

OPTIMISER LA FORMATION EN ENTREPRISE

Tome 2

Des programmes et des hommes



LAB'HO

OBSERVATOIRE
DES HOMMES
ET DES
ORGANISATIONS

OPTIMISER LA FORMATION EN ENTREPRISE

Tome 2

Des programmes et des hommes

Rédaction : Laurent Habart
Relecture : Caroline Drouillet, Cécile Mathivet
Conception graphique : zaostrategrea.com - Maquette et mise en page : Dalton
Crédit photos : 123RF
Imprimé par HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire



Dépôt légal : novembre 2016

Adecco Training
SARL au capital de 1 857 820 € - 343 009 866 RCS Lyon
Siège social : 19 rue Louis Guérin 69100 Villeurbanne - N° de Tva intracommunautaire FR 66 343 009 866
Organisme de formation déclaré sous le n° 82 69 11979 69 auprès de la Préfecture de la région Rhône-Alpes

Le Lab'Ho est une initiative du groupe Adecco
Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1 038 060 € - 451 148 209 R.C.S. LYON.
Siège social : 2, bd du 11 novembre 1918, 69100 Villeurbanne

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho
Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu - 92085 Paris La Défense
Tel : +33 (0)1 77 69 10 18 - www.labho.fr - @labho_RH.fr



SOMMAIRE

Introduction	4
Chapitre 1 / Définir une stratégie de formation	5
• Aligner les axes de formation sur la stratégie de l'entreprise	6
• Fixer des objectifs et évaluer les résultats	8
• Des formations opportunistes	12
Chapitre 2 / Promouvoir une culture apprenante	15
• Les conditions d'une culture apprenante	16
• Favoriser le partage de ressources et de pratiques	19
• Valoriser le développement des compétences	21
• Stimuler la collaboration et le travail en équipe	22
Chapitre 3 / Améliorer la qualité des formations dispensées	25
• Susciter la motivation des apprenants	26
• Rendre la formation plus accessible	30
• Faciliter les apprentissages	33
• Favoriser les échanges	38
• Améliorer l'accompagnement	42
Chapitre 4 / Mettre en place des formations certifiantes	45
• Les bénéfices des formations certifiantes	46
• Comment monter un programme de formation certifiant ?	46
Conclusion	51
Remerciements	53
Bibliographie	54



INTRODUCTION

Il est entendu que le responsable Formation⁽¹⁾ ne peut plus être un expert de l'apprentissage tant les domaines à maîtriser, qu'ils soient organisationnels, technologiques, juridiques, financiers, pédagogiques ou marketing, se complexifient chaque jour un peu plus. Ainsi que nous l'avons exposé dans le tome 1 de ce livre blanc⁽²⁾, il est également entendu qu'il ne doit plus être un expert. Sa valeur ajoutée est ailleurs, dans la maîtrise de la culture et des processus de son entreprise, dans la connaissance des activités et des besoins des collaborateurs en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Comme tout bon généraliste, une fois l'écosystème de formation déployé et les opportunités de financement sécurisées, au moment où s'engage la réflexion stratégique, le responsable Formation qui souhaite optimiser la formation au sein de son organisation doit avoir en tête plusieurs grands principes pour guider son action.

Ce tome 2 se propose donc de dessiner quelques lignes de force pour des organisations plus sensibles aux bienfaits de l'apprentissage et pour des formations plus pertinentes, plus efficaces et, au final, plus à même de développer les compétences des collaborateurs et d'accroître la performance de l'entreprise.

(1) Nous parlons ici de « responsable Formation » de façon générique mais, selon les entreprises et les cas de figure, ce rôle peut incomber au responsable Ressources humaines, au responsable du Développement RH, au responsable Culture et formation, au Digital Learning manager, etc.

(2) Optimiser la formation – Organiser et financer (2016), Adecco Training.



CHAPITRE 1

DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FORMATION



Dans une société qui change de plus en plus vite, voire qui a fait de la vitesse un déterminant majeur de la modernité⁽³⁾, les temps d'adaptation se trouvent eux aussi raccourcis. Il n'est donc plus possible de laisser chaque collaborateur s'adapter, à son rythme, aux évolutions du marché et de l'entreprise, au risque à la fois de créer des

(3) Lire à cet égard le pénétrant essai d'Hartmut Rosa, Accélération – Une critique sociale du temps (2010), éditions de la Découverte.

déséquilibres fragilisants au sein des services et de provoquer des retards dommageables vis-à-vis de la concurrence. Il s'agit bien plutôt de faire en sorte que la majorité, voire la quasi-totalité, des collaborateurs prennent le train des évolutions au même moment.

Cette situation (nous aurions pu en citer bien d'autres) nous fait comprendre combien la formation est aujourd'hui devenue stratégique pour les entreprises. Elle est pour ces dernières le moyen d'entretenir et d'accroître leurs avantages compétitifs. C'est pour cette raison qu'il est capital que le responsable Formation soit impliqué dans les décisions de la direction générale (cf tome 1). C'est également pour cette raison qu'elle ne peut plus faire l'impasse d'une véritable réflexion globale au sein de l'organisation.

Conseils Adecco Training et Altedia Training

On peut identifier cinq grandes raisons de mettre en place des programmes de formation au sein d'une organisation :

- Nouvelle stratégie ;
- Nouveau mode de management ;
- Nouvelle procédure (ou réglementation) ;
- Nouvel outil (ou nouvelle technologie) ;
- Nouveau produit.

ALIGNER LES AXES DE FORMATION SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Vers la stratégie de formation



Toute stratégie nécessite de mettre en place de nouvelles actions pour atteindre les objectifs fixés. Ces actions vont se décliner dans tous les départements de l'entreprise, de la production au marketing, du contrôle de gestion à la logistique. Pour les mener à bien, il va très vraisemblablement falloir faire appel à des savoirs, savoir-faire et savoir-être :

- Acquis, mais pas nécessairement maîtrisés (par tous) ni appliqués (au quotidien) ;
- Nouveaux, et pas systématiquement connus ou envisagés sous le bon angle.

Le rôle du responsable Formation, en lien avec les directions concernées et les représentants du personnel dont l'action est ici primordiale, va alors consister :

- Tout d'abord à identifier et à formaliser ces compétences clés (cf « Au-delà de l'identification des compétences-clés ») ;
- Ensuite à permettre aux collaborateurs de trouver, à leur niveau, quelles actions vont correspondre aux axes stratégiques déterminés (renforçant ainsi l'autonomie et la responsabilisation de chacun) ;
- Enfin à leur donner les moyens de les réaliser avec le plus d'efficacité possible (mettant l'accent sur le niveau de maîtrise et la performance finale).

C'est à ce prix que la formation accompagne véritablement le développement de la performance de l'entreprise. Cela signifie que de la stratégie globale et de ses déclinaisons au niveau opérationnel doivent découler une stratégie de formation et des programmes adaptés (cf figure 1).



Philippe Marcadé,
directeur général du
campus Veolia Centre-Est

Au-delà de l'identification des compétences-clés

Il ne suffit pas d'identifier et de définir les compétences, encore faut-il les nommer avec justesse. Philippe Marcadé, directeur du campus Veolia Centre-Est, cite l'exemple de deux entreprises partenaires ayant des besoins en formation similaires : sans un même référentiel, autrement dit si les mêmes compétences ne sont pas nommées de la même façon, elles n'auront jamais conscience des similitudes de leurs besoins et ne pourront jamais mettre en place des synergies efficaces.

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Après une période d'intense pression financière, un grand groupe de services éprouve le besoin de remobiliser ses cadres autour de la performance sociale afin de pérenniser les résultats et de remettre le lien humain et la proximité managériale au centre de la performance (car, au fond, vendre du service, c'est avant tout vendre des compétences). Il décide donc de bâtir avec le soutien d'Adecco Training un dispositif à destination de l'ensemble des managers, du comité de direction aux conducteurs de travaux.

Ce dispositif s'appuie sur le référentiel des compétences RH d'une part et sur un autodiagnostic d'autre part. En découle un parcours individualisé pour chaque manager de trois à dix jours étalés sur une période de 24 mois. Il est introduit par une journée de travail autour des valeurs de l'entreprise et un tronc commun sur les fondamentaux du rôle managérial.

Le succès du programme (les deux tiers des managers ayant réalisé leur autodiagnostic dès la première année) a poussé le groupe à élargir le public cible, passant de 600 à 2000 collaborateurs. L'alignement du projet avec les objectifs stratégiques du groupe a permis une réelle implication de l'équipe dirigeante dont l'exemplarité a constitué un efficace vecteur de mobilisation. Le programme a fait l'objet d'une communication spécifique qui a valorisé le changement de culture managériale et a diffusé les bonnes pratiques au sein d'entités a priori très autonomes afin qu'une même dynamique anime l'ensemble du groupe.

Long terme et court terme

Comme le rappelle Pascale Laurent, directrice de zone chez Altedia, la stratégie de formation doit être en mesure de dissocier les programmes selon qu'ils traduisent un mouvement de fond ou qu'ils répondent à un besoin plus urgent.

Les premiers sont à relier au maintien de l'employabilité des collaborateurs, à leur montée en compétences, voire à la poursuite de leur projet professionnel dans le cadre de l'entreprise ou d'un programme type « hauts potentiels ». Ils s'étalent au minimum sur un an, parfois sur plusieurs années, éventuellement sous la forme de parcours certifiants (« cf Mettre en place des formations certifiantes »).



Pascale Laurent,
directrice de zone
chez Altedia

Quand l'alignement est empêché

Selon l'étude *Learning and development 2015* du CIPD (association de responsables RH d'origine anglaise), les toutes premières raisons qui expliqueraient un écart entre la stratégie de formation et la stratégie de l'entreprise reposeraient sur :

- Le manque de clarté de la stratégie d'entreprise ;
- Sa trop grande instabilité.

Ils requièrent une architecture complexe tant sur le plan pédagogique que financier. Enfin, ils s'intègrent dans une stratégie à long terme de l'entreprise.

Les seconds relèvent davantage d'une conduite du changement, par exemple concomitante avec le déploiement d'une nouvelle application, ou de l'adaptation à

un nouvel axe stratégique ; ils exigent une mise en place plus rapide et des réponses très adaptées en fonction des services, des situations et des profils.

Formations réglementaires ou créatrices de valeur

Les formations à développer peuvent encore être abordées sous un autre angle et classées en deux catégories :

- **Les formations réglementaires** (répondant à une obligation légale ou normative, type sécurité, qualité, produit...) : une étude du Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)⁽⁴⁾ montre que ces formations comptent pour environ 36% des formations dispensées dans les entreprises de 10 à 49 salariés et pour 15% des formations dans les entreprises de 2 000 salariés et plus ;
- **Les formations qui créent de la valeur** : elles maintiennent ou développent les avantages compétitifs de l'entreprise.

C'est le parti-pris choisi par Kearns et Miller avec le modèle KPMT⁽⁵⁾. Le premier échelon de leur modèle consiste à identifier non pas le besoin en formation mais le besoin de l'entreprise à proprement parler. Ayant analysé avec précision le besoin *business* en amont, il devient alors plus simple d'évaluer les résultats de la formation en aval.

FIXER DES OBJECTIFS ET ÉVALUER LES RÉSULTATS

L'objectif final de la formation

Aux objectifs stratégiques doivent correspondre des objectifs en termes d'évolution de comportement pour les collaborateurs. Il va s'agir pour eux d'adopter de nouvelles pratiques professionnelles. Par exemple, si l'objectif consiste à augmenter le taux de renouvellement des contrats par les clients, les vendeurs vont devoir développer leur capacité à identifier les causes de rupture et leur aptitude à consolider la relation avec les clients. Un programme de formation peut être déployé pour les y aider et c'est alors à l'aune des résultats commerciaux que l'efficacité du programme sera jugée. Toutefois, il est essentiel de souligner que la formation n'est pas la seule réponse possible et pertinente à cette situation mais s'inscrit dans un ensemble d'actions global, comportant de la communication, de l'offre produit, des supports de vente, etc. Que les résultats soient positifs ou négatifs, elle ne pourra donc en être tenue pour seule responsable (cf « Oubliez le ROI ! »). Est-ce pour cette raison que, selon certaines études⁽⁶⁾, environ **13% seulement des entreprises disposent de protocoles d'évaluation solides ?**

(4) Le dispositif d'enquête Défis, un nouveau regard sur la formation en entreprise (2016), Jean-Marie Dubois, Isabelle Marion-Vernoux, Edmond Noack, Bref n° 344.

(5) Measuring the impact of training and development of the bottom line (1997), P. Kearns and T. Miller, Pittman publishing.

(6) Cf Big Trends in Talent, HR Measurement and Big Data (2012), Bersin & Associates, citée in Évaluer et démontrer la valeur de la formation (2013), Jérôme Wagnier, CrossKnowledge.

À quoi sert l'évaluation ?

L'évaluation de la formation porte notamment sur deux axes :

- Son impact : cela permet d'estimer la contribution de la formation aux résultats de l'entreprise et aide par ricochet le responsable Formation à légitimer son budget ;
- Ses programmes : cela permet de les ajuster au fil du temps dans une démarche d'amélioration continue (sur les plans pédagogique, organisationnel, financier...).

À partir du moment où la stratégie de formation est alignée sur la stratégie de l'entreprise, ses objectifs doivent s'efforcer de concorder avec ceux des départements chargés de décliner ladite stratégie. Comme le formule Jim Kirkpatrick, « nous devons chercher à quoi va ressembler le succès aux yeux des dirigeants⁽⁷⁾ ».

Un bénéfice et deux exigences

Cette approche sur l'impact en termes de résultat a un bénéfice indirect : elle permet au responsable Formation de plaider pour **la mise en place d'un écosystème sur le modèle 70-20-10** (cf tome 1). En effet, plus la formation se fonde dans l'opérationnel métier, plus elle doit être activable dès que le collaborateur en éprouve le besoin, quel que soit le lieu, le moment, l'outil et la situation (cf « Rendre la formation plus accessible »). Cela requiert donc de travailler sur l'apprentissage informel et de donner la possibilité au collaborateur d'apprendre en situation de travail.

À ce bénéfice toutefois s'ajoute une première exigence : l'ensemble des intervenants de la chaîne, du responsable Formation jusqu'à l'apprenant en passant par la ligne managériale, doit **s'être accordé sur les indicateurs qui seront scrutés**. Ce consensus chasse la crainte du « flicage » qui, dans certaines organisations, peut accompagner l'instauration d'indicateurs. Il est également garant de la bonne compréhension des objectifs à tous les niveaux et permet ainsi à la formation de faire davantage sens – dimension incontournable de la motivation de l'apprenant (cf « Les facteurs de motivation »). On peut même envisager la possibilité de laisser aux futurs apprenants eux-mêmes le soin de proposer voire de fixer leurs propres objectifs et les indicateurs corrélés.

Enfin, seconde exigence, si l'enjeu final de la formation tient en quelques indicateurs bien choisis, alors c'est par eux qu'il faut entamer le travail de réflexion et non par les apports ou les modalités pédagogiques. **La question que se pose le responsable Formation n'est plus « Comment vais-je former ces apprenants aux process qualité ? » mais, par exemple, « Comment allons-nous faire pour que la fréquence des arrêts de production diminue ? ».**

Oubliez le ROI !

La formation n'est qu'un facteur, parmi de nombreux autres, de l'atteinte des objectifs. Et bien malin celui qui serait capable de déterminer avec précision la part lui revenant : 10% du résultat seraient dus à la formation ? 30% ? Plus ? Ce chiffre est si difficile à établir qu'il semble peu pertinent de s'intéresser au ROI (retour sur investissement) de la formation.

Un autre exemple ? Comment imaginez-vous calculer le ROI d'une formation sur la gestion de conflit ? En demandant au manager qui en a bénéficié de noter le nombre de différends qu'il a réglés dans les semaines qui ont suivi ? Et d'estimer l'argent ainsi gagné ? Vraiment ?

Face à une telle impasse, d'aucuns préfèrent au ROI la notion de ROE (*return on expectations* ou retour sur attentes).

(7) Return on Expectations: The ultimate demonstration of training value (août 2009), Jim Kirkpatrick, Trainingzone.co.uk.

Déterminer les indicateurs clés de performance

Pour suivre l'atteinte de ses objectifs, le responsable Formation va déterminer avec les managers de proximité et/ou les collaborateurs eux-mêmes les indicateurs qui vont permettre d'estimer l'évolution des apprenants et ainsi contrôler l'atteinte des objectifs. Quatre points essentiels entrent ici en ligne de compte :

- Comme le rappelle Sophie Schaeffer, consultante chez Adecco Training, « **les managers sont un rouage clé** dans la mise en place et le suivi d'un programme de formation ». Un management impliqué ne donne pas nécessairement des formations réussies mais un management désintéressé conduit quasi-systématiquement à des échecs ou des demi-succès (cf « Faciliter les apprentissages ») car c'est sur le management que repose la responsabilité de placer le collaborateur dans des conditions propices à la mise en application de ce qu'il a appris, phase capitale d'un transfert de compétences abouti ;
- Dominique Soulier, directeur de projet chez Adecco Training, insiste pour sa part sur le fait que « **les indicateurs ne doivent pas porter sur la formation elle-même mais bien sur le travail du collaborateur** ». Au fond, peu importe que ce dernier ait « raté » sa formation si ses résultats suivent : c'est qu'elle n'était pas pertinente pour lui (il peut alors être intéressant d'étudier les raisons de son succès afin d'en faire bénéficier les autres apprenants) ;



Sophie Schaeffer,
consultante
chez Adecco Training

Que faut-il évaluer ?

