



LABHO

OBSERVATOIRE
DES HOMMES
ET DES
ORGANISATIONS

Former et transmettre autrement



|| Prendre
de la
hauteur
pour
éclairer
l'action ||

Former et transmettre autrement

Laurent Habart



SOMMAIRE

Introduction par Christophe Catoir	4		
Partie 1 : L'apprenant en cursus initial	8		
Chapitre 1.1 / Faire évoluer la formation initiale	11		
• Réformer l'enseignement universitaire	12		
• Adapter le lieu à la formation : pour un espace ouvert et flexible	15		
• Former grâce au numérique plutôt que numériser la formation	17		
• Former massivement : les MOOC	20		
Chapitre 1.2 / Développer l'alternance	22		
• Les principaux freins à l'alternance	23		
• Améliorer l'employabilité des futurs alternants	26		
• La Grande École de l'Alternance	29		
Chapitre 1.3 / Rapprocher les modes d'apprentissage de l'expérience professionnelle	30		
• Accroître l'immersion des apprenants : la réalité virtuelle, expérience totale de formation	31		
• Responsabiliser l'étudiant : un diplôme sans cours ni examen	33		
• Rendre l'apprenant plus actif : transversalité et classe renversée	37		
Partie 2: L'apprenant en activité	40		
Chapitre 2.1 / Quelle stratégie de formation ?	43		
• L'avenir de la formation en France	44		
• Accompagner et anticiper les évolutions de l'entreprise par la formation	47		
• Monter une université d'entreprise	51		
• Former au bénéfice de l'organisation	53		
• Préserver son capital digital : les plateformes de formation	55		
• Personnaliser la formation : le contrat de professionnalisation sur-mesure	58		
• Personnaliser la formation : la certification à la carte	61		
• Créer et encourager une culture apprenante	64		
• Former à la diversité, lutter contre les stéréotypes	69		
• Former les seniors	72		
Chapitre 2.2 / Quelles pratiques de formation ?	74		
• Apprendre par l'expérience	75		
• Apprendre par le jeu	78		
• Apprendre par le jeu : le serious game	84		
• Apprendre par la vidéo	86		
• Apprendre par l'engagement responsable	89		
• Apprendre par le voyage d'études	92		
• Suivre les activités de l'apprenant pour mieux l'accompagner	94		
• Développer le tutorat à distance	97		
• Accompagner le développement des managers : l'e-coaching	100		
Chapitre 2.3 / Comment évaluer la formation ?	102		
• Lier le développement des compétences à la stratégie de l'entreprise	103		
• Mettre en place une politique d'évaluation de la formation	106		
• Responsables formation, changez de posture !	109		
Partie 3: L'apprenant en situation de rupture	112		
• Assurer l'employabilité	115		
• Accroître la réactivité des structures de formation	118		
• Améliorer l'orientation, clef d'entrée d'une formation réussie	121		
• Prendre en compte les particularités des publics en difficulté	123		
Partie 4: 11 propositions pour former et transmettre autrement	126		
Conclusion	131		
Bibliographie	132		
Remerciements	136		
L'auteur	137		



Introduction

Christophe Catoir

Président du Groupe Adecco France

En l'espace d'une génération, les carrières professionnelles des salariés ont changé de physionomie. Hier, on ne connaissait de toute sa vie qu'un à deux postes ; aujourd'hui, un actif qui entre sur le marché du travail devra changer en moyenne 4,5 fois⁽¹⁾ d'employeur. Hier, l'idée de se réorienter ne traversait pas l'esprit des travailleurs ; aujourd'hui un actif occupé sur quatre a connu une transition professionnelle dans l'année écoulée⁽²⁾. Hier, un salarié vivait l'arrivée d'une tâche nouvelle dans son activité comme un événement perturbateur ; aujourd'hui, il n'est pas une profession qui n'évolue au fil de l'eau et dont la pérennité est questionnée – 30 % des métiers qui nous occuperont en 2035 n'existeraient pas encore ?

Les rêves d'un monde uniforme et figé, égalitaire et sécurisant, se sont envolés en fumée. L'obsolescence programmée des produits, si décriée de nos jours, n'aurait-elle pas cédé la place à celle de nos compétences ? Il faut réagir, rebondir et s'adapter. Épouser les mouvements anticipés et les soubresauts inattendus. Être autonome, responsable et créatif. Dans un tel contexte, la formation devient un enjeu fondamental pour l'individu, l'entreprise et la société tout entière.

L'étude **Former et transmettre autrement** nous interroge sur des questions majeures :

- Comment préparer les générations futures et les entreprises du futur à l'évolution du marché du travail et aux nouvelles formes d'emploi ?
- Comment nous assurer que les entreprises puissent bénéficier des compétences dont elles auront besoin pour faire face aux révolutions majeures qui se profilent ?
- Et pour ce faire, comment l'école doit évoluer pour aider les jeunes à sortir de la spirale infernale « pas d'expérience, pas de travail et pas de travail, pas d'expérience » ? Comment développer l'alternance comme vecteur majeur et généralisé d'entrée dans la vie active quel que soit le soit le niveau de formation ?
- Au sein même de l'entreprise, comment maintenir et faire évoluer l'employabilité des salariés, accompagner leur montée en compétence, organiser leur aptitude à la transition professionnelle et développer la notion « d'entreprise apprenante » ?

Autant de questions qui nous permettent tout au long de cet ouvrage d'aborder les sujets de la formation initiale, des relations entre l'école et l'entreprise, de l'alternance et de la « formation tout au long de la vie », selon l'expression déjà employée en 1792 par Condorcet dans son rapport sur l'organisation générale de l'Instruction publique.

La formation initiale : apprendre à apprendre

Il y aurait beaucoup à dire sur les premières années de formation mais l'objet de cette étude n'est pas de se pencher sur la période d'avant le bac. Hier, son diplôme en poche, l'étudiant se jetait dans la vie universitaire avec l'espoir d'y apprendre un métier. Mais les métiers étant si changeants aujourd'hui, l'entreprise n'attend-elle pas autre

(1) Donnée Insee.

(2) Selon l'Observatoire des trajectoires professionnelles

chose d'un futur collaborateur ? Peut-on encore imaginer un socle de connaissances guidant un individu tout au long de sa vie ?

La première « métacompétence » qu'un étudiant devrait acquérir, c'est apprendre à apprendre. C'est une capacité à s'adapter, une appétence à découvrir, une facilité à mobiliser les différentes ressources utiles à son développement, une capacité à envisager un avenir, et une aptitude à se remettre en cause et déplacer son regard pour voir différemment.

La seconde métacompétence qu'on pourrait souhaiter pour lui, c'est la disposition à échanger et collaborer. La vie en communauté, le travail en équipe et la participation à des projets seront son lot quotidien. Apprendre à s'y mouvoir de telle façon que, grâce à lui, le meilleur de la communauté, de l'équipe ou du projet puisse s'exprimer est essentiel – et le moins que l'on puisse dire, c'est que nos parcours les plus élitistes oublient cruellement cet apprentissage.

La troisième métacompétence sous-estimée en formation initiale touche à l'intelligence émotionnelle de l'individu. L'écoute active, la capacité à affronter et apaiser le conflit, la lucidité sur son ressenti et la façon dont il imprime sa marque sur les actes sont des qualités qui permettent de s'adapter à un contexte, voire de le précéder, d'évoluer plus naturellement et d'intégrer le changement plus rapidement.

Ces métacompétences vont structurer l'étudiant et lui permettre de trouver sa place dans les différentes situations qu'il rencontrera. Encore faut-il pour cela qu'elles lui aient été apportées de la bonne façon. Le temps d'un enseignement homogène est révolu. Si certains étudiants ont besoin d'une approche conceptuelle pour leur ouvrir les portes d'une activité, au moment de prendre pied avec la réalité du monde professionnel, d'autres se sentent plus à l'aise avec des apprentissages concrets. La qualité de l'orientation et la variété des modalités pédagogiques deviennent des facteurs clés pour qui se refuse à marginaliser chaque année des légions d'adolescents sortis du système éducatif sans bagage théorique ni pratique.

Il est très difficile pour l'entreprise de « récupérer » le retard de cette population. Pourtant, il est clairement assumé que l'entreprise permet à chacun de se réaliser et de grandir. C'est un des enjeux phares de la formation continue.

La formation continue : un peu, souvent

L'environnement économique évolue mais, au-delà des caricatures, tout ne change pas en permanence. Un socle fixe demeure autour duquel 10, 20 ou 40 % des données varient. La formation continue a pour objectif d'éviter que cet écart, aussi faible soit-il, ne devienne déstabilisant voire un critère de disqualification pour l'individu et de moindre performance pour l'entreprise. Afin de favoriser cet équilibre, la formation continue a un double rôle à jouer.

D'un côté, pour s'assurer aujourd'hui de disposer des compétences dont elle aura besoin demain, l'entreprise doit former ses collaborateurs tous les ans et non plus ponctuellement comme c'était le cas auparavant. Elle peut mener une gestion prévisionnelle des compétences, identifier des directions, mais elle ne pourra jamais anticiper avec certitude une disruption qui remettra en question tout ce qui aura été

« La formation continue ne peut plus se contenter d'être ponctuelle. »

préalablement planifié. Elle doit s'habituer à déployer chaque année une nouvelle thématique de formation ou d'accompagnement du changement, intégrant deux éléments, le savoir et la capacité à s'adapter. Il ne s'agit pas de consentir un gros investissement en une fois, mais d'investir un peu, et souvent.

De l'autre côté, pour gagner en réactivité, l'entreprise doit inciter ses collaborateurs à apprendre à apprendre par eux-mêmes sans attendre l'impulsion d'une structure tierce. Acteurs de leur formation, ils doivent être en mesure d'identifier instantanément leurs carences et de trouver les ressources idéales (Moocs, vidéos, tutoriels, e-learning, mises en situation...) pour développer leur performance. C'est d'ailleurs cette tendance que veut accentuer le Compte Personnel de Formation.

Un cas reste à mettre en exergue, celui des personnes qui exercent un métier dans une activité dont l'extinction est prévue à plus ou moins long terme. Ici, l'intervention de la collectivité reprend toute sa légitimité. Cela dit, un organe centralisé ne peut répondre à des problématiques locales : le mouvement naturel de la formation est territorial. L'entreprise (qui maîtrise ses commandes, ses clients et ses marchés), le conseil régional (pour sa connaissance des bassins d'emploi) et Pôle Emploi (comme centre de ressources et d'orientation) ont tout à gagner à mieux et plus collaborer. Il n'en reste pas moins que l'entreprise doit assumer son rôle : elle est à la source de la création de richesse et d'emploi. C'est elle qui doit en créer les modalités.

Le tutorat : miser sur la valeur du manager coach

Il est assez fréquent de résumer le tutorat à l'équation « les plus vieux forment les plus jeunes ». Or, cela ne marche pas ! Être tuteur ou mentor s'apprend, savoir transmettre s'apprend, et la capacité à communiquer un savoir peut être développée dès le plus jeune âge, comme l'ont montrée des expériences en école maternelle.

Loin d'être inutiles, ces qualités doivent bénéficier d'une vraie reconnaissance au sein de l'entreprise. Elles doivent être rémunérées plutôt que vues comme une facilité de trésorerie conquise à peu de frais sur des personnes qui ont déjà un métier à temps plein.

Professionaliser le mentoring, le proposer à des collaborateurs au leadership avéré, lui octroyer un temps spécifique seraient un moyen d'accompagner la montée en compétence de nombreux métiers de premiers niveaux de qualification. Cela tendrait également à favoriser l'apprentissage en immersion si peu prisé chez nous et si pratiqué à l'étranger. Nous allons devoir investir sur la valeur du manager coach, pour mieux la recruter et mieux la former.

**« Tutorat et immersion
sont les deux facettes
d'une formation en
entreprise plus efficace. »**

L'école de l'alternance

Depuis trente ans, le groupe Adecco a développé l'alternance pour ses propres structures et auprès de ses clients. Il est même devenu leader de cette forme d'emploi et a acquis un savoir-faire majeur.

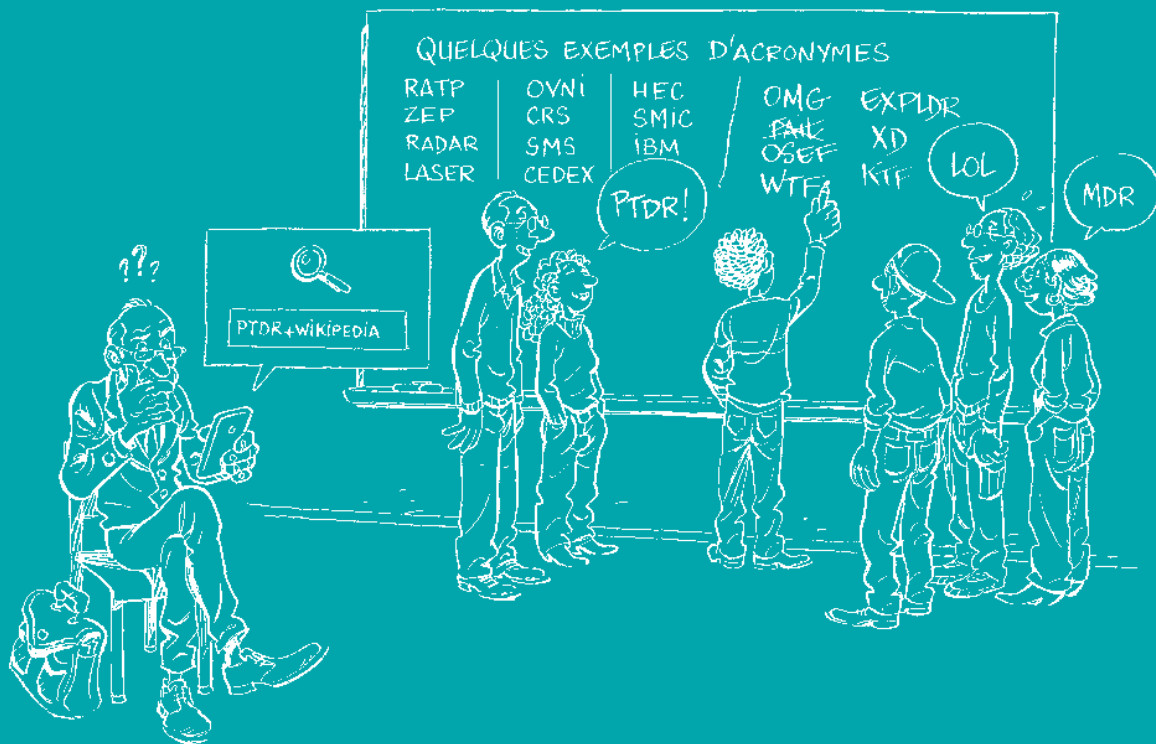
En lançant la **Grande Ecole de l'Alternance**, école sans les murs dont l'ambition est de contribuer au développement de l'alternance en France et d'améliorer l'employabilité des jeunes, Adecco a pour ambition de rapprocher candidats, écoles, centres de formation et entreprises au niveau local, par métier et par bassin d'emploi.

Grâce à la co-construction avec ses partenaires, en travaillant dans une logique de territoire et en assurant le rôle d'ensemblier, Adecco a doublé son engagement en matière d'alternance. Grâce au mode collaboratif, l'effet d'entraînement a été démultiplié. Le monde de l'école et celui de l'entreprise se sont rapprochés et les projets se sont clarifiés. Certaines filières métiers jusqu'alors désertées en raison de leur mauvaise image sont de nouveau sollicitées, quand les candidats mesurent le potentiel offert. Le point de rencontre entre des hommes, des entreprises et un marché redonne du sens à un projet.

Si nous voulons rapidement réussir l'adéquation entre les besoins des entreprises et la demande des candidats, il est nécessaire d'adapter notre gestion des compétences et des talents. Le chômage reste à un niveau insupportable en France. Les jeunes diplômés n'ont jamais eu autant de difficultés à accéder à leur premier emploi. Face à cela, les entreprises affichent de nombreux postes vacants et peinent à trouver des compétences techniques. Les leviers existent pour faire évoluer cette situation : travailler au plus près des besoins locaux des entreprises, promouvoir des formations plus courtes et mieux adaptées, inciter à la mobilité professionnelle et développer l'alternance... Il en va de la responsabilité des entreprises de réfléchir collectivement à ce que sera le marché de l'emploi de demain, et de donner le sens.



L'apprenant en cursus initial



EXEMPLE DE CLASSE INVERSÉE.

INTRODUCTION

On savait déjà que l'enseignement secondaire français ne rivalisait pas avec ses voisins, ne pouvant se targuer que d'une vingt-cinquième place au dernier classement PISA (*Program for international student assessment*). On savait aussi que les universités françaises ne trustaient pas les premières places du très controversé classement de Shanghai (le premier établissement français du classement 2015 était l'université Pierre et Marie Curie en trente-sixième position, loin derrière Harvard et Stanford). Ce que l'on savait moins, c'est l'extraordinaire foisonnement d'idées et d'expériences qui traverse de toutes parts l'enseignement supérieur hexagonal.

Toutefois, dans un marché en tension, où il s'agit de répondre toujours plus vite aux besoins émergents, où les entreprises attendent de leurs futurs collaborateurs qu'ils soient capables de se fondre très rapidement dans le moule de l'organisation tout en participant activement à son évolution, où un même travailleur peut occuper des fonctions très différentes au fil de sa carrière et où les compétences demandées aujourd'hui ne sont pas celles qu'il faudra maîtriser en priorité demain, comment l'université se situe-t-elle ? Quelles réponses apporte-t-elle ? Qu'a-t-elle à offrir de nouveau ?

La fin du modèle magistral

Chaque établissement et, au sein de chaque établissement, chaque équipe pédagogique ne peuvent plus se contenter de reproduire les pratiques qui ont eu cours durant des décennies. La société change trop vite pour que le monde enseignant ne s'adapte pas. Et Nicole Rege Colet de leur conseiller de s'interroger sur **la vision et les valeurs** qu'ils veulent transmettre (voir « Réformer l'enseignement universitaire »).

Ce qui les conduira vite à remettre en cause la façon dont le savoir est dispensé. Car au fond, il s'agit moins d'enseigner que d'aider à apprendre. Le glas du cours magistral a sonné. Même si, compte tenu de l'économie d'échelle qu'il représente (un lieu, un enseignant, des centaines d'étudiants), il sera difficile de le supprimer totalement.

Des expériences pourtant s'imposent un peu partout. Elles mettent notamment l'accent sur **l'activité des étudiants**, tantôt en mode projet (voir le cas de l'université de Haute-Alsace 4.0 « Responsabiliser l'étudiant : un diplôme sans cours ni examen ») sans pour autant encore aller jusqu'au *bootcamp*⁽¹⁾, tantôt en invitant les étudiants à concevoir eux-mêmes leurs cours comme à Kedge business school (voir « Apprendre à apprendre : transversalité et classe renversée »), tantôt en les orientant vers les filières d'alternance mises en valeur par la faculté des métiers de l'Essonne (voir « Améliorer l'employabilité des futurs alternants »).

En filigrane, il s'agit d'accélérer la transition des étudiants du monde de l'école vers celui de l'entreprise en rapprochant au maximum les pratiques pédagogiques du quotidien professionnel des futures recrues.

(1) Format de court très intensif et opérationnel, en général sur quelques jours ou quelques semaines, à la manière de certains centres de formation américains tel Dev Bootcamp qui forme des codeurs informatiques via des stages immersifs de dix-neuf semaines.

La science et la technologie au service du renouvellement pédagogique

Dans ce contexte, il devient aussi important de doter les étudiants de compétences immédiatement exploitables que de les aider à acquérir cette faculté d'apprendre à apprendre qui semble aller de pair avec l'évolution actuelle des métiers. La percée des **sciences cognitives** soutenues par les derniers apports des neurosciences nous offre déjà de nombreuses pistes pour favoriser l'apprenance des étudiants⁽²⁾.

L'utilisation du **numérique**, à condition qu'elle vienne en soutien d'une démarche pédagogique, comme l'explique Thierry-Son Ly (voir « Former grâce au numérique plutôt que numériser la formation »), ou qu'elle fasse partie d'un écosystème global (voir « Enseigner massivement : les MOOC ») invite à de nouvelles approches, plus ouvertes et plus interactives.

Il se dit que 90 % de l'information disponible aujourd'hui ont été produits ces deux dernières années. Autrement dit, tout ce qui a été écrit et créé depuis les premières tablettes jusqu'en 2013 constitue à peine 10 % des données accessibles. C'est précisément là que réside l'enjeu du *big data* et la formation ne fait pas exception. L'émergence des *learning analytics*, **analyse des données de l'apprentissage**, ouvre ainsi une nouvelle voie : conjuguant informatique, sciences de l'éducation et mathématiques, elles permettent d'exploiter les données produites par l'apprenant pour lui conseiller les exercices et parcours adaptés à ses difficultés et appétences, comme le montre la plateforme américaine Knewton, tenante de l'*adaptive learning*.

Les compétences de demain

Ces expériences pédagogiques et ces innovations technologiques servent plusieurs objectifs qui devraient concourir à développer chez les étudiants les compétences qu'attendent leurs futurs employeurs. À défaut d'exhaustivité, voici les plus emblématiques :

- **La transdisciplinarité** devrait leur apprendre à gérer des situations complexes tout en favorisant un décloisonnement de la pensée source de créativité
- **L'interactivité** devrait solliciter leur sens de l'initiative et les rendre acteurs de leurs apprentissages
- **Le mode projet** devrait les responsabiliser plus vite tout en développant leur capacité à collaborer.

L'enseignement supérieur n'offre pas encore le degré de personnalisation de la formation continue mais il y a fort à parier que ce n'est qu'une question de temps. Le niveau initial de chaque étudiant sera évalué compétence par compétence⁽³⁾ et des parcours plus individualisés verront le jour où il pourra estimer ses progrès et se réorienter selon ses besoins et ses aspirations. À condition bien sûr d'être correctement accompagné par les enseignants dont le rôle, tout en évoluant, reste toujours aussi crucial. Car, comme le rappellent Marcel Gauchet et ses coauteurs⁽⁴⁾, « Apprendre, c'est devoir entrer dans un système de significations cohérent qu'il faudrait idéalement pouvoir s'approprier d'un coup. (...) C'est pourquoi une médiation est nécessaire. C'est pourquoi apprendre passe par les autres et requiert de la transmission. Il est besoin de passeurs qui font le pont avec cette autre rive qui semble inaccessible ».

(2) Voir par exemple les travaux de Stanislas Dehaene au Collège de France.

(3) Une telle initiative est actuellement menée dans 70 collèges et lycées - ses conclusions sont attendues pour 2018.

(4) *Apprendre, transmettre* (2014), Marcel Gauchet, Marie-Claude Blais, Dominique Ottavi, éditions Grasset.

Faire évoluer la formation initiale



Réformer l'enseignement universitaire



NICOLE REGE-COLET

Directrice

Institut de développement et d'innovation pédagogique (Idip)



Professeur en sciences de l'éducation des Hautes écoles universitaires suisses, Nicole Rege Colet est à la tête de l'Idip à Strasbourg. Ses travaux portent sur l'évolution de l'enseignement universitaire. Elle a notamment co-dirigé les deux ouvrages *La pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques* (Tome 1, 2013, Enseigner au supérieur ; tome 2, 2015, Se développer au titre d'enseignant du supérieur) et *La pratique enseignante en mutation à l'université* (de Boeck, 2006) et écrit *L'enseignement interdisciplinaire à l'université* (de Boeck, 2002).

Dans un monde en plein bouleversement, l'université doit elle aussi s'adapter. Pour cela, elle doit se poser la question des valeurs qu'elle veut transmettre. Chaque équipe enseignante doit s'accorder sur une vision collective. Les parcours universitaires doivent refléter cet engagement. Et les modalités pédagogiques qui les accompagnent doivent être au service des compétences identifiées.

Le contexte et la problématique

Nous vivons un changement de paradigme. Les systèmes (historiques, sociaux, économiques, écologiques, etc.) que nous connaissons depuis des générations sont en train de changer radicalement. Pour preuve, les crises multiples que nous vivons depuis quelques années. Les réponses que nous avons toujours formulées pour les apaiser ne marchent plus. Pour réussir à les résoudre, il faut faire plus que trouver de nouvelles solutions, il faut changer notre manière de poser les problèmes.

Ce qui vaut pour les gouvernements et les entreprises vaut aussi pour l'université. Comment, dans un système très structuré, très hiérarchisé, faire émerger une pensée systémique et faire naître de nouvelles approches ? Nicole Rege Colet aime citer Michel Serres qui, dans son livre *Le gaucher boîteux* (éditions Le Pommier, 2015), rappelle que les innovateurs sont toujours ceux qui sortent des sentiers battus. L'université française peut-elle être à la hauteur de cet enjeu ?

Pourquoi formons-nous ?

Elle a une responsabilité immense : celle de former les millions d'étudiants qui seront les acteurs de ce monde en mouvement (et en crise). Elle doit les y préparer. Autrement dit, leur donner les outils qui en feront des acteurs responsables et des participants actifs.

« L'innovation n'est pas dans le numérique mais dans la relation à l'étudiant. »

La question n'est donc pas celle de l'innovation mais celle de ses fins. Car derrière toute formation se tient un projet de « vivre ensemble ». L'institution et, plus concrètement, chaque établissement, chaque équipe pédagogique doivent donc se poser la question des valeurs qu'ils veulent porter, défendre et promouvoir.

Ce travail sur la vision et les valeurs d'un collectif est la première étape que conseille Nicole Rege Colet dans une démarche de refonte pédagogique. Elle prend entre six et douze mois. Elle oblige à débattre, mettre à plat, remettre en cause, questionner. Quelles valeurs désirons-nous incarner et transmettre ? Que voulons-nous pour nos étudiants ? Quelle valeur ajoutée leur proposons-nous ? Autant de questions qui ne trouvent pas si facilement leurs réponses. Elles ont cependant le mérite de clarifier les discours. De tracer une voie et de montrer une direction. Libre à chaque enseignant de l'équipe d'y adhérer... ou pas !

Quels parcours de formation ?

Une fois cette première étape réalisée vient la nécessité de dessiner les parcours de formation qui vont permettre d'exprimer ces valeurs et cette vision. S'il s'agit de former un ingénieur sur cinq ans, quel parcours d'apprentissage va-t-il suivre ? Nicole Rege Colet préconise de monter des groupes de pilotage pluridisciplinaires où enseignants et responsables de la société civile (chefs d'entreprise, conseillers d'orientation...) échantent et conçoivent ensemble.

« Jeter les fondations d'un monde différent. »

« Il faut oser le mélange des genres et des styles », dit-elle, pour deux raisons : d'une part, les enseignants n'ont bien souvent qu'une connaissance très limitée du monde de l'entreprise et des évolutions du marché ; d'autre part, cette variété des origines, des compétences et des points de vue peut faire sauter le verrou des résistances. Car il ne faut pas oublier que l'on demande à des enseignants, autrement dit des gens pour qui le système a offert réussite et reconnaissance, de jeter les fondations d'un modèle radicalement différent.

Quelles modalités pédagogiques pour ces parcours ?

Lorsque les parcours sont dessinés, l'équipe enseignante doit aligner sur eux les modalités pédagogiques. Veut-on que les étudiants développent des compétences collaboratives ? Substituons alors les cours magistraux par des travaux de groupe.

La nouvelle question qui se pose bientôt est celle de l'évaluation. Toute la fonction publique française est fondée sur le concours, comment y renoncerait-elle ? C'est pourtant une nécessité que de nombreux pays ont compris depuis longtemps. L'évaluation a pour objectif d'indiquer le degré de maîtrise des compétences visées et doit se mettre au service moins de l'institution que de l'apprenant. Là aussi, le paradigme doit changer.

Enfin, il faut garder à l'esprit que le temps de la formation universitaire n'est pas le temps du politique. Il faut parfois une décennie pour voir les fruits d'une évolution. Aujourd'hui encore, l'université est un paquebot et, lorsque ses moteurs tournent à pleine puissance, elle ne peut pas virer facilement. C'est pourquoi il est si important de s'accorder sur le cap qu'elle doit prendre.

Il ne faut pas bombarder les Palmyre de l'éducation

De nationalité suisse, Nicole Rege Collet porte un regard sans concession sur le système universitaire français. Mais elle sait également qu'on ne peut rien bâtir de solide si l'on commence par tout raser. La France compte de prestigieuses institutions qui portent haut le savoir de l'université et la culture nationale (le Collège de France...) et il ne s'agit pas de les rayer de la carte comme le ferait un terroriste avec le temple de Ba'al. Les inclure dans ce nouveau paysage ne doit toutefois pas empêcher de s'éloigner du modèle strictement transmissif qu'elles incarnent.

Adapter le lieu à la formation : pour un espace ouvert et flexible



JEAN-PAUL MOIRAUD

Professeur, directeur adjoint de la faculté de droit virtuel
Faculté Jean Moulin Lyon III



Successivement enseignant en lycée, professeur en BTS puis professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3, Jean-Paul Moiraud est aujourd'hui directeur adjoint de la faculté de droit virtuel, un des établissements universitaires les plus en pointe sur l'utilisation des nouvelles technologies, sujet auquel il s'intéresse de longue date.

Les modalités pédagogiques et les postures associées varient en fonction des objectifs du cours, de l'enseignant voire des étudiants eux-mêmes. Un même lieu doit être en mesure d'accueillir toute cette variété. On ne peut donc plus se contenter d'amphithéâtre et de salles de cours.

Servir la variété des postures pédagogiques

Aujourd'hui, il faut repenser l'organisation des institutions d'enseignement. Il faut créer des centres de formation adaptés (des learning centers). Car nous avons besoin moins d'un principe frontal de distribution de la parole par l'enseignant mais plus d'un principe de co-construction des savoirs. Dans un même lieu, on doit pouvoir :

- Donner un cours magistral à 300 étudiants
- Travailler en groupes de 15 ou 20 étudiants (pour échanger, débattre, réaliser des projets...)
- Permettre l'activité en tout petit groupe (regarder une vidéo à trois)
- Favoriser le travail individuel dans le silence le plus complet.

« Nous ne pouvons continuer à imaginer un champ des possibles fait de collaboration et de coopération dans des salles figées. »

Hier, c'est le lieu qui influençait les modes d'enseignement (« L'architecture scolaire matérialise des conceptions éducatives », dit Maurice Mazalto, chef d'établissement, et « l'espace dicte une fonction et des comportements », explique Éric Mootz, architecte, tous deux interrogés par France Culture en 2013). Sauf que « nous ne pouvons continuer à imaginer un champ des possibles fait de collaboration, de coopération dans des salles figées », complète Jean-Paul Moiraud. Aujourd'hui, le lieu doit être au service des postures pédagogiques qui varient selon l'enseignement, selon l'activité voire selon les apprenants (c'est sur ce modèle qu'a été conçu par exemple l'Ørestad Gymnasium au Danemark). Il ne doit plus contraindre mais offrir un espace de potentialités dans lequel l'enseignant va pouvoir prendre la posture pédagogique qui lui conviendra le mieux.

Un espace de potentialités

> Du lieu au mobilier

Le lieu pourrait donc être modulable afin de s'adapter à cette posture, qui peut prendre des formes très variées : un même endroit devrait pouvoir servir à une formation présentielle comme distancielle. À lui seul cependant, le lieu ne va pas tout résoudre. Le mobilier a lui aussi un rôle à jouer. Dans quel siège est-on le mieux installé pour regarder une vidéo sur une tablette ? Quelle table favorise le travail en petit groupe ? A-t-on encore besoin d'une table dans toutes les circonstances ?

> Un espace pour mieux accompagner

Qu'on repense aux questions soulevées dans les années 70 par le travail à la chaîne, comme le rappelle Jean-Paul Moiraud : « *il y a une logique similaire entre l'agencement des espaces de l'industrie et l'agencement des espaces pédagogiques. On cherche à rompre la logique linéaire des ateliers pour créer des îlots (casser la rigueur de la ligne et la gestuelle répétitive qui asservit). En pédagogie, on veut rompre avec la classe autobus pour créer des espaces et des formations plus mobiles, plus souples, où le cercle domine. La notion d'accompagnement et d'individualisation n'est jamais absente de ces réflexions.* ».

Le lieu de la formation à distance

Avec le développement des formations digitales, on a eu le sentiment que l'espace n'était plus un problème, on pouvait se former partout, quel que soit le contexte. Mais même lorsqu'on suit une formation à distance, le lieu doit être un minimum maîtrisé.

> Pour l'enseignant-formateur

S'il anime une classe virtuelle, le formateur doit pouvoir se mettre au calme, s'assurer de ce que voit les participants... et faire en sorte que les participants eux-mêmes bénéficient d'un environnement propice.

S'il anime un webinar, il doit veiller à la qualité sonore de son environnement, autrement dit à l'absence totale de nuisances ou d'échos pour les apprenants qui vont assister à la séance.

> Pour l'apprenant

De plus en plus de gens se forment à domicile mais combien se plaignent de la qualité de leur connexion internet sans savoir exploiter leur box (ne sachant y brancher un câble RJ45, ne connaissant pas le CPL...) ? Combien ne sont pas en mesure de s'isoler (bruits extérieurs, enfants qui jouent à proximité...) pour se concentrer ? Combien sont bloqués lorsqu'un problème technique survient (et ne pouvant recourir à l'aide d'un technicien de maintenance comme dans une structure professionnelle) ? « Le domicile-atelier est un espace technologique complexe », rappelle Jean-Paul Moiraud.

Former grâce au numérique plutôt que numériser la formation



SON-THIERRY LY

Fondateur
Gryzz-Lab



Après deux années en faculté de médecine, Son-Thierry Ly entre à l'École normale supérieure où il étudie les sciences sociales puis réalise une thèse en économie de l'éducation. Multi-entrepreneur dans le monde associatif, passionné par les questions d'éducation et de diversité, il dirige aujourd'hui la start-up Gryzz-Lab.

Trop souvent, les outils du numérique n'apportent que peu de plus-values pédagogiques aux enseignants. Il faut donc se recentrer sur les bénéfices propres au numérique : casser les raisonnements en silos et susciter la curiosité, laisser la main à l'apprenant et personnaliser les parcours, assurer une actualisation en temps réel des connaissances et mettre en commun des ressources pour des gains de temps et d'argent.

Le contexte et la problématique

Il existe de plus en plus d'outils numériques pour accompagner les enseignants dans leur pratique. Certains d'entre eux les utilisent d'ailleurs avec bonheur. Mais qu'en pense la grande majorité des professeurs ? Elle ne se sent pas concernée. Pour une première raison bien simple : la plus-value pédagogique de ces outils est trop faible.

Comme le dit Son-Thierry Ly : « *Si le numérique pour les enseignants consiste aujourd'hui à présenter sur YouTube une vidéo qu'ils diffusaient hier via un DVD, quel intérêt ?* ».

La seconde raison qui rend ces outils peu pertinents pour la plupart des enseignants est qu'ils demandent beaucoup de temps non seulement pour être maîtrisés mais aussi pour être utilisés (certains spécialistes des MOOC annoncent le chiffre de 600 heures par MOOC, dont 25 % pour l'enseignant⁽⁵⁾). Pour le dire avec les termes des économistes de l'éducation, l'enseignement numérique présente des coûts fixes très élevés et des coûts marginaux très faibles. Autrement dit, même s'il ne coûte presque rien de démultiplier ce qui a été produit, il faut énormément investir au début pour le produire (en temps et parfois même en argent) et les enseignants ne peuvent pas tous se permettre ce luxe.



(5) Christine Vaufrey, Les MOOC, une mode ou une révolution pédagogique, intervention aux 8^e rencontres Moustic 2015, 25 mars 2015.

Favoriser l'ouverture d'esprit

Si on veut proposer aux enseignants des outils connectés qui leur offrent de véritables bénéfices en termes pédagogiques, qui les aident à concevoir des cours plus efficaces dans un temps raisonnable, il faut se concentrer sur les avantages propres au numérique. Dans un monde enchaîné à la linéarité de l'information, le numérique a offert de la profondeur ; dans un monde habitué à penser en silo, le numérique a proposé de l'ouverture. On savait déjà que tous les savoirs étaient reliés entre eux, on peut maintenant matérialiser ces connexions. Les cartes de connaissances en sont un moyen (voir figure).

Grâce à ces cartes, les étudiants découvrent les liens qui existent entre les notions qu'ils apprennent et d'autres champs de connaissances inconnus pour eux. La biologie de l'ADN a des incidences en biochimie ? La psychologie en management ? Les mathématiques en finance ? Chaque module de cours est relié à tous les modules qui ont un lien avec lui, ce qui non seulement aide l'étudiant à mieux comprendre le sens et l'utilité de ce qu'il apprend mais aussi aiguise et développe sa curiosité.

“ La certification est trompeuse. ”

Gérer l'hétérogénéité

Une autre des forces du numérique qu'il est possible de mettre au service d'une pédagogie plus efficace réside dans la personnalisation des parcours. À une même classe, un enseignant va délivrer le même discours. Devant son écran, chaque étudiant pourra accéder au cours par la porte d'entrée qui l'interpelle le plus. La présentation des cours en carte de connaissances où les modules sont reliés entre eux invite d'ailleurs l'apprenant à choisir l'itinéraire qui lui parle le plus parmi ceux proposés.

Le numérique permet aussi de développer des tests de positionnement pour évaluer le niveau de chaque étudiant avant qu'il ne commence à suivre un cours. En fonction de ses résultats, il est alors possible de lui soumettre des modules de pré-requis ou, au contraire, de lui faire sauter les premières leçons d'un cours.

