

---

BOOK  
DE L'INNOVATION  
2018

# LEARNING & DEVELOPMENT : DÉCODER LE FUTUR



cegos.fr



\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*



**1/**  
LA CONDUITE DU CHANGEMENT EST-ELLE ENCORE ADAPTÉE AUX PROJETS DE TRANSFORMATION ?

— 4



**2/**  
ADAPTATION AU POSTE DE TRAVAIL : LE « SUPPORT À LA PERFORMANCE » VA-T-IL REMPLACER LE FAIT « D'ALLER EN FORMATION » ?

— 12



**3/**  
FAUT-IL PASSER DE L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE À L'INGÉNIERIE D'EXPÉRIENCE ?

— 22



**4/**  
JUSQU'OU PERSONNALISER L'EXPÉRIENCE VIA UNE PLATEFORME POUR GAGNER EN EFFICACITÉ ?

— 28



**5/**  
À QUOI RESSEMBLERA LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE VIDÉOS DANS LA FORMATION ?

— 36



**6/**  
COMMENT RÉUSSIR LA TRANSITION VERS LA CLASSE VIRTUELLE 2.0 ?

— 44

## INTRODUCTION

Au sein des entreprises, les départements Learning & Development font aujourd'hui face à trois challenges :

- **Mesurer l'impact des projets de professionnalisation qu'ils portent**, en créant un lien plus fort entre la formation et la performance de l'individu et de l'organisation ;
- **Optimiser le Total Cost of Ownership<sup>1</sup> de ces projets**, en déployant des solutions qui maximisent le temps de présence de l'individu sur son poste de travail ;
- **Digitaliser**, en faisant à la fois évoluer les pratiques usuelles (notamment la formation présentielle) et en trouvant de nouvelles modalités numériques prouvant que le L&D est en phase avec la transformation digitale de l'entreprise.

**Des initiatives sont déjà amorcées** : développement des solutions de présentiel enrichi, intégration de MOOCs (Massive Open Online Courses) et de ressources digitales libres dans les places de marché de formations internes, mobile learning dans les projets de transformation...

**Des tendances prometteuses se dessinent** : adaptive & data driven learning, vidéo en temps réel, réalités virtuelle et augmentée.

**Un écueil reste à éviter** : les managers L&D et les organismes de formation doivent poursuivre un objectif d'amélioration de la performance qualitative et économique des dispositifs de formation... sans dériver vers une course au simple pourcentage de digitalisation.

1.

