin, donnez-leur tous les outils nécessaires pour les aider à motiver et à encourager leurs employés. Qu'il s'agisse de leur proposer un catalogue de formations sur étagères qu'ils peuvent utiliser, de moyens techniques ou simplement de temps, facilitez-leur la tâche. À ce propos, les ateliers d'apprentissage en équipe en blended learning devraient figurer dans la boîte à outils de tous les managers. Pourquoi ? Car ils font appel au sens de la responsabilité de groupe. Ensemble, managers et coéquipiers choisissent une formation à suivre et discutent des enseignements et impressions de chacun. En plus de faciliter le dialogue en équipe, ce type d'atelier aide vos managers à adopter un style de leadership par le coaching. C'est donc le moyen idéal pour vos managers de donner un coup de pouce dans la bonne direction à vos collaborateurs, celle de la formation.

Créer une culture de l'apprentissage moderne et pérenne au sein de votre entreprise demande du temps et des efforts. Mais une chose est sûre : la clé du succès réside dans l'implication et l'effort de tous. En intégrant la formation aux différents niveaux de votre entreprise grâce à un plan d'action spécifique à trois niveaux (employé, équipe et entreprise), vous stimulerez, pas à pas, l'envie d'apprendre de vos collaborateurs et créerez de nombreux tremplins les incitant à se former régulièrement et de façon volontaire.

Maarten Franken



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur tipelle.com

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN
TENDANCES

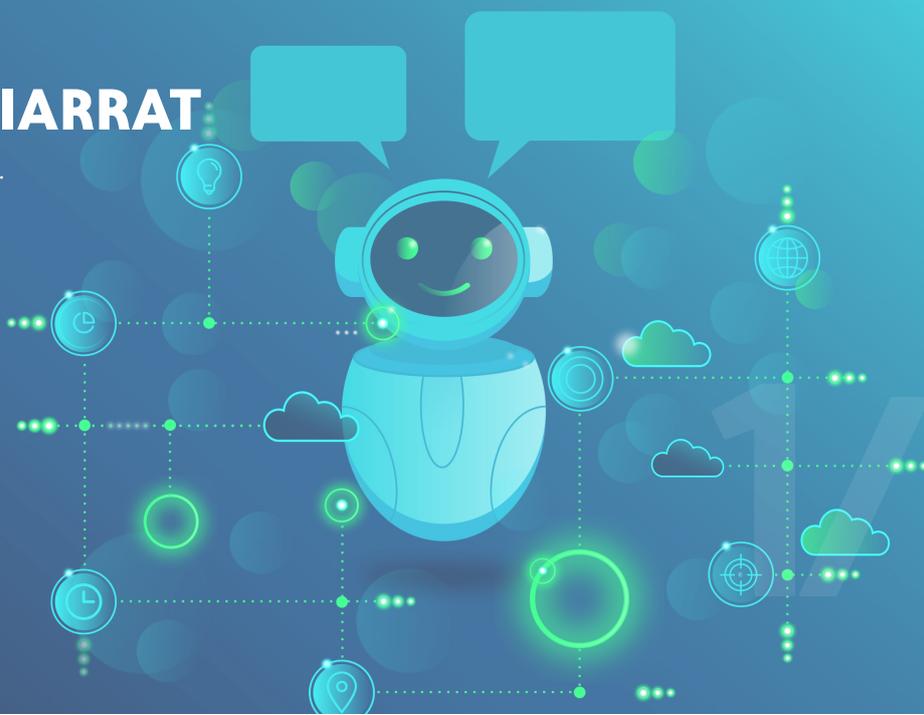


FORMATION vs MONTEE EN COMPETENCES, LE COMBAT EST LANCE !



JONATHAN PIARRAT

Cofondateur de Flowbow.



1/3

En côtoyant quotidiennement des dirigeants d'organismes de formation, d'académies internes, ou de responsables de formations, nous commençons à avoir une bonne vision des questions qui les taraudent.

Ici, nous allons parler de la construction d'un dispositif de formation, en l'opposant à...."une formation". Et oui, nous parlerons ici de pourquoi il faut parler désormais de parcours de montée en compétence et non plus de "formation" !

Lorsque l'on parle de dispositif de formation, je ne peux m'empêcher de penser qu'il faut d'abord et avant tout se remettre à la croisée de 3 enjeux :

1. Développement du collaborateur-apprenant
2. Développement de l'entreprise de l'apprenant
3. Efficacité pour le manager du collaborateur apprenant

Ainsi, pour répondre aux trois enjeux, il est nécessaire de réfléchir à une véritable montée en compétences autour d'un dispositif complet qui va bien au-delà d'une journée en formation ou d'un module de 30 minutes à faire dans la salle de pause ou à l'accueil face au client.

Pour ce faire il est indispensable de commencer par se poser quelques questions assez simples :

- Quelles sont les compétences à développer chez mes apprenants ?
- Quel est leur niveau initial sur ces compétences ?
- Qu'est-ce que ces compétences me permettent de gagner (ou d'économiser) ?
- Qu'est-ce que ces compétences permettent aux apprenants de gagner ou d'économiser ? (promotion, gagner du temps, gagner en efficacité...)

En répondant à ces questions, il devient clair assez vite que l'on va devoir mixer les différentes modalités à notre disposition.... ce sera donc un dispositif en Blended Learning (formation mixte en français).

DU BLENDED OUI ... MAIS PAS N'IMPORTE LEQUEL !

En effet, l'objectif n'est pas de faire du Blended pour du Blended mais bien d'utiliser les différentes modalités à notre disposition pour proposer un dispositif complet, pertinent, efficace, qui prenne bien en compte les différentes contraintes du projet.

Chaque modalité doit être utilisée pour ce qu'elle a d'efficace. Il n'est aujourd'hui plus question d'opposer les modalités synchrones (entendez ici celles avec un formateur en direct avec les apprenants) et les modalités

13





asynchrones (ou formations en autonomie, sans formateur en direct) mais bien de voir comment les imbriquer les unes avec les autres en un tout cohérent.

On a longtemps considéré qu'un parcours de formation en blended learning devait nécessairement être composé de modules elearning (asynchrones donc) et de modules présentiel (synchrone-présentiel). Cependant, un blended learning peut parfaitement être intégralement distanciel avec un module synchrone comme une classe virtuelle par exemple et un module elearning.

En France, nous aimons le présentiel. Par habitude, car il est rassurant, "nous avons toujours fait comme ça et cela fonctionne bien", nos formateurs/experts se sentent à l'aise dans l'exercice, ont eux-mêmes été formés ainsi.

Souvent, lorsque l'on parle de digitalisation de formation, certains répondent très vite : "Vous voulez tuer le présentiel ! C'est important quand même, non ?".

Notre réponse est toujours la même : "Dans l'idéal, aucun dispositif de formation ne devrait être unimodal."

L'apprentissage chez l'humain, pour être efficace, a besoin de diversité. Diversité dans les modalités, dans les approches pédagogiques, dans l'acquisition et la mémorisation. Ainsi l'objectif n'est JAMAIS de supprimer le présentiel, mais bien d'en faire un moment du parcours de formation où cette modalité sera utile à 100% et pédagogiquement efficace. Un effet du blended learning que l'on oublie souvent est qu'il est possible et même souhaitable qu'entre chacune des modalités les apprenants doivent mettre en œuvre un certain nombre de leurs acquis sur le terrain "en vrai". Cela permet de rendre la formation plus concrète, et là, les modalités de suivi de cette mise en œuvre font partie intégrante du parcours de montée en compétences, elles ont une réelle utilité. C'est ici que la notion de dispositif complet prend tout son sens.

Le blended learning sort ainsi du LMS (Learning management System) dans lequel il a été posé pour devenir une aide opérationnelle.

La vraie difficulté que cette vision d'un parcours de montée en compétence pose, est l'organisation de sessions de formation. On voit donc ici que

la volonté n'est pas de former en masse une population sans s'intéresser à ses besoins de montée en compétences mais bien de cibler les apprenants qui ont une réelle nécessité de progresser ou de découvrir.

OK MAIS COMMENT FAIRE ?

Souvent, le frein que l'on voit chez nos clients pour intégrer ce type de dispositif mixte est le manque d'outil ou des problèmes d'organisation interne.

En réalité, les outils ne sont que des moyens, et aujourd'hui il en existe de toutes sortes, pour tous les budgets (même gratuits !), pour toutes les stratégies. L'essentiel est de bien comprendre qui sont vos apprenants, quels sont les objectifs opérationnels pour lesquels ils auraient besoin de formation.

Ainsi toute ingénierie pédagogique devrait commencer par décliner les objectifs opérationnels en objectifs pédagogiques puis d'y associer les modalités de formations les plus adaptées. Ne reste plus qu'à y associer un délai de déploiement global et ça y est ! Vous avez votre parcours de montée en compétences.

Vous le voyez, cette stratégie va à l'encontre de la plupart des Cooc (Corporate Open Online Courses), Mooc (Massive Open Online Courses) et autres dispositifs de catalogue de formation. En effet, l'idée ici n'est pas de proposer un catalogue dans lequel on peut piocher comme dans un buffet en fonction de la faim du jour mais bien d'avoir une proposition sur-mesure pour chaque apprenant, ou tout du moins, pour chaque besoin de formation.

Ces éléments "à disposition" sont néanmoins très efficaces à deux conditions (qui sont assez limitantes) :

1. L'apprenant a une réelle motivation intrinsèque pour suivre ce parcours (jetez d'ailleurs un œil à notre blog sur ce sujet !)
2. La formation mise à disposition est intégrée à un parcours de formation complet, mixte, qui répond à un besoin réel de formation et pas juste à une compensation managériale par manque d'augmentation salariale ...

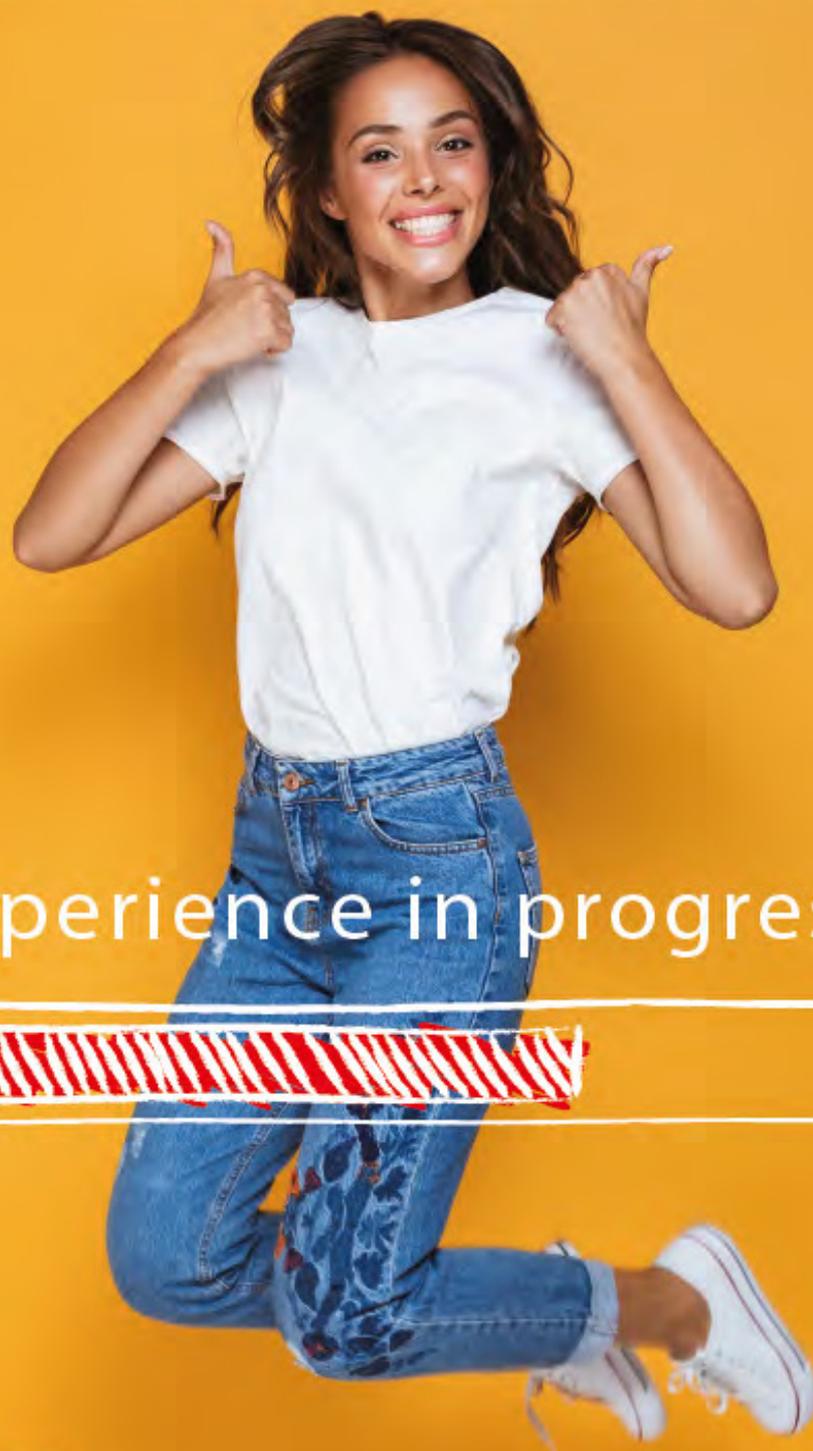
Prêt pour vos futurs dispositifs de montée en compétences ?

Jonathan Fianat



BUT - LICENCES - MASTERS - INGENIEURS

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



Experience in progress

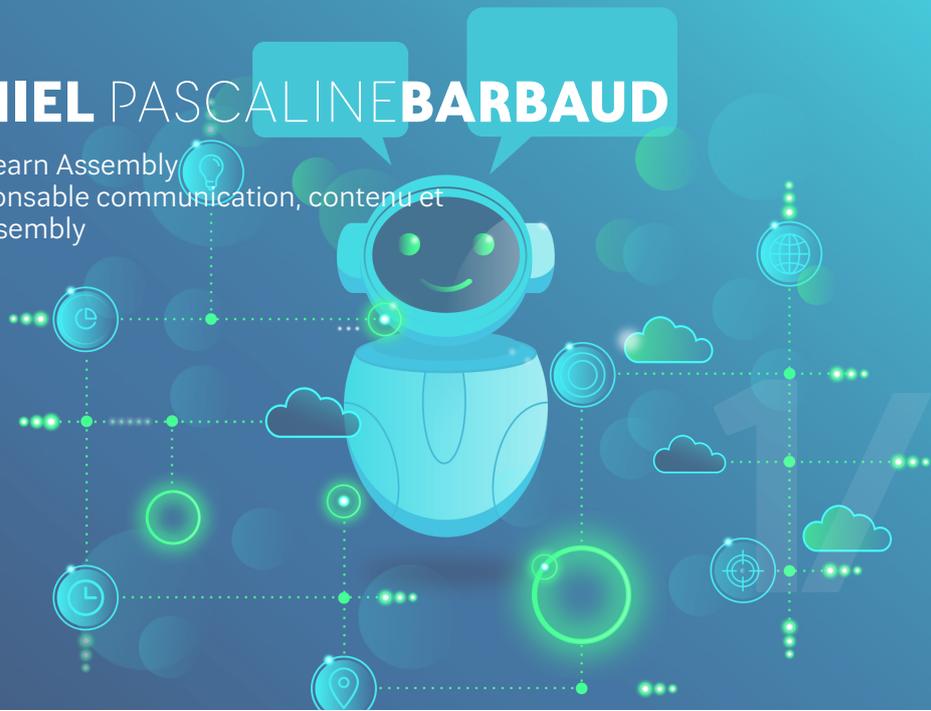


REFERENTIEL DE COMPETENCES : BIENTOT LA FIN DES MIGRAINES ?



