Le book de l'innovation

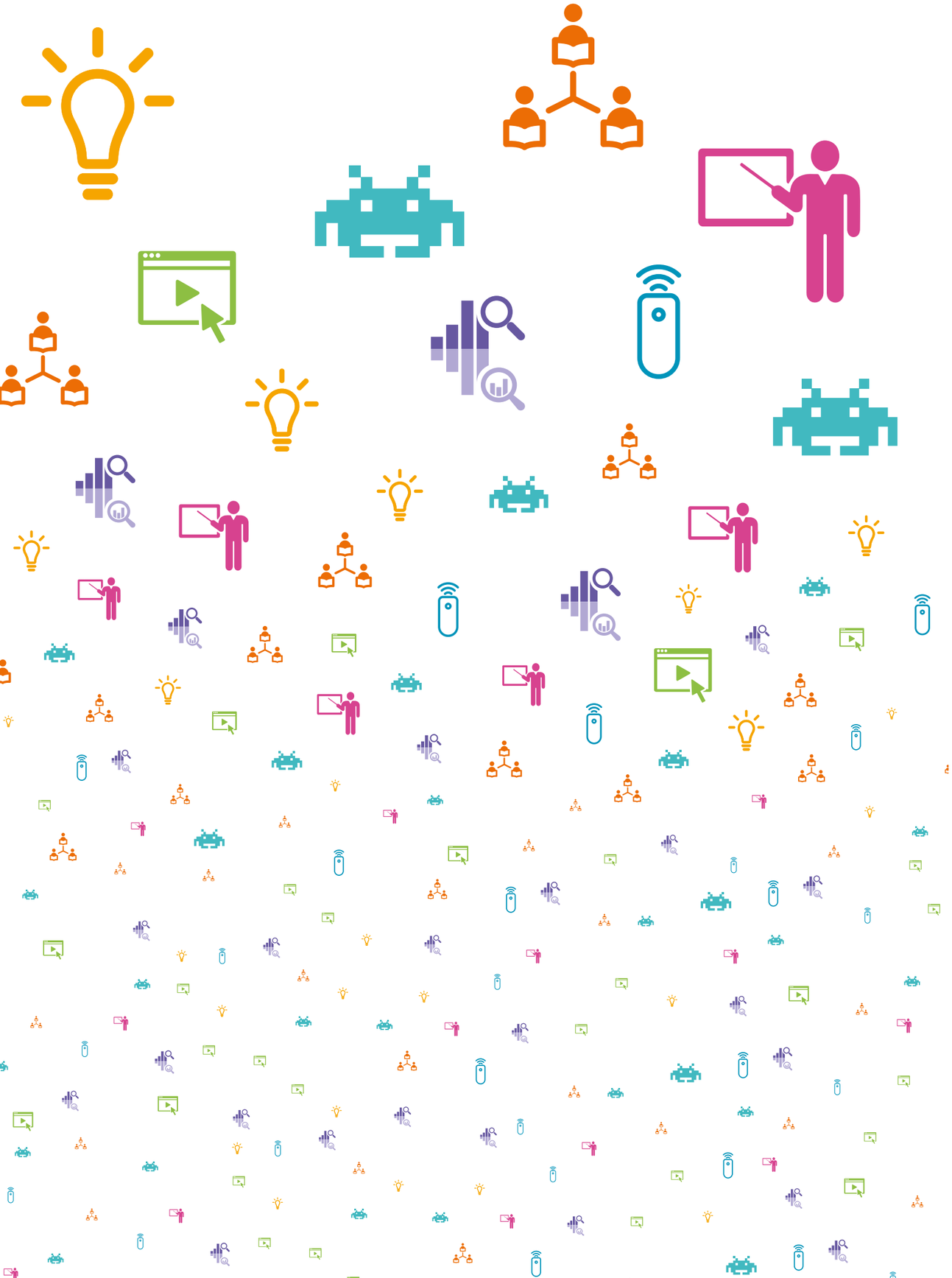
FORMATION EN MUTATION :
LES 7 QUESTIONS POUR CONSTRUIRE LE FUTUR

cegos.fr

*Bien plus que des savoirs

cegos

BEYOND KNOWLEDGE*



Introduction

Le secteur de la formation, à l'image de la société et à l'instar du monde de l'information, est en pleine mutation. Bousculé par le digital, les réseaux sociaux et l'évolution des pratiques socio-culturelles, il tente de s'adapter. Cette transformation ne se fait pas sans questionnement sur l'efficacité pédagogique des nouveaux dispositifs (Mooc, serious games, mobile learning,…) et sur les risques potentiels qu'ils induisent.

Plus globalement, l'innovation pédagogique passe-t-elle nécessairement par des dispositifs technologiques ? Voici l'une des sept questions qui cristallisent l'attention des professionnels de la formation aujourd'hui.

Depuis sa création en 1926, le Groupe CEGOS a traversé de nombreux bouleversements socio-technologiques et a su modifier ses pratiques pédagogiques pour s'adapter à l'évolution des usages.

Nous avons donc tenté d'apporter des réponses concrètes à ces questions, fondées sur les études les plus sérieuses et sur notre expérience terrain, mais aussi sur nos valeurs et notre vision.

++

Comment lire ce book de l'innovation ?

Chaque chapitre est focalisé sur une question clé, et structuré de la manière suivante :

Contexte : une présentation de la situation qui amène à ce que la question se pose.

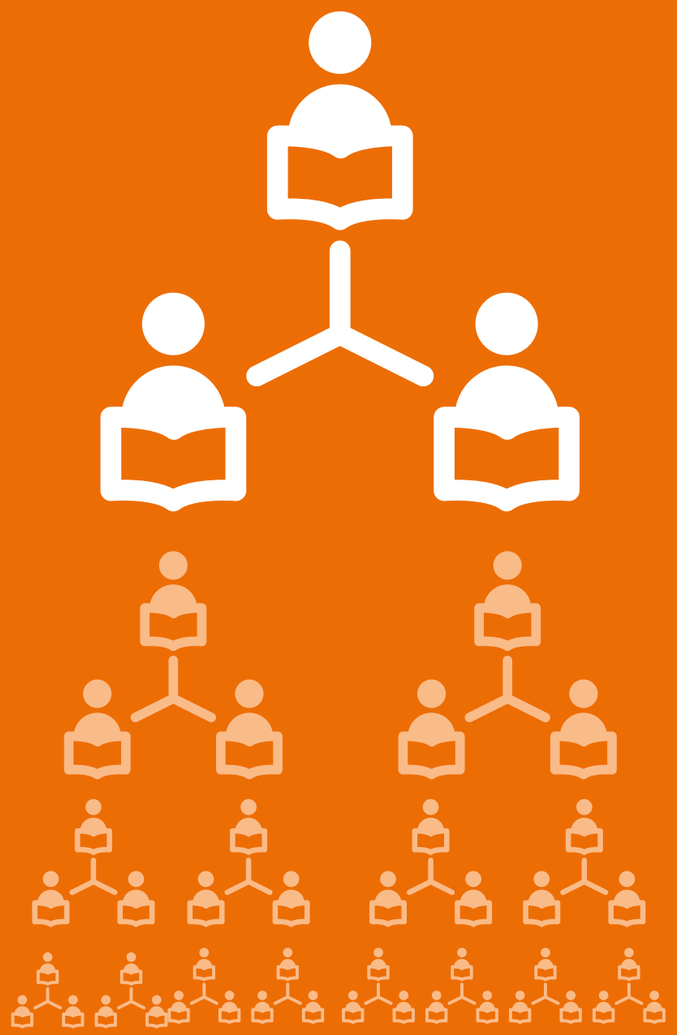
Débat : une reformulation de la question dans des termes pratiques.

Ce que l'on sait : un état des lieux sur la manière dont la formation traite aujourd'hui la question.

Ce que nous en pensons : le point de vue du groupe CEGOS sur la question, illustré d'exemples concrets d'innovations.

Cet ouvrage intègre également des liens hypertextes qui renvoient à des articles vous permettant d'aller plus en profondeur sur les sujets qui vous intéressent.

++



1.

LES MOOCS : RÉVOLUTION OU FEU DE PAILLE ?

Contexte

Le sigle MOOC apparaît en 2008 pour désigner un cours nommé Connectivism and Connective Knowledge, organisé par George Siemens de l'Université d'Athabasca et Stephen Downes du National Research Council. Ce cours, dispensé à 25 étudiants de l'Université du Manitoba, est également ouvert en ligne et 2 300 participants supplémentaires y ont pris part gratuitement. Les étudiants sont libres de participer et d'enrichir le cours avec les outils de leur choix.

À la suite de cette expérience, les Moocs, Massive Open Online Courses (cours en ligne gratuits et massifs), se sont développés fortement dans les grandes universités américaines (Harvard, Berkeley, MIT…) et à l'échelle mondiale.

Afin de ne pas dépendre des grosses sociétés privées américaines comme edX, Udacity, ou Coursera, le gouvernement français a décidé de lancer le 2 octobre 2013 la plateforme nationale FUN.

Les Moocs sont aussi un sujet à la mode pour les médias qui y voient une révolution planétaire de la formation. Le site média Rue89 a même lancé son propre Mooc, pour diversifier ses activités et développer une nouvelle source de revenus qu'il espère prometteuse.

Ainsi, les Moocs sont un outil dont se sont emparés les plus récents concurrents des organismes de formation ou des départements qui en ont la charge dans les entreprises : les établissements d'enseignement supérieur s'en servent pour capter des flux de clients potentiels et les éditeurs dans une logique de diversification et de marketing.

++++++++++++++++++++++++++++++++++++

50%

des personnes interrogées déclarent
que le lancement d'un Mooc accroît la visibilité
de leur établissement.

++++++++++++++++++++++++++++++++++++

Débat

+ L'efficacité des Moocs est contestée : constituent-ils vraiment une solution de formation à part entière, ou bien un outil de démocratisation de l'information académique ?

Ce que l'on sait

MOOC, COOC, SPOC ?

Les x-Moocs (Moocs académiques) sont dédiés à la transmission de contenus, fournis par un enseignant souvent renommé. La progression dans le programme est préétablie. Les participants ont des évaluations régulières, qui leur permettent de valider leurs acquis. Ces évaluations peuvent prendre la forme de quiz ou de livrables plus complexes comme de l'évaluation par les pairs.

La participation à ce type de Mooc peut donner lieu à la délivrance d'une attestation de suivi. Certains Moocs permettent d'obtenir une certification, comme par exemple le Mooc Gestion de Projet organisé par Centrale Lille.

Les c-Moocs (Moocs « connectivistes ») sont eux, dédiés à la création de contenus. La progression, les objectifs, sont fixés de manière assez large pour que chaque apprenant puisse déterminer ses propres objectifs et son propre cheminement. L'équipe enseignante fournit des ressources, mais très vite les participants mutualisent celles qu'ils ont trouvées sur internet, voire qu'ils ont produites eux-mêmes : c'est le « sourcing participatif », ou « crowdsourcing ». Chaque participant est incité à contribuer, non seulement en apportant du contenu, mais aussi en le commentant, et en créant son Espace Personnel d'Appropriation, sous la forme d'un mini blog personnel (sur Tumblr par exemple).

Les Coocs, Corporate Online Courses, sont la version « entreprise » des Moocs : il s'agit de programmes construits spécifiquement pour les salariés d'une entreprise, ou d'un accès aux contenus d'un Mooc grand public via une communauté privée de collaborateurs d'une même entreprise.

Les Spocs, Specific Private Online Courses ou cours en ligne privatisés ou en petits groupes, ont été créés par Armando Fox, professeur à l'Université de Berkeley. Il s'agit de fédérer une communauté de petite taille autour de contenus très ciblés et opérationnels. L'objectif est que la qualité des remarques et des interactions compense largement la quantité de celles d'un Mooc. C'est donc une sorte de parcours blended, comme l'entreprise a de plus en plus l'habitude de le faire, auquel serait ajoutée une dimension connectiviste.

LES ATOUTS DES MOOCS POUR L'ENTREPRISE

+ Les Moocs constituent un outil indéniable de démocratisation de l'information à l'échelle mondiale :
Coursera, la plus grande des plateformes en ligne, totalisait en janvier 2014 plus de 22 millions d'inscrits provenant de 190 pays. En juin 2014, edX réunissait pour sa part 2,5 millions d'étudiants provenant de tous les pays. Du côté français, la plateforme FUN attirait plus de 300 000 inscrits, six mois après son lancement. Un excellent démarrage au regard de la population des 2,5 millions d'étudiants français de l'enseignement supérieur.