Garantir un niveau de connaissances pérenne

Les savoirs et savoir-faire évoluent de plus en plus vite. Que veut dire aujourd'hui un diplôme obtenu il y a vingt ou trente ans dans des domaines qui ont autant évolué que l'informatique, la génétique ou l'écologie ? Et que dire de ces secteurs qui, chaque année, voient arriver de nouvelles normes, de nouveaux standards, de nouvelles lois ? Comment s'assurer que l'on est en permanence à jour de ses connaissances ? Grâce au traitement des données des apprenants, le numérique permet de faire le lien entre les savoirs ou compétences validés et les évolutions dans les domaines concernés.

Ce qui est valable dans le monde professionnel pour un cadre qui voudrait être sûr de ne pas être dépassé l'est également pour un étudiant à qui la mémoire fait défaut. Lorsque se profile l'examen final et qu'il faut réviser un

chapitre appris dès la rentrée, combien réalisent le peu de souvenirs qui leur en reste ? Combien ne rêveraient pas d'avoir reçu, tout au long de l'année, à intervalles réguliers, des piqûres de rappel sur les notions acquises ? Sans l'aide de l'enseignant, simplement en analysant les modules suivis par l'étudiant et en le testant régulièrement, il est possible de lui proposer de tenir à jour ses connaissances tout au long de l'année.

Mutualiser les productions

Le web regorge de ressources. Les enseignants le savent bien, qui vont y chercher la matière de leurs cours. De même pour les étudiants lorsqu'ils ont un projet à réaliser ou lorsqu'ils souhaitent compléter les informations distillées par le professeur ou fournies par le manuel. Mais le travail de recherche voire de réécriture est souvent fastidieux. Son-Thierry Ly propose, au travers de sa plateforme Odysée, de favoriser la mise à disposition et l'échange de contenus entre producteurs (enseignants, concepteurs, experts...). Chacun peut mettre à disposition de tous les autres ses productions et peut réciproquement piocher dans celles des autres (moyennant une location variable selon l'utilisation).

L'enseignant, souvent réticent à utiliser tel quel un contenu produit par un autre, souvent peu disponible ou outillé pour produire par lui-même, peut ainsi exploiter ce qui a été fait par de multiples contributeurs et constituer son propre cours sur cette base – quitte, s'il le souhaite, à le compléter avec ses propres exemples ou idées.

Une grande entreprise se pose rarement la question de la formation sur-mesure : quand il s'agit de former 500 ingénieurs dans le monde entier sur une période donnée, investir dans le déploiement de modules e-learning adaptés à leurs besoins spécifiques est éminemment rentable. Mais que peut faire le gérant d'une TPE qui doit, lui aussi, former ses trois ingénieurs ? Grâce à cette mutualisation des ressources, il peut aller récupérer des contenus pertinents où bon lui semble, les assembler dans sa propre carte de connaissances et la mettre à disposition de ses collaborateurs pour un coût limité.

Offrir à tous la réussite de quelques-uns

La puissance du *big data*, déjà utilisée sur certaines plateformes (voir ce que propose Knewton ou Blackboard outre-Atlantique), viendra bientôt compléter ces fonctionnalités. Comme l'explique Son-Thierry Ly, « On pourra identifier les trajectoires des apprenants qui ont réussi et les proposer à ceux qui ont le même profil. Ils iront plus vite là où c'est plus facile pour eux et pourront donc consacrer plus de temps dans des domaines où ils éprouvent des difficultés ».

Former massivement : les MOOC



CÉCILE DEJOUX
Professeur des universités
Cnam

le cnam

Cécile Dejoux est professeur en gestion des ressources humaines, spécialisée dans le talent et les compétences. Elle a notamment publié *Gestion des compétences et GPEC* (2^e édition, 2013) et *Management et leadership* (2014) aux éditions Dunod. Elle anime le MOOC : « du manager au leader 2.0 » au Cnam.

Un MOOC doit se penser comme un dispositif complet qui regroupe non seulement de la vidéo mais aussi des ressources en ligne et l'animation de communautés. Pour entretenir l'intérêt des participants, les cours doivent être très scénarisés et proposer du contenu vraiment nouveau.

Lab'Ho : Vous animez le premier MOOC de France en termes d'audience. Selon vous, qu'est-ce qui fait la réussite d'un MOOC ?

Cécile Dejoux : La première chose que l'on vient chercher sur un MOOC, c'est un cours. Du contenu très structuré. Même les entreprises qui montent des MOOC, en interne pour leurs collaborateurs ou avec une visée commerciale pour leurs clients, doivent se concentrer sur le savoir qu'elles transmettent. Quand Total parle d'énergie, il faut qu'on apprenne quelque chose. Et, bien sûr, c'est encore plus vrai dans le cas d'une université ou d'une école.

« Concevoir
un MOOC comme
une série télé. »

Lab'Ho : Mais pourquoi une université produirait-elle un MOOC ?

CD : Je dis souvent que, le MOOC, pour une université, c'est un peu comme l'échantillon pour un parfumeur. Vous allez y mettre le meilleur mais à petites doses. Si les gens qui le suivent l'apprécient, ils en voudront plus. C'est aussi une façon pour l'enseignement supérieur de prendre en compte les bouleversements actuels de la formation. Nous ne devons pas attendre que les changements soient décidés en haut lieu, il faut que nous soyons nous-mêmes acteurs de notre transformation.

Lab'Ho : Qu'est-ce qu'un apprenant va trouver dans votre MOOC qu'il ne verra pas ailleurs ?

CD : Il y a beaucoup de MOOC très peu créatifs... mais il y en a aussi beaucoup de très bien et les recettes commencent à être connues. J'ai envisagé le mien comme une série télé. Chaque cours se compose d'un début, un objectif, une fin et un teaser pour susciter l'attente du suivant. Il faut donner envie à l'apprenant de regarder et, au-delà de la relation un peu privilégiée qu'il va tisser avec l'enseignant, cela passe par du contenu de qualité et des procédés de scénarisation.

Lab'Ho : La dimension créative semble capitale pour vous...

CD : Sans création de savoir, le MOOC n'a pas d'intérêt. C'est pour cela qu'à mon sens, c'est un objet qui doit d'abord être animé par des enseignants. Mais ils ne sont pas les seuls garants de la création. Un MOOC, pour un participant, c'est 50 % de travail via la plateforme (vidéos des cours, lectures de PDF, réponses aux quiz, etc.) et 50 % de travail via les réseaux sociaux (échanges avec les autres participants, suivi des informations diffusées dans les newsletters, sur twitter ou sur LinkedIn, etc.). La création de savoir se fait donc aussi par ce biais là.

Lab'Ho : Un MOOC ne se suffit donc pas à lui-même ?

CD : Ne nous leurrions pas : un MOOC coûte cher à monter. Il ne suffit pas de filmer un enseignant. La vidéo n'est qu'un élément d'une architecture globale. Derrière, il faut accompagner les participants, les suivre, les pousser, leur répondre...

Lab'Ho : Et ça marche...

CD : Si vous ne faites pas ça, vous allez vous retrouver avec 95 % d'abandons, comme on l'a vu très souvent. Au Cnam, la première année, 18 % des participants sont allés jusqu'au bout et 15 % des 36 000 inscrits ont été certifiés. Après deux saisons, nous en sommes à plus de 60 000 inscrits et les taux ne baissent pas. En même temps, ceux qui n'ont pas suivi tous les cours n'ont pas perdu leur temps pour autant. Ils sont par exemple venus écouter une intervention, ils ont picoré ce qui les intéressait et c'est très bien comme ça. Il ne faut surtout pas mésestimer la dimension plaisir dans un MOOC.

Une brève histoire des MOOC

C'est en 2008 que le sigle MOOC fait son apparition pour désigner un cours de l'université d'Athabasca nommé Connectivism and Connective Knowledge. Il est gratuit et environ 2300 participants y prennent part. En novembre 2011, l'université de Stanford lance un cours d'intelligence artificielle. On attendait 10 000 étudiants, 160 000 y assistent ! C'est le début de l'aventure. L'entreprise Udacity est créée en février 2012, puis Coursera en avril de la même année. Quelques mois plus tard est fondée edX, association à but non lucratif du MIT avec Harvard, vite rejoints par Berkeley. Les trois grands acteurs des MOOC étaient nés.



Développer l'alternance



Les principaux freins à l'alternance



OLIVIER ALIX
Ex-DG groupe IFAG



Après 28 années dans la distribution qui l'ont mené jusqu'à des postes de direction générale, Olivier Alix a été DG du groupe ESC Normandie puis du groupe IFAG. Il est aujourd'hui consultant et vice-président d'APERE (Assistance personnalisée aux créateurs et repreneurs d'entreprise).

Avant d'envisager de promouvoir l'alternance, il faut se pencher sur les freins qui, jusqu'à présent, ont empêché son développement en France. Pour l'entreprise, ils portent sur le coût réel et l'aspect contraignant du dispositif, la présence limitée de l'étudiant et une fidélisation très variable mais faible. Pour les établissements formateurs, le coût est également en cause, ainsi que les lourdeurs administratives, les relations avec les OPCA et avec les entreprises. Enfin, pour l'étudiant, hors l'attrait de frais de scolarité gratuits et d'une indemnité mensuelle, la difficulté de satisfaire simultanément les exigences professionnelles et académiques ne favorise pas toujours cette option à leurs yeux.

Du point de vue de l'entreprise

On peut relever au moins quatre freins qui n'incitent pas les entreprises à miser sur l'alternance :

- Le coût réel élevé : un jeune en alternance n'est disponible environ qu'à mi-temps. En rajoutant la mise à disposition d'un tuteur (10 % du temps annuel), l'alternant représente environ 16 000 € de coût annuel. Ce montant correspond à une efficacité toute relative, faute de présence quotidienne... On peut comparer à un mi-temps payé au SMIC : environ 13 000 €/an.

« L'alternance est une équation qui, pour réussir, doit répondre simultanément aux attentes de trois acteurs : l'entreprise, l'école et l'étudiant. »

- Hormis la nécessaire solidarité nationale et l'obligation de préparer l'avenir, on voit ici que le système actuel n'a pas que des partisans et connaît donc des défections, notamment parmi les PME/PMI (-4,2 % en 2012 et -8 % en 2014 – source : Dares)
- La présence dans l'entreprise limitée à plus ou moins 50 % du temps de travail (suivant les écoles), et « jamais les jours où l'on en a besoin et où on les cherche ! »
- La difficulté à sortir du contrat de l'alternant en cas d'erreur « de casting » : la période d'essai est trop courte pour juger un collaborateur intermittent et les contraintes de l'OPCA pèsent sur l'entreprise
- La faible fidélisation. Alors que cet aspect constituait un élément-clé de l'alternance et une de ses justifications pour l'entreprise (pouvoir former, à sa main, un futur

collaborateur en CDI, et économiser ainsi les coûts de recrutement que l'on peut chiffrer entre 5 et 8 000 €, seuls environ 10 % des alternants restent en place dans leur entreprise formatrice (les responsabilités de ce problème sont d'ailleurs partagées).

Du point de vue de l'établissement formateur

Là aussi, quatre freins peuvent être identifiés :

- L'alternance est très lourde à gérer sur le plan administratif : constitution du dossier d'une part, justificatifs mensuels de présence et visites du tuteur/école (une à deux par an) d'autre part
- Coût plus élevé de l'alternance : en moyenne, l'ouverture d'une section alternance (15 à 25 étudiants) implique, au minimum, un poste et demi supplémentaire (un poste d'assistant relations entreprises et un demi-poste d'assistant administratif, soit plus ou moins 40 K€ par an)
- Les OPCA paient difficilement et avec des délais élastiques. Les litiges sont fréquents. Les tarifs de remboursement sont très différents d'une OPCA à l'autre (de 9,15 €/h à 16,50 €/h), alors que les entreprises sont le plus souvent réticentes à accepter de régler un complément du coût de scolarité (lui-même élevé car calqué sur les coûts de la formation classique initiale : les écoles n'ont pas encore cherché à réduire leur point mort en réfléchissant à un nouveau business model tourné vers plus d'économies que l'on pourrait appeler, à la suite des Américains, *lean education*⁽⁶⁾ – l'apport du digital devrait le permettre)
- La difficulté croissante à trouver des entreprises adeptes de l'alternance et des contrats de professionnalisation. On note une certaine désaffection des PME/PMI qui ont utilisé ce système et s'en détournent. En cause entre autres le problème des seuils en ce qui concerne les instances représentatives (délégués du personnel et comité d'entreprise), les alternants étant considérés comme des salariés à temps partiel.

Du point de vue de l'étudiant

Deux freins majeurs sont à déplorer du côté des étudiants :

- Ils doivent « jongler » entre l'entreprise qui souhaite la venue quotidienne de l'alternant et l'école comme l'OPCA qui exigent la présence aux cours (gage du règlement par l'OPCA), avec pour conséquence des difficultés d'obtention du diplôme, objectif final de la formation
- Ils éprouvent de plus en plus de difficulté à trouver une entreprise en phase avec leurs études.

À leur décharge, il faut noter que l'exemple de leurs parents les a sans doute fait douter de l'intérêt de faire des efforts vis-à-vis de leur employeur, compte tenu de la faible reconnaissance qu'ils en ont tiré. Par ailleurs, il est aussi vrai que, pour bon nombre d'entreprises, les alternants constituent une main d'œuvre à bas prix et certaines ne manifestent aucune intention de les intégrer ensuite en CDI (l'exemple connu d'une grande banque française employant plusieurs milliers de bac+5 en statut de stagiaire a un temps agi comme un chiffon rouge).

(6) « éducation frugale »

Comment contourner ces freins ?

Des projets existent pour combattre ces freins. Ils passent souvent par une présence quotidienne de l'alternant dans l'entreprise, par une limitation du coût de la formation mais aussi par une convention entre l'entreprise et l'étudiant – via un engagement (réciproque) pour un futur CDI – et un statut spécifique pour ce dernier, le tout sans excès administratif.

C'est sans doute à ce prix que l'on pourra relancer la formation initiale en alternance et se rapprocher des Allemands et leurs bons résultats sur le chômage des jeunes (8 % contre 25 % en France).

Améliorer l'employabilité des futurs alternants



PASCAL DULOISY

Responsable pédagogique filière Vente et Distribution

Faculté des métiers de l'Essonne



D'abord professeur de Français en collège, Pascal Duloisy devient ensuite formateur dans un centre de formation d'apprentis qui intègre la Faculté des Métiers de l'Essonne en 2005. Devenu coordinateur pédagogique pour les formations du secteur tertiaire, il prend en 2010 la responsabilité pédagogique de la filière commerciale qui accueille chaque année environ 400 alternants du CAP au bac+3.

Si les futurs alternants ne trouvent pas d'entreprises pour les embaucher, c'est aussi parce qu'ils ne sont pas prêts à y travailler. Il faut donc les former aux codes de l'entreprise et leur faire acquérir les compétences de base du candidat via des ateliers de simulation. En parallèle, il faut travailler à améliorer l'image de l'alternance en France, par exemple en mettant davantage en avant les parcours de réussite dans des secteurs encore réticents à engager des alternants.

Lab'Ho : Une étude de la Direccte pointait qu'en 2013 en Île-de-France, un contrat d'apprentissage sur quatre était rompu avant terme...

Pascal Duloisy : C'est un des enjeux pour nous, à la Faculté des métiers de l'Essonne. Plus l'étudiant sera en phase avec son entreprise, plus les risques de rupture seront faibles. L'autre versant de l'enjeu concerne le recrutement des futurs alternants : en cette rentrée 2015-16, on remarquait que près de 50 % d'entre eux n'avait toujours pas trouvé d'entreprise, particulièrement dans les secteurs d'activités où il n'y a pas de tradition de l'apprentissage. Pourtant, ce n'est pas faute d'avoir eu le temps : on les intègre progressivement, dès le mois de mars. Ils ont donc entre quatre et cinq mois pour trouver avant de commencer.

« 50 % des futurs alternants n'ont pas encore trouvé d'entreprises au moment de la rentrée. »

Lab'Ho: Qu'est-ce qui peut expliquer un taux si élevé ?

PD : Bien sûr, la crise économique est passée par là. Bien sûr, l'image de l'alternance n'y est pas étrangère, j'aurai l'occasion d'y revenir. Mais à notre niveau, c'est surtout l'inadaptation des jeunes au monde de l'entreprise qui nous marque.

Lab'Ho: Comment se manifeste cette inadaptation ?

PD : En ce qui concerne la filière Vente et Distribution dont je m'occupe, des aspects aussi basiques que l'apparence physique et la qualité d'expression peuvent être

des freins à l'embauche. Les métiers du commerce proposent des emplois où la communication est essentielle. Plus généralement, une majorité des jeunes que nous accompagnons ne fait pas encore preuve d'une posture professionnelle, ne serait-ce que dans le respect des horaires. D'autres, soit pour des raisons financières, soit par crainte, se révèlent peu mobiles : une offre d'emploi à Paris leur semble inaccessible. Enfin, certains affichent des exigences vis-à-vis de l'entreprise qu'ils souhaitent intégrer sans commune mesure avec leurs moyens. Il faut donc réaliser un vrai travail d'acculturation pour ces jeunes de seize ou dix-huit ans.

Lab'Ho: Comment vous y prenez-vous ?

PD : En deux temps. Tout d'abord, lors de la période mars-juillet, nous organisons des sessions de recrutement et d'orientation des candidats à l'alternance pour les familiariser avec leur futur parcours et insister sur ce qu'on attend d'eux. Je mets l'accent sur l'aspect pédagogique tandis qu'un collègue commercial se concentre sur la partie entreprise. Ensuite, à la rentrée, pour l'ensemble des jeunes qui ne sont toujours pas embauchés, trois collègues animent des ateliers par groupes de sept à dix personnes. Travail sur le discours et l'argumentation, simulations d'entretien... Nous aidons les jeunes à acquérir les codes de l'entreprise d'une part et à se responsabiliser d'autre part. Car, même si nous leur simplifions parfois la tâche, c'est à eux de trouver l'entreprise qui va les accueillir. Ça doit être une de leurs fiertés.

Lab'Ho: Une enquête de la Darès paru en février 2015⁽⁷⁾ affirmait que 273 000 nouveaux contrats d'apprentissage avaient été comptabilisés dans le secteur privé en 2013, soit 8 % de moins qu'en 2012. Et ce, malgré de gros efforts financiers consentis depuis plusieurs années. L'apprentissage ne décollerait-il pas ?

PD : Je le disais tout à l'heure, l'apprentissage souffre d'une vraie carence en visibilité chez nous. Malgré les campagnes de communication, malgré les salons spécialisés, on arrive souvent en deuxième ou troisième choix pour les étudiants. Je regardais un reportage récemment qui disait que plus de 5000 étudiants n'avaient pas trouvé de places dans les universités. Ils vont donc se tourner vers des centres de formation comme les nôtres. Par dépit.

Lab'Ho: Comment redorer l'image de l'apprentissage ?

PD : Premièrement, changeons le lexique. Je préfère parler d'études « en alternance » à la connotation plus positive. Deuxièmement, améliorons la communication à l'attention des établissements scolaires qui méconnaissent trop souvent les vertus de l'alternance. Nous ne sommes les rivaux ni des grandes écoles, ni des universités, mais une option complémentaire. Troisièmement, mettons en avant les parcours de réussite. Ça marche très bien avec l'artisanat, notamment dans les métiers de bouche, quand de grands chefs cuisiniers parlent de leur trajectoire, mais ce sont des secteurs où l'alternance est acceptée de longue date. Dans la vente, le commerce, la gestion, il nous manque cette dimension de *storytelling*. En suivant mieux nos alternants (la Faculté des métiers de l'Essonne n'a que dix ans d'âge), nous pourrions identifier les succès et les pousser sur le devant de la scène. Enfin, quatrièmement, profitons des enseignes à l'image

(7) Darès, Analyses (février 2015), n° 009, L'apprentissage en 2013, 10 p.

positive qui militent pour l'alternance, invitons les anciens alternants à venir davantage recruter chez nous. Voilà les pistes que nous devons suivre pour créer cette culture de l'alternance qui manque encore dans le tertiaire.

Un tuteur pour développer son employabilité

Les dispositifs à même de développer l'employabilité d'un étudiant, qu'il soit en alternance ou non, sont multiples. Parmi eux, le tutorat occupe une place de choix. C'est ce que montre l'association Passeport Avenir qui permet à des étudiants de milieux populaires d'être accompagnés tout au long de leur parcours universitaire par un tuteur. Ce cadre d'entreprise, bénévole, a un triple rôle :

- Aider l'étudiant à prendre confiance en lui : le conseiller et le guider dans ses choix de professionnalisation, le soutenir en cas de difficulté, lever ses réflexes d'autocensure...
- Lui faire découvrir le monde de l'entreprise : des métiers, du fonctionnement et des codes de l'entreprise jusqu'à son projet professionnel
- Le faire profiter de son réseau professionnel et lui apprendre à construire le sien.

Chaque année, plus de 1100 tuteurs accompagnent autant de tutorés. Les tuteurs participent également à des ateliers collectifs qui touchent 4 300 jeunes par an.

Au final, la totalité des étudiants accompagnés trouve un emploi dans les six mois qui suivent l'obtention de leur diplôme. En outre, ils développent au contact de leur tuteur leur adaptabilité et leur esprit d'initiative, compétences clés pour progresser dans l'entreprise d'aujourd'hui.

La Grande École de l'Alternance



RAPHAEL ROUBAUD

Directeur de la Grande École de l'Alternance

La Grande École
de l'Alternance
by Adecco Group

De formation littéraire, Raphaël Roubaud a d'abord été consultant en organisation. Il rejoint le groupe Adecco comme directeur de projet puis consultant avant-vente avant de prendre des responsabilités de directeur régional puis de directeur opérationnel chez Modis. Il est directeur de la Grande école de l'Alternance depuis début 2016.

Avec 1,7 million de candidats actifs dont 40 % ont moins de 25 ans, le soutien pour l'emploi des jeunes est l'une des préoccupations majeures du groupe Adecco.

Fin septembre 2015, le groupe Adecco a lancé « La Grande École de l'Alternance ». Initiative innovante, cette « école sans les murs » a pour objectif de contribuer au développement de l'alternance en France et améliorer l'employabilité des jeunes. Mettant en relation les différentes parties prenantes, le groupe Adecco joue le rôle d'ensemblier, chargé :

- de recruter différemment, et avant tout sur le savoir être et les aptitudes pour faire émerger des profils nouveaux ;
- d'évaluer en privilégiant les potentiels au-delà des compétences ;
- de former à travers des programmes sur-mesure, adaptés aux besoins spécifiques des entreprises grâce à l'expertise d'Adecco Training ;
- d'accompagner les candidats à tous les stades de leur parcours pour garantir un accès et un maintien à l'emploi, notamment en bénéficiant de toutes les solutions emplois existantes : CDI TT, CDI, CDD ;
- d'accompagner et de délivrer des formations partout en France, sur tous les segments d'activité et pour tous les niveaux d'études, grâce à un réseau d'écoles, d'universités et de centre de formation.

« Un ensemblier,
pivot entre les
différents acteurs
de l'alternance. »

Cette démarche spécifique et par bassin d'emploi permet de rapprocher candidats, écoles, centres de formation et entreprises au niveau local et offre autant de solutions concrètes pour faire face à la pénurie de compétences.

L'ambition est forte : former 10 000 alternants sur trois ans à travers 17 filières métiers, avec 100 % de mise à l'emploi à l'issue de la période d'alternance.



Rapprocher les modes d'apprentissage de l'expérience professionnelle



Accroître l'immersion des apprenants : la réalité virtuelle, expérience totale de formation



JEAN-PAUL MOIRAUD

Professeur, directeur adjoint de la faculté de droit virtuel
Faculté Jean Moulin Lyon III



Successivement enseignant en lycée, professeur en BTS puis professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3, Jean-Paul Moiraud est aujourd'hui directeur adjoint de la faculté de droit virtuel, un des établissements universitaires les plus en pointe sur l'utilisation des nouvelles technologies, sujet auquel il s'intéresse de longue date.

La formation au sein d'un monde virtuel permet d'enrichir l'expérience de l'apprenant en le rapprochant d'une situation réelle. En immersion totale, il doit mettre en jeu simultanément savoirs, savoir-faire et savoir-être sous l'œil de l'enseignant.

L'enseignant ne peut se suffire de dispenser des savoirs théoriques. Il doit s'assurer que ses étudiants savent appliquer les apports qu'ils ont mémorisés. Il doit pour cela les confronter à des cas concrets et réalistes. Comment créer un environnement de formation dans lequel ils vont pouvoir mettre en pratique ce qu'ils ont appris ? Les mondes virtuels sont une réponse.

Les prérequis

> La conception

Jean-Paul Moiraud conçoit ses univers virtuels via Assemble (https://assemble.com/)-(de préférence à Second life ou Opensims, deux autres mondes virtuels très prisés). Ils sont « scénarisés » en fonction des compétences à développer par les étudiants et des objectifs à atteindre.

> La préparation

Avant d'ouvrir l'espace aux étudiants, il faut les y accoutumer. Une heure de « cours » au sein d'un monde virtuel tel que Second life ou Opensims requiert donc au préalable plusieurs heures de « formation à la formation » afin que les étudiants soient à l'aise dans ce nouvel environnement. Avec Assemble toutefois, l'expérience montre que le temps d'accoutumance est fortement réduit.

Les avantages

> Une compréhension plus vaste

En endossant des rôles, les étudiants élargissent leur compréhension des situations qu'ils devront affronter une fois

« La simulation augmente et diversifie les interactions auxquelles les étudiants doivent faire face. »

en poste. Ainsi, une simulation d'attentat à la faculté de médecine de Toulouse permet de faire découvrir aux étudiants les interactions entre pompiers, Samu, préfecture, police, hôpital, etc. La simulation diversifie les interactions auxquelles les étudiants vont devoir faire face : homme-homme mais aussi homme-espace (quel est l'hôpital le plus proche pour conduire les blessés ?) et homme-objet (que faire si l'hélicoptère manque de carburant ?). Ils appréhendent un contexte de complexité impossible à approcher autrement.

> Du savoir-faire au savoir-être

Les mondes virtuels permettent d'évaluer non seulement les connaissances mises en pratique par les étudiants (savoirs et savoir-faire) mais également les comportements qu'ils adoptent (savoir-être). Ainsi dans une simulation de procès d'assises, l'enseignant peut évaluer la qualité juridique de la plaidoirie prononcée par l'étudiant jouant l'avocat de la défense mais aussi les qualités oratoires qu'il met en jeu. Lors d'un échange avec son client, l'étudiant découvre les subtilités de la communication interpersonnelle qu'aucun cours ne lui apprend (ne pas dire « Je ne le sens pas, votre procès » à un client à quelques heures de son ouverture !).

> La présence de l'enseignant

Contrairement au *serious game*, dans un monde virtuel, l'enseignant est présent dans l'espace avec les étudiants. Il peut soit se mettre en retrait et intervenir à sa guise, soit être visiblement présent au milieu d'eux. Il peut donc corriger instantanément, apporter des *feedbacks*, réorienter, etc. La scénarisation de l'intervention tutorale est donc une nécessité.

Les inconvénients

Tout comme pour les MOOC, le modèle économique est encore à trouver. L'investissement de conception et de suivi est très élevé : comme l'écrit Jean-Paul Moiraud, « *si l'on veut développer une pédagogie instrumentée par les mondes immersifs, il faut s'appuyer sur des technologies qui demandent un effort cognitif minimum et une fondation logicielle réduite à sa plus simple expression (un clic sur une URL par exemple)* » car « *ajouter la complexité technologique à la complexité conceptuelle [des compétences à acquérir] est contreproductif.* »

Responsabiliser l'étudiant : un diplôme sans cours ni examen



PIERRE-ALAIN MULLER

VP innovation
Université de Haute-Alsace 4.0



Ancien consultant à Santa Clara (Californie), maître de conférences en informatique puis vice-président de l'université de Haute-Alsace, chargé du système d'information, Pierre-Alain Muller est aujourd'hui professeur d'informatique à l'UHA et porteur du projet de valorisation *Mind-Tracking*.

À l'université de Haute-Alsace, un cursus de licence propose aux étudiants de se libérer totalement des cours et des examens pour travailler en petits groupes et en mode projet, encadrés par des enseignants et des professionnels qui les incitent à s'autoévaluer pour progresser à leur rythme.

Le contexte et la problématique

En échangeant avec les entreprises du numérique de la région Alsace, Pierre-Alain Muller a constaté qu'un triple constat émergeait :

- Manque de talents à recruter (bac+2 à bac+5)
- Déficit de recrutement par rapport aux besoins
- Proximité géographique de l'Allemagne et de la Suisse qui, pour des postes équivalents, proposent couramment des salaires supérieurs.

Il a lui-même formulé un double constat sur l'enseignement de sa matière (informatique) :

- Le langage des études scientifiques, en France, c'est le calcul et les équations. Ceux qui ne sont pas à l'aise avec, voire ceux que ça rebute, s'en trouvent exclus
- Cette forme d'enseignement n'est plus en phase avec les besoins et attentes des entreprises. On propose aux étudiants d'acquérir des compétences dont ils n'auront jamais besoin. Aujourd'hui, on leur demande de savoir résoudre un problème en combinant des technologies existantes, pas d'être capables de modéliser un programme.

Enfin, un dernier constat vient couronner les deux premiers : celui de l'ennui des étudiants de ces filières. On peut d'ailleurs les classer en trois catégories :

- Ceux qui ne sont pas tentés (ou ne peuvent pas) par intégrer ces filières
- Ceux qui décrochent (et qui parlent d'un mal-être quasi physique)
- Ceux qui patientent, attendant la fin du cursus pour faire ce qu'ils ont envie.

Comment faire pour répondre à cette situation complexe ?

Un mode de recrutement des étudiants différent

La première réponse repose sur le recrutement des étudiants. Peuvent entrer tous les étudiants dotés a minima d'un bac. À condition qu'ils fassent la preuve de leur

motivation. Par exemple en montrant ce qu'ils ont déjà fait. C'est donc plus un certain savoir-être (leur envie, leur capacité à évoluer dans un univers qui exige investissement et autonomie...) et savoir-faire (leurs réalisations, leurs expériences) que leur savoir, autrement dit leur diplôme, qui font l'objet d'un examen initial.

Le recrutement est mené conjointement par des membres de la sphère académique et professionnelle.

La première promotion (douze étudiants) a reçu quatre fois plus de candidatures que de places disponibles. Dont la moitié de demandeurs d'emploi, ce qui n'était pas prévu (la communication s'était plutôt focalisée sur des étudiants en rupture avec le cursus classique). N'étaient pas prévus non plus les problèmes inhérents à leur situation. Ceux qui ont été choisis n'ont pas tous pu intégrer la promotion. Un processus de recrutement spécifique a donc été mis en place avec Pôle emploi pour faciliter la candidature (avec présélection en amont) des candidats de la future promotion.

Les candidats viennent de toute la France, voire des DOM-TOM, et tous évoquent leur désintérêt pour les cursus classiques (trop théoriques, trop riches en matière trop généralistes...).

Une nouvelle approche de l'enseignement

> Privilégier le résultat plus que la méthode

L'approche pédagogique est pratique et tend à privilégier le résultat à l'apprentissage de la méthode censée y aboutir. L'étudiant est donc évalué sur la validité de ce qu'il a fait (un programme qui marche à 80%... ne marche pas !) plutôt que sur l'étalage de savoirs acquis.

> Favoriser le travail de groupe

La petite taille des promotions (douze personnes pour la première, quinze pour les suivantes) permet de faire travailler les étudiants en groupe. Le projet qu'ils ont à mener à bien, ce n'est pas juste leur projet personnel, c'est celui de tout un groupe. Ils apprennent et progressent ensemble. Ils résolvent les problèmes ensemble. Et ils se trompent ensemble. La performance collective acquiert une valeur qui lui est rarement décernée.

> Pas de cours

Pas de cours magistraux dispensés par un professeur dans un amphithéâtre mais des « topos » encadrés par des enseignants-chercheurs, projets auxquels les étudiants participent en groupe, d'une durée de trois à quatre semaines.

Ils sont doublés de projets « flash » d'une durée plus courte (trois à quatre jours), qui répondent à la problématique précise d'une entreprise (par exemple, réaliser le site web d'une start-up) et auxquels tous les étudiants participent ensemble.

Il n'en reste pas moins que les enseignements sont similaires à ce que proposent des licences professionnelles traditionnelles. Ainsi, en première année, les étudiants apprennent la programmation en Javascript ou PHP, ils apprennent à concevoir des CSS ou en html5, etc.

> Pas d'examen

L'examen est terriblement contraignant : en termes de temps, il oblige à bloquer un moment identique à tous (et un étudiant malade le jour J ne pourra pas valider ses

compétences) ; en termes de rythme, il fixe le même objectif à tous, alors que tous n'ont pas la même cadence de travail et de progression.

Comment les étudiants sont-ils évalués ? D'abord sur la base d'une feuille de route, remise à chacun, qui liste les compétences à acquérir et le niveau de l'étudiant. Ensuite par le biais d'une autoévaluation contrôlée. L'étudiant, lorsqu'il a le sentiment de dominer certaines compétences, demande à être interrogé pour les valider. Il passe donc un entretien avec professeur et professionnel.

> Un rôle inhabituel de l'enseignant

Le rôle de l'enseignant ne consiste plus à délivrer un savoir de façon magistrale. Il a pour vocation d'accompagner l'étudiant, de lui faciliter la tâche, de l'aider à se poser les bonnes questions, de l'emmener sur la bonne piste. Plutôt que de donner la réponse, il va apprendre à l'étudiant à la trouver par lui-même.

Bref, il est là pour montrer la porte que l'étudiant devra ouvrir pour avancer, charge à lui de trouver la clef qui convient et comment l'introduire dans la serrure.

Une nouvelle approche du temps

> Pour les étudiants...

Tous les étudiants n'apprennent pas au même rythme. L'absence d'examen et l'accompagnement par les enseignants et les coaches permettent donc à chacun de valider l'acquisition de ses connaissances à son rythme.

Au-delà des seules compétences, c'est même le diplôme visé qui pourra évoluer au fil du temps. Car l'UHA 4.0 prépare à trois diplômes (niveau licence professionnelle actuellement) : développeur informatique, développeur web et réseaux et télécommunications. Mais l'étudiant ne se focalise pas sur l'un d'eux dès sa première semaine. C'est au fur et à mesure de ses projets que son intérêt va se polariser sur l'un d'eux.

> ... comme pour les intervenants

Aux plannings de cours se sont substitués des emplois du temps avec des rendez-vous. Les intervenants extérieurs identifient les plages libres et les occupent au gré de leurs disponibilités. Tout le monde y gagne en souplesse.

Un nouveau rapport à l'étudiant

L'enseignement est transversal : des étudiants de niveaux différents peuvent prendre part au même projet tout en travaillant sur des parties spécifiques à leurs compétences. Le système d'évaluation étant fondé sur la validation de compétences, chaque étudiant peut avancer à son rythme.

L'infrastructure technique de l'université est gérée par les étudiants eux-mêmes, moyen de les responsabiliser tout autant que de leur faire mettre en pratique ce qu'ils apprennent (s'ils n'ont pas fait de *back-up* et qu'ils ont perdu leurs données, tant pis pour eux !).

Quel avenir ?

L'UHA 4.0 dispense ses cours sur trois niveaux aujourd'hui, elle ambitionne de s'ouvrir au niveau master. Elle envisage également d'ouvrir des cours en apprentissage.

Comment réussir le pari d'un diplôme sans cours ni examen ?

Plusieurs facteurs sont essentiels :

- Des étudiants qui savent évoluer dans cet univers : autonomes, autodisciplinés, motivés, curieux, débrouillards...
- L'investissement de l'équipe pédagogique : aussi bien les permanents (trois enseignants) que les coaches et intervenants professionnels. Une capacité à écouter plus qu'à professer, de la disponibilité...
- Des partenariats forts avec les entreprises : pour accompagner les étudiants, fournir des projets, offrir des opportunités de stages (18 mois de stage sont prévus durant le cursus de la licence) et faire en sorte que les enseignements restent en phase avec les besoins d'aujourd'hui et de demain.

Rendre l'apprenant plus actif : transversalité et classe renversée



LAURENCE LE PODER
Professeur
Kedge Business School



Professeur associée en économie à Kedge BS, Laurence Le Poder s'intéresse de près aux questions liées à l'innovation pédagogique.

Pour répondre à cette exigence d'adaptabilité manifestée par les recruteurs, les étudiants ont besoin d'être davantage acteurs des savoirs qu'ils acquièrent, par exemple en s'évaluant mutuellement ou en concevant eux-mêmes leur cours dans le cadre d'une « classe renversée ».

Le contexte et la problématique

En école de commerce singulièrement, les étudiants, ayant payé pour leur enseignement, manifestent une double exigence de qualité :

- les enseignants doivent être de « super communicants » (ce qui n'empêchent pas lesdits étudiants de se livrer à des activités bien éloignées du cours tandis que l'enseignant parle !)
- les cours doivent leur permettre d'être immédiatement opérationnels dans le monde professionnel.

Or, leur posture de « consommateurs » ne favorise pas l'acquisition des savoirs et savoir-faire et ne leur donne pas les moyens d'acquérir cette capacité opérationnelle qu'ils attendent. Il faut donc qu'ils deviennent « constructeurs » des connaissances qu'ils vont acquérir. Comment ?

Adapter les contenus d'enseignement

Les compétences évoluent de plus en plus vite au sein de l'entreprise. Ce que l'étudiant apprend aujourd'hui, il n'aura peut-être plus à le mettre en pratique demain. C'est ainsi que les recruteurs demandent toujours plus d'esprit d'initiative (voire d'entreprise), d'agilité, d'adaptabilité, de créativité, d'aptitude à apprendre de la part des candidats qu'ils reçoivent.

De fait, même si une base de connaissance est nécessaire (d'autant plus dans les métiers techniques ou scientifiques), l'étudiant doit avant tout être capable de trouver l'information utile, de la traiter et de l'adapter au contexte particulier dans lequel il se trouve.