Donald Kirkpatrick (1959) est le tout premier à avoir modélisé l'évaluation de la formation. De nombreuses alternatives ont suivi qui, au final, s'éloignent peu du chemin balisé par Kirkpatrick. Si l'évaluation ultime de la formation doit porter sur l'impact en termes de résultats, son modèle cite trois niveaux préalables d'évaluation :

- La réaction à chaud (Les apprenants sont-ils satisfaits de leur formation ?)
- L'apprentissage (Qu'ont-ils retenu ?)
- Le transfert (Qu'ont-ils appliqué ? En quoi leurs comportements ont-ils changé ?)

Les deux premiers niveaux peuvent être évalués à la fin du parcours de formation ou quelques temps plus tard via des questionnaires adressés aux apprenants. Néanmoins, leur portée opérationnelle est limitée. Pilote d'avion lui-même, François Dyckmans, directeur du Développement d'Altedia, explique ainsi que, pour évaluer sa trajectoire, un pilote ne doit pas regarder le nez de son appareil mais dix kilomètres devant. Ce qui vaut pour un aviateur vaut aussi pour un responsable Formation : ce n'est pas en jugeant la satisfaction des apprenants qu'il aura une idée claire des bénéfices de leur formation.

Le troisième niveau est plus intéressant. Il demande de traduire le comportement des apprenants en indicateurs concrets. Par exemple, si l'objectif visé consiste à améliorer les échanges entre collègues via les fonctionnalités collaboratives d'une nouvelle application, le responsable Formation pourra calculer l'évolution de la fréquence des échanges de chaque collaborateur sur la base des logs issus de l'application.



François Dyckmans,
directeur du
Développement d'Altedia



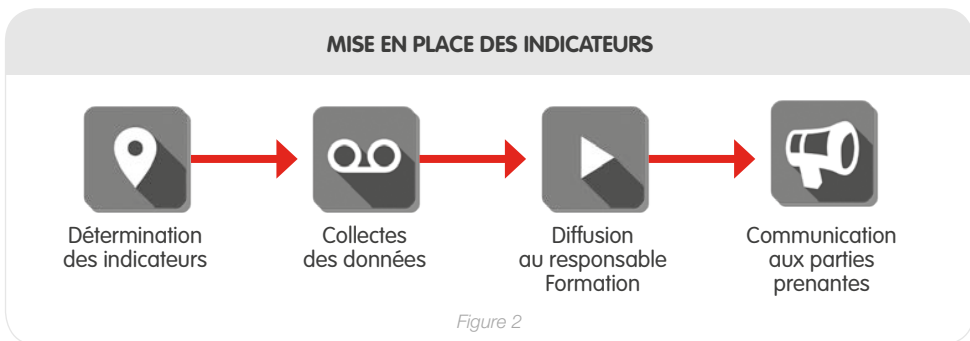
Dominique Soulier,
directeur de projet
chez Adecco Training

- Il faut dissocier les indicateurs généraux, qui illustrent la réussite globale d'un programme ou d'une équipe (par exemple, le chiffre d'affaires à l'export d'un service commercial) et les indicateurs individuels qui permettent l'accompagnement personnalisé du collaborateur (l'évolution du nombre de dossiers export traités par chaque collaborateur) ;
- Il est inutile de multiplier les indicateurs, plus ils sont nombreux et moins chacun d'eux a d'importance (autrement dit, moins chacun d'eux reflète vraiment le résultat de l'entreprise, de l'équipe ou du collaborateur).

Mettre en place la remontée de données

La mission du responsable Formation ne s'arrête pas une fois les indicateurs déterminés (cf figure 2). Il faut ensuite :

- **Définir le procédé de collecte et de mise en forme des données** permettant de créer ces indicateurs : vont-ils se fonder sur du déclaratif (le collaborateur notant par exemple le nombre d'échanges qu'il a eu avec des clients à la suite d'une formation sur la vente assistée en magasin) ou sur de l'extraction de données (par exemple le nombre d'arrêts d'une machine) ?
- **Déterminer le moyen de diffusion** (manuel ou automatisé) et la fréquence de diffusion de ces données (le transfert de compétences du collaborateur ne pouvant correctement s'évaluer que sur la durée et dans des contextes variés)
- **S'accorder avec les différents acteurs sur le niveau d'information utile à chaque échelon hiérarchique** (cf « Pour qui faut-il évaluer ? »), la consolidation des données et la communication des résultats. Ces informations en effet ne doivent pas rester entre les seules mains du responsable Formation ; en tant qu'elles concernent les résultats de l'entreprise et les progrès de ses collaborateurs, elles participent de leur engagement et doivent donc être diffusées de telle façon qu'elles renforcent leur motivation personnelle et l'engagement collectif.



Pour qui faut-il évaluer ?

Une approche intéressante de l'évaluation est celle de Mary Linn Pulley (cf son article *Navigating the evaluation rapids*). Elle préconise, entre autres, d'orienter l'évaluation en fonction de ses destinataires et propose pour cela une démarche en cinq temps :

- Identifier les décisionnaires et leurs enjeux
- Déterminer leur besoin en information et en quoi celle-ci va influencer sur leurs décisions
- Recueillir des données quantitatives et qualitatives (histoires, anecdotes...)
- Mettre en forme ces données
- Impliquer les décisionnaires dans le processus d'évaluation.

DES FORMATIONS OPPORTUNISTES

Toutes les formations peuvent-elles et doivent-elles être alignées sur la stratégie d'entreprise ? Pour le dire autrement, faut-il attendre les axes stratégiques fixés par l'équipe dirigeante pour mettre en place des programmes de formation pertinents ? Des opportunités peuvent se présenter qu'il serait dommage de négliger juste parce qu'elles ne font pas partie des priorités du moment de l'organisation. L'important est d'en mesurer, là aussi, l'impact. Et s'il n'est pas positif, d'en prendre acte et d'avoir le courage de revoir ou de supprimer les programmes.



Jean-Yves Roure,
directeur de projet
chez RTE

Du plus petit au plus grand

« Il n'y a pas de vérité révélée en formation, assène Jean-Yves Roure, directeur de projet chez RTE. Il faut adopter une posture d'expérimentateur ». Plutôt que de déployer de grands programmes qui mettront du temps à se concevoir et à se mettre en place, il préconise une approche de type *design thinking* à base de prototypes qu'on évalue, ajuste, améliore et généralise ensuite (cf « Le processus de conception »).

Plus l'échelle est réduite, plus il est aisé de jauger la pertinence et l'efficacité d'un programme. Commencer petit permet de créer

d e s
« déséquilibres moteurs ». C'est un concept que Jean-Yves Roure emprunte à l'un des pères de l'Union européenne, Jean Monnet – on se souvient qu'au traité de Paris en 1951, le marché unique de la future UE, la Communauté européenne de l'acier et du charbon, avait un périmètre assez réduit et ne réunissait que six pays. Il valorise l'idée de la preuve par l'exemple : si la formation porte ses fruits, d'autres apprenants, d'autres

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Adecco Training a conseillé une mutuelle de santé dans la conception d'un programme de formation à l'attention de l'ensemble de la communauté managériale. Il comprenait trois modules et avait pour objectif d'accompagner les évolutions stratégiques à venir dans l'entreprise.

Deux groupes dits « pilotes » ont été lancés, à un mois d'intervalle et les modules ont été réajustés à chaque fois en tenant compte du retour d'expérience.

Cette méthode a permis d'identifier une attente forte des managers, à savoir l'implication dans le projet de l'équipe de direction elle-même. Un parcours adapté a donc été créé pour le comité de direction, ce qui a permis de déployer la formation dans les meilleures conditions.

services, voire d'autres filiales, vont vouloir en bénéficier. Des litres de sueur auront été épargnés lors de la phase de conception et d'organisation initiale et le déploiement à grande échelle aura bénéficié des retours d'expérience des premières versions (cf aussi « Les souris de Troie »).

Les souris de Troie

Les souris de Troie sont un concept que l'on doit au consultant américain Peter Fryer. Il part du constat empirique selon lequel de grands changements produisent souvent de petits effets là où de petits changements sont susceptibles de beaucoup d'impact. Mieux vaut donc souvent instiller de petites évolutions indolores et peu coûteuses qui, toutes, mises bout à bout, auront un effet qu'aucune mesure radicale et hégémonique n'atteindra jamais.

Renverser la logique

La stratégie d'entreprise peut tenter de donner une nouvelle impulsion à l'organisation mais, lorsqu'il s'agit de réaliser le travail au quotidien, sur le terrain, confronter aux multiples difficultés de situations imprévues, qui mieux que la « force de travail » peut identifier les besoins en compétences ?

Le responsable Formation gagnerait beaucoup à interroger les collaborateurs sur ce qui leur semble nécessaire pour mettre en œuvre les nouvelles directives qui ont été fixées plutôt que de bâtir dans son coin ou avec quelques managers la stratégie de formation. Il est probable que ces discussions retardent le lancement des programmes de formation ; il est plus qu'envisageable qu'elles leur confèrent une légitimité incomparablement supérieure. Surtout si le responsable Formation communique autour de cette démarche au moment de déployer sa stratégie. La motivation des collaborateurs, facteur clé de la réussite d'un parcours de formation (cf « Susciter la motivation des apprenants »), est à ce prix car, au fond, **« les gens ne s'opposent pas au changement ; ils s'opposent à ce qu'on les change »** (Richard Teerlink, PDG d'Harley-Davidson).

« Qui mieux que la "force de travail" peut identifier les besoins en compétences ? »

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Pour une formation chez un constructeur automobile autour de la prise de fonction managériale, Adecco Training a non seulement sollicité le service formation mais aussi a recueilli directement les contributions des experts internes et des responsables techniques afin d'intégrer les outils que les nouveaux managers devaient utiliser au quotidien dans les usines.



CHAPITRE 2

PROMOUVOIR UNE CULTURE APPRENANTE



Comme le dit Peter Drucker, « *Culture eats strategy for breakfast* »⁽⁸⁾. Dans une organisation à la culture forte, dont les valeurs soudent les collaborateurs entre eux et impriment leur marque sur la moindre décision, nul besoin de stratégie. Chacun a intégré les nécessités de son rôle et sait ce qu'il a à faire pour servir l'entreprise, ses collègues et ses clients. Le

(8) « La culture prend de la stratégie au petit déjeuner. »

sens des responsabilités, l'autonomie, la confiance, la vision commune se vivent au quotidien. Et les résultats financiers qui en découlent sont sans commune mesure avec les entreprises traditionnelles. Mais combien y a-t-il d'organisations de cet acabit ? Les livres qui étudient ces entreprises d'un genre nouveau, que l'on appelle tantôt « libérées »⁽⁹⁾, tantôt « holistiques »⁽¹⁰⁾, tantôt « évolutives »⁽¹¹⁾, prennent appui sur un si petit nombre d'exemples que l'on devine encore lointaine la démocratisation de ce modèle.

Pourtant, si les entreprises ambitionnent de répondre intelligemment aux enjeux de leurs marchés (intensification de la concurrence, accélération des virages technologiques, etc.), si elles souhaitent des collaborateurs ouverts au changement et moteurs dans l'adaptation aux nouvelles formes de travail, elles ne peuvent pas se contenter de déployer un énième outil ou d'imposer une énième règle. Elles doivent remodeler leurs valeurs en profondeur. Et la première, celle qui permettra à toutes les autres d'être plus vite et mieux intégrées, c'est la capacité à apprendre. Stephen J. Gill, consultant en management des organisations, ne dit pas autre chose lorsqu'il affirme : « Pour rester compétitive, une entreprise doit progresser dans son aptitude à progresser »⁽¹²⁾.

Conseils Adecco Training et Altedia Training 8 conseils pour développer une culture apprenante

Au niveau d'une entreprise, c'est par l'impulsion de l'équipe dirigeante que peut naître et croître une culture apprenante. Mais rien n'empêche cette culture de prendre racine d'abord au sein d'un département ou d'une équipe – et pourquoi pas du service Formation ? Voici huit conseils pour aider une culture apprenante à grandir :

- 1) Décrivez ce que sera votre organisation une fois la culture apprenante partagée par tous ;
- 2) Identifiez le groupe, le service ou la communauté de travail avec qui vous allez démarrer ;
- 3) Renforcez le sentiment d'appartenance collective et l'aptitude à travailler en équipe
- 4) Aider chacun à identifier ce qu'il peut apporter à l'équipe et ce que l'équipe peut lui offrir ;
- 5) Apprenez à apprendre (préférences d'apprentissage, dominances cognitives...) et à échanger (résolution de conflits, communication non violente...);
- 6) Mettez en place un espace de partage et de suivi des activités apprenantes ;
- 7) Définissez des procédures d'évaluation et ajustez progressivement l'organisation ;
- 8) Encouragez et valorisez les initiatives (qu'elles aient réussi ou non).

LES CONDITIONS D'UNE CULTURE APPRENANTE

La culture d'entreprise est, avec les opinions des collaborateurs, leurs comportements et les procédures et pratiques qui ont cours, un des quatre champs au travers desquels s'expriment les valeurs d'une organisation. Ces champs ne sont pas hermétiques, ils s'influencent les uns les autres. Pour qu'une culture apprenante se développe, il faut donc qu'elle déteigne sur les trois autres champs. Mais comment faire en sorte que la teinte prenne ?

(9) Liberté et compagnie – Quand la liberté fait le bonheur des entreprises (2012), Isaac Getz, Brian M. Carney, éditions Flammarion.
(10) Le mix organisation – Et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie ? (2014), Jacques Jochem, Hervé Lefèvre, éditions Eyrolles.

(11) *Reinventing organizations* (2015), op. cit.

(12) Former et transmettre autrement (2016), Laurent Habart, Lab'Ho.

Une vision partagée

Mettre en place les bases d'une culture apprenante, d'un esprit d'entreprise fait d'ouverture et d'écoute, d'envie de progresser et de créativité, ne va pas se faire du jour au lendemain. Faut-il un électrochoc, un poing sur la table ou un précipice à l'horizon ? Faut-il des petits pas, un groupe de gens investis ou un projet singulier ? Il n'existe pas de méthode valable pour l'intégralité des entreprises. À défaut de méthode, peut-on au moins évoquer quelques principes.

Le premier de tous, c'est une vision commune. La vision de ce que sera l'entreprise demain, une fois cette culture coulant dans ses veines. C'est autour d'elle que vont s'agrèger d'abord les bonnes volontés et ensuite la majorité des collaborateurs. C'est elle qui doit constituer le ciment entre les briques (cf « Les trois briques élémentaires »). Elle qui doit à la fois rassurer et motiver chacun.

Déplacer des montagnes

Comme le formule Robert Dilts, consultant américain pionnier en PNL et auteur de l'ouvrage *Visionary leadership skills: Creating a world to which people want to belong* (1996), la vision, ce n'est ni la capacité à déplacer des montagnes, ni la capacité à savoir comment y parvenir. Proposer une vision, c'est montrer où la montagne sera une fois qu'elle aura été déplacée.

Diffuser une vision est un travail de longue haleine et une tâche quotidienne. La vigilance est de mise tant il peut y avoir des différences dans le rythme d'acculturation selon les départements ou les équipes. Tant aussi il est facile de s'en écarter.

Mais diffuser une vision n'implique pas de tracer un unique chemin. Chacun doit la vivre à sa façon : « Les salariés ne commencent à s'approprier affectivement une vision d'entreprise que lorsqu'ils sont libres de prendre leurs propres décisions pour la mener à bien »⁽¹³⁾. Chacun l'exprime comme il l'entend

– plus une vision sera intériorisée, plus elle fera partie de l'ADN de chaque collaborateur, plus elle prendra des formes d'expression variées. Mais au fond, au travers des actes et avec les mots des uns et des autres, c'est la même idée qui passera.

C'est pour cette raison que, selon Frédéric Laloux⁽¹⁴⁾, toutes les entreprises ne sont pas en mesure de ressentir les bienfaits d'une vision et de valeurs partagées. Il fait allusion aux organisations où les valeurs énoncées se contentent de décorer la façade de l'entreprise quand elles devraient être « véritablement prises en compte dans les processus de décision ».

Les trois briques élémentaires

Une vision claire et partagée cependant ne fait pas tout. Encore faut-il qu'elle s'incarne en opinions, en actes et en process. Éminent prosélyte, parmi d'autres (Peter Senge, Chris Argyris, etc.) de l'organisation apprenante, David Garvin en a étudié les composantes essentielles⁽¹⁵⁾. Il en ressort trois briques élémentaires selon lui (cf tableau 2) :

- **Un environnement favorisant l'apprentissage** : l'ambiance se doit d'être sereine et non prompte à la critique ou à la suspicion. Elle doit révéler un climat d'ouverture et manifester un intérêt pour la différence et la prise de risque ;
- **Des procédures d'apprentissage concrètes** : cela nécessite de produire et diffuser les savoirs et savoir-faire acquis. Ce qui peut se faire aussi bien en interne, entre collaborateurs, entre équipes ou entre services, qu'avec l'externe, partenaires ou clients ;

(13) Liberté et compagnie – Quand la liberté fait le bonheur des entreprises (2012), op. cit.