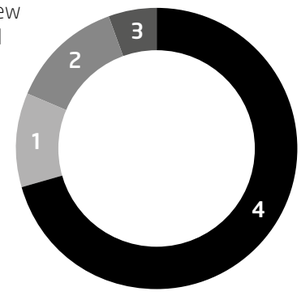
+ Les Moocs se révèlent également être un instrument marketing utilisé pour promouvoir l'image de l'institution qui les initie :
Il s'agit, selon les résultats de l'enquête de Babson Survey Research Group, Pearson, et le Sloan Consortium, menée auprès de 3 000 établissements scolaires et universitaires américains, de l'une des principales motivations à leur création. En effet, pour près de 50 % des personnes interrogées, l'objectif principal du lancement du Mooc était d'accroître la visibilité de leur établissement (27 % des réponses) ou de recruter des étudiants (20 %).

Seuls 13 % environ de ces personnes estimaient que ces objectifs étaient atteints mais il est encore trop tôt pour en tirer une conclusion définitive car la plupart de ces dispositifs ont été mis en place très récemment.

++++++++++++++++++++++++++++++++++++

HOW WELL ARE MOOC'S MEETING INSTITUTION'S OBJECTIVES : 2013

1. Meeting most/all
2. Metting some
3. Meeting very few
4. Too early to tell



++++++++++++++++++++++++++++++++++++

POUR EN SAVOIR +
www.lebookdelinnovation.com

+ Les Moocs sont des solutions de formation a priori assez bien adaptées aux contraintes des salariés :
Leur format est plutôt court, de 1 à 6 mois, à raison de 3 à 4 heures par semaine, et propose principalement de l'asynchrone, accessible par internet partout (travail, transport, domicile) et à tout moment. On peut donc en déduire une flexibilité d'usage suffisamment importante pour être intégrée dans n'importe quel type d'emploi du temps.

+ La dimension connectiviste des Moocs est un atout pédagogique indéniable par rapport à d'autres solutions de formation :
Les Moocs offrent des possibilités d'apprentissage social par les échanges entre pairs, en interne et au-delà des frontières de l'entreprise. En interne, ces solutions ont l'intérêt de développer la connexion entre individus de Business Units ou de pays différents. En externe, elles développent l'ouverture et le benchmark.

Plusieurs études relèvent l'efficacité d'activités pédagogiques issues de l'apprentissage coopératif. Les recherches montrent ainsi que les apprenants ont tendance à s'engager davantage dans les tâches d'apprentissage lorsqu'ils travaillent en groupe et lorsque cette tâche implique la réalisation d'un but commun, et ce malgré les difficultés rencontrées.

+ Les Moocs offrent une solution de formation économiquement très compétitive :

La plupart des Moocs sont gratuits, mais certains proposent un « certificat de réussite authentifié » pour un montant s'échelonnant de 50 à 400 euros (selon Coursera, 20 % des apprenants sont prêts à payer pour obtenir le papier officiel certifiant de leur succès au Mooc. Sur Udacity, l'apprenant paie 89 US$ pour passer l'examen). Cela semble donc très compétitif d'un point de vue purement financier, comparé aux 1500 euros d'investissement moyen que les entreprises font dans la formation par an et par collaborateur.

LES CHALLENGES À RELEVER

+ Tous les sujets ne se prêtent pas aux Moocs, et tous les contenus académiques ne sont pas adaptés à la réalité de l'entreprise.

Pour tout un pan de la formation Corporate (aligner les collaborateurs sur une culture groupe, accompagnement du changement…), l'adaptation du contenu à la réalité du contexte de l'entreprise est indispensable. Les contenus génériques des Moocs ne s'adaptent pas forcément aux processus, outils, vocabulaire spécifique de chaque entreprise. Les Specific Private Online Course (SPOC) ont été créés pour tenter de pallier cette défaillance.

+ Maintenir la motivation d'apprendre sur la durée

En 2012, la plateforme Coursera estimait que, sur le nombre moyen d'inscrits aux Moocs, c'est-à-dire entre 40 et 60 000 étudiants, seuls 5 % allaient jusqu'au bout des cours.

En 2014, la chercheuse Katy Jordan arrivait à la même conclusion : sur un nombre moyen d'inscrits de 43 000 étudiants, seuls 6,5 % suivaient la formation jusqu'à la fin.

Toutefois, une autre étude du MIT menée en janvier 2014 auprès des 840 000 étudiants d'un Mooc d'Harvard, montre que si le taux d'abandon est élevé (près de 96 %), près de la moitié d'entre eux en ont suivi au moins la moitié. Cela laisse à penser qu'il y a quand même eu acquisition de connaissances chez la très grande majorité, acquisition qui ne se serait pas faite sans cet accès numérique.

Il faut aussi prendre en considération le fait que tous les salariés ne savent pas apprendre en ligne d'une manière autonome (voir l'apprenant rêvé des Moocs). Il faut aujourd'hui une bonne dose de motivation et d'organisation pour pouvoir suivre un xMooc tout en continuant son activité professionnelle. La démocratisation des Moocs et l'appel au plus grand nombre ont estompé la notion de prérequis en termes de compétences et d'accompagnement, qui sont pourtant des éléments clés dans la réussite d'un programme. C'est certainement en structurant plus finement leurs cours par niveau et par métier que les Moocs pourront continuer à se développer.

Ce que nous en pensons

L'USAGE DES MOOCS PEUT PRÉSENTER PLUSIEURS OPPORTUNITÉS POUR L'ENTREPRISE :

+ Encourager la culture de l'autoformation chez les collaborateurs :

Cette compétence fait partie du socle de compétence défini dans la réforme de la formation professionnelle. Elle est désormais clé dans notre environnement numérique pour maintenir à jour ses compétences, les développer, et contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise. Pour les RH, il s'agit alors d'accepter que les collaborateurs les plus autonomes (ceux qui combinent autodétermination, auto-régulation, travail en mode collaboratif et aisance avec les médias sociaux et internet) se forment en choisissant les Moocs qui leur semblent les plus adaptés. Cela peut aussi supposer d'aller jusqu'à les outiller (a minima un accès à internet) et de leur accorder de prendre les 3 heures de travail personnel requis en moyenne par les Moocs sur leur temps de travail.

+ Disposer d'une ressource supplémentaire dans la constitution des dispositifs mixtes :

Les Moocs peuvent être considérés comme des modules d'acquisition de connaissances et comme tels, intégrés dans des dispositifs de formation plus globaux. Ils seront alors articulés avec d'autres modalités pédagogiques (en salle et/ou à distance, synchrones et/ou asynchrones), qui auront pour objectif de travailler sur l'adaptation au contexte spécifique de l'entreprise et à la mise en œuvre des connaissances dans la situation professionnelle de l'apprenant.

+ Développer un Cooc sur mesure pour former son réseau de distribution, ses clients ou utilisateurs :

Plusieurs sociétés américaines comme SAP avec Open.SAP.com ou Bank of America avec Khan Academy s'y sont déjà aventurées. Il s'agit de développer l'intimité avec ses clients, afin de passer du statut de fournisseur à celui de partenaire dans le développement de talents.

+ Créer des Spocs internes pour catalyser des transformations de métier :

La dimension connectiviste offerte par les Spocs peut constituer un vecteur puissant pour fédérer des communautés internes, notamment lorsque certains métiers connaissent des évolutions rapides. Plutôt que de proposer un parcours e-learning au contenu formaté, l'enjeu sera de co-construire ce contenu avec les collaborateurs de l'entreprise.

C'est ce qui est fait par exemple chez Orange, dans le cadre du projet Digital RH mené avec le Groupe CEGOS, par l'intermédiaire de l'outil "Solar Games". Ce dernier offre un monde virtuel en 3D, et surtout, « persistant », c'est-à-dire qu'il existe et évolue en permanence ; les apprenants co-construisent ce monde parallèle, ils y consultent et y échangent des ressources, communiquent, travaillent ensemble…

Les Moocs ont fait leur révolution essentiellement sur leur dimension gratuite et massive. Une partie de leur succès est aussi liée au fait que les médias les ont fortement soutenus en communiquant massivement pour eux.

À l'usage, on s'aperçoit que leur force pédagogique réside plutôt dans la qualité de l'ingénierie. Celle-ci permet de faire vivre une expérience collective, cognitive mais aussi sensorielle et émotionnelle assez nouvelle par rapport à ce qui était proposé jusqu'alors.

Les quelques verbatims ci-dessous, issus de participants ayant suivi un Mooc, en témoignent.

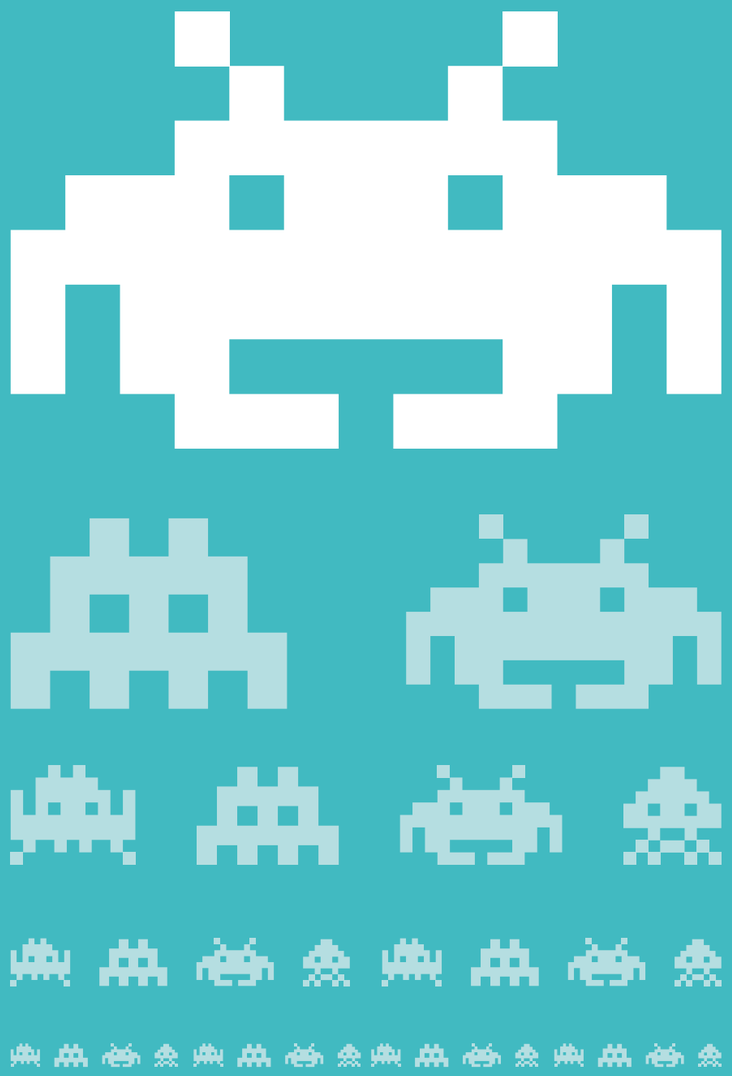
LES « SATISFAITS » DISENT :

« Une formation individualisée et en réponse à mes interrogations », « efficacité », « Formation complète, agréable et non fastidieuse, c'est l'avenir de la formation gratuite en ligne » ; « très ludique. C'est très pratique, on peut bénéficier de conseils et c'est très formateur ». « Très simple d'utilisation et très interactif » « Pratique et enseignement de qualité ».

LES « PEU OU NON SATISFAITS » DÉCLARENT :

« Trop généraliste. Le cours est beaucoup trop survolé ». « Pas assez d'explication par le formateur ». « Les supports sont insuffisants. La durée est trop courte ». « Le MOOC est très bien, et répond bien aux besoins, néanmoins je trouve qu'il ne m'était pas complétement adapté et je me suis un peu ennuyée ».

Nous pensons donc que les MOOCs ne sont pas des dispositifs de formation efficaces en soi. Mais ils constituent des supports d'acquisition de connaissances intéressants à partir du moment où ils sont intégrés dans des dispositifs multimodaux. En effet, pour apporter toute leur valeur, ils doivent non seulement être complétés de modules de transposition à la réalité de l'entreprise, mais surtout, de modules de transformation des connaissances dispensées en compétences professionnelles.



2.