Des compétences transversales, liées pour la plupart au savoir-être, émergent donc : « prise de décision » voire « prise de décision en situation d'incertitude », « complexité »,

« Ce que l'étudiant apprend aujourd'hui, il n'aura peut-être plus à le mettre en pratique demain. »

« gestion de crise », etc. Enseignements transdisciplinaires car l'étudiant doit être en mesure de mettre en pratique ces aptitudes quel que soit le sujet.

Le savoir-être, nouvel axe de formation

Olivier Dusserre, directeur de l'IGS (Institut de gestion sociale), souligne que l'enseignement supérieur a besoin d'être à l'écoute des attentes de ses « clients », à savoir les entreprises. De plus en plus, celles-ci demandent chez les candidats qu'elles reçoivent en entretien des compétences telles que l'adaptation, la curiosité, la motivation, la capacité à collaborer... autant de qualités qui portent moins sur le savoir-faire que le savoir-être de l'étudiant. Les contenus de formation ne peuvent donc plus faire l'impasse sur cet axe longtemps négligé.

Adapter les modalités d'enseignement

Un débat de fonds oppose l'enseignement supérieur, et plus particulièrement les universités, et le monde de l'entreprise sur l'adéquation des enseignements de l'un à l'autre. Mais ce débat se focalise plus volontiers sur le contenu des enseignements que sur les modalités. Or, qui en entreprise s'assoit à une table et écoute, des heures durant, d'autres personnes parler ? Qui passe des heures dans les livres pour ingurgiter du savoir ? Personne.

C'est donc non seulement sur les matières elles-mêmes mais aussi sur les activités demandées aux étudiants qu'il faut se pencher pour rapprocher ces deux mondes et rendre les étudiants plus vite opérationnels lorsqu'ils feront le grand saut.

> Adapter l'évaluation

Première expérience menée par Laurence Le Poder avec ses étudiants : le cours sans examen. Il se déroule en trois temps :

- 1) Il commence par une session d'une heure trente durant laquelle elle expose les modalités du cours. Elle présente aux étudiants les objectifs du cours et les savoirs et compétences sur lesquels ils seront évalués
- 2) Durant le semestre, les étudiants doivent réaliser quatre projets de groupe dans l'année qu'ils présentent devant la classe. Et plutôt que de valider l'acquisition de savoirs par un examen final, l'évaluation se fait par « triangulation »
- 3) Trois grilles d'évaluation leur sont présentées :
 - la grille de l'enseignante, qui procède elle-même à l'évaluation de chaque projet
 - la grille propre à chaque groupe : chaque participant doit évaluer les autres membres du groupe
 - la grille propre au reste de la classe : tous les étudiants qui assistent à la présentation du projet doivent également en donner leur évaluation. Dans leur grille vient s'ajouter un critère « coup de cœur » qui permet d'intégrer une dimension « émotionnelle » à la notation.

> La classe « renversée »

Au-delà du concept de classe inversée où les étudiants viennent en cours échanger sur un savoir qu'ils ont acquis en dehors, Laurence Le Poder a lancé à la rentrée 2015/16 un concept de classe « renversée » où ce sont les étudiants eux-mêmes qui bâtissent le cours pour eux et pour leurs pairs :

1) Au début du semestre, l'enseignant leur présente le programme et les notions à acquérir durant le cours d'économie

2) Les étudiants sont ensuite réunis en groupes et chaque groupe se voit confier une partie du programme, un chapitre, à produire et à présenter aux autres. Les groupes sont à la fois hétérogènes (composés d'étudiants ayant des notions d'économie et d'autres n'en ayant pas) et homogènes (tous les groupes sont composés des deux catégories d'étudiants)

3) À chaque cours, chaque groupe présente l'avancée de ses travaux. À la fin du cours est élu le « meilleur » chapitre en cours

4) En fin de semestre, un examen commun à toutes les classes sanctionne leur travail.

> Quelle évaluation et quel suivi ?

Au début du cours, les étudiants se voient proposer une évaluation sur la façon dont ils perçoivent la pédagogie proposée. Au fil des cours, l'enseignant propose des questionnaires aux groupes pour les aider à améliorer leur présentation et à approfondir les concepts. En fin d'année, une dernière évaluation leur permet d'exprimer ce qu'ils ont apprécié, ce qu'ils n'ont pas aimé, s'ils recommanderaient le cours, etc.

Le contrat passé avec les étudiants est le suivant : mieux ils travaillent durant le cours, moins ils passent de temps en dehors à peaufiner leur chapitre, plus ils en ont pour apprendre les chapitres réalisés par les autres groupes.

Les seize classes sont réparties en trois groupes :

- Deux classes « renversées »
- Quatre classes « inversées »
- Et dix classes au format pédagogique classique (magistral).

La transdisciplinarité ici fait se croiser l'apprentissage de l'économie avec l'apprentissage de compétences que les étudiants retrouveront en entreprise : organisation, collaboration, communication...

> Quelle posture pour l'enseignant ?

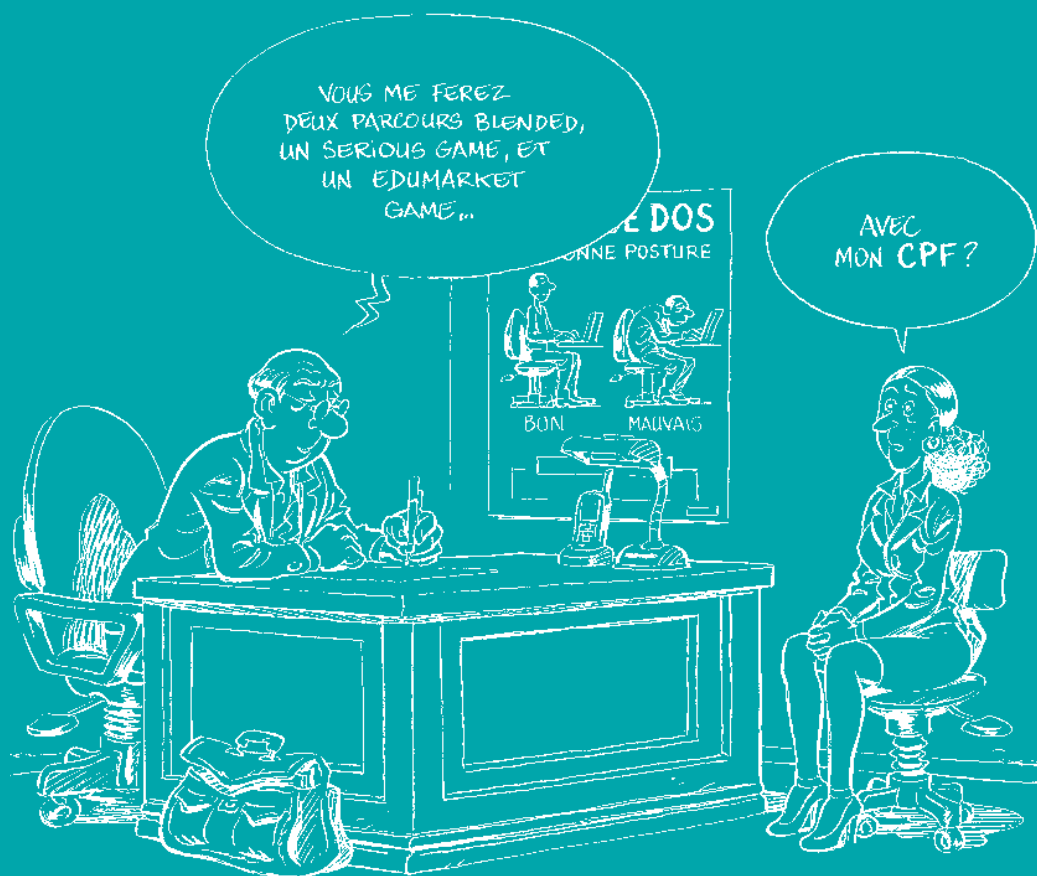
Le rôle de l'enseignant évolue en parallèle. Il n'est plus producteur de contenu, il ne délivre plus ce contenu en classe, il accompagne les groupes, les oriente, propose des activités de remédiation, aide à déterminer les rôles et responsabilités au sein de chaque groupe... Il devient même ici le maître d'œuvre de la construction du cours, gérant l'avancée des groupes (qui évidemment ne vont pas tous au même rythme). N'étant plus un « sachant » face à des « apprenants », il permet aux étudiants d'acquérir par mimétisme également des capacités de « facilitateurs » (« Si le prof peut le faire, alors moi aussi »).

Apprendre avec et par les autres

Ces exemples mettent en musique des tentatives de *crowdlearning* (apprentissage grâce au groupe) et de *peer learning* (apprentissage entre pairs). En attendant d'autres expérimentations vers le *social learning*, par exemple en demandant aux étudiants de s'inscrire sur LinkedIn et de contacter des experts dans un domaine donné pour les interroger.



L'apprenant en activité



INTRODUCTION

La formation continue est à un tournant de son histoire. Ce service de l'entreprise qui, depuis des années, ronronnait doucement, bercé par l'obligation fiscale de dépenser au moins 1,6 % de la masse salariale en formation, est en train de vivre une révolution inédite. Le principe du « former ou payer », né en France avec la loi du 16 juillet 1971 portée par Jacques Delors et encore rappelé dans le rapport Seillier au nom de la mission commune d'information Formation professionnelle de 2007, vacille. Mais le secteur de la formation n'a pas attendu les derniers ajustements officiels (la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale, la loi Rebsamen voire la loi El Khomri) pour prendre ses distances à son égard. Depuis quelques années, trois révolutions bouleversent ce milieu qui ne fait encore qu'entrevoir leurs implications.

Première révolution : la formation est stratégique

Aussi brillante soit-elle, une stratégie ne sera jamais efficace si les équipes chargées de la mettre en musique ne la partagent pas ou ne savent pas jouer la partition qu'elle leur propose. Prendre la mesure des changements qu'occasionnent de nouveaux axes stratégiques nécessite à la fois de développer des compétences nouvelles et d'adopter de nouveaux comportements. C'est dans cette traduction en actes de la stratégie que se niche la première grande opportunité de la formation, comme l'affirme Myriam Keita-brunet (voir « Lier le développement des compétences à la stratégie de l'entreprise ») et comme le montre l'exemple des formations en langues chez ADP (voir « Mettre en place une politique d'évaluation de la formation »). La formation n'est plus un outil au service de besoins ponctuels, isolés et individuels. Selon François Silva (voir « Former au bénéfice de l'organisation »), elle doit **accompagner l'évolution de l'entreprise**, qui se transforme de plus en plus vite au rythme de marchés toujours plus volatils – l'expérience majeure de notre modernité n'est-elle pas celle de l'accélération, si on en croit des penseurs tels que Marc Virilio ou Hartmut Rosa ?

Elle doit avoir l'ambition de s'établir en **vecteur de performance** et, à ce titre, exige un repositionnement du responsable formation lui-même comme instrument de cette performance, ainsi que le préconise Jonathan Pottiez (voir « Responsables formation, changez de posture ! »). C'est à l'aune des résultats de l'entreprise qu'elle doit être évaluée et non plus en fonction de la seule satisfaction de stagiaires au sortir d'une salle de cours.

Deuxième révolution : la formation est organique

La qualité de la formation se juge aujourd'hui aux succès de l'entreprise sur ses marchés. Mais pour qu'elle prenne sa pleine mesure, il faut doubler cette vision tournée vers l'extérieur d'une approche centripète. La capacité à faciliter la transmission interne de ses savoirs propres, la fluidité des échanges d'informations, la diffusion des pratiques nouvelles, l'aptitude à identifier les carences en compétences et à faire évoluer les collaborateurs gagnent chaque jour en importance, comme le montre Gaël Salomon (voir « Accompagner et anticiper les évolutions de l'entreprise par la formation »).



Quelle stratégie de formation ?



Pour se mettre à la hauteur de ces enjeux, l'entreprise doit s'assurer de faire fructifier ce capital humain qui fait sa force. Mais, compte tenu de l'omniprésence du numérique dans ses process et de la masse de données recueillies jour après jour, Sébastien Fraysse soutient qu'elle doit également sécuriser ce **capital digital** dont la valeur ne cesse de croître (voir « Préserver son capital digital »).

Au-delà des outils, procédures et dispositifs à mettre en place pour y parvenir, c'est une révolution culturelle qu'il faut ici engager pour tendre vers cette **organisation apprenante** garante de la pérennité d'une entreprise (voir « Créer et encourager une culture apprenante »). Car, pour ne citer que le professeur David Garvin, « La vitesse à laquelle une organisation apprend est peut-être le seul avantage compétitif durable : si vous apprenez plus vite que vos concurrents, vous pouvez les devancer et maintenir votre position dominante. »

Troisième révolution : la formation est personnalisée

Apprendre, c'est changer. Et le changement, nous le savons tous, fait peur. Pour surmonter cette crainte, redonner le goût d'apprendre et améliorer les conditions de l'apprentissage, le dernier enjeu de la formation consiste à se mettre au service et au niveau des apprenants eux-mêmes – à l'opposé de la dimension magistrale qui l'a accompagnée depuis des décennies.

Cela suppose des **parcours plus individualisés**, comme chez Alcatel-Lucent entreprise (voir « Personnaliser la formation : la certification à la carte ») ou Opcalia (voir « Personnaliser la formation : le contrat de professionnalisation sur-mesure »). Cela suppose aussi des **modalités pédagogiques mieux adaptées**, qu'elles passent par l'expérience, comme le prône Abraham Toledano (voir « Apprendre par l'expérience »), par la gamification, comme nous y invite Jérôme Boquet (voir « Apprendre par le jeu »), par l'échange au travers du tutorat ou du coaching (voir « Apprendre par l'engagement responsable », « Développer le tutorat à distance » ou « Accompagner le développement des managers : l'e-coaching ») ou par de courts séjours immersifs (voir « Apprendre par le voyage d'études »).

Au final, les apprenants doivent pouvoir disposer de **ressources** suffisamment **variées** pour correspondre à leurs manières d'apprendre, suffisamment **accessibles** pour en disposer où, quand et comme ils le veulent, suffisamment **contextualisées** pour répondre à leurs besoins spécifiques et ce, indépendamment de leur âge, sexe ou religion (voir « Former les seniors » et « Former à la diversité, lutter contre les stéréotypes »).

Ce sont ces trois révolutions que nous nous sommes attachés à illustrer dans cette partie. En 2010 en France, seuls 45 % des salariés avaient eu accès à la formation continue⁽⁸⁾ tandis que 13,6 milliards d'euros avaient été dépensés en formation par le privé. Gageons que, dans le sillage de ces trois révolutions, la contribution des entreprises profitera à un nombre plus grand de salariés tout en impulsant un regain de compétitivité.

(8) Fiche Insee « Activité, emploi et coûts salariaux », 2014.

L'avenir de la formation en France



HERVÉ ESTAMPES
Directeur général
Afpa



Tout d'abord pilote de combat et commandant dans l'armée de l'air puis magistrat à la cour des comptes après son passage à l'ENA, Hervé Estampes a fait un détour par le consulting avant d'arriver en 2012 à la direction générale de l'Afpa qu'il a depuis lancée dans de nombreux projets de modernisation.

Compte tenu des contraintes qui pèsent sur elle d'un point de vue économique, technologique et administratif, quel est le futur de la formation ? Les entreprises vont en partie l'externaliser. Les organismes de formation vont se concentrer. Les données vont être exploitées pour une meilleure adéquation entre l'offre et la demande. Les méthodes pédagogiques vont privilégier l'activité de l'apprenant, soit via des stages (alternance), soit via des modalités adaptées (« apprentissage événementiel »).

Le contexte et la problématique

La France se caractérise par une économie très encadrée (lois, décrets, conventions, normes...) et la formation continue ne fait pas exception à la règle. La crise que nous traversons et la concurrence exacerbée qui en découle ajoutent leur lot de tensions. De fait, lorsqu'il dresse le portrait de son secteur, Hervé Estampes le voit tirailler entre cinq contraintes :

- Une contrainte de coût : les entreprises souhaitent former plus avec des budgets moindres. Elles sont également de plus en plus attentives au retour sur investissement de leurs programmes de formation
- Une contrainte de temps : la durée des formations baisse mais les apports qu'elles sont censées offrir, eux, ne se réduisent pas en proportion. Une plus grande réactivité est demandée aux opérateurs de formation qui doivent être capables de répondre très vite aux besoins émergents de leurs clients
- Une contrainte de personnalisation : le temps est révolu où l'on pouvait dispenser la même formation à des bataillons de stagiaires. Maintenant, on attend des organismes qu'ils soient en mesure de proposer une grande variété de modalités afin que chaque apprenant y trouve son compte
- Une contrainte technologique : il devient impensable de proposer une formation qui ne soit pas multimodale afin que l'apprenant puisse la suivre où, quand et comment il le souhaite et afin que l'entreprise puisse bénéficier des économies d'échelle offertes par le numérique

« **Le choc de simplification a épargné la formation... malheureusement !** »

- Une contrainte administrative : entre les obligations légales d'une part, qui n'ont en rien disparu suite à la loi du 5 mars 2014, et la multiplicité des acteurs susceptibles d'intervenir autour d'un programme de formation, les entreprises et les organismes de formation sont encore et toujours confrontés à un casse-tête juridico-administratif.

Face à ces tensions, que peut faire la formation ? Quelles directions va-t-elle prendre dans les années à venir ? Hervé Estampes suggère plusieurs pistes.

La formation va s'externaliser

Qui veut développer un programme de formation un tant soit peu ambitieux est vite effrayé par la complexité du montage financier requis. Selon le dispositif et selon ses bénéficiaires peuvent intervenir à tour de rôle les régions, un OPCA, un Opacif, Pôle emploi, le CPF, pourquoi pas l'Agefiph, etc. Les acteurs potentiels sont multiples et l'entreprise doit se plier au fonctionnement de chacun. Si elle sait actionner les bons leviers, elle pourra même profiter du système et se faire financer une partie non négligeable de son programme.

Mais comment le gérant d'une TPE qui ne peut consacrer qu'un temps très limité à cette activité, comment le DRH d'une PME qui n'a déjà pas les moyens de s'offrir les services d'un responsable formation, comment le responsable formation d'une grande entreprise qui a à peine le temps de répondre à toutes les demandes formulées par les différents services pourraient-ils maîtriser les arcanes de l'administration ?

Il est très vraisemblable que le *back office* de la formation sera peu à peu confié à des organismes spécialisés qui, eux, sauront monter les dossiers *ad hoc*. Il est également très probable que les formations qui ne seront pas stratégiques (socle de connaissances, bureautique, etc.) suivront la même trajectoire, le responsable formation ou le DRH pouvant alors se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Au passage, on est en droit de se demander pourquoi la récente loi n'a pas allégé les contraintes administratives qui pèsent sur la formation, d'autant plus que l'époque revendique la simplification. Le fait qu'une partie des 32 milliards d'euros dépensés par le secteur finance le paritarisme de certaines de nos institutions n'y est peut-être pas totalement étranger...

La formation va se concentrer

La réforme du 5 mars 2014 a changé la donne du marché de la formation en fixant à 1 % le montant de la masse salariale des entreprises dorénavant dévolu à des formations qualifiantes ou certifiantes. Or, parmi les 15 000 formateurs indépendants, combien vont être en mesure de proposer un diplôme au terme des sessions qu'ils animent ? Une infime minorité. Ce point de la réforme favorise très explicitement les gros organismes dont lesdits formateurs indépendants vont devenir de simples sous-traitants.

Car il ne faut pas oublier que le marché de la formation en France est très éclaté⁽⁹⁾. Comme le rappelle Hervé

« **L'impact de la numérisation commence avec la dématérialisation des feuilles de présence et va jusqu'au traitement massif de données.** »

(9) Une étude estimait en 2010 à 55 300 le nombre de prestataires de formation continue, à titre primaire ou secondaire – Dares (octobre 2012), Analyses, Les prestataires de formation continue en 2010, n° 070.

Estampes, derrière l'Afpa (environ 800 millions d'euros de chiffre d'affaires) et les Greta (environ 500 millions), dont la fusion ou le rapprochement interviendra tôt ou tard, se bouscule une multitude de petits organismes qui devront se concentrer pour mieux faire face aux contraintes de la réglementation.

La formation va exploiter ses données

L'heure du *big data* a sonné, dans la formation comme dans de nombreux autres secteurs. Aujourd'hui, l'Afpa forme entre 150 et 180 000 personnes par an tandis que l'association des anciens de l'Afpa créée en 2014 compte déjà plus d'1,7 million d'adhérents. De la gestion de tous ces apprenants émane une quantité astronomique de données. Bien exploitées, elles vont offrir de multiples avantages : localiser les emplois « cachés », identifier les métiers en tension, selon le secteur ou la région, pointer les formations à privilégier, mettre en adéquation les offres de formation et les besoins des entreprises sur un territoire (l'Afpa vient de mettre au point un outil nommé Magellan dont c'est la finalité)... Le traitement macroscopique de ces informations doit permettre de faire émerger des réalités que l'œil humain ne peut percevoir, conclut Hervé Estampes.

La formation va favoriser toujours plus l'activité de l'apprenant

Les méthodes pédagogiques vont rendre les apprenants de plus en plus acteurs de leur formation. L'Afpa, pour qui l'alternance a toujours été le nec plus ultra en matière d'apprentissage, n'a pas attendu ce mouvement pour développer de nouvelles approches pédagogiques. Parmi celles-ci, Hervé Estampes en cite deux :

- « L'apprentissage événementiel » : plutôt que de simuler des cas virtuels pour tester les compétences des apprenants, l'Afpa choisit de provoquer des situations réelles. Vous suivez une formation peintre en bâtiment, espaces verts ou immeuble de grande hauteur ? On va vous proposer de rénover la façade du bâtiment où siègent vos salles de cours ! Les savoir-faire sont testés grande nature, sur le terrain. La motivation des participants est décuplée et le taux d'abandon s'effrite
- La vidéo : elle devient un outil d'amélioration continue pour les formateurs grâce à un programme conçu en partenariat avec le Cnam. Réunis à plusieurs dans une salle, les formateurs assistent au montage vidéo de la session d'un de leurs collègues puis à un debrief d'autres formateurs qui, comme eux, ont visionné le film. Retours d'expérience, autoanalyses, confrontations de pratiques, ces sessions sont riches en enseignements pour tous.

Ce type d'approche pédagogique est appelé à un bel avenir. Et il s'imposera d'autant plus que l'Afpa forme un nombre non négligeable de personnes en situation d'illettrisme.

Accompagner et anticiper les évolutions de l'entreprise par la formation



GAËL SALOMON
Directeur général
Adecco Training

Adecco Training

Titulaire d'un master HEC, Gaël Salomon côtoie le monde du conseil et de la formation depuis une vingtaine d'années. Ancien directeur du développement de la Cegos, puis directeur des services WW d'Arrow-ECS, il est aujourd'hui directeur général des marques Adecco Training et Altedia Training.

Pour faire face aux évolutions à venir, les entreprises doivent repenser la façon dont elles dispensent la formation en leur sein. Elles doivent notamment accentuer la personnalisation tant au niveau macro (transmettre leurs savoirs propres) que micro (en fonction de chaque individu) ; faire en sorte que leurs collaborateurs puissent se former quand, où et comme ils veulent ; les inciter à se placer dans une dynamique de développement continu de leurs compétences ; optimiser la gestion interne de la formation afin qu'elle soutienne les choix stratégiques.

Le contexte et la problématique

Comment préparer les entreprises à l'évolution du marché du travail et aux nouvelles formes d'emploi ? Comment faire en sorte qu'elles puissent bénéficier des compétences dont elles auront besoin pour répondre aux défis qui se profilent ? Ce sont quelques-unes des questions qui sous-tendent cette étude. Pour Gaël Salomon, directeur général d'Adecco Training, quatre grands axes se dégagent, qui constituent autant d'impératifs opérationnels pour les entreprises aujourd'hui.

Axe 1 : personnaliser la formation

> Pérenniser les acquis

Parce que le marché de l'emploi est tendu, provoquant tantôt licenciements, tantôt fuite des talents, parce que les compétences requises sont de plus en plus techniques sur des domaines de plus en plus pointus et parce que les temps de formation se réduisent, une entreprise aujourd'hui a besoin de prévenir ou de limiter la perte de ses compétences. Il lui faut s'assurer que les savoirs et savoir-faire acquis au fil des années ne disparaîtront pas de l'entreprise lorsqu'elle changera de plateforme de formation (comme le recommande Sébastien Fraysse, voir « Préserver son capital digital ») ou lorsque tel cadre ou tel technicien partira. Il s'agit donc pour elle d'identifier ses particularismes d'une part et de faire en sorte que les formations et les outils reflètent et favorisent leur transmission d'autre part.

« **La formation doit entrer dans une logique de modernisation** »

> Individualiser les parcours

Au début des années 2000, les organismes de formation proposaient majoritairement à leurs clients des parcours très standards, ou à peine adaptés, et ceux-ci s'en réjouissaient ; les plus novateurs se lançaient même dans des programmes de modules e-learning « sur étagère » en espérant que des centaines de clients les adoptent. Aujourd'hui, le modèle sur lesquels s'étaient appuyés ces organismes n'a plus cours : la moindre entreprise attend que ses propres besoins, uniques et singuliers, soient pris en compte. Plus que ses besoins, même, son historique, sa culture, ses valeurs, sa stratégie...

Cette exigence de personnalisation non seulement porte sur l'ADN de l'entreprise mais vaut également pour chacun de ses collaborateurs. Un technicien de 55 ans ne manifesterait pas les mêmes appétences en termes de modalités de formation qu'un commercial de 25 ans et le même sujet devra donc être dispensé de multiples façons pour permettre à chacun d'y trouver son compte, comme l'a fait Aymeric Sénéchal chez Alcatel-Lucent entreprise (voir « Personnaliser la formation : la certification à la carte »).

Axe 2 : former au fil de l'eau

Au-delà de la question des « styles d'apprentissage » (qui divisent les chercheurs en sciences de l'éducation), il s'agit aujourd'hui de plus en plus pour les entreprises de permettre à leurs collaborateurs de se former quand, où et comme ils en éprouvent le besoin.

Hier encore, beaucoup attendaient l'entretien annuel pour exposer, le plus souvent timidement, leurs souhaits personnels de formation. Sans être sûrs qu'ils seraient jamais exaucés. En parallèle, des formations étaient ponctuellement dispensées en fonction des urgences métier (changement d'applicatif logiciel...), de la réglementation (formation sécurité...) ou de tout autre événement interne à l'entreprise (restructuration...).

Demain, les collaborateurs devront pouvoir accéder simplement, spontanément, sans procédure administrative ni attente indéfinie, aux contenus de formation qui leur sont nécessaires. Et ces contenus devront être adaptés à leur façon d'aborder leur métier : tantôt immersifs (*serious games*), tantôt séquencés (*micro-learning*), tantôt partagés (*social learning*)... Comme le résume Stephen J. Gill, l'entreprise est passée à l'âge du *pull learning* (voir « Créer et encourager une culture apprenante »).

Axe 3 : investir pour demain

> Des compétences venues de l'extérieur

Autant, on vient de le voir, la formation se doit d'être créative, réactive et en phase avec les besoins présents des collaborateurs, autant elle se doit, en même temps, de faire entrer dans l'entreprise de nouvelles compétences et de participer à son développement. Ce qui exige d'envisager la formation non plus sur le très court terme mais sur des temps plus longs. Ce que de nombreuses entreprises ont déjà compris en proposant à leurs collaborateurs d'intégrer des programmes en alternance (l'âge moyen des personnes en alternance de même que leur qualification initiale augmentent – sur la période 2004-2010, l'apprentissage dans l'enseignement supérieur a progressé de 24 % tandis que celui des élèves

de niveau inférieur ou égal au CAP diminuait de 6 %⁽¹⁰⁾) voire en accompagnant l'embauche d'un nouveau salarié par une formation complémentaire.

> Des carrières moins linéaires dans un contexte global dorénavant en permanente mutation

Deux autres évolutions du marché du travail doivent inciter les entreprises à miser sur la formation comme vecteur de progrès. La première, c'est le constat qu'une grande majorité de leurs collaborateurs vivront plusieurs vies professionnelles⁽¹¹⁾. Les raisons de ces réorientations peuvent être multiples, un collaborateur pouvant changer de métier :

- Suite à un accident ou un cas de force majeure (un électrotechnicien dont la vue baisse soudain ne pouvant plus réaliser certaines tâches exigeant une grande précision)
- Après une sollicitation de sa hiérarchie (un directeur d'agence se voyant offrir une fonction de coordination au siège)
- Parce que les pratiques, la réglementation, les normes ou les lois provoquent un bouleversement de sa fonction (ainsi d'un formateur présentiel devenant concepteur e-learning)
- Par choix personnel (un ingénieur lassé de la technique rebondissant comme commercial)...

Quel que soit le motif, l'entreprise est amenée à accompagner cette évolution, soit parce qu'elle souhaite conserver le collaborateur en son sein, soit parce qu'elle doit adapter son organisation et ses moyens à un environnement changeant. Le plus efficace pour elle est alors de faire comprendre à ses collaborateurs qu'en assurant le développement continu de leurs compétences, ils accueillent ces situations de changement de façon plus naturelle.

> Des métiers de plus en plus techniques

Seconde évolution : la technicité grandissante des métiers requiert un approfondissement permanent des savoirs et savoir-faire au sein de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'avoir de bons professionnels, il faut des experts. L'arrivée de nouvelles techniques, technologies ou langages tout comme l'obsolescence accélérée d'acquis jadis pérennes nécessitent une actualisation régulière des connaissances. Dont des secteurs très stricts sur les questions de réglementation ou d'accréditation exigent d'ailleurs la validation sous forme de certification ou de diplôme.

Axe 4 : optimiser la gestion de la formation

Ce n'est plus un secret pour personne : en France, conséquence directe de la modification du mode de financement de la formation lié à la loi du 5 mars 2014, les budgets de formation sont en baisse dans une grande majorité d'entreprises. Si on ajoute à cette situation l'attention croissante portée par les partenaires sociaux à la gestion des compétences, la durée de vie de plus en plus réduite des solutions de formation et la remise en cause des pratiques provoquées par le numérique, les entreprises se trouvent aujourd'hui dans la nécessité de repenser la façon dont elles programment, utilisent et gèrent la formation.

(10) Institut Montaigne (janvier 2014), *Une nouvelle ambition pour l'apprentissage : 10 propositions concrètes*, 10 p.

(11) L'étude Ipsos/Alfa *La reconversion professionnelle : solution positive* (2012) révélait que 56 % des actifs avaient changé de métier au moins une fois au cours de leur carrière.

Ces facteurs multiples accélèrent leur modernisation. Revoir leurs process internes, leurs applicatifs (plateformes et outils) et leurs ressources (humaines et financières) de formation est un moyen de mieux mettre en adéquation leurs axes stratégiques, les besoins métiers et les politiques de formation. Cette plus grande proximité entre stratégie et formation permet alors de mieux évaluer cette dernière, comme le montre Myriam Keita-Brunet (voir « Lier le développement des compétences à la stratégie de l'entreprise »).

Comment anticiper les besoins ?

Pour Thibaut Douay, directeur adjoint de la formation et de l'apprentissage de la région Hauts-de-France, la formation est « un outil au service du développement économique » – encore faut-il que tout le monde s'accorde sur les directions que ce développement doit prendre !

Les acteurs publics sont disposés à revoir leur appareil de formation s'il n'est pas adapté aux attentes des entreprises. Pour cela, à l'image des secteurs les mieux organisés (telle la métallurgie), il faudrait selon lui que les branches professionnelles se dotent d'observatoires afin d'anticiper les besoins à venir. Ce qui a pu se faire dans le cas de projets précis (Thibaut Douay cite l'exemple d'un programme de formation conçu pour les opérateurs d'une nouvelle chaîne de montage chez AGCO, un des grands industriels de la région) pourrait alors se faire à l'échelle de tout un secteur.

Monter une université d'entreprise



ISABELLE QUAINON

Directrice de la formation et du développement des compétences
Veolia



Arrivée chez Veolia au sein de l'activité transport de voyageurs et gestion des déchets, Isabelle Quainon a travaillé au projet de création du Campus Veolia où elle a exercé des responsabilités de pilotage et de management d'une ligne métiers. Elle a ensuite dirigé une *business unit* puis pris la direction des ressources humaines de Veolia eau région banlieue de Paris avant de prendre en charge l'ensemble de l'activité formation du groupe.

Une université d'entreprise est un moyen de répondre aux exigences de performance d'un groupe et Veolia, entreprise de services, de main d'œuvre et à ancrage local, mise depuis longtemps sur la formation comme avantage compétitif. L'existence d'un campus ne doit toutefois pas déterminer la politique de formation : c'est une vitrine et c'est aussi un outil, parmi d'autres, qui ne doit pas prendre le pas sur la démarche pédagogique.

Pourquoi ouvrir une université d'entreprise ?

Les expériences d'universités ou de campus d'entreprise ne sont finalement pas si nombreuses. Il est vrai qu'elles nécessitent un investissement initial et un volume de formations non négligeables que les petites structures ne peuvent pas assumer. Mais toutes les grandes entreprises n'ont pas nécessairement intérêt à monter leur propre université. Isabelle Quainon rappelle que, chez Veolia, cette décision a reposé sur trois spécificités de l'activité du groupe :

- Veolia est une entreprise de services. Sur ses marchés, la différenciation se fait donc moins avec ses outils ou son ingénierie qu'avec la qualité du service proposé. Qualité qui dépend avant tout des hommes et des femmes qui le délivrent. La composante « compétence » est donc ici un levier compétitif majeur
- Veolia est une entreprise de main d'œuvre. Les trois métiers phares du groupe (gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets) sont des métiers très consommateurs en ressources humaines. La masse salariale compte pour 40 à 50 % du coût de revient des prestations et plus de 80 % de l'effectif sont constitués d'ouvriers, employés et techniciens
- Veolia est une entreprise locale. Ses activités ne peuvent pas être délocalisées. De fait, la formation présentielle ne peut faire abstraction d'une composante elle aussi locale.

« Un campus ne crée pas une culture apprenante, il l'incarne. »

Ce sont principalement ces trois particularités qui ont présidé au choix de créer un campus dont la première pierre a été posée dès 1994 à Jouy-le-Moutier (95). Il s'étend aujourd'hui sur 24 hectares et a été suivi par une quinzaine d'autres sites dans dix pays.

L'impact de l'université sur le groupe

> Incarner une politique

Il ne faut pas se tromper, explique Isabelle Quainon, la création d'un campus ne fait pas émerger *ex nihilo* une culture apprenante au sein de l'entreprise. C'est bien au contraire parce que la culture de l'entreprise est déjà fortement marquée par le souci de développer les compétences qu'un campus peut voir le jour (Veolia mise depuis longtemps sur les formations qualifiantes, proposant aujourd'hui 54 titres et diplômes à ses collaborateurs). Il faut le considérer comme un aboutissement d'une politique volontariste et d'une culture de l'apprentissage.

Cela dit, disposer d'un lieu qui incarne cet aspect est un marqueur fort. Il appartient à tous et chacun sait, de l'ouvrier au cadre dirigeant, qu'il y viendra un jour ou l'autre. Il rend concret ce qui, dans de nombreuses entreprises, apparaît pour beaucoup comme un vœu pieu. Ce qui ne dédouane pas le département formation de continuer à en faire la promotion en interne afin que la formation reste un vecteur différenciant dans l'esprit de l'ensemble des responsables de *business units* (et accessoirement qu'un volume suffisant d'apprenants alimente le campus).

> Un outil parmi d'autres

Il serait tentant pour une entreprise venant de se doter d'un campus d'y centraliser la majorité de ses activités de formation. Ce n'est pas le choix fait par Veolia. Le campus reste un outil parmi d'autres. La moitié des formations dispensées en interne se déroule dans les BU. Et principalement sur le lieu de travail, l'alternance faisant partie des axes de formation privilégiés au sein du groupe (voir aussi « AST ou apprentissage en situation de travail »). L'existence d'un tel lieu ne doit pas infléchir les approches pédagogiques ; il doit être au service de l'apprenant. De la même façon, les différents campus se veulent ouverts sur la vie du groupe et communiquent entre eux dans une logique de réseaux pour faire circuler les expertises et les amener, étant donné la dimension locale de Veolia, au plus près des collaborateurs.

AST ou apprentissage en situation de travail

Isabelle Quainon croit fortement à l'apprentissage en situation de travail (AST). Elle donne l'exemple de la formation d'un technicien réseau dans le secteur de l'eau. Il suit un parcours « normal » fait de sessions présentielles et distancielles où il apprend les procédures à suivre. Et puis, un jour, jeté dans le grand bain, il se rend chez un client nouvellement installé pour y faire un branchement neuf. Mais plutôt que d'y aller seul, il est accompagné par un coach qui va suivre, écouter, observer et annoter sa prestation avant de débriefing avec lui. Dispositif autrement plus efficace qu'un cours théorique en salle voire qu'une simulation en atelier.

Former au bénéfice de l'organisation



FRANÇOIS SILVA
Professeur
Kedge Business School



Docteur en sociologie, François Silva enseigne le management et les ressources humaines à Kedge BS et poursuit ses recherches dans le domaine des nouvelles technologies et des nouvelles dimensions de la fonction RH.

La communauté de travail devient le moteur de l'entreprise. Il est de fait primordial que les collaborateurs apprennent à tirer le meilleur profit de leurs collaborations. Il faut donc regarder les formations du point de vue de l'organisation afin qu'elles la rendent plus efficace.

Lab'Ho : Quels sont selon vous les changements majeurs dans l'organisation de l'entreprise ?