ANTOINE **AMIEL** PASCALINE **BARBAUD**

Amiel Antoine, CEO de Learn Assembly
Barbaud Pascaline, Responsable communication, contenu et marketing chez Learn Assembly



1/3

14

Le référentiel de compétences est essentiel à l'analyse des besoins de développement des compétences des salariés. Il est pourtant redouté, en particulier par ceux qui l'utilisent au quotidien : les RH et le L&D. D'où vient cette réticence et comment changer les perspectives pour en faire un outil stratégique clé ?

Nécessaire à l'analyse des besoins de formation des collaborateurs, le référentiel de compétences est un outil incontournable dans la gouvernance d'une entreprise. En répertoriant l'ensemble des compétences et des métiers d'une organisation, il permet de détailler le contenu des postes, de mettre en place des systèmes d'évaluation et d'anticiper l'évolution des compétences. Sans lui, la stratégie learning se retrouve sans pilote.

Cependant, la simple évocation du « référentiel de compétences » provoque des sueurs froides et des migraines. Son élaboration et son implémentation sont perçues comme fastidieuses, longues, pas toujours exploitables.

1. POURQUOI LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES EST DEVENU UN « PAIN POINT » ?

Si tout le monde s'accorde à dire que le référentiel



de compétences est indispensable au sein d'une entreprise, il est souvent perçu comme bureaucratique et peu exploitable.

Il est parfois difficile de le rendre accessible aux collaborateurs et utilisable par les managers. On l'accuse d'être en retard sur la réalité terrain des métiers.

Cela s'explique entre autres par un important écart entre l'offre de formation souvent pléthorique et la capacité des individus à définir leurs objectifs et à savoir sur quoi se former. Ils ne parviennent pas toujours à analyser les compétences qu'ils ont déjà et celles qu'ils doivent développer pour améliorer leur employabilité. La mise en place du positionnement est un premier pas vers l'observation de leurs pratiques et comportements pour évaluer leur maturité sur des sujets clés. Mais ce n'est pas suffisant. Les collaborateurs ont également besoin d'orientation. Ils doivent être guidés vers les bons parcours à suivre pour les bons objectifs.

D'autre part, l'analyse des compétences, utilisée notamment dans le cadre d'un plan social, est souvent perçue comme anxiogène. Il y a pourtant des solutions pour l'associer à une démarche positive d'évolution de carrière.

2. COMMENT FAIRE DE CE RÉFÉRENTIEL UNE AIDE À LA FORMATION ET À L'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

Établir un référentiel de compétences permet d'une part de mettre en exergue les compétences qui existent et celles dont l'entreprise a besoin. Couplé à une logique de positionnement, il devient un espace où les collaborateurs peuvent analyser leurs axes d'amélioration, exprimer leurs besoins de formation. Il sert aussi à mettre en valeur les compétences qu'ils possèdent.

Ce référentiel construit ainsi la base de la stratégie de développement des compétences de l'organisation. C'est l'une des étapes pour rendre les individus acteurs de leur futur professionnel. C'est par ailleurs pour cette raison que la réforme de la formation (loi « Avenir professionnel ») a vu le jour et dont le CPF est l'une des pierres angulaires.

Le CPF a pour but d'aider les individus à prendre en main leur carrière. En les aidant à financer leur formation pendant toute leur vie professionnelle,



il aide au développement des compétences. L'un des grands changements par rapport aux dispositifs précédents est que le CPF ne dépend pas de l'employeur. Chacun peut donc choisir sa formation sur le sujet qu'il souhaite. Si le CPF est un succès, comme en témoigne le déficit de France Compétences, les entreprises se sont encore peu appropriées cet outil. La raison : un manque de vision des compétences prioritaires à développer et donc de soutien aux salariés.

3. COMMENT FAIRE ÉVOLUER LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

Plusieurs initiatives ont vu le jour ces dernières années et contribuent à rendre les référentiels de compétences plus exploitables. Elles jouent un rôle important dans l'adaptation du référentiel car elles font évoluer la manière dont les employés et les employeurs perçoivent le recrutement, l'orientation ou encore la mobilité.

Welcome to the Jungle, par exemple, fondée en 2015, est devenue aujourd'hui la référence en termes de recrutement et d'orientation. Avec une stratégie de contenus très travaillée (média, plateforme de streaming Welcome Originals, retours d'expériences partagés sur les réseaux sociaux etc.), elle a su se positionner sur des sujets tabous, détricoter de nombreux préjugés et aider les entreprises à communiquer sur leur marque employeur. De plus, son interface intuitive



à la fois pour le recruteur et le candidat fluidifie le processus d'embauche. Comme preuve de son succès, en 6 ans, elle a su attirer plus de 2 millions de visiteurs par mois et plus de 3500 entreprises clientes.

Autre exemple, Diagoriente, une plateforme gratuite, ouverte à tous, visant à trouver un métier. Il s'agit d'un service public proposé par le Ministère du Travail. Cette plateforme ergonomique et moderne permet aux personnes en recherche d'emploi :

- de renseigner ses expériences professionnelles (sorte de CV en ligne) ;
- de prendre conscience de ses compétences ;
- de demander des recommandations pour ses expériences ;
- et enfin de découvrir les métiers qui correspondent à leur profil, parmi une liste de 532 options.

Diagoriente sert à trouver à la fois des stages, des formations et des emplois. Aujourd'hui, plus de 50 000 utilisateurs ont pu bénéficier d'un accompagnement via ce dispositif. Et 5800 professionnels de l'emploi et de la formation l'utilisent comme outil de référence.

Par ailleurs, en 2014, le Conseil d'administration de France compétences a lancé le Conseil en évolution professionnelle (CEP). Il s'agit d'un service d'accompagnement, proposé à toute

personne active qui souhaite préparer son avenir professionnel. Cette initiative publique gratuite est accessible à tous : salariés privés, freelances, professions libérales, jeunes diplômés ou encore demandeurs d'emploi. Il inclut un conseiller qui vous aide à établir votre projet d'évolution professionnelle, à en définir les contenus et à le mettre en œuvre. Différents acteurs sont sollicités pour mettre en place ce dispositif, selon la situation de chacun :

- Les opérateurs régionaux mandatés par France compétences pour les actifs occupés
- L'APEC pour les cadres en activité ou en recherche d'emploi
- Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi
- Cap Emploi pour les personnes en situation de handicap
- La Mission Locale pour les moins de 26 ans

En tout 100 937 actifs ont bénéficié du CEP en 2020 et 90% des bénéficiaires, interrogés en fin d'accompagnement, déclarent le service utile et de qualité.

Enfin, les pratiques de positionnement se développent de plus en plus. Le positionnement permet à la fois de mieux orienter et donc de réduire le décrochage, mais aussi d'individualiser la formation en fonction des besoins de chacun; Lorsque les collaborateurs analysent leurs besoins de monter en compétences, ils deviennent alors réellement acteurs et prennent des décisions éclairées.

Le positionnement permet donc aux individus de prendre conscience de leurs besoins et de trouver des actions de formation pour y répondre. De plus en plus d'outils spécialisés voient le jour, comme la solution Learning Boost, qui permet aux répondants d'avoir accès à un profil anonymisé et confidentiel et aux entreprises de mieux connaître leurs salariés, en lien avec un référentiel de compétences.

Le référentiel de compétences, d'un outil très RH, perçu comme un peu bureaucratique, peut se moderniser pour gagner en agilité et en utilité. Il sert à formaliser les métiers, à condition de ne pas les enfermer dans une vision décalée du réel. Bientôt la fin des migraines ?

Antoine Anile & Pascaline Barbault



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





LA FIN DU CPF ET DU REPERTOIRE SPECIFIQUE EST- ELLE PROGRAMMEE ?



MARC NOEL **FAUVEL**

créateur de Skills4All
<https://www.skills4all.com>



1/3

15

Même s'il est imparfait, le CPF a libéré la capacité des salariés à acquérir des compétences à forte valeur, quand ils le souhaitent, grâce à sa combinaison avec le Répertoire Spécifique et les outils Digitaux. Or aujourd'hui de multiples freins menacent ce dispositif efficace répondant à une forte demande et au besoin d'adaptativité du marché. Notre retour.

1- LES DÉVIANCES ET IMPERFECTIONS DE CE (FORMIDABLE) DISPOSITIF SONNERONT-ELLES LA FIN DU CPF?

Nous espérons qu'il n'en sera rien.

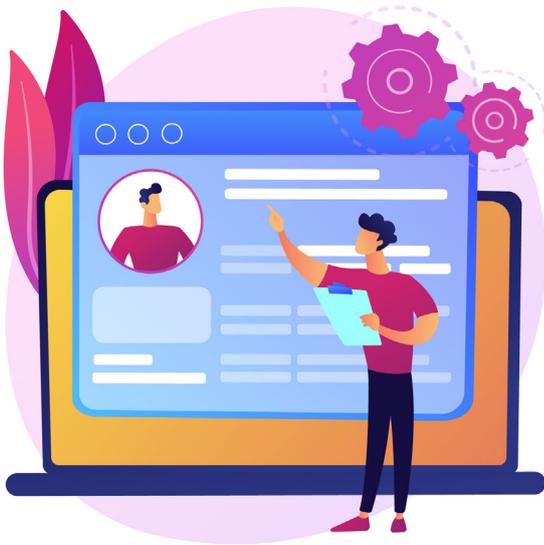
En effet, grâce au CPF, il n'a jamais été aussi facile d'accéder à des compétences reconnues: depuis décembre 2019, nous avons assisté, stupéfaits, à la déferlante des demandes de nombreux professionnels enfin libérés dans leur choix de formation. Ce mouvement ne faiblit pas: la demande en compétences est 2 ans après toujours là, puissante, alimentée par l'évolution des technologies, l'accélération des marchés et des usages. Un retour arrière serait, à notre avis, une terrible régression.

Bien sûr, tout dispositif, tout outil, peut être utilisé de la meilleure ou de la pire des façons: De nombreux «organismes de formation» ont piraté le système et participent à décrédibiliser la profession: harcèlement téléphonique, fausses annonces, menaces parfois, usurpation ou détournement de certificats ; tout y est passé.

De même, certains mécanismes du CPF peuvent être vus positivement ou négativement: la conversion en euros du compte CPF, qui fait encore débat, a mis pourtant fin au petit jeu de dupes du plafond de taux horaire; pour faire financer une formation sous le plafond de taux horaire, beaucoup d'organismes de formations en allongeaient la durée. Ni vu ni connu. Est-ce que ces pratiques renforcent l'image de la formation professionnelle? Nous ne le croyons pas.

La réduction de l'abondement à 500€/an a lui été brutal: cependant force est de constater que le prix de certaines





formations a considérablement baissé. Est-ce une mauvaise chose? Est-ce forcément au détriment de la qualité? Nous ne le croyons pas non plus. Car dans le même temps de nouvelles offres ont pu éclore, forçant à faire bouger les lignes: digital-learning, distanciel, social-learning, gamification à des tarifs, eux, tout à fait abordables.. Toutes choses qui auraient probablement mis plus de temps à sortir sans le CPF et ses effets collatéraux.

Le confinement de mars 2020 a, quant à lui, accéléré l'adoption d'outils et de pratiques qui existaient pourtant depuis pas mal d'années. Qui, avant cette date, aurait proposé une réunion en visio-conférence sans y être forcé par les circonstances (localisation géographique, réduction des frais de déplacement)? Aujourd'hui, l'organisation d'une réunion en visio est devenue parfaitement naturelle, la formation à distance aussi même si cela ne correspond pas à tout le monde. Les chiffres montrent que de nombreux salariés accueillent le télétravail avec soulagement (lorsqu'il est amené en concertation par l'entreprise bien sûr). Beaucoup réorganisent leur vie professionnelle et personnelle avec succès.

Naturellement, des lacunes existent: l'inexistence du CPF pour les salariés du public, le manque d'accompagnement dans le choix des cursus, la difficulté de sélectionner un prestataire, le manque d'homogénéité et de clarté des référentiels de compétences.. Toutes choses qu'il va falloir améliorer. Mais est-ce une raison pour vouloir jeter le bébé avec l'eau du bain?

2- VERS LA FIN DU RÉPERTOIRE SPÉCIFIQUE?

Autre sujet de préoccupation pour la liberté de choisir son avenir professionnel: celui lié au Répertoire Spécifique. En effet, le projet d'ANI formation remis en Juillet 2021 au ministre du Travail concernant la «professionnalisation du CPF» nous semble aller à contre sens, particulièrement en ce qui concerne le Répertoire Spécifique, répertoire des certifications professionnelles reconnues par France Compétences.

Il est suggéré que l'accès à ces certifications seraient soumises à la validation d'un opérateur de Conseil en Evolution Professionnelle (CEP). Pourquoi imposer le CEP à tous les salariés? Est-ce que personne ne serait capable de choisir la certification qui lui correspond sans une aide extérieure? Le proposer oui mais pourquoi l'imposer? Sommes nous tous des assistés? Notre expérience montre que non. Cette obligation ne va pas dans le sens d'un octroi de liberté, au contraire.

Cette problématique n'est pas anodine: Le Répertoire Spécifique contient de nombreuses certifications à forte valeur, parfois reconnues à travers le monde: certifications en langues demandées dans de nombreux métiers, certifications informatiques, certifications liées à des méthodes ou des normes, etc. Ces certifications apportent l'assurance, pour de nombreuses entreprises mais surtout de nombreux salariés ou demandeurs d'emploi, qu'un corpus de compétences défini est bien maîtrisé. Ces certifications deviennent des pré-requis à l'embauche comme à l'évolution professionnelle.