GAMIFICATION :
PEUT-ON VRAIMENT APPRENDRE SANS EFFORT ?

Contexte

Entre 2003 et 2013, le nombre de Français jouant régulièrement aux jeux vidéo a été multiplié par 3, passant à 31 millions. Ce chiffre illustre, parmi d'autres, une tendance générale de la société vers le jeu, ce que l'on appelle « gamification » ou « ludification ». Cette tendance est portée par les appareils mobiles et leurs applications de jeux : 26,2 millions de personnes ont un smartphone en 2013, 8 millions possèdent des tablettes. De fait, le jeu vidéo occasionnel ou « hardcore » attire désormais toutes les franges de la population.

Les mécanismes de jeu, ou ludification, sont désormais intégrés dans de nombreuses activités de notre quotidien. Ainsi en est-il des badges de récompense, initiés par le réseau social Foursquare en 2009 et qu'on retrouve désormais dans de nombreuses applications (coaching sportif, finances personnelles, e-commerce, musique et culture…).

Les quiz et serious games se multiplient dans les médias, le secteur de la formation et de la pédagogie en général. Selon l'observatoire CEGOS, en 2013 en France, 40 % des salariés formés à distance ont suivi une formation en ligne avec des serious games (soit une progression de 25 points par rapport à 2010).

40%

des salariés en France formés à distance ont suivi une formation en ligne avec des serious games.

L'IDATE (Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe), a publié en juillet 2013 une étude qui évalue le poids du marché du Serious Game à 1,5 milliard d'euros en 2013, chiffre qui pourrait passer à 10 milliards d'euros en 2015.

Débat

À fonder la pédagogie sur le plaisir, on entretient l'idée non seulement qu'on peut toujours s'amuser en apprenant, mais qu'il faut nécessairement s'amuser pour apprendre. Dans quelle mesure est-ce vrai ou exagéré ?

Ce que l'on sait

UNE EFFICACITÉ DÉMONTRÉE

Les études qui portent sur l'efficacité pédagogique des jeux montrent qu'ils favorisent la motivation et l'engagement des participants (Jacobs & Dempsey, 1993 ; Hogle, 1996 ; Prensky ; Pannese & Carlesi, 2007 ; Fenouillet, Kaplan & Yennek, 2009 ; Ben-Zvi, 2010). Les jeux à vocation pédagogique suscitent aussi l'intérêt pour l'activité d'apprentissage (Randel, Morris, Douglas Wetzel & Whitehill, 1992).

Pour Van Eck (2006), le jeu constitue un principe de socialisation primaire et est l'un des mécanismes d'apprentissage communs à toutes les cultures humaines mais aussi dans de nombreuses espèces animales.

Selon le psychologue russe Lev Vygotsky, il constitue également une source importante de conflits sociocognitifs par lesquels s'opère une confrontation aux modes de pensée et aux pratiques d'autrui. Enfin, il permet de mettre en perspective un processus continu de déséquilibres cognitifs et de résolution de problèmes.

Selon la dernière étude de l'ASTD, la gamification et les serious-games sont très appréciés des participants. 49 % des apprenants estiment que la gamification a très significativement amélioré la qualité de leur formation et ils sont 53 % à porter la même appréciation, lorsqu'on les interroge en particulier sur les serious games.

UN INCONTOURNABLE : LA QUALITÉ DE RÉALISATION

Toutefois, les serious games restent chers à développer (entre 20 000 et 200 000 euros) car la qualité de réalisation de ces jeux est primordiale (scénario, esthétique, résolution, ergonomie…) pour parvenir à séduire et "embarquer" un public habitué aux standards imposés par les éditeurs de jeux vidéo.

Conséquence de ces contraintes budgétaires, mais aussi de la culture collaborative qui atteint le monde de la formation (voir le développement du "crowd-funding", le financement participatif), des initiatives de co-financement et co-développement de serious games par plusieurs entreprises émergent.

Ce que nous en pensons

Alors, peut-on et faut-il nécessairement s'amuser pour bien apprendre ? L'effort est-il devenu caduque ?

L'EFFORT EST AU CŒUR DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

"Ce qui s'apprend sans peine ne vaut rien et ne demeure pas. Tu dois devenir ce que tu as l'ambition d'être en faisant transpirer ton corps et ton esprit." René Barjavel, "L'enchanteur".

L'apprentissage suppose un changement de représentations plus ou moins profond, une acquisition de connaissances, une incursion dans des zones d'inconfort lors de la mise en œuvre opérationnelle. Fondamentalement, apprendre demande toujours un effort sur soi.

MAIS… LA NOTION D'EFFORT SE DÉPLACE

La nature de l'effort demandé aux apprenants a changé ! Il ne s'agit plus d'apprendre par cœur des données brutes, mais d'être capable de mobiliser des connaissances au moment opportun. Pour décrire cela, Michel Serre a développé la notion "d'externalisation de la mémoire". Pour lui, "les nouvelles technologies nous ont condamnés à devenir intelligents".

+ Il convient aussi de nuancer cette opposition entre effort et jeu.

La mécanique du jeu repose souvent elle-même sur l'effort, la frustration, et sur un principe de "douleur exquise". Ainsi refaire 25 fois une séquence de jeu pour parvenir à passer le niveau supérieur n'a rien de plaisant en soi : c'est frustrant, lassant, agaçant… Mais le plaisir et la satisfaction viennent précisément de cette difficulté surmontée.

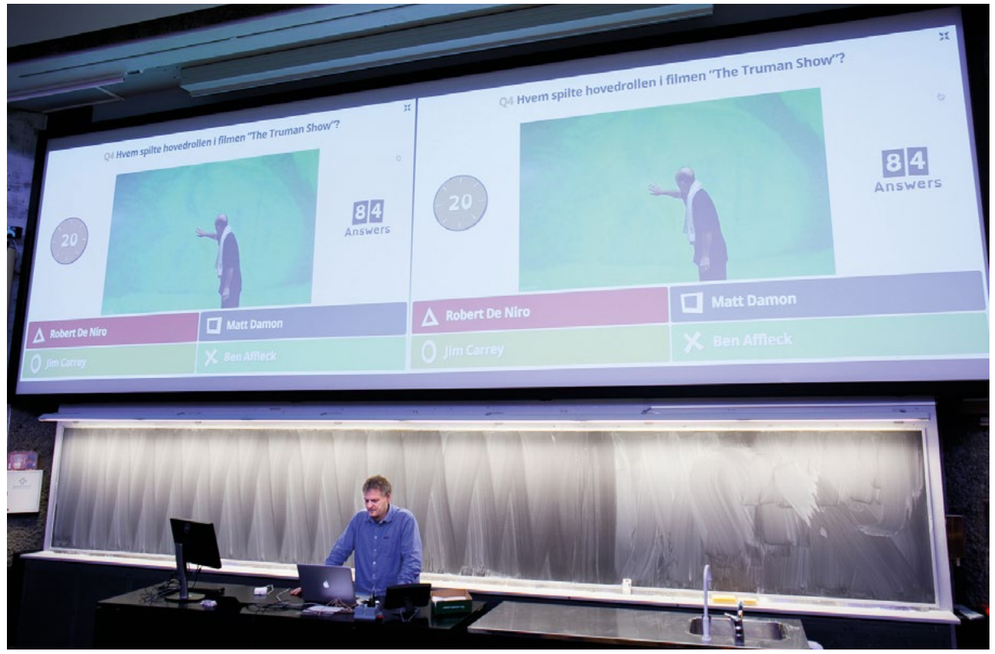


Photo : www.getkahoot.com

En réalité, l'effort n'est pas nécessairement souffrance et son ressenti dépend de la motivation de chacun. L'apprenti guitariste qui répète inlassablement ses accords ou le coureur de fond ne "souffrent pas" de la même manière qu'un non-passionné.

+ La gamification du présentiel.

Le jeu est un outil d'apprentissage incontournable en présentiel en particulier pour dynamiser un groupe, donner du rythme et impliquer davantage les participants. Il est particulièrement pertinent d'utiliser des énigmes collectives pour développer l'esprit coopératif, des puzzles pour assimiler des concepts ou des procédures, des jeux de rôles pour mettre en situation…

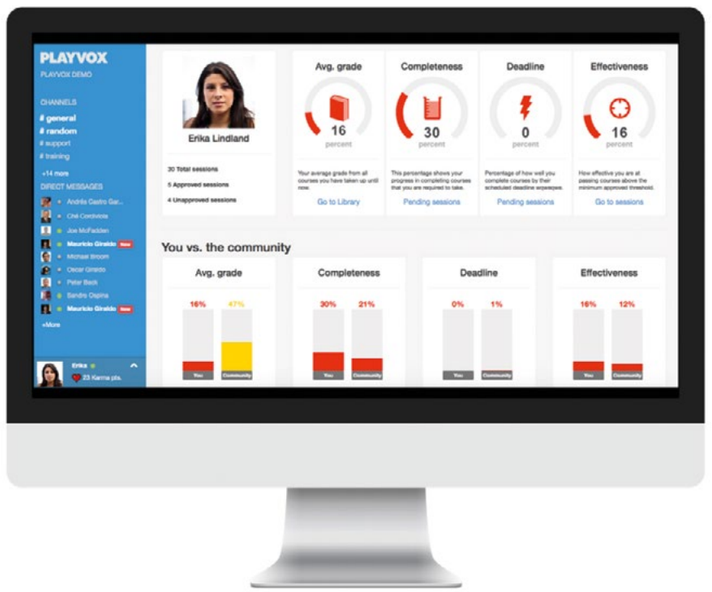
Certains outils digitaux permettent de rendre encore plus ludique l'expérience présentielle. Par exemple, des solutions digitales comme Kahoot ou Plickers permettent de tester les connaissances des apprenants en salle et de leur faire gagner des points en fonction de leur performance.

Quels que soient les outils ou méthodes ludiques utilisés, il est utile d'appliquer la règle des 20-80, afin que les apprenants ne se perdent pas dans le jeu et d'éviter de tomber dans l'écueil « on s'est bien amusé, mais on n'a pas appris grand-chose » ; 20 % du temps maximum doit être réservé au jeu et 80 % de la séquence pédagogique consacré à l'exploitation de ce qui s'est passé et aux apports complémentaires du formateur.

LES SERIOUS GAMES : INTÉGRER LES MÉCANISMES D'APPRENTISSAGE DANS LE JEU

La réussite d'un serious game repose sur plusieurs éléments. Bien sûr il faut d'abord respecter les critères de réussite des jeux vidéos dont il s'inspire : une histoire attractive, une réalisation impeccable (la virtualisation ne tolère pas la médiocrité), une interface de jeu fluide, un game play accessible mais pas trop facile. Mais pour qu'il soit formateur, le serious game doit aussi respecter certains critères de réussite d'un dispositif de formation : un scénario évolutif, qui transpose de manière réaliste ou métaphorique les complexités de la situation professionnelle de l'apprenant, un découpage de l'histoire ou des mini-jeux associés correspondant à une structuration pédagogique de la problématique de formation (déclinaison des objectifs pédagogiques en sous-objectifs, évaluation régulière des acquis), et enfin une formalisation régulière de la progression (pas simplement par l'obtention de points mais par l'explicitation des connaissances ou des compétences acquises).

Il s'agit donc d'un savant équilibre entre des éléments qui peuvent parfois être contradictoires et qui doit impérativement être testé auprès de plusieurs utilisateurs avant son lancement.



Capture d'écran du jeu Time Explorer.

+ Time Explorer : le serious game développé par le groupe CEGOS pour l'opca-transports.com - est un exemple réussi de cette alchimie complexe. Le joueur se retrouve par accident coincé dans un futur ultra-robotisé. Pour retrouver son époque, il doit répondre à des quiz d'orthographe, de grammaire ou de calcul. Le caractère ludique et humoristique du dispositif permet de dédramatiser ce sujet sensible auprès d'une cible quelquefois complexée.

LES MÉCANISMES DE GRATIFICATION PERSONNELLE ET D'ÉMULATION AU SEIN D'UN GROUPE

Points, badges, médailles… les mécanismes de gratification personnelle de type Foursquare sont intéressants pour encourager l'effort de l'apprenant et montrer sa progression personnelle tout au long d'un dispositif d'apprentissage- que ce soit en présentiel ou à distance. Il est alors nécessaire de permettre aux apprenants de visualiser leur progression par l'intermédiaire, par exemple, d'un tableau de bord.