François Silva : À Kedge Business School, les étudiants que nous formons sont pour la plupart de futurs managers. Or, pour moi, le métier du manager est en train de complètement changer. La fonction historique du management reposait sur deux piliers : concevoir le travail et le contrôler (la base du taylorisme). Elle reposait également sur l'expertise. Aujourd'hui, les managers n'ont plus besoin de contrôler et n'ont plus toute l'expertise requise. En outre, dans les organisations, avec les technologies numériques, la transversalité change les modes de fonctionnement : on peut contacter n'importe qui n'importe quand et de n'importe où mais surtout on travaille « collaboratif ». Enfin, dernier point, les évolutions techniques et technologiques sont si rapides et si variées que l'on ne peut, seul, toutes les absorber. La communauté de travail devient le seul moyen d'actualiser les connaissances nécessaires au sein d'une organisation.

“ **Les nouveaux modes d'apprentissage doivent retrouver l'échelon intermédiaire du compagnon, entre le maître et l'apprenti.** ”

Lab'Ho : Comment la formation peut-elle répondre à ces évolutions ?

FS : Compte tenu de l'obsolescence des savoirs, il semble plus pertinent d'apprendre aux salariés à apprendre plutôt que de les former à exploiter des savoir-faire. Les échanges dans la communauté comme son fonctionnement en réseau exigent de savoir travailler avec l'autre. Il faut apprendre à collaborer et à « être-en-communauté », c'est-à-dire à savoir vivre ensemble. L'animation et la régulation deviennent des enjeux supérieurs au contrôle. De fait, si un collaborateur décide de suivre une formation, celle-ci doit d'abord bénéficier à l'organisation. Cette idée va sans doute un peu à l'encontre du grand mouvement d'individualisation de la formation qui traverse les dernières décennies et a été acté dans la loi du 5 mars 2014.

Lab'Ho : Et qu'est-ce qui doit changer dans l'enseignement des grandes écoles pour accompagner ce mouvement ?

FS : Vaste question qui amène de complexes réponses. De l'atelier du Moyen-Âge jusqu'à l'usine du XX^e siècle, la chaîne hiérarchique au sein d'une organisation commençait par l'apprenti. Puis suivaient le compagnon et enfin le maître. Or, dans l'enseignement, l'échelon intermédiaire est depuis longtemps absent : on transmet le savoir du maître vers l'apprenant mais ce n'est plus suffisant. Car à partir d'un certain niveau d'acquisition de compétences, l'apprenant doit savoir lui-même transmettre. Il faut donc retrouver cet échelon intermédiaire. Renouer avec un certain compagnonnage. On répond aussi aux nouveaux besoins des organisations dans lesquelles la relation hiérarchique du savoir passe de verticale à horizontale. Chacun est alternativement apprenant de l'autre. Il s'agit donc de retrouver ce rôle à part entière dans l'activité d'apprentissage qui consiste à montrer, à faire avec, à conseiller, à guider, etc. et qui soude l'organisation.

Préserver son capital digital : les plateformes de formation



SÉBASTIEN FRAYSSE

Consultant
Knowledge decision

KNOWLEDGE • DECISION

Expert indépendant depuis 2007, Sébastien Fraysse est doté d'une double compétence en plateformes de gestion de formation (LMS) et standards e-Learning (xAPI/TinCan, SCORM).

Le capital d'une entreprise n'est plus seulement financier ou humain, il est aussi digital. Il devient impensable de perdre des années de données sur ses collaborateurs. Pourtant, c'est ce qui se passe aujourd'hui lorsqu'une entreprise change de plateforme de formation. Pour mettre fin à cette gabegie, un nouveau standard de formation va s'imposer : xAPI.

Le contexte et la problématique

Au début des années 2000, la formation à distance était centrée autour de modules e-learning. SCORM, son standard, configuré pour suivre les connexions des apprenants sur une plateforme, permettait à tous les contenus d'être tracés. Au fil du temps, les modalités sont devenues plus variées : le *blended learning* s'est imposé, le *social learning* ou le *mobile learning* ont pointé leur nez. SCORM n'a pas été conçu pour cela et s'est révélé incapable de suivre ces nouvelles modalités.

« Le capital d'une entreprise est aussi digital. »

Comment faire pour intégrer le présentiel, les classes virtuelles, les pratiques collaboratives, la variété des outils (PC, mobile, tablette...), le *serious game* (impossible de savoir ce que le « joueur » a fait durant son immersion dans le jeu) dans le suivi de l'apprenant ?

C'est ce qu'xAPI, le nouveau standard en train de s'imposer outre-Atlantique, se propose de faire.

Un cas de figure classique : le changement de plateforme LMS

> L'évolution des besoins

Avant de rentrer dans le vif du sujet, poussons plus loin les conséquences des limites du standard et donc du fonctionnement des plateformes LMS (*learning management system*) actuels.

Une grande majorité des entreprises s'est équipée voilà plusieurs années déjà de sa première plateforme de gestion et diffusion des contenus e-learning. Elle remplissait parfaitement son office. Puis, la formation évoluant, quelques carences sont apparues. Premier constat : l'expérience et la montée en compétences des utilisateurs comme

des apprenants ont fait émerger de nouveaux besoins, auxquels la plateforme ne permet pas de répondre de façon toujours satisfaisante. Second constat : compte tenu de l'instabilité du marché (encore très fragmenté, le leader détenant à peine 8 % de parts de marché), il se peut que le fournisseur de la plateforme ait été racheté entre-temps ou que son produit ait été dépassé par ses concurrents.

Au final, changer de plateforme n'est ni un événement rarissime, ni une situation anodine pour l'entreprise. Qui va devoir trouver une solution pour répondre aux exigences formulées par les directions informatique, financière et RH impliquées dans ce choix.

L'évolution des standards en formation

Quel est l'avantage d'un standard ? Il offre la liberté de choix. Prenons l'exemple des appareils électriques : quand on achète un aspirateur, on ne doit pas refaire son installation électrique afin d'utiliser l'appareil. Ce qui vaut pour l'électroménager vaut également pour le digital. Ici, la maison correspondrait au LMS, les appareils électroménagers seraient les contenus et le standard serait le format de la prise. En formation à distance, le premier standard naît en 1999 sous le patronyme d'AICC. Peu après, en 2001, son successeur apparaît, SCORM 1.2 (SCORM est l'acronyme de *Sharable Content Object Reference Model*). Créé par l'organisme ADL (*Advanced Distributive Learning*), SCORM va vite s'imposer comme un format de publication permettant d'offrir une forme de modularisation (ie gérer des grains à partir de la conception du module) et de tracer la formation (ie suivre la complétude, le temps passé par l'apprenant, le score du quiz ou la réussite à une évaluation et ce, indépendamment des outils).

Une autre version voit le jour en 2004 : SCORM 2004, mais ce n'est qu'en 2013 qu'apparaît un nouveau standard susceptible de prendre la relève de SCORM : xAPI ou *Experience API*.

> La mémoire de l'entreprise

Afin de rassurer ce petit monde, le responsable formation annonce haut et fort que les contenus « scormés » migrent sans problème. Les trois autres décideurs autour de la table poussent un long soupir de soulagement : voilà enfin une bonne nouvelle ! Nous ne serons pas obligés de refondre notre catalogue de formations.

Confiant dans les capacités de la technologie, le DRH demande alors à son collaborateur s'ils conserveront bien aussi l'historique de chaque apprenant. Car, avec la loi du 5 mars 2014 et l'instauration du compte personnel de formation (CPF), cela devient une nécessité. Le silence se fait autour de la table. Le responsable de formation hésite. Puis se lance : « SCORM ne gère pas le transfert des historiques d'une plateforme à l'autre. »

En clair, le suivi de tous les parcours réalisés par tous les apprenants sera potentiellement perdu lors de la migration sur la nouvelle plateforme. Et ce, quel que soit le fournisseur choisi. Tout un historique fait de formations, d'évaluations, de participation disparaîtra en fumée.

Dans de telles conditions, comment gérer la formation tout au long de la vie du salarié ? Comment être sûr que tel salarié n'a jamais suivi telle formation ? Comment gérer les forums ? Comment faire fonctionner les algorithmes liés à l'exploitation du *big data* (certains LMS offrent des systèmes de *learning analytics* et d'analyse prédictive,

signalant quand un apprenant est en perte de vue ou à risque et permettant d'engager des actions immédiates type relance, alerte de tuteur...) ?

Perdre les données, c'est perdre la mémoire et donc l'intelligence des plateformes.

Comment préserver le capital digital ?

Avec SCORM, les données (logs de connexions et résultats aux tests) sont stockées dans le LMS. Si bien que changer de LMS signifie devoir récupérer et retravailler ces données pour les rendre compatibles avec le mode de stockage du nouveau LMS.

Le nouveau standard, xAPI (*Experience API*, voir « L'évolution des standards en formation »), permet de standardiser et donc de conserver et de transférer d'une plateforme à l'autre toutes les données enregistrées. Les traces d'apprentissages sont stockées dans une base de données dont l'accès est lui-même standardisé. Cet espace est appelé LRS ou *Learning Record Store*. N'importe quelle application, une fois qu'elle y est autorisée, peut enregistrer et exporter des données depuis le LRS. Si bien qu'un changement de LMS n'aura aucune incidence sur l'historique... et que les données peuvent même être lues sans le recours à un LMS.

« Le standard SCORM ne gère pas le transfert des historiques d'une plateforme à l'autre. »

L'entreprise va donc pouvoir sécuriser la totalité des données enregistrées lors des activités de formation par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (voir « Suivre les activités de l'apprenant pour mieux l'accompagner »). Elle dispose ainsi du matériel nécessaire pour gérer l'évolution professionnelle de tout son personnel.

La disparition de la mission Apollo 11

Non, la mission Apollo 11 n'a pas échoué et Neil Armstrong comme Buzz Aldrin ont bien foulé le sol lunaire. En revanche, la Nasa n'a plus aucune trace des images qu'ils ont filmées. Les 2 614 boîtes de quinze minutes chacune qui constituaient le trésor vidéo des missions Apollos a purement et simplement disparu. Des images que personne n'a jamais vues, d'une valeur scientifique inestimable, surtout compte tenu des analyses que l'on pourrait en tirer de nos jours. Preuve s'il en était de la nécessité pour les organisations de formaliser, transmettre et conserver leurs savoir-faire propres.

Personnaliser la formation : le contrat de professionnalisation sur-mesure



OLIVIER GAUVIN
Directeur de l'offre de formation
Opcalia



D'abord conseiller en formation puis directeur d'un centre de formation, Olivier Gauvin est entré à Opcalia en 2008. Au sein de la délégation régionale Île-de-France, en tant que directeur du pôle Territoires et Petites Entreprises, il accompagne les entreprises de moins de 50 salariés dans leurs projets formations et aussi leurs faciliter l'accès à la formation. Depuis 2014, il dirige l'offre de formation à Opcalia.

La baisse des contrats de professionnalisation a incité Opcalia à développer PRODIAT, un contrat sur-mesure qui réunit quatre acteurs, le bénéficiaire, l'entreprise, l'organisme paritaire et un organisme de formation architecte dont le rôle va consister à créer et structurer le parcours du bénéficiaire tout en apportant son soutien aux formateurs internes de l'entreprise. La combinaison de la prise en compte des besoins de l'entreprise et de l'encadrement du parcours a été déterminante dans la réussite de ce dispositif.

Le contexte et la problématique

Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), Opcalia représente 73 000 entreprises adhérentes, soit 2,5 millions de salariés répartis sur 29 branches professionnelles, ce qui lui permet de bénéficier d'un aperçu aussi large que juste de la situation du marché. Et lorsqu'en 2006, il réalise que le contrat de professionnalisation est en perte de vitesse, le constat peut laisser planer une certaine inquiétude.

« Au-delà de la qualification visée, le contrat de professionnalisation a pour but de développer les compétences du bénéficiaire et de l'entreprise pour laquelle il s'investit. »

Le contrat de professionnalisation a été mis sur pieds dans le but de former un collaborateur que l'entreprise vient de recruter - intention louable. D'où vient alors le faible recours constaté en France ? Plusieurs causes sont avancées :

- Côté contrat : peu de CDI, des taux de rupture parfois élevés, un manque de connaissance des contrats de professionnalisation, peu d'opportunités de développer la polycompétence...
- Côté offre de formation : des formations diplômantes longues et standardisées, pas d'individualisation des parcours et des organismes de formation présents de manière disparate selon les territoires

- Côté entreprise : la contrainte d'un calendrier de recrutement restreint aux dates d'entrée en formation (septembre/janvier), un manque de compétences en termes de formation interne et de tutorat.

Mobiliser les compétences internes comme externes

> Les principes du contrat

C'est pour répondre à cet enjeu que naît en 2006 le dispositif PRODIAT. Tout d'abord déployé en Nord-Pas-de-Calais dans le cadre d'une expérimentation, il est ensuite étendu au niveau national à partir de 2011.

Un contrat PRODIAT est avant tout un contrat de professionnalisation, les qualifications visées sont donc le plus souvent calquées sur la convention collective de l'entreprise partenaire. Le travail du tuteur est encadré et structuré. Le parcours de formation sur-mesure comprend entre 150 et 500 heures. Il ne fait pas appel aux seules ressources externes mais mobilise également des ressources internes de l'entreprise (favorisant ainsi la transmission des savoirs et savoir-faire). Enfin, l'ensemble des acteurs (entreprise, bénéficiaire, tuteur, formateurs) sont encadrés par un organisme de formation (OF) dit « architecte » qui va être garant de la cohérence de l'ensemble.

> Le déroulement

Une fois l'embauche du salarié validée, l'OF architecte élabore avec l'entreprise un parcours de formation individualisé. Il évalue pour cela l'écart entre les besoins en compétences de l'entreprise et les savoirs et qualifications du nouveau salarié.

L'animation des modules de formation est confiée à des collaborateurs de l'entreprise expérimentés dans le domaine concerné et/ou à des organismes de formation externes (sous-traitants de l'OF architecte, ce dernier ne pouvant à la fois être juge et partie). Ce mix permet de conserver une approche très opérationnelle d'une part et de fournir à l'entreprise qui ne dispose pas d'un service de formation étoffé les apports pédagogiques nécessaires.

En parallèle de ce parcours, l'OF architecte tient un carnet de suivi qui permet d'évaluer les progrès de l'apprenant. Cet aspect administratif peut donner l'impression d'une structure « lourde » mais l'appui de l'OF la rend peu contraignante pour l'entreprise partenaire. Cela dit, cet appui ne signifie pas non plus un désengagement d'Opcalia : l'organisme évalue l'efficacité du contrat au fil des mois, interrogeant chaque partie (bénéficiaire, tuteur, entreprise) sur son ressenti.

Des résultats éloquentes

Près de 3000 entreprises (essentiellement des TPME) ont bénéficié du contrat PRODIAT, ce qui donne un total de près de 10 000 salariés formés. Mais ces chiffres impressionnants ne rendent pas compte de la vraie réussite de ce contrat. Premier point notable, le temps de formation a été divisé par deux (310 heures de formation contre 620 h en moyenne pour les contrats de professionnalisation, tous OPCA confondus). Deuxième point, l'âge des bénéficiaires : non seulement la moyenne est de 31 ans mais 13 % ont plus de 45 ans, contre 4 % en contrat de professionnalisation classique, le tout avec une population moins qualifiée. Troisième point, à l'opposé de la tendance constatée initialement, Opcalia est aujourd'hui un des rares OPCA dont

le nombre de contrats de professionnalisation augmente (PRODIAT comptant pour plus de 25 % des contrats de professionnalisation gérés par l'organisme).

Plus qualitativement, PRODIAT a incité les entreprises partenaires à améliorer leurs pratiques de recrutement (par exemple en les poussant à réaliser des fiches de poste) tandis que le bénéficiaire voyait, lui, son intégration accélérée. La confiance dans ce système se traduit notamment par des contrats d'embauche de dix mois en moyenne, avec 50 % de CDI.

Personnaliser la formation : la certification à la carte



AYMERIC SÉNÉCHAL

Responsable Alcatel-Lucent Knowledge Transfer
Alcatel-Lucent entreprise



Après avoir débuté sa carrière chez Alcatel-Lucent Entreprise comme ingénieur formateur et avoir passé quatre ans à Boston à la direction des Services professionnels sur la zone Amérique, Aymeric est revenu en France en 2012 pour prendre la direction du service Education. Dans ce rôle, il est responsable de la stratégie mondiale de formation des populations de vendeurs, d'ingénieurs technico-commerciaux et d'experts techniques autour des solutions Alcatel-Lucent Entreprise, mais aussi de la réalisation et de l'efficacité de ces cycles de formation.

Tous les apprenants ne sont pas sensibles aux mêmes modalités de formation. Alcatel-Lucent Entreprise leur donne la possibilité d'accéder au même niveau de certification de multiples façons, quelles que soient leurs disponibilités et leurs appétences pédagogiques, en qualifiant l'ensemble des objets de formation en fonction des objectifs à atteindre par chaque certification.

Le contexte et la problématique

Plusieurs facteurs expliquent les choix d'Alcatel-Lucent Entreprise en matière de personnalisation et de multimodalité de la formation.

L'entreprise est structurée sur un mode de distribution indirect. Elle s'appuie donc sur un réseau de partenaires dans environ 80 pays mais ne bénéficie pas d'une implantation internationale suffisante pour offrir à l'ensemble de ces partenaires des centres de formation suffisamment proches de leur zone géographique.

Longtemps focalisée sur le client final, l'entreprise a également souhaité retrouver de la proximité avec ses revendeurs. Un programme stratégique dénommé *Value for partners* a ainsi vu le jour avec comme ambition, entre autres, de diviser par deux en trois ans le coût du partenariat pour les revendeurs. Comme tous les services, le service formation se devait de participer à cet effort.

**“ L'apprenant
doit pouvoir
choisir le format
qui lui convient. ”**

Enfin, le renouvellement des interlocuteurs a incité l'entreprise à adapter son offre de formation. Jadis, les techniciens étaient habitués à des formations descendantes où un expert transmettait son savoir. Aujourd'hui, les nouveaux techniciens affichent un profil plus autonome, plus confiant en leur capacité à apprendre ce qu'ils souhaitent quand ils le souhaitent et plus attaché à la disponibilité permanente des ressources. Dans la démarche qualité qui occupait Alcatel-Lucent, il était impossible d'ignorer ces nouveaux modes d'apprentissage.

Partage d'expérience

Aymeric Sénéchal a fait partie de l'*Advisory Board Education* de TSIA (*Technology Services Industry Association*), association réunissant environ 30 000 cadres de l'industrie à travers le monde dans le but de favoriser l'échange de bonnes pratiques. Un volet *Education services* ayant été inclus dans le périmètre de l'association il y a une dizaine d'années, il a pu bénéficier des retours d'expérience d'autres industriels et appliquer, à l'échelle d'Alcatel-Lucent Entreprise, le meilleur de leurs pratiques.

Des parcours individualisés

> L'apprenant fait son marché

Qui sont les apprenants qui sollicitent des formations auprès d'Alcatel-Lucent Entreprise ? Principalement des commerciaux, des ingénieurs avant-vente, des techniciens de support ou des administrateurs directement chez le client final. Pour être reconnus comme partenaires par Alcatel-Lucent Entreprise, pour être compétent sur les outils qu'ils utilisent, ils peuvent donc passer des parcours certifiants sur toutes les solutions du groupe.

Ces parcours ont longtemps pris la forme de cours en salle, souvent sur cinq jours consécutifs. Ils se sont peu à peu vus associer des modules e-learning mais sans que l'architecture globale ne soit repensée.

Ce n'est que récemment que l'entreprise a décidé de revoir totalement sa philosophie dans la lignée du programme *Value for partners*. Une même certification peut aujourd'hui être obtenue à la suite de parcours de formation très variés : l'apprenant identifie les compétences à acquérir d'une part et les « objets » de formation qui y répondent d'autre part. Il fait en quelque sorte son marché dans l'offre de formation de l'entreprise.

> Variété des objets pédagogiques

Alcatel-Lucent Entreprise propose en effet différents types de modalités pédagogiques pour un même objectif. L'apprenant rentre dans le catalogue soit par la solution (que son entreprise vient d'acquérir et sur laquelle il doit se former), soit par le niveau de certification (pour les collaborateurs les plus anciens qui souhaitent progresser ou se diversifier). Selon le cas, il va pouvoir choisir entre :

- Des formations présentielles dans un centre près de chez lui (par exemple pour utiliser un simulateur)
- Des sessions de tutorat à distance en petit groupe (où il va pouvoir interroger le tuteur sur un cas client qu'il aura rencontré)
- Des webinars regroupant parfois 50 à 100 personnes (et présentant par exemple la dernière mise à jour d'une solution)
- Des *remote-labs* ou plateformes de test à distance (pour se tester sur des configurations spécifiques), avec ou sans tuteur
- Des *e-books* compilant toute la documentation nécessaire pour maîtriser la solution.
- Et demain, des forums où les utilisateurs échangeront sur leurs pratiques.

Qui mieux que l'apprenant sait comment il apprend ? Dans sa vie quotidienne, lorsqu'il a

besoin d'apprendre à utiliser un nouvel appareil, préfère-t-il une vidéo sur Youtube ou un forum ? Il a l'embarras du choix et saura trouver, pour son besoin, le contenu adéquat. Grâce à la multiplicité des clefs d'entrée vers le contenu, Alcatel-Lucent Entreprise offre la même flexibilité. L'apprenant devient ainsi acteur de son apprentissage. Non sans que ce surcroît d'autonomie ne se double évidemment d'un surcroît de responsabilité, à moins que ça ne soit le manager qui identifie, avec son collaborateur et en fonction des exigences du service, les modalités de formation les mieux adaptées.

Quels résultats ?

> Une réticence au changement

Comment les partenaires de l'entreprise ont-ils accueilli ce changement de philosophie ? Les premiers mois n'ont pas poussé Alcatel-Lucent à l'optimisme. Un chiffre ? L'indice de satisfaction des formations est tombé de 85,9 à 84,2 entre 2013 et 2014. L'impact était à l'opposé de ce qui était espéré – mais pas nécessairement de ce qui était attendu, précise Aymeric Sénéchal, rappelant que toute période de changement doit passer par des phases de « déni » ou de « résistance » avant de s'enclencher positivement.

> La remise en cause et le succès

Convaincu que son approche était la bonne mais tout aussi persuadé qu'elle restait perfectible, Aymeric Sénéchal a écouté les retours et objections des partenaires de l'entreprise. Il a par exemple fait développer de nombreuses fonctionnalités au sein des *e-books* (interopérabilité, moteur de recherche, prise des notes, etc.) pour en faciliter l'utilisation. Il a également déployé une plateforme LMS (*learning management system*) afin de centraliser l'ensemble des objets de formation et permettre aux apprenants de créer facilement le parcours qui leur convient.

Résultat ? L'indice de satisfaction est remonté de 84,2 à 87,2. Plus d'un quart des apprenants se sont connectés à la plateforme dès la première semaine de mise en service. Et près de 20 % des objets avaient été vus sur cette même période.

Enfin, dernier *satisfecit* qui dépasse la seule évolution du service *Knowledge Transfer* : au premier semestre 2015, les coûts de formation pour les partenaires de l'entreprise avaient baissé de 23 % par rapport au premier semestre 2014.

Un changement de philosophie

Comment ancrer dans les esprits l'approche nouvelle d'Alcatel-Lucent Entreprise ? En changeant le nom du service formation ! Jadis dénommé *Education services*, il porte aujourd'hui le nom de *Knowledge Transfer service* et se reconnaît comme un facilitateur d'apprentissage fournissant aux partenaires les outils nécessaires à leur montée en compétence.

Créer et encourager une culture apprenante



STEPHEN J. GILL

Consultant

The performance improvement blog

http://stephenjgill.typepad.com/performance_improvement_b/

Diplômé de l'université de Northwestern, Stephen J. Gill est une des grandes voix de l'organisation apprenante aux États-Unis. Consultant indépendant spécialisé dans la formation et le management des organisations, il est l'auteur de plus de 50 articles et ouvrages sur ces questions depuis *The Learning Alliance : Systems Thinking in Human Resource Development* (1994) jusque *Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations* (2010).

La formation classique ne répond plus aux attentes des entreprises. Elles doivent se forger une culture apprenante afin d'innover et de s'adapter aux imprévisibles évolutions du marché. Les clés pour créer et encourager une culture apprenante sont : un leader investi, un management engagé, de l'apprentissage par l'action, des *feedbacks*, de l'apprentissage contextualisé et partagé – sans oublier le cas échéant un peu de formation « classique ». Bouleverser les méthodes de formation au sein d'une entreprise n'est pas exempt de risques mais c'est une condition *sine qua non* de survie et de développement.

Contexte et problématique

En cinq ans, Uber, icône de l'économie de partage, est passée d'une application téléphonique permettant de commander un taxi à une entreprise de chauffeurs privés évaluée à 40 milliards de dollars et qui bouleverse les transports urbains dans le monde entier tout en modifiant les habitudes des consommateurs. Dans ce court laps de temps, les collaborateurs d'Uber ont dû apprendre à utiliser de nouvelles technologies et à interagir avec de nouveaux clients ; l'entreprise a dû apprendre à croître très vite

« Aucune organisation ne peut être persuadée que les compétences qu'elle exploite aujourd'hui pour réussir seront celles dont elle aura besoin demain. »

tout en s'adaptant aux lois, réglementations et habitudes locales des pays où elle s'implantait ; ses principaux managers ont dû apprendre à gérer les pressions médiatiques et gouvernementales qui pèsent sur toutes les structures disposant d'un accès à des millions de données individuelles.

Mais Uber n'est qu'un exemple parmi d'autres. Que ce soit dans la santé, l'industrie,

les médias, la restauration, la banque ou la finance, les transports maritimes, la construction, l'automobile, les communications, l'éducation... presque tous les secteurs de notre économie changent sous nos yeux à vitesse grand V. La formation doit suivre ces changements pour que les entreprises survivent et prospèrent sur le long terme. Comme l'a dit David Garvin⁽¹²⁾, professeur à Harvard : « *La vitesse à laquelle*

(12) *Is yours a learning organization?*, Harvard Business Review, mars 2008

une organisation apprend est peut-être le seul avantage compétitif durable : si vous apprenez plus vite que vos concurrents, vous pouvez les devancer et maintenir votre position dominante. »

Les limites de la formation classique

La formation classique, ponctuelle (cours, ateliers, séminaires, MOOC...) ne tient qu'une petite place dans l'apprentissage au sein d'une entreprise. Elle vaut principalement pour ce qui ne peut s'apprendre par des moyens plus rapides, moins chers et plus efficaces. Pourquoi ? Parce que ce type de formation, quelle que soit sa qualité, a un impact limité pour plusieurs raisons :

- La formation n'est pas mémorisée : des recherches ont montré que les étudiants oublient 70 % de ce qu'ils ont appris 24 heures après et 90 % une semaine après
- La formation n'est pas appliquée : des recherches ont montré qu'entre 10 et 50 % seulement des stagiaires, pour des raisons indépendantes de leur formation, mettent en application ce qu'ils ont appris
- La formation ne bénéficie pas à ceux qui en ont le plus besoin. Les collaborateurs qui ont besoin de progresser le plus ne sont pas ceux qui profitent des formations parce qu'on ne leur en donne pas l'occasion, parce qu'ils n'y sont pas encouragés par leurs managers ou parce que les formations ne leur sont pas adaptées
- La formation n'augmente ni la créativité, ni l'innovation. La formation classique est fondée sur des objectifs fixés à l'avance. Ce qui va à l'encontre de l'idée de créativité et d'innovation. L'inventivité, elle, naît de l'imprévu. Les collaborateurs doivent se faire à l'idée de ne plus perpétuer des pratiques ; ils doivent expérimenter ce qui ne s'est encore jamais fait
- La formation n'a pas la souplesse exigée par une part grandissante de la main d'œuvre. De plus en plus d'entreprises utilisent des collaborateurs en contrat temporaire qui doivent être très vite opérationnels, y compris dans un environnement en changement constant. Ils ne peuvent donc attendre un programme de formation qui sera sans doute déjà obsolète ou inadéquat le jour où il sera prêt
- La formation ne prépare pas aux événements inhabituels. Les collaborateurs d'une entreprise doivent par exemple pouvoir réagir en cas de danger grave. Lorsqu'un accident se produit, ils ne sont pas prêts car la formation qu'ils ont suivie remonte à des mois voire des années. Tel est trop souvent le cas pour des ingénieurs ferroviaires, des pilotes de ligne ou des capitaines de bateau.

À la place de ces programmes de formation classiques, nous avons besoin d'apprendre de façon ciblée, pertinente et immédiatement applicable. Nous avons besoin d'organisations où apprendre est un processus permanent intégré à l'activité, où les collaborateurs peuvent aller chercher le savoir dont ils ont besoin quand ils en ont besoin plutôt que d'attendre qu'il leur soit proposé.

Vers une culture apprenante

> Les outils ne suffisent pas

C'est pour cette raison que les entreprises doivent encourager, plus qu'une culture de la formation, une culture apprenante. Mais une culture apprenante, ce n'est pas une organisation apprenante. Le terme « organisation apprenante », popularisé par Peter Senge⁽¹³⁾

(13) Peter Senge (1992), *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First éditions.

et influencé par les travaux de Chris Argyris, Donald Schon, David Garvin et quelques autres, est malheureusement devenu, pour de nombreuses organisations (publiques ou privées) qui veulent être vues comme valorisant la formation, le développement et l'éducation, synonyme de séminaires de formation et de bases de données. Cependant, être une véritable organisation apprenante réclame un peu plus d'investissement à tous les niveaux.

> Ce qu'est une culture apprenante

Qu'est-ce qu'une culture apprenante ? C'est un état d'esprit unissant une communauté de travailleurs qui, ensemble et en permanence, cherchent à développer leur performance au travers de nouvelles connaissances, nouvelles compétences et nouvelles pratiques afin d'atteindre les objectifs de leur entreprise.

Une culture apprenante, c'est une culture du questionnement. C'est un environnement dans lequel les collaborateurs peuvent sans crainte remettre en cause les acquis et prendre le risque d'améliorer la qualité de ce qu'ils font au bénéfice de chacune des parties prenantes de l'entreprise. C'est un écosystème où apprendre à apprendre est accepté et valorisé. Où apprendre est devenu un composant organique de l'entreprise.

Tout ce que fait une entreprise doit se transformer en apprentissage (individuel, collectif, global). Parce que les entreprises ont besoin d'augmenter leurs savoirs et de développer leurs capacités à anticiper un futur inconnu. Parce qu'elles doivent en permanence apprendre comment apprendre et progresser dans leur aptitude à progresser.

Créer une culture apprenante demande un effort conscient de la part du management. Cela exige du temps, de la patience et de la persévérance. En tant que manager, vous allez rencontrer de la résistance parce qu'une culture apprenante représente un changement radical dans les valeurs et les comportements de bon nombre de collaborateurs. Les plus réticents vont trouver des raisons pour lesquelles cela ne peut pas ou ne doit pas se faire. Cependant, le succès de votre organisation est en jeu.

« Pour rester compétitive, une entreprise doit progresser dans son aptitude à progresser. »

Comment développer une culture apprenante

> Les douze obstacles à surmonter

Tout d'abord, nous devons surmonter les obstacles à une culture apprenante. On peut en identifier douze plus ou moins présents dans toutes les organisations :

- 1) Évaluation autocentrée. Les programmes et les services de formation sont évalués indépendamment des autres composantes de l'organisation (une formation sur la diversité est évaluée par les participants à la fin de la journée et non en examinant son impact sur l'organisation plusieurs semaines ou mois plus tard)
- 2) Ressources limitées. Il est rare que la formation bénéficie des moyens et investissements nécessaires (les responsables formation ont-ils souvent la possibilité de tester de nouvelles idées avant d'en faire bénéficier toute l'entreprise ?)
- 3) Opposition entre travailler et apprendre. L'action de produire et celle de vendre sont valorisées tandis que celle d'apprendre est à peine tolérée. Le travail et l'apprentissage sont traités comme deux activités séparées, où développer ses compétences aurait moins d'importance que réaliser son travail

- 4) Leadership passif. Les directions délèguent la responsabilité de la formation aux ressources humaines ou au département formation au lieu de favoriser et entretenir, par leurs propres actions, tout ce qui touche à l'apprentissage
- 5) Absence de culture propice. Les valeurs, croyances, comportements et normes ne favorisent pas l'apprentissage. La reconnaissance de la réussite personnelle (remerciements, récompense, promotion) plutôt que de la réussite collective en est un exemple
- 6) Résistance au changement. Il n'y a aucun encouragement à essayer de nouvelles méthodes. On demande aux collaborateurs d'être créatifs sans leur donner les moyens de tester leurs idées dans de bonnes conditions et sous un regard bienveillant
- 7) Ne pas discuter l'indiscutable. Dans toutes les entreprises, il existe des sujets que l'on sait ne pas pouvoir remettre en cause (pensons simplement au cas d'un collaborateur dont l'attitude démoralise l'ensemble du service sans que rien ne soit fait pour que les choses s'améliorent)
- 8) Besoin de contrôle. Plus ou moins consciemment, les managers utilisent des organigrammes, des règlements intérieurs, des procédures, des évaluations, des tableaux de bord financiers, des systèmes de sécurité et autres cadres prédéfinis pour contenir ou limiter le partage d'information.
- 9) Court-termisme et simplisme. Combien de managers se précipitent sur l'action la plus simple ou la plus rapide plutôt que d'adopter une solution à long terme au niveau de l'entreprise et de telle façon qu'il soit possible de capitaliser dessus (lancer un plan de licenciement afin de réduire les coûts lorsqu'il faudrait revoir l'adéquation des produits avec les besoins de la cible)?
- 10) Absence de remise en cause personnelle. Nombre de managers ont tendance à éviter des échanges embarrassants, à blâmer leurs collaborateurs, à ne pas assumer leurs responsabilités... au lieu, par exemple, de se demander « Qu'est-ce que j'ai fait qui a pu conduire tel collaborateur à se comporter de telle façon ? »
- 11) Tendance à la critique plus qu'à l'encouragement. Beaucoup de gens formulent leur remarque sous l'angle du jugement, de l'erreur, plutôt qu'en termes de solutions. Quand quelque chose ne va pas, qui n'a jamais entendu cette première remarque : « Qui est le responsable ? » ?
- 12) Attention sélective. Ne pas voir (au sens propre) et donc ne pas apprendre de l'inattendu (ainsi ces deux collègues qui, à l'écoute de la nouvelle organisation de l'entreprise par leur PDG, envisagent le rôle de leur service de deux façons différentes... sans prendre le temps d'en discuter entre eux).

> La démarche à suivre

Comment faire pour surmonter ces obstacles ? Plutôt qu'une méthode, voici quelques conseils :

- Commencez « en ayant la fin en tête » comme le suggère Stephen R. Covey⁽¹⁴⁾. Déterminez ce que les collaborateurs ont besoin d'apprendre pour faire réussir votre organisation et identifiez ensuite le meilleur mix de méthodes et d'occasions d'apprentissage – depuis la formation classique jusqu'au *social learning*
- Soyez agile et faites en sorte de créer de nouvelles occasions d'apprendre au fur et à mesure que les besoins changent. Mettez en place des procédures de *feedback*, de remise en cause et d'échanges

(14) Stephen Covey (2012), *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, éditions J'ai lu.

- Commencez avec une communauté de travailleurs sensibles au progrès continu et toujours à l'affût des nouvelles informations, compétences et pratiques
- Prenez du recul par rapport à ce que vous faites, comparez-le à ce qui devrait être fait, regardez ce que vous avez appris et procédez aux ajustements nécessaires
- Apprenez à vos collaborateurs comment apprendre. Identifiez leurs dominances d'apprentissage : préfèrent-ils lire un texte ? écouter un *podcast* ? regarder une vidéo ? échanger avec des collègues ? se tester et recevoir des *feedbacks* ? ou toute autre méthode d'apprentissage ?

> Du contexte et de l'occasion

Avec la technologie dont nous disposons, il n'y a aucune raison que nous ne puissions pas garantir à tous les collaborateurs de disposer de l'information quand, où et comme ils en ont besoin. L'environnement où se fait l'apprentissage est primordial. Comme je le rappelais récemment⁽¹⁵⁾, l'apprentissage est directement influencé par le contexte. Quelles sont les exigences concrètes, physiques, de l'apprentissage (vous pouvez apprendre sur un appareil mobile tout en étant sédentaire) ? Les exigences psychologiques ? Les exigences sociales ? Elles ont toutes un impact sur la façon d'apprendre.

Nous avons tellement tendance à tout voir par le prisme de la technologie que nous en oublions les besoins concrets des apprenants dans leur quotidien. Avec David Grebow, nous avons montré pourquoi il fallait davantage de *pull learning* et moins de *push learning* (alors que la formation s'est principalement développée en *push* jusqu'à présent). Les collaborateurs doivent être en mesure d'identifier leur besoin au sein même de leur environnement de travail, au moment où il leur fait défaut, et doivent pouvoir y répondre sur-le-champ. Autrement dit, ils ont besoin de savoir comment apprendre tout en travaillant.

Dans de nombreux cas, il peut s'avérer plus important pour les responsables de formation de former les collaborateurs à apprendre via leurs appareils mobiles que de leur proposer des formations spécifiques. Il n'est pas suffisant de produire de l'information et de la rendre disponible. Nous devons faire en sorte que les collaborateurs sachent y accéder en temps utiles et sachent comment recevoir des *feedbacks* sur leurs progrès.

(15) *The Performance Improvement Blog*, <http://stephenjill.typepad.com>, 3 août 2015.

Former à la diversité, lutter contre les stéréotypes



PATRICK SCHARNITZKY

Consultant diversité
Valeurs et Développement / ESCP Europe



Psychosociologue, maître de conférences pendant 13 ans à l'université Lyon 2 puis à l'université de Picardie, Patrick Scharnitzky est maintenant professeur affilié à ESCP Europe et consultant diversité pour le cabinet Valeurs et Développement.