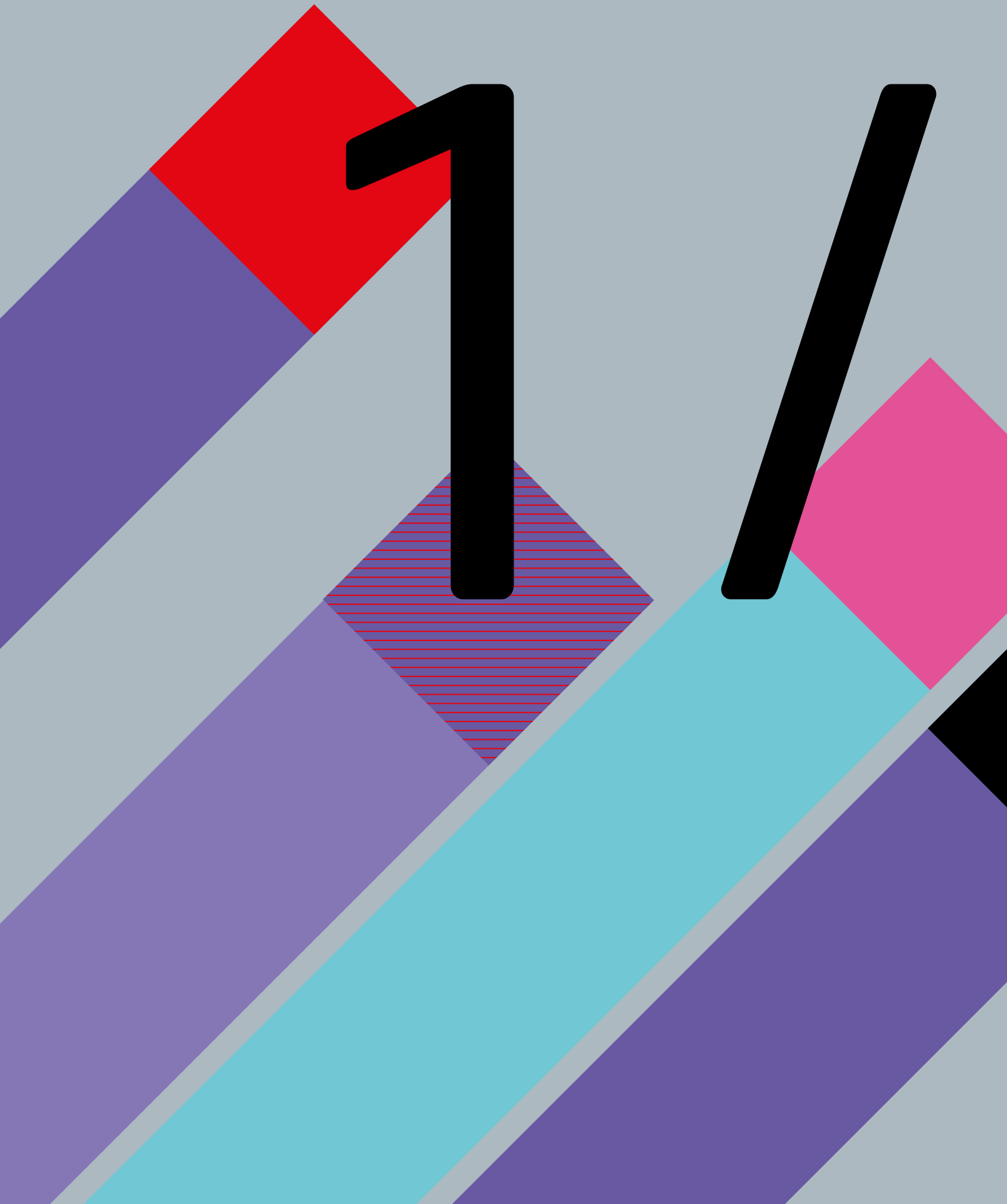
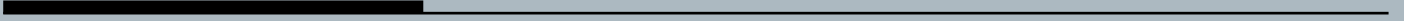
*Le TCO représente le coût complet d'un projet. Il intègre les coûts pédagogiques, ainsi que les coûts de logistique physique et numérique, et la conduite du changement.*

## COMMENT LIRE CE BOOK DE L'INNOVATION ?

Les deux premières questions sont centrées sur les enjeux clés du L&D : les projets de transformation et l'adaptation au poste de travail. Il s'agit de **faire évoluer les stratégies de professionnalisation en intégrant les innovations associées aux approches dites « agiles » pour un soutien à la performance.**

Les deux questions suivantes portent sur l'expérience de l'apprenant et sur l'un de ses principaux leviers : la plateforme digitale. Elles apportent donc des pistes de réflexion sur **la manière d'obtenir l'engagement et la performance de l'apprenant dans la durée.**