+ Playvox, propose ainsi une solution d'optimisation des call-centers qui repose sur la gamification et l'interaction sociale. Une compétition autour des résultats de chaque téléconseiller permet de jouer l'émulation interne, mais aussi de partager les bonnes pratiques par le forum de discussion associé.

Les conditions de réussite de ces mécanismes reposent plus que jamais sur la convivialité et la bienveillance : pouvoir se comparer, se jauger aux autres (parfois même défier un autre apprenant) doit se faire dans la bonne humeur, et l'objectif d'apprentissage recherché doit régulièrement être rappelé afin d'éviter de faire entrer les apprenants dans une compétition acharnée et finalement stérile.

POUR EN SAVOIR +
www.lebookdelinnovation.com

3.

VISIOFORMATION, E-LEARNING, VIDÉOCASTS, MOBILE LEARNING :

LA FORMATION EN PRÉSENTIEL EST-ELLE DÉPASSÉE ?

Contexte

La formation en présentiel est en recul (-4 points depuis 2012), et la durée moyenne des sessions de formation en présentiel se réduit dans les dispositifs puisque de 89 heures en 2000 en global, elle n'est plus que de 30 ou 40 heures selon la Fédération de la Formation Professionnelle.

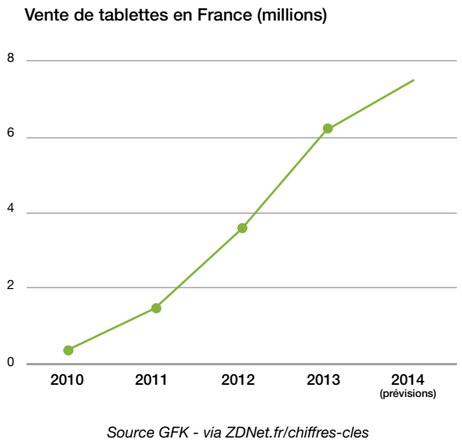
La formation à distance (e-learning, classe virtuelle) gagne du terrain et touche désormais près d'un tiers des salariés (31 % en 2014). La visio-conférence se développe fortement (il y en a 700 par an chez Cegos).

L'irruption du mobile et des tablettes (taux d'équipement multiplié par 15 en trois ans, entre 2010 et 2013) garantit la pérennité du développement de la formation à distance : ils sont le support d'une nouvelle génération d'e-learning appelée mobile learning ou m-learning.

D'autre part, le présentiel génère des coûts logistiques (location de salles, frais de déplacement, repas…) dont bon nombre d'entreprises souhaiteraient faire l'économie.

Débat

Pourra-t-on un jour tout faire à distance ?



Source GFK - via ZDNet.fr/chiffres-cles

Ce que l'on sait

+ L'émergence progressive du modèle de classe inversée.
La qualité croissante des outils e-learning d'acquisition de connaissances permet de repenser la distribution des savoirs et l'accompagnement pédagogique, et de cheminer vers un modèle de classe inversée combinant :

- temps d'appropriation de contenu ou savoirs incontournables : par le biais de web-TV, de modules e-learning, de ressources documentaires en ligne, ou de Moocs ;
- temps de mise en pratique et de réalisation de projets d'application : dispensés selon des modalités présentielles ou en visioformation, avec des interactions entre apprenants, et entre apprenants et formateur ou tuteur.

De fait, depuis deux ans, ce sont surtout les formations hybrides (ou "blended") qui progressent de manière spectaculaire en France et représentent désormais 33 % des formations. Cela représente une progression de +20 points en deux ans, un chiffre qui nous rapproche du niveau européen (37 %).

Il s'agit donc d'extraire du présentiel une partie plus ou moins congrue dédiée à l'appropriation du contenu, et donc d'en réduire la durée… Voire dans certains cas de la supprimer.

LA VALEUR DU PRÉSENTIEL

+ Le présentiel peut être défendu avec plusieurs arguments :

+ Le décadrage spatial offre des conditions favorables au processus d'apprentissage : le fait de sortir de son environnement de travail quotidien est un bon moyen de s'autoriser à penser différemment, de modifier ses représentations sur un sujet, et de sortir de sa zone de confort.

+ Le décadrage temporel permet le plein investissement sur un sujet, dans un environnement « protégé » : 2 jours de son temps en continu, sans sollicitation ou interruption externe consacrée à une problématique.

POUR EN SAVOIR +
www.lebookdelinnovation.com

+ La dynamique de groupe : le fait de partager les mêmes besoins opérationnels, les mêmes difficultés, le fait de ne pas être seul à apprendre… participent à un principe de « cordée » dans lequel les apprenants se soutiennent et se stimulent.

+ La palette des canaux de communication est plus large : verbal/non verbal/para-verbal d'une part, informatif/interrogatif/directif/ludique d'autre part, chaque apprenant sera sensible à des canaux différents et la gamme d'interactions offerte par le présentiel reste aujourd'hui la plus complète.

De fait, la demande de formation présentielle reste très largement majoritaire en France (91 % des formations dispensées en 2014).

LA VISIO FORMATION : CONCURRENTE SÉRIEUSE DU PRÉSENTIEL ?

L'amélioration de la technologie de visio-conférence (systèmes vidéo, qualité croissante de la bande passante) facilite indéniablement la communication à distance. Ses atouts sont nombreux :

+ Gagner du temps, en limitant les déplacements.

+ Rester sur le poste de travail : cela favorise une continuité d'activité et une gestion des urgences opérationnelles.

+ Atteindre des collaborateurs répartis géographiquement.

+ Toucher des personnes à mobilité réduite.

+ Mettre à jour les connaissances/compétences dès qu'une information nouvelle doit être diffusée.

+ Baisser les coûts logistiques.

33 %

des formations sont mixtes en 2014 en France

Ce que nous en pensons

PRÉSENTIEL VERSUS DISTANCIEL, UN DÉBAT D'ARRIÈRE-GARDE

+ La vraie question est celle du synchrone / asynchrone.
Il faut combiner les deux dans des parcours personnalisés qui prennent en compte les objectifs (opérationnels et pédagogiques), le public visé, ainsi que les contraintes et les ressources disponibles.

Le choix du moyen employé intervient en dernier et ne doit surtout pas guider la conception du dispositif ! L'étendue des modalités permet une multiplicité de formes de dispositifs pour une plus grande adaptation au type d'apprenants et d'objectifs visés.

La possibilité de jouer maintenant sur les temps synchrones et asynchrones permet de travailler plus précisément sur les situations de travail. Ainsi, grâce à la solution 3 heures chrono : Cegos rapproche ces différents temps et reproduit l'écosystème du présentiel à distance pour finalement obtenir des résultats opérationnels immédiats chez l'apprenant.

+ Cette solution alterne 3 temps forts :
1ère heure en collectif : découverte d'un outil dans une séquence immersive et interactive.

2ème heure en individuel : mise en œuvre de cet outil sur des situations opérationnelles vécues par l'apprenant.

3ème heure en individuel : consolidation des bonnes pratiques mises en œuvre, et conseils du formateur pour la reproduction de ces pratiques.

Nous sommes donc ici dans une solution distancielle qui reproduit certains attributs du présentiel (interactions entre apprenants, et entre apprenants et formateur / entraînement / principe de « cordée »).

L'INTÉGRATION DE SOLUTIONS DISTANCIELLES POUSSE À UNE MEILLEURE EXPLOITATION DES SÉQUENCES PRÉSENTIELLES

+ Cibler des objectifs nouveaux.
La baisse de la durée des formations présentielles représente un danger si elle ne s'accompagne pas d'un changement des pratiques et des programmes.

Si le présentiel s'inscrit dans une démarche de classe inversée, il faut s'assurer en amont, par exemple par le biais d'un questionnaire d'évaluation des acquis en ligne, que l'ensemble des apprenants a pu s'approprier les contenus clés ; le risque est sinon de devoir faire un 2 en 1 (appropriation et entraînement) très étriqué.

+ Optimiser le temps d'apprentissage.
S'il est toujours nécessaire de procéder à l'inclusion des apprenants dès le démarrage de la formation, et de les sécuriser par rapport aux objectifs, au programme, et aux règles de fonctionnement de la formation, la manière d'aborder ces activités peut être transformée afin que l'apprenant soit engagé plus rapidement dans un apprentissage actif.

LA SOLUTION "ENVOL ET OUVERTURE" DE CEGOS EN TÉMOIGNE :

Dans un stage dédié à la créativité, par exemple, les apprenants vont, dès la première minute (l'envol), devoir se présenter en choisissant un outil de créativité parmi les 5 proposés par l'animateur.

+ Cela va donc leur permettre :
- De découvrir 5 outils dès le départ.
- D'en pratiquer un premier, et de voir des illustrations des autres outils par les autres apprenants.
- De jauger leurs compétences en matière de créativité, et donc de se fixer des objectifs individuels pour la formation.
- De connaître les autres apprenants, et de faire tomber très tôt les mécanismes de défense car chacun aura « osé » se mettre en danger face aux autres, dans un cadre bienveillant.

À la fin de la formation, ils vont se projeter dans la mise en œuvre de ce qu'ils ont appris au travers d'outils de créativité qu'ils se sont appropriés (par exemple, certains apprenants réaliseront une carte mentale des actions à mettre en œuvre). Cette « ouverture » permet à la fois aux apprenants de terminer la formation sur une dynamique de projection dans le futur, et de se prouver qu'ils maîtrisent les principes et outils clés de la créativité (et ainsi gonfler leur « estime de soi », et leur donner l'énergie pour mettre en œuvre).

Dans les dispositifs multimodaux, qui s'organisent sur une durée plus longue, les sessions présentielles portent aussi de plus en plus souvent l'enjeu de constituer ou consolider la communauté d'apprenants, qui continuera à vivre en dehors du présentiel, grâce à un forum, ou autre portail d'échanges et de crowdsourcing. L'inclusion et la désinclusion animées avec l'envol et l'ouverture deviennent alors des temps clés pour cette communauté car elle commence à apprendre ensemble ou à mesurer les progrès de chacun et donc sa capacité à contribuer.

+ Profiter de la digitalisation pédagogique.
Les solutions pédagogiques numériques proposées par de nouveaux acteurs sur le marché, souvent par le biais d'applications, ne doivent pas rester dans le couloir. En leur ouvrant la porte de la salle de formation, le formateur intègre un type d'usage avec lequel les apprenants sont de plus en plus familiers. Cela renforce à coup sûr la fluidité de la communication et la compréhension des consignes pédagogiques nécessaires à un bon apprentissage. L'intégration de solutions de quiz, de sondages, de flashcodes dans le présentiel permet de créer de nouvelles interactions apprenants/apprenants et apprenants/contenu génératrices de motivation et d'implication.

FAIRE VIVRE UNE EXPÉRIENCE ÉMOTIONNELLE MARQUANTE

Pour valoriser la formation présentielle, un nouvel enjeu se développe : surprendre, marquer les esprits, laisser une empreinte émotionnelle durable. Il ne s'agit plus d'une formation, mais d'une expérience qui fait souvent appel aux ressorts de la pédagogie du détour (ou du contournement). Cette pédagogie s'appuie sur des activités qui permettent d'atteindre l'objectif en contournant les obstacles cognitifs et en travaillant sur les représentations des participants. La scénarisation immersive, le théâtre, le jeu de rôle, l'expérience métaphorique sont des applications de cette pédagogie marquante :

+ La scénarisation immersive / le story-learning.
Les participants sont plongés dans une histoire très scénarisée ou dans un monde imaginaire. Chaque étape de leur aventure est une occasion de découvrir ou de s'approprier un contenu nouveau.

CEGOS utilise, entre autres, deux de ces scenarii :
+ dans iQuest, les participants sont immergés dans le monde médiéval, et doivent parcourir les différentes étapes du processus d'innovation pour en sortir, en accumulant à chaque fois des pièces d'or.

+ Dans Mad Card, les participants doivent construire une route reliant 5 dolmens, en utilisant des cartes de couleurs ayant chacune un coût et une empreinte carbone différente. Leur objectif ? Livrer la route répondant aux besoins de leur client, à l'heure, et dans le budget imparti.

+ Le théâtre, le jeu de rôle et l'improvisation.
Les apprenants découvrent ou jouent des saynètes plus ou moins proches de leur réalité avec des comédiens professionnels ou en se mettant eux-mêmes en scène. Ainsi, dans des stages CEGOS en partenariat avec « En Haut de l'Affiche », les participants d'un stage sur la négociation commerciale font un « Match de négociation® ». En 2 équipes, ils se livrent à un véritable match d'improvisation avec des scénarii très courts de négociation durant lesquels ils doivent trouver des solutions très rapidement.