(14) *Reinventing organizations* (2015), op. cit.

(15) *Is yours a learning organization?* (2008), David Garvin, Amy Edmondson, Francesca Gino, *Harvard Business Review*.

- **Des dirigeants qui montrent l'exemple** : pour citer David Garvin, « quand les personnes au pouvoir montrent au travers de leur propre attitude une volonté d'encourager les points de vue alternatifs, les employés sont plus enclins à être audacieux et à proposer de nouvelles idées ou options. »

On le voit, la première et la troisième briques portent sur les qualités personnelles des membres de l'entreprise et c'est une évidence : changer une organisation et répandre une culture demandent de semer des graines en chacun. C'est une évidence, soit, mais elle ne sera jamais assez répétée. Pour qu'une entreprise apprenne mieux et plus vite, pour que les informations circulent plus naturellement, pour que les échanges soient plus sereins et plus riches, pour que les compétences évoluent plus facilement, **chaque collaborateur, à son niveau, doit penser et agir différemment.**

Les outils et les process seuls n'ont jamais porté les fruits du développement personnel. Ils sont en revanche nécessaires pour que ces qualités nouvelles s'épanouissent et c'est ce que les paragraphes suivants vont s'attacher à montrer.




Briques 	Caractéristiques 	Exemples 
<i>Environnement favorisant l'apprentissage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de sécurité - Valorisation des différences - Ouverture aux idées neuves - Temps de réflexion 	Les collaborateurs sont invités à donner leur point de vue, même s'il diverge. Ils ne se sentent pas rejetés s'il n'est pas retenu.
<i>Procédures d'apprentissage concrètes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Création, recueil, interprétation et diffusion des informations - Test et évaluation - Veille et échanges avec l'extérieur - Résolution de problèmes - Développement des compétences - Travail en équipe 	À la fin d'un projet, un audit est réalisé et ses conclusions sont diffusées, prioritairement aux équipes travaillant sur des projets similaires.
<i>Leadership exemplaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture aux points de vue alternatifs - Écoute active - Transmission de connaissances et de compétences - Pensée systémique 	Les démarches créatives et inattendues sont valorisées et examinées attentivement.

Tableau 1 – Les trois briques élémentaires de l'organisation apprenante (d'après Garvin, Edmondson et Gino)

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Adecco Training a accompagné la mise en place, de la définition au déploiement, d'une organisation apprenante au sein d'une usine d'un grand groupe métallurgique dans le cadre d'un projet stratégique plus global de "progrès continu". Les process définis touchaient toutes les strates de l'entreprise et devaient s'intégrer aux principales activités RH (recrutement, formation, évaluation, rémunération). Le challenge consistait notamment à :

- Généraliser les processus de résolution de problèmes à tous les niveaux de l'entreprise.
- Déterminer des systèmes de soutien en matière de gestion des RH (relais managériaux, baromètres, récompenses...)
- Identifier, introduire et partager les nouveaux outils et idées efficaces
- Définir les processus et l'organisation du "progrès continu" au sein de l'usine.

FAVORISER LE PARTAGE DE RESSOURCES ET DE PRATIQUES

Ressources internes et externes

Une culture apprenante devant tenter de satisfaire au maximum l'envie de progresser des collaborateurs, elle ne peut se passer d'objets d'apprentissage.

Il peut s'agir tout d'abord de **mettre des ressources à disposition** (curation de contenu) : livres, revues, vidéos, podcasts, articles, infographies, liens... Une base de connaissances se constitue ainsi au fur et à mesure et peut répondre à de nombreuses questions, notamment si elle est indexée en fonction d'objectifs pédagogiques ou de compétences-clés.

Le contenu de cette première base provient prioritairement d'experts externes. Qu'en est-il des experts internes ? Est-il possible que chaque collaborateur y ajoute ses propres informations ou y partage ses bonnes – et ses mauvaises ! – pratiques ? Une étude réalisée par le cabinet McKinsey pointe qu'à peine 19% des entreprises ont institutionnalisé l'échange de savoir-faire⁽¹⁶⁾.

Le consultant américain Kasper Spiro⁽¹⁷⁾ s'est intéressé à ce qui est appelé Outre-Atlantique le *crowd-sourcing* ou *user-generated content*. Pour lui, cette pratique est amenée à se développer car elle répond à au moins trois principes moteurs :

- **Ce n'est plus le rôle du responsable Formation aujourd'hui de créer le contenu** ; il est là pour permettre aux collaborateurs d'y accéder plus facilement ou pour animer les communautés apprenantes, pas pour produire ou faire produire ;
- **Le gain financier est substantiel** entre des contenus conçus et diffusés par les collaborateurs et des contenus produits *ex nihilo* par des prestataires externes ;
- **Plus la culture apprenante est développée au sein d'une organisation, plus la demande de ressources augmente**. Le contenu créé par les experts internes y répond plus vite que ne le fera jamais le responsable Formation.

Suivre l'évolution

Permettre à tout expert de produire du contenu, c'est pour le responsable Formation abandonner une partie de ses – anciennes – responsabilités. Mais pas totalement : son nouveau rôle consiste à suivre l'évolution de ces bases de connaissances. Deux indicateurs sont particulièrement utiles :

- Le nombre de contributeurs par mois
- Le nombre moyen d'utilisateurs actifs par mois.

Conseils Adecco Training et Altedia Training

4 moyens pour aider les collaborateurs à créer du contenu

Plusieurs moyens existent pour donner la possibilité aux collaborateurs qui le souhaitent d'enrichir eux-mêmes la base de ressources de l'entreprise :

- 1) Leur permettre de créer un blog ou un wiki interne
- 2) Leur fournir un outil-auteur de *rapid-learning* doté de *templates* (gabarits) simples à utiliser
- 3) Mettre en ligne des tutoriels d'aide et une FAQ
- 4) Identifier des experts ou tuteurs susceptibles de servir de *hot line*.

Bien sûr, il faut accepter de perdre en contrôle et donc en homogénéité sur le contenu délivré, ce qui n'est pas toujours évident dans les secteurs soumis à une forte réglementation. **Mais la base de connaissances sera d'autant plus utilisée que son contenu aura été produit par ses utilisateurs-mêmes.**

(16) Building capabilities for performance (2015), Richard Benson-Armer, Silke-Susann Otto et Gina Webster, McKinsey.

(17) Changing eLearning dynamics in the enterprise to user-generated content (2016), Kasper Spiro, Easy Generator.

Communiquer et récompenser

Ce dernier point est d'une importance capitale. Pascale Laurent, directrice de zone chez Altedia, rappelle en effet qu'une base de connaissances qui n'est pas animée ne sera jamais consultée – elle en a elle-même fait l'expérience. Il faut donc que ses bénéficiaires en soient aussi ses créateurs, qu'ils l'alimentent régulièrement et que le service Formation fasse la promotion des nouveautés.

Au-delà de la base de connaissances, **promouvoir une culture apprenante incite à communiquer sur les actions de formation au sens large et sur leurs résultats.**

Cette communication peut se faire de façon institutionnalisée (articles sur l'intranet ou le RSE, *newsletter*, etc.) mais aussi de façon plus informelle en passant par des personnes-relais susceptibles de diffuser largement l'information (cf « Le point de bascule »).

Enfin, elle ne doit pas s'arrêter à la promotion du contenu. S'il est conçu et diffusé par les collaborateurs eux-mêmes, les mettre en valeur voire les récompenser pour leur participation est un autre moyen d'affirmer son importance. Ces premiers ambassadeurs (variante des *early adopters* d'Everett Rogers⁽¹⁸⁾) sont à « choyer » plus que tout car c'est grâce à eux que l'usage va se développer et que la culture va s'infléchir.

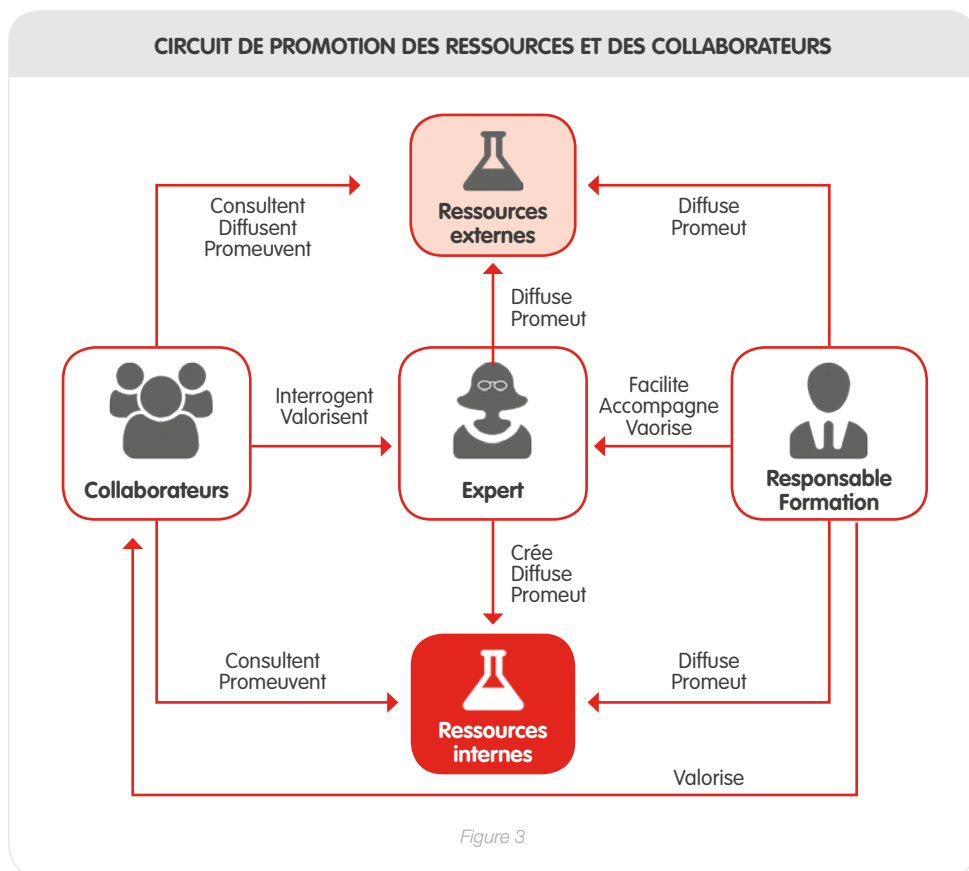


Figure 3

(18) Dans son ouvrage *La diffusion des innovations* (1962, Simon & Schuster), Everett Rogers a synthétisé les conclusions de 508 études et a distingué cinq types de rapport à l'innovation : viennent d'abord les innovateurs (2,5 % des gens), puis les adopteurs précoces (13,5 %), puis la majorité devancière (34 %), puis la majorité tardive (34 %) et enfin les retardataires (16 %).

Le point de bascule

Dans son livre *The tipping point* (2000), le journaliste Malcolm Gladwell décrit ce moment précis, ce « point de bascule », où une information ou une tendance se met à se diffuser largement. Selon lui, trois types d'ambassadeurs sont à l'origine de cette accélération :

- Les *mavens* (terme yiddish pour désigner un homme de grand savoir), personnes qui s'intéressent aux problèmes des autres et dont les avis sont suivis ;
- Les connecteurs, personnes qui fréquentent des cercles nombreux et variés ;
- Les commerciaux, personnes qui ont un intérêt financier ou symbolique à la diffusion de l'information.

VALORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Instiller une culture apprenante ne peut se faire que si l'équipe de direction se sent investie. Si elle n'est pas exemplaire (cf tableau 1), il y a peu de chances que le management intermédiaire et les collaborateurs considèrent les valeurs que véhicule la culture apprenante comme essentielles à l'entreprise. Il faut donc que ses leaders soient les premiers à mettre en avant les occasions d'apprentissage et à féliciter les collaborateurs qui y prennent part.

Toutefois, il ne faut pas qu'ils soient les seuls. Au contraire, même : **la reconnaissance sera d'autant plus forte qu'elle viendra des pairs**. Pour que le développement des compétences soit valorisé par tous, une combinaison de quatre niveaux d'interactions est nécessaire :

- **Inciter les collaborateurs à identifier ce qu'ils ont appris de façon informelle** (lors d'un projet, d'une mission, d'un échange, etc.) par eux-mêmes (sur un salon, un forum, un *webinar*, etc.) puis les inviter à compléter leur profil sur l'intranet (il existe aujourd'hui des solutions qui permettent de suivre toutes les occasions d'apprentissage des collaborateurs)
- **Intégrer le développement des compétences des collaborateurs dans les missions des managers**. Ils prennent ainsi une part plus active dans les progrès de leur équipe
- **Promouvoir les activités d'apprentissage de chacun**. Tous les collaborateurs doivent pouvoir suivre le travail de veille ou la montée en compétences de leurs collègues et, s'ils le souhaitent, les en féliciter de façon naturelle et intuitive (l'effet du *like* tant sur celui qui le reçoit que sur celui qui le donne n'est plus à démontrer)
- **Récompenser les plus actifs**, les plus persévérants, les plus efficaces. « Si vous voulez bâtir un programme de reconnaissance, faites en sorte qu'il soit simple, flexible et qu'il accroisse le lien avec l'entreprise »⁽¹⁹⁾, conseille Jim Hemmer, en charge de Workstride, entreprise spécialisée dans cette activité. Beaucoup plus que des badges ou des primes, la promotion ou la délégation de missions sont des leviers sans égal. Décerner une certification externe (cf « Mettre en place des formations certifiantes ») ou un véritable titre interne sont d'autres sources de motivation et preuves de réussite.

« Si vous voulez bâtir un programme de reconnaissance, faites en sorte qu'il soit simple, flexible et qu'il accroisse le lien avec l'entreprise. »

(19) When Employee Recognition Goes Wrong (2016), Sarah Fister Gale, *Talent Management*, <http://www.talentmgt.com>.

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Pour Caroline Billaud, directrice Conseil et ingénierie pédagogique, la culture apprenante doit toujours se matérialiser en vecteur de performance. Adecco Training a ainsi conçu et développé avec un grand acteur du secteur de l'industrie un dispositif d'accompagnement des managers des usines de production sanctionné par l'obtention d'une certification de qualification professionnelle (CQP) Management. Il est obtenu, entre autres, par la validation d'un projet terrain soutenu devant des directeurs de département et les responsables hiérarchiques, ce qui renforce la reconnaissance et la valorisation de ces managers de première et deuxième ligne. L'enjeu est de démontrer qu'en travaillant sur son management, on gagne en performance.

La pertinence du dispositif au regard des enjeux stratégiques de l'entreprise est réexaminée chaque année lors d'un séminaire de bilan. Il permet de déterminer les ajustements ou refontes nécessaires pour l'année suivante. C'est ainsi qu'après quinze ans d'existence, le dispositif est toujours en phase avec l'actualité de l'entreprise.



Caroline Billaud,
directrice conseil et
ingénierie pédagogique
chez Adecco Training

STIMULER LA COLLABORATION ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Une étude menée en 2016 auprès d'un panel représentatif de salariés français ainsi que des lauréats *Best Workplaces France*⁽²⁰⁾ révèle que 20% des salariés se sentent solidaires les uns des autres contre 69% des collaborateurs des 62 entreprises lauréates du palmarès *Best Workplaces France 2015*. De même, la fierté par rapport aux résultats de l'organisation passe de 50% à 85% (« Ce que tout un chacun demande, c'est juste l'opportunité de travailler avec fierté », disait Edwards Deming, un des papes du management). La collaboration aurait-elle donc un effet si bénéfique ?

La valeur de la collaboration

Prenons la question à l'envers : que dire des 20 % de collaborateurs qui sont considérés comme *top performers* et ne coopèrent en rien avec leurs collègues⁽²¹⁾ ? Pourquoi ne font-ils pas profiter l'organisation de leurs compétences ? Ne manifestent-ils pas ainsi un égocentrisme qui pourrait s'avérer néfaste à terme ? Une entreprise n'est-elle pas d'abord un collectif ?

Une enquête du *Centre for Learning and Performance Technologies*⁽²²⁾ (cf tome 1) laisse apparaître que 87% des collaborateurs considèrent les échanges entre membres d'une même équipe « très importants » voire « essentiels ». Dans ce collectif, trois types de rôles sociaux peuvent s'entremêler :

- **Le passeur** : il fournit de l'information ou transmet des ressources que les autres ne pourraient pas trouver sans lui ou trouveraient moins vite ;
- **L'acteur** : il fournit de la matière grise ou de la force de travail en prenant part à un projet ou en réalisant une tâche ponctuelle ;
- **Le facilitateur** : il anime une équipe, met de l'huile dans les rouages, soutient, encourage et félicite afin que le groupe soit meilleur que la somme de ses individualités.