Ces certifications facilitent la mobilité interne comme externe, la circulation des compétences, leur évaluation et leur reconnaissance. Les certifications au Répertoire Spécifique sont, nous le voyons tous les jours, les blocs d'une évolution de carrière réussie se bâtissant par ailleurs sur un socle moins évolutif: le diplôme.

En effet, notre culture, surtout en France, a toujours largement plébiscité le diplôme comme monnaie d'échange et de reconnaissance des compétences. Certains acteurs préconisent que la certification professionnelle ne se traduise que par des diplômes, ce qui serait en complet décalage avec le monde dans lequel nous vivons.

En effet, le diplôme ne répond pas à la rapidité d'évolution des compétences attendue par le



marché. Le temps nécessaire pour la conception d'un diplôme, son dépôt auprès de France Compétences et sa validation sont beaucoup trop longs. Un diplôme est généralement national et ne répond pas à la mobilité internationale attendue ou vécue par de nombreux professionnels car sa reconnaissance sur la scène internationale est en général faible. Un diplôme se prépare en plusieurs mois voire années, ce qui constitue un temps sans rapport avec l'évolution des techniques et des outils.

Le Répertoire Spécifique répond exactement au besoin d'évolution professionnelle rapide. Parce qu'il ne souffre pas des contraintes de nationalité, un certificat au RS peut être étranger ce qui favorise la circulation globale des compétences. De nombreux de nos clients viennent spécifiquement rechercher ces certifications: en gestion de projet, en agilité, en cybersécurité, en informatique, etc. Aujourd'hui, les entreprises ont compris que ces certifications, la plupart du temps internationales, leur donnaient l'assurance que le candidat ou le salarié disposait d'un socle de compétences reconnues par le marché. C'est pourquoi ces certifications s'arrachent autant du côté des entreprises, que du côté des salariés.

Mais que se passe-t-il? Depuis plusieurs années, le dépôt d'un certificat au Répertoire Spécifique est un exercice à rendre fou: délais de traitement, règles floues ou changeantes, niveau d'exigence variable... Nous sommes tous motivés à élever le niveau de qualité des certifications professionnelles; mais de grâce, que les règles

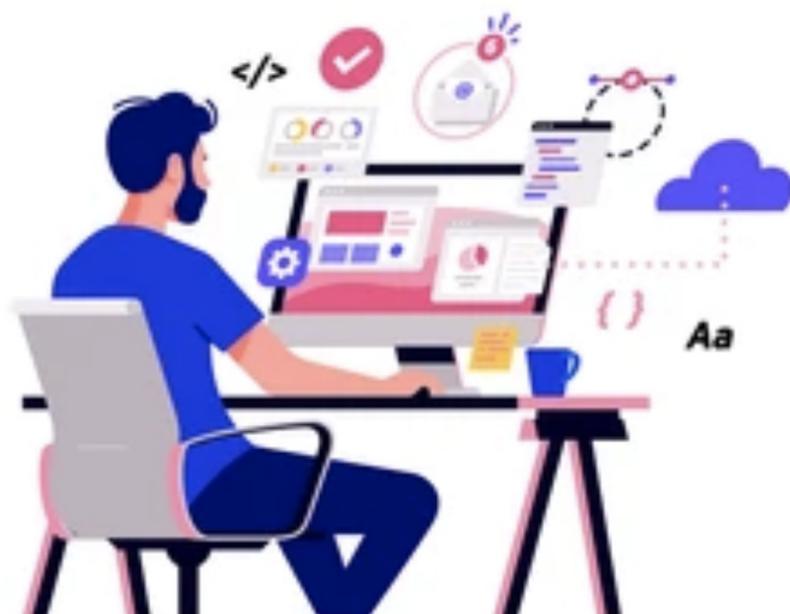
soient claires et fixes! Malgré l'adossement à des organismes spécialisés, le dépôt d'une certification au Répertoire Spécifique est devenu un parcours du combattant, qui ne semble avoir pour but que de décourager les moins obstinés.

Nous pensons qu'une harmonisation des référentiels de compétences du Répertoire Spécifique est devenu un enjeu; de même que la clarté des exigences et la transparence de leur contrôle. Si l'objectif est de hausser la qualité des certifications, comme il est annoncé, alors il faut le faire comme partout dans le monde: adossé à des normes, des critères clairs et vérifiables, indépendants de l'évaluateur. Pour que le Répertoire Spécifique contienne des certifications à forte valeur, en prise directe avec les besoins du marché au plus près de sa temporalité, il faut rendre le Répertoire Spécifique plus agile.

Enfin, nous allons vivre une situation dramatique: 70% des certifications du Répertoire Spécifique disparaissent du CPF au 31/12/2021. Il ne restera par exemple plus aucune certification à la gestion de projet: le sujet n'est-il plus d'actualité? Nous ne pensons pas au regard du nombre impressionnant de salariés qui se sont formés à ces méthodes grâce à leur CPF depuis 3 ans. Comment les salariés vont-ils combler leurs besoins en compétences pour répondre aux besoins changeants du marché?

Alors nous posons réellement la question: la fin du CPF et du Répertoire Spécifique est-elle programmée? A vos réactions ;-)

Marc Noël Farnel



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





FORMATION ET RH, DES OUTILS REVOLUTIONNAIRES POUR UNE NOUVELLE ÈRE DIGITALE



EVE-LAURE **ALCINA**

CEO VideoTelling



1/3

16

Le monde de l'entreprise a changé, et la transformation digitale a touché l'humain. Aujourd'hui, pour réussir dans les missions RH, il faut comprendre que seuls des outils alliant l'impact de l'audiovisuel, de l'interactivité, du jeu et des univers immersifs ont une chance de permettre la transmission des informations aux collaborateurs. Quels sont les vecteurs clés pour éviter le décrochage d'attention, ou la faible participation et la faible implication des collaborateurs ?

Le monde des RH est un monde complexe, aussi complexe que la composante humaine peut l'être. Lorsque l'on fait partie de ce monde, on sait, par une expérience durement acquise, que la clé est bien souvent de se faire comprendre des collaborateurs. Les RH doivent être capables, avec l'aide des services communication et marketing, de valoriser la marque employeur de la société, ainsi d'attirer les talents et informer en interne sur les dispositifs mis en place pour les employés (mobilité, formation, etc.) pour réduire les phénomènes de turn over, par exemple. Ils doivent rapidement transmettre à un grand nombre de collaborateurs les informations relatives aux changements qui vont les affecter. Ils doivent être capables de leur dire rapidement et simplement quels changements dans les salaires, de leur faire comprendre quels nouveaux processus intègrent l'entreprise, quelles nouvelles réglementations viennent perturber ou simplifier les choses. Ils doivent pouvoir rassurer les collaborateurs, répondre aux questions, aux inquiétudes, aux récriminations, sur des sujets parfois extrêmement compliqués et difficilement simplifiables. Ils doivent sensibiliser sur des sujets sociaux, environnementaux et d'actualité, pour continuer d'améliorer les comportements entre collaborateurs et vis à vis des démarches RSE en cours. Enfin, ils doivent



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



être capables d'organiser la formation des collaborateurs, afin de répondre à leurs attentes et de leur permettre une évolution constante dans leurs carrières.

Tout cela ne serait pas grand-chose si le monde n'avait pas changé. Ce qu'on appelle la transformation numérique n'est pas uniquement une transformation des moyens, c'est aussi une transformation des personnes. Les humains, eux aussi, se sont transformés. Presque plus personne ne lit de longs briefs de plusieurs pages censés faire le job du RH pour l'information des collaborateurs. Les gens ne se forment plus en lisant des livres. La culture de l'écrit a décliné et quelles que soient les qualités littéraires du responsable des RH, il n'aura aucun succès s'il se contente de l'écrit. Nous vivons dans une ère d'audiovisuel depuis trop longtemps. Et la transformation numérique a ajouté à l'audiovisuel l'interactivité. Le télétravail est de plus en plus courant et transforme le rapport au travail et à la formation. Les façons d'apprendre et de se former ont donc été, elles aussi, complètement bouleversées : distancielles, asynchrones, en formats courts et dynamiques, l'apprentissage s'est adapté...

UN MONDE DE VIDÉOS ET D'IMAGES

Les collaborateurs vivent dans un monde de vidéos, d'images et sont plus ou moins maîtres de ce qu'ils regardent. Ce n'est plus l'ère de la télévision, où le seul choix était de zapper d'une chaîne à l'autre. C'est l'ère où chacun peut choisir



à grande vitesse le contenu qu'il veut visionner et entendre. A cela s'ajoute une difficulté à capter l'attention des collaborateurs. Nous sommes tellement assiégés de contenus audiovisuels de toutes sortes que notre attention est devenue imperméable. Comment capter cette dernière devient une question centrale dans le travail des RH et des formateurs.

Le monde de la communication interne aux entreprises s'est lui aussi transformé, comme l'a fait celui de la communication externe. Avec lui, c'est le paradigme tout entier de la gestion RH qui a exécuté, ou doit exécuter, sa transformation digitale. Mais il ne suffit pas de la dire, et de prétendre avoir muté vers le digital, pour que l'efficacité soit au rendez-vous. Non, il faut des outils qui prennent en compte ce nouveau paradigme, et qui soient adaptés aux transformations en cours.

DES CONTENUS VISUELS ET « CATCHY »

La première transformation à adopter est le chemin vers les contenus graphiques, visuels et « catchy » (qui captent l'attention). On l'a compris, n'espérez plus capter l'attention grâce à du texte bien écrit, où vous perdrez un pourcentage majoritaire de vos publics cibles en cours de route, voire au tout début de la route. La communication intra-entreprise passe par la vidéo, que ce soit pour des briefings simples ou des formations complexes. La vidéo et l'audiovisuel en général sont devenus incontournables ; la qualité aussi, pour créer un effet puissant, marquer les esprits et capter l'attention.

Les vidéos en prise de vue réelle (tournages, vidéo 360, interviews d'expert, cas client, etc.) peuvent, lorsqu'elles sont bien réalisées, avoir un réel impact, mais parfois elles ne suffisent plus à faire passer les messages. Vous avez remplacé les mots écrits par des mots dits, vous avez ajouté des images au discours, et c'est bien, mais il vous faut illustrer le propos si vous voulez accroître vos chances d'être compris par votre auditoire. Le caractère pédagogique d'un contenu audiovisuel passe par l'illustration savamment pensée des concepts que vous souhaitez transmettre.

DES OUTILS D'ILLUSTRATION EFFICACES

Plusieurs outils existent pour que vos vidéos puissent illustrer de manière pédagogique, en captant et conservant l'attention de vos collaborateurs, les informations vitales que vous



cherchez à offrir. L'animation whiteboard, par exemple, qui consiste à filmer l'artiste en train d'illustrer ce que la voix raconte puis remonter et accélérer les images ainsi obtenues, a prouvé son efficacité. L'esthétique alliée au fait que le spectateur suit le mouvement et le déroulement de la création des dessins, permet de conserver son attention. Et les possibilités de placer sous les yeux des collaborateurs des illustrations concrètes de ce qui est dit apporte une valeur énorme à la communication. Les concepts passent, ils sont compris, avec plaisir. La vidéo scribing, littéralement « écriture vidéo », est une alternative au whiteboard. C'est son pendant digital dans lequel un dessinateur professionnel crée pour vous des illustrations sur mesure à partir de contenus infographiques.

Une autre technique qui permet de captiver votre auditoire et de les maintenir en éveil tout au long d'une formation ou d'un briefing est le motion design. C'est une technique d'animation qui permet, à partir d'éléments graphiques créés, d'animer une vidéo image par image, de lui donner la plus grande amplitude de mouvement possible, et de créer des dessins animés du plus simple au plus complexe. Là encore, on capte l'attention, on la conserve, et on transmet, concrètement, les concepts vitaux que l'on doit faire passer.

Mais ici à nouveau, la qualité fait la différence entre un contenu vidéo qui passera inaperçu et celui qui créera un véritable impact. Ainsi, il faut préférer l'intervention d'experts à chaque étape de réalisation de la vidéo. Un illustrateur n'a pas forcément le talent d'écriture d'un concepteur rédacteur professionnel...

Si votre format doit être long alors la variété, le mélange des techniques est votre solution pour conserver l'attention ; et si vous ajoutez la création d'un univers immergeant en plus, alors c'est gagné.

DE L'ESTHÉTIQUE, DE L'INTERACTIVITÉ ET DU JEU

Vous l'aurez compris, un des éléments clés de ces techniques, c'est l'esthétique. La qualité artistique des illustrations et leur beauté est un formidable vecteur pour conserver toute l'attention de vos publics-cibles. Vous créez des univers graphiques immergeants, c'est -à -dire dans lesquels l'auditoire se plonge, tout entier, et cela est la clé de sa réceptivité. Mais ce n'est pas tout. Pour une efficacité maximale, il faut ajouter deux autres vecteurs : la ludification et l'interactivité.

Qui peut envisager une formation, un e-learning dans lequel l'apprenant ne pourrait qu'être spectateur passif de tout un contenu, même visuel et captivant ? Non, il faut que vos collaborateurs puissent intervenir et avoir la main sur une partie du scénario ou des activités proposées. Il faut qu'ils puissent s'impliquer pour ne pas se désintéresser. La technique aujourd'hui permet cette interactivité de nombreuses manières. Bien sûr, les quizz sont une forme d'interactivité, mais on peut aujourd'hui apporter à toute vidéo de nombreuses fonctions interactives qui permettent de faire de celui qui les regardent des acteurs impliqués de la formation. Scénarisation à embranchement, glissé déposé, labyrinthe, memory, entre autres activités possibles... Voilà ce qui fait toute la différence.

Et là intervient cette dernière composante et non des moindres, celle du jeu. Si vous pensiez que seuls les enfants étaient enclins à jouer, vous aviez tout faux. La vie tout entière doit être un jeu, ou elle est ennuyante, voire douloureuse. Et la façon la plus sûre de s'assurer que quelqu'un va apprendre et retenir, c'est de faire de son apprentissage une formation ludique.

POUR CONCLURE

Pour conclure, et pour résumer, le monde des RH, confronté aux défis du monde moderne et des transformations digitales constantes de l'entreprise et de ses acteurs, doit évoluer en conséquence. Et la technique existe pour lui permettre de relever ces challenges avec succès. La clé, ou plutôt les clés de la réussite sont : utilisez des outils audiovisuels variés qui allient l'impact avec l'esthétique, qui illustrent concrètement et visuellement les problématiques et les solutions que l'on doit transmettre aux collaborateurs, qui permettent à ces derniers de s'impliquer et d'interagir dans tout module de formation, et qui plongent les gens dans des univers attractifs en faisant appel à leur sens du jeu.