RENDRE LE PRÉSENTIEL DISTANCIEL, OUI C'EST POSSIBLE...

Nous l'avons vu plus haut, le développement des nouvelles technologies ne profite pas seulement aux solutions e-learning. Les nouvelles technologies offrent aussi la possiblité d'intégrer une formation présentiel à distance. Avec Cegos Anywhere, CEGOS expérimente une solution permettant à un apprenant, où qu'il se trouve géographiquement, de participer à une formation présentielle.

Incarné par un robot de téléprésence qui peut se déplacer dans la salle, l'apprenant peut entendre et être entendu, voir et être vu… comme si il était présent physiquement en salle et bénéficier ainsi de tous les atouts de cette formule.

La formation présentielle est donc toujours d'actualité, et nous pensons même qu'elle a de plus en plus de valeur car elle autorise la résolution immédiate des cas concrets des participants. Elle est aussi plus riche et plus ouverte avec l'intégration des solutions digitales, et d'une ingénierie pédagogique qui permet de faire vivre à l'apprenant une véritable expérience émotionnelle, ancrage durable des connaissances acquises.

4.

APPRENANT AUTONOME :

LE FORMATEUR SERT-IL ENCORE À QUELQUE CHOSE ?

Contexte

La palette des outils numériques accessibles aux apprenants s'élargit. Il y a une porosité croissante des applicatifs internes et externes aux entreprises (Google Drive, Dropbox et autres clouds personnels). La progression du BYOD (Bring Your Own Device), le fait d'utiliser au travail du matériel et des logiciels personnels, en témoigne aussi.

Le Baromètre 2014 de la Formation Professionnelle CEGOS montre que les individus se forment également en dehors de l'entreprise, via des solutions d'apprentissage à distance (Mooc, blog, wiki, vidéos...).

La Réforme de la Formation Professionnelle met elle-même l'accent sur l'autonomie des apprenants. La mise en place du compte personnel de formation vise à mobiliser et responsabiliser les particuliers (notamment les jeunes et les demandeurs d'emploi), en leur donnant la possibilité de se former via des dispositifs qualifiants. Ce ne sont pas uniquement les salariés qui sont visés.

Débat

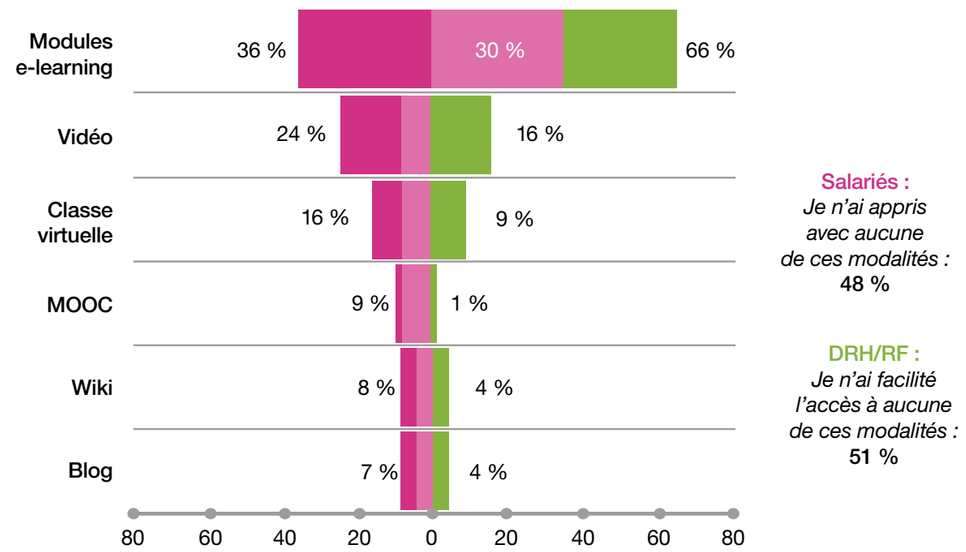
Quel peut être le rôle du formateur dans cette évolution ? Est-il encore utile à quelque chose et en quoi ?

Ce que l'on sait

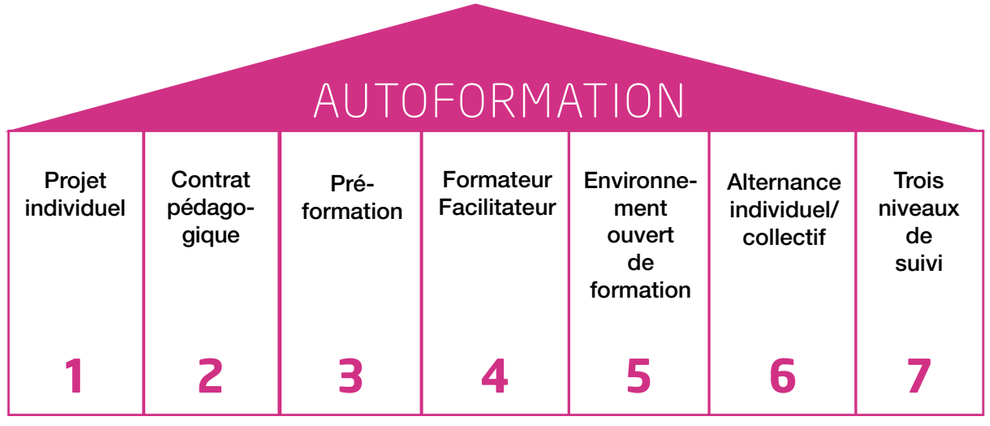
L'AUTOFORMATION EST UNE RÉALITÉ

Pour Philippe Carré, auteur des "Sept piliers de l'auto formation", l'apprenant devient acteur et auteur de sa formation et est de plus en plus autonome.

Salariés : Pour votre travail, avez-vous appris avec ces modalités ?
DRH/RF : À des fins de formation des salariés, avez-vous facilité et/ou encouragé l'accès à ces modalités ?



Baromètre 2014 de la Formation Professionnelle CEGOS.



Les 7 piliers de l'autoformation par Pierre Carré.

MAIS PLUS AUTONOME NE VEUT PAS DIRE PLUS SOLITAIRE

L'apprentissage reste un processus infiniment social. Pour Philippe Mérieux, professeur et spécialiste de la pédagogie : "On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres."

La conjugaison de ce facteur social avec les évolutions liées au numérique a donné naissance à la théorie de l'apprentissage connectiviste.

LE CONNECTIVISME, UNE THÉORIE DE L'APPRENTISSAGE POUR L'ÈRE NUMÉRIQUE

Georges Siemens et Stephen Downes sont les deux principaux théoriciens du connectivisme. Les principes fondamentaux en sont les suivants :

+ **L'apprentissage se produit au travers de connexions dans des réseaux :** ces réseaux établissent des liens entre des « nœuds », qui sont des sources d'information.

+ **Le but de l'apprentissage** doit être d'obtenir en permanence du savoir à jour.

+ **Les connexions qui nous permettent d'apprendre** en permanence sont plus importantes que la somme des connaissances dont nous disposons à l'instant « t ».

+ **La décision** – qui repose sur la sélection d'information - est partie prenante du processus d'apprentissage.

+ **Elle repose sur des fondements qui sont éphémères** – le savoir est en perpétuel évolution, sa durée de vie s'est considérablement raccourcie.

+ **L'apprentissage advient dans un environnement nébuleux**, dont les éléments sont constamment en mouvement – il n'est pas toujours sous le contrôle de l'individu.

+ **L'apprentissage peut ne pas résider dans l'humain,** mais dans une base de données.

+ **Les capacités les plus importantes sont :**
  - de savoir distinguer les informations importantes de celles qui le sont moins ;
  - de reconnaître la nouvelle information qui vient invalider le cadre de références dans lequel les décisions étaient prises précédemment ;
  - de soigner et de maintenir les connexions dans les réseaux.

On est bien loin d'une approche behavioriste dans laquelle le formateur est le seul à disposer du savoir, et impose son expertise et son tempo pédagogique aux apprenants.

Ce que nous en pensons

Le formateur a plus que jamais sa place dans les dispositifs d'apprentissage, mais il est contraint :

+ **D'accepter** qu'il ne sera plus la source unique de connaissances.

+ **D'intégrer** le fait que l'acquisition de connaissances se fera de plus en plus en dehors des moments synchrones/présentiels, dans une logique de « classe inversée », afin de dédier les moments synchrones à la mise en pratique, à l'interaction et à la résolution de problèmes concrets.

+ **D'élargir** sa palette digitale pour s'adresser à des apprenants qui ont élargi la leur.

+ **De changer de paradigme temporel :** la formation des apprenants, ce ne sont plus simplement les 2 jours passés avec lui, mais un processus bien plus long, dans lequel il peut continuer à jouer un rôle.

+ **De promouvoir** et d'alimenter le Personal Knowledge Management, la gestion personnelle des compétences, et donc de chercher à autonomiser le plus possible ses apprenants pour qu'ils puissent se passer de lui.

DES COMPÉTENCES NOUVELLES À DÉVELOPPER

Pour s'adapter à ces changements sociétaux et technologiques, le formateur se doit d'être aujourd'hui.

+ **Plus psychologue :**
il doit faire preuve d'une capacité d'accompagnement situationnel, et d'adaptation à chaque apprenant (pas seulement dans la dynamique de groupe).

+ **Plus humble :**
dans certains cas, les apprenants seront mieux informés que lui. Il doit être capable de se remettre en question, et accueillir ce qui peut venir du groupe.

+ **Plus digital :**
le formateur doit savoir utiliser les outils et leurs potentialités pour moderniser certaines de ses pratiques et réussir l'hybridation digital/présentiel.

+ **Plus disponible :**
l'apprentissage ne commence pas et ne se termine pas à l'entrée ou la sortie de la salle de formation. Il doit désormais animer une communauté, un réseau en continu.

+ **Plus à l'écoute des évolutions :**
il devient aussi curateur / veilleur. Il doit réaliser et organiser une veille pointue pour la partager avec les apprenants (blogs, scoop it...).

+ **Plus marketing :**
il doit s'efforcer de développer sa marque personnelle. Etre compétent mais aussi "visible". Il y a une tendance à la sélection naturelle des formateurs « stars ». Raison pour laquelle les formateurs devront de plus en plus soigner leur « personal branding ».

++++++++++++++++++++++++++++++++++++

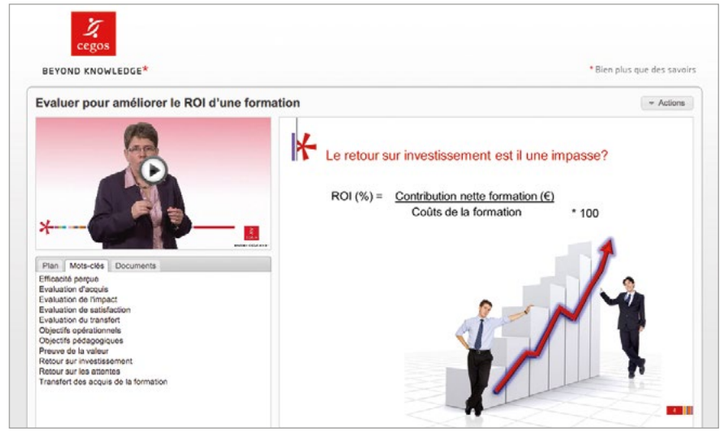
> "On apprend toujours seul mais jamais sans les autres."
>
> Philippe Mérieux
> Professeur et spécialiste de la pédagogie

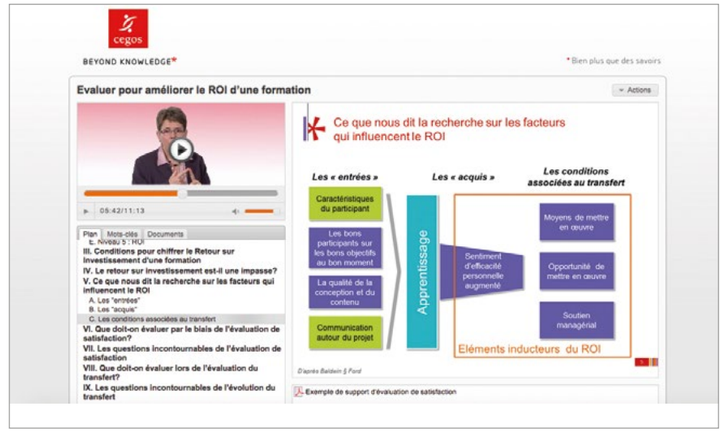
++++++++++++++++++++++++++++++++++++

+ **La solution @expert développée par Cegos remplit précisément ces objectifs.**
Produit à partir d'un logiciel de rich media, elle permet de recueillir la parole du formateur comme il la porterait en présentiel, grâce à un enregistrement vidéo synchronisé à un slideshow.