(20) La collaboration, un enjeu-clé des entreprises où il fait bon travailler (2016), <http://www.greatplacetowork.fr>.

(21) Collaborative overload (2016), Rob Cross, Reb Rebele et Adam Grant, *Harvard Business Review*.

(22) Learning in the workplace Survey (2016), coll., Centre for Learning and Performance Technologies.

Chaque rôle a sa pertinence à condition de trouver sa place. Car, comme l'écrit Peter Senge⁽²³⁾, « dans les ensembles de jazz, les musiciens ont des talents individuels et une vision partagée (...), mais ce qui compte vraiment est qu'ils savent *jouer ensemble* ».

Du collaborateur à l'équipe

Jouer ensemble ? Les victoires remportées en équipe ont tellement plus de valeur que les victoires solitaires que les champions de sport individuel, qu'ils soient tennismen, golfeurs, athlètes ou nageurs, s'empressent d'associer leur entourage à leurs succès.

La vérité du sport s'arrête toutefois au seuil de l'entreprise. Dans les organisations, on continue de focaliser la formation (et le système de reconnaissance) sur le collaborateur. On continue d'examiner les compétences manquantes chez chaque individu de l'équipe plutôt que :

- D'identifier et de hiérarchiser les compétences globalement nécessaires pour que la performance de l'équipe progresse
- De classer les compétences selon qu'elles sont absentes, inégalement réparties ou suffisantes au sein de l'équipe
- De regarder comment elles sont distribuées au sein de l'équipe et comment les uns peuvent faire bénéficier les autres de leurs aptitudes
- D'instaurer les tutorats ou de développer un programme commun de formation pour que l'équipe dans son ensemble gagne en efficacité
- D'évaluer la réussite du programme sur des indicateurs d'équipe et non des indicateurs individuels.

Le succès des organisations les plus abouties repose en partie sur l'autonomisation et la responsabilisation des équipes et non des collaborateurs eux-mêmes⁽²⁴⁾. Le sentiment d'appartenir et de participer à quelque chose de plus grand que soi est un vecteur de motivation plus puissant que n'importe quel *incentive* pécuniaire. Le développement d'une culture apprenante aurait donc tout à gagner à intégrer cette dimension.

(23) La cinquième discipline (2015), op. cit.

(24) *Reinventing organizations* (2015), op. cit.



CHAPITRE 3

AMÉLIORER LA QUALITÉ DES FORMATIONS DISPENSÉES



Il suffit de se pencher sur les référentiels qualité du monde de la formation (tel le référentiel du Bureau Veritas « Qualité des services des organismes de formation professionnelle ») pour se rendre compte que ces imposants documents ne disent strictement rien de ce qui fait la véritable efficacité d'une formation. Examiner le traitement des demandes, le cursus du « stagiaire » (le seul emploi du terme « stagiaire » illustrant leur archaïsme) ou la gestion des dysfonctionnements n'est bien sûr pas inutile mais relève d'une analyse

de l'environnement logistique au sens large de la formation plus que de sa qualité intrinsèque. Une démarche d'optimisation ne peut cependant faire l'impasse sur l'efficacité des formations à proprement parler. Parce que les efforts déployés pour améliorer le plan de financement d'une formation l'auront été en vain si celle-ci n'est pas à la hauteur des attentes. Parce que les modalités à disposition des formateurs n'ont jamais été aussi

Conseils Adecco Training et Altedia Training

8 questions pour jauger la qualité d'un programme de formation

- Avant la formation

- 1) Comment la motivation des apprenants est-elle suscitée ?
- 2) Comment le management est-il impliqué ?

- Pendant la formation

- 3) Comment la variété des profils/contextes des apprenants est-elle prise en compte ?
- 4) Comment l'activité des apprenants est-elle déployée ?
- 5) Comment les apprenants peuvent-ils échanger ?

- Après la formation

- 6) Comment la consolidation des savoirs est-elle favorisée ?
- 7) Comment les apprentissages sont-ils mis en pratique ?
- 8) Comment les réussites sont-elles valorisées ?

variées et qu'il faut bien, face à cette profusion, prendre un peu de recul. Parce que l'effet d'une mauvaise formation est terriblement préjudiciable pour le collaborateur comme pour l'organisation.

Partons du principe que la formation s'accorde bien avec la stratégie de l'entreprise (cf « Définir une stratégie de formation »), que la phase de cadrage a été correctement menée et donc que les indicateurs permettant d'évaluer les résultats ont été dûment déterminés. Nous proposons ici une check-list pour estimer, en amont, la qualité d'une formation (cf « 8 questions pour jauger la qualité d'un programme de formation »). Sa brièveté la rend évidemment incomplète mais elle ne vise pas à l'exhaustivité. Il s'agit plutôt de se focaliser sur les grands piliers d'une formation efficace, c'est-à-dire de donner au responsable Formation un cadre d'analyse opérationnel.

SUSCITER LA MOTIVATION DES APPRENANTS

Tous les apprenants ne sont pas égaux face à la formation qu'ils vont suivre. Il y a d'un côté ceux qui l'ont explicitement demandée et de l'autre ceux à qui elle est conseillée voire imposée. Dans le premier cas, on peut sans mal considérer que les apprenants sont motivés : la formation vient satisfaire un besoin qu'ils ont eux-mêmes ressenti et exprimé. Mais que dire du second cas ? Que se passe-t-il lorsque les collaborateurs n'ont pas sollicité la formation qu'on leur propose ? Faut-il se contenter de leur signifier qu'elle sera bonne pour eux et les laisser ensuite libres de la suivre ou non ? Faut-il à l'opposé la rendre obligatoire et sanctionner ceux qui ne la suivent pas ?

Derrière ces questions se dissimule la conviction que la motivation est un facteur clé de succès d'une formation (et de toute activité au sens large) et agit sur l'apprenant comme l'effet placebo sur le patient. Pourquoi ? Entre autres parce qu'elle renforce la concentration et la persévérance, gages de réussite si on en croit la psychologue américaine Angela Lee Duckworth⁽²⁵⁾ (cf « Motivation et ténacité »).

“ La motivation agit sur l'apprenant comme l'effet placebo sur le patient. ”

(25) Grit: the power of passion and perseverance (2016) Angela Lee Duckworth, Simon & Schuster.

Motivation et ténacité

Angela Lee Duckworth, professeur de psychologie à l'université de Pennsylvanie, a étudié les personnes qui réussissent, tout domaine confondu (elle a interrogé aussi bien des étudiants que des sportifs ou des hommes d'affaires). Ses travaux montrent que leur point commun n'est ni l'origine sociale, ni l'intelligence, ni le talent, ni le réseau mais *the grit*, un état d'esprit fait de passion et de détermination.

Aux origines de la motivation

Tout le monde connaît la pyramide des besoins d'Abraham Maslow⁽²⁶⁾. Même si elle est aujourd'hui grandement remise en cause, elle a eu comme mérite de promouvoir l'idée qu'à l'origine de nos besoins se trouvait moins le manque que la satisfaction : l'homme chercherait plus à obtenir des satisfactions qu'à combler des carences.

Cette distinction est à garder à l'esprit lorsqu'on aborde les deux pans de la

motivation telle que le psychologue Richard Deci⁽²⁷⁾ la décrit : extrinsèque d'une part, intrinsèque d'autre part. **Dans le cas de la motivation extrinsèque, l'action de la personne est provoquée par une circonstance qui lui est extérieure.** Cette circonstance peut se présenter sous de multiples facettes, depuis la crainte d'une punition ou d'un jugement négatif jusqu'à la recherche d'une récompense affective ou matérielle. À l'opposé, **dans le cas de la motivation intrinsèque, l'action est suscitée par l'intérêt et le plaisir que la personne va y trouver**, autrement dit la recherche d'une satisfaction

« Dans la motivation intrinsèque, l'action est suscitée par l'intérêt et le plaisir. »

toute personnelle.

Les deux motivations, on le voit, se complètent. Mais laquelle actionner ? Faut-il jouer sur les deux tableaux à la fois pour obtenir des apprenants réellement motivés ?

Là encore, la littérature scientifique, abondante sur le sujet, vient à notre aide⁽²⁸⁾. Car il se trouve que ces deux motivations ne fonctionnent pas dans les mêmes contextes. En fait, plus la situation est simple et plus la motivation extrinsèque serait effective, plus la situation est complexe (mettant en jeu des capacités cognitives supérieures) et plus elle deviendrait inopérante, allant même jusqu'à se révéler contre-productive. La conclusion s'impose d'elle-même : dans les situations d'apprentissage qui nous préoccupent et qui, par définition, exigent un effort cognitif, **renforcer la motivation intrinsèque est nettement plus profitable.**

La première raison des formations ratées

Ne nous voilons pas la face : le premier motif pour lequel beaucoup de formations n'atteignent pas leur but n'a rien à voir avec la qualité de l'ingénierie. C'est le délai. Combien de formations sont montées dans l'urgence, parce que personne n'y avait pensé en amont ou parce qu'une décision du siège monde vient de tomber ? Comme le soutient Jean-Yves Roure, directeur de projet chez RTE, « lorsqu'on pense formation, il faut penser impact. Si on n'a pas les moyens de monter un programme qui aura un impact, il faut avoir le courage de le dire. Et, le cas échéant, de ne pas se lancer. »

(26) A Theory of Human Motivation (1943), *AH Maslow, Psychological Review.*

(27) Intrinsic motivation (1975), *EL Deci, Plenum Publishing Co.*

(28) Large stakes and big mistakes (2005) *Dan Ariely, U. Gneezy, G. Lowenstein, N. Mazar, Federal reserve bank of Boston Working paper.*

Les facteurs de motivation

La motivation extrinsèque se nourrit de "récompenses" et il ne faut pas sous-estimer leur impact. Elles peuvent prendre plusieurs formes (abstraction faite des moyens négatifs, type menace ou punition, peu efficaces lorsqu'il s'agit d'apprentissage) :

- Des points : des classements, des badges, des niveaux, artefacts de ce qu'on appelle communément la gamification de la formation ;
- Des paroles : des encouragements, de la reconnaissance ou des félicitations, de la part des pairs ou du management ;
- Des titres : un certificat ou un diplôme venant conclure le parcours et sanctionner son succès ;
- Des missions : des tâches, activités, fonctions nouvelles proposées au collaborateur pouvant aller jusqu'à une promotion.

“ L'autonomie apparaît aussi comme un inhibiteur de stress. ”

Certaines de ces récompenses agissent d'ailleurs à la fois sur la dimension extrinsèque et la dimension intrinsèque de la motivation. Il n'en reste pas moins que cette dernière est moins aisée à susciter. Selon Daniel Pink⁽²⁹⁾, ancien collaborateur du vice-président américain Al Gore et essayiste, trois leviers s'avèrent nécessaires pour l'actionner :

- **L'autonomie** : un apprenant est motivé s'il se sent libre de suivre la formation quand il veut et comme il veut. Cela répond à notre besoin de nous sentir maîtres de notre vie, de nos actes et de la direction qu'on leur donne – ce que Richard Deci appelle l'autodétermination. L'autonomie apparaît aussi comme un inhibiteur de stress⁽³⁰⁾ ;
- **La maîtrise** : un apprenant est motivé s'il pense pouvoir exercer un contrôle sur le déroulement et la nature de son activité d'une part et s'il a le sentiment d'être en capacité d'évoluer d'autre part. De nombreuses études⁽³¹⁾ ont montré qu'à niveaux de compétence similaires, une personne qui est convaincue qu'elle peut réussir réussira effectivement mieux qu'une personne à l'estime de soi moins affirmée ;
- **La raison d'être** : un apprenant est motivé si l'objectif qu'il poursuit lui paraît pertinent, si l'activité qu'il va pratiquer fait sens pour lui (si elle est en phase avec ses valeurs) voire si elle répond à une nécessité qui le dépasse (dimension collective, spirituelle, etc.).

Ces trois leviers vont agir à la fois sur l'engagement cognitif de l'apprenant, c'est-à-dire le degré d'effort intellectuel qu'il est prêt à réaliser, sa persévérance, c'est-à-dire la durée de son investissement, et évidemment sa performance.

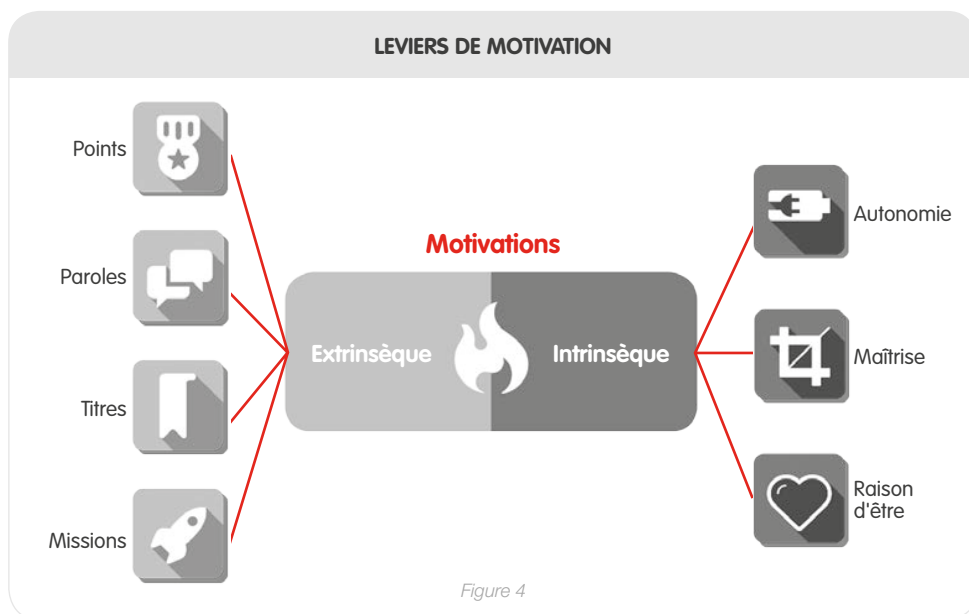
L'impact de la motivation intrinsèque

Pour montrer combien la motivation intrinsèque surpasse la motivation extrinsèque, Daniel Pink prend l'exemple des encyclopédies : quand Microsoft a monté son encyclopédie Encarta, l'éditeur s'est alloué les services des plus grands experts. Quelques années plus tard, elle était cependant supplantée par Wikipédia, encyclopédie collaborative reposant sur des contributeurs désintéressés... mais passionnés.

(29) Drive: the surprising truth about what motivates us (2009), Daniel Pink, Riverhead Hardcover.

(30) SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others (2008), David Rock, Neuroleadership journal.

(31) Cf par exemple Comprendre la motivation à réussir des étudiants universitaires pour mieux agir (2001), Rolland Viau et Jacques Joly, université de Sherbrooke, ACFAS.



Quand et comment motiver ?

On l'a dit, la gamification est une des techniques en vogue pour susciter et accroître la motivation des apprenants. Elle joue principalement sur la motivation extrinsèque et durant la phase de formation ; cela nous amène à distinguer trois temps dans l'approche de la motivation, chacun avec ses moyens propres :

- **En amont de la formation : il s'agit ici de « donner envie »**, de faire en sorte que le futur apprenant trouve de l'intérêt à suivre la formation. Comment ? Par exemple en exposant les obstacles qu'il rencontre aujourd'hui et en mettant en avant les bénéfices qu'il va retirer de la formation. Le but peut aussi être atteint par la diffusion de retours d'expérience ou la communication de résultats post-formation ;
- **Durant la formation : il s'agit ici d'accroître l'engagement**, de réduire le temps mis à achever le parcours de formation (dans le cas de programmes à distance ou multimodaux) et de diminuer le taux d'abandon en cours de formation (accueil bien connu des producteurs de MOOC, cf « Améliorer l'accompagnement des apprenants »).

"Dramatiser" la formation

Jean-Yves Roure, directeur de projet chez RTE, propose de « dramatiser » la formation. Montrer le fossé qui sépare le futur apprenant de ceux qui ont déjà été formés, annoncer des échéances impératives ou proposer des tests de positionnement ardu va créer un sentiment d'urgence propice à la motivation.

L'ajout d'une dimension ludique peut avoir son effet. De même, l'incorporation d'une dimension sociale peut élargir l'horizon des apprenants voire créer de l'émulation entre eux. L'accompagnement via des échanges avec le formateur lui-même, un tuteur dédié ou même un coach (dans le cas d'une formation orientée savoir-être) a également montré toute son efficacité dans de nombreux dispositifs, notamment en ce qu'il permet de compenser la perte d'autonomie face à une situation délicate et aide l'apprenant à envisager les bienfaits de la formation dans son propre contexte ;

- **En aval de la formation : il s'agit ici d'inciter l'apprenant à mettre en pratique** ce qu'il a appris en formation. Le management a un rôle essentiel afin de créer les conditions de cette mise en pratique. La culture d'entreprise aurait tout intérêt à favoriser la prise de risque, l'expérimentation et à considérer l'échec sous un angle positif.