Si vous avez compris cela, vous avez tout compris. Reste-t-il encore à faire ce qu'il faut pour l'accomplir. Mais c'est ainsi que vous ferez de vos équipes des acteurs et des actrices de leur propre apprentissage, ainsi que vous conserverez leur attention, les intéresserez et les sensibiliserez, et c'est ainsi que vous aurez du succès dans votre mission de RH.

Eve Jane Aloina



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





DEVELOPPER LES SOFT-SKILLS : PASSER DE LA THEORIE A LA PRATIQUE



SOPHIE LORDET

Présidente & fondatrice de Freelead



1/3

17

Nous vivons dans un monde complexe et incertain qui requiert une grande capacité d'adaptation. Pour survivre, il faut être doté de compétences qui ne sont plus techniques mais avant tout comportementales, relationnelles et émotionnelles, que l'on regroupe sous l'anglicisme *soft-skills*.

Développer de telles compétences est loin d'être facile, car cela touche à ce qu'il y a de plus ancré en nous même : nos habitudes et nos modes de perception. Un défi de taille qui n'est toutefois pas insurmontable.

POURQUOI LES SOFT-SKILLS SONT SI IMPORTANTES ?

Le changement s'est invité de manière permanente dans notre quotidien, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle. La crise actuelle constitue une fracture sans précédent. Le monde du travail en a subi les ondes de choc et les transformations déjà initiées se sont fortement accélérées : automatisation des tâches, digitalisation, travail hybride et nouveaux modes collaboratifs... Les compétences techniques ne suffisent plus pour naviguer dans un monde du travail où l'interpersonnel a pris le dessus. Il faut également être doté de compétences douces, transversales.

Différentes recherches ont ainsi démontré que les *soft-skills* amélioraient la collaboration et plus largement la productivité. C'est ainsi que dans une étude de juin 2021, 97% des employeurs indiquaient tenir compte des *soft-skills* lors de leurs recrutements (Livre Blanc *Soft-skills PerformanSe*, Juin 2021).

Si les compétences techniques reposent sur un savoir spécifique lié à un métier, les compétences *soft* reposent



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE

sur des aptitudes cognitives et comportementales. Les premières s'apprennent, les secondes se développent. Il n'existe pas de référentiel universel des soft-skills, mais les nombreuses recherches menées dans ce domaine permettent de faire ressortir un socle commun de compétences comportementales, relationnelles et émotionnelles recherchées en entreprises. A titre de référence, on peut citer le dernier rapport du forum économique mondial sur les compétences du XXIème siècle. On y trouve ainsi la pensée analytique et l'innovation, la résolution de problèmes complexes, l'esprit critique, la créativité, l'originalité et la prise d'initiative, le leadership et l'influence sociale, la résilience, ou encore la tolérance au stress et la flexibilité. (Rapport sur l'avenir de l'emploi du Forum Économique Mondial, Octobre 2020). On peut y ajouter les compétences d'adaptabilité, de collaboration, de communication ou encore d'intelligence émotionnelle citées dans une étude LinkedIn de 2021.

POURQUOI SONT-ELLES SI DIFFICILES À DÉVELOPPER ?

Quand on parle de soft-skills, on touche à ce qu'il y a de plus difficile à changer : les états d'esprit et les comportements. Car, contrairement à ce qu'on peut penser, nous ne sommes pas totalement maîtres du jeu.

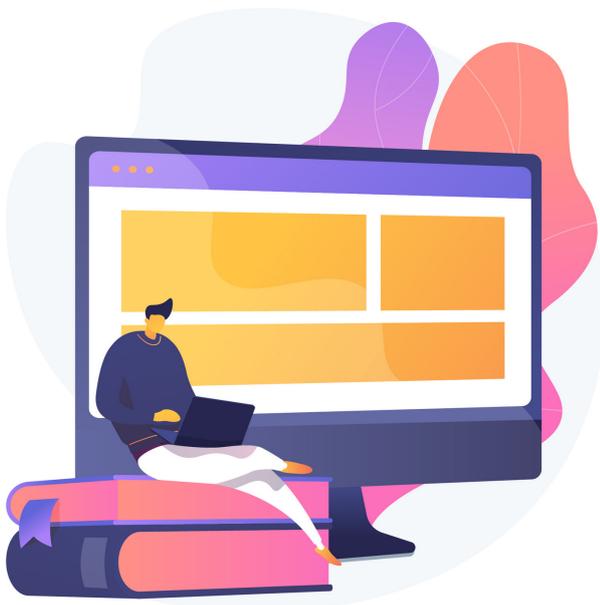
En effet, nous sommes loin d'agir de manière rationnelle et la plupart de nos décisions et actions sont dictées, non pas par un raisonnement logique et contrôlé, mais par nos émotions. Les travaux déjà anciens de Daniel Kahneman, prix



nobel d'économie, ont mis en lumière deux modes de fonctionnement de notre cerveau : un mode automatique et un mode adaptatif. Or, lorsque nous sommes en mode automatique, nous faisons appel à notre mémoire et à nos habitudes. Nous adoptons alors des comportements plus facilement marqués par la certitude, la rigidité, la routine, la simplification ou encore l'empirisme. Nous nous appuyons sur des stratégies pré-organisées pour choisir celles qui nous semblent les plus pertinentes.

A contrario, lorsque nous sortons de ce mode automatique pour nous mettre en mode adaptatif, nous adoptons des comportements marqués par la rationalité, la curiosité, le sens de la nuance, la souplesse contextuelle ou encore la capacité à relativiser. Nous sommes dans une posture d'ouverture, plus à même de relativiser et de voir les nuances.

Dans la pratique, nous agissons la plupart du temps en mode automatique, ce qui est très utile et nous a toujours bien aidé. C'est ainsi que depuis des siècles face à un danger, nous avons le réflexe de fuir ou de nous cacher. Ce mode de fonctionnement nous permet d'être plus rapide et d'économiser de l'énergie. Il a, toutefois, ses limites. En agissant de manière automatique, nous sommes plus facilement victimes de biais cognitifs qui peuvent nous induire en erreur. C'est ainsi que nous pouvons commettre des erreurs de jugements et prendre de mauvaises décisions. C'est ainsi également que, soumis à la force de nos habitudes, nous avons du mal à changer, quand bien même nous savons que cela est nécessaire.



Ainsi, qui n'a pas été pris au piège de ses bonnes résolutions, toujours belles sur le papier mais souvent bien difficiles à tenir ? On sait tous par exemple qu'il est important de manger équilibré pour préserver sa santé. Pour autant, combien d'entre nous craque régulièrement sur un bon plat en sauce ou un carré de chocolat ?

On le sait donc : l'information ne suffit pas à passer à l'action. Cela est d'autant plus vrai dans le domaine de l'apprentissage et plus particulièrement de celui des soft-skills où il s'agit, concrètement, de supprimer certaines habitudes pour en ancrer de nouvelles.

POUR DÉVELOPPER LES SOFT-SKILLS : PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Les sciences cognitives et comportementales, tout en nous éclairant sur nos modes de fonctionnement, nous livrent de nombreux enseignements quant aux mécanismes qui permettent de les déjouer quand ceux-ci nous posent difficulté.

Entre autres figurent le nudge, cette incitation douce qui prend en compte nos biais cognitifs pour nous aider à adopter des comportements vertueux. Le nudge est aujourd'hui très répandu dans la sphère du marketing, de l'économie et même de la politique. Il a été popularisé par Richard Thaler, prix Nobel de l'économie, et Cass Sunstein, juriste et philosophe américain, dans leur ouvrage éponyme. Si, comme nous le savons maintenant, l'Homme n'agit pas de manière rationnelle, il n'en est pas moins prévisible. En s'appuyant sur cette prévisibilité, le nudge permet de contourner les effets négatifs de nos biais. Il nous aide à passer à l'action et à adopter des comportements vertueux. Ils se caractérisent, par exemple, par des signaux ou des messages qui vont inciter à agir dans un sens donné. On peut citer l'exemple connu des stickers en forme de mouches collés dans les toilettes de l'aéroport d'Amsterdam. Apposées à côté du trou, elles incitent les utilisateurs à les viser. Ce nudge a ainsi permis de faire baisser de près de 80% les frais de nettoyage.

Au-delà du nudge, les recherches en sciences cognitives et comportementales ont permis de révéler un certain nombre de leviers pour favoriser les changements de comportements. On peut citer notamment :

- Faire naître l'envie : stimuler la curiosité par la nouveauté,

- Faire tester, expérimenter : par des actions concrètes à réaliser en situation de travail,
- Faciliter l'aide à la réalisation : par des actions simples, faciles à comprendre et à mettre en oeuvre,
- Faire répéter pour créer de nouvelles habitudes,
- Activer les réseaux de la récompense : stimuler la reconnaissance, l'appartenance, la valorisation des compétences
- Activer les neurones miroirs : favoriser l'apprentissage par le partage d'expérience avec des pairs ou encore l'identification à un exemple,
- Valoriser les forces et les talents, pour motiver et engager.

Ces leviers permettent de lutter contre les freins au changement, souvent inconscients, et de stimuler le passage à l'action.

LE DIGITAL : L'OPPORTUNITÉ DE RÉINVENTER LE DÉVELOPPEMENT DES SOFT-SKILLS

Ces recherches et les enseignements que nous en tirons confortent l'importance de repenser la formation en entreprise. Quand il s'agit de développer les soft-skills, les dispositifs traditionnels, ponctuels et théoriques, ne sont clairement plus adaptés. A la formation pure doivent se substituer des dispositifs de développement sur le long terme, appuyés sur des modes expérientiels, qui permettent de tester, de répéter et d'améliorer de nouvelles postures et façons de faire.

Le digital, sur ce point, représente une véritable opportunité. Il permet de créer des dispositifs qui accompagnent en continu un collaborateur, au plus près de son quotidien, mais aussi de manière personnalisée, en tenant compte de ses besoins et de ses préférences. Il permet également de créer du lien et de l'engagement. Associé aux recherches précitées, le digital offre un champ des possibles qui semble illimité pour (re)penser le développement des soft-skills. Mais à une condition toutefois : qu'il soit réfléchi non pas comme un simple outil mais comme une ressource au service de l'ancrage comportemental.

Graphie Jordet



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN
TENDANCES

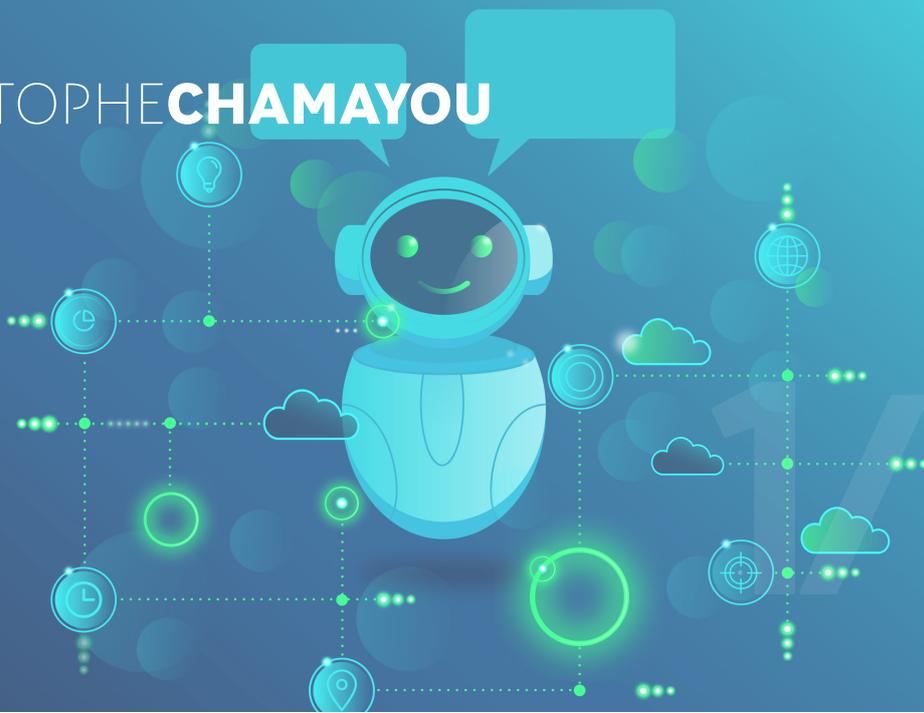


FAUT-IL ETRE CERTIFIE POUR ETRE RECONNU ?



JEAN-CHRISTOPHE **CHAMAYOU**

Lafayette Associés



18

De l'outil de régulation à celui de la valorisation de son impact La certification, le diplôme est depuis quelques siècles, à tort ou à raison, un outil de reconnaissance de la valeur des individus. Depuis les années 70, il est devenu un outil de régulation et d'orientation... pour devenir plus récemment un possible levier de la transformation des métiers et de l'inclusion... à nous tous de nous en servir.

1. LA CERTIFICATION, UN OUTIL DE RECONNAISSANCE ET DE RÉGULATION :

La France est depuis toujours attachée à ses diplômes. C'est souvent ce qui fait l'attractivité d'un établissement d'enseignement et organisme de formation. Le diplôme est l'outil de comparaison entre salariés, de reconnaissance entre pairs, de recrutement de beaucoup de DRH. Ces dernières années ont été le théâtre de la bataille des titres et libellés : Certifiant, qualifiant, Master, Mastère, Mastères spécialisés, MBA, diplôme, diplôme d'état.... pour attirer à soi un public plus important, voire pour être plus sélectif.

Une note de France Compétences parue le 14 septembre appelle même à la « vigilance sur des informations trompeuses relatives à des formations préparant à des certifications reconnues par l'État ».

La certification, c'est « l'assurance donnée, par écrit, de la vérité d'une chose. En matière professionnelle, le terme recouvre deux réalités : soit il renvoie à une norme technique et aux organismes certifiant les organisations, les produits ou les services (Qualiopi, ISO etc.) ; soit il renvoie à l'attestation d'une maîtrise professionnelle



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



détenue par une personne. » Dans les deux cas, la certification repose sur le principe de l'attestation reconnue par une autorité légitime et extérieure à l'activité. C'est dans ce cadre que ce terme est devenu générique pour regrouper l'ensemble des diplômes, titres, certificats professionnels.

De même que l'usage du terme « Diplôme » peut désigner à la fois le parchemin remis au diplômé, comme un parcours de formation. L'Etat n'ayant plus le monopole du terme depuis l'abrogation de la loi du 4 août 1942, désormais seuls les termes diplômes d'État, diplômes nationaux, ou plus récemment « master », « grade de master » sont protégés. Cet enjeu de la reconnaissance des diplômes et certifications, n'est pas nouveau. Depuis 2002, et la création du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), l'Etat et les branches professionnelles ont souhaité réguler le paysage des « diplômes » en sélectionnant ceux qui apportaient de la valeur à l'employabilité. Désormais diplômes, certifications professionnelles, pour être reconnus par l'état (et finançables) doivent rejoindre ce répertoire (RNCP).