L'avantage pour l'apprenant est d'accéder au discours vivant du formateur, tout en allant à son rythme, en toute autonomie (grâce à une double navigation, thématique et par mot clé), et en profitant des ressources complémentaires données par des liens hypertextes ou des documents attachés. Ainsi, tout formateur peut fabriquer lui-même le module distanciel qu'il souhaite : par exemple, de la théorie à acquérir en amont pour centrer la session présentielle sur de l'entraînement, de l'étude de cas détaillée pour ancrer au contraire en aval les connaissances acquises.

POUR EN SAVOIR +
www.lebookdelinnovation.com





++

Vous trouverez un accès à un @expert dans le chapitre suivant.

5.

LES NOUVEAUX OUTILS : PEUVENT-ILS VRAIMENT MESURER LE ROI DES FORMATIONS ?

1
2
3
4
5
6
7

Contexte

La réforme de la formation professionnelle, conjuguée à la préoccupation d'efficacité des dispositifs de formation, dope la demande en matière d'évaluation de la formation.

Les évaluations de satisfaction, largement répandues aujourd'hui, constituent un élément indispensable de l'ingénierie de formation, et peuvent se révéler très précieuses si les bonnes questions sont posées.

Mais l'émergence de nouvelles approches et de nouveaux outils laissent entrevoir la possibilité, pour les professionnels de la formation, d'aller un cran plus loin pour prouver la valeur des dispositifs qu'ils proposent.

Débat

Les nouveaux outils de statistiques, l'utilisation des data peuvent-ils vraiment mesurer l'efficacité des dispositifs ?

La mesure du ROI (Return On Investment : retour sur investissement) des formations est-elle véritablement incontournable ?

Ce que l'on sait

EVALUER LE ROI D'UNE FORMATION

LES DATA AU SECOURS DU ROI ?

Aujourd'hui, les outils permettent de mesurer de mieux en mieux le temps passé et l'attention réelle accordée aux dispositifs en ligne. Les tincan API et autre "Learning Analytics" (statistiques d'apprentissage), permettent d'enregistrer les différentes actions réalisées par les stagiaires vis-à-vis du programme, mais aussi d'observer les interactions qu'ils tissent entre eux.

Le calcul automatique des interactions permet par exemple de mesurer le nombre et la fréquence de connexions des internautes au portail de formation, la nature des documents qu'ils partagent, la durée moyenne des visites, des interactions entre participants...

L'accès à cette manne providentielle de données requiert bien sûr une anonymisation de ces dernières pour respecter la vie privée et les contraintes de la CNIL.

Ce que nous en pensons

CONCENTRER SES EFFORTS SUR LES FACTEURS DE SUCCÈS

Certes, il est parfois possible d'évaluer de façon relativement simple le ROI d'une action de formation. Cegos a par exemple mené une mission de formation destinée aux vendeurs en point de vente dans le secteur de la téléphonie. En comparant les performances de deux groupes de populations, l'un formé et l'autre non, il a été possible d'identifier l'impact de la formation en termes de performances commerciales.

Mais si on sait évaluer le ROI, on sait aussi que pour être fiable, cette évaluation coûte souvent plus cher que le programme de formation lui-même.

Mesurer le ROI pour une entreprise, c'est d'abord se poser la question "que se passera-t-il si on ne fait rien ?". Il s'agit d'évaluer les risques à ne pas faire : incompréhension de la stratégie d'entreprise, inertie, résistance, individualisme, démobilisation, turn-over…

D'autre part, il est souvent plus rentable de se concentrer sur les facteurs du succès d'une formation, plutôt que sur son évaluation a posteriori :

+ Préparer en amont :
conférence de présentation en introduction, séminaire, carnets de bord, teasers…

+ Impliquer les apprenants :
les amener à réfléchir sur l'intérêt de la formation pour eux, les objectifs qu'ils peuvent se fixer, les accompagner le cas échéant dans la préparation d'un dossier de certification… Il s'agit aussi, au moment de l'évaluation, d'interroger les apprenants sur les acquis de la formation, sur leur niveau de confiance et d'implication quant à l'application concrète de ce qu'ils ont appris : « vous sentez-vous à l'aise pour appliquer ces nouveaux outils sur le terrain ? »…

+ Mettre en œuvre des actions de suivi et d'accompagnement post formation,
sur le terrain, en facilitant l'implication du manager de proximité ou d'un tuteur interne ou externe à l'entreprise.

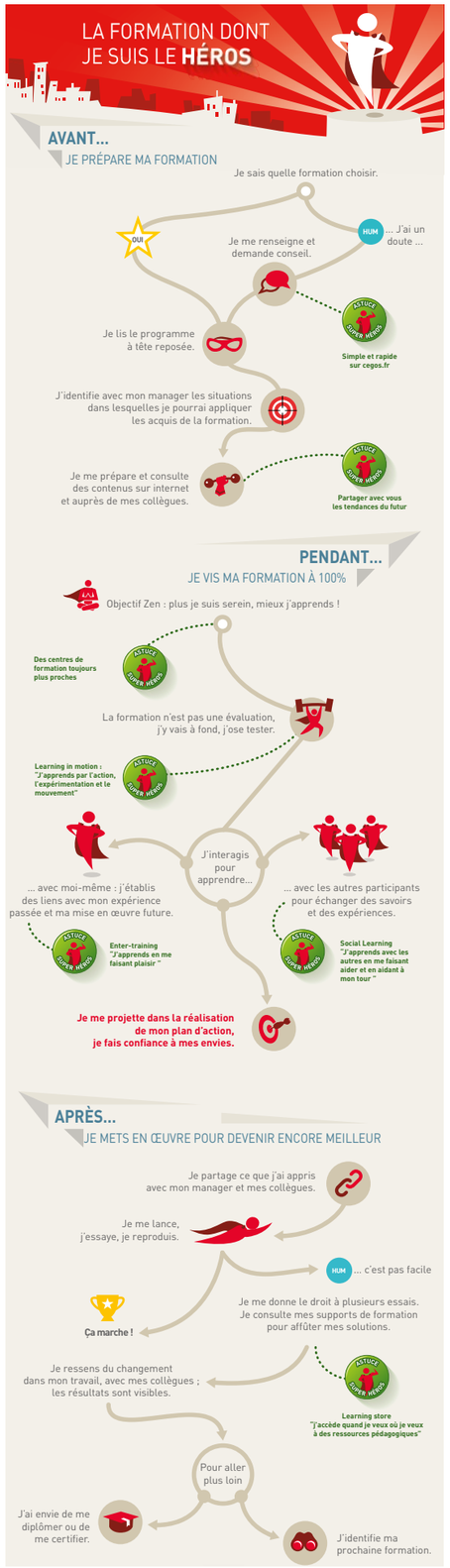
UTILISER LES DATAS POUR FOCALISER LES EFFORTS DE DÉVELOPPEMENT

+ Il y a un risque de leurre par les statistiques :
le taux de suivi ne mesure pas les taux de transformation des connaissances acquises, qui ne se mesurent qu'en contexte, ce qui est beaucoup plus compliqué.

Néanmoins, les données permettent aussi, par l'analyse lexicale, d'évaluer les sujets les plus fréquemment discutés, les questions les plus posées, et donc de déceler des points de difficulté du programme... Cette approche laisse entrevoir un futur dans lequel les efforts (et les budgets) de développement seront focalisés sur les parties du dispositif pédagogique qui en ont le plus besoin.

DU ROI AU ROE

Il existe une approche alternative à la mesure du ROI, celle du ROE (return on expectations, ou retour sur les attentes). Cette approche, popularisée par James et Wendy Kirkpatrick dans un article de 2010, met l'accent sur l'atteinte d'objectifs opérationnels.



ROE et ROI : les différences et complémentarités

ROE (Return On Expectations)	ROI (Return On Investment)
Retour sur les attentes	Retour sur investissement
Approche proactive qui développe la cohésion par la fixation d'objectifs opérationnels avec les parties prenantes	Approche défensive qui isole les contributions de chaque fonction
Définit la formation comme contribuant à l'atteinte des objectifs opérationnels	Définit la formation comme une fin en soi
Valeur de la formation définie par les parties prenantes en coopération avec la fonction formation	Valeur de la formation définie par une formule prédéterminée
Focus sur des preuves complètes et une histoire captivante de création de la valeur de formation	Focus sur l'indicateur unique d'une preuve numérique
Facile à comprendre, flexible et ayant un bon rapport coût-efficacité	Complexe rigide et coûteux

Source : traduit et adapté de James et Wendy Kirkpatrick (2010)

+ La mesure du ROE peut suivre 4 grandes étapes :

1. Les « attentes », définies bien en amont du projet de formation, sont discutées entre l'ensemble des parties prenantes, du responsable formation au management, en passant par la direction générale. C'est notamment l'occasion de vérifier que la formation constitue bien la solution pour répondre aux besoins exprimés.

2. Ces attentes sont ensuite traduites en résultats mesurables, formulés de façon claire et générale. La question qu'on se pose ici est la suivante : quels résultats nous permettront de dire que cette formation est un succès ?

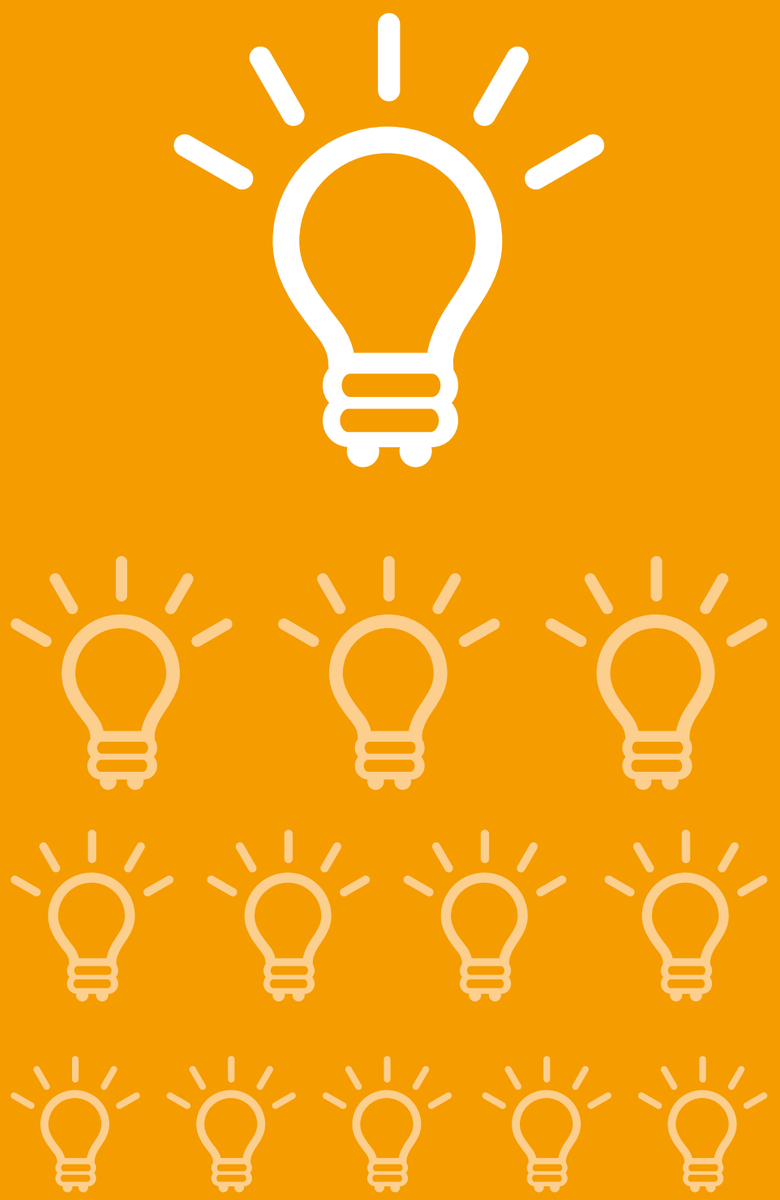
3. Ces résultats mesurables permettent ensuite d'identifier les comportements critiques attendus en situation de travail, qui permettront de les atteindre.