RENDRE LA FORMATION PLUS ACCESSIBLE

Des notions d'autonomie et de maîtrise découlent plusieurs principes parmi lesquels celui de rendre la formation plus accessible à tous les collaborateurs. L'accessibilité doit s'entendre non seulement au sens propre comme une chose que l'on peut atteindre facilement mais également au sens figuré comme une chose que l'on peut comprendre voire que l'on peut s'offrir (ce qui renvoie à la notion de culture d'entreprise, cf « Promouvoir une culture apprenante »). Dit autrement, c'est la formation qui doit s'adapter à l'apprenant et non l'inverse : **nous sommes entrés dans l'ère de la personnalisation.**

L'accessibilité technique : la formation ATAWAD

Derrière l'acronyme ATAWAD se cachent l'expression « *Anytime, anywhere, any device* » et le premier sens du terme « accessible » : la formation doit être accessible n'importe quand, de n'importe où et avec n'importe quel appareil. On pourrait même rajouter « dans n'importe quelle situation » (en ligne ou hors connexion, pour répondre à un besoin immédiat ou dans une visée à plus long terme, etc.).

“ **Les contenus doivent être adaptés à tous les écrans.** ”

Cette exigence repose avant tout sur l'architecture technique : elle est supportée par l'écosystème de formation (cf tome 1) et se nourrit des derniers standards. Les objets d'apprentissage doivent aussi être en mesure d'enregistrer les données liées à la consultation de l'apprenant même si elle a lieu hors connexion et de les transmettre à la plateforme au moment où celui-ci se reconnecte (mécanisme que permet le standard xAPI).

Elle repose également sur le design et l'ergonomie des applications. C'est ainsi qu'à juste titre, dans son livre blanc consacré aux plateformes de formation⁽³²⁾, le FFFOD⁽³³⁾ interrogeait les éditeurs sur « le nombre de clics pour accéder à un module ».

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler la nécessité de présenter un design adaptatif (*responsive*) afin notamment de permettre une consultation sur mobile.

L'accessibilité pédagogique

Tous les apprenants n'utilisent pas le même matériel ; tous n'ont pas non plus les mêmes aptitudes. Comme le rappellent Anca Boboc et Jean-Luc Metzger⁽³⁴⁾, « l'acquisition de capacités suppose que des conditions concrètes soient satisfaites dans l'environnement des individus, à un instant donné, mais aussi que ces individus aient pu acquérir préalablement les dispositions requises pour tirer profit des possibilités de l'environnement ». Sans rentrer dans le débat des styles d'apprentissage, notion largement questionnée par la communauté scientifique⁽³⁵⁾, force est de constater que certaines personnes préfèrent apprendre en lisant un article ou un livre, d'autres en écoutant un podcast ou

(32) LMS et MOOC, comment choisir sa plateforme ? (2016), *Noria Larose, Jean-Luc Peuvrier, coord., FFFOD.*

(33) *Ex-Forum français de la formation ouverte à distance devenu le Forum français des acteurs de la formation digitale.*

(34) Penser la place du numérique dans la formation en entreprise : apports de la notion « d'environnement capacitant » (2014), *Anca Boboc, Jean-Luc Metzger, Academia.*

(35) Problématique de la nature du style d'apprentissage (2000), *Jacques Chevrier, Gilles Fortin, Raymond Leblanc, Meriette Théberge, Éducation et francophonie, vol. 28.*



Béatrice Morata,
consultante chez Altedia

Varier les modalités

Béatrice Morata, consultante chez Altedia, conseille de diversifier les modalités au sein d'un même parcours, tant il est presque impossible de connaître à l'avance celle qui conviendra le mieux à chaque collaborateur. Un bilan de carrière peut ainsi comporter à la fois de la classe virtuelle, une formation en présentiel et des heures de coaching.

un *webinar*, d'aucunes encore en visionnant une vidéo, en participant à un atelier, en échangeant avec des pairs, leur manager ou un expert, etc. Cette inflexion pour telle ou telle modalité peut même d'ailleurs varier en fonction des sujets, du lieu, du moment, de la situation voire... de l'humeur !

Voilà qui n'est pas sans poser un casse-tête au responsable Formation. La meilleure des réponses serait bien évidemment

de toutes les proposer mais ce qui satisfait l'intellect ne convient pas toujours au portefeuille. Il faut alors se retourner vers l'analyse initiale des besoins et de la cible afin d'essayer de réduire l'éventail des possibles et réaliser le meilleur compromis. Un autre moyen de répondre à ce challenge consiste à varier au maximum les activités durant la formation et à présenter les principaux apports de plusieurs façons.

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Altedia Training propose des solutions de sensibilisation au handicap à ses clients. Même si les apports théoriques varient peu d'un client à l'autre, l'offre proposée est, elle, toujours unique, car elle s'inspire de la culture de l'entreprise, des capacités d'apprentissage des apprenants, du contexte de travail, du budget disponible, etc. On peut y retrouver ainsi des ateliers ludiques de deux heures autour de jeux de plateau, des formations d'une demi-journée fondées sur des mises en situation ou des formations de deux jours complétées en amont et en aval par du *rapid learning*, de la vidéo ou du *social learning*.

Le rythme et la durée

Qui n'a jamais été angoissé à l'idée de passer trois jours loin du bureau pour un stage de formation ou même une heure devant un ordinateur pour arriver à bout d'un module e-learning ? Autre notion clé de l'optimisation, le temps de la formation peut se comprendre de plusieurs façons :

- **La durée de la formation : elle n'est définitivement pas un critère de qualité.** Elle peut en revanche être un critère de financement (cf tome 1). Elle doit prendre en compte le temps nécessaire à l'assimilation des nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Elle peut être séquencée, chaque phase ne s'ouvrant qu'après la réussite à une évaluation (sur le principe des niveaux d'un jeu vidéo, par exemple) ;
- La durée de chaque module : la granularité de la formation est à ajuster en fonction des apports. Le biologiste moléculaire John Medina⁽³⁶⁾ a toutefois souligné le fait que **notre cerveau ne peut être attentif plus de dix minutes** consécutivement (sauf à ajouter une dimension émotionnelle à son objet d'attention). Il serait donc bienvenu soit de limiter la durée des modules, soit de prévoir de quoi relancer régulièrement l'attention des apprenants. La granularité doit également être adaptée au temps dont bénéficie l'apprenant sur son lieu de travail. Ainsi, des employés de commerce en magasin

(36) Brain rules (2008), John Medina, Pear Press.

disposeront d'une plus faible latitude que des employés de bureau pour suivre une formation en ligne.

Le processus de conception

Un dernier point reste à aborder : le processus de conception et production de la formation. Combien de parcours multimodaux, après une phase de réalisation qui aura duré plusieurs mois et sollicité de nombreux acteurs, ne répondent pas aux attentes et aux pratiques des apprenants ? Comment faire pour éviter qu'un travail de forçat ne soit prisonnier d'un résultat médiocre ?

Le temps, facteur de consolidation

Un des moyens les plus efficaces de consolider l'information, autrement dit d'améliorer la mémorisation, n'est autre que... le sommeil ! Durant le sommeil, notre cerveau rejoue les interactions neuronales de la journée afin de les ancrer. L'étalement dans le temps des séquences de formation favorise cet « effet d'espacement » décrit pour la première fois en 1885 par le psychologue allemand Hermann Ebbinghaus dans son ouvrage *La mémoire – Recherches de psychologie expérimentale*.

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Une société de transport de voyageurs a mis en place un programme de formation des responsables des ressources humaines en lien avec le déploiement d'un nouveau plan stratégique. En phase de conception, seules des fonctions RH transverses ont été consultées. Les collaborateurs concernés par la formation n'ont pas été associés. Lors de la session test, le premier module s'est révélé en grande partie inadapté aux attentes des apprenants. Et ce décalage a encore davantage marqué la rupture entre les fonctions transverses et les fonctions plus opérationnelles, dans un contexte de changement où tout devient vite un irritant supplémentaire. La refonte du module à la suite du pilote s'est alors avérée nécessaire. Pour des raisons souvent budgétaires, les acheteurs de formation ont tendance à vouloir supprimer la phase amont d'audit d'un panel représentatif des apprenants. C'est une erreur. Cette étape est essentielle pour proposer un parcours adapté aux attentes de la direction et des apprenants, et pour désamorcer en amont les éventuels risques de rupture.

Une des solutions réside dans l'application à la formation des principes du *lean management*³⁷. Il ne s'agit pas ici de réduire au strict minimum les actions visant à concevoir et produire une formation ni le nombre d'acteurs impliqués. **Il s'agit plutôt de coller aux besoins et aux pratiques des futurs apprenants.** Le meilleur moyen pour cela est de remonter très en amont du processus le test de la formation :

- Présenter les objectifs à un panel d'apprenants et s'assurer qu'ils sont en phase avec leurs besoins ;
- Les réunir pour obtenir leur retour sur une modalité pédagogique ;
- Proposer au panel un parcours fictif sur le LMS et analyser leurs réactions ;
- Réaliser une maquette sur un outil auteur (quelques écrans suffisent) et recueillir les avis...

Plus vite la formation en gestation sera confrontée à son public d'apprenants, plus vite seront identifiés les points bloquants – et les atouts. Mary et Tom Poppendieck l'ont formulé ainsi³⁸ : « *Think big, act small, fail fast, learn rapidly* ». Autrement dit, garder en tête l'ambition initiale, produire de petites briques, les tester pour ne pas perdre de temps en cas d'échec, tirer aussitôt les leçons de ses erreurs et réorienter.

(37) Cf par exemple *Lean Software Development: an agile toolkit* (2003), *Mary et Tom Poppendieck, Addison-Wesley Professional*.

FACILITER LES APPRENTISSAGES

La motivation des apprenants et l'accessibilité des formations ne font pas tout. La première peut se fragiliser et la seconde mener plus vite à la déception. Arrive donc le moment où il faut se pencher sur la façon dont les apports sont dispensés. Longtemps, ce qui passait pour de la formation a pris le visage de la diffusion d'information : un expert dans une salle exposant son savoir à l'aide de slides Powerpoint et d'exemples plus ou moins évocateurs. Grâce aux sciences cognitives et à l'appui des technologies numériques, la pédagogie est peu à peu revenue sur le devant de la scène.

Les travaux du professeur au Collège de France Stanislas Dehaene⁽³⁹⁾ fondent l'apprentissage sur quatre piliers (attention, engagement actif, retour d'information et consolidation). Le modèle AGES⁽⁴⁰⁾, tout en différant légèrement, s'inscrit dans une même

« **Attention, engagement, retour d'information et consolidation : les quatre piliers de l'apprentissage.** »

composition (attention, génération, émotion et espacement). Ils ont le mérite de donner des repères pour assurer l'efficacité d'une action de formation. Ils participent pleinement de ce qu'on appelle aujourd'hui « l'expérience apprenante », expression qui doit s'entendre

autant comme « faire vivre une expérience singulière à l'apprenant » que comme « permettre à l'apprenant d'expérimenter ».

Soutenir l'attention

Les enseignants du primaire et du secondaire le savent bien : un élève qui n'est pas attentif ne retient pas ce qu'on lui enseigne. Ce qui vaut ici pour les enfants vaut également pour les adultes. L'attention est le phénomène par lequel on choisit une information et on module son traitement. **Le flux de connaissance que l'on est en mesure d'emmagasiner est la résultante de deux variables : le temps et l'attention** (cf figure 5). Bien sûr, ni l'une ni l'autre ne sont extensibles à l'infini. Il va donc s'agir pour le formateur d'exploiter l'une et de maintenir l'autre au mieux.

Comment inspirer un haut degré d'attention aux apprenants ? De nombreux moyens existent et il serait trop long de tous les citer ici. Limitons-nous à trois consignes :

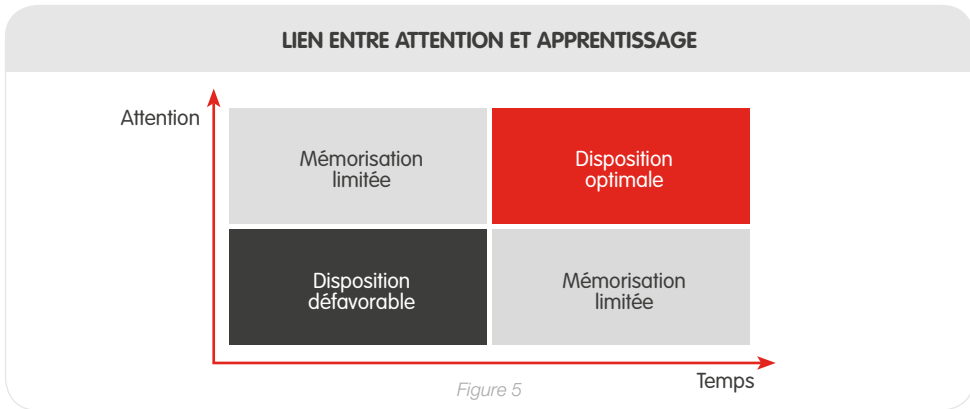
- **Le guidage** : notre cerveau a besoin d'être orienté afin de mieux concentrer ses ressources. L'expérience bien connue du « gorille invisible »⁽⁴¹⁾ de Christophe Chabris et Daniel Simons montre que l'attention est avant tout un mécanisme sélectif : elle nous permet de faire abstraction du « bruit » pour ne nous focaliser que sur ce qui nous intéresse ;
- **La surprise** : ce n'est pas parce qu'il faut guider notre cerveau qu'il ne faut pas le dérouter ! Un mécanisme telle que la surprise, que l'on peut décliner de nombreuses façons (paradoxe, anecdote...), permet de relancer l'attention de l'apprenant. D'autres mécanismes tel la préparation-paiement⁽⁴²⁾, qui consiste à présenter un élément et à ne donner son utilité ou sa raison d'être que bien plus tard, permettent, eux, de le maintenir en éveil ;

(38) *Déclinaison pragmatique de la roue de Deming* (PDCA – Plan, Do, Check, Act).

(39) *Les neurones de la lecture* (2007), Stanislas Dehaene, éditions Odile Jacob.

(40) *Learning that lasts through AGES* (2010), Lila Davachi, Tobias Kiefer, David Rock et Lisa Rock, *Neuroleadership journal*.
(41) <http://www.theinvisiblegorilla.com/videos.html>.

(42) *La dramaturgie, l'art du récit* (2014), Yves Lavandier, éditions Le clown et l'enfant.



- **Le storytelling** : la force d'une histoire réside dans sa capacité à susciter toutes sortes d'émotions chez nous (peur, joie, tristesse, colère, dégoût). Les moyens de les mettre en jeu dans l'apprentissage sont encore peu étudiés mais il existe un réel consensus en faveur de leur impact, l'apprentissage étant grandement favorisé lorsque l'apprenant se trouve dans de bonnes dispositions émotionnelles. Les modalités tournées vers le jeu (la formation par le théâtre, par exemple) font résonner cette corde avec bonheur.

La chimie du cerveau apprenant
 Le guidage favorise la libération de noradrénaline, neurotransmetteur intervenant dans l'attention sélective.
 La surprise, elle, provoque la sécrétion de dopamine, une autre neurohormone produite par l'hypothalamus et précurseur de l'adrénaline.

Conseils Adecco Training et Altedia Training
Évitez la surcharge
 Maintenir l'attention est une chose, veiller à ce que les apprenants ne réalisent pas trop de tâches cognitives en même temps en est une autre. Notre mémoire de travail n'est pas adaptée pour gérer un grand nombre de données simultanément (un peu comme un ordinateur jadis se bloquait lorsqu'on lui demandait trop d'opérations en parallèle). Il a ainsi été montré qu'il vaut mieux rapprocher au maximum le texte des éléments qu'il décrit sur un schéma, comme l'a compris par exemple la bande dessinée en passant des phylactères sous forme de légendes aux bulles (phénomène du *split attention effect*). Il a également été montré que des apprenants retiennent mieux lorsqu'ils ne font qu'écouter le formateur expliquer un schéma plutôt que lorsqu'ils lisent en même temps le plan voire le texte complet de l'explication (phénomène du *modality effect*).

Multiplier les occasions d'activité

Les travaux des scientifiques du XIX^e siècle⁽⁴³⁾ comme du XXI^e siècle⁽⁴⁴⁾ se rejoignent et corroborent l'expérience de tout un chacun : **c'est en faisant qu'on apprend**. Et plus

(43) Psychologie de l'enfant et pédagogie expérimentale (1900), Édouard Claparède.

(44) Test-Enhanced Learning: Taking Memory Tests Improves Long-Term Retention (2006), Henry L. Roediger et Jeffrey D. Karpicke, *Psychological Science*.

l'apprenant se sent impliqué dans le cours de sa formation, plus il a le sentiment d'être lui-même à l'origine de ce qu'il apprend, plus vite il retient et mieux ces nouveaux apports sont assimilés.