Remis dans son contexte historique, et notamment de la loi Delors sur la formation professionnelle (1971) et dont on vient de fêter les 50 ans, et dont deux des enjeux sont l'employabilité et l'individualisation, la reconnaissance des certifications par le RNCP, a été un des premiers outils de la régulation des diplômes. Il permettait d'orienter les financements, de promouvoir ou contrôler certains dispositifs comme l'apprentissage ou la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Dans la lignée de la création du RNCP, nous avons à partir de 2009 le développement significatif des CQP (Certificat de Qualification Professionnelle), diplômes appartenant aux Branches Professionnelles, en 2014, la création de l'inventaire, répertoriant les certifications visant des compétences et plus un métier, la création des blocs de compétences, permettant de découper une certification inscrite au RNCP en blocs de compétences pouvant être individuellement acquis. Enfin la dernière réforme de 2018, transforme l'inventaire en Répertoire Spécifique, et crée la notion d'équivalence entre blocs de compétences et certifications inscrites au Répertoire Spécifique.

Désormais à l'ère de la société des compétences, l'Etat reconnaît comme étant certifiantes les certifications inscrites au RNCP, les blocs de compétences, les certifications et habilitations inscrites au Répertoire Spécifique. Le tout étant régulé par France Compétences et sa commission composée de ministères, organisations d'employeurs, organisations syndicales de salariés et conseils régionaux.

Si à la création du RNCP, la séparation entre certification et dispositif de formation n'était pas évidente, elle est aujourd'hui clairement établie par France Compétence. Pendant longtemps la certification ou diplomation a été la finalité du dispositif de formation, voire de modalités de sélection à l'entrée du dispositif. Ainsi, avant que cela soit clairement régulé par le RNCP, certains établissements d'enseignement ne reconnaissaient l'accès à leur « diplôme » par la VAE et voire l'apprentissage. Ils estimaient que seul leur dispositif de formation permettait de valider le niveau attendu.

Si les certifications inscrites auprès de France Compétences (RNCP et RS) sont le sésame pour beaucoup d'établissements d'enseignement, elle n'est pourtant pas le seul type de certification qui permette la reconnaissance auprès tant des particuliers que des entreprises :

Ainsi on identifie les diplômes et certifications d'établissement, ou d'organisme de formation dont on associe la valeur à la marque ou au contenu. Par exemple, certains DU (Diplôme Universitaire) ne sont pas inscrits au RNCP ou au RS, et pourtant sont délivrés en nombre portés par leur réputation. Certaines certifications (Informatiques par exemple), ont, elles, une valeur d'usage, pour l'entreprise et ses clients, sans pour cela être inscrit dans un des répertoires de France Compétences. On peut aussi noter que certains diplômes ont la force et l'image de leur réseau. C'est par exemple le cas de la « Conférence des Grandes Écoles » (CGE), qui délivre entre autres des Mastères Spécialisés (MS), dont la marque est protégée, et dont certains diplômes ne sont pas inscrits au RNCP. Cela n'empêche pas ces derniers d'avoir une connaissance forte de la part des professionnels.

La reconnaissance des certifications et diplômes n'est pas chose facile...mais qu'en est-il de leurs usages, notamment au regard des dernières réformes.

2. DE LA RECONNAISSANCE À LA VALORISATION

La valeur donnée à la certification dépend souvent de plusieurs éléments : sa notoriété, sa reconnaissance par l'État ou un réseau, son dispositif, et l'usage qui peut en être fait.

Nous avons vu que concernant la notoriété et la reconnaissance ce n'était pas si simple. Qu'en est-il de la valeur donnée à son dispositif et son usage ?

La valeur diplôme a souvent été associée à un dispositif de formation, à savoir une durée plutôt longue, un contenu plutôt délivré en présentiel, une sélection tant à l'entrée qu'à la sortie. Tant la réglementation, les innovations pédagogiques, que plus récemment la crise sanitaire sont venues casser ses codes. Des écoles comme 42, Simplon et bien d'autres sont venues apporter de la valeur à de nouveaux dispositifs, plus courts, alternant plusieurs modalités pédagogiques. La loi s'est également mise à la page, en précisant que l'action de formation pouvait également se faire au-delà du présentiel, de façon tout ou partie à distance, et tout ou partie en situation de travail.

Grâce à cette nouvelle définition de l'action de formation, des certifications qui peuvent viser un métier, et/ou des compétences, et se préparer par



de multiples dispositifs comme l'alternance, la VAE, le distanciel.... on peut désormais obtenir en quelques mois, ou à son rythme une certification de niveau 7 (équivalent au niveau master) et sans avoir le Bac. Une hérésie pour certains, un levier indispensable à la progression et la reconnaissance de chacun pour d'autres. La certification valorise un niveau requis de compétences, elle s'appuie sur un référentiel de compétences, de certification, et un jury dont la composition doit donner la caution. Il faut désormais reconnaître que la certification seule, et dissociée de son dispositif de formation, a une valeur de reconnaissance et d'usage.

C'est pour certains culturellement difficile à admettre, mais c'est pourtant une avancée majeure pour l'inclusion, la poursuite et la reprise d'études. La réglementation le permettant, voire l'imposant aux certifications reconnues par l'État depuis le décret du 2 avril, les référentiels de compétences et d'évaluation, doivent s'adapter à tous, et notamment aux personnes en situation de handicap.

Quand on évoque les certifications, on évoque, soit la notoriété et son attractivité, et/ou sa prise en charge par un dispositif de financement : le CPF, l'apprentissage... alors que la certification à l'ère de cette nouvelle société des compétences, pourrait être un levier important de la transformation tant sociale qu'économique. Dans un monde en transformation, les certifications accompagnent l'individu dans son parcours professionnel tout au long de sa vie et quelle que soit sa situation. La certification ne doit plus être une conclusion, mais un point de départ.

Jean Christophe Charayon



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



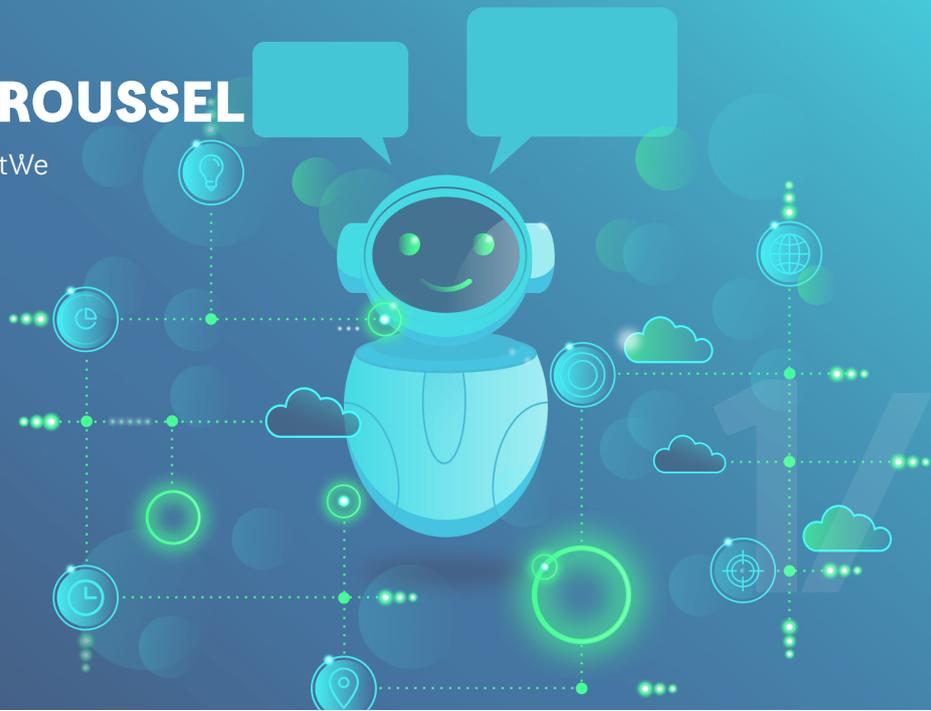


DIGITALISER DURABLEMENT LE PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPETENCES AVEC UNE SOLUTION SPECIALISEE



ALEXANDRE **ROUSSEL**

Head of marketing at TestWe
testwe.eu/fr/



1/3

19

Il est désormais bien admis que le distanciel ouvre de nouvelles portes aux processus de recrutement et aux sessions de validation de fin de formation. Maintenant que toutes les entreprises s'y sont mises, comment faire en sorte que cela dure, et avec de la valeur ? Les outils spécifiques comme TestWe ont pensé à tout, et proposent des solutions sur-mesure pour les RH comme pour les certifications.

Ce constat, tout le monde l'a dressé depuis 2020 : les évaluations de fin de formation et les entretiens d'embauche à distance ont pris de plus en plus de place avec les contraintes posées par la crise sanitaire. La digitalisation des process, qu'elle soit déjà bien engagée ou encore à l'état de projet dans certaines organisations, est devenue une réalité contrainte et forcée. Et demain ? Les spécialistes s'accordent pour dire qu'elle pourrait bien devenir la norme. Entre opportunités nouvelles et gain de temps et de productivité, les évaluations et validations de compétences à distance ont un bel avenir devant elles.

MIEUX ÉVALUER POUR ÉVITER LES ERREURS DE CASTING

Dans le cas des processus de recrutement, l'entretien en visio auquel l'on pourrait reprocher le manque de contact humain présente en fait bien des atouts. Géographiques d'abord, en permettant d'embaucher au-delà du bassin d'emploi local habituel, et en limitant les déplacements « inutiles » (en plus, c'est bon pour l'empreinte carbone). Le distanciel lève la barrière du candidat qui ne serait pas en mesure de se déplacer dans les locaux ou qui hésiterait à venir rencontrer un recruteur. Pour l'entreprise, c'est d'autant plus de nouveaux talents potentiels à découvrir. La transformation digitale des processus de recrutement constitue enfin une opportunité de proposer plus souvent, voire systématiquement, des tests aux candidats : test de personnalité, évaluation des soft skills, validation des compétences techniques, niveau en langues étrangères, etc. Un bon point pour éviter les erreurs de casting.

Pour les formations et leurs sessions de validation, les parcours dématérialisés sont amenés à devenir pérennes pour des raisons similaires. En plus du gain de temps, le



TECH & LEARN...



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



SOMMAIRE



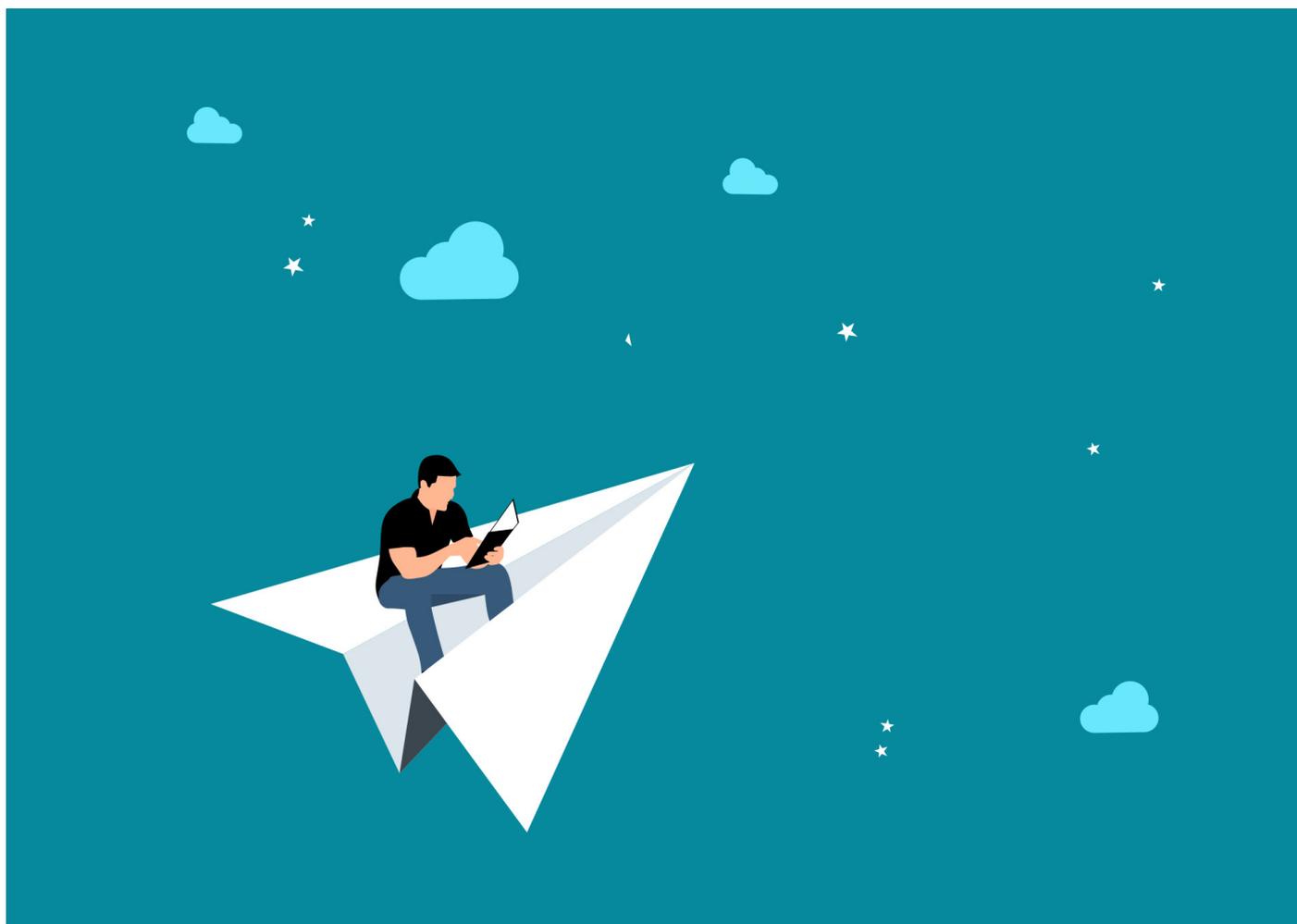
distanciel a cet avantage qu'il limite les coûts. Il n'est pas forcément nécessaire de réserver des salles de formation ou des hôtels pour les stagiaires qui peuvent suivre les modules d'enseignement depuis le lieu de leur choix. De la même façon, les nouveaux acquis peuvent être validés à distance sans stress et dans un environnement sécurisé. Mais pour ce faire, encore faut-il se munir des bons outils.