4. Enfin, les objectifs de formation comportementaux sont définis, en lien direct avec les comportements visés (donc formulés de façon à être observables et mesurables en situation de travail). Ce sont ces objectifs qui serviront de base à la conception et au déploiement de la formation.

La valeur de la formation est ainsi basée sur des preuves concrètes, évaluées en situation de travail et en lien avec des objectifs de comportement professionnel.

En outre, en associant l'ensemble des parties prenantes en amont, la démarche de ROE constitue un excellent moyen d'obtenir leur adhésion au projet de formation, ce qui constitue en soi un levier d'efficacité puissant.

POUR EN SAVOIR +
www.lebookdelinnovation.com



6.

FAUT-IL NÉCESSAIREMENT **INNOVER** EN MATIÈRE DE FORMATION ?

Contexte

Les technologies numériques élargissent la palette des outils de formation disponibles : Mooc, rich media, gamification, serious games, réalité augmentée… Les innovations se succèdent rapidement et donnent parfois le sentiment d'une course effrénée à la dernière solution à la mode.

Débat

Faut-il céder au chant des sirènes… Ou bien attendre qu'une innovation ait prouvé sa valeur pour l'intégrer dans des dispositifs d'apprentissage ?

Les bénéfices liés à certaines innovations couvrent-il les risques et les coûts de développement et de diffusion de ces dernières ?

Ce que l'on sait

Les manières d'apprendre n'ont pas changé fondamentalement, mais les rythmes, l'environnement, les finalités des apprentissages en situation professionnelle, eux, oui. Les entreprises doivent aujourd'hui relever de nouveaux défis :

+ **Faire monter plus vite les salariés en compétence,** en les mobilisant le moins de temps possible en dehors de leur poste de travail.

+ **Les séduire :** à l'heure où ils vont chercher sur Internet des ressources souvent ludiques, la formation offerte par l'entreprise doit plus que jamais proposer un moment convivial, agréable, et à la hauteur des ressources sur lesquelles ils sont habitués à surfer.

+ **Démontrer l'efficacité,** voire la rentabilité, des démarches de formation.

POUR EN SAVOIR +
www.lebookdelinnovation.com

Ce que nous en pensons

L'INNOVATION N'EST PAS UNE FIN EN SOI, MAIS UN LEVIER AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR

Qu'est-ce que la valeur d'une solution ? C'est le rapport entre son utilité aux yeux du bénéficiaire (comme une meilleure efficacité en termes de compréhension d'un concept) et son coût (l'ensemble des moyens déployés pour favoriser cette compréhension).

La question clé que nous devons nous poser est donc la suivante : où créer de la valeur avec l'innovation ?

+ Cegos propose d'aborder le sujet sous 5 angles complémentaires :

- Innover sur le contenu : pour capter et diffuser en temps réel les tendances émergentes sur certaines fonctions dont l'environnement évolue plus vite que les référentiels métiers.
- Innover sur les dispositifs : pour permettre une appropriation progressive des contenus, au rythme de l'apprenant, et à un moindre coût pour l'entreprise.
- Innover sur les méthodes pédagogiques : pour créer des interactions apprenants/apprenants et apprenants/contenu encore plus riches.
- Innover sur l'expérience émotionnelle : pour favoriser un ancrage durable des connaissances et susciter l'envie de les mobiliser en situation opérationnelle.
- Innover sur les services : pour gagner en confort, en efficacité et en coûts dans le choix, le déploiement, l'administration, la facturation des formations.

Il est bien sûr possible d'innover de façon cumulative, mais sur certains projets, il y a parfois plus de valeur à gagner à innover sur des échanges de données informatisées pour économiser en coûts d'administration de la formation que sur les méthodes pédagogiques en tant que telles.

SE METTRE EN EMPATHIE AVEC L'APPRENANT

Avant de chercher à répondre à des besoins que l'apprenant n'a pas encore formulés, il est intéressant d'identifier les irritants dont il souffre aujourd'hui, et auxquels l'innovation peut apporter une réponse.

Ainsi, par exemple, de nombreux apprenants expriment leur frustration par rapport aux supports de formation : trop lourds, rapidement périmés, difficiles à retrouver ou à ré-exploiter en situation opérationnelle. Voilà plusieurs pistes d'innovation !

De nouveaux outils permettent d'accéder désormais à des ressources documentaires de n'importe quel appareil pour être en proximité opérationnelle, c'est-à-dire pour pouvoir obtenir l'information au moment où l'on en a besoin concrètement.

La solution "My training Book" CEGOS offre la possibilité d'amender ses documents, de modifier ses notes, mais aussi d'accéder à la contextualisation via des commentaires audio ou vidéos. La mise à jour synchronisée en cloud assure également une qualité constante des supports qui sont actualisés en permanence, d'un appareil à l'autre.

La focalisation sur l'expérience vécue par l'apprenant et les irritants qu'elle génère est un bon moyen de s'assurer que l'innovation va être rapidement adoptée, et donc de sécuriser son utilité.

IL EST SOUVENT DIFFICILE D'ESTIMER LA VALEUR D'UNE INNOVATION A PRIORI

Souvent les effets induits par certaines innovations dépassent le but originel de ces dernières. Par exemple la mise en place d'un fil de discussion Twitter pour rythmer un parcours d'apprentissage afin de permettre aux apprenants de restituer et donc s'approprier une partie du contenu, sera également l'occasion, pour certains d'entre eux, de pratiquer Twitter et donc d'acquérir deux compétences pour le prix d'une.

Mais il peut arriver a contrario qu'une entreprise nourrisse des fantasmes sur l'utilité de certaines solutions, qui s'avèrent à l'arrivée beaucoup moins prometteuses que prévu. C'est ce qui s'est passé avec les premiers forums d'apprenants. Les communautés de pratiques et autres forums n'ont en réalité commencé à fonctionner que depuis peu de temps, après de longues années d'incitations diverses, et en partie grâce à l'apparition d'un nouveau métier, celui de community manager.

Il faut aussi garder à l'esprit que la complexité de déploiement d'une innovation s'appréhende lors de son exécution. Quels seront les coûts réels de mise en œuvre, quel sera l'ampleur de la conduite du changement auprès des formateurs et des apprenants ? Difficile de répondre à ces questions sans avoir plongé ses mains dans la « pâte à gâteau ».

Mais alors, s'il y a incertitude sur l'utilité et sur le coût de mise en œuvre d'une innovation, comment décider de se lancer ?

L'antidote consiste à multiplier les micro-expérimentations qui permettent de capter du retour utilisateurs sans engager de coûts de développement trop lourds. Il s'agit du meilleur moyen de repérer les quelques « pépites » génératrices de valeur durable… À condition d'être tolérant à l'échec.

L'INNOVATION OUVERTE COMME MOYEN DE REPÉRER PLUS VITE LES INNOVATIONS GAGNANTES

Tous les services de formation n'ont pas l'opportunité (ou la taille critique) d'expérimenter et repérer les innovations qui leur apporteront de la valeur.

C'est pourquoi, depuis 2012, Cegos a mis en place une démarche d'innovation structurée. Le Groupe a décidé d'y associer ses clients en partageant ou co-développant avec eux certaines expérimentations, et en déployant dans ses solutions les innovations qui ont fait leurs preuves.

+ Cette démarche est structurée autour de 4 étapes clés :

+ La phase de veille permet de capter les signaux faibles et les tendances des environnements technologique, scientifique, législatif, sociologique et pédagogique. Des veilleurs internationaux signalent des éléments de veille, qui peuvent être des solutions technologiques de médiatisation de contenu, des tendances émergentes.

+ Pour la phase de créativité, CEGOS déploie régulièrement des séances de créativité appliquée afin de convertir ces signaux et tendances en solutions apprenantes. La puissance de ces séances repose sur 2 leviers complémentaires :

- utilisation de persona : incarnations des apprenants CEGOS du futur ;
- dans une logique d'innovation ouverte, ces séances associent des acteurs internes, mais aussi des acteurs externes au monde de la formation.

+ La phase d'expérimentation, également appelée phase de prototypage.

+ La phase de déploiement est activée dès lors que les prototypes ont prouvé leur valeur pour l'apprenant.

> « L'échec fait partie de l'invention. Ce n'est pas une option. Nous comprenons et nous croyons dans le fait d'échouer tôt et de réaliser des itérations jusqu'à ce que ça marche. Quand ce processus fonctionne, cela signifie que nos échecs sont relativement petits en taille (la plupart des expérimentations peuvent démarrer petit), et quand nous découvrons quelque chose qui marche bien avec nos clients, on double la mise dessus avec l'espoir de le transformer en un succès encore plus important. »
>
> **Jeff Bezos**, CEO d'Amazon

7.

FORMATION EN LIGNE : COMMENT MAINTENIR LA MOTIVATION À L'HEURE DU ZAPPING PERMANENT ?

Contexte

Les apprenants font preuve d'une autonomie croissante dans l'accès à l'information, grâce notamment à l'usage commun d'internet (Google, Wikipedia…).

Une quantité importante de tutoriels, vidéos démonstratives, forums d'échanges entre experts d'un métier, sont en ligne, qui permettent de trouver facilement et rapidement la solution à bon nombre de problèmes professionnels. Quel intérêt alors l'apprenant hyper connecté peut-il trouver aux parcours de formation distanciels ou mixtes proposés par son entreprise, qui sont de fait moins immédiats que ses recherches personnelles et souvent plus longs.

Et comment, puisqu'il doit malgré tout suivre ce parcours, faire en sorte qu'il s'y engage durablement alors qu'il lui faut parvenir à l'insérer dans son flux de travail quotidien ?

Pour essayer de maintenir la motivation de l'apprenant, beaucoup pensent que la solution est dans la réduction de la durée moyenne des solutions e-Learning. Celle-ci a été écourtée de 10 à 15 minutes, voire beaucoup moins dans le cas des vidéos, alors qu'elle était plutôt de 30 à 45 minutes il y a encore deux ans.

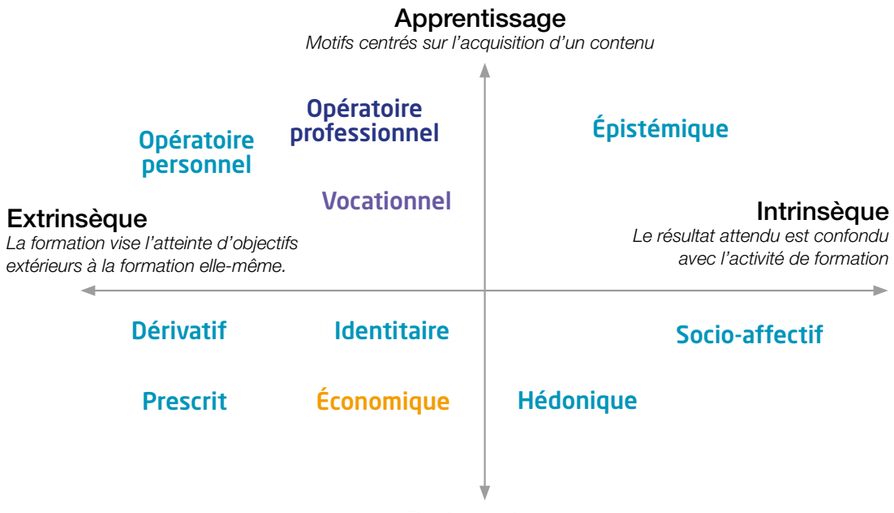
Débat

La motivation, facteur de succès déterminant d'une formation, peut-elle être maintenue à distance ?

Ce que l'on sait

Nos modes de vie et nos pratiques digitales fragmentées accentuent le risque de diluer notre motivation sur des formations à distance, comme en témoignent les taux d'abandon élevés des Moocs.

D'ailleurs la question de la motivation des élèves à l'ère du numérique est une question transverse, qui préoccupe l'Éducation Nationale, et n'est pas spécifique à l'univers de la formation.



« L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir » de Philippe Carré . Ed. Dunod.

Phillipe Carré a conçu un modèle qui présente les différentes motivations de l'apprenant. Ces motivations sont rarement univoques, il s'agit plutôt de déceler une « dominante » parmi des motivations plurielles.