Sujet médiatisé depuis quelques années, la diversité peine à s'installer dans les entreprises. Devant l'inefficacité de leurs procédures, certaines ont choisi de travailler sur les valeurs de leurs collaborateurs afin de leur faire prendre conscience des stéréotypes qui les animent.

Le contexte et la problématique

Quelle que soit la formation, les entreprises, et plus particulièrement les responsables formation, formulent souvent les mêmes souhaits :

- Être opérationnel : la formation doit être directement applicable dans le cadre professionnel, l'apprenant doit en sortir avec une boîte à outils dont il va pouvoir se servir immédiatement
- Être interactif : on n'apprend pas en s'ennuyant. De ce constat émerge la volonté que les formations soient les plus participatives possibles. Plus l'apprenant sera impliqué, plus il aura à agir, mieux il apprendra
- Être à la portée de tous : les responsables formation ont tendance à anticiper ce qui pourra ou non être efficace sur les apprenants. De fait, une forme d'autocensure s'installe. Et dans une certaine mesure, ne projettent-ils pas leurs propres limites/stéréotypes/fantasmes sur les apprenants ?

Ces souhaits peuvent être légitimes lorsqu'il s'agit de formations métier ou de formation aux savoirs de base. Il est difficile de les satisfaire lorsqu'il s'agit de formation sur les questions de diversité ou de stéréotypes qui sont censées provoquer une remise en cause des apprenants et touchent à des domaines aussi sensibles que l'intime.

Pourquoi des formations sur la diversité ?

> Préserver son image

En 2001, la loi de modernisation sociale instaure la discrimination comme délit pénal. En 2005, la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées alourdit les montants des contributions des entreprises. La création de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, 2005-2011) ajoute un nouvel acteur dans la lutte contre les discriminations.

De fait, les entreprises commencent à craindre pour leur image (plus que pour leur porte-monnaie). Tant en interne (vis-à-vis de leurs collaborateurs handicapés, par exemple) qu'à l'externe (vis-à-vis de leurs fournisseurs, clients et partenaires). L'intérêt pour ces questions émerge donc.

Néanmoins, aujourd'hui encore, les entreprises connaissent très mal les coûts induits par la discrimination. Et les recruteurs sont rarement capables de nommer les vingt critères de discrimination instaurés par la loi.

> Les procédures ne suffisent pas

Les lois sur l'affirmative action et les commissions américaines (type EEOC, *Equal Employment Opportunity Commission*, créée par le *Civil Rights Act* de 1964) sont bien antérieures aux lois françaises. Mais la culture américaine diffère grandement de la nôtre. Elle fonctionne sur un modèle communautaire là où la France est

« **Il ne s'agit pas de lutter contre la formation des stéréotypes mais d'aider chacun à prendre conscience de ceux qui l'habitent.** »

« assimilationniste ». De fait, aux États-Unis, on oblige les entreprises à respecter des quotas ; en France, on prône l'égalité des chances et des traitements : une personne handicapée devrait faire le même travail qu'une personne valide.

Mais il n'est ni souhaitable ni rationnel de traiter tout le monde sur un pied d'égalité. Il ne s'agit

pas de demander à une personne en situation de handicap de réaliser 100 % des tâches d'une personne valide, mais que les 80 % qu'elle est en mesure de réaliser compte tenu de son handicap soient, eux, réalisés à 100 %.

Gagnant en maturité, de nombreuses entreprises ont mis en place les structures et procédures nécessaires à l'accueil de personnes en situation de handicap ou issues de la diversité. Malgré cet effort, elles constatent peu de changements au sein de leur effectif et de leur culture. Car il ne suffit pas de travailler sur les structures et les procédures, il faut travailler sur les mentalités et les valeurs.

Comment former sur la diversité ? Comment lutter contre les stéréotypes ?

Les stéréotypes touchent toutes les couches de la population en entreprise, depuis le stagiaire jusqu'au PDG. Pourquoi ? Parce qu'ils sont normaux. Tout nous pousse à en créer. Les neurosciences nous apprennent que le cerveau de l'enfant est perméable aux stéréotypes (un enfant de dix mois associe plus vite l'image d'un homme à des outils de bricolage et l'image d'une femme à des ustensiles de cuisine). Il ne s'agit donc pas de lutter contre la formation des stéréotypes mais avant tout d'en être conscient.

Comment, justement, s'en rendre compte ? Un moyen consiste à mettre les apprenants en situation de les exprimer. Ces situations doivent cependant être relativement éloignées de leurs cadres professionnels afin de neutraliser leurs automatismes et leurs conditionnements.

Patrick Scharnitzky propose ainsi de mettre ses stagiaires en situation de jurés d'assises pour faire émerger des biais et des stéréotypes, en contournant les « pare-feux » qu'ils mettent en place habituellement dans leur pratique professionnelle.

Aussi bienveillant soit-on, ce qui vaut, de façon extrême, pour un jury d'assises, vaut plus quotidiennement dans toutes les pratiques professionnelles, à commencer par celles du recrutement.

Ainsi, dans une formation autour des stéréotypes liés au sexe, on va pouvoir identifier communément trois niveaux de stéréotypes :

- Ce que les hommes pensent des femmes et ce que les femmes pensent des hommes
- Ce que les femmes pensent d'elles et idem pour les hommes
- Ce que les femmes pensent que les hommes pensent d'elles (métastéréotype) et inversement.

Comment former autrement ? En apprenant à apprendre

> L'exigence de capillarité

Aujourd'hui encore, le mode de fonctionnement des entreprises est fondé sur le raisonnement en silo. Les collaborateurs sont recrutés, évalués, promus sur leurs compétences dans un domaine donné et non sur la capacité à s'adapter ou sur leur curiosité. L'importance accordée au diplôme en France plus qu'ailleurs en est un exemple frappant (une entreprise anglo-saxonne hésitera moins à recruter un candidat avec un PhD en philosophie qu'une entreprise française).

Or, au XXI^e siècle plus qu'à aucune autre époque, on ne peut plus se reposer sur ses compétences acquises pour espérer faire carrière et prospérer. Les savoirs et savoir-faire évoluent à toute vitesse. La capillarité est plus que jamais source d'innovation et c'est moins en approfondissant son savoir qu'en s'inspirant de savoirs connexes voire éloignés qu'on s'ouvre et se développe. Pour le dire en termes géométriques, l'horizontalité prime sur la verticalité.

> Regarder au-delà de l'entreprise

Comment ouvrir les entreprises ? Comment former leurs collaborateurs à ces nouvelles approches ? Comment favoriser cette « plasticité neuronale », pour le dire avec les mots des cognitivistes ? Il faut cultiver ses salariés. Leur permettre de regarder au-delà de l'entreprise. C'est d'autant plus vrai pour les hauts potentiels, qui entrent dans une structure après avoir amassé des tonnes de connaissances durant leurs études et dont le cerveau, soudain, n'est plus alimenté.

Proposer des conférences sur des sujets déconnectés du secteur de l'entreprise, sujets techniques ou sujets de culture générale, incite les collaborateurs à poursuivre leur ouverture, attise leur curiosité, alimentera leur réflexion « *out of the box* ». Donner ou redonner le goût d'apprendre est un investissement qui finit par porter ses fruits.

Former les seniors



ARNAUD CHÉRON

Professeur des universités
Edhec



Professeur des universités en Sciences économiques, Arnaud Chéron dirige le pôle de recherche en économie de l'EDHEC Business School. Ses travaux portent sur l'économie du travail, l'évaluation des politiques d'emploi et les cycles économiques. Il a notamment participé aux premières réalisations du Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle.

Un double constat s'impose : la durée des carrières s'allonge et les opportunités de formation baissent après 50 ans. Résultat ? un coût social immense : les seniors ont une employabilité plus faible et restent plus longtemps au chômage. Il faut donc inciter les entreprises à miser davantage sur les 50-55 ans en réaffectant une partie des budgets de formation vers cette tranche d'âge.

Lab'Ho : Pourquoi s'intéresser à la formation des seniors aujourd'hui ?

Arnaud Chéron : Aujourd'hui, de nombreuses dispositions le prouvent, on a pris conscience du déficit d'accès à la formation continue des travailleurs les moins qualifiés. Mais si on regarde de près la récente loi sur la formation, la question de l'âge, elle, n'a pas été traitée. Pourtant, avec la réforme des retraites, nous vivons une situation d'allongement des carrières. Hier, on partait à 60 ans. Demain, on ne quittera pas le monde du travail avant 65. Or, on se rend compte qu'il y a un décrochage très net de la formation continue à partir de 50 ans. Les conséquences sont dramatiques sur les compétences et l'employabilité des travailleurs seniors⁽¹⁶⁾.

Lab'Ho : C'est pour cette raison que, selon vous, la puissance publique doit intervenir...

AC : La mobilité professionnelle est plus faible à 50 ans qu'à 30. Un senior formé aura plus de chances de mettre à profit ses nouvelles compétences dans l'entreprise qui l'a formé qu'un collaborateur plus jeune. Mais, dans notre étude⁽¹⁷⁾, nous avons pris le parti de nous intéresser non au seul bénéfice de l'entreprise mais à celui de la société dans son entier. Socialement, la formation des seniors a un rendement très élevé. En augmentant leur employabilité, elle diminue leurs chances d'être licenciés et, si cela arrive, elle leur permet de retrouver plus vite un emploi. C'est pourquoi il faut inciter les entreprises à investir davantage sur eux.

Lab'Ho : Cette formation a un coût...

AC : Le coût de la non-formation est encore plus élevé ! On doit préparer la phase de transition que nous vivons actuellement liée aux ajustements de l'allongement du

(16) Plus de la moitié des nouveaux chômeurs ont plus de 50 ans et ils représentent, en 2015, environ 25 % des inscrits à Pôle emploi... Chiffres à mettre en regard de la durée moyenne de chômage d'un senior (442 jours en décembre 2012, contre 257 jours pour l'ensemble des demandeurs d'emploi selon un rapport publié le 5 septembre 2013 par l'Inspection générale des Affaires sociales).

(17) Arnaud Chéron, Pierre Courtieux, Vincent Lignon (mai 2015), *Maintenir la formation continue pour les seniors : pourquoi, comment, combien ?* Edhec, 48 p.

départ à la retraite. Aujourd'hui, les entreprises dépensent environ 2,5 milliards d'euros à l'attention des seniors. Nous estimons qu'avec 500 millions supplémentaires, piochés dans les dépenses à l'attention des catégories plus favorisées, et en concentrant ce montant sur les 50-55 ans, nous pourrions résoudre ce problème.

Lab'Ho – Quels seraient les dispositifs incitatifs ?

AC : Cela pourrait passer par une modulation de l'obligation légale de formation. Mais quand on discute avec les acteurs publics, on se rend compte que, pour eux, les OPCA sont au centre de la politique de formation. Alors pourquoi pas des contrats d'objectifs pour ces établissements ? Les modalités restent encore à imaginer...

Former les seniors est socialement rentable.

L'âge, un frein à l'expression des besoins en formation

Quels sont les facteurs individuels qui influencent l'expression de souhaits de formation non satisfaits ? Le Cereq s'est penché sur les données de l'enquête *Adult Education Survey* (2012). Elle estime que 38 % des salariés affirment qu'ils auraient souhaité se former (s'agissant des non-formés) ou se former davantage (s'agissant des formés). Comment expliquer cette déception ?

« En premier lieu, c'est l'âge qui joue le plus fortement sur la propension à déclarer des souhaits de formation insatisfaits. Jusqu'à 50 ans, elle avoisine 40 % des salariés interrogés ; au-delà, elle chute à 28 %. Ceci ne surprend guère : les bénéfices d'une formation s'apprécient à l'aune du nombre d'années de travail à venir. Le salarié, après un certain âge, peut se montrer peu enclin à engager un investissement qui s'annonce peu rentable. Il peut aussi penser que son expérience suffit à sa compétence et qu'à plus de 50 ans, il n'a plus à s'asseoir sur les bancs de l'école. Enfin, il réfrène parfois son souhait de formation, convaincu qu'à son âge elle lui sera refusée. » (Jean-Marie Dubois et Christine Fournier, Cereq, *Bref* n° 323, octobre 2014, « Les freins à la formation vus par les salariés »).



Quelles pratiques de formation ?



Apprendre par l'expérience



ABRAHAM TOLEDANO
PDG
Begood Education



Entrepreneur, Abraham Toledano a fondé en 2000 Mereo, entreprise spécialisée dans l'optimisation du revenu pour les secteurs des médias et du tourisme. Passionné par la pédagogie, il diversifie son activité en créant Begood education en 2009.

Partant du principe que l'on n'apprend jamais aussi bien qu'en confrontant le savoir acquis à l'expérience, Begood est une solution de micro-learning qui permet à l'apprenant d'apprendre à son rythme, dans son quotidien et, grâce à des autoévaluations régulières, de définir son propre parcours de formation personnel.

Contexte et problématique

Le premier constat réalisé par Abraham Toledano, le fondateur de Begood Education, repose sur une idée véhiculée par le modèle 70/20/10 formalisé vers le milieu des années 1990 par Michael M. Lombardo et Robert W. Eichinger. Selon leur étude, « les managers qui réussissent attribuent l'acquisition de leurs compétences à 70 % à « des missions difficiles et des challenges professionnels », 20 % à « leur entourage professionnel, principalement leur supérieur » et 10 % à « la formation traditionnelle et leurs lectures ».

Le deuxième constat est encore plus ancien. On peut le faire remonter John B. Watson (1925) et le behaviorisme, selon lequel l'apprentissage est un changement de comportement. On n'a intégré un nouveau savoir (savoir-faire, savoir-être) que lorsqu'on l'a mis en pratique.

Le troisième constat questionne l'efficacité des « formations traditionnelles ». Combien d'apprenants reviennent d'une formation en ayant retenu et assimilé la totalité de ce qui a été vu durant parfois plusieurs jours ? La réponse est évidente : aucun. Parce que, la plupart du temps, il est impossible d'assimiler toutes les informations nouvelles reçues durant cette période. Parce que le lien entre ce qui a été appris et le quotidien de l'apprenant n'est pas toujours évident. Il lui faut traduire en mots, en gestes et en comportements adaptés à son travail ce qu'il a découvert en formation.

La réponse de Begood : au plus près de l'expérience

> Rapprocher l'expérience de formation et l'expérience professionnelle

La solution de micro-learning mise en place par Begood se propose de tirer parti de ces trois constats. Il s'agit d'une part de dimensionner l'apport d'informations aux

« Il faut raccourcir le temps entre la phase de formation et la phase de mise en pratique de ce qui a été appris. »

besoins de l'apprenant et, d'autre part, de raccourcir au maximum la distance entre l'apprentissage et le moment de sa mise en pratique.

Pour cela, l'apprenant va lui-même décider du rythme auquel il souhaite recevoir des fiches thématiques sur les sujets où il désire progresser : une fois par jour ? Une fois par semaine ? Il a la maîtrise du rythme de son apprentissage, tant il est vrai que nous n'apprenons pas tous à la même cadence.

Les fiches qu'il reçoit ne sont rien d'autres que des bonnes pratiques qu'il va pouvoir appliquer comme il l'entend, l'idée étant qu'il les « teste » dans un laps de temps très court. En tant que commercial, a-t-il du mal à répondre aux objections de ses prospects ? Il peut, dès le rendez-vous de l'après-midi, tenter d'adopter la technique lue le matin-même dans la fiche qu'il a souhaité recevoir.

Contrairement au rythme de formation habituel, qui dissocie totalement l'instant de formation de l'instant de mise en pratique, Begood permet de faire coïncider ou tout au moins de réconcilier les deux. Ce qui a été appris est instantanément confronté à l'expérience professionnelle.

> Le bon dosage

La quantité et la nature des informations reçues sont à estimer avec subtilité : trop simples, elles ne sont d'aucun intérêt. Trop complexes ou trop denses, l'apprenant ne parviendra jamais à les retenir et donc à les utiliser. Car, pour reprendre notre exemple du commercial, il faut garder à l'esprit qu'il ne les met pas en pratique dans une situation de simulation mais bel et bien directement dans une situation professionnelle concrète dont les enjeux ne peuvent être neutralisés. Il ne peut se focaliser exclusivement sur la pratique à tester, elle doit être dimensionnée de telle sorte qu'il peut l'intégrer avec naturel à son discours ou à son comportement habituel.

> Personnaliser le parcours de formation

On a ainsi un premier temps matérialisé par la lecture d'une fiche thématique et un deuxième temps incarné par sa mise en pratique lors d'une expérience professionnelle concrète. Vient ensuite le troisième temps, celui du retour d'expérience. Une fois le rendez-vous de notre commercial terminé, il va recevoir une série de questions afin qu'il puisse évaluer sa prestation, réfléchir à ce qu'il a réussi ou ce qu'il n'a pas su maîtriser pour, au final, déterminer lui-même ses axes de progression.

Sur la base de cette autoévaluation, le système va lui proposer de nouvelles bonnes pratiques, mieux calibrées, en fonction du chemin qui lui reste à parcourir pour atteindre le but qu'il s'est fixé. De telle sorte que les vingt commerciaux du service ventes qui utilisent la solution bénéficieront tous d'un parcours strictement personnalisés, adaptés à leurs attentes. Et le cycle ternaire apprentissage-mise en pratique-autoévaluation reprend au rythme qui convient à chaque apprenant.

> Favoriser l'assimilation des nouvelles pratiques

Dans cette configuration, comme le dit Thomas Misslin (voir « Témoignage »), « le temps devient un allié » et ce, pour deux raisons. Primo car l'envoi d'une fiche thématique fonctionne comme une piqûre de rappel pour l'apprenant, par exemple suite à une journée de formation, et prolonge la motivation qu'il en a retirée. Secundo car il peut mettre en pratique autant de fois qu'il le souhaite les conseils reçus, jusqu'à une maîtrise satisfaisante, consolidant ainsi ses acquis au lieu de laisser l'inertie du système

produire son œuvre de sape (des recherches ont montré qu'en 24 heures, sans effort de rétention, on oublie 70 % des informations nouvelles que l'on a apprises).

Enfin, pour accroître l'efficacité de la solution, le manager peut suivre les évolutions de ses collaborateurs au fil du temps et, si nécessaire, les accompagner ou les réorienter. Cette dimension supplémentaire redonne toute sa valeur à la relation hiérarchique, le manager guidant et motivant la progression de son équipe.

Quels résultats ?

Raccourcir au maximum le moment de l'apprentissage et la confrontation de cet apprentissage à l'expérience permet à l'apprenant d'estimer très vite l'impact de ce qu'il a appris. Dans l'exemple de notre commercial, le responsable de formation et le directeur des ventes vont donc tout aussi vite être en mesure d'estimer le retour sur investissement de la formation : après trois mois d'utilisation de la solution Begood, quelles bonnes pratiques ont été les plus efficaces ? De combien a augmenté le chiffre du commercial ? A-t-il atteint voire dépassé ses objectifs ?

Pour Abraham Toledano, la question du retour sur investissement est au cœur de la solution Begood. Trop de formations ne portent pas leurs fruits car trop déconnectées du quotidien de l'apprenant. Il milite pour que l'apprenant puisse constater, jour après jour, les résultats de sa volonté de progresser.

Témoignage



Thomas Misslin, Change Solutions Manager au sein de l'Executive Education d'EMLyon Business School, s'appuie sur la solution Begood dans les dispositifs de changement pour ses clients (grands comptes et entreprises du CAC 40) depuis bientôt 5 ans et pour des volumes allant de 10 à 500 collaborateurs : « J'ai travaillé aux États-Unis et, même là-bas, je n'ai vu aucune solution capable de capitaliser aussi bien sur les bienfaits de l'approche experiential learning (conceptualisée par David Kolb) ou sur les travaux d'Ericsson autour de l'idée de deliberate practice. » Pour lui, une telle solution présente au moins trois avantages : l'individualisation du parcours de formation, l'accompagnement dans le quotidien du collaborateur et l'orientation assumée de la solution vers l'action et non plus simplement le savoir. « On quitte la bulle un peu artificielle de la salle de formation pour apprendre par l'expérimentation terrain et l'appropriation contextualisée par la situation réelle », s'enthousiasme-t-il, et les effets sont inespérés : il a ainsi recueilli, par exemple, pas moins de vingt-sept pages de commentaires, expériences et autoanalyses rédigées par des managers et ce, dans leur mise en pratique d'une seule bonne pratique ! Elle portait sur « l'Écoute active de son interlocuteur »... tout est dit.

Apprendre par le jeu



JÉRÔME BOQUET
Dirigeant fondateur
Eikos concepts



Jérôme Boquet débute sa carrière dans la formation professionnelle en 1990. Passionné par les environnements ludiques, il insère progressivement des jeux pédagogiques dans ses formations. Convaincu de la puissance de cette approche et constatant l'intérêt des participants, il crée Eikos Concepts en 1991. Il intervient aujourd'hui en animation de formations et conçoit outils et jeux pédagogiques.

En faisant vivre aux apprenants une expérience commune, le jeu favorise l'implication, la concentration, l'émotion, l'interaction et l'autoanalyse. Concevoir des formations ludiques demandent de prendre en compte un certain nombre de contraintes propres au jeu afin d'offrir aux apprenants l'expérience la plus efficace.

Le contexte et la problématique

Comme l'enseignant depuis des générations les pédagogues et comme l'ont montré les plus récents travaux en sciences cognitives, l'engagement actif de l'apprenant est un facteur essentiel dans le mécanisme de son apprentissage. Alors, comment favoriser ces comportements ? Comment faire en sorte que l'apprenant soit acteur de sa formation et non simple auditeur passif ?

La difficulté est d'autant plus grande lorsque la formation porte sur des sujets sensibles (par rapport au contexte de l'entreprise, par exemple) ou affiche comme ambition de faire évoluer les apprenants (la réticence au changement étant souvent notre premier mouvement).

Les bénéfices d'une formation fondée sur le jeu

Le jeu apparaît comme un moyen de contourner ces écueils. Mais quels sont ses atouts par rapport à des modalités pédagogiques plus « classiques » ?

> L'implication

La première vertu du jeu est d'embarquer l'ensemble des apprenants dans une même aventure ou un même univers. C'est ce que les professionnels du jeu vidéo appellent l'*onboarding* (reprentant l'image des passagers qui montent à bord d'un paquebot). Pour jouer, autrement dit pour prendre part à la formation, on ne peut pas se contenter d'ouvrir un œil ou de tendre l'oreille une fois de temps en temps. Le jeu demande une implication immédiate et constante, au risque de sauter une étape voire de perdre le fil de l'histoire et de se retrouver en marge du groupe.

Plus l'apprenant investit pour entrer dans le jeu et en saisir les rouages, plus sa motivation croît au fur et à mesure qu'il avance et cherche à atteindre les objectifs prédéfinis.

Quelle gamification ?

Qu'est-ce que la gamification ? C'est l'utilisation des mécanismes de l'esthétisme et de l'esprit du jeu dans un contexte autre que le jeu.

Même si l'utilisation du jeu dans de multiples domaines ne date pas d'hier, la démocratisation du jeu vidéo (2,6 millions* de consoles vendues en 2014, par exemple), l'arrivée à des postes décisionnels de cadres ayant grandi avec Pong (1972), Pac Man (1980) ou Super Mario Bros (1985) ou encore la maturation d'acteurs capables de théoriser leurs pratiques constituent un ensemble de facteurs qui ont très vraisemblablement popularisé les ressorts du jeu vidéo, et au travers de lui du jeu en général.

D'autres secteurs, à commencer par ceux de la communication et de la formation, ont cherché à les exploiter pour leur propre compte. Cependant, la gamification marketing, toute efficace qu'elle soit, ne s'appuie pas sur les mêmes dispositifs que la gamification pédagogique car elle ne vise pas les mêmes objectifs : il va s'agir pour l'une par exemple de faire découvrir et aimer l'univers et les valeurs d'une marque tandis que l'autre vise l'apprentissage de nouveaux savoirs, savoir-faire ou savoir-être.

* Sources : GfK / Données panel à fin 2014 (http://www.afjv.com/news/4783_le-marche-francais-du-jeu-video-en-2014.htm)

> La concentration

C'est un des principes fondamentaux de notre fonctionnement neuronal : on ne peut pas apprendre si rien ne dit à notre cerveau où focaliser son attention. En créant un cadre fait de règles précises, le jeu propose à l'apprenant un contexte adapté à l'apprentissage.

Les règles elles-mêmes sont susceptibles de le favoriser. Par exemple, intégrer un facteur aléatoire dans le jeu va renforcer la concentration des participants. Pourquoi ? Parce que, comme le rappelle Guilhem Bertholet⁽¹⁸⁾, le hasard crée du risque, le risque déclenche un afflux de dopamine dans le cerveau et cette neurohormone a un rôle essentiel dans le maintien de l'attention.

“ On n'apprend pas en jouant, c'est après le jeu qu'on apprend. ”

> L'émotion

En invitant les apprenants à se transporter dans une situation fictive, le jeu permet de ne pas traiter les problèmes de front. Il contourne donc les réticences voire les blocages qui ne manqueraient pas de surgir chez des apprenants confrontés à un contexte qu'ils connaissent.

Dans ce cadre fictif (voire fictionnel), ils sont libres de s'exprimer avec plus de naturel et moins de précaution. Libres de vivre des situations où ils vont se plonger totalement (émulation entre équipes, par exemple), d'incarner des personnages au travers desquels ils vont pouvoir exprimer ce qu'ils pensent (comme dans le cadre d'un jeu de rôles), d'interagir avec les autres joueurs indépendamment de leur statut hiérarchique, etc. Jouer va donc provoquer chez eux des émotions d'une part que le strict cadre professionnel inhibe et, d'autre part, qui vont renforcer l'ancrage de l'expérience vécue.

(18) Guilhem Bertholet, Clément Muletier, Thomas Lang (2014), *La gamification ou l'art d'utiliser les mécaniques du jeu dans votre business*, éditions Eyrolles, 200 p.

Et c'est sur cette expérience vécue que le formateur va ensuite capitaliser pour amener chaque apprenant à atteindre les objectifs fixés par la formation (voir le paragraphe « Proposer des formations engageantes »).

> L'interaction

Le jeu tel que le propose Jérôme Bocquet est avant tout une activité de groupe. Bien sûr, on peut jouer seul face à son écran, bien sûr les MMORPG (*Massively Multiplayer Online Role Playing Games* ou jeux de rôle en ligne massivement multijoueurs) suscitent des échanges constants entre joueurs mais l'impact que représente la même expérience vécue simultanément par tous les membres d'une équipe ou d'un département n'est pas accessible par ces vecteurs en ligne.

Les interactions créées par le jeu permettent premièrement aux apprenants de simuler des situations professionnelles sans l'enjeu et les risques, donc le stress, de celles-ci. Elles permettent deuxièmement de combiner des apports type « savoir-être » à des apports type « savoir-faire » en mettant directement les apprenants en situation concrète. Elles permettent troisièmement de co-construire les savoirs à acquérir via l'échange, le débat, le *feedback*, etc. (et un savoir que l'on a soi-même formalisé sera toujours mieux retenu que l'enseignement de n'importe quel formateur).

> L'autoanalyse

L'intérêt du jeu en groupe ne réside pas seulement dans les interactions qui vont naître entre les apprenants, il permet aussi à ceux qui y assistent de réaliser par eux-mêmes un travail d'analyse sur lequel ils vont pouvoir s'appuyer pour mieux comprendre et mieux retenir les apports pédagogiques. Il en va ainsi d'une équipe qui observe une autre équipe, ayant travaillé sur le même thème, restituer à l'ensemble du groupe les résultats de son travail : comment s'y sont-ils pris ? Est-ce identique ou différent de notre travail commun ? Pour quelles raisons ? Sommes-nous de leur avis ? La communauté d'expérience intensifie l'écoute et la réceptivité des apprenants. Les questions affluent pour chacun des membres de l'équipe observatrice qui, tout en analysant la prestation de l'autre équipe, pratique une autoanalyse de son travail, le met en perspective et prépare ainsi le terrain pour les apports qui vont suivre.

Proposer des formations engageantes

> Concevoir une formation gamifiée

Ne nous y trompons pas : une formation qui inclut une dimension ludique reste avant tout une formation. Sa conception, et notamment la phase de cadrage initial, est identique à celle d'une formation plus classique.

Pour Jérôme Bocquet, il est donc impératif de partir de la problématique du client pour identifier les enjeux de la formation. Ces enjeux vont permettre de faire émerger à la fois les objectifs pédagogiques des apprenants et les leviers que le formateur va pouvoir actionner.

En parallèle de ces leviers, il va identifier les contraintes à prendre en compte, qu'elles soient liées à la durée de la formation, au lieu de formation ou au nombre de personnes à former (voir le paragraphe « Les contraintes à intégrer »). Elles auront un impact non négligeable sur l'étape suivante de la conception, à savoir la construction de l'itinéraire pédagogique que vont suivre les apprenants. Car un des principes fondateurs du jeu, et notamment du jeu vidéo, réside dans la progressivité des informations que le

joueur découvre. Les premiers niveaux des jeux vidéos sont souvent d'une grande simplicité pour le joueur ; puis, au fur et à mesure qu'il évolue et franchit les paliers, il reçoit de plus en plus d'informations à gérer, acquiert davantage de maîtrise et est capable de réaliser de plus en plus de tâches simultanées. Mais cette progression s'est faite sans qu'il s'en aperçoive (à moins qu'il n'ait eu à refaire cent fois le premier niveau pour passer au suivant !).

C'est à ce stade également qu'il va s'agir de déterminer le niveau de gamification souhaité. En fonction des participants (et de l'animateur), des enjeux de la formation, du contexte de l'entreprise, quelle sera la dose de jeu la plus efficace pour atteindre les objectifs prédéfinis ? Et quelles seront les modalités ludiques les plus pertinentes ? Chaque type de jeu va favoriser certaines situations – autrement dit, certains apports – et c'est tout l'art du formateur que de savoir choisir et adapter le jeu à la formation. Ce n'est qu'une fois ce travail d'analyse réalisé qu'il est possible de décider des activités que vont réaliser les apprenants et de concevoir les « actions-jeu » auxquelles ils vont s'adonner. Avant de se lancer dans le grand bain, Jérôme Bocquet conseille toutefois de tester les séquences de la formation afin de s'assurer qu'elles correspondent aux attentes et répondent aux objectifs initiaux.

Les quatre niveaux de jeu

Tous les jeux ne conviennent pas à tous les objectifs pédagogiques ni à tous les joueurs. On peut ainsi identifier quatre niveaux de jeu :

- **Niveau 1** : utiliser un ingrédient ludique. Il peut s'agir d'un avatar, de cartes à jouer, d'un dé, d'un cumul de points, etc.
- **Niveau 2** : utiliser un mécanisme fondé sur le jeu. On classe ici les jeux de rôles, les activités ludiques, etc.
- **Niveau 3** : utiliser un jeu. Cela revient à créer un jeu avec ses règles propres, son challenge, etc.
- **Niveau 4** : gamifier la formation. Le scénario complet de la formation s'inscrit au sein d'un jeu « total » où storytelling, objectifs, coopérations et rétroactions sont savamment dosés (pas plus de 20 % de temps de jeu sur la durée de la formation).

> Animer une formation gamifiée

Selon le niveau de complexité déterminé (voir « Les quatre niveaux de jeu »), toutes les formations gamifiées ne se dérouleront pas de la même façon. On peut toutefois identifier, dans chaque étape de jeu, cinq séquences récurrentes :

- La présentation : il peut s'agir des objectifs de la formation, d'un rapide aperçu des apports à venir ou, si le formateur souhaite provoquer d'emblée l'implication des apprenants, d'une présentation de l'univers du jeu.
- La sensibilisation : sur la base, le plus souvent, de la séquence précédente, les participants mènent une première réflexion individuelle et/ou collective sur le thème de la formation. Elle peut d'ailleurs être l'occasion d'un premier jeu, par équipe ou non.
- La restitution : conséquence de la séquence deux, elle permet un premier retour des apprenants. Les échanges qui s'en suivent profitent au formateur qui, plutôt que de transmettre les apports au moyen de longs exposés plus ou moins théoriques, les construit au moyen des informations servies sur un plateau par les participants.

- La mise en pratique : il s'agit maintenant pour le groupe d'expérimenter les bonnes pratiques qu'il vient d'identifier au travers d'une nouvelle séquence ludique : le cadre change, entre autres pour éviter la reproduction de comportements déjà vus, et les principes du jeu doivent permettre aux apprenants de se retrouver en situation quasi-réelle.
- La recontextualisation : le jeu ne serait rien si les participants ne prenaient pas le temps d'analyser voire d'autoévaluer leurs discours, leurs comportements et leurs actions d'une part, et s'ils ne les mettaient pas en perspective avec leur situation professionnelle d'autre part. La dernière étape de la formation consiste donc à revenir au quotidien de chaque apprenant afin qu'il comprenne quels apprentissages transférer dans son activité et par quels moyens y arriver.

Jérôme Bocquet insiste sur ce dernier point. Lorsqu'il dit « On n'apprend pas en jouant, c'est après le jeu qu'on apprend », il rappelle que le jeu est avant tout un prisme grossissant qu'il faut regarder du bon côté. Sans ce travail de retour sur soi, l'apprenant quittera la formation en se contentant d'un « Je me suis bien amusé » ; avec cette dernière phase d'autoanalyse, il sort de la formation en pensant « Dorénavant, je ferai comme ça ».

Les contraintes à intégrer

Même si la conception d'une formation gamifiée, on l'a vu, ressemble fortement à celle d'une formation standard, il n'en reste pas moins qu'elle doit intégrer des contraintes propres au jeu. Elles sont nombreuses, citons les trois principales.

> La durée de la formation

Certains jeux se jouent en cinq minutes, d'autre en deux heures, d'autres encore nécessitent une journée complète pour exprimer tout leur potentiel. La durée de la formation est un facteur essentiel dans la détermination des activités ludiques.

Même si le temps de formation est court, le formateur va faire en sorte de conserver les atouts majeurs du jeu dans la scénarisation de son parcours – ainsi par exemple du principe de répétition (qui facilite la mémorisation et l'ancrage) commun à de nombreux jeux.

Et si le temps de formation se réduit considérablement, le formateur tâchera plutôt de supprimer des apports théoriques, quitte à réduire la quantité d'informations présentées, que de gommer les phases de mises en pratique ludiques.

Les qualités d'un bon jeu

Tous les jeux ne font pas de bons jeux pédagogiques. Pour être efficace lors d'une formation, un jeu doit *a minima* rassembler les qualités suivantes :

- **Unique** : l'apprenant n'a pas besoin de le jouer plus d'une fois
- **Simple** : l'apprenant doit en comprendre très vite les règles
- **Utile** : le jeu doit servir les objectifs pédagogiques
- **Modérément ludique** : l'aspect ludique ne doit pas prendre le pas sur l'aspect formateur
- **Fédérateur** : il doit impliquer tous les apprenants et permettre à chacun de participer/s'exprimer.

> L'animateur

Jérôme Bocquet se définit comme un expert de la pédagogie participative, active et ludique. Ses formations peuvent tout aussi bien être animées par lui-même ou par un

membre de son équipe que par un manager ou un expert du client. Il est donc impératif d'adapter les activités ludiques aux compétences et aux appétences de l'animateur afin qu'il sache exploiter au mieux les mécanismes du jeu.

> Le nombre d'apprenants

C'est une évidence : on ne forme pas de la même façon un groupe de trois apprenants qu'un groupe de vingt ou de cent. Pour de multiples raisons dont celle-ci : leurs interactions diffèrent. Or, dans toute formation, les participants apprennent avant tout entre eux. Il s'agit donc pour le formateur de provoquer cette dynamique de groupe(s) qui va favoriser l'apprentissage au travers du jeu. Et les techniques varient en fonction du nombre de personnes qui constituent le ou les groupes.

Apprendre par le théâtre

Ancien DAF chez Décathlon, Jérôme Gaulier a créé Theam ateliers pour utiliser les techniques du théâtre dans la formation des managers. Et l'effet est souvent radical : « Pour beaucoup de gens, il est plus facile de montrer les choses que de les expliquer. Ils ne se cachent pas derrière des filtres, ils ne plaquent pas de la rationalité sur de l'affect, ils plongent directement au cœur du sujet sans même s'en apercevoir ».

La formation bénéficie à plein de l'activité des apprenants qui ne connaissent pas la lassitude d'une journée de cours assis derrière une table. Qu'ils jouent sur scène ou qu'ils suivent les autres participants, leur capacité d'analyse est en permanence sollicitée. Par l'observation et l'échange, ils co-construisent eux-mêmes les apports de leur formation, ce qui accélère grandement leur appropriation et en assure un ancrage durable.

Apprendre par le jeu : le serious game



YANN TEYSSIER
Fondateur et PDG
ITycom



Spécialisé dans la formation et le conseil en ressources humaines, Yann Teyssier a notamment été chef de projet informatique avant de mettre en 2008 son expertise au profit de la création d'ITycom, entreprise basée en Suisse et en France qui propose des solutions de formation innovantes sur-mesure et a développé le premier logiciel-auteur de serious game.

Le serious game doit être vu comme un outil au sein d'un parcours, non comme une formation en soi. Ce qui oblige à mettre l'accent sur la scénarisation pédagogique pour tirer le meilleur profit de ses qualités ludiques, interactives et immersives.

Lab'Ho : Quelles sont les évolutions marquantes du serious game ces dernières années ?

Yann Teyssier : Sur le plan technologique, on peut maintenant jouer un serious game sur à peu près tous les appareils : tablette, mobile... En outre, grâce à des moteurs de plus en plus performants, les univers ont encore gagné en réalisme et en interactivité. Sur le plan pédagogique, le serious game a enfin quitté la sphère de la communication pour devenir un véritable outil de formation que l'on peut utiliser aussi bien à distance qu'en présentiel.

Lab'Ho : Que recherche en priorité un responsable formation lorsqu'il veut développer un serious game ?