LES SOLUTIONS D'ÉVALUATION À DISTANCE TÉLÉSURVEILLÉES APPORTENT DES RÉPONSES À DES NOUVELLES PROBLÉMATIQUES

À nouveaux process, nouveaux enjeux et nouvelles problématiques. Comment être sûr qu'un candidat ne triche pas pendant un test ou une évaluation lorsqu'il est seul derrière son écran ? Comment gérer la question sensible des données personnelles avec la télésurveillance ? Quid de la fracture numérique si le candidat ne possède pas d'ordinateur chez lui ? Est-ce que ça va prendre du temps ? Coûter cher ? Toutes ces interrogations bien légitimes, les solutions spécialisées d'examen comme TestWe les ont

anticipées et intégrées à leur fonctionnement. Aussi la technologie anti-fraude s'impose-t-elle déjà comme une première réponse. TestWe propose un dispositif basé sur l'identification des candidats et une surveillance par prise de photos pendant l'évaluation, pour garantir son intégrité et sa fiabilité. C'est le principe de la télésurveillance. Concrètement, le recruteur est assuré qu'il évalue la bonne personne, et dans des conditions équivalentes à celles d'un test en présentiel. Cette technologie est admise par la CNIL, qui a dû se prononcer sur le sujet et qui estime qu'un tel mode de surveillance n'est pas disproportionné au regard des réglementations en vigueur.

En réglant d'emblée les questions de confidentialité et de risque de triche, les équipes RH et les responsables de formation peuvent se concentrer sur le cœur de leur métier. Disposer d'un outil comme TestWe permet de systématiser le passage de tests dans un process de recrutement pour mieux repérer les nouveaux talents et les meilleurs candidats. Pour une session de formation, c'est un gage de qualité et l'assurance de retombées positives.



OPTIMISER L'ORGANISATION DES ÉVALUATIONS ET POSER UN CADRE RASSURANT POUR LES CANDIDATS

Bien sûr, l'élaboration de tests ou d'entretiens d'embauche à distance ne s'improvise pas. On imagine bien volontiers la quantité de travail en amont puis de correction que ce mode de fonctionnement représente. Un outil comme TestWe est une aide précieuse pour une organisation efficace. Toutes les catégories d'évaluations sont entièrement personnalisables et peuvent être construites au moyen de banques de questions. Même le mode de correction est intelligent, au moyen de consignes communes et/ou automatiques. L'environnement est sécurisé pour le candidat ou le stagiaire en formation, les évaluations sont bien organisées, sans source de stress supplémentaire, et les correcteurs gagnent du temps. Au final, tout est plus simple pour tout le monde.

Pour le candidat, le passage de tests à distance dans un cadre bien établi, en particulier lors d'un processus de recrutement, est aussi un point rassurant sur la capacité d'adaptation et de digitalisation de l'entreprise. S'il devait être amené à télétravailler, à manipuler des outils numériques collaboratifs, à utiliser des documents dématérialisés, son potentiel futur employeur a déjà montré qu'il était capable de s'organiser, et de mettre en place des solutions simples, fiables et accessibles à tous. Vous avez dit marque employeur ?

D'un autre côté, même si l'on peut penser que toute personne possède un ordinateur, le taux d'équipement a plutôt tendance à baisser dans la population générale depuis plusieurs années : 76 % de la population de 12 ans et plus disposait d'un ordinateur à domicile en 2019 contre 83 % en 2013 d'après le baromètre numérique de l'Insee. Selon cette même source, le taux d'équipement en smartphones s'élève à 77 %, et à 42 % pour les tablettes. Pourquoi ces chiffres ? Pour montrer que la fracture numérique ne doit pas être négligée. Et ça aussi, les outils comme TestWe l'ont anticipé : les évaluations sont accessibles depuis plusieurs supports à la convenance du candidat, elles se déroulent sans connexion Internet, et les tests peuvent avoir lieu en présentiel. À chaque problème sa solution.

Une autre question enfin, et pas des moindres : l'investissement vaut-il le coup ? Qu'il s'agisse de

temps ou d'argent, la mise en place d'une solution d'évaluation télé-surveillée représente évidemment un certain coût. Mais il faut bien garder à l'esprit que les outils gratuits ne le sont jamais complètement, ou alors ils ne présentent pas le même niveau de performance, notamment en matière de sécurité. Le recours à une solution spécifique et payante est un choix qui fait ses preuves sur le long terme, et ça tombe bien, puisque ces pratiques sont amenées à durer. Et les entreprises les mieux préparées sont celles qui vivront le mieux cette transformation digitale.

L'E-EXAMEN PERMET AUSSI DE RASSURER SUR LA VALEUR DES DIPLÔMES

Une solution d'e-examen comme TestWe s'adresse aussi aux universités et grandes écoles, et bon nombre d'entre elles l'utilisent déjà pour faire passer des contrôles de connaissances télé-surveillés, aux étudiants qui vivent à l'étranger par exemple. Pendant les périodes de confinement, le recours aux évaluations en distanciel a bien sûr explosé ; et les établissements d'enseignement supérieur ont dû eux aussi s'adapter, avec les mêmes contraintes de risque de triche, de confidentialité, de fracture numérique, de coût et d'organisation. Et avec d'autres atouts : un coup de jeune pour les examens et une reconnaissance de plus pour les diplômés.

Car l'usage d'un outil spécifique d'évaluation à distance ne présente pas qu'un intérêt pour les équipes pédagogiques. Pour un recruteur, savoir qu'un e-examen télé-surveillé a pu se tenir dans de bonnes conditions en dit long sur la réputation et la crédibilité d'un établissement, et donc sur la valeur d'un diplôme. Pour un étudiant, pouvoir passer son examen sans risque de dévalorisation de son travail est un pas de plus vers l'employabilité.

Alors, rendez-vous dans 10 ans ou peut-être même avant, avec moins de papier et plus d'évaluations dématérialisées. Et avec une autre interrogation : cette évolution ne risque-t-elle pas de dénaturer les liens humains ? À chaque entreprise et organisme de formation de lever ce dernier frein.

Alexandra Roussel



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



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

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





DEVELOPPER SES COMPETENCES MANAGERIALES POUR MANAGER DANS L'INCERTITUDE.



JONATHAN **KRAEMER**

Directeur, Human Matters



1/3

20

La crise du Covid-19 aura fait passer l'acronyme VUCA d'un concept abstrait à une réalité tangible. Après avoir longtemps parlé de l'incertitude comme du totem qui devait motiver les transformations, celle-ci s'est invitée aussi bien dans nos vies personnelles que professionnelles. Pour s'adapter, les collaborateurs de l'entreprise ne peuvent plus miser uniquement sur leurs savoir-faire. Ils doivent développer leur intelligence relationnelle pour activer le potentiel d'évolution de leurs équipes et ainsi s'épanouir dans l'incertitude.

Une enquête révèle que si certains managers ne sortent pas indemnes de la crise sanitaire, avec 56% des managers en détresse psychologique, d'autres se sont épanouis. C'est ce que montre une étude menée auprès de 24 PME de la Région AURA, plusieurs dirigeants ont su renouveler leur pratique managériale pour insuffler dans leurs collectifs des dynamiques positives d'adaptation et d'innovation. En d'autres termes, ils se sont révélés être antifrágiles.

Pour devenir antifrágiles, les managers vont devoir apprendre encore et encore, voire toujours. «Il n'y aura plus vraiment de formation dispensée une fois pour toutes tant les évolutions seront rapides. Il faut d'ores et déjà intégrer que la volonté d'apprendre sera une compétence clé à l'avenir», analyse Olivier Fronty, président de Humans Matter.

**TECH & LEARN...****SOMMAIRE**Soutenez-nous sur **tip** elle .com

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





- « Construire des récits » : développer des intrigues qui créent des ponts entre des éléments différents, suscitent des attentes, orientent vers l'action. Les récits dessinent des futurs souhaitables qui favorisent l'engagement, surtout lorsqu'ils sont co-construits.
- « Créer du sens commun » : identifier les croyances, les symboles, les représentations mentales de chacun, distinguer celles qui convergent et celles qui divergent, puis créer de nouvelles représentations mentales collectives.

Les managers qui s'épanouissent replacent ainsi l'humain, ses besoins essentiels et l'environnement au centre de leurs activités. Ils saisissent l'opportunité d'instaurer des changements profonds qui permettront une reprise durable de leurs activités tout en s'engageant dans les évolutions nécessaires avec un collectif élargi au-delà de leur équipe naturelle.

DES EXPÉRIENCES APPRENANTES

Pour amorcer une évolution durable des pratiques managériales Humans Matter propose aux managers des expériences apprenantes construites par l'ingénierie cognitive. Ces expériences alternent deux types de temporalités. Tout d'abord, des moments synchrones dédiés à l'ancrage théorique, à la transmission de connaissances, à la réflexion commune autour de leurs rituels, et à l'intelligence collective pour faire émerger de nouvelles pratiques. Ensuite des moments asynchrones propices à la réflexion individuelle, à l'introspection, à l'approfondissement des connaissances acquises durant les séances, pour se les approprier en les appliquant dans leur vie quotidienne.

Afin d'appréhender ces dimensions, monter en compétences et acquérir des métacompétences, Humans Matter intègre au fil des parcours de formation des produits digitaux comme WeSuccess, une plateforme de co-développement qui permet de capitaliser sur l'intelligence collective pour trouver ensemble des réponses aux enjeux des managers. D'autres produits peuvent compléter ces dispositifs comme Twincorp qui offre un accompagnement personnalisé aux managers animés par des coachs formés aux approches du design cognitif.

Jonathan Kraemer

DÉVELOPPER LES MÉTACOMPÉTENCES

"Le manager antifragile s'appuie sur 4 métacompétences qui seront ses guides d'action pour activer le potentiel d'évolution de ses équipes. Elles peuvent s'acquérir dans nos formations en développement personnel, relation client, leadership et apprentissages" nous indique Jonathan Kraemer, Designer Cognitif chez Humans Matter.

Le manager antifragile se concentre tout d'abord sur le soin porté à chacun au sein de son équipe, et à la communication, grâce à 2 métacompétences qui favorisent l'entraide :

« Prendre soin de » : observer, décrire et évaluer la qualité des interactions au sein de son équipe, puis créer de meilleurs équilibres socioprofessionnels.

« Evoluer vers des réseaux collaboratifs » : communiquer au delà de son équipe naturelle pour mobiliser des réseaux de compétences en s'assurant que chacun dispose des informations et connaissances lui permettant de réaliser ses missions,

Puis il se focalise sur la motivation et le sens au sein de ses équipes grâce à 2 métacompétences qui lui permettront de donner de la perspective à l'incertitude :



MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

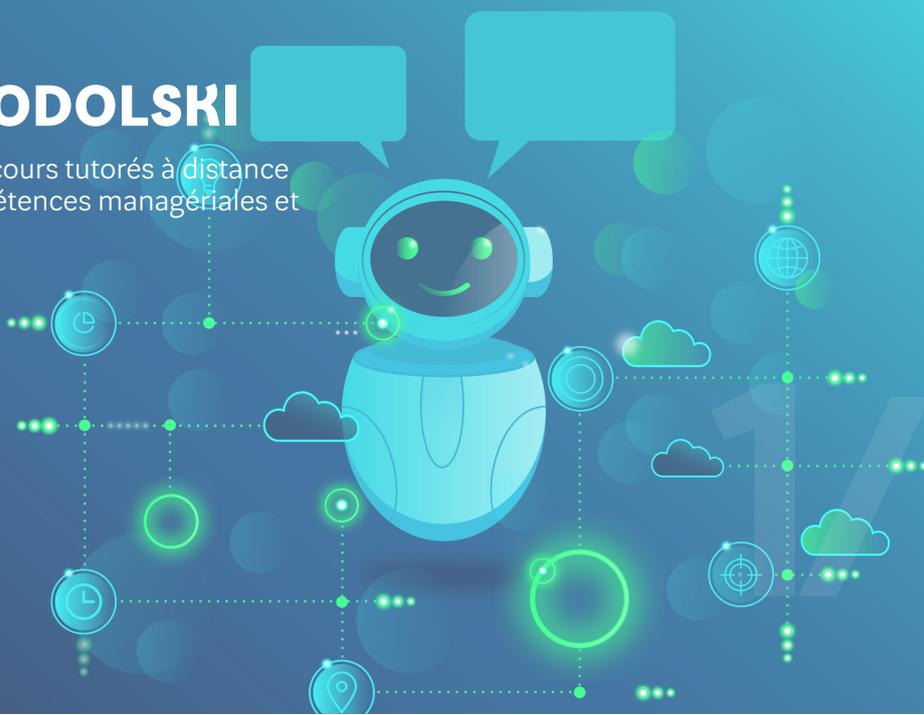


ENGAGEMENT ? ET SI ON SE FAISAIT UN PEU CONFIANCE...



ANNA **SUCHODOLSKI**

Fondatrice abby. Les parcours tutorés à distance
Formatrice-Coach compétences managériales et
relationnelles



1/3

21

Je n'ai pas demandé cette formation... « Je ne sais pas pourquoi je suis là ». « Mon chef m'a inscrit ». « Il fallait choisir une formation » ... Autant de freins à se mobiliser et s'engager. Et si, avec quelques ingrédients simples, il en était autrement ? Créer les conditions de l'engagement permet de multiplier les résultats positifs, voire les performances. Dans une relation, chacun est 100% responsable de ce qui s'y passe. Autant l'apprenant que le formateur.

L'engagement est ainsi défini : « action de se lier par une promesse ou une convention ».

Dans un article récent, Maurice Thévenet évoquait ainsi l'engagement : « « Engagement » veut aussi dire « fiançailles » en anglais, cela traduit ce processus de connaissance mutuelle, de découverte, d'apprentissage qui fait aussi partie de la relation... La question n'est pas tant de développer l'engagement des autres que de s'interroger sur le moyen de faciliter ce processus de découverte et d'apprentissage. »

En tant que « formateur », nous avons donc tout pouvoir pour développer ces processus qui conduisent à l'engagement mutuel même si l'avant et l'après nous échappent généralement :

- l'identification du besoin
- le délai entre l'expression du besoin et l'entrée en formation
- le soutien, l'encouragement et la valorisation après la formation





On parle souvent du rôle du hiérarchique comme chaînon indispensable de l'efficacité d'une formation. C'est tout à fait juste mais pas tout à fait indispensable. Un adulte qui a envie de pratiquer la guitare n'attend pas de soutien ou de valorisation d'un hiérarchique. Il est motivé et cela lui suffit à prendre ses leçons toutes les semaines, répéter et progresser. Sur la base d'un objectif clair, on peut tout à fait faire confiance à chacun pour cheminer vers sa réalisation.

Robert-Vincent Joule, professeur de psychologie sociale de l'Université de Provence, liste cinq facteurs clés pour l'engagement.