Comment multiplier les occasions d'activité pour les apprenants ? Comme précédemment, les techniques sont trop nombreuses pour toutes les énumérer. Trois exemples parleront donc pour les autres :

- **Tester l'apprenant** : le test oblige à manipuler (rechercher, reformuler, organiser, etc.) les connaissances acquises, donc à les remettre en jeu différemment, exercice cognitif qui intensifie leur ancrage. Autre bénéfique, il entretient ou stimule l'engagement de l'apprenant, soit en lui montrant ce qui lui reste à découvrir, soit en lui apportant une satisfaction bienvenue ;
- **Favoriser la mise en pratique** : comme le rappelle la taxonomie de Bloom⁽⁴⁵⁾, la pratique ne découle pas naturellement de la compréhension. On peut savoir quels mouvements requiert la nage papillon sans être en capacité de les effectuer. Pour valider le changement de comportement de l'apprenant, la formation doit donc s'évertuer à lui offrir des occasions de mettre en application son apprentissage au travers d'expériences, de simulations (virtuelle ou réelle), de mises en situation, de réalisations de projets, etc. ;
- **Mettre en place l'apprentissage en situation de travail** : cette méthode est considérée comme la plus efficace de toutes les méthodes d'apprentissage par les responsables RH interrogés dans l'étude *Learning and development 2015* du CIPD⁽⁴⁶⁾. Via les approches de *learning by doing* ou *d'informal on-the-job training* qui alternent ou combinent mission et formation, la distance entre l'apprentissage et la réalité du travail est abolie. L'apprenant développe plus vite les compétences qui lui manquaient. En revanche, comme le souligne Estelle Boulinguez, consultante chez Adecco Training et aujourd'hui chargée de projets à la Fondation Groupe Adecco, il a besoin d'être plus étroitement accompagné, de préférence par le formateur, un tuteur ou un mentor (la relation ayant moins d'enjeu qu'avec son manager direct).



Estelle Boulinguez,
chargée de projet
à la Fondation
groupe Adecco

Les théories à l'appui de l'expérience

De nombreuses théories viennent corroborer l'impact de l'activité dans l'apprentissage. Pour les constructivistes, à la suite de Jean Piaget (1923), l'apprenant construit sa connaissance en interagissant avec les objets ou les phénomènes et non en amassant ses connaissances. On ne connaît un objet, au sens large, qu'en ayant une action sur lui et en le transformant. Pour les behavioristes, à la suite de John B. Watson (1925), l'apprentissage est un changement de comportement. Il y a apprentissage lorsque l'individu donne une réponse correcte, autrement dit manifeste un comportement attendu, à un stimulus donné. Le formateur doit s'attacher à ce dont l'apprenant est capable plutôt qu'à ce qu'il sait.

D'autres encore estiment qu'« apprendre signifie non seulement modifier son comportement, mais aussi, et surtout, changer la signification que l'on donne à son expérience. » (Chevrier et al. (2000)).

(45) The classification of educational goals, by a committee of college and university examiners (1956), Benjamin S. Bloom et David R. Krathwohl, Longmans.

(46) Learning and development 2015 (2015), Chartered Institute of Personnel and Development.

Systématiser le retour d'information

Les neurosciences nous ont appris que notre cerveau était une vaste machine à conjectures. Son mode de fonctionnement élémentaire consiste à formuler une hypothèse sur le réel et à attendre la réponse dudit réel (l'enfant qui avance sa main vers la flamme n'agit pas autrement). Si l'hypothèse se révèle juste, il n'apprend pas. En revanche, l'apprentissage intervient si le réel apparaît non conforme à sa prédiction. Autrement dit, **c'est en échouant qu'on apprend.**

Cela bien sûr ne signifie pas que toutes les expériences doivent conduire à l'échec de l'apprenant ni que tous les *feedbacks* doivent être négatifs – et encore moins qu'ils doivent prendre la forme de jugements. Cela signifie en revanche qu'il faut

Le cerveau, cet optimiste

Comme l'ont montré les travaux du neuroscientifique Evian Gordon, le cerveau a tendance à minimiser l'impact d'une menace et à accroître la satisfaction liée à une récompense.

systematiquement donner des *feedbacks* d'une part et dédramatiser l'erreur d'autre part (« Pour avoir une grande idée, il faut en avoir beaucoup » selon Thomas Edison). Ne pas savoir, ne pas comprendre, ne pas réussir est à la fois normal et nécessaire en phase d'apprentissage (qui a jamais su faire du vélo à sa première tentative ?).

Consolider les acquis et assurer le transfert

Ne faisons pas durer le suspense : **ce qui se passe après la formation est aussi important que ce qui se passe pendant la formation.** Pourquoi ? Pour une raison cognitive et pour une raison organisationnelle au moins.

Sur le plan cognitif, il a été prouvé que notre cerveau retenait mieux les informations en multipliant les occasions d'apprentissage qu'en les concentrant en une fois⁽⁴⁷⁾ – à condition bien sûr de vouloir privilégier la mémoire à long terme plutôt que la mémoire à court terme (ce qui n'est en rien la stratégie de bachotage commune aux préparations d'examen). De même, pour ancrer durablement des savoirs, il est conseillé de les rappeler régulièrement après la phase de mémorisation initiale. Mais inutile de les rappeler *in extenso* : le cerveau est fait de telle sorte qu'en activant un réseau de neurones, ceux-ci vont simultanément activer les autres neurones qui ont été sollicités en même temps lors de la phase d'apprentissage⁽⁴⁸⁾. De courts rappels, par exemple sous la forme de brefs quiz, à intervalles réguliers après la session de formation, remplissent donc parfaitement cette fonction.

La forêt des neurones

Dans un sous-bois, plus on marche sur le même chemin, plus il se creuse. Pareillement dans le cerveau, plus on active des neurones ensemble, plus leurs connexions se font spontanément. Cependant, tout comme la nature reprend ses droits lorsqu'un chemin n'est plus pratiqué, les connexions sont plus difficiles à réactiver si elles ne sont pas régulièrement sollicitées.

Sur le plan organisationnel, le collaborateur doit être en mesure d'expérimenter ce qu'il a appris. Les écueils contrariant le transfert font l'objet de nombreuses études⁽⁴⁹⁾ (cf figure 6). L'impossibilité à mettre en pratique les apprentissages de la formation compte pour une

(47) La mémoire – Recherches de psychologie expérimentale (1885) Hermann Ebbinghaus.

(48) The Organization of Behavior (1949) Donald Hebb, Wiley.

(49) The transfer of training: what really matters (2011), Rebecca Grossman et Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development*, Blackwell Publishing Ltd.



Olivier Gauvin,
directeur de l'offre de
formation d'Opcalia

part non négligeable dans la déception des apprenants (Olivier Gauvin, directeur de l'offre de formation chez Opcalia cite une étude d'Opcalia⁽⁵⁰⁾ qui révèle que 48% des apprenants estiment ne pas avoir assez mis en pratique à leur poste de travail les savoirs acquis). Elle renvoie aussi au caractère de gabegie financière que peut prendre pour certains la formation. Il est donc impératif pour le manager, comme le rappelle Pascale Laurent, directrice de zone chez Altedia, de « préparer le retour de son collaborateur et mettre sur pieds avec lui un plan d'actions susceptible de le faire réellement progresser ».

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Dans un groupe de services multi-activités, une formation sur « la gestion des situations d'inaptitude » à destination d'un public d'experts RH et médicaux, initialement prévue sur deux jours, a été rapidement complétée d'ateliers de partage de pratiques. Ils ont permis à chacun de revenir sur les acquis depuis la première journée, d'échanger autour des difficultés rencontrées sur le terrain lors de la mise en application et de bénéficier des apports de pairs pour continuer à progresser.

FACTEURS INFLUANT SUR LE TRANSFERT (d'après Baldwin et Ford)

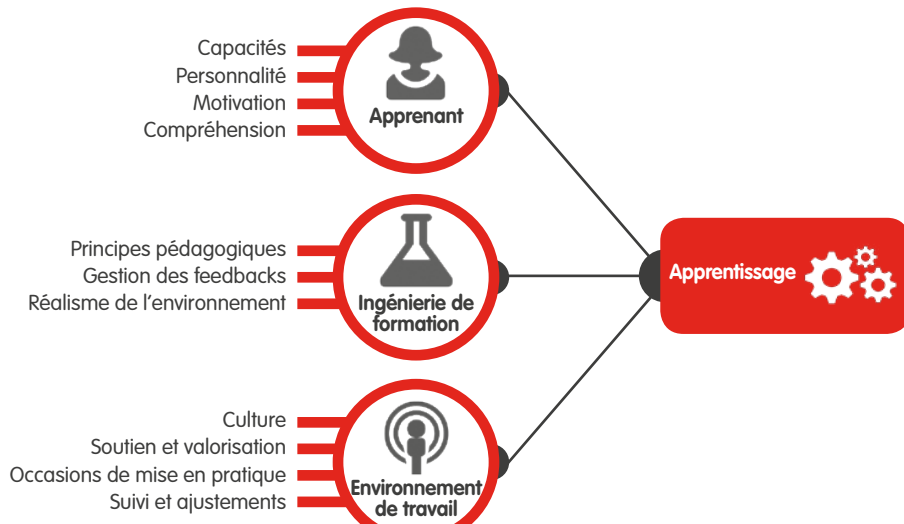


Figure 6

(50) Évaluation de la formation (2015), Opcalia.

Le syndrome de "l'huile de foie de morue"

Pour Jean-Yves Roure, l'ensemble de ces principes doit servir à éviter le syndrome de l'huile de foie de morue. Jadis, nos grands-mères voyaient en ce complément la panacée : il suffisait d'en prendre une cuillère tous les soirs pour ne pas être malade. Vrai ? Faux ? Peu importe, « le problème, c'est que ça n'était pas bon et aucun enfant n'en voulait ! ». Bref, même si les apports de la formation sont pertinents, les modalités pédagogiques doivent être à la hauteur afin que l'apprenant les apprécie et les digère bien !

FAVORISER LES ÉCHANGES

« On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres », souligne Philippe Carré⁽⁵¹⁾. C'est aussi ce que nous rappelle le modèle 70-20-10 d'Eichinger et Lombardo (cf tome 1). C'est également ce que confirment de nombreux travaux autour du développement de l'enfant tels ceux du psychologue soviétique Lev Vigotsky. Pourtant, la dimension sociale de l'apprentissage a longtemps été négligée et, même si elle a toujours été présentée comme un atout des formations présentielles, peu de choses étaient faites pour l'encourager.

L'avènement du web puis des réseaux sociaux, les pratiques de la génération Y et le marketing collaboratif de grandes entreprises ont peu à peu remis les interactions sociales sur le devant de la scène. Pour atteindre leur pleine efficacité, de nombreux dispositifs de formation s'en inspirent.

Échanger modérément

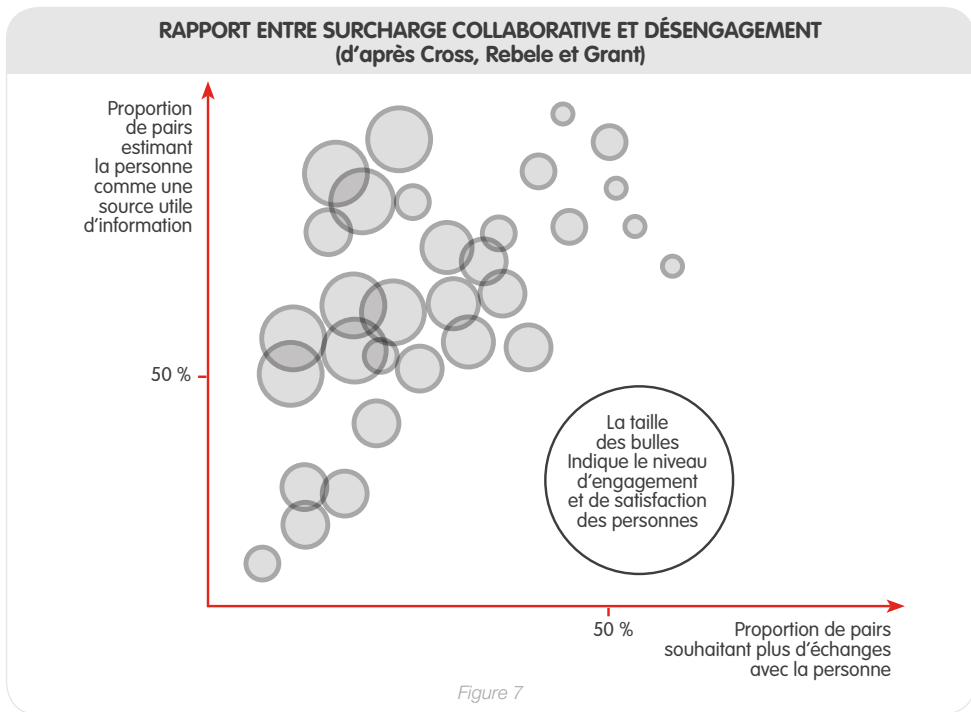
Une récente étude⁽⁵²⁾ affirme que le temps passé par les collaborateurs et leurs managers en collaborations avoisinerait les 50%. Un mécanisme tout à fait paradoxal s'ensuivrait : ceux qui coopèrent le plus et qui sont les plus demandés en viennent à développer un sentiment de frustration et de dissidence vis-à-vis de leur organisation (cf figure 7). Autrement dit, **plus vous êtes recherché par les autres, plus vous êtes démotivés**. Pourquoi ? D'une part parce que ces collaborateurs n'ont plus assez de temps à consacrer à leur propre travail, bloquant ainsi l'avancée des projets qui les concernent, et d'autre part parce qu'ils ne sont pas valorisés à la hauteur de leur investissement, la plupart de leurs interactions étant invisible aux yeux de leur hiérarchie.

Un autre phénomène qui nous inciterait à prendre quelques précautions avant d'inciter les collaborateurs à échanger massivement est décrit par David Rock⁽⁵³⁾. Selon les études neuroscientifiques qu'il a compulsées, plus nous nous sentons différents d'une personne, plus les interactions que nous engageons avec elle activent dans notre cerveau des zones associées à l'inconfort. En revanche, lorsqu'on perçoit des affinités avec l'autre, lorsqu'on a l'impression d'appartenir à un même groupe, le cerveau a tendance à sécréter davantage d'ocytocine, neuropeptide caractéristique de l'empathie, de la reconnaissance sociale et de l'orgasme (d'où son surnom « d'hormone du plaisir »). On ne saurait donc trop conseiller aux formateurs ou aux *community managers* de **mettre dès que possible en avant les points communs de leurs participants pour créer ce nécessaire sentiment de proximité**.

(51) L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir (2005), Philippe Carré, Dunod.

(52) Collaborative overload (2016), op. cit.

(53) SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others (2008), David Rock, Neuroleadership journal.



Pour le cerveau, notre environnement de travail est un système social

C'est à cette conclusion qu'est arrivé David Rock. Il propose donc de s'intéresser au fonctionnement de notre cerveau en milieu social, et plus particulièrement à cinq caractéristiques qu'il regroupe sous l'acronyme SCARF : *status, certainty, autonomy, relatedness et fairness* (que l'on pourrait traduire en français par SPAPE : statut, prédictibilité, autonomie, proximité et équité) et qui, selon lui, permettraient des échanges de meilleure qualité :

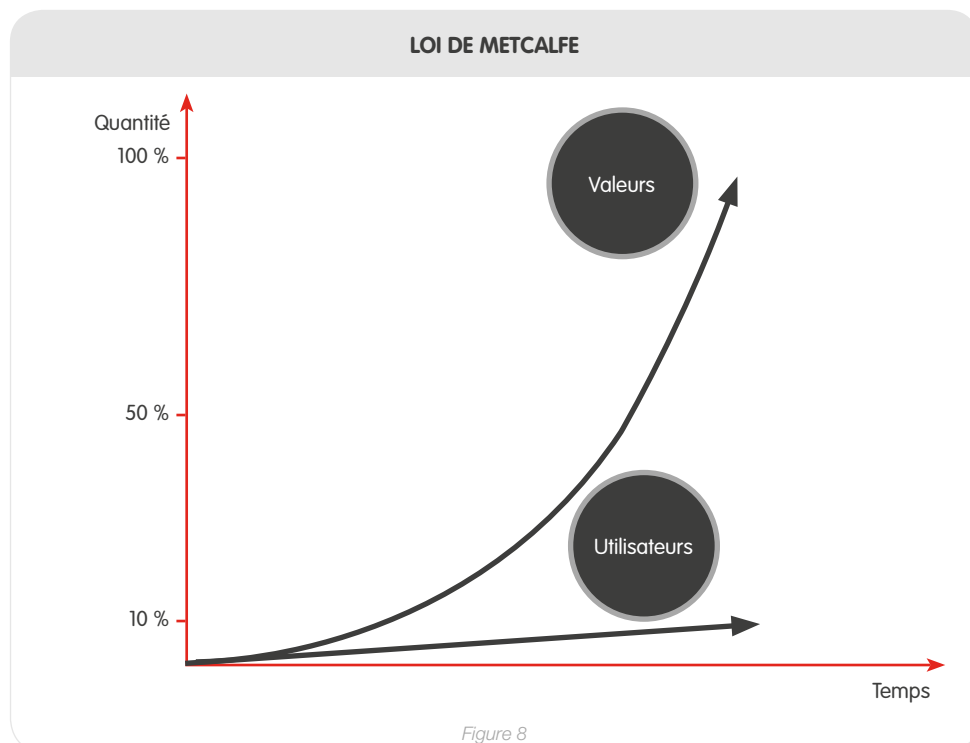
- Toute atteinte au statut devrait être évitée ;
- L'environnement social devrait présenter une certaine stabilité ;
- L'autonomie des collaborateurs devrait être privilégiée ;
- Un sentiment de proximité et d'affinité entre eux devrait être renforcé ;
- Les injustices devraient être bannies.