YT : Les atouts de cette modalité sont multiples. Ils concourent notamment à accroître l'implication de l'apprenant. Premièrement, par un côté ludique, en associant une dimension de plaisir trop souvent absente en formation. Deuxièmement, par un côté interactif, l'apprenant devant faire des choix en permanence. Troisièmement, par un côté immersif, qui favorise l'apprentissage implicite. Le serious game permet également de mieux ancrer les notions, grâce entre autres aux vertus de la répétition. Connaissez-vous beaucoup de gens qui vont refaire un module e-learning ? En revanche, parce qu'il y a souvent un challenge à la clef (ah ! battre le score de son collègue !), il n'est pas rare de voir des apprenants refaire plusieurs fois le même serious game.

Lab'ho : Il y aurait donc aussi paradoxalement une dimension sociale au serious game ?

YT : Dans la mesure où l'on peut jouer sur l'émulation entre participants, par exemple en affichant les scores de chacun en fin de jeu. Mais, contrairement aux univers virtuels type Assemblive, on reste dans des situations asynchrones, les *serious games* multijoueurs étant encore très rares, principalement pour des questions de coûts.

Lab'ho : Parlons argent, justement...

YT : On a vu de tout, dans le *serious game*. J'ai même envie de dire que le grand plan de financement lancé par l'État il y a quelques années⁽¹⁹⁾ a fait plus de mal que de bien sur ce plan-là. Aujourd'hui, on est redevenu raisonnable : un *serious game* peut ne durer que cinq minutes pour quelques milliers d'euros. Au fond, c'est une modalité parmi d'autres qu'il faut placer dans un parcours global en

« Qui va refaire plusieurs fois un module e-learning ? »

fonction de ses qualités. Avec un outil comme ITyStudio, vous ne dépensez rien en production dans la mesure où vous utilisez des environnements déjà modélisés. Tout votre budget va donc passer dans la scénarisation pédagogique. En revanche, si vous souhaitez créer un univers sur-mesure, les deux tiers de votre enveloppe budgétaire peuvent être affectés au graphisme et à l'animation.

Lab'ho : Certaines utilisations requièrent peut-être ces univers sur-mesure, justement ?

C'est possible, oui. Tout dépend du secteur de votre entreprise. Le potentiel du *serious game* est pleinement exploité dans des secteurs où la simulation est capitale. Soit d'un point de vue technique (formation à la maintenance, à la sécurité...), soit d'un point de vue comportemental (formation sur des savoir-être type relation client, vente...). Mais au fond, ce qui doit primer, c'est l'intérêt pédagogique. Lorsqu'un formateur propose un *serious game* à ses stagiaires au cours d'une session présentielle, il peut suivre l'avancée de chacun, voir comment ils répondent, où ils butent, et personnaliser ses apports plus facilement que lors d'une présentation magistrale ou un échange libre. L'outil modifie sa posture, il devient autant expert et coach que formateur.

(19) Appel à projets serious game, plan de relance du secrétariat d'État à la Prospective et au développement de l'économie numérique (SEDEN), 2009 (48 projets retenus sur 160 candidatures).

Apprendre par la vidéo



JÉRÔME BRUET
Directeur général
e-Doceo



Initialement enseignant à l'IUFM de Nantes, Jérôme Bruet s'intéresse ensuite à la formation à distance et pilote l'élaboration de plusieurs cédéroms pour des maisons d'édition. En 2002, il fonde la société e-Doceo, devenue aujourd'hui un des leaders français des logiciels et services dédiés dans le domaine de la formation *blended learning*.

L'importance de l'apprentissage entre pairs n'a d'égale que l'absence d'outils visant à le favoriser. L'application Skillcatch vient combler ce manque en permettant à tout un chacun de créer, filmer et diffuser des séquences en situation de travail pour en faire de véritables ressources pédagogiques à destination d'une communauté.

Le contexte et la problématique

Comment transmettre les savoirs et savoir-faire au sein d'une organisation ? Plus concrètement encore, comment favoriser et démocratiser cette transmission ? Jérôme Bruet se souvient de l'époque où, jeune stagiaire en électrotechnique, il était chargé de câbler des armoires électriques... qui ne fonctionnaient pas aussi souvent qu'il aurait aimé. Lorsqu'il demandait à ses collègues comment ils procédaient, ceux-ci avaient bien du mal à le lui expliquer, tant leurs gestes étaient devenus instinctifs. Entre la difficulté que peuvent éprouver certaines personnes à formaliser leurs savoirs (à l'oral ou à l'écrit) et les départs de collaborateurs expérimentés (retraite ou *turn-over* naturel), c'est tout un pan de connaissances qui n'est pas partagé et se perd au sein d'une entreprise.

« Il ne suffit pas de filmer une situation pour que cela devienne un objet de formation »

Pourtant, on se gargarise aujourd'hui de promouvoir le *social learning*, on invoque des théoriciens qui insistent sur l'échange entre pairs et la fonction du groupe dans l'acquisition des savoirs⁽²⁰⁾, on met en avant des modèles qui montrent que l'apprentissage formel ne compte finalement que pour une faible part⁽²¹⁾ dans ce qu'on apprend... sans que cela ait d'effet concret sur la transmission au quotidien au sein des organisations, principalement par manque d'outils simples à utiliser.

Et si l'on se penche justement sur cette génération prompte à utiliser les réseaux sociaux, on se rend compte qu'elle est aussi encline à poster un statut ou à rédiger

(20) Cf les travaux autour des apports de Lev Vygotski, penseur russe découvert dans les années 60 et qualifié de « socio-constructiviste ».

(21) Ainsi du modèle 70-20-10 où l'acquisition des compétences est attribuées à 70 % aux missions professionnelles, à 20 % à l'entourage et à 10 % à la formation formelle.

un tweet qu'à utiliser la vidéo (plus de 300 heures de vidéo sont mises en ligne sur YouTube chaque minute).

C'est de la conjonction de ces trois constats qu'est née pour Jérôme Bruet la nécessité de concevoir un outil permettant de créer, sans bagage pédagogique initial, des vidéos apprenantes.

Filmer l'expérience

> Diffuser des savoirs singuliers

Skillcatch est une application gratuite téléchargeable depuis un smartphone qui offre l'opportunité à n'importe qui de filmer une situation, de la commenter puis de la diffuser. Un technicien de maintenance qui veut montrer les manipulations adéquates, un pilote de machine-outil qui souhaite indiquer la procédure à suivre, un commercial qui présente l'argumentaire type... dans toutes les entreprises, il existe des situations singulières, propres au produit, au métier, au secteur ou au contexte que chaque collaborateur concerné devrait pouvoir aborder de la meilleure façon. C'est aussi ce savoir qui fait la richesse des hommes d'une entreprise. Le préserver et le promouvoir sont des enjeux compétitifs de la première importance.

> Se former les uns les autres

Avant de prendre sa forme actuelle, la solution a été longuement testée auprès de groupes pilotes afin de la rendre utilisable par le plus grand nombre, condition *sine qua non* d'un partage de connaissances le plus large possible. Car le risque était grand de bricoler un nouvel outil à destination des seuls professionnels et donc de passer à côté de sa vocation première, permettre à chacun d'offrir à tous ce qu'il ou elle sait ou sait faire.

La solution a donc dans un premier temps volontairement été bridée afin de se concentrer sur ses fonctionnalités centrales et de fluidifier le transfert entre la captation et la diffusion (challenge technique s'il en est, compte tenu des contraintes liées aux protocoles, aux serveurs, aux zones géographiques, etc.).

Faire d'une vidéo une vidéo apprenante

Mais il ne suffit pas de pouvoir se filmer et mettre son film à disposition de ses collègues pour réaliser une vidéo apprenante, rappelle Jérôme Bruet. Il a donc invité un centre de recherche spécialisé dans la captation vidéo (l'unité des technologies de formation et apprentissage de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'université de Genève) à participer à la conception de la solution afin d'identifier les critères qui font d'une vidéo « informative » une vidéo « formative ».

Dans le souci de ne pas complexifier l'utilisation de Skillcatch, deux principes ont été retenus :

- La mise en contexte : pour qu'une vidéo prenne tout son sens, il faut qu'elle soit introduite (où se trouve-t-on ? qui est filmé ? que fait-il ? à quel stade d'un processus se situe-t-on ? etc.). Un script est donc fourni avec l'application pour faciliter cette mise en contexte
- Les points d'ancrage : une vidéo est un flux continu et tout le monde ne peut pas en repérer au premier coup d'œil les apports principaux. L'application permet de

scénariser la captation et d'insérer des messages clefs au sein de la vidéo afin de guider l'attention de l'apprenant.

Outil de *social learning* disponible à tout moment, moyen de capitaliser sur l'expérience et les compétences de chaque collaborateur, la vidéo apparaît ici comme un chaînon manquant dans l'évolution des entreprises vers le stade de l'organisation apprenante.

Comment les utilisateurs se servent de la vidéo

Carglass Espagne propose à ses responsables techniques de produire des ressources vidéos sur leurs bonnes pratiques. Elles sont soumises à la communauté qui en valide la pertinence et des prix viennent décerner les meilleures d'entre elles.

Mais l'utilisation peut aussi se faire à plus petite échelle : un entraîneur de football va filmer les exercices qu'il propose à ses joueurs et en faire bénéficier d'autres coaches, un responsable de magasin va filmer l'implantation d'un rayon pour montrer comment améliorer son merchandising...

Apprendre par l'engagement responsable



CÉCILE GLAS

Directrice contenus et innovation
Passeport Avenir



Spécialisée dans l'insertion des jeunes et dans la relation de parrainage, Cécile Glas rejoint l'association Passeport Avenir en 2009 pour piloter les programmes en classe préparatoire et en lycée. Elle est aujourd'hui directrice des contenus et de l'innovation.

En s'impliquant dans la politique RSE de leur entreprise au travers du programme Passeport Avenir, les tuteurs développent des compétences qu'ils peuvent ensuite par ricochet transférer à leur activité professionnelle.

Le contexte et la problématique

De nombreuses entreprises ont mis en place une démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises) autant pour le bien-fondé de ses implications sociales, environnementales et économiques que pour des raisons d'image de marque.

Les avantages de cette démarche sont aujourd'hui bien connus et vont de la prévention des risques à la réduction des coûts en passant par l'amélioration de la qualité. Cécile Glas explique qu'un autre bénéfice s'ajoute à cette liste : le développement des compétences des collaborateurs impliqués dans cette action.

Le cas de Passeport Avenir

> Le principe de Passeport Avenir

Créée en 2005 par Benjamin Blavier, l'association Passeport Avenir accompagne de jeunes étudiants issus des milieux populaires tout au long de leur parcours académique et soutient leur quête de réussite. Elle les incite à se réinvestir à leur tour, par leurs pratiques professionnelles et leur engagement dans la société, en bref à devenir des leaders différents. Les entreprises partenaires y voient une façon efficace et originale d'œuvrer pour la diversité des talents dans l'école et dans les entreprises, d'impliquer leurs collaborateurs dans la démarche RSE et de créer une dynamique vertueuse au sein de leurs équipes.

Chaque étudiant bénéficiaire est mis en relation avec un cadre de l'entreprise partenaire qui fait office de tuteur et dont la vocation va être de lui faciliter l'accès au monde professionnel et à ses codes. Ils se voient tous les mois, s'écrivent ou se téléphonent toutes les semaines et ce binôme profite, on va le voir, autant au tuteur qu'au tutoré. Chaque année, plus de 1100 tuteurs accompagnent autant de tutorés. Les tuteurs participent également à des ateliers collectifs qui touchent 4 300 jeunes par an, et plus de 18 000 jeunes depuis 2005.

> Quel retour sur investissement ?

Afin de mesurer les résultats de son action, Passeport Avenir a mené une étude d'impact avec le cabinet Accenture selon la méthode du SROI (*social return on investment*). Elle

a impliqué l'ensemble des parties prenantes et a révélé en fin de course qu'un euro investi dans le programme génère en retour deux euros de valeur sociale.

Pour les entreprises partenaires, la valeur touche principalement à l'amélioration de leur image institutionnelle d'une part, au renforcement de la culture d'entreprise et à la fidélisation des collaborateurs impliqués d'autre part. C'est également un outil innovant de relation écoles. Mais qu'en est-il des collaborateurs eux-mêmes ?

Former, c'est aussi se former

> La force de l'engagement

L'action du tuteur dans le programme lui demande d'adopter un rôle d'accompagnement, nouveau pour lui et subtil, en complémentarité avec les autres référents de l'étudiant (enseignants, famille...). Les tuteurs sont préparés à ce positionnement par des coachs professionnels.

En outre, sa démarche répond à un véritable engagement. Il est là pour aider l'étudiant tuteur. Il doit à la fois identifier ses besoins et trouver comment lui transmettre ce qu'il sait. Et tout cela pour un futur cadre qui, sans lui, mettrait certainement beaucoup plus de temps – en espérant même qu'il y parvienne – à exprimer son potentiel, tantôt par manque de confiance en lui, tantôt par absence de modèle dans son entourage, tantôt encore par éloignement des réseaux professionnels dont ses homologues plus favorisés savent tirer profit.

Le sentiment de responsabilité qui anime le tuteur va donc renforcer son engagement et s'avérer un précieux moteur dans l'acquisition de nouvelles compétences au contact des tutorés.

> L'impact sur les compétences des tuteurs

Car l'étude menée par Passeport Avenir a montré que 73 % des tuteurs estimaient avoir développé au travers de ce programme des compétences utiles dans leur environnement professionnel quotidien :

- La capacité à manager la diversité (pour 91 % d'entre eux), notamment compte tenu de l'origine des étudiants bénéficiaires issus de la diversité sociale (pas seulement de « minorités visibles » mais aussi boursiers, venant des territoires prioritaires, etc.)
- La capacité à s'exprimer à l'oral et à prendre la parole en public (pour 87 %), par le biais par exemple des ateliers qu'ils animent dans les établissements scolaires pour présenter leur démarche
- Une meilleure connaissance des nouvelles générations et l'aptitude à faciliter leur intégration (pour 86 %), la quasi-totalité des tutorés ayant entre 18 et 25 ans
- L'amélioration de leur communication et de leur qualité d'écoute (pour 78 %), piliers essentiels de leur pratique de tuteur où ils doivent être en mesure d'alterner une position « basse » (écoute active afin d'aider le tutoré à s'exprimer ou à gagner en lucidité) et une position « haute » (en phase de transmission de connaissances et d'informations)
- La capacité à capitaliser et transmettre leur expérience (pour 50 % d'entre eux), qu'ils développent dans la relation tutorale et dont ils peuvent ensuite faire bénéficier leurs collègues et collaborateurs...

« Être tuteur, c'est aussi apprendre sur soi-même. »

En s'engageant à former l'étudiant bénéficiaire aux arcanes de la vie en entreprise, les tuteurs se sont donc eux-mêmes formés à de nouvelles compétences qui les rendent plus performants dans leur entreprise : l'opération est gagnante pour tout le monde sur toute la ligne !

Témoignage



Yann Savina est manager d'équipe réseau chez Orange et tuteur depuis plusieurs années. Il reconnaît volontiers que le tutorat a développé chez lui des qualités d'écoute, d'empathie et de bienveillance. Mais il lui a aussi permis de faire évoluer ses pratiques de management et de direction de projet.

Il favorise par exemple de plus en plus les mises en situations : « Entre expliquer les codes d'une réunion au tutoré et lui faire vivre ladite réunion puis débriefer ensuite, l'enrichissement est sans équivalent ». De même aujourd'hui, avant de faire évoluer officiellement un collaborateur, il le met en situations (gérer des missions, être en posture...) qui seront bientôt son quotidien, écoute son feedback et décide en meilleure connaissance de cause.

Au fil des années, il s'est également rendu compte que, plus l'expérience était forte pour le tutoré, plus il lui fallait du temps pour l'aider à l'assimiler. « Cela se décline dans mon management : je programme plus de temps de suivi lorsque la mission est sur de la nouveauté (activités, positionnement, responsabilités) pour mon collaborateur que lorsqu'elle est déjà expérimentée. »

Les échanges avec le tutoré rappellent enfin les vertus de la candeur : « Je me souviens d'une question sur l'organisation d'un plateau technique... et tout à coup, je me suis demandé : c'est vrai, pourquoi est-ce comme ça ? Je m'efforce à présent d'appliquer ce regard interrogateur le plus souvent possible pour remettre en cause les fonctionnements établis. »

Apprendre par le voyage d'études



KATIA PONTAL-COGNE

Chargée de mission

Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP)



Avec une double compétence en formation et à l'international, Katia Pontal-Cogne rejoint l'INTEFP en 1999. Elle y assure notamment toute l'ingénierie des sessions d'études nationales en relation avec les experts français et étrangers et la publication des ouvrages de l'institut.

L'INTEFP propose, chaque année, à un groupe de 33 personnes constitué de dirigeants, de représentants syndicaux et de fonctionnaires, une session d'études qui se compose de cinq modules d'une semaine dont deux voyages à l'étranger. Conférences, tables rondes, visites d'entreprises, débats et échanges forment le terreau de l'ouvrage collectif qui vient ponctuer cette formation.

Comment prendre part aux voyages ?

Parmi les nombreuses missions dévolues à l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP) se trouve un rôle de confrontation d'idées et de débats entre responsables publics et acteurs économiques et sociaux. C'est à ce titre que, chaque année depuis 1986, la mission des actions européennes et internationales organise une session d'études pour 33 auditeurs sur un thème donné.

Ce groupe se compose pour un tiers de personnels issus de l'administration (aussi bien centrale que territoriale), un tiers de dirigeants ou membres de structures patronales et un tiers de syndicalistes. Un journaliste, un député et un sénateur viennent compléter cet aréopage. Mais ne participe pas qui veut. Les deux premiers tiers sont sélectionnés sur dossier (l'INTEFP reçoit une cinquantaine de candidatures par an) et le dernier tiers est désigné par les cinq confédérations syndicales représentatives.

Les thèmes touchent bien évidemment les sujets de prédilection de l'institut et peuvent aller de la sécurisation des parcours professionnels (le dernier en date) aux jeunes sur le marché du travail en passant par le travail des seniors, les nouvelles technologies ou la formation professionnelle.

« Le voyage d'études, c'est l'ouverture à des réalités souvent méconnues. »

Des voyages loin d'être de tout repos

Une session se compose de cinq modules d'environ une semaine chacun – la formation est déconseillée aux dilettantes. Trois se déroulent à Lyon, au centre de formation de l'INTEFP, et deux consistent en voyages d'études, l'un en Europe, l'autre hors d'Europe. Comme l'explique Katia Pontal-Cogne, chaque module, en France comme à l'étranger, se compose de visites d'entreprises, de tables rondes et d'interventions

d'experts suivies d'un temps d'échange avec les auditeurs. Une dizaine de rencontres sont ainsi organisées à chaque fois. En début comme en fin de journée, les participants sont invités en petits groupes à debriefer sur les activités de la veille et du jour.

Afin d'ancrer les enseignements, de capitaliser sur les acquis et de conserver une trace des réflexions menées durant les modules, le groupe termine son parcours par la rédaction d'un ouvrage collectif et une restitution publique de ses travaux – l'Assemblée nationale a par exemple accueilli la dernière restitution.

Un coût élevé, un bénéfice durable

Monter un tel dispositif prend du temps. Les sessions annuelles sont concentrées sur quelques mois mais il en faut au moins six pour les organiser, tant sur le plan de l'ingénierie pédagogique que de la logistique. À l'INTEFP, elles mobilisent deux postes et demi à plein temps.

Même si le coût d'une telle formation n'est pas anodin, elle peut être co-financée à hauteur de 50 % par le Fonds social européen.

Quant au taux de satisfaction des auditeurs, il atteste de la valeur ajoutée d'une telle expérience pour les participants (voir « Témoignage »). La confrontation avec des pratiques étrangères est une des raisons de son succès. Le collège tripartite (patrons, syndicalistes, fonctionnaires) en est une autre.

Katia Pontal-Cogne décrit avec enthousiasme les bienfaits de ces modules : les échanges entre personnes qui n'ont pas coutume de se parler (un universitaire américain et un fonctionnaire de mairie) ou qui ne le font que dans un cadre conflictuel (un patron de PME et un représentant syndical) offrent une pluralité de visions inestimables qui marquent pour longtemps les participants. L'association des auditeurs, riche de plus de mille membres, est là pour le prouver.

Témoignage



Bruce Roch est en charge des questions de responsabilité sociale d'entreprise et de solidarité au sein du groupe Adecco dont il dirige la fondation. Il a eu l'occasion de participer à une session de l'INTEFP et en garde un souvenir marquant : « C'est un moyen incroyable d'étalonner ses connaissances et de mettre en perspective ses idées reçues dans un contexte global. Cela demande du temps mais c'est un investissement rentable sur le long terme pour soi comme pour son entreprise ».

Suivre les activités de l'apprenant pour mieux l'accompagner



SÉBASTIEN FRAYSSE

Consultant

Knowledge decision

KNOWLEDGE • DECISION

Expert indépendant depuis 2007, Sébastien Fraysse est doté d'une double compétence en plateformes de gestion de formation (LMS) et standards e-learning (xAPI/TinCan, SCORM).

La formation aujourd'hui est multimodale : stage présentiel, module e-learning, espace collaboratif, classe virtuelle, forum, MOOC, *serious game*... Demain, le responsable de formation devra pouvoir suivre toutes les activités de chaque apprenant afin d'évaluer la qualité des parcours proposés et de mieux accompagner les apprenants dans le développement de leurs compétences.

Le contexte et la problématique

Toutes les plateformes de formation ou LMS (*learning management system*) permettent de gérer des contenus réalisés selon le standard SCORM. Et c'est d'ailleurs la grande force de ce standard : permettre l'interopérabilité. Quel que soit l'outil auteur avec lequel il a été créé, quelle que soit la plateforme sur laquelle il est diffusé, un module « scormé » pourra être lu. Il y a donc là une apparente pérennité des contenus e-learning. Tous les LMS peuvent également faire remonter un certain nombre d'informations d'un module « scormé » :

- Est-ce que l'apprenant a commencé ou terminé le module ?
- Combien de temps a-t-il passé dessus ?
- A-t-il réussi ou échoué à l'évaluation ?
- Quel est son score ?
- Etc.

Ces informations peuvent déjà être valorisées par un responsable de formation. Il peut soit relancer les apprenants qui ne progressent pas comme ils le devraient, soit pointer ceux qui ont besoin d'un soutien complémentaire (dans les faits, on pourrait aller plus loin mais il est rare que les données soient davantage exploitées).

Ces informations sont-elles de nature à améliorer la qualité de la formation ? Aident-elles à identifier les besoins réels des apprenants ? Permettent-elles de comprendre pourquoi certains ont réussi et d'autres non ? On est bien obligé d'avouer que ce n'est pas vraiment le cas.

La nécessité de tracer la formation

Comment y remédier ? La première nécessité est de conserver des traces les plus

complètes possibles de ce qui a été fait (et de la façon dont ça a été fait). C'est déjà une obligation dans de nombreux secteurs : toutes les industries à risques ou tous les secteurs réglementés (santé, banque, transport, aéronautique) ont une nécessité impérieuse de pouvoir remonter à la source d'un processus.

En outre, dans le cadre de l'évolution de la formation consécutive à la loi du 5 mars 2014, les entreprises doivent aujourd'hui être en mesure de valider l'acquisition de compétences. Il faut donc disposer des traces de production de l'apprenant (résultat d'évaluation, livrables...).

Enfin, organiser le *tracking* des apprenants donne au responsable de formation la possibilité de mieux piloter ses dispositifs et de mieux en estimer la pertinence.

Du contenu à l'activité

> Ce qui va changer

La nature et la variété des traces récupérables par les modules bâtis selon le standard SCORM étant finalement assez limitées, comment faire pour répondre à toutes ces exigences ? Ce qui va sauver les entreprises, c'est l'apparition d'un nouveau standard, appelé xAPI, qui découple la quantité de traces recueillies et analysées.

Demain, l'apprenant n'aura plus besoin d'être en ligne pour être tracé. Avec xAPI, le contenu peut se jouer en ligne ou hors ligne, en local ou à distance et sur n'importe quel appareil à partir du moment où ce dernier peut communiquer avec le web à un moment donné. Car les données sont alors transmises de façon asynchrone.

Ensuite, ce n'est plus uniquement le contenu vu en ligne qui est suivi mais toutes les activités de l'apprenant. Qu'il parcoure un module e-learning, réponde sur un forum, dépose un document sur un espace collaboratif, participe à une classe virtuelle ou échange avec un tuteur, chacune de ses activités génère des informations qui sont envoyées et stockées dans une base de données (voir « Préserver son capital digital : les plateformes de formation ») et peuvent être analysées a posteriori.

Ce nouveau standard va ainsi permettre de traiter l'environnement global de formation de l'apprenant. SCORM était centré sur l'enseignement, xAPI se focalise sur l'apprentissage. C'est un langage qui permet d'exprimer des expériences d'apprentissage, individuelles comme collectives. Une partie du travail du responsable de formation va donc consister à définir le référentiel utile pour l'entreprise en qualifiant toutes les actions et les objets susceptibles d'être menées ou manipulés par l'apprenant.

> Les nouvelles possibilités offertes par xAPI

Elles sont multiples et il serait trop long de toutes les décliner ici, la nature du suivi pouvant varier d'une entreprise à l'autre. Listons simplement quelques directions possibles :

- Conception : créer son *reporting* en amont, renseigné automatiquement au fil des activités de l'apprenant
- Gamification : créer de la compétition (classement des meilleurs scores) ou de l'émulation (« Vous êtes à trois points de X ») entre apprenants

« Toutes les activités de l'apprenant peuvent être tracées. »

- Interactions : permettre de poser une question à un tuteur directement au sein d'un module
- Enrichissement : insérer des outils dans le module (*bookmark* pour épingler tel contenu, prise de notes...).

Le responsable de formation va donc devoir se poser une question fondamentale au moment de concevoir son parcours et ses modules : qu'est-ce que je souhaite récupérer comme informations afin de mieux accompagner les apprenants ?

Les États-Unis, toujours en avance

Aux États-Unis, de nombreux *bar camps* montés par des acteurs majeurs du marché du numérique offrent de l'information sur xAPI. Depuis 2015, l'apparition du terme dans les offres d'emploi outre-Atlantique montre que le marché a entamé son virage vers l'adoption de ce nouveau standard.

Développer le tutorat à distance



JACQUES RODET

Consultant / Maître de conférences
JRodet Conseil



Maître de conférences associé à l'UVSQ Paris-Saclay et directeur de la revue *Tutorales*, Jacques Rodet est une des figures majeures du tutorat à distance en France. Il accompagne les entreprises et les centres de formation dans leurs projets e-learning depuis la conception pédagogique jusqu'à la formation de formateurs et de tuteurs.

La montée en puissance des solutions de formation à distance va s'accompagner d'un besoin plus grand en tutorat afin d'embarquer les apprenants les moins à l'aise. Mettre en place un dispositif de tutorat à distance nécessite de commencer par analyser les besoins en accompagnement, ce qui va décider des objectifs des tuteurs. Cela permet ensuite d'inscrire leur rôle dans le parcours et de les former à leurs interventions.

L'humain au cœur du digital

La digitalisation de la formation est en marche. De plus en plus de parcours intègrent tantôt des modules e-learning, tantôt de la vidéo, tantôt un MOOC, tantôt un forum... Certains ont même purement et simplement renoncé à la formation présentielle. Les commanditaires de ces parcours autant que leurs concepteurs ont confiance en leurs ressources pour se suffire à elles-mêmes et offrir aux apprenants tout ce qu'ils doivent savoir.

Cependant, cette « autoportance » des ressources, comme le rappelle Jacques Rodet, est un leurre. Sur le plan théorique, d'une part, car, comme dans toutes situations de communication, l'émetteur n'a aucune certitude que son message sera correctement

« Il y a autant de dispositifs tutoraux que de programmes de formation. »

et intégralement perçu par le récepteur. Sur le plan empirique, d'autre part, car les formations à distance se caractérisent par un taux d'abandon très élevé, certains MOOC affichant plus de 90 % d'attrition entre le nombre de participants initialement inscrits et le nombre de participants certifiés au final.

Il est possible toutefois de contourner ces deux écueils en s'intéressant dans un premier temps aux besoins des apprenants qui vont entamer leur parcours de formation à distance.

Analyser les besoins en accompagnement des apprenants

Un responsable de formation qui souhaite qu'une majorité d'apprenants suive le programme qu'il s'apprête à monter doit s'interroger sur les leviers qu'il va devoir

actionner pour y parvenir. Jacques Rodet explique que l'on peut identifier quatre plans vers lesquels les futurs tuteurs vont orienter leurs actions (tout en sachant qu'il est rarement possible d'investir ces quatre champs simultanément) :

- Le plan cognitif : certains apprenants peuvent éprouver le besoin d'une aide sur le contenu, sur la méthode ou sur l'utilisation des outils
- Le plan socioaffectif : le tuteur doit rompre l'isolement de l'apprenant seul face à son écran, faciliter l'exercice de son autonomie et soutenir la collaboration entre les apprenants
- Le plan motivationnel : renforcer la motivation, afin de réduire le nombre d'abandons, est un des rôles essentiels du tuteur à distance qui doit, pour cela, en connaître les mécanismes et savoir quels leviers actionner selon le profil de l'apprenant
- Le plan métacognitif : le tuteur doit favoriser la capacité de l'apprenant à apprendre et la conscience qu'il a de cette capacité (de nombreuses études ont montré que l'on réussit mieux si l'on a conscience de sa façon d'apprendre).

Mettre en place un dispositif de tutorat à distance : quel contexte ?

Selon le dispositif pédagogique privilégié, le concepteur va orienter l'action des tuteurs sur l'un ou l'autre des quatre plans en priorité. Mais avant d'en arriver là, il doit s'interroger sur le contexte dans lequel on lui demande d'instiller du tutorat :

- La formation est en cours de conception : c'est le moment idéal. L'ingénierie tutorale peut donc se bâtir en complément de l'ingénierie pédagogique et les interactions entre les deux peuvent être conçues dès l'amont, ce qui accroît leur efficacité. Il peut même être ajouté un dispositif de suivi qui va permettre d'ajuster le dispositif tutoral au fil du temps et de l'expérience des tuteurs (Jacques Rodet donne ainsi l'exemple d'un client dans l'industrie dont il a fait passer le taux d'abandon de 60 % à 3 %)
- La formation existe déjà mais sans tutorat : c'est le cas le plus fréquent. Une fois les parcours conçus, la nécessité d'accompagner les apprenants se matérialise peu à peu. Et la question se pose souvent en ses termes : « Qui va-t-on nommer tuteurs ? ». Il faut bien sûr se garder d'y répondre et revenir aux besoins des apprenants ainsi qu'aux objectifs de la formation
- Le tutorat existe mais s'avère peu efficace : plusieurs raisons peuvent expliquer l'échec, à commencer par un dimensionnement inadapté, des apprenants mal préparés voire des tuteurs mal formés. Un audit tutoral peut conduire à réajuster le dispositif.

Le ROI du tutorat

Si le tutorat devient indispensable à mesure que la formation se digitalise, il devient tout aussi indispensable d'en estimer le retour sur investissement. Pour cela, il faut commencer par calculer le coût pour l'entreprise de l'abandon en cours de formation. Il est alors possible de fixer des objectifs de complétion aux tuteurs, voire de calculer le gain financier dans le cas des MOOC monnayant la certification qu'ils proposent.

Les trois phases de l'ingénierie tutorale

> Identifier les besoins

Dans un premier temps, Jacques Rodet conseille d'analyser les besoins des apprenants, à la fois en leur soumettant un questionnaire et en interrogeant le service des ressources humaines voire les formateurs. Des priorités doivent être dégagées ensuite, par exemple en estimant les risques encourus par l'apprenant si le dispositif ne répond pas à tel ou tel besoin. Enfin, au regard de cette analyse, il faut dégager des profils de tuteurs (car il est rare qu'un tuteur dispose de toutes les compétences nécessaires pour répondre à tous les besoins). L'expérience montre que deux ou trois profils (expert technique, expert contenu, relais administratif...) suffisent souvent.

> Concevoir le dispositif

Cette phase terminée, vient la conception du dispositif tutoral à proprement parler. Il s'agit tout d'abord d'imaginer le scénario tutoral en lien avec le scénario pédagogique : quand le tuteur va-t-il intervenir ? Sur quoi doivent porter ses interventions ? etc. À ce stade, il est capital de quantifier le temps que cela va prendre afin d'avoir une vision plus nette des coûts tutoraux.

Enfin, Jacques Rodet préconise de rédiger une charte des droits et devoirs des tuteurs et des apprenants les uns envers les autres. Car, aujourd'hui encore, tuteur n'est pas un métier. C'est donc le meilleur moyen de formaliser et contractualiser l'activité.

> Bâtir le plan de diffusion

L'ensemble du dispositif étant défini, il est temps de former les tuteurs à leurs interventions futures. Cette formation doit porter sur les compétences à mettre en jeu tant sur le plan des contenus (le tuteur « expert ») que de la relation et des outils. Pour une meilleure diffusion des bonnes pratiques, certains dispositifs montent en leur sein une communauté de tuteurs qui peuvent aller jusqu'à produire un guide d'accompagnement.

Les attentes des apprenants en matière de tutorat

La première demande des apprenants vis-à-vis d'un tuteur porte sur sa disponibilité. Il faut donc veiller à ce que les questions ne restent pas sans réponse et que les délais soient réduits. La deuxième demande porte sur l'expertise : l'apprenant souhaite avoir affaire à un expert du contenu de son apprentissage et de la relation tutorale.

Accompagner le développement des managers : l'e-coaching



PASCALE PORTERES ET PHILIPPE PASCUAL

Associés
Christian Pousset Partners



Après des fonctions de direction dans un grand cabinet de ressources humaines, Pascale Porteres et Philippe Pascual se sont tournés vers les implications technologiques des métiers RH. Ils ont rejoint en 2015 le groupe Christian Pousset spécialisé dans l'accompagnement des cadres dirigeants.



La formation présentielle souffre d'être ponctuelle tandis que la formation distancielle souffre, elle, d'être désincarnée. L'e-coaching permet de développer une relation sur le long terme avec les managers tout en réintroduisant de l'humain dans les parcours de formation digitaux.

Le contexte et la problématique

Le management intermédiaire est en crise. On ne compte plus les études qui pointent la défiance des managers vis-à-vis des orientations stratégiques de leurs dirigeants, leurs craintes au regard de l'évolution accélérée de leur fonction ou encore leur lassitude face à une charge de travail toujours croissante.

Pourtant, les mêmes études voient en eux des rouages essentiels de l'entreprise, notamment en période de changement, où ils jouent le rôle de courroie de transmission entre la direction et les équipes terrain.

Comment alors aider les *middle managers* à redonner du sens à leurs actions ? Comment leur fournir les outils, techniques et méthodes qui leur permettront de mieux répondre à l'évolution de leur fonction ? Ces sujets, la formation présentielle comme la formation distancielle ne sont guère à l'aise pour les traiter tant ils exigent un accompagnement progressif et durable. Le coaching, en revanche, semble particulièrement adapté, mais comment coacher des bataillons de managers ? C'est précisément ce que propose PeopleCare.

Garantir l'efficacité de la formation

Comme le rappellent Pascale Porteres et Philippe Pascual, les solutions génériques, servies à tous les managers sans distinction, ne fonctionnent plus. Le digital permet aujourd'hui une personnalisation de la formation dont on ne peut plus se passer.

Lorsque le manager se connecte sur la plateforme PeopleCare, son parcours commence par un autodiagnostic poussé où il va cerner ses carences et ses axes de progression. Sur la base de cette évaluation, il va se voir proposer une série de

modules e-learning adaptés à ses besoins (modules qui auront été plus ou moins contextualisés en amont en fonction du secteur d'activité ou des problématiques de l'entreprise).

Cependant, même si les modules sont riches de fonctionnalités variées, rien ne garantit qu'il va les suivre sérieusement, voire qu'il va y trouver son compte. Rien sauf... un coach ! À la fin de chaque séquence du parcours, le manager programme une heure de débriefing à distance (téléphone ou Skype, à sa convenance) avec un coach certifié. La conversation prend appui sur les activités du manager au cours de ses modules (réponses aux quiz, saisies libres voire séquences vidéo face à sa webcam), le coach ayant accès aux informations issues de ces activités. Mais elle peut tout aussi bien dériver au gré des besoins du manager !

“**Digitaliser, ce n'est pas supprimer l'humain, c'est lui trouver une place plus pertinente.**”

Placer l'humain au cœur du dispositif digital

La singularité de la solution PeopleCare consiste à jouer à la fois sur les potentialités du digital et les bienfaits de l'humain. L'implication du manager dans le suivi des modules e-learning qui lui ont été attribués est renforcée par la perspective d'en discuter avec son coach. Les temps de coaching sont optimisés grâce aux données recueillies lors de la consultation des modules.

La relation entre le coach et le coaché s'installe dans le temps, au rythme des besoins. La personnalisation de la formation se déploie à grande échelle, chaque coach pouvant suivre de nombreux managers au fil des semaines. La confidentialité des échanges, condition *sine qua non* d'un travail serein entre le coach et le coaché, est garantie dès le départ.

Les points réguliers permettent à la fois de recontextualiser les apprentissages vus dans les modules pour aider le manager à les adapter à son environnement et d'offrir une vision extérieure, celle d'un professionnel de l'accompagnement aguerris, à un manager trop souvent enlisé dans son quotidien.

Les dirigeants d'entreprise connaissent depuis longtemps les bienfaits du coaching, PeopleCare les rend accessibles à tous les managers.



Comment évaluer la formation ?



Lier le développement des compétences à la stratégie de l'entreprise



MYRIAM KEITA-BRUNET
Dirigeante
Training angel



Myriam Keita-Brunet est présidente du réseau InForm'Elles regroupant environ 200 grands groupes et PME qui échangent, s'informent et se forment sur les meilleures pratiques en formation. Elle dirige également le cabinet Training angel spécialisé dans la valorisation du capital humain des entreprises.