On peut facilement en déduire que ces motivations doivent toujours être prises en compte dans l'élaboration d'un dispositif car elles sous-tendent la réalisation de l'ensemble des objectifs recherchés par l'apprenant pour sa formation, qu'ils soient implicites ou explicites.

Enfin, au-delà de l'identification de ce qui peut pousser un individu à se former, il est intéressant de noter qu'un malentendu existe souvent dans les entreprises qui peut en partie expliquer le décalage entre la conception du dispositif de formation et sa perception par ses utilisateurs. Ainsi, Philippe Carré a souligné, dans son modèle sur les motivations, l'écart qui existe souvent entre celles des RH et celles des salariés, lors de la mise en place des dispositifs. Les premiers ont fréquemment un objectif économique (réaliser des économies, vendre plus…) quand les seconds sont davantage motivés par le désir de mieux s'épanouir dans leur travail ou d'améliorer leur valeur sur le marché (objectif vocationnel). L'enquête annuelle Cegos dévoile même la prédominance du motif « opératoire professionnel » (mieux faire son travail) sur celui de l'évolution professionnel.

Ce que nous en pensons

AVANT TOUT, LA MOTIVATION NE SE DÉCRÈTE PAS

Il est nécessaire d'impliquer l'apprenant, de stimuler sa responsabilité individuelle. L'une des conditions du succès d'un dispositif tient à la "co-construction par l'apprenant lui-même". La bonne nouvelle est que les dispositifs e-learning plus que n'importe quels autres offrent les moyens d'engager l'apprenant et de l'accompagner jusqu'au bout de sa formation :

+ **Le ciblage des besoins** peut désormais être affiné par les différents outils d'évaluation ou d'autodiagnostic en ligne. Dès le début de sa formation, l'apprenant pourra donc être orienté directement vers un parcours adapté à son niveau de compétences avec une visualisation très claire des bénéfices qu'il pourra en attendre.

+ **La définition des objectifs d'apprentissage** est facilitée par l'utilisation de modules distincts de formation en ligne. Ainsi une vidéo montrera un geste précis, la participation à une communauté en ligne permettra de s'enrichir des connaissances des autres, d'obtenir des explications, …

+ **Les réponses situationnelles** sont données plus rapidement. C'est ainsi que le tutorat d'expertise en ligne ou en présentiel, synchrone ou asynchrone est devenu de plus en plus courant dans les dispositifs de formation blended des entreprises. En 2011, le tutorat d'expertise était une modalité pédagogique utilisée dans 20 % des projets de formation blended candidats aux e-learning Excellence Awards. Cette proportion n'a cessé d'augmenter pour atteindre près de 60 % des projets à la dernière édition de 2014.

+ **La réactivité aux évolutions des métiers et des connaissances** est accrue, notamment via une veille et une curation efficace des informations.

+ **La personnalisation de la formation** au caractère et à la psychologie des personnes est enfin une réalité. Plus les formats proposés correspondent aux canaux d'apprentissage préférés de l'apprenant, plus efficace sera sa formation (l'un préfèrera un livre, l'autre une série de vidéos, un autre des articles, un autre encore des quiz…). En cela, les possibilités du digital sont très grandes.

Cette notion de personnalisation des stratégies d'apprentissage est l'une des clés essentielles d'activation de la motivation des apprenants.

C'est ainsi que les portails de formation sont en train de se généraliser, offrant plusieurs types de modalités, adaptés aux préférences d'apprentissage des individus. Un parcours de formation type est proposé à l'apprenant mais il est libre de choisir en fonction de ses affinités (entrée par type de ressources), du temps dont il dispose, de la problématique à laquelle il a envie de répondre en premier.

Les dispositifs réussis savent exploiter les préférences de chacun. C'est le cas du CFPB (centre de formation de la profession bancaire), lauréat 2012 des E-learning Awards Cegos. L'organisme a mis en place un vaste dispositif de formation sur

le thème de “la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme”. Le succès de ce dispositif a reposé notamment sur la grande souplesse d’agencement des modules d’apprentissage en mode synchrone et asynchrone : e-learning, quiz, conférences, présentiel… La réussite du dispositif a tenu aussi au caractère

à la fois ludique et sérieux des exercices inspirés de cas réels. Enfin la personnalisation forte des cas pratiques présentés aux stagiaires qui pouvaient choisir trois modalités pédagogiques : “guidé”, “accompagné”, “libre” a permis une formation “sur mesure”, selon le degré de maturité de chacun.

LES RESSOURCES HUMAINES DOIVENT AUSSI ÉVOLUER

Aujourd’hui, le rôle des Ressources Humaines et des responsables formation est plus de contribuer à l’écosystème de motivation que de bâtir des parcours. Il n’est plus seulement question de former, mais l’enjeu est aujourd’hui de mettre les salariés en situation d’apprendre.

+ Le Personal Knowledge Management constitue une compétence clé, faisant partie du socle de compétences identifié dans la réforme de la formation professionnelle. Au-delà des contraintes légales, c’est une compétence qui permet à l’entreprise de bénéficier de toutes les démarches individuelles de ses collaborateurs.

Elle permet aussi de « transcender » les dispositifs de formation proposés par les départements Formation. L’apprenant ne se forme plus par obligation mais parce qu’il appréhende la formation proposée comme une ressource complémentaire, (certainement plus fiable), à celles qu’il va chercher seul.

Ainsi, pour bénéficier de cette dynamique de l’apprenant rendu autonome, faut-il accepter de lâcher du lest, de lui permettre de naviguer librement, voire d’accepter qu’il ne suive pas le parcours dans son intégralité.

POUR EN SAVOIR +
www.lebookdelinnovation.com

CONCLUSION

Le digital ne bouleverse pas tout, mais induit des changements notables dans les manières d'apprendre et d'enseigner. Si le présentiel n'est pas prêt de disparaître, il se réduit aujourd'hui et tend à se concentrer sur l'interaction, la mise en pratique, l'expérientiel et non plus sur la transmission de connaissances pures. On aura toujours besoin de formateur, mais ce dernier devra changer de posture et se faire plus animateur-accompagnateur que professeur-expert à la parole descendante.
Les ressources humaines doivent également évoluer : accompagner et encourager l'autonomie des salariés et lâcher la bride partiellement à leur volonté de contrôle.

Présentiel / distanciel, synchrone / asynchrone… l'heure est plutôt au mélange des genres, au "mix-formation" ou "blended" qui permet de tirer le meilleur parti de chaque modalité d'apprentissage en et hors-ligne. Il n'y a pas de bon ou de mauvais dispositif en soi, mais des publics et des temporalités différents. C'est le rôle de l'ingénierie pédagogique de bâtir des dispositifs diversifiés, le plus possible "sur-mesure" qui s'adaptent aux nouveaux usages fragmentés et communautaires, tout en atteignant des objectifs toujours plus ROIstes.

En somme, l'enjeu est de tirer le meilleur parti des nouveaux outils, sans oublier les bons principes immuables de la pédagogie, qui ne riment pas toujours avec "technologie". Au cœur de ces principes réside la capacité à motiver l'apprenant en tenant compte de sa psychologie, du contexte dans lequel il s'inscrit, des contraintes de l'entreprise et des objectifs qu'on aura pris soin de définir précisément.

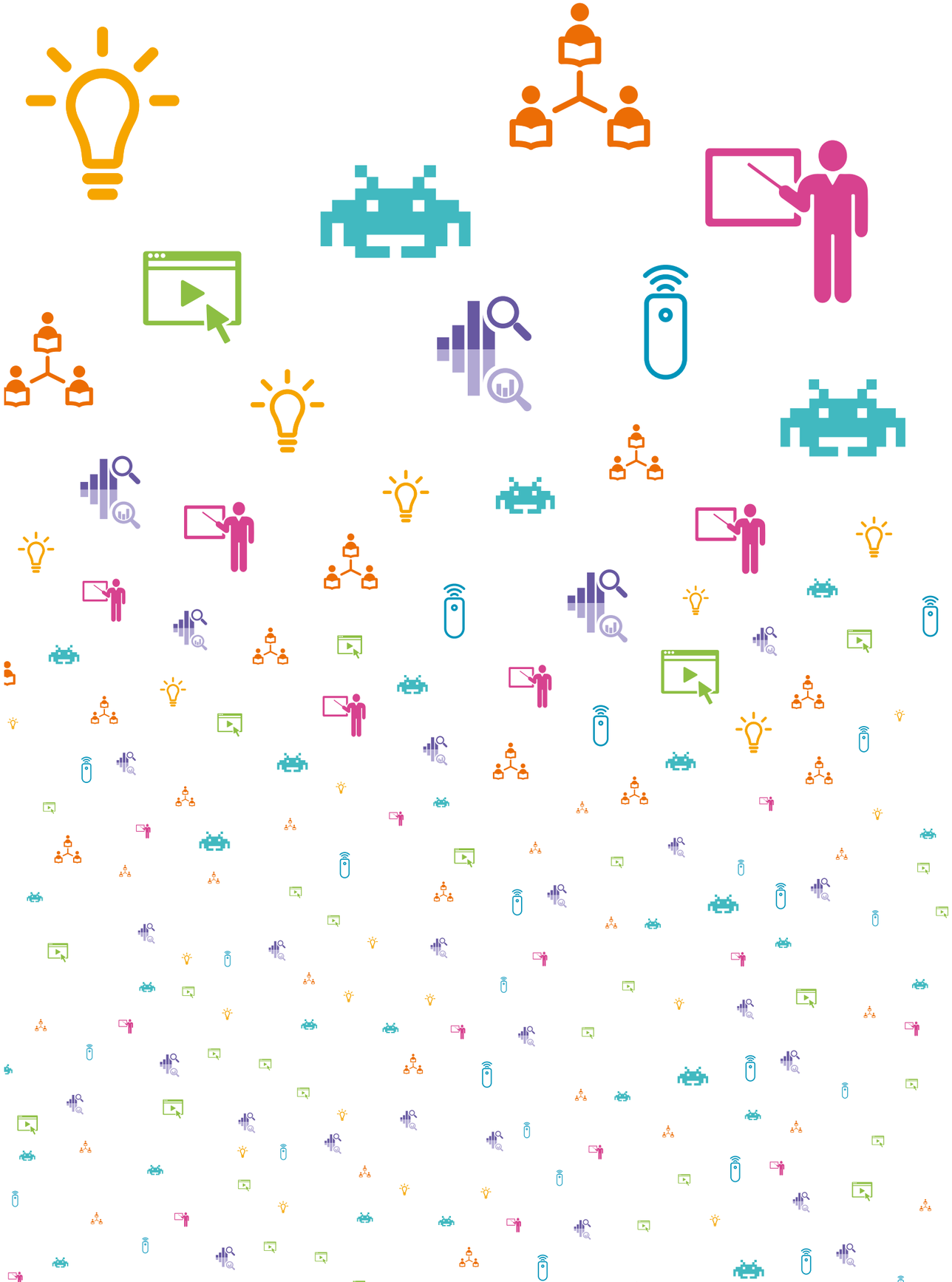
++

L'évolution technologique et sociétale pose aussi de nouveaux défis aux responsables formations/RH ou formateurs :

+ **Affûter le design** des solutions d'apprentissage, car l'apprenant les compare avec ses références quotidiennes/personnelles : l'expérience globale est devenue tout aussi (voire plus) importante que la perception d'utilité.
+ **Utiliser la force des communautés,** puissant vecteur de motivation et d'appropriation des contenus, si elles sont bien organisées et animées.
+ **Exploiter intelligemment les données** sur les comportements d'apprentissage individuels des collaborateurs, afin de leur fournir des solutions plus personnalisées et plus efficaces.
+ **Explorer les possibilités** qu'ouvrent les progrès de l'intelligence artificielle comme outils d'apprentissage et de coaching machine en continuité : sur son mobile, tablette ou PC…

++

Nous vous proposons de faire ce chemin avec CEGOS, qui a su depuis 88 ans assimiler bien des changements technologiques et culturels, tout en préservant l'essentiel : l'apprenant.



ÉCHANGEZ AVEC NOS EXPERTS SUR LEURS BLOGS

elearning-news.fr

DÉCOUVREZ NOS INNOVATIONS PÉDAGOGIQUES

cegos.fr

... ET SUIVEZ NOUS

CE BOOK DE L'INNOVATION VOUS INTÉRESSE ?
VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

Nous sommes à votre disposition pour vous le présenter, prenons rendez-vous !

01 55 00 95 95
espace-client@cegos.fr