Échanger librement

Il est entendu qu'il y a deux types d'échanges, formels et informels. Les premiers regardent les rapports du collaborateur avec son manager, avec un mentor, un tuteur, voire un coach (cf « Améliorer l'accompagnement de l'apprenant »). Ils sont essentiels à la réussite d'une formation et doivent être prévus dans le parcours. Les seconds concernent les interactions entre collègues ou indépendantes de tout lien de subordination. Le soutien entre pairs (un collègue plus expérimenté conseillant un novice) offre à la fois l'opportunité de reformuler son savoir pour l'un et d'apprendre dans un contexte différent pour l'autre. Autant les échanges formels méritent d'être cadrés (notamment si la quantité d'apprenants est élevée), autant les échanges informels exigent de la liberté. Jay Cross⁵⁴⁾

(54) Informal Learning: Rediscovering the pathways that inspire innovation and performance (2006), Jay Cross, Pfeiffer.

comparait ainsi l'apprentissage formel à un trajet en bus et l'apprentissage informel à une balade en vélo. Quand vous montez dans un bus, c'est le chauffeur qui décide des arrêts, vous ne pouvez agir qu'en fonction de son bon vouloir. Lorsque vous vous baladez à bicyclette, vous faites les haltes que vous voulez, quand vous voulez, aux endroits qui vous plaisent. **Vouloir cadrer ou contrôler l'échange informel, c'est l'enrayer.**



La loi de Metcalfe

Pionnier d'internet, Robert Metcalfe a déclaré que « l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs ». Autrement dit, à partir du moment où un réseau a atteint une masse critique, ses bienfaits augmentent très vite grâce à l'effet démultiplicateur du partage et de l'échange (cf figure 8).

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

Une société de transport de voyageurs a sollicité Adecco Training pour concevoir un parcours de formation, d'une durée d'un an, pour un public de RRH. Après réflexion, il a été décidé de consacrer le premier module à la « création » du groupe à proprement parler : en diversifiant les modalités pédagogiques et en favorisant les échanges de pratiques, les apprenants ont créé entre eux la confiance qui allait être le ciment nécessaire à la poursuite de leur formation. Ils étaient heureux de se retrouver et une communauté apprenante a pu émerger naturellement.

S'outiller pour échanger

Intégrer les échanges entre apprenants dans le processus de formation doit se faire dès le stade de sa conception. Il s'agit d'imaginer la formation déployée non comme une activité individuelle de chaque apprenant mais comme l'activité collective d'un groupe. Comment y développer l'entraide ? Comment susciter une dynamique de groupe ?

Lorsqu'il s'agit d'encourager les échanges, dans une perspective apprenante ou plus généralement, on songe souvent à la mise en place d'un réseau social

d'entreprise ou RSE (cf tome 1). Ne nous y trompons pas : rares sont les organisations où un tel réseau remplit vraiment son rôle. Pourquoi ? Trois raisons au moins :

- Les collaborateurs ont presque tous déjà leurs réseaux personnels (soit privé, type Facebook ou Instagram, soit professionnel, type LinkedIn ou Viadeo) et peu de gens sont actifs sur un grand nombre de réseaux simultanément ;
- Toutes les cultures d'entreprise ne poussent pas au partage libre de commentaires et de ressources (cf « Les conditions d'une culture apprenante ») ;
- Le mode d'organisation pyramidal de la plupart des entreprises d'aujourd'hui, avec ses distances bien établies entre chaque échelon hiérarchique et son système d'évaluation par le n+1, n'incite pas au partage spontané d'idées, de questions et d'informations, celui-ci se faisant plus naturellement entre pairs ou au sein de cercles restreints aux règles bien définies et acceptées par tous.

Même si l'apprentissage est très souvent informel, le responsable Formation doit donc être prudent avant de l'intégrer dans sa stratégie de formation et de l'institutionnaliser.

Quels rôles pour quels échanges ?

Un écosystème de formation bien structuré (cf tome 1) peut accueillir sans mal ces échanges (et une plateforme compatible avec le standard xAPI peut les suivre sans mal). Mais selon le contexte dans lequel ils s'inscrivent, l'approche va varier. On peut ainsi différencier deux types de communautés apprenantes :

- **Les communautés exclusivement tournées vers l'apprentissage où ce dernier est explicite.** Elles sont volontiers animées par un *community manager*. Le responsable Formation y tient le rôle d'architecte car il lui revient de la créer et d'en édicter les premières règles de fonctionnement. Il peut aussi jouer celui de coordinateur, notamment en cas de présence de tuteurs au sein des groupes ;
- **Les communautés de travail** (type équipe projet) où l'apprentissage va se développer de façon *implicite* par le truchement des activités (tâches, échanges...) de chaque membre. Le responsable Formation apparaît alors plutôt comme un facilitateur dont le rôle va consister soit à apporter les bons outils, soit à accompagner le développement des compétences visant à tirer le maximum de bénéfice du travail collaboratif.

Conseils Adecco Training et Altedia Training

7 conseils pour un réseau social vivant

- 1) Assurez-vous que la culture d'entreprise s'y prête
- 2) Nommez un *community manager*
- 3) Limitez les règles et ne vous souciez pas de modérer
- 4) Postez des ressources
- 5) Donnez l'exemple : lancez des discussions... et répondez-y
- 6) Créez des rendez-vous, des challenges...
- 7) N'obligez pas, ne contraignez pas, félicitez, récompensez.

AMÉLIORER L'ACCOMPAGNEMENT

Apprendre n'est pas un processus linéaire. Chaque nouvel apprentissage vient bousculer nos savoirs ou nos pratiques antérieures et nécessite une période d'assimilation – pour reprendre le terme de Jean Piaget. Tout seul face à son écran ou dans sa situation de travail, l'apprenant risque ainsi d'éprouver des difficultés que la proximité d'un accompagnant pourrait facilement lever.

En amont de la formation

À ce stade, **l'accompagnement va renforcer la motivation de l'apprenant**. Il va notamment lui permettre de donner davantage de sens à la formation qu'il est sur le point d'entreprendre. Le rôle du manager est ici essentiel. Il doit prendre un temps (qui peut être court) avec son collaborateur pour lui rappeler le contexte et les objectifs de la formation, voire préciser la vision stratégique dans laquelle elle s'inscrit.

Pour cela, comme l'explique Pascale Laurent, directrice de zone chez Altedia, il est impératif que le manager ait connaissance des tenants et aboutissants du parcours pédagogique de son collaborateur et qu'il ait été impliqué très tôt dans le processus de réflexion stratégique par le responsable Formation. Dans certains cas, poursuit-elle, « il est utile que le manager ait lui-même suivi la formation que ses collaborateurs vont commencer ».

MOOC et tutorat

Plus le nombre d'apprenants à suivre est important, plus l'accompagnement se révèle être un élément-clé du succès. C'est pourquoi les MOOC qui affichent le plus fort taux de réussite sont systématiquement ceux qui comportent un dispositif d'accompagnement à distance.

C'est également à ce stade qu'il est souhaitable de travailler sur l'ingénierie tutorale⁽⁵⁵⁾ du parcours. Bien souvent en effet, le besoin de tuteurs ne saute aux yeux qu'une fois la formation lancée. Le scénario pédagogique est alors doublé d'un scénario tutoral et les phases de soutien sont intégrées dans la progression de l'apprenant. Jacques Rodet, maître de conférences à l'université de Rennes, conseille même de rédiger une « charte tutorale » pour cadrer et harmoniser les pratiques avant même le début de la formation.

Durant la formation

Tous les apprenants n'apprennent pas au même rythme et ne sont pas sensibles aux mêmes approches. C'est alors que la présence d'un tuteur, d'un mentor, voire d'une communauté de pairs prend tout son sens. Mieux ils sont accompagnés, plus ils bénéficient de points de vue variés sur leur apprentissage et plus ils ont de chance de comprendre et de retenir.

Bien sûr, il faut différencier les formations selon leur durée : plus elles seront longues et plus l'accompagnement sera utile. Il faut également les distinguer selon leur complexité et leur enjeu : s'il s'agit d'une formation qualifiante, l'apprenant gagnera à être mieux encadré. Reprenons l'exemple des MOOC : une enquête sur la plateforme EdX⁽⁵⁶⁾ montre que, sur plusieurs dizaines de milliers d'inscrits, à peine 10 % sont actifs et moins de 6 % obtiennent au final leur certificat. **L'accompagnement apparaît comme le meilleur remède contre l'abandon massif.**

(55) Propositions pour l'ingénierie tutorale (2010), Jacques Rodet, *Tutorales*.

(56) Bilan des premiers MOOC UCL – Les chiffres (2014), Françoise Docq, <http://blogs.uclouvain.be>.

L'écho des consultants Adecco Training et Altedia Training

L'équipe de direction d'une entreprise de service à la personne structurée en agences sur tout le territoire avait identifié un positionnement respectif délicat des responsables d'agence et de leurs collaborateurs. Un double programme a donc été monté, d'une part pour améliorer l'efficacité des chargés de clientèle et d'autre part pour renforcer les compétences managériales des responsables.

Compte tenu de l'éloignement géographique, c'est un dispositif *blended learning* qui a été privilégié et une séance de coaching téléphonique a été fixée à mi-parcours (après un module sur les bénéfices de la connaissance de soi) afin d'identifier les points de progrès, explorer les difficultés et orienter les apprenants vers des modules plus en phase avec leurs besoins (programme optionnel « à la carte »).

En aval de la formation

Ce n'est pas parce que la formation est terminée qu'il ne faut plus accompagner l'apprenant. Le debriefing du collaborateur avec son manager peut servir non seulement à estimer sa satisfaction mais aussi à réorienter la formation selon un processus d'amélioration continue. Il est également l'occasion de rappeler les indicateurs de suivi et la communication dont ils font l'objet.

On l'a vu (cf « Consolider les acquis et assurer le transfert »), la phase de mise en pratique des apprentissages est absolument déterminante. **C'est l'échange du collaborateur et de son manager qui va permettre d'aboutir à un plan d'actions efficace** – car il ne suffit pas de mettre une fois une compétence nouvelle en pratique pour la maîtriser, elle doit faire l'objet de nombreuses itérations. D'ailleurs, Dominique Soulier tient à rappeler qu'il ne s'agit pas non plus pour le manager de pousser son collaborateur à appliquer tout ce qu'il a appris dès la fin de sa formation. « Trop d'ambition peut saper la motivation. Mieux vaut franchir une marche à chaque fois, mais commencer dès le retour au poste de travail. »

Un temps d'échange avec les autres apprenants et le formateur, par exemple via une classe virtuelle, permet de partager également les premiers retours d'expérience des uns et des autres et accélère le transfert.

Conseils Adecco Training et Altedia Training

5 questions à poser au collaborateur de retour de formation

Sophie Schaeffer, consultante ingénierie pédagogique, Adecco Training, met en avant cinq questions que tout manager devrait poser à un collaborateur qui a terminé une formation :

- 1) Comment cela s'est passé ? (question incontournable même si le dispositif prévoit une évaluation écrite à chaud) ;
- 2) Par rapport à tes objectifs initiaux, qu'as-tu retenu d'important pour toi ? (Cela suppose que le manager et son collaborateur aient eu un entretien en amont pour préciser les objectifs d'apprentissage) ;
- 3) Que vas-tu mettre en œuvre demain ? (Mieux vaut un collaborateur qui commence à changer un peu tout de suite qu'un collaborateur qui promet de changer beaucoup et ne le fait jamais) ;
- 4) Que pourrais-tu partager avec l'équipe ? (Dans quelle mesure le contenu des apprentissages est mutualisable ?) ;
- 5) Comment puis-je t'aider ? Quel sera notre échéancier ?



CHAPITRE 4

METTRE EN PLACE DES FORMATIONS CERTIFIANTES



L'esprit de la réforme du 5 mars 2014 favorise clairement les travailleurs les moins qualifiés. Qu'est-ce qui a motivé le législateur à agir ainsi ? Trois raisons au moins. La première est économique : tous les chiffres montrent que l'employabilité augmente avec le niveau de qualification⁽⁵⁷⁾. La deuxième est sociologique : les travailleurs peu ou pas

(57) Environ 43 % des jeunes ayant quitté le système scolaire avant la troisième sont sans activité entre un et quatre ans plus tard contre 6 % des diplômés du supérieur (enquêtes Emploi 2003-2012, Insee).

qualifiés sont moins nombreux en France qu'à l'étranger, par exemple en Allemagne, à acquérir un titre au cours de leur carrière (cf tome 1). La troisième est juridique : les entreprises ont l'obligation de maintenir l'employabilité de leurs collaborateurs⁽⁵⁸⁾. Pour toutes ces raisons, et pour d'autres encore que nous allons évoquer, les formations certifiantes sont à regarder avec un intérêt particulier.

LES BÉNÉFICES DES FORMATIONS CERTIFIANTES

Les raisons pour l'entreprise de monter des programmes certifiants peuvent recouper celles du législateur. D'autres viennent s'ajouter. Voici les deux familles principales d'avantages :

- **Avantage financier** : dans la droite ligne de la réforme de la formation, la plupart des OPCA ont tendance à ne financer que les formations certifiantes (les attestations de capacité d'hier ne suffisent plus, il faut a minima que la formation fasse l'objet d'un certificat de qualification professionnelle d'une branche). Ce qui veut dire que l'entreprise qui souhaite optimiser son budget et récupérer une partie de sa contribution devra s'attacher à proposer des formations certifiantes à ses collaborateurs. Il faut noter que la certification ne doit pas nécessairement porter sur la totalité de la formation : il n'est pas rare de voir un OPCA abonder une formation de 80 heures dont seules 35 sont certifiantes (à condition bien sûr que les 45 autres soient justifiées à ses yeux) ;
- **Avantage RH** : que ce soit un programme haut potentiel type MBA ou, plus fréquemment, une formation qualifiante, l'un comme l'autre ont un impact à long terme sur la fidélisation des collaborateurs qui se sentent pris en considération par l'organisation. Hélène Thuillier, ingénieure Formation chez Adecco Training, cite également l'exemple d'une grande entreprise dont les collaborateurs au sein d'une même unité de travail avaient des parcours et des niveaux de qualification très variés pour des tâches très proches ; la formation certifiante apporte alors, pour tous, une sensation d'appartenir au même groupe et un regain de cohésion au sein des équipes.



Hélène Thuillier,
ingénieure Formation
chez Adecco Training

D'autres bénéfices collatéraux pourraient s'ajouter à ceux-là, tels le développement de l'estime de soi des nouveaux diplômés voire des prises d'initiative nées d'un sentiment inédit d'autonomie⁽⁵⁹⁾.

COMMENT MONTER UN PROGRAMME DE FORMATION CERTIFIANT ?

La démarche à suivre pour monter un programme de formation certifiant ne diffère pas beaucoup d'une démarche classique. En revanche, au sein de chaque étape, les réponses à apporter, elles, sont à adapter au marché d'une part et aux exigences légales ou administratives d'autre part.

(58) Arrêt de la cour de cassation du 18 juin 2014.

(59) Cf Former et transmettre autrement (2016), op. cit.

De l'analyse des besoins au référentiel de compétences

La première phase de la démarche consiste en une analyse des besoins au regard de la stratégie de l'entreprise. Toutefois, lorsqu'on envisage un parcours certifiant, il ne s'agit pas de se contenter du futur proche de l'entreprise ; **c'est une analyse prospectiviste qu'il faut entamer**. Où sera l'entreprise dans un, deux, trois ans ? Quelles compétences seront nécessaires et déterminantes pour mener à bien ses missions et continuer de se développer ? Les lignes de production vont-elles se robotiser ? Les métiers vont-ils se digitaliser ? L'exploitation des données va-t-elle se généraliser ? De nouveaux métiers vont-ils apparaître et d'anciens se réorienter ? Par définition, un programme certifiant s'accommode mal de l'agilité des marchés et de l'instabilité des choix tactiques.

Une fois identifiées les compétences que l'organisation va devoir compter en son sein, le diagnostic se poursuit par **l'analyse des compétences actuellement disponibles**. À l'aune de l'écart entre les deux, l'entreprise va décider si :

- Elle forme des collaborateurs à ces savoirs, savoir-faire et savoir-être ;
- Elle recrute des candidats qu'elle se charge elle-même de former ;
- Elle recrute des candidats déjà formés.

C'est dans les deux premiers cas que se pose la question du parcours certifiant. Mais pour être en mesure de chercher le bon prestataire, l'entreprise doit au préalable établir elle-même le référentiel de compétences associé à ces nouvelles exigences ou ces nouveaux métiers. Dans un premier temps, inutile que ce référentiel soit précis et exhaustif ; il s'agit plutôt d'en tracer les grandes lignes afin d'avoir une vision nette des besoins. Ce n'est qu'une fois le prestataire choisi qu'il sera affiné.

La sélection du prestataire

Une fois son référentiel de compétences dessiné, l'entreprise doit se mettre en quête d'un prestataire pour dispenser la formation souhaitée. Pour cela, elle va comparer son référentiel de compétences aux référentiels de certification présents sur le marché. Deux situations apparaissent.