Le développement des compétences est un enjeu qui dépasse le seul département RH. Il doit se présenter comme un levier à part entière de la stratégie globale de l'entreprise. Dans cette approche, la formation ne peut correctement s'évaluer que sur la base d'indicateurs en lien direct avec la stratégie.

Lab'Ho : Pourquoi vous intéresser à l'évaluation de la formation ?

Myriam Keita-Brunet : À la base, rien ne m'y prédisposait. Mais lorsque j'ai créé le réseau InForm'elles en 2010, une des toutes premières questions qui est venue sur le tapis a justement porté sur l'évaluation de la formation. Et plus précisément « Comment faire pour évaluer le retour sur investissement (ROI) du développement des compétences dans l'entreprise ? ». Lorsqu'on creuse un peu, on se rend compte que cette question interpelle tous les responsables RH. Nous avons donc planché dessus pendant plus de trois ans.

« Il faut ouvrir l'écosystème de la formation. »

Lab'Ho : Quel a été le résultat de vos recherches ?

MKB : Il n'a pas été immédiat. Nous nous sommes tout d'abord aperçus que nous tournions en rond. Entre responsables de formation, nous n'arrivions pas à concevoir des indicateurs efficaces. Pourquoi ? Parce qu'au fond, nous ne parlions pas le même langage que les directions générales ou financières. Nous avons donc ouvert notre cercle à des dirigeants, des investisseurs, des financiers et des contrôleurs de gestion. Et, en travaillant ensemble, nous avons découvert qu'un euro investi dans le développement des compétences pouvait rapporter de deux à quatre euros sur une période allant d'un à trois ans. Mieux encore, nous avons calculé combien cela coûtait à une entreprise de ne pas former ses collaborateurs.

Lab'Ho : Et combien coûte la non-formation ?

MKB : D'après notre étude, entre 15 et 60 000 euros par an et par collaborateur pour des entreprises de plus de cinquante salariés. Et ce ne sont pas les plus grandes qui y perdent nécessairement le plus, tout dépend du secteur et de la culture d'entreprise. En fait, si on ne se penche pas sur la question, on n'imagine pas la quantité et le montant



des coûts cachés liés à la non-formation ou à l'inadéquation du plan de formation avec les objectifs de l'entreprise.

Lab'Ho : Comment éviter ou diminuer ces coûts cachés ?

MKB : Le moyen le plus efficace que nous ayons identifié consiste à prendre la question de la formation de façon plus globale. Et pour cela, il faut faire en sorte qu'au sein d'une entreprise, la personne en charge du développement des compétences soit impliquée dans la stratégie générale. C'est un préalable nécessaire. Vous me direz que ça semble être frappé au coin du bon sens : la stratégie se développe grâce aux hommes et aux femmes de l'entreprise. Oui mais voilà, rares sont les sociétés qui intègrent cette dimension dans leur réflexion stratégique et a fortiori dans leur organisation.

Lab'Ho : De plus en plus d'entreprises veulent se concentrer sur le développement des compétences de leurs collaborateurs et pouvoir elles aussi identifier des indicateurs afin d'en évaluer le ROI. Quelle démarche, selon vous, doivent-elles adopter ?

MKB : Durant nos trois années de recherche et développement, nous avons abouti à une méthode – la Méthode ACTE® – et à un certain nombre d'outils qui permettent de mieux mesurer les besoins et le périmètre de l'investissement en formation. Et ces outils sont compréhensibles aussi bien par le DRH que par le directeur financier. Ils font le pont entre leurs logiques. Je vous en donne deux. Premièrement, le diagnostic BOHP (*Business Optimisation and Human Potential*) qui permet d'identifier ces fameux coûts cachés et d'évaluer la maturité du capital humain de l'entreprise. Il s'appuie sur une série de questionnaires qui balaient tout le champ des RH, depuis la stratégie jusqu'à la communication interne en passant par le recrutement et la gestion des talents. C'est sur la base de ce diagnostic que l'entreprise peut dresser un tableau de ses besoins en formation. Une fois cette étape achevée, elle peut travailler avec un deuxième outil, sur le plan d'actions stratégiques à trois ans, qu'elle va prendre soin de décliner en plans prioritaires de six mois en six mois. Ces plans, elle va les élaborer avec les managers intermédiaires afin de les impliquer très tôt dans la démarche et de les rendre acteurs du développement des compétences de leurs équipes. Chaque strate de l'entreprise travaille ainsi sur un même tableau de bord, plus ou moins consolidé selon l'utilisateur.

« Le coût de la non-formation ? Jusqu'à 60 000 € en moyenne par an et par collaborateur. »

Lab'Ho : Quels sont les premiers résultats de ce processus ?

MKB : Nous étions à la fois confiants, compte tenu du travail de recherche accompli, et dubitatifs, étant donné le changement de culture que cela occasionnait. Car c'est un virage à 180° par rapport au modèle traditionnel d'évaluation de la formation. Eh bien le résultat est allé au-delà de nos espérances : 90 % des entreprises qui ont réalisé le diagnostic initial ont entamé une refonte de leur plan stratégique. Les recommandations qui ont émergé les ont incitées à valoriser leur capital humain.

Le responsable formation doit changer de dimension

Myriam Keita-Brunet rappelle qu'hier encore, beaucoup de responsables formation voyaient leur fonction principalement sous l'angle législatif et administratif. L'arrivée de l'e-learning et plus globalement des nouvelles technologies leur a conféré une dimension de techniciens de la pédagogie qui a redonné de la valeur à leur activité. Demain, l'exigence d'un ROI en formation les poussera à se positionner en garant du capital humain de leur entreprise. Ce qui peut vouloir dire aller jusqu'à gérer leur service comme une *business unit* à part entière et, pour cela, être en mesure de caler le plan de développement des compétences en interne sur la stratégie globale de leur entreprise.

Mettre en place une politique d'évaluation de la formation



LUC VANDENBOOMGAERDE
Responsable de formation langue
ADP



Venu du monde de l'informatique, Luc Vandenboomgaerde est chargé, au sein d'ADP GSI France et dans un contexte très international, de la formation continue en langue avec l'objectif d'améliorer l'opérationnalité métier des collaborateurs.

L'évaluation de la formation participe de l'accompagnement des collaborateurs en vue de développer leur contribution aux objectifs de l'entreprise. Pour mettre en place une telle politique, il est de fait nécessaire de partir des objectifs poursuivis par l'entreprise (ou par la *business unit*). En partenariat avec les managers concernés, il faut ensuite déterminer les comportements et compétences qui contribuent à atteindre ces objectifs afin d'évaluer les besoins des collaborateurs. Il faut enfin isoler des indicateurs qui vont permettre de suivre les progrès des collaborateurs ayant suivi une formation.

Le contexte et la problématique

L'entreprise ADP, spécialiste de la gestion de la paie, des temps et des services de ressources humaines, compte 61 000 collaborateurs dans le monde (dont 2500 en France) et des clients dans plus de cent pays. Elle évolue donc sur un marché mondialisé où la maîtrise linguistique fait figure de compétence clef.

Dans certains pays qui ne bénéficient pas d'une culture de la formation continue aussi institutionnalisée qu'en France, l'importance de prouver la contribution de la formation augmente proportionnellement aux tensions du marché. La formation peut alors être identifiée comme un facteur de compétitivité ou non, avec les impacts budgétaires que cela implique.

Lancer un programme d'évaluation de la formation langues est apparu comme une conséquence logique des ambitions du groupe dans le contexte compétitif du marché.

Financer autrement

Pour mettre sur pieds une telle politique, Luc Vandenboomgaerde a commencé par se former lui-même. Il a obtenu la certification Kirkpatrick *bronze level* afin d'acquérir les compétences nécessaires à la conception de plans d'évaluation de formation. Il s'est intéressé ensuite à la façon dont les coûts de formation étaient ventilés : chez ADP comme dans une grande majorité d'entreprises, le budget sert principalement au financement du contenu (au sens large : conception pédagogique, logistique...),

l'analyse des besoins en amont et l'évaluation en aval étant les parents pauvres de la formation.

Que se passerait-il alors si l'évaluation devenait prioritaire ? Le suivi post-formation se verrait octroyer une part significative du budget et le reste serait ventilé plus ou moins à parts égales entre l'analyse des besoins et le contenu.

Derrière l'exigence d'efficacité se profile donc la nécessité de former moins (ou de façon moins onéreuse) pour former mieux. En prenant un peu de hauteur, on se rend compte que c'est même un changement de paradigme qui s'opère.

Faire évoluer le rôle de la formation

Luc Vandenboomgaerde le dit très justement : « Aujourd'hui, le métier de responsable formation change. Il doit devenir un accompagnateur du changement et un gestionnaire de la performance ». Évaluer la formation, c'est se demander quel est son impact sur le résultat de l'entreprise (cf « Les quatre niveaux d'évaluation de la formation selon Donald Kirkpatrick »). Autrement dit, comment elle peut participer aux atteintes des objectifs de chaque *business unit* (BU).

« La formation doit être jugée à l'aune d'indicateurs métiers. »

C'est donc avec une casquette de consultant plus que de coordinateur formation que Luc Vandenboomgaerde va à la rencontre des managers des *business units* d'ADP. Avec eux, il identifie, pour chaque service, les objectifs à atteindre et les résultats attendus. Puis, ensemble, ils déterminent, pour un certain nombre de collaborateurs, les comportements qui mènent aux compétences susceptibles de leur permettre d'atteindre ces objectifs (par exemple, substituer les e-mails en anglais longs à rédiger par des appels téléphoniques afin de gagner en productivité et en qualité).

Des leviers aux indicateurs

La question se pose ensuite d'aider les collaborateurs à adopter ces comportements et à acquérir ces compétences. Il s'agit donc d'identifier les leviers à mettre en place pour chacun. Ont-ils besoin d'un renforcement de leurs savoirs, d'être encouragés ou de se voir récompensés ? Des autodiagnostic réalisés par les collaborateurs eux-mêmes viennent compléter les propositions des managers de BU... et les résultats peuvent parfois surprendre – un collaborateur à qui il était demandé de davantage intervenir dans des réunions en anglais s'est ainsi vu proposer une formation de gestion du stress, le problème n'étant pas son niveau linguistique mais sa timidité naturelle.

Enfin, dernière étape, une fois les objectifs définis, les compétences/comportements attendus identifiés et les leviers associés, il s'agit de mettre en place les indicateurs qui vont permettre de suivre la progression du collaborateur après la formation. Les managers de BU élaborent des indicateurs quantitatifs (nombre de dossiers traités en anglais ou nombre de conversations téléphoniques en anglais, par exemple) et qualitatifs (sur la base du déclaratif du manager de proximité) qui sont remontés au service formation chaque mois.

La synthèse élaborée sur la base de ces données par Luc Vandenboomgaerde permet :

- De présenter une *scorecard* à chaque BU afin qu'elle suive ses progrès (en lien avec les objectifs)
- D'identifier des besoins communs à plusieurs BU afin de mutualiser les coûts de formation.

Les freins à surmonter

> Quel temps faut-il consacrer à l'évaluation ?

La première réticence rencontrée lors de la mise en place de ce programme a concerné la disponibilité des managers. Passer du temps à s'assurer que leurs collaborateurs mettaient à profit les acquis de la formation n'était pas envisageable pour des cadres à l'agenda déjà très chargé. Il a donc fallu les convaincre des bienfaits de la méthode « 505 »⁽²²⁾ :

- Cinq minutes en amont de la formation pour rappeler ses enjeux et ses objectifs
- Zéro minute d'interruption durant la formation pour ne pas déranger son collaborateur
- Cinq minutes après la formation pour débriefing ensemble.

La démarche d'évaluation est globalement valorisante pour les managers dans la mesure où elle vise à les rendre acteurs du développement des compétences de leurs collaborateurs. En plus des situations de briefing-débriefing, il ne leur est d'ailleurs demandé rien d'autre que de remplir le questionnaire mensuel envoyé par le service formation.

> Comment s'intégrer à la culture de l'entreprise ?

Autre frein courant dans les entreprises internationales comme ADP, ainsi que le rappelle Bernard Fricou, responsable recrutement : la culture d'entreprise. Elle vise à uniformiser les pratiques là où l'évaluation a tendance à personnaliser les parcours (en fonction de l'autodiagnostic en amont et des performances en aval). La culture du résultat qui la sous-tend est cependant là pour rappeler qu'elle sert avant tout les objectifs de l'entreprise.

Les quatre niveaux d'évaluation de la formation selon Donald Kirkpatrick

En 1959, Donald Kirkpatrick (université du Wisconsin) crée une taxonomie afin d'évaluer l'efficacité de la formation professionnelle en entreprise. Elle se compose de quatre niveaux :

- **Niveau 1** : réactions – Comment ont réagi les formés à l'issue de la formation ? Ont-ils apprécié celle-ci ? En sont-ils satisfaits ?
- **Niveau 2** : apprentissage – Qu'ont appris les formés à l'issue de la formation ? Quelles connaissances, habiletés et/ou attitudes (savoir, savoir-faire, savoir-être) ont été acquises ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ?
- **Niveau 3** : comportements (ou transfert) – Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation à leur poste de travail ? Quels comportements professionnels nouveaux ont été mis en place ?
- **Niveau 4** : résultats - Quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise ?

(22) Voir Jonathan Pottiez (2013), *L'évaluation de la formation : piloter et maximiser l'efficacité de la formation*, éditions Dunod, 216 p.

Responsables formation, changez de posture !



JONATHAN POTTIEZ
Consultant senior
Formaeva

FORMAEVA
LEARNING INTELLIGENCE

Consultant senior chez Formaeva, Jonathan Pottiez définit les orientations de développement logiciel de l'entreprise et contribue à la diffusion des meilleures pratiques en management de la formation. Docteur en sciences de gestion, il est un expert reconnu de l'évaluation de la formation.

La vocation du responsable formation doit changer. Il n'est plus aujourd'hui un administratif ni un pédagogue, il est un acteur à part entière de la stratégie de l'entreprise et participe à l'amélioration de la performance des collaborateurs. Pour entrer dans ce nouveau costume, il doit développer une posture plus business, plus métier et plus communicante. Quitte à être rattaché non plus à la direction des ressources humaines mais à une direction opérationnelle, voire à la direction générale.

Le responsable formation d'avant

À quoi ressemblait un responsable formation il y a quelques années ? C'était d'abord un administratif qui s'attachait en priorité aux aspects juridiques de la formation (incontournables compte tenu du système français). Il veillait par exemple à récupérer les feuilles de présence et les questionnaires de satisfaction en fin de formation et à les transmettre à l'Opcv. C'était parfois un pédagogue qui travaillait de conserve avec les formateurs pour bâtir les parcours et les sessions ou modules de formation. C'était éventuellement un homme de réseaux qui savait identifier le bon organisme de formation en fonction des demandes. Ce n'était en aucun cas un homme de terrain ou un stratège. Et puis le vent a tourné. Quels grands changements se profilent pour lui ? Jonathan Pottiez en identifie trois.

« Le responsable formation doit devenir un responsable de l'amélioration de la performance humaine. »

Un profil orienté business

> Des objectifs de la formation aux objectifs de l'entreprise

La formation n'est pas une activité déconnectée du résultat de l'entreprise (voir « Recrute responsable formation »). Si un manager envoie son collaborateur en formation, c'est parce qu'il attend de lui qu'il acquiert des savoir-faire ou des savoir-être et s'améliore (gagne en productivité, en efficacité, etc.). Le responsable formation ne peut pas l'ignorer. Il ne peut pas faire comme si son travail s'arrêtait une fois l'apprenant revenu

à son poste. Il doit s'assurer que le transfert de compétences attendu ait bien lieu. Oui, mais comment faire ?

Il s'agit pour lui non pas de se focaliser sur les objectifs spécifiques de la formation mais de monter de deux crans dans la hiérarchie des priorités vers les objectifs du service puis ceux de l'entreprise. Quelles sont les attentes en termes de business qui sous-tendent cette formation ?

En posant cette question, il replace la formation dans un contexte global, celui de la stratégie de l'entreprise. L'objectif final est-il la conquête de nouveaux clients ? La formation peut y participer mais devient un élément d'un écosystème qui inclut par exemple du marketing avec la création de supports d'aide à la vente, une nouvelle politique d'incentives et la mise en place d'un outil de *scoring*. Le responsable formation a là l'opportunité de démontrer que la formation seule ne peut faire de miracle et que le succès des actions ne dépend pas que des acteurs de la formation, mais bien de l'ensemble des parties prenantes. La responsabilité du résultat est donc partagée.

> Du ROI au ROE

Quelle est la part de la formation dans l'atteinte de l'objectif ? Quel est son retour sur investissement (ROI ou *Return on Investment*) ? Pour Jonathan Pottiez, la question ne se pose pas en ces termes, d'autant qu'il sera presque toujours impossible de répondre d'un « La formation a participé pour 22 % dans notre résultat ». Cela est techniquement compliqué et contre-productif : pourquoi chercher à isoler la formation alors qu'au contraire, le responsable formation souhaite être associé aux autres fonctions de l'entreprise et s'affirmer comme un véritable partenaire d'affaires ? Pour Jonathan Pottiez, « Isoler, c'est s'isoler ». Il s'agit donc plutôt de s'intéresser à la façon dont la formation a répondu aux attentes identifiées plus haut (ROE ou *Return on Expectations*). Dans cette optique, faut-il encore rattacher le service formation à la direction des ressources humaines ? Si la formation est un vecteur de performance, c'est plutôt, par exemple, à la direction commerciale ou la direction qualité qu'elle devrait répondre.

Un profil orienté métier

Pour être audible par les managers à qui il s'adresse, le responsable formation doit troquer son langage de pédagogue pour un langage métier. Rares sont les opérationnels qui se passionnent pour la question des modalités pédagogiques ou celle des styles d'apprentissage. En revanche, ils peuvent tous élaborer des indicateurs métiers pour évaluer la performance de leurs collaborateurs. Et tous parlent le langage de l'entreprise : celui du chiffre.

Le responsable formation doit servir d'interface entre ces opérationnels et les professionnels de la formation qui vont mettre en musique les parcours. Car c'est avec les premiers qu'il va déterminer les critères de succès de ses formations pour, ensuite, présenter aux seconds un cahier des charges centré sur les objectifs à atteindre.

Le cœur de métier du responsable formation, c'est aujourd'hui la connaissance des métiers de son entreprise, pas celle des métiers de la formation. C'est pourquoi Jonathan Pottiez préconise d'ouvrir les postes de responsable formation non plus, comme cela a longtemps été le cas, à des profils administratifs mais à des profils opérationnels.

Un profil orienté consultant

Pour accompagner cette nouvelle approche, le responsable formation doit également revoir la façon dont il échange avec les décideurs et les managers et prendre une casquette de consultant interne. En amont, lors de la phase de réflexion, il doit amener les dirigeants à mieux qualifier leurs besoins. Pour cela, Jonathan Pottiez rappelle la « règle des cinq pourquoi » et donne l'exemple d'une responsable formation dans le secteur bancaire à qui le DRH demandait de mettre sur pieds un programme pour les responsables d'agence. En cinq « pourquoi », elle lui permet de faire le lien avec l'objectif d'augmentation du produit net bancaire décidé le mois précédent en comité de direction. La formation ne pourra être montée – et évaluée – que si elle s'inscrit dans l'ensemble d'actions visant à atteindre cet objectif.

L'autre axe sur lequel le responsable formation doit se concentrer concerne non plus l'amont mais l'aval de la formation. Puisqu'il s'agit pour lui de participer à la performance de l'entreprise, il doit accompagner les managers dans le suivi de l'évolution des collaborateurs formés, en travaillant avec eux par exemple pour déterminer les informations à remonter et les outils à mettre en place (questionnaires mensuels...). On le voit, la formation en tant que telle ne consiste plus qu'en une partie mineure de l'agenda du responsable formation : il n'empiète plus sur le rôle des experts et des formateurs mais s'attache à mieux l'inscrire dans le contexte de l'entreprise.

Recrute responsable formation

Aux États-Unis, depuis quelques années, les intitulés des postes de responsables formation dans les offres d'emploi évoluent. On est passé de *Training Manager* à *Learning and Development Manager*, le rôle du responsable formation dans le développement des compétences des collaborateurs se faisant plus visible. Puis de *Learning and Development Manager*, on est passé à *Learning and Performance Manager*, le responsable formation devant à présent prendre directement part à la performance de l'entreprise.



L'apprenant en situation de rupture



INTRODUCTION

Qu'est-ce que se retrouver « en rupture » lorsqu'il s'agit de l'emploi ? De nos jours, les parcours professionnels ont perdu de leur linéarité et une grande majorité de travailleurs passera, à un moment ou un autre de leur carrière, par une période de chômage ou une phase de réorientation, qu'elle soit volontaire (congé sabbatique, mise en disponibilité...) ou subie (à l'occasion d'un licenciement collectif par exemple). Mais cette population n'est pas exactement celle qui nous intéresse ici car, au fond, ses aptitudes et ses attentes diffèrent peu de celles de l'apprenant en activité. En revanche, deux autres types de population semblent nécessiter un traitement distinct et, même si ce n'est pas l'objet de cette étude de les examiner en profondeur, il nous a semblé important d'y consacrer cette troisième partie.

L'apprenant en poste : employabilité et reconversion

À un niveau global, les progrès des techniques et des technologies d'une part, les changements organisationnels consécutifs à l'évolution des marchés ou aux virages stratégiques d'autre part peuvent ouvrir un fossé entre les compétences d'un collaborateur et les besoins de son entreprise. À un niveau plus individuel, l'absence d'opportunité, de prise d'initiatives, de curiosité ou encore de vision à long terme peuvent au fil du temps entamer l'employabilité d'un travailleur en poste. Comment faire en sorte, pour une entreprise, que ces différents facteurs ne diminuent pas la qualité de ses collaborateurs – et donc la valeur ajoutée qu'ils sont susceptibles d'apporter ? Comment les accompagner dans **l'actualisation de leurs compétences** afin qu'ils participent pleinement à l'évolution de l'entreprise ? L'exemple de Seb (voir « Assurer l'employabilité ») montre toutes les vertus d'un tel objectif.

L'apprenant inactif : quel rôle pour la formation ?

En 2011, seuls 20,3 % des demandeurs d'emploi avaient entamé une formation sur l'année⁽²³⁾. Soit une baisse de 4 % par rapport à 2010. En parallèle, entre 2005 et 2011, les dépenses de formation avaient fortement augmenté (+ 3,6 % par an), cette hausse bénéficiant notamment aux actifs en poste⁽²⁴⁾. Faut-il en déduire que la formation n'a pas la cote auprès des chômeurs et des organismes qui les accompagnent ? La réforme du 5 mars 2014, instaurant le compte personnel de formation (CPF), devrait en partie changer la donne.

Cependant, aux dires des acteurs du secteur, les réponses globales n'existent pas et il faut très vraisemblablement distinguer là encore au moins deux types de populations : d'une part, les personnes qui ont pu, pour de multiples raisons, s'éloigner de l'emploi sans pour autant s'être totalement dévaluées aux yeux d'un futur recruteur et, d'autre part, les personnes qui, compte tenu de leur parcours, se retrouvent véritablement en rupture. Car, comme l'explique le Conseil d'orientation pour l'emploi⁽²⁵⁾, « n'ayant ni toutes les compétences, ni la productivité d'un salarié et cela pendant plusieurs mois, ces personnes n'ont en fait aucune chance de franchir les portes de l'entreprise. »

(23) Dares (avril 2013), La formation professionnelle des demandeurs d'emploi en 2011, *Analyses* n° 027, 9 p.

(24) Insee (2014), Activité, emploi et coûts salariaux, *Fiches thématiques*, 16 p.

(25) Conseil d'orientation pour l'emploi (octobre 2014), *L'éloignement durable du marché du travail*, 112 p.

Assurer l'employabilité



JOËL TRONCHON

Directeur développement durable
Seb



Joël Tronchon a occupé plusieurs postes en ressources humaines, notamment chez L'Oréal de 1999 à 2004, puis au sein du groupe Casino de 2004 à 2007 où il fut directeur des ressources humaines Activités internationales avant d'être nommé directeur des ressources humaines de Géant Casino. Il rejoint le groupe Seb en 2008 comme directeur des ressources humaines de la société Tefal et de l'activité Articles culinaires. En 2011, il est nommé directeur du développement durable et délégué général de la Fondation groupe Seb.

Pour aider ses opérateurs à monter en compétences, le groupe Seb a déployé un programme de formation qualifiant, modulaire, progressif et incitatif, sur la base du volontariat. Sa réussite repose notamment sur le soin apporté à la communication amont et à l'implication de l'encadrement intermédiaire.

Le contexte et la problématique

En 2008, le groupe Seb dresse un constat : il possède beaucoup d'usines en France (treize sites) avec une main d'œuvre industrielle parfois peu qualifiée et vieillissante tandis que, dans le même temps, les exigences en termes de management de la qualité s'accroissent et l'automatisation des sites de production s'accélère. Comment des opérateurs maîtrisant mal l'écrit et le calcul vont-ils pouvoir piloter des machines à commandes numériques, réaliser des diagnostics techniques ou encore gérer la maintenance préventive ? Si rien n'est fait, dans quelques années, ils ne seront plus aptes à travailler à leur poste. Et la responsabilité en incombera à l'entreprise.

Avant de former, il faut communiquer

Pour garantir l'employabilité de ses opérateurs, le Groupe Seb décide de lancer en 2009, sur le temps de travail, un grand programme autour des savoirs fondamentaux (lire, écrire, compter) baptisé Décllic, en commençant par les plus bas niveaux de qualification. Mais comment les ouvriers vont-ils le prendre ? Ceux qui y participeront ne se sentiront-ils pas pointés du doigt ? D'autres ne refuseront-ils pas, trop honteux d'afficher leurs carences ? Pour contourner ses obstacles, deux actions sont mises sur pieds :

- Des réunions publiques : sur chaque site, la direction présente à tous les opérateurs le déploiement du programme, en exposant les bénéfices pour l'entreprise comme pour les salariés
- Des entretiens individuels : des personnes-relais, notamment parmi les partenaires sociaux, sont formées pour aller voir personnellement les opérateurs et discuter, de façon plus discrète, sur les besoins et les freins de chacun.

Le résultat est immédiat : les premières sessions de formation affichent complet. Sur les trois premières années, plus de 220 opérateurs ont pris part au dispositif Décllic. Mieux même : plusieurs chefs d'équipe ont demandé à suivre eux aussi la formation.

Pour le premier type de population, quel impact peut avoir la formation ? Elle peut aider à remettre le pied à l'étrier en la faisant revenir dans le circuit professionnel. Une **coopération plus fluide** entre les pouvoirs publics, les entreprises et les organismes de formation devrait multiplier les opportunités de retour à l'emploi (voir « Accroître la réactivité des structures de formation »).

Pour le second type de population, le seul accès à la formation peut poser problème. D'abord du point de vue des institutions car « les bases de données, que ce soit l'Éducation nationale ou Pôle emploi, ne dialoguent pas, et on perd très vite la trace de ces personnes », comme l'explique Thibaut Douay, directeur adjoint à la formation de la région Hauts-de-France. Ensuite du point de vue des apprenants eux-mêmes, pour des raisons aussi intimes que le fait de s'estimer d'un niveau trop faible pour y avoir droit⁽²⁶⁾.

Le besoin de formation, même sur des compétences aussi fondamentales que la maîtrise de la lecture et du calcul, se fait ici sentir. C'est ainsi que l'OCDE⁽²⁷⁾ rappelle que la proportion d'adultes incapables de comprendre des textes simples ou de réaliser des opérations faciles est en France supérieure à la très grande majorité des pays occidentaux. Et l'étude de compléter ce constat en rappelant que « 72 % des moins de 20 ans sortis du système scolaire sans diplôme étaient au chômage ou inactifs, contre 57 % en moyenne dans l'OCDE ».

Pour ces populations, la formation continue prend tout son sens. Elle jouerait pleinement son rôle en facilitant l'**acquisition de ces codes** qui font défaut aux demandeurs d'emploi, à condition bien sûr d'offrir des **modalités adaptées** à ce public, comme l'explique Jean-François Connan (voir « Prendre en compte les particularités des publics en difficulté »). L'Inspection générale des affaires sociales ne prévient-elle pas que « le bénéfice à attendre d'une formation ne doit pas être le retour à l'emploi immédiat mais le maintien de l'employabilité et la sécurisation sur le long terme du parcours du chômeur »⁽²⁸⁾ ?

(26) Johanne Aude, Patrick Pommier (2013), Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle : accéder aux formations et s'insérer, Insee, Dossier, 13 p.

(27) Nicola Brandt (août 2015), La formation professionnelle au service de l'amélioration des compétences en France, éditions OCDE, 43 p.

(28) Paulo Gemelgo, Anousheh Karvar et Bruno Vincent (août 2013), Évaluation partenariale de la politique de formation professionnelle des demandeurs d'emploi, Inspection générale des affaires sociales, 360 p.

Un dispositif à quatre étages

> Un parcours progressif

Devant un tel succès, la direction des ressources humaines décide de ne pas s'arrêter là. Le parcours Déclic ne sera que le premier étage du dispositif. Vont se cumuler :

- Un deuxième niveau permettant aux opérateurs d'obtenir un certificat de formation générale (CFG) et un brevet informatique internet (B2I). Sur certains sites, c'est le recteur d'académie lui-même qui est venu remettre leurs diplômes aux ouvriers. Comme le souligne Joël Tronchon : « Imaginez l'émotion de ceux qui se sont vu remettre le premier diplôme de toute leur vie ! »
- Un troisième niveau permettant d'obtenir une reconnaissance interne des acquis de l'expérience (RIAE) pour des populations souvent réticentes à la formation
- Un quatrième niveau fondé sur une validation des acquis de l'expérience (VAE) pour des salariés déjà qualifiés, leur ouvrant des diplômes types CAP d'agent de fabrication industrielle, de cariste, technicien de maintenance, etc.

> Une politique volontariste

Ce dispositif s'intègre dans un programme de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) très volontariste : 20 % du budget global de formation de chaque établissement est dédié au renforcement de l'employabilité des salariés des premiers niveaux de qualification. Au total, ce sont plus de 1500 personnes qui en ont bénéficié depuis 2009 (pour un effectif France de 5800 collaborateurs), exclusivement sur la base du volontariat. Ce qui a eu pour effet d'élever d'un cran le niveau de qualification global de l'entreprise tout en permettant aux collaborateurs de conserver des postes en pleine évolution.

« Donner un diplôme, c'est donner de la confiance. »

Trois facteurs clefs de succès d'un programme d'employabilité

> Faire preuve de sincérité

La communication, à la fois globale et personnelle, a été essentielle pour faire accepter le dispositif (outre les réunions publiques et les entretiens individuels, des films et des articles dans les journaux internes ont relayé les témoignages des opérateurs). Mais elle n'aurait pas eu le même impact si la situation n'avait pas été présentée avec sincérité par les dirigeants. Il ne s'agissait rien moins que de l'avenir des opérateurs (d'autant plus crucial dans une entreprise dont le *turn-over* est d'à peine 1 %). En revanche, les certifications obtenues n'allaient pas automatiquement amener une revalorisation salariale immédiate ou une promotion. L'enjeu n'était pas là et il fallait faire passer le message.

> Impliquer l'encadrement intermédiaire

Le dispositif avait la particularité de se déployer sur le temps de travail, ce qui n'était pas sans poser des problèmes de production : comme les chefs d'équipe gèreraient-ils leur planning lorsque plusieurs opérateurs seraient partis en formation ? Il était donc essentiel qu'ils perçoivent l'intérêt qu'ils en retireraient d'une part et qu'ils

soient accompagnés dans l'ajustement de l'organisation de leur ligne de production d'autre part.

> Monter un dispositif qualifiant

Rares étaient les opérateurs à disposer d'un diplôme. En leur donnant cette opportunité, l'entreprise crée un levier incitatif fort, leur offrant une reconnaissance non seulement interne mais aussi externe de leurs compétences. La modularité et la progressivité du dispositif leur permettent d'ailleurs de briguer dans un premier temps le certificat qui leur correspond puis de continuer leur évolution en allant, le cas échéant, jusqu'à obtenir un diplôme de niveau CAP ou plus.

Faire sauter le verrou de l'autocensure

Le mouvement déclenché par ce dispositif de formation a eu d'heureux effets collatéraux. Le premier d'entre eux a été de relancer la mobilité interne en redonnant confiance aux opérateurs... et aux opératrices. Plusieurs d'entre elles se sont ainsi manifestées avec l'envie d'occuper des postes techniques qui leur semblaient jusque là réservés aux hommes.

En parallèle, à l'horizon de dix-huit mois, des postes d'animateurs de ligne en métallurgie et de conducteurs d'équipements industriels (plasturgie) allaient devenir vacants. Le Groupe Seb a donc mis en place un programme de formation certifiant (CQP) pour les opératrices volontaires (une dizaine par site) qui ont évolué sur des postes d'animatrices de ligne et de conductrices de machines automatisées.

Accroître la réactivité des structures de formation



FRÉDÉRIC COSTE
Chargé de mission
Plaine Commune



Après avoir développé les relations entreprises-étudiants au sein de Negocia, Frédéric Coste a travaillé à l'Afpa et a été enseignant en bac pro et en BTS. Il est depuis huit ans chargé de mission à Plaine Commune sur les questions d'emploi, d'insertion et de formation.

Si l'offre d'emploi ne rencontre pas la demande sur un territoire, il faut peut-être aller chercher une partie de l'explication dans le manque de formations adaptées. Plus les structures de formation seront en capacité de répondre aux tendances du marché, et d'y répondre vite, plus elles pourront façonner la demande afin qu'elle colle davantage aux besoins émergents.

Lab'Ho : Un des refrains les plus entendus lorsqu'on évoque la question des demandeurs d'emplois porte sur l'inadéquation entre l'offre et la demande, est-ce une réalité en Seine-Saint-Denis (93) ?

Frédéric Coste : Sur Plaine Commune où je travaille (communauté d'agglomérations réunissant neuf villes de Seine-Saint-Denis), nous avons mené une étude GPECT pour voir si cette idée reçue avait un ancrage dans les faits. Il faut savoir que le territoire compte environ 410 000 habitants pour approximativement 140 000 actifs et un taux de chômage annoncé à 20,8 %. Pouvaient-on expliquer une partie de ce taux élevé par cette inadéquation ? La réponse fut oui.

Lab'Ho : Comment êtes-vous arrivés à cette conclusion ?

FC : Nous avons en tout premier lieu interrogé les demandeurs d'emploi pour connaître les secteurs d'activité qu'eux-mêmes ambitionnaient. Je vous donne le top trois chez les hommes : travailler dans le bâtiment (métiers du second œuvre : peintre, plombier, électricien), travailler dans la vente (secteur de la mode, du luxe ou de l'high tech) et travailler dans ce qu'on appelle le *facility management* (de la sécurité à la maintenance en passant par les espaces verts). Et pour les femmes : travailler dans le secteur de la petite enfance, comme agent administratif ou dans l'aide à la personne.

Lab'Ho : Et vous avez comparé ces souhaits avec les offres d'emploi ?

FC : On a en effet identifié, au travers d'une enquête menée par le cabinet Alixio, les profils que les entreprises du territoire recherchaient en priorité et dont elles allaient avoir besoin à moyen terme. Il y avait d'abord des postes de commerciaux (du vendeur en boutique jusqu'au grand compte) tous secteurs confondus, des ingénieurs en système

d'information ou spécialisés dans les technologies liées au numérique, des conseillers en assurance, des téléacteurs et des techniciens en électrotechnique.

Lab'Ho : Autant dire, peu de choses en commun...

FC : Comment faire pour que les choses évoluent ? Pour essayer de réduire l'ampleur du fossé ? Nous avons regardé l'offre de formation sur le territoire. Nous avons de la chance : celle-ci est dense et variée. Outre le Greta et l'Afpa, le Cnam est présent, nous avons deux universités avec Paris 8 et Paris 13, le campus Condorcet et pas moins d'une trentaine de collèges et lycées (dont des lycées disposant de formations professionnalisantes). Mais elle reste à améliorer pour s'adapter aux mutations économiques du territoire.

« La temporalité de la formation n'est pas la même que celle de l'entreprise. »

Lab'Ho : Cette offre ne permet pas de couvrir les besoins ?

FC : Malheureusement pas. Pourtant, je suis convaincu qu'il faut réfléchir localement. Vous n'enverrez pas un demandeur d'emploi de La Courneuve suivre une formation de plusieurs mois à Strasbourg ou à Bordeaux. Parce qu'il ne se renseignera pas sur ce qui se fait à 500 km de chez lui. Et parce que, même s'il était au courant, il n'aurait pas les moyens de vivre loin de son domicile.

Lab'Ho : Comment faire dans ce cas pour réussir à satisfaire les besoins des entreprises locales ?

FC : Avant d'en arriver là, il faut chercher où se situent les blocages entre demandeurs, entreprises et structures de formation. D'abord, le public des demandeurs d'emplois n'a pas nécessairement les pré-requis pour prétendre aux formations présentes sur notre territoire. C'est un premier élément de réponse. Mais s'ajoute à cela la rigidité des référentiels pédagogiques des CFA, lycées ou universités. Ils ne permettent pas d'être réactif dans la construction d'une formation et donc de s'accorder sur le rythme et les besoins des entreprises.

Lab'Ho : Pourquoi ces difficultés ?

FC : Les structures de formation ne sont pas en capacité de monter des programmes du jour au lendemain. Il faut trouver les formateurs. Il faut même parfois qu'ils se forment eux-mêmes. Il faut concevoir les programmes. Selon les formations, il peut être nécessaire d'acheter ou d'installer du matériel adéquat. S'ajoute à ça la question des certifications. Je pourrais continuer, la liste est longue. Mais les entreprises, elles, c'est maintenant qu'elles sont susceptibles d'embaucher, pas dans cinq ans.