1. IMPOSER NE MÈNE À RIEN

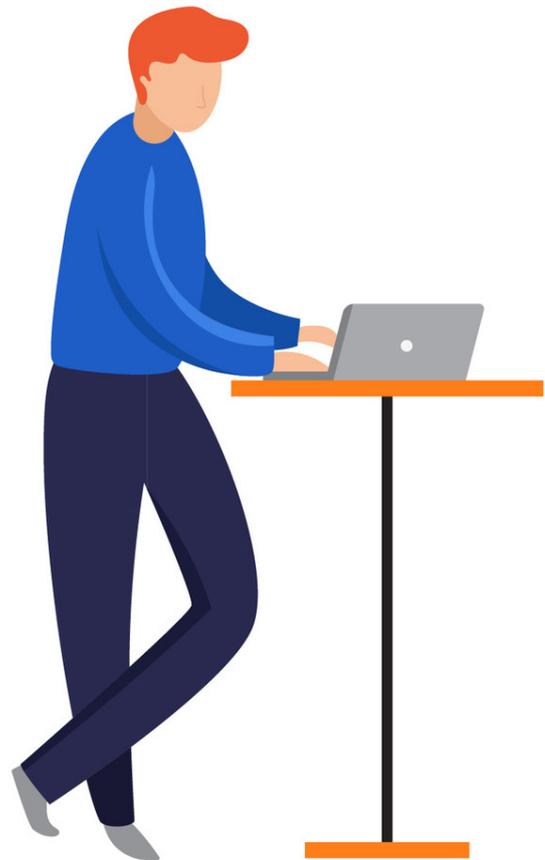
Et si accueillir les apprenants dans une formation consistait à leur donner l'envie d'avoir envie. Pour ceux qui sont arrivés « par défaut », nous les laissons libres de quitter la formation si l'étincelle ne s'est pas faite dans les 15 premières minutes. Parce que nous leur faisons confiance pour utiliser leur temps précieux à reprendre leur travail. Jusque-là, personne n'est parti.

2. TROP D'INFORMATIONS « PLAQUÉES » RENFORCENT LA CONNAISSANCE OU UNE OPINION MAIS NE GARANTISSENT AUCUNEMENT UN CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Les adultes en formation recherchent des solutions concrètes. Dans le domaine des compétences relationnelles et managériales, la question de la dose et de la granularité des apports théoriques sont toujours délicates. Intervenant dans les sciences dites non-exactes, il faut rapidement donner accès à des méthodologies ou des outils pragmatiques en posant un cadre clair (règle des 3P - Protection, Permission, Puissance par exemple qui opère parfaitement en binôme de pairs où la confiance est plus rapidement installée).

3. CHACUN DOIT POUVOIR DÉCIDER LIBREMENT D'ÊTRE ACTEUR DU CHANGEMENT

Comme le dit Jérôme Barrand, responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations de Grenoble Ecole de Management : « nous agissons en fonction du contexte, de nos savoir-faire et de notre personnalité ». Chacun a développé une agilité d'apprentissage, en particulier lors des interactions avec son entourage professionnel (les apprentissages informels). Sur cette base, il est



donc aisé de faire confiance à chaque apprenant en interpellant ses compétences inconscientes pour avancer vers un objectif individualisé. Acteur de son parcours de formation, et donc du résultat, l'apprenant s'engage selon ses moyens, ses contraintes et son potentiel de développement.

4. LES ACTES PRÉPARATOIRES SONT DÉCISIFS, QUELLES QUE SOIENT LEUR TAILLE OU LEUR DENSITÉ D'EFFORT

D'un côté, le cadre, la granularité des contenus et la clarté des consignes de mise en situations réelles concourent à renforcer la confiance en ses capacités de progression. De l'autre, l'expérimentation concrète et le constat de résultats rapides ancrent la confiance en soi et envers les autres. Les apprenants sont responsables de leurs expérimentations. En tant qu'adultes, on peut leur faire confiance sur la capacité à s'auto-diriger et ils peuvent nous faire confiance pour travailler avec eux leurs retours d'expériences.

L'engagement se maintient, voire se renforce, par le constat des progrès et les impacts positifs consécutifs aux expérimentations.



5. L'IDENTIFICATION DE L'ACTION DOIT ÊTRE PARTAGÉE

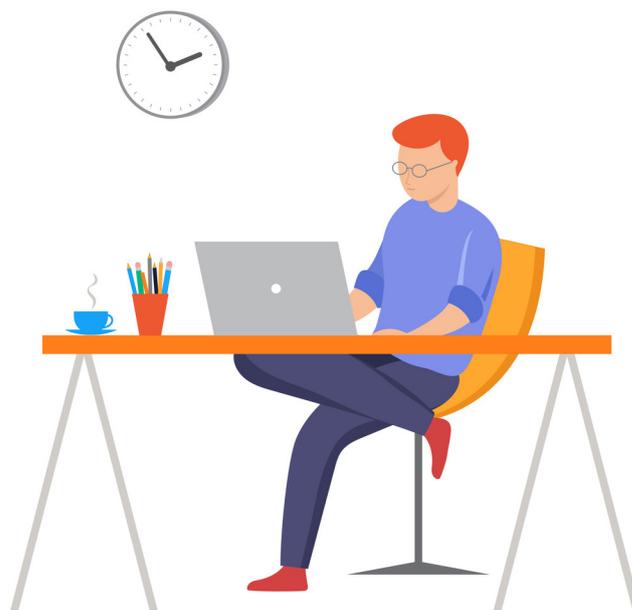
Si on appuie l'apprentissage sur des situations de travail réelles, force est de constater que l'engagement est assez robuste. Pour cela, le questionnaire d'entrée en formation est un premier levier. Au-delà de la déclaration d'un niveau d'entrée, il permet à l'apprenant de positionner ses priorités de développement par sous-compétences d'une part et d'identifier la ou les situations professionnelles sur lesquelles il veut agir d'autre part. L'échange avec le « formateur » permet ainsi de partager le sens de son engagement par l'apprenant et réciproquement.

Appelant et faisant confiance à la bonne volonté, laissant les apprenants libres de choisir de faire certaines activités en autonomie (ou pas), le fait de formuler des engagements réciproques (apprenants – collectif - formateur) consolide l'émulation et la complétion. Depuis 2 ans, nous n'avons constaté aucune défection sur nos parcours (étalés sur 2 à 3 mois, le taux de complétion est de 100%).

Revenons maintenant au rôle du manager. Dans de nombreuses entreprises, beaucoup de tâches, anciennement dans les mains des équipes dites « support » leur ont été transférées, sans parler de la place croissante des reportings. Concernant la formation, si elle est bien « raccrochée » à une volonté de faire évoluer quelque chose (des connaissances, des pratiques, un geste métier, un comportement) dans un contexte professionnel précis, et si on établit un rapport de confiance, seuls 3 temps forts (et très peu consommateurs de temps) suffisent :

- Avant : reconnaître la pertinence du besoin pour la personne et pour l'entreprise avant la formation
- Pendant : faciliter le changement de pratique pendant et après (acceptation de l'« à peu près » voire de l'erreur temporaire)
- Après : encourager, valoriser et aider à capitaliser sur les progrès accomplis

L'engagement est un effort. Etre au clair sur les raisons de produire cet effort (le sens) et sur les promesses réalistes qu'il pourrait engendrer (l'objectif individualisé) sont deux piliers de l'engagement. Le 3e pilier est complexe. Il recèle les règles de vie en formation, l'émulation collective, le temps de comprendre, de s'approprier et d'expérimenter (pour ne pas avoir à faire le saut



de Tarzan), la qualité d'écoute et d'interactions du formateur. Autant de paramètres dans l'équation des « fiançailles ».

Etre en confiance, se faire confiance, avoir confiance, voilà un trépied solide pour l'engagement des apprenants comme des formateurs.

L'engagement des collaborateurs, en formation ou ailleurs, est un sujet plus large qui appelle d'autres questions. 2020 et 2021, avec leurs mois de télétravail forcé, ont démontré que l'engagement était au rendez-vous chez beaucoup d'entre eux. Pour les autres, les réponses ne sont pas logées dans la formation.

Et comme dirait Maurice « les 2 dimensions habituelles de l'engagement (le besoin de performance et le management par objectifs) sont un mauvais plan. La raison en est que l'on réduit la question de l'engagement à ces deux dimensions, on en fait un plan, on croit que la terre est plate ».

Anna Guichardolstein



TECH & LEARN

TENDANCES

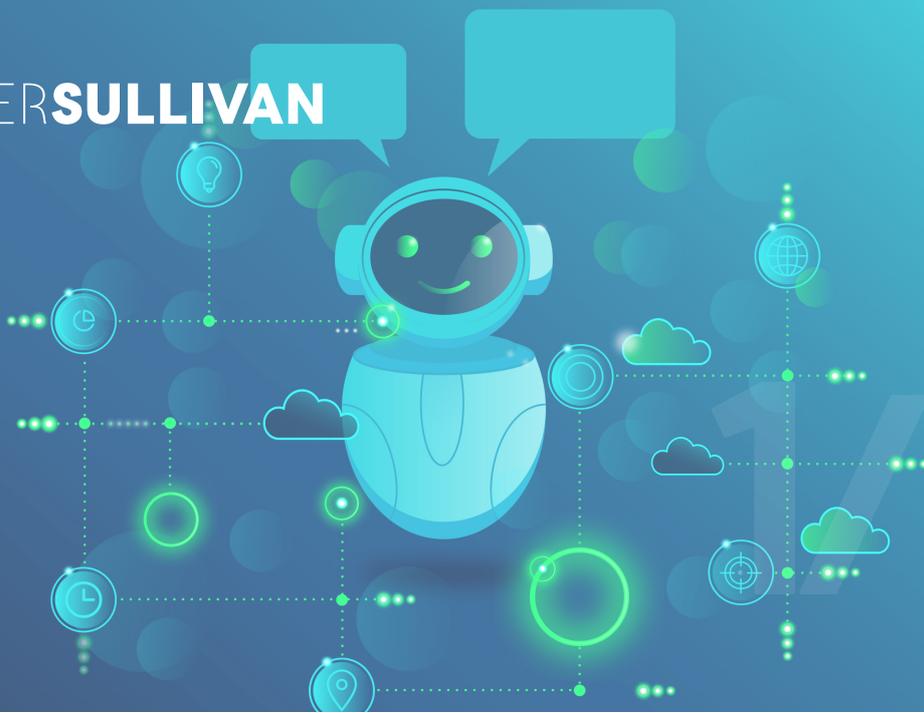


FORMATION PROFESSIONNELLE, NE NEGLIGEZ PAS L'EVALUATION !



CHRISTOPHER **SULLIVAN**

Directeur Général
ICDL France



1/3

22

La réussite d'une formation se prépare soigneusement, et il ne faut surtout pas négliger l'étape préalable de l'évaluation du besoin et du niveau réel du salarié. Cela permet d'éviter bien des erreurs d'aiguillage, liées aux biais de perception, tant du DRH que du salarié. On croit maîtriser une compétence, alors que ce n'est pas tout à fait le cas, et les failles ne sont pas toujours là où on les attend. L'évaluation permet de prendre des décisions, qui peuvent être délicates, avec des éléments objectifs, ce qui apaise les relations dans l'entreprise.

Le secteur de la formation professionnelle a beaucoup évolué ces dernières années, avec une meilleure sélection des organismes et des conditions d'agrément renforcées.

Cela est une bonne chose, car cela renforce la qualité des formations, mais il ne faut pas relâcher la vigilance. En effet, si la norme Qualiopi impose une évaluation, elle ne donne aucune indication sur la manière dont celle-ci doit être effectuée. Il est essentiel, pour la réussite de la formation, de bien évaluer les besoins du salarié en amont, et en aval, tirer le bilan de ce que la formation a apporté.

Cette étape ne doit pas être négligée, avec deux impératifs, qu'elle soit menée par un organisme indépendant de ceux qui proposent les formations (pour des raisons déontologiques et d'objectivité) et qu'elle soit factuelle, sur la base de tests et pas sur une base déclarative du DRH ou du salarié.





ATTENTION AUX BIAIS DE PERCEPTION

En amont, il faut se méfier des biais de perception, que ce soit chez le salarié ou le responsable RH. Souvent, on croit savoir, on pense maîtriser une compétence, ce qui est parfois loin d'être le cas. Nombre de salariés ont pu constater, lors des différents confinements, que leurs compétences numériques n'étaient pas aussi solides qu'ils le pensaient. Combien d'entre eux ont réussi à fonctionner efficacement de chez eux, à commencer par la simple utilisation des outils de visioconférence ? Combien se sont rendus compte que sans l'aide informelle de leurs collègues, présents dans le même bureau, ils étaient perdus dès qu'ils sortaient de leur zone de confort ?

L'exemple le plus souvent rencontré en centre de formation sont les personnes souhaitant aller directement en formation avancée, car elles utilisent l'outil en question depuis de nombreuses années, mais ne connaissent pas la sémantique ou certaines fonctionnalités de base. Disposer d'un vocabulaire commun est essentiel pour transmettre le savoir. Il est parfois difficile de faire admettre aux personnes qu'elles ne disposent pas des prérequis pour accéder à une formation. Dans ce cas, l'évaluation indépendante et objective joue le rôle d'arbitre anonyme, car ce n'est pas une personne qui juge, mais un standard systémique.

Les responsables RH peuvent aussi être en décalage par rapport à la réalité, en particulier sur le nombre d'heures réellement nécessaires pour acquérir certaines compétences, sous-estimant l'ampleur du besoin. Avant de valider le principe d'une formation, mieux vaut vérifier le nombre de jours d'absence qu'elle pourrait entraîner, cela évite les surprises désagréables.

Une évaluation correcte du besoin de formation par le DRH peut lui servir de levier pour son choix d'accorder, ou pas, le principe d'une formation ou pour hiérarchiser les demandes. C'est encore plus utile quand il faut décider d'abonder, ou pas, le compte formation du salarié, l'enjeu financier pouvant parfois être important. Bien des conflits et des rancœurs peuvent être évités, si le DRH peut appuyer ses refus sur des éléments objectifs.

Il peut aller plus loin, et mettre en place des évaluations généralisées dans l'entreprise pour lui permettre d'identifier des besoins qui étaient jusqu'alors inconnus par le DRH, ou même par les collaborateurs. Cela peut être très utile, lors de la

mise en place d'un nouvel outil informatique, de s'assurer que les salariés sont à même d'en tirer le meilleur usage.

UN APPORT PSYCHOLOGIQUE ESSENTIEL

Il ne faut pas négliger l'apport psychologique, pour le salarié, de voir sa compétence officiellement reconnue. La France reste un pays encore très marqué, culturellement, par l'importance donnée aux diplômes et aux titres officiels. Les certifications professionnelles ont, depuis quelques années, pu bénéficier d'une reconnaissance plus accrue au travers de la création d'un « Répertoire Spécifique » dédié, administré par France Compétences.