Dans la première, des prestataires (organisme de formation, lycée, CFA...) disposent de référentiels de certification similaires ou proches du référentiel de compétences envisagé par l'entreprise. Une liste de critères prédéfinis va alors permettre de sélectionner le prestataire le plus à même de répondre aux exigences (cf « Les critères de sélection »).

Dans la seconde situation, aucun référentiel de certification n'existe. Si l'entreprise tient à ce que ses collaborateurs soient certifiés, elle va donc s'armer de patience... et entamer un processus d'enregistrement en plusieurs temps (cf figure 9) :

Conseils Adecco Training et Altedia Training

Les critères de sélection

Quand plusieurs établissements proposent une formation proche de celle souhaitée par l'entreprise, comment faire son choix ? Hélène Thuillier, ingénieur Formation, Adecco Training, identifie quatre critères majeurs :

- L'adéquation aux besoins : l'expérience de l'organisme et la formation proposée correspondent-elles aux objectifs de l'entreprise ?
- L'adaptabilité : l'organisme est-il assez souple pour accepter certains ajustements en cours de formation ?
- La réactivité : l'organisme peut-il rapidement réorienter son offre ? Quand pourra-t-il accueillir les apprenants ?
- La qualité pédagogique : les modalités d'apprentissage sont-elles alignées sur les objectifs et adaptées au public ? L'établissement est-il labellisé ?

- **Étape 1** : prendre contact avec l'unité territoriale de la Dircrrecte qui compte, en son sein, un représentant de la CNCF (Commission nationale des certifications professionnelles) afin de se faire accompagner dans cette démarche
- **Étape 2** : préciser le référentiel de compétences. Cette fois, l'ensemble des compétences est à détailler : missions, activités, spécialités, savoirs, savoir-faire, savoir-être, etc. doivent y figurer. Et le référentiel de certification correspondant doit être lui aussi établi
- **Étape 3** : renseigner et envoyer le dossier en fonction de l'inscription visée pour le titre (soit à l'inventaire du RNCP – Répertoire national des certifications professionnelles –, soit au RNCP lui-même), accompagné du référentiel de compétences et du référentiel de certification
- **Étape 4** : trouver l'établissement en mesure de dispenser la formation une fois que celle-ci sera inscrite.

Ce processus est long, depuis la saisine jusqu'à l'avis final. Il prend en général de six à neuf mois pour l'inventaire et au minimum un an (mais souvent plus) pour le RNCP. Et rien ne permet de prédire la décision des commissions et donc du ministère. Il peut donc sembler risquer de lancer la formation avant de connaître l'avis définitif de la commission.

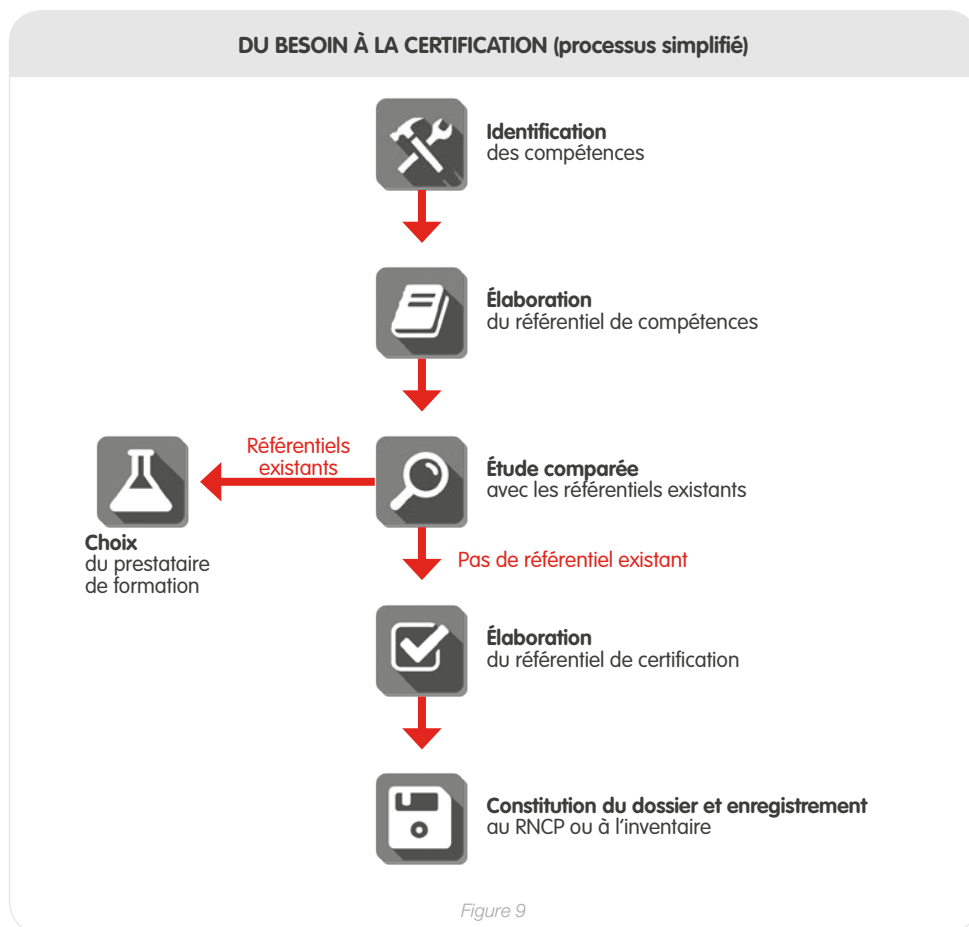


Figure 9

Le lancement et le suivi de la formation

Comme précisé plus haut, le parcours de formation envisagé par l'entreprise se limite rarement à la seule partie certifiante ; il est fréquent de proposer aux apprenants des modules complémentaires, soit en lien avec le contexte de l'entreprise, soit en lien avec celui du secteur. Si l'établissement qui gère la partie certifiante ne fournit pas ce type de prestations, l'entreprise a tout intérêt à passer par un organisme tiers qui va servir d'intermédiaire et à la fois piloter le programme dans son ensemble et monter puis dispenser les modules complémentaires.

Le prestataire ayant été choisi, une convention de sous-traitance est signée avec lui (ou entre l'organisme tiers et lui). Un suivi est mis en place tout au long du parcours, les formations certifiantes, plus encore que les formations classiques, nécessitant d'accompagner les apprenants dans leur évolution. D'autant plus si le référentiel de certification comprend des documents à produire (évaluation en cours de formation, cas concrets à présenter, mémoire de stage...).

Enfin, l'organisation de l'évaluation finale (qui prend souvent la forme d'un jury) vient conclure le processus certifiant.

En 1918, la France et ses alliés gagnent une guerre qui, malgré l'apparition de quelques blindés et l'utilisation de l'aviation, reste une guerre de position à l'image des 700 km de front où elle s'est éternisée. Dix ans plus tard, le ministre Maginot conçoit une ligne de fortifications censée contenir tous les assauts ennemis sans réaliser que l'art de la guerre s'est radicalement transformé.

Plus ou moins au même moment, avec *La Croisière du Navigator* ou *Le mécano de la Général*, Buster Keaton crève l'écran : l'homme qui ne rit jamais est une star du cinéma muet. Et puis le cinéma devient sonore dans les années trente, ses gags visuels perdent de leur charme et il sombre dans l'oubli.

En 2007, Google lance son système d'exploitation pour mobile Android. En 2013, Microsoft rachète Nokia pour concurrencer le géant de Mountain View avec Windows Phone. Trois ans plus tard, Windows Phone représente à peine 1 % du marché et des rumeurs courent sur son abandon.

Aucun domaine n'échappe à cette règle : il faut savoir apprendre, et apprendre vite, au risque d'être un jour ou l'autre dépassé. La capacité d'une organisation à interroger les règles qui ont fait son succès, l'aptitude d'une équipe à réinventer ses pratiques ou la disposition d'un collaborateur à se remettre en cause ne sont plus des luxes superflus. Ce sont les clefs-mêmes de la réussite d'une entreprise.

La formation sera stratégique ou l'entreprise ne sera plus.

Adecco Training accompagne ses clients avec la conviction que c'est en insufflant cet esprit qu'ils pourront continuer à se développer. Afin d'accroître l'efficacité de la formation et de rendre chaque action plus fructueuse, il est aujourd'hui nécessaire de les raccrocher aux orientations stratégiques d'une part et à la culture en vigueur d'autre part. Pour que l'entreprise progresse, ses employés doivent sentir qu'ils sont invités, voire incités, à progresser eux-mêmes et à faire progresser leurs collègues ou leurs propres collaborateurs. Pour que chaque programme porte ses fruits, il doit être corrélé à des impératifs business (commerciaux, marketing, techniques, juridiques, sécuritaires, humains...) en phase avec les objectifs de l'entreprise ; il doit également être adapté aux contextes des équipes et des collaborateurs, et ce quelles que soient les modalités envisagées (distancielle ou présentielle).

Si une entreprise veut pouvoir anticiper les évolutions de son marché, elle ne peut plus faire l'impasse sur un département Formation fort et innovant. Et si le département Formation veut être à la hauteur des enjeux qui sont les siens, il ne peut plus mettre de côté une réflexion sur l'optimisation de son offre.

Nous espérons que ces deux tomes sauront vous accompagner dans cette ambition.

Ce livre blanc est notamment le fruit d'une série d'entretiens. Nous tenons donc à remercier toutes les personnes qui ont accepté d'y participer et de nous faire part de leur expertise :

Hervé Estampes, directeur général, Afp

Sébastien Fraysse, expert standards et plateformes LMS, Ninobe

Olivier Gauvin, directeur offre de formation, Opcalia

Philippe Marcadé, directeur général campus Centre-Est, Veolia

Yann Masson, directeur des opérations, Pontoon

Cyril Parlant, avocat en droit social, directeur associé, Fidal

Jean-Yves Roure, directeur de projet rémunération, RTE

Caroline Billaud, directrice conseil et ingénierie pédagogique, Adecco Training

Philippe Bot, directeur conseil en management de la formation, Adecco Training

Estelle Boulinguez, consultante, Adecco Training, aujourd'hui chargée de projets à La Fondation groupe Adecco

François Dyckmans, directeur du développement, Altedia

Romain Gaudron, responsable offre et innovation, Adecco Training

Pascale Laurent, directrice de zone, Altedia

Béatrice Morata, responsable de l'activité CTI, Altedia

Éric Roche, ingénieur formation, Adecco Training

Gaël Salomon, directeur général, Adecco Training, Altedia Training

Sophie Schaeffer, consultante ingénierie pédagogique, Adecco Training

Dominique Soulier, directeur projet, Adecco Training

Hélène Thuillier, ingénieure formation, Adecco Training.

L'auteur

Laurent Habart est consultant indépendant, spécialisé en digital learning, et formateur de concepteurs pédagogiques. Il a notamment rédigé l'étude *Former et transmettre autrement* (Lab'Ho, 2016).

Il est également scénariste de bande dessinée.

Stratégie

- **70+20+10=100 – The evidence behind the number** (2016), Charles Jennings, Laura Overton et Genny Dixon, Towards Maturity
- **Accélération – Une critique sociale du temps** (2010), Hartmut Rosa, éditions La Découverte
- **Evaluating Training Programs: The Four Levels** (2006), Donald Kirkpatrick et Jim Kirkpatrick, Berrett-Koehler
- **Évaluation de la formation** (2015), Opcalia
- **Évaluer et démontrer la valeur de la formation** (2013), Jérôme Wargnier, CrossKnowledge.
- **Kirkpatrick and Beyond: A review of models of training evaluation** (2002), P. Tamkin, J. Yarnall et M. Kerrin, The Institute for employment studies
- **Learning and development 2015** (2015), Chartered Institute of Personnel and Development
- **Le dispositif d'enquête Defis, un nouveau regard sur la formation en entreprise** (2016), Jean-Marie Dubois, Isabelle Marion-Vernoux, Edmond Noack, Bref n° 344.
- **L'évaluation de la formation : piloter et maximiser l'efficacité de la formation** (2013), Jonathan Pottiez, éditions Dunod
- **Measuring the impact of training and development of the bottom line** (1997), Paul Kearns et T. Miller, Pittman publishing
- **Navigating the Evaluation Rapids** (1994), Mary Linn Pulley, Training & Development
- **Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework** (2008), Michael Zinovieff, World Health Organisation
- **The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years** (2012), Jim Kirkpatrick et Wendy Kayser Kirkpatrick, DPG

Culture apprenante

- **Building capabilities for performance** (2015), Richard Benson-Armer, Silke-Susann Otto et Gina Webster, McKinsey
- **Changing eLearning dynamics in the enterprise to user-generated content** (2016), Kasper Spiro, Easy Generator
- **Collaborative overload** (2016), Rob Cross, Reb Rebele et Adam Grant, Harvard Business Review.
- **Former et transmettre autrement** (2016), Laurent Habart, Lab'Ho
- **Is yours a learning organization?** (2008), David Garvin, Amy Edmondson, Francesca Gino, Harvard Business Review
- **Knowledge auditing: an activity-based method for organizational success** (2013), Mathew Loxton, Ark Group
- **La cinquième discipline** (2015), Peter Senge, éditions Eyrolles
- **Le mix organisation – Et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie ?** (2014), Jacques Jochem, Hervé Lefèvre, éditions Eyrolles
- **Liberté et compagnie – Quand la liberté fait le bonheur des entreprises** (2012), Isaac getz, Brian M. Carney, éditions Flammarion

- **The tipping point** (2000), Malcolm Gladwell, Little Brown
- **When Employee Recognition Goes Wrong** (2016), Sarah Fister Gale, Talent Management, <http://www.talentmgt.com>

Efficacité des formations

- **An “integrative Neuroscience” platform: application to profiles of negativity and positivity bias** (2008), Evian Gordon et al., Journal of integrative Neuroscience
- **Comprendre la motivation à réussir des étudiants universitaires pour mieux agir** (2001), Rolland Viau et Jacques Joly, université de Sherbrooke, ACFAS.
- **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us** (2009), Dan Pink, Riverhead Harcover
- **Grit : the power of passion and perseverance** (2016) Angela Lee Duckworth, Simon & Schuster
- **How Competitive Strategy Matters? Understanding the Drivers of Training, Learning and Performance at the Firm Level** (2006), David N Ashton et Johnny Sung, Centre for Labour Market Studies, University of Leicester, SKOPE
- **Informal Learning: Rediscovering the pathways that inspire innovation and performance** (2006), Jay Cross, Pfeiffer
- **La dramaturgie, l'art du récit** (2014), Yves Lavandier, éditions Le clown et l'enfant.
- **Large stakes and big mistakes** (2005) Dan Ariely, U. Gneezy, G. Lowenstein, N. Mazar, Federal reserve bank of Boston Working paper
- **L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir** (2005), Philippe Carré, Dunod
- **Learning that lasts through AGES** (2010), Lila Davachi, Tobias Kiefer, David Rock et Lisa Rock, Neuroleadership journal
- **Les neurones de la lecture** (2007), Stanislas Dehaene, éditions Odile Jacob
- **Les théories de la motivation** (2016), Fabien Fenouillet, Dunod
- **Penser la place du numérique dans la formation en entreprise : apports de la notion « d'environnement capacitant »** (2014), Anca Boboc, Jean-Luc Metzger, Academia
- **Problématique de la nature du style d'apprentissage** (2000), Jacques Chevrier, Gilles Fortin, Raymond Leblanc, Meriette Théberge, Éducation et francophonie, vol. 28, Association canadienne d'éducation de langue française
- **Propositions pour l'ingénierie tutorale** (2010), Jacques Rodet, Tutorales
- **SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others** (2008), David Rock, Neuroleadership journal.
- **Test-Enhanced Learning: Taking Memory Tests Improves Long-Term Retention** (2006), Henry L. Roediger et Jeffrey D. Karpicke, Psychological Science
- **The Handbook of Self-Determination Research** (2006), EL Deci, RM Ryan, University of Rochester Press
- **The Organization of Behavior** (1949) Donald Hebb, Wiley.
- **The transfer of training: what really matters** (2011), Rebecca Grossman et Eduardo Salas, International Journal of Training and Development, Blackwell Publishing Ltd.



www.adeccotraining.fr

Adecco Training, filiale du Groupe Adecco spécialisée dans le conseil en formation, accompagne les entreprises à travers quatre expertises spécifiques : conseil en management de la formation, conseil et ingénierie pédagogique, ingénierie de formation et de financement, programmes modulaires.

Grâce à son réseau de 1 600 partenaires, présents sur l'ensemble du territoire, Adecco Training apporte un service de proximité à ses 1 300 entreprises clientes.

Le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations

Créé à l'initiative du Groupe Adecco, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles. Think tank indépendant, il mène ses travaux en collaboration avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel.

Livre blanc produit par :



En collaboration avec les experts du Lab'Ho :



LAB'HO
OBSERVATOIRE
DES HOMMES
ET DES
ORGANISATIONS

www.labho.fr

@LabHo_RH

INNOVATIVE WAYS TO EXCELLENCE