Lab'Ho : Une fois les formations sur pieds, l'offre devrait être satisfaite ?

FC : Mais une fois la formation sur pieds, il est parfois trop tard ! Car l'offre n'est pas fixe, contrairement à ce que pourrait laisser imaginer les cursus de formation pérennes. L'entreprise s'est peut-être fournie ailleurs, ou à sous-traiter son besoin. Et puis le marché a évolué. C'est ça aussi qui peut refroidir l'ardeur des structures de formation. Aujourd'hui par exemple, on est en train de former et d'employer des bataillons de techniciens IRCC (installateurs réseau câblé communication) pour mettre en place

toutes les installations de fibre optique et ainsi déployer le Très Haut Débit. Mais dans trois ou cinq ans, que feront-ils ? Ce n'est pas la maintenance qui va tous les occuper. Ils devront évoluer, se reformer ou changer de voie.

Lab'Ho : Si on en revient à notre question initiale, comment réduire ce fossé entre offre et demande ?

FC : Je suis convaincu qu'une partie de la réponse repose entre les mains de l'acteur au centre du triangle : la structure de formation. Il faut qu'elle gagne en réactivité et qu'elle soit plus proche des entreprises. Combien de jeunes ont une place en centre de formation et ne trouvent pas de patrons pour leur alternance ? Ils sont légions ! Elle doit être capable de monter des programmes de formation beaucoup plus vite qu'aujourd'hui. Il y a une dimension anticipative qui échappe à ces organismes. Au sein des entreprises, il n'est pas toujours possible de prévoir les besoins, c'est ce qui rend l'exigence de réactivité de la formation encore plus grande.

Des liens plus étroits entre les entreprises et les enseignants

Une étude de l'OCDE le rappelle : « Contrairement à ce que l'on observe dans d'autres pays de l'OCDE, (...) les enseignants qui conjuguent enseignement et travail en entreprise sont rares en France (OCDE, 2010) » Les raisons évoquées ? Des emplois du temps manquant de souplesse et une trop faible rémunération.

Améliorer l'orientation, clef d'entrée d'une formation réussie



FRÉDÉRIC COSTE
Chargé de mission
Plaine Commune



Après avoir développé les relations entreprises-étudiants au sein de Negocia, Frédéric Coste a travaillé à l'Afpa et a été enseignant en bac pro et en BTS. Il est depuis huit ans chargé de mission à Plaine Commune sur les questions d'emploi, d'insertion et de formation.

Trop souvent, les demandeurs d'emploi entament des formations sans connaître le contenu du poste qu'ils vont pouvoir briguer. Pour éviter cela, il est possible d'une part de mieux former les professionnels de l'emploi et d'autre part de proposer des stages aux candidats avant même le début de leur formation.

Le contexte et la problématique

En 2014, la Seine-Saint-Denis a lancé un plan d'actions dans le secteur des services à la personne. Il s'agissait de recruter davantage d'auxiliaires de vie et d'aidants pour les populations fragiles, les personnes âgées ou handicapées et pour le secteur de la petite enfance. Mais comment trouver les candidats susceptibles de répondre aux offres du marché ? Les formations existaient mais le nombre de postulants n'était pas suffisant pour répondre à la demande. Il fallait donc élargir le spectre des candidats avec le risque qu'une proportion non négligeable aille jusqu'au bout sans réelle motivation voire abandonne le navire en cours de route.

Former les acteurs locaux

Lorsqu'on veut s'adresser aux publics en difficulté, avant même de se tourner vers eux, il faut s'intéresser à la longue cohorte d'intermédiaires en relation avec eux. Frédéric Coste a donc monté des « journées de sensibilisation des professionnels de l'emploi » pour les conseillers de Pôle emploi, des missions locales, du Plie (plan local insertion emploi), des associations, autrement dit pour tous les acteurs de terrain. Le but était de leur faire connaître le secteur de l'aide à la personne, ses caractéristiques, ses contraintes, les compétences nécessaires, etc.

Mais plutôt qu'une présentation abstraite, cette formation s'est tournée vers le terrain. Deux bus ont été affrétés pour emmener les conseillers visiter des structures représentatives (une maison de retraite, une crèche...) où ils ont rencontré du personnel (auxiliaires de vie, aides-ménagères...) qui a témoigné de son travail. Sur la même journée, une visite des

« Faire découvrir le futur emploi avant même que l'apprenant soit formé, c'est redonner du sens à la formation. »

organismes de formation a été planifiée pour échanger sur le contenu des parcours de formations afin qu'ils identifient les pré-requis et cernent mieux le profil des personnes susceptibles d'être orientées.

Sensibiliser les candidats

Sur la base de cette formation, les conseillers ont pu sélectionner plus finement les candidats potentiels. Mais encore fallait-il que ceux-ci soient sensibilisés à leur tour à ce secteur et aux métiers proposés. Deux actions ont donc été montées.

La première a consisté en deux matinées où les entreprises recruteuses sont venues se présenter aux futurs candidats et faire témoigner des collaborateurs. À la suite de cette opération, les candidats volontaires se sont manifestés. Seul hic : beaucoup ne disposaient pas de toutes les compétences attendues pour occuper ces emplois. Il allait donc falloir les former. Mais avaient-ils bien conscience des postes qu'ils allaient être amenés à occuper ?

La seconde action a donc porté sur une immersion en entreprise. Grâce à Evolia 93 (plateforme de services à la personne de Seine-Saint-Denis) et au programme PMSP (préparation et mise en situation professionnelle), les candidats se sont vus proposer des stages de quinze jours en entreprise, en binôme avec des auxiliaires de vie à domicile, afin de découvrir la réalité du métier.

Ceux qui ont choisi de suivre les formations proposées savaient ainsi précisément quelles allaient être leurs tâches une fois en poste, aucun risque d'un défaut d'orientation.

Ce modèle existe d'ailleurs dans d'autres secteurs : le CREPI IDF (Club régional d'entreprises partenaires de l'insertion en Île-de-France) met ainsi en place le dispositif « Bâtitteur d'avenir » sur les métiers du bâtiment.

Un recrutement plus efficace

Ces actions ont porté leurs fruits lors de la troisième phase de ce plan d'actions : le *job dating*. Quinze entreprises en situation de recrutement se sont présentées. Cinquante postes étaient à pourvoir. Dans ce genre d'événement, il n'est pas rare de voir arriver 200 candidats sur la journée et de voir les entreprises repartir en ayant encore la moitié des postes non pourvus. Cette fois, compte tenu du travail réalisé en amont, seuls 70 candidats ont répondu à l'appel mais la quasi-totalité des offres ont été satisfaites.

Prendre en compte les particularités des publics en difficulté



JEAN-FRANÇOIS CONNAN

Directeur responsabilité et innovation sociale
Adecco

Adecco Groupe
France

Jean-François Connan a une formation en mécanique de construction qu'il a complétée par un DUT de maintenance industrielle puis, bien plus tard, par une validation des acquis de l'expérience et un diplôme en économie. Il a notamment été enseignant en bac professionnel avant d'entrer chez Adecco où il dirige aujourd'hui la responsabilité et l'innovation sociale. Il reste très actif dans le secteur associatif et l'entrepreneuriat social.

Comme tous les apprenants, les jeunes en difficulté ont besoin de formations qui se centrent sur leurs aspirations. Ce qui oblige souvent à renverser la logique des apprentissages. En revanche, plus que les autres, ils ont besoin d'être accompagnés par des formateurs proches d'eux, d'être acteurs de leur apprentissage et de se sentir valorisés par des résultats à court terme.

Lab'Ho – Entre 2002 et 2011, 17 % en moyenne des jeunes sortant de formation initiale n'ont pas obtenu de diplôme⁽²⁹⁾. Soit environ 133 000 élèves par an⁽³⁰⁾. Que peut-on faire pour eux ?

Jean-François Connan : Il y a une chose dont je suis sûr : tout projet de formation est d'abord et avant tout un projet politique. Que veut-on pour notre société ? Se satisfait-on de voir ces jeunes venir grossir chaque année les rangs des demandeurs d'emploi ? Ou veut-on que chacun, sans exception, puisse « développer l'étendue des talents qu'il a reçus de la nature », pour citer Condorcet ? Ce qui vaut au niveau du système global de l'éducation vaut d'ailleurs aussi au niveau de chaque établissement et de chaque classe : il faut avant tout expliquer aux élèves le projet que l'on sert, les faire adhérer et ensuite imaginer la méthode pédagogique pour atteindre les objectifs fixés. L'adhésion est essentielle. Elle l'est encore plus pour les publics en difficulté.

Lab'Ho – Mais ces jeunes-là refusent souvent l'école en bloc...

JFC : C'est vrai qu'on rencontre, dans les métiers de l'insertion, des jeunes en rupture scolaire qui portent un regard désabusé voire terriblement critique sur le système. Ils ne s'y sont pas retrouvés. Il n'est pas fait pour eux. Les enseignants d'ailleurs ne sont pas formés pour les accompagner.

(29) Origine et insertion des jeunes sans diplôme, dossier Insee, 2013.

(30) Quand l'école est finie, Cereq, 2014.

Lab'Ho – Y a-t-il des procédés qui fonctionnent pour « récupérer » ces jeunes en difficulté ?

JFC : Je ne sais pas si on peut parler de procédés ni si on peut généraliser. En revanche, parmi les convictions qui m'animent, il y a celle de la personnalisation. On ne peut pas traiter tous les élèves de la même façon. Il est illusoire de travailler selon une logique identique avec des élèves excellents et d'autres en décrochage. Pourtant, même dans les structures censées être au plus près de ces publics, on ne bouscule pas les habitudes éducatives.

Lab'Ho – Vous avez un exemple en tête...

JFC : Un jour, un directeur de foyer de jeunes travailleurs à Sarcelles vient me voir. Il me dit qu'il a peur. Son foyer est vétuste et sera détruit d'ici trois ou quatre ans pour être reconstruit. Dans cet état de délabrement, vivre trois années sans explosion sociale est impossible. Alors que faire ? Comment redonner vie à ce lieu ? Nous avons réuni des jeunes en difficulté, du foyer et d'ailleurs – nous voulions mixé les populations : il y avait majoritairement des garçons mais aussi deux filles, deux malentendants... Puis nous avons convié un CFA classique et un centre de peinture décorative autour de la table et nous leur avons dit : « Avec ces jeunes, nous allons repeindre le foyer et les former à la peinture en bâtiment ». Le CFA s'est mis à travailler sur le programme et nous en a présenté le contenu pédagogique : les jeunes allaient d'abord apprendre à gratter les murs, puis à les poncer, puis à les enduire, etc. Jusqu'à, peut-être, si le temps le permettait, finir par les peindre. Nous nous sommes regardés : nous étions atterrés.

Il faut privilégier une contractualisation à court terme.

Lab'Ho – Pourquoi ?

JFC : Parce qu'au bout d'un mois, nous en aurions perdu la moitié ! On voulait faire revivre un foyer, faire découvrir un métier et leur donner envie de s'y engager, pas dérouler un programme scolaire ! Où était la part de rêve ? Où était la satisfaction du travail accompli ? On a décidé de renverser l'ordre des activités. Nous avons dit au CFA : « On va commencer par la patine, leur faire peindre des faux bois, des faux marbres et des trompe-l'œil ». Tant pis si, dans quelques mois, parce que tout n'a pas été fait dans les règles, la peinture se craquèle ! Eh bien le succès a été immédiat. Les jeunes ont réalisé un travail incroyable et sont surtout devenus des peintres professionnels.

Lab'Ho – Vous avez renversé la logique de la formation...

JFC : Exactement. Au lieu de partir du contenu du cours, on est parti des attentes du public. Ce sont des jeunes qui vivent dans le quotidien. Ils ne sont pas en mesure de se projeter à trois ou six mois et d'imaginer ce que ça va leur apporter de savoir correctement gratter ou enduire un mur. En revanche, apprenez-les à peindre et, lorsqu'ils verront que leur peinture tient moins si le mur n'a pas été préparé, ils comprendront.

Lab'Ho – Quels enseignements en avez-vous tiré ?

JFC : Premièrement, qu'il est beaucoup plus efficace de partir de l'apprenant, de ce qu'il sait faire ou de ce qu'il a envie de faire. C'est sur ces bases qu'il faut bâtir un parcours raisonnable, adapté à son niveau. Deuxièmement, qu'il faut du court terme.

À des jeunes adultes en difficulté, vous n'allez pas demander « Quel est votre projet professionnel ? ». Essayez, vous verrez ! Vous aurez des réponses convenues et sans valeur. Demandez-leur plutôt : « Demain, qu'est-ce que tu fais ? ». Donnez-leur des choses à faire où ils se voient progresser. Des actions dont ils peuvent très vite retirer de la fierté. Et troisièmement, mettez-les entre de bonnes mains.

Lab'Ho – On en revient au rôle de l'enseignant, de l'éducateur ou du formateur...

JFC : C'est une autre de mes convictions : plus vous vous trouvez face à des publics en difficulté, plus l'humain est essentiel. La matière, l'outil, la technique ont bien sûr leur importance. Mais rien ne vaut un passeur. On a tous en tête un prof qui nous a marqués, que ce soit à l'école ou en fac. Ce qui est valable pour nous l'est encore plus pour des jeunes qui ont face aux savoirs, pour la plupart, de véritables problèmes de confiance en eux.

Lab'Ho – Sauf qu'il ne suffit pas d'un seul prof pour emmener tous les élèves...

JFC : Détrompez-vous ! Souvent, et je parle d'expérience, une seule personne suffit. Elle donne l'identité à un lycée, elle emporte avec elle toute une équipe pédagogique qui se met au diapason. C'est tantôt un proviseur, tantôt un professeur. C'est toujours un magicien. Quelqu'un qui transforme les autres à son contact. Nous avons besoin de ces gens. Nous devons les chercher et, une fois que nous les avons trouvés, les responsabiliser. L'idéal serait même que le système puisse s'adapter à eux, tout comme eux savent s'adapter à leurs publics.

Former les formateurs

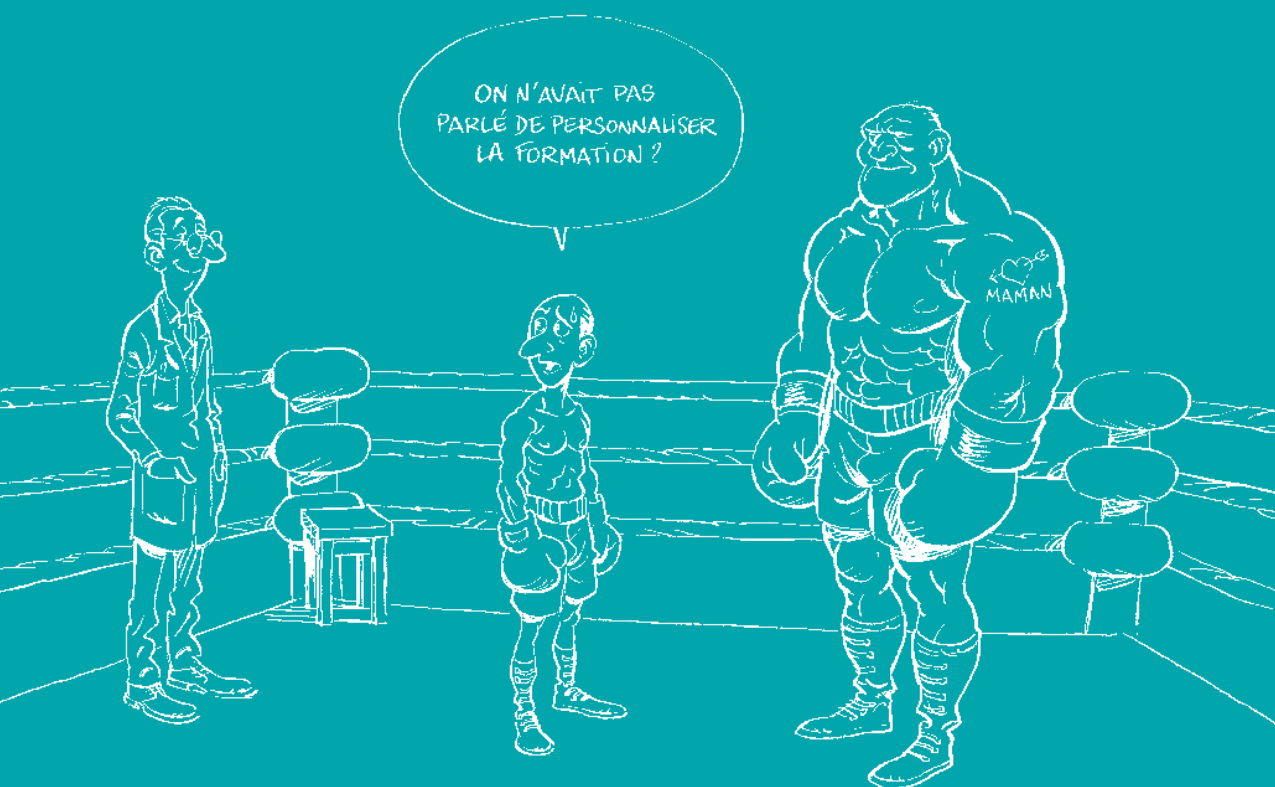
La question de la qualité pédagogique des structures de formation, à commencer par les CFA (centres de formation d'apprentis), est cruciale. Thibaut Douay, directeur adjoint de la formation et de l'apprentissage de la région Hauts-de-France, rappelle qu'une grande proportion d'apprentis a opté pour cette voie parce qu'ils ne se retrouvaient pas dans le système scolaire classique. Or, de nombreux CFA n'ont pas adapté leur approche pédagogique. Si bien que ces étudiants, qui devraient prendre les périodes de cours comme des respirations, s'y rendent en traînant les pieds.

Les régions (qui financent les CFA) et les organismes eux-mêmes devraient se concentrer davantage sur la formation de leurs formateurs et les entreprises devraient interroger les pratiques pédagogiques de ces structures avant de contractualiser avec elles.



4^e PARTIE

11 propositions pour former et transmettre autrement



11 propositions pour former et transmettre autrement



Nos propositions sont issues des réflexions de notre groupe de travail*. Elles s'adressent plus volontiers aux directeurs généraux, directeurs opérationnels, directeurs des ressources humaines et responsables formation.

La formation, initiale comme continue, est un levier sans égal aussi bien sur le plan économique pour la compétitivité d'un pays que sur le plan social pour l'autonomie et l'émancipation de ses habitants.

Ces propositions visent à lui redonner une place plus stratégique au sein de l'entreprise et à promouvoir ses vertus dans le cadre d'une organisation vraiment apprenante. Elles prônent une meilleure prise en compte des besoins de l'apprenant en lien avec les attentes de son entreprise, par rapport à sa trajectoire personnelle et selon ses propres capacités et appétences en termes d'apprentissage.

Y a-t-il plus grande fierté que d'aider les gens autour de soi à grandir ? À s'épanouir ? Alors, pour eux comme pour nous, formons autrement et formons mieux.

* Le groupe de travail était composé d'Olivier Alix, Frédéric Coste (Plaine commune 93), Cédric Bernia (service militaire adapté), Pascal Duloisy (Faculté des métiers de l'Essonne), Olivier Dusserre (IGS), Bernard Fricou (ADP), Olivier Gauvin (Opcalia), Cécile Glas (Passeport Avenir), Véronique Gonzales (CFA Bouygues construction), Laurent Habart (rédacteur), Jean-François Lagarde (Business & Décision) Cécile Mathivet (Lab'Ho), Gaël Salomon (Adecco Training), Aymeric Sénéchal (Alcatel-Lucent Entreprise), Pete Stone (Just different).

PROPOSITION 1

Intégrer le service formation au comité de direction

Décliner la stratégie de l'entreprise nécessite de comprendre comment elle se traduit dans le quotidien des collaborateurs, ce qu'ils doivent changer dans leurs comportements et comment les y aider. De cette analyse doivent résulter les programmes de formation qui, au même titre que les actions marketing et commerciales, vont mettre en musique cette stratégie. La formation n'est pas un service à part, elle est à intégrer dans l'écosystème global de l'entreprise et doit donc constituer un des axes de la réflexion stratégique.

PROPOSITION 2

Intéresser les managers au développement des compétences de leurs collaborateurs

Plus les marchés sont instables et plus la capacité à apprendre et à évoluer s'avère cruciale. Elle peut même devenir un avantage concurrentiel à part entière. La formation apparaît alors comme un levier de performance économique. En outre, la formation « formelle » ne compte que pour 10 % de ce que l'on apprend. Il est donc essentiel pour une entreprise de promouvoir une culture apprenante, autrement dit de valoriser toutes les activités formatrices en son sein, par exemple en donnant à ses managers des objectifs en termes de développement des compétences de leurs collaborateurs.

PROPOSITION 3

Bannir les formations non évaluées

La formation n'est pas un coût, c'est un investissement. Ce qui ne veut pas dire que les aspects administratifs, juridiques, techniques et financiers de la formation sont à négliger. Ils prennent du temps. Beaucoup. Travailler sur l'efficacité des processus de gestion de la formation permet de conserver le maximum d'énergie pour l'accompagnement des managers et des apprenants. Cette optimisation de la formation doit intégrer la mise en place de procédés d'évaluation afin d'en estimer l'efficacité à l'aune d'indicateurs métiers.

PROPOSITION 4

Développer l'alternance

L'alternance constitue une garantie d'employabilité : 55 % des anciens apprentis bénéficient d'un contrat à durée indéterminée et 28 % à durée déterminée. Elle offre également une alternative efficace aux publics pour qui la formation « classique » est apparue inappropriée tout en étant de plus en plus prisée dans les cursus supérieurs. Les structures et les candidats ne manquent pas en France, les entreprises doivent donc être en mesure de mieux exprimer leurs besoins et de mieux intégrer les alternants.

PROPOSITION 5

Former ceux qui sont le moins formés

Les jeunes non diplômés et les seniors sont les laissés-pour-compte de la formation. Aujourd'hui encore, la formation continue s'adresse en priorité aux travailleurs de moins de 45 ans qui disposent déjà d'un niveau d'éducation supérieur. Pourtant, elle a vocation à être un atout fédérateur et non un privilège discriminant. Quant à

l'entreprise, faut-il rappeler qu'elle a une obligation légale d'assurer l'employabilité de tous ses collaborateurs ?

PROPOSITION 6

Confier la pédagogie aux ingénieurs de formation

La phase amont de la formation, celle qui consiste à être à l'écoute des besoins de la base mais aussi à mettre en adéquation stratégie d'entreprise et plan de formation, tout comme la phase aval, celle qui consiste à évaluer l'efficacité de la formation, sont au cœur de la mission du responsable formation. Lui et lui seul, par sa connaissance des métiers de son entreprise, peut les mener. Pour répondre aux exigences de sa mission, il doit se décharger de la partie purement pédagogique de la formation et la déléguer aux spécialistes internes et externes.

PROPOSITION 7

Laisser l'apprenant libre d'apprendre

Il est loin le temps où l'offre de formation était limitée et la façon de distiller les contenus unique. Aujourd'hui, tout ou presque se trouve en ligne. La valeur ajoutée de l'acte de formation réside donc dans son apport pédagogique. Autrement dit, dans sa capacité à s'adapter à tous les apprenants et à tous les contextes. Les parcours doivent pouvoir être accessibles n'importe où, n'importe quand et de n'importe quelle interface, connectée ou non. En outre, tout dispositif doit inclure son propre marketing afin de susciter le désir d'apprendre et d'accroître la motivation de sa cible.

PROPOSITION 8

Chasser le formateur sachant

Le rôle du formateur est en pleine évolution. Il n'est plus seulement un sachant, il devient un facilitateur et un tuteur. Loin de le supprimer, la remise à plat des méthodes pédagogiques d'une part et le mouvement de digitalisation de la formation d'autre part lui donnent une place nouvelle. Il doit écouter, répondre, guider, accompagner, relancer, coacher. Il doit pouvoir intervenir au moment le plus nécessaire et de la façon la plus efficace pour l'apprenant.

PROPOSITION 9

Former en situation réelle

La formation a comme objectif final de modifier le comportement de l'apprenant. Or, comment mieux le préparer à cette évolution après la formation qu'en le mettant en situation durant la formation ? Les travaux des neuroscientifiques le montrent, l'engagement actif est un des mécanismes de base de l'apprentissage qui maintient la concentration et favorise la rétention. Les actions de formation doivent donc favoriser l'activité des apprenants en le plaçant dans des situations de travail aussi réelles que possible.

PROPOSITION 10

Proposer des formations certifiantes

La France est un des pays où les non-diplômés se forment le moins au cours de leur carrière professionnelle (dix fois moins qu'en Allemagne, par exemple). L'impact

d'une certification tant sur l'employabilité que sur la motivation et la confiance en soi est pourtant reconnu. Les entreprises doivent donc mieux accompagner leurs collaborateurs qui souhaitent, par exemple dans le cadre du CPF ou d'une VAE, se diriger vers des formations qualifiantes ou certifiantes.

PROPOSITION 11

Resserrer les liens avec les OPCA

Le rôle des OPCA, OPACIF et autres Agefiph a été renforcé par la loi du 5 mars 2014. Les entreprises, PME ou TPE, limitées en termes de ressources de formation, gagneraient à s'en rapprocher. Elles optimiseraient ainsi leurs dispositifs de formation (conseil, mécanisme de financement, mutualisation des parcours...) en bénéficiant de la position centrale de ces organismes.

«Les gens ne s'opposent pas au changement ; ils s'opposent à ce qu'on les change.» (Richard Teerlink)

On n'a pas attendu le XXI^e siècle pour essayer de former autrement. On n'a pas non plus attendu que les enfants deviennent des adultes pour leur proposer de nouvelles manières d'apprendre. Dès le XIX^e siècle, l'école qui, rappelons-le, est avant tout l'endroit où on cesse de travailler, a été traversée par plusieurs courants réformistes (Rudolf Steiner, Maria Montessori ou Célestin Freinet) mais, comme l'a encore montré l'expérience très médiatisée de Céline Alvarez à Gennevilliers, ces enseignements alternatifs peinent à redessiner le paysage éducatif.

À l'université, dans les établissements supérieurs, de nombreuses initiatives tentent d'une part de renouer elles aussi avec des méthodes pédagogiques plus à même de favoriser l'ancrage des savoirs, le développement des savoir-faire et l'apprentissage des savoir-être et d'autre part de mieux préparer les étudiants au monde professionnel qui les attend où, contrairement à leurs grands-parents, ils changeront quatre à cinq fois d'orientation et plus encore de méthodes de travail.

Dans les organisations, la formation continue devient un véritable support de performance aligné sur la stratégie de l'entreprise. Elle invite le collaborateur à se créer son propre espace personnel de formation au sein d'un écosystème où se retrouvent à la fois des outils digitaux (plateformes, réseaux sociaux, espaces collaboratifs, etc.), des ressources humaines (managers, tuteurs, coaches, etc.), des règles (normes, droits d'accès, etc.) et du contenu (fiches, modules, vidéos, etc.). Plus globalement, elle doit permettre aux moins favorisés d'améliorer leur employabilité en leur redonnant la maîtrise de leur devenir.

Former autrement, ce n'est pas resserrer l'enclos où les gens s'ébrouent ni accélérer la roue sur laquelle ils s'escriment. Ce n'est pas leur dire ce qu'ils doivent savoir ou comment ils doivent être. Car, comme le formulait Richard Teerlink, PDG d'Harley-Davidson, « les gens ne s'opposent pas au changement ; ils s'opposent à ce qu'on les change. »

Former autrement, c'est d'abord redonner le goût et les moyens d'apprendre. Éprouver le besoin de découvrir de nouvelles choses, se connaître assez pour savoir comment on apprend le mieux, avoir suffisamment confiance en ses capacités pour ne pas renoncer face à un nouvel apprentissage font aujourd'hui figure de nécessités.

Apprendre, c'est apprendre sur soi, sur les autres et sur le monde qui nous entoure. Un monde en mouvement, un monde où tout va toujours un peu plus vite, un monde chaque jour un peu plus complexe. Un monde où il n'y a plus de sachants et d'ignorants. Un monde où vous pouvez apprendre autant de vos pairs que d'un expert. Un monde où vous pouvez être le matin l'élève et l'après-midi l'enseignant. Un monde où l'ouverture à l'autre est une ouverture sur un autre monde.

L'apprenant en formation initiale

Généralités sur la formation initiale

Pour une société apprenante - Propositions pour une stratégie nationale de l'enseignement supérieur

Sophie Béjean, Bertrand Monthubert (septembre 2015), STRANES, 250 p.

Gérer les enseignants autrement

Cour des comptes (mai 2013), 211 p.

Renforcer le lien école-entreprise pour faciliter l'insertion des lycéens professionnels

Christine Fournier et Agnès Legay (avril 2014), Cereq, Bref n° 320, 4 p.

Transmettre, apprendre

Marcel Gauchet, Marie-Claude Blais, Dominique Ottavi (2014), éditions Grasset, 264 p.

Regards sur l'éducation 2014 - Les indicateurs de l'OCDE

OCDE (2014), 594 p.

Actualisation du bilan de la formation continue des enseignants

Dominique Rojat et al. (février 2013), Inspection générale de l'Éducation nationale, 68 p.

Comprendre la motivation à réussir des étudiants universitaires pour mieux agir

Rolland Viau et Jacques Joly (2000), université de Sherbrooke, 6 p.

Alternance et apprentissage

Évolutions de l'apprentissage : entre mutations structurelles et effets régionaux

Jean-Jacques Arrighi et Valérie Ilardi (septembre 2013), Bref n° 314, Cereq, 4 p.

Alternance - Diversité et perspectives d'une filière de formation

Centre Inffo (mai 2013), 204 p.

L'alternance en 2013

Dares (février 2015), Analyses n° 009, 10 p.

Les entreprises françaises et l'apprentissage

Vincent Dusseaux (mars 2015), enquête Ipsos pour le Medef, 17 p.

Une nouvelle ambition pour l'apprentissage : 10 propositions concrètes

Institut Montaigne (janvier 2014), 10 p.

L'alternance intégrative, de la théorie à la pratique

Chantal Labruyère et Véronique Simon (décembre 2014), Cereq, Bref n° 328, 4 p.

L'alternance dans l'éducation, Conseil économique, social et environnemental

Jean-Marc Monteil (février 2014), 34 p.

Voie professionnelle, alternance, apprentissage : quelles articulations ?

Rémi Thibert (février 2015), Institut français de l'éducation, Dossier de veille n° 99, p. 28

Les freins non financiers au développement de l'apprentissage

Christian Ville et al. (février 2014), IGA, IGAS, IGEN, IGAENR, 136 p.

Innovation pédagogique

Chronique des MOOC

Mathieu Cisel, Éric Bruillard (2012), revue Sticef.org, vol. 19, 16 p.

Faire une différence - Répondre aux différents besoins en matière d'apprentissage à l'aide de la différenciation pédagogique

Direction de l'éducation française (2010), Alberta éducation, 304 p.

Portraits de l'école du futur

Grenoble école de management (2013), livre blanc, 84 p.

Innovative pedagogy 2014 - Exploring new forms of teaching, learning and assessment, to guide educators and policy makers

Mike Sharples et al. (2014), The Open University, 43 p.

The Knewton Platform - A General-Purpose Adaptive Learning Infrastructure

Kevin Wilson et Zack Nichols, Knewton (janvier 2015), livre blanc, 24 p.

L'apprenant en activité

Généralités sur la formation continue

Les PME s'intéressent de plus en plus aux effets de la formation

Delphine Beraud (janvier 2015), Cereq, Bref n° 330, 4 p.

La formation professionnelle au service de l'amélioration des compétences en France

Nicola Brandt (août 2015), éditions OCDE, 43 p.

Encourager les adultes à apprendre

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (juillet 2015), Note d'information, 6 p.

Les besoins en formation des entreprises de travaux publics

Cellule économique régionale de la construction Provence-Alpes -Côté d'Azur (décembre 2012), 56 p.

Maintenir la formation continue pour les seniors : pourquoi, comment, combien ?

Arnaud Chéron, Pierre Courtioux, Vincent Lignon (mai 2015), Edhec, 48 p.

La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage en 2012

Dares (février 2015), Analyses n° 014, 13 p.

Les prestataires de formation continue en 2010

Dares (octobre 2012), Analyses, n° 070, 14 p.

Rapport d'activité 2013

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (2014), 48 p.

Rapport d'information sur l'évaluation de l'adéquation entre l'offre et les besoins de formation professionnelle

Jeanine Dubié et Pierre Morange (janvier 2014), Assemblée nationale, 175 p.

Activité, emploi et coûts salariaux

Insee (2014), Fiches thématiques, 16 p.

L'insertion des jeunes

Insee (2013), Fiches thématiques, 28 p.

La formation, c'est vous !

Medef (août 2015), 52 p.

Stratégies et dispositifs

La gamification ou l'art d'utiliser les mécaniques du jeu dans votre business

Guilhem Bertholet, Clément Muletier, Thomas Lang (2014), éditions Eyrolles, 200 p.

Penser la place du numérique dans la formation en entreprise : apports de la notion « d'environnement capacitant »

Anca Boboc et Jean-Luc Metzger (2014), 7 p.

Ambition numérique – Pour une politique française et européenne de la transition numérique

Conseil national du numérique (juin 2015), 398 p.

Les freins à la formation vus par les salariés

Jean-Marie Dubois et Christine Fournier (octobre 2014), Cereq, Bref n° 323, 4 p.

La formation des adultes – Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariés des grandes entreprises et les plus diplômés

Sébastien Gossiaux et Patrick Pommier (octobre 2013), Insee Première n° 1468, 4 p.

La formation tout au long de la vie

Insee (2013), Fiches thématiques, 12 p.

L'évaluation de la formation : piloter et maximiser l'efficacité de la formation

Jonathan Pottiez (2013), éditions Dunod, 216 p.

Les MOOC, révolution ou désillusion ?

Lucien Rapp (2014), Institut de l'entreprise, 77 p.

Pratique collaborative dans un environnement immersif : la modélisation 3D avec Second Life

Liane Sousa de Araujo (2009), , Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 9 p.

Évaluer et démontrer la valeur de la formation

Jérôme Wargnier (2013), CrossKnowledge, 72 p.

L'apprenant en situation de rupture

Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle : accéder aux formations et s'insérer

Johanne Aude, Patrick Pommier (2013), Insee, Dossier, 13 p.

L'éloignement durable du marché du travail

Conseil d'orientation pour l'emploi (octobre 2014), 112 p.

La formation professionnelle des demandeurs d'emploi en 2011

Dares (avril 2013), Analyses, 9 p.

Évaluation partenariale de la politique de formation professionnelle des demandeurs d'emploi

Paulo Gemelgo, Anousheh Karvar et Bruno Vincent (août 2013), , Inspection général des affaires sociales, 360 p.

Rapport sur la formation professionnelle – Entrer et rester dans l'emploi : un levier de compétitivité, un enjeu citoyen

Mathilde Lemoine (juin 2014), TerraNova, 81 p.

Origine et insertion des jeunes sans diplôme

Béatrice Le Rhun, Daniel Martinelli, Claude Minni et Isabelle Recotillet (2013), Insee, Dossier, 11 p.

Cette étude « *Former et transmettre autrement* » s'inscrit dans la continuité de l'étude « *Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement* », première étude menée par le Lab'Ho pour Oui, le Cercle pour l'emploi en 2015.

Elle a été élaborée grâce à la participation active, tout au long de l'année, d'un groupe de travail dont nous remercions particulièrement les membres : Olivier Alix, Cédric Bernia (Service militaire adapté), Frédéric Coste (Plaine Commune), Pascal Duloisy (Faculté des métiers de l'Essonne), Olivier Dusserre (groupe IGS), Bernard Fricou (ADP), Olivier Gauvin (Opcalia), Cécile Glas (Passeport Avenir), Véronique Gonzalez (CFA Bouygues Construction), Laurent Habart (auteur de l'étude), Jean-François Lagarde (Business et décisions), Gaël Salomon (Adecco Training), Aymeric Sénéchal (Alcatel Lucent), Pete Stone (Just Different).

Nous saluons également le travail des professionnels qui nous ont fait le plaisir de venir partager leur point de vue lors de nos séances de travail, et particulièrement Pierre Moorkens, co-fondateur de l'Institute of NeuroCognitivism ; et nous remercions tous les experts qui, par leurs témoignages et leurs bonnes pratiques, ont contribué au contenu de cette étude.

Nous adressons enfin des remerciements tout particuliers Gaël Salomon et à Christophe Catoir pour l'impulsion donnée à cette étude.



Laurent Habart est consultant indépendant, spécialisé en digital learning, et formateur de concepteurs pédagogiques. Il a notamment rédigé pour le Lab'Ho le livre blanc *Optimiser la formation en entreprise* (Adecco Training, 2016).

Il est également scénariste de bande dessinée.

Rédaction : Laurent Habart, Cécile Mathivet
 Relecture : Jean-François Connan, Bruce Roch
 Suivi de fabrication : Virginie Dalmasse
 Conception graphique : zaostrategia.com - Maquette et mise en page : Dalton
 Crédit photos : 123RF
 Illustrations : Bruno Duhamel
 Dépôt légal : avril 2016

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



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, notamment en matière d'emploi durable, d'emploi des jeunes, de diversité et d'insertion.

Think tank collaboratif, il mène ses travaux avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel. A travers ses productions (études, vidéos, cahiers périodiques ou baromètre), il propose, face à l'ampleur et la durée de la crise de l'emploi, de prendre de la hauteur par rapport aux impératifs et urgences du terrain, pour initier des solutions différentes et ainsi contribuer au combat pour l'emploi.

Mai 2016 - Etude produite par :



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.

www.labho.fr

@LabHo_RH