Parfois, l'évaluation peut se suffire en elle-même, pour se rassurer sur des connaissances déjà acquises, "sur le tas". Cette forme allégée de bilan de compétences peut être une bonne chose, en soi, sans que cela débouche immédiatement sur une formation, ou soit motivée par un souhait de changer d'orientation professionnelle. Cela peut faire naître des idées et des envies, qui peuvent mettre du temps à germer, et finalement déboucher plusieurs mois, voire plusieurs années après. Il faut parfois laisser au salarié le temps de mûrir son projet, ou tout simplement de prendre conscience et d'admettre qu'il a besoin d'une formation.





Permettre au salarié de savoir où il en est peut le rassurer et le motiver, car il sait exactement où il doit porter son effort, et peut mesurer ce que l'on attend de lui. Cela peut réduire la pression qui pèse sur les salariés, qui ont parfois des injonctions "à la réussite" d'une formation (que cette pression soit mise par l'entreprise, ou par le salarié lui-même).

Mais au-delà d'une évaluation « informative » ou « formative », l'évaluation certificative permet de formaliser, au regard de tous, du niveau de compétences d'un individu, tout en lui accordant une reconnaissance officielle. Cette valorisation confère une plus grande confiance en soi, voire une fierté, qui contribue au sentiment d'être efficace et utile à l'entreprise.

UNE GARANTIE DU BON DÉROULEMENT DE LA FORMATION

Cette étape peut donc jouer un grand rôle sur la motivation du salarié qui entre en formation. Elle le rassure sur son niveau, et lui permet d'objectiver ses besoins. C'est un levier capital pour la réussite d'une formation.

Faire intervenir un tiers permet de dépassionner les échanges entre salariés et DRH, où chacun

arrive à des perceptions différentes, et donc des divergences dans l'appréciation des besoins.

Une bonne évaluation du niveau du salarié permet de mieux calibrer le besoin, et surtout, bien choisir le niveau. Placé dans un groupe "débutant", un salarié ayant quelques compétences va vite s'ennuyer, et n'apprendra finalement pas grand-chose. A l'inverse, dans un groupe trop fort, il peut décrocher, ou retarder la progression de l'ensemble du groupe.

Enfin, effectuer une évaluation pré-formation et post-formation permet d'avoir une appréciation de la progression du salarié, et des compétences acquises grâce à la formation. Au regard des investissements parfois engagés, un outil d'analyse du retour sur investissement ou du retour sur objectif est nécessaire. Cela confirme au DRH le bien fondé d'une formation et constitue une sorte de "juge de paix" pour les organismes de formation. Ceux qui sont performants pourront s'en prévaloir dans leur communication et auprès des commissions administratives qui délivrent les agréments.

Christopher Sullivan



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN
TENDANCES



OPTIMISER L'IMPACT D'UN DISPOSITIF DE FORMATION



GAELE**BASSUEL**

Fondatrice & CEO de YesWeShare



1/3

23

Il y a 3 facteurs déterminants dans l'efficacité d'un dispositif d'apprentissage : l'expertise des contenus, leur format et leur vecteur de diffusion. Je propose ici une synthèse des constats et expériences issus de mes 12 années de direction d'un organisme de formation puis des 4 dernières années à la recherche permanente du meilleur moyen d'aider les entreprises à inscrire leurs collectifs de travail dans une démarche profonde de transformation.

UN IMPÉRATIF : ÊTRE AGILE ET INNOVANT, SAVOIR SE FORMER ET SE TRANSFORMER

Jamais on a autant parlé de la nécessité pour les individus comme pour les organisations de savoir s'adapter, d'être agile, d'être innovant. Ce qui implique de s'inscrire dans une démarche d'apprentissages continus.

Or, on sait tous à quel point c'est un enjeu complexe et coûteux.

Pour y répondre, les entreprises ont traditionnellement recours à des opérations assez ponctuelles comme des ateliers ou des formations, à des modules e-learning souvent coûteux... Mais ce qui nous remonte, c'est que les





retours sont souvent en deçà des attentes surtout dans la durée.

Pour comprendre pourquoi, il faut se pencher sur ce que les sciences cognitives appellent la courbe de l'oubli. En moyenne, on a déjà oublié 50% des informations après 10 minutes, 70% après 24 heures. Une semaine après la transmission d'un apprentissage, c'est 90% des informations qui sont oubliées. Une des solutions face à ça, c'est l'apprentissage continu et le micro-learning, qui est basé sur des séries de contenus courts mais répétés. Avec un processus de rappels réguliers, on parvient à neutraliser ce processus d'oubli et à créer une véritable courbe d'apprentissage.

Et s'il y a une chose que j'aimerais transmettre à travers cet article, c'est en quoi il est une clé pour déclencher et soutenir une transformation massive chez vos collaborateurs et devenir une organisation apprenante. Le micro-learning : l'efficacité du fractionnement des moments d'apprentissage digital. Nouvelle formule d'apprentissage aujourd'hui en plein essor, le micro-learning offre une solution innovante aux entreprises pour ancrer les connaissances des apprenants. La recherche pédagogique démontre que le taux d'attention d'un individu chute brutalement après dix minutes. Ce sont donc les premières minutes, et plus particulièrement les cinq premières, qui offrent le meilleur taux d'attention et d'appropriation.

Le micro-learning consiste en de courtes « capsules » d'apprentissage de 2-3 mn en moyenne. Ces capsules sont interactives, multimédia (texte, images, son, vidéo, quizz) et différenciées en fonction des caractéristiques initiales de l'apprenant et des réponses qu'il apporte au fur et à mesure des modules.

A cette caractéristique de durée très courte, le micro-learning associe la répétition, facteur d'ancrage mémoriel. Il peut être couplé au « mobile learning », le smartphone étant un support facilitant encore davantage l'accessibilité aux contenus. Selon une étude récente, nous consultons en effet notre smartphone 221 fois par jour en moyenne ! Tout le défi du mobile learning est donc de faire de cette habitude une occasion répétée d'apprentissage. Savoir trouver son audience : le bon contenu n'est rien sans le bon canal. Mais les solutions micro-learning se heurtent elles-mêmes à un frein de taille : comment trouver le bon canal pour diffuser ces contenus ?

Je dois vous avouer une chose. Jusqu'à il y a 3 ans, j'étais très sceptique quand on me parlait de chatbots, ces petits robots qui papotent et qui nous proposent par exemple de nous aider à réserver notre billet de train ou à trouver une information ...

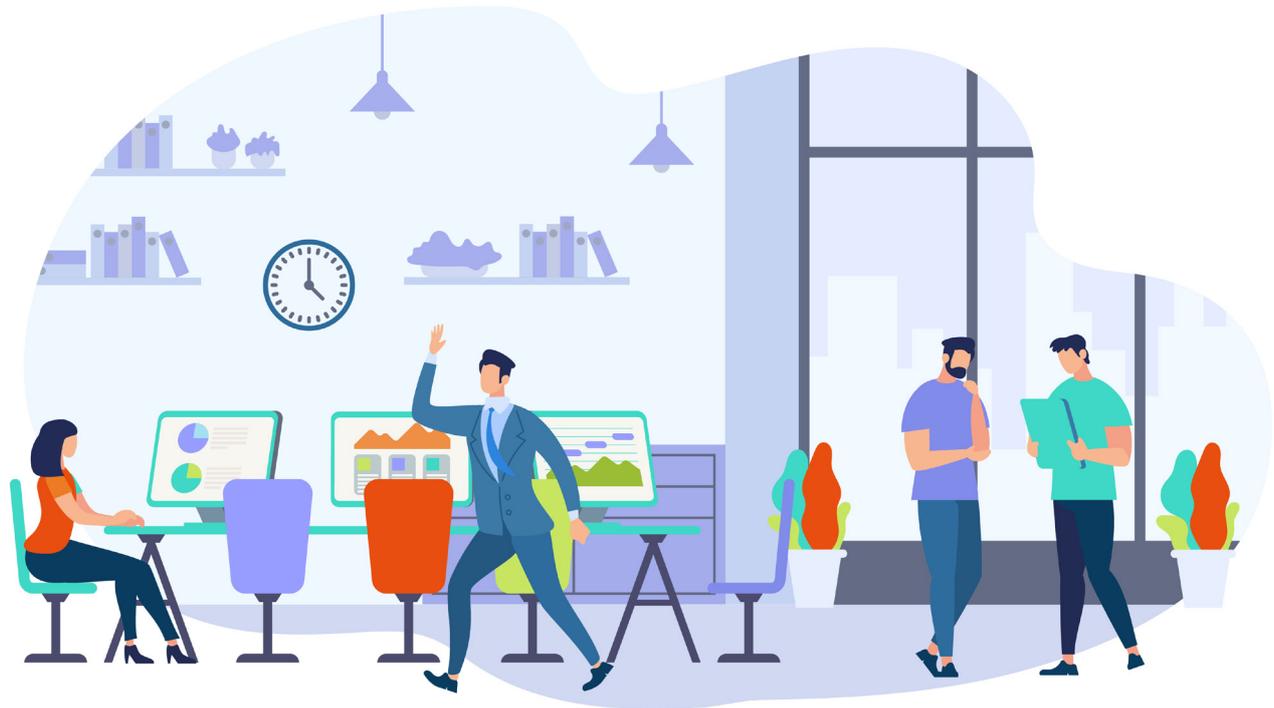
J'étais sceptique et puis j'ai changé d'avis. J'ai changé d'avis car j'ai réalisé que les chatbots peuvent être beaucoup plus qu'une simple « FAQ améliorée ». Notamment, ils peuvent être le parfait canal pour transmettre des informations et diffuser des contenus, libérer toute la puissance transformatrice du micro-learning, SOUS CERTAINES CONDITIONS :

- 1 On n'a pas besoin de mode d'emploi car le mode conversationnel est le plus intuitif qui soit MAIS il ne faut pas générer une expérience décevante avec un chatbot qui ne comprend rien à ce qu'on lui dit ou avec des contenus indigestes.
- 2 On peut les positionner dans de multiples environnements pour être au plus proche des usages MAIS on doit pouvoir faire ça de façon rapide, facile et sécurisée, en plug and play, pour que le projet soit léger pour les DSI.
- 3 Ils donnent des réponses instantanées aux utilisateurs MAIS ils doivent aussi pouvoir pousser des contenus, tendre des perches aux utilisateurs pour créer les rappels qui vont permettre de soutenir la courbe d'apprentissage. Ils sont un canal à la fois descendant et ascendant, qui s'adapte à une posture soit active soit passive de l'apprenant.

Je considère aujourd'hui qu'un chatbot doit avoir 8 qualités pour être performant et surtout pour garantir son adoption par ses utilisateurs :

- La personnalisation, c'est-à-dire la capacité à personnaliser les interactions avec l'utilisateur
- L'interopérabilité : la capacité à s'intégrer dans l'ensemble des RSE / systèmes de messagerie instantanée possibles
- La connaissance : disposer d'une base de connaissances facilement mobilisables notamment sur les sujets RH
- L'éducabilité : est capable de s'auto-éduquer et d'être éduqué rapidement et facilement pour être de plus en plus pertinent
- La multicanalité, soit la possibilité de gérer plusieurs canaux de communication et d'échange dans un même flux de conversation
- L'interfaçabilité : la capacité à se pluguer sur des systèmes d'information tiers pour aller chercher de l'information
- L'agnosticité : pouvoir se brancher sur plusieurs technologies de reconnaissance du





langage

- Savoir parler plusieurs langues et être en mesure d'en intégrer facilement de nouvelles, dans un environnement de plus en plus global.

LA FORMULE MAGIQUE : « 1+1+1 = X 10 »

Il y a un effet démultiplicateur énorme lorsqu'on allie pédagogie micro-learning et technologie chatbot avec des contenus experts.

Avec ce nouveau type de solution, là où nos clients avaient l'habitude de réunir 30 personnes pour 1 atelier, on leur a permis d'impacter 500 personnes de façon récurrente. Là où ils touchaient 5% de l'effectif ponctuellement, on a pu atteindre 60% sur la durée. En moyenne, nous avons pu mesurer et constater un impact 10 fois supérieur aux solutions historiquement utilisées.

Les apports de l'intelligence artificielle pour une personnalisation des propositions et des contenus. L'adaptation des contenus aux intérêts et à l'historique d'utilisation de l'apprenant permet de favoriser l'adoption et d'intensifier l'usage, et de le rendre plus efficace car mieux ciblé et adapté.

Les apprenances s'ouvrent sur la prévention et la sensibilisation comme leviers de transformation et d'engagement. La durée de vie d'une compétence métier est de plus en plus courte, en moyenne 3

ans, et même 6 mois pour certaines compétences techniques. Il est de plus en plus crucial de développer ses savoir-être, mais aussi de savoir apprendre à apprendre. En s'inscrivant dans le quotidien des salariés le micro-learning contribue à développer une culture de l'apprentissage continu.

La nature des apprenances s'ouvre également sur les questions de santé au travail et sur des sujets de société (responsabilité environnementale, diversité, mixité, égalité pro, handicap, déconstruction des stéréotypes...) liés à la culture de l'entreprise, qui ancrent l'entreprise sur son territoire et dans son écosystème, affirment son identité et ses valeurs, et renforcent également ses liens avec ses collaborateurs.

Que l'apprentissage se fasse en mode présentiel ou digital, je dirais pour conclure que le formateur (qu'il soit un homme, une femme... ou un chatbot) doit adopter une posture de coach : certes transmettre un corpus d'informations et de connaissances mais surtout accompagner dans la durée et savoir proposer un fil rouge au quotidien.

Gaëlle Bassinet



TECH & LEARN...

SOMMAIRE



Soutenez-nous sur **tipelle.com**

Téléchargez les précédents numéros du MagRH





DIGITAL LEARNING

**TIME TO... CHANGE
REINVENT
PROGRESS
RENEW**

LEARNING 19&20 OCT. / RENNES 2022 SHOW

19 & 20 OCTOBRE 2022
Rennes - Couvent des Jacobins

Plus d'infos

www.learning-show.com

Restons connectés



MAGRH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent
Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison,
Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut et Brigitte
Taschini

Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hu-
bert Landier, Brigitte Taschini

Contacts
MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web
François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats
Katel Rannou : katel.rannou@mistralmedia.fr
Tél : 01 40 02 92 69 www.mistralmedia.fr

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public



#ReconqueteRH #MagRH www.magrh.fr

MAGRH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**



Soutenez-nous sur tipelle.com

Téléchargez les précédents numéros du MagRH



TECH & LEARN...

SOMMAIRE