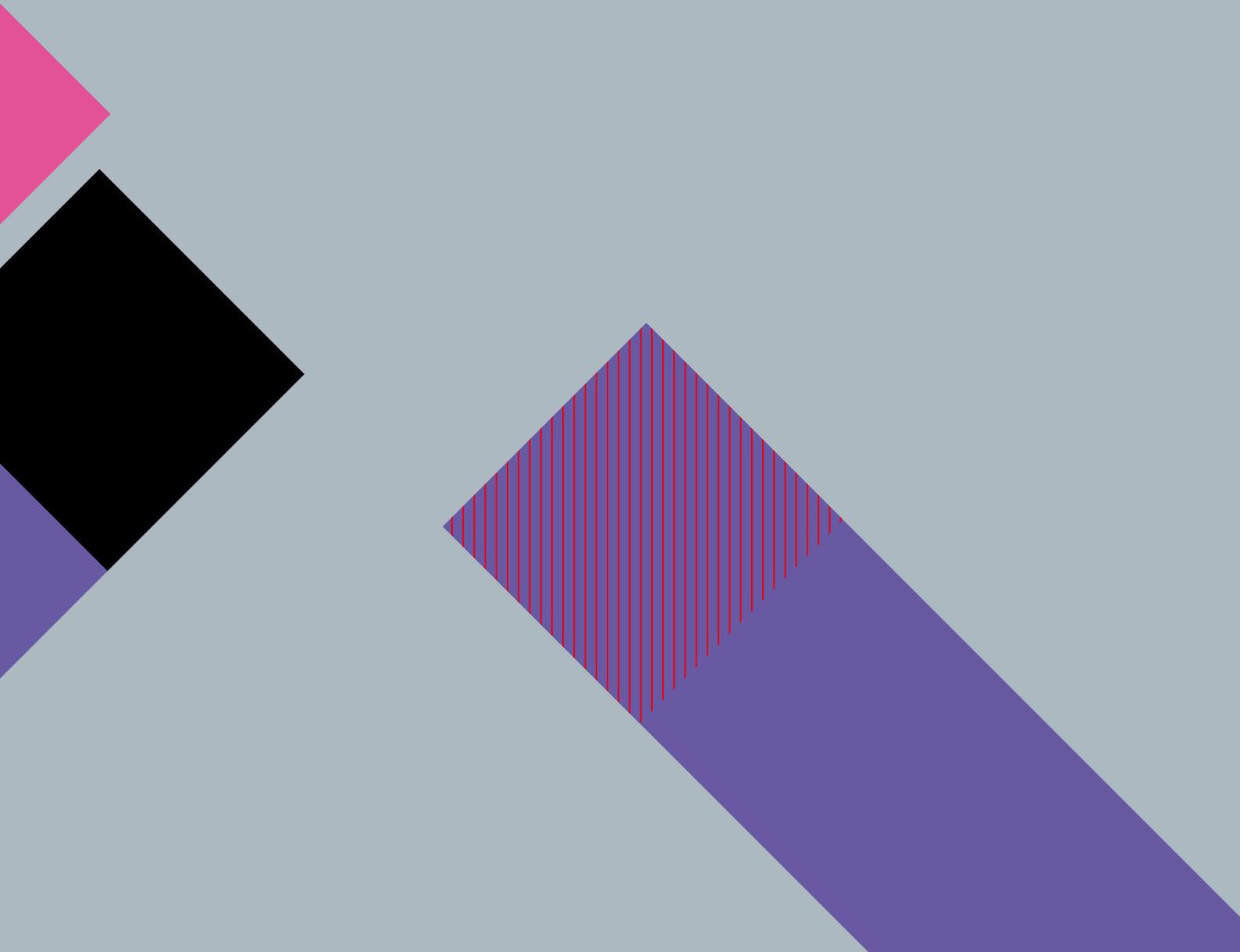
Les deux dernières questions abordent deux solutions qui peuvent s'intégrer à des projets de transformation ou à des logiques d'adaptation au poste de travail : la vidéo et la classe virtuelle. Déjà répandues, ces modalités connaissent aujourd'hui un essor considérable et des innovations majeures. Il s'agit donc **d'adopter une approche tactique pour exploiter le plein potentiel de la vidéo et de la classe virtuelle.**





LA CONDUITE DU CHANGEMENT  
EST-ELLE ENCORE ADAPTÉE  
AUX PROJETS  
DE TRANSFORMATION ?

---



## → CONTEXTE.

**LES ORGANISATIONS  
CONNAISSENT AU MOINS 5  
GRANDS CHANGEMENTS TOUS  
LES 3 ANS, QU'ELLES DOIVENT  
AFFRONTER AVEC AGILITÉ :  
IL FAUT ACCÉLÉRER LE « TIME-  
TO-PERFORMANCE »!**

Intégrant des dispositifs de formation dans son arsenal, la conduite du changement a historiquement été associée à cet enjeu. Mais elle est aujourd'hui confrontée au défi de la volatilité :

Les solutions et compétences sur lesquelles on forme actuellement ne seront certainement plus les mêmes dans trois mois.

Les nouvelles pratiques vont se propager à une vitesse qu'on ne peut encore déterminer : peut-être que les ambassadeurs de la pratique vont

permettre son déploiement rapide; des opportunités externes peuvent aussi accélérer son adoption; a contrario, des obstacles peuvent ralentir sa diffusion.

En conséquence, nous ne sommes plus certains que la formation telle qu'elle a été définie - et financée - à un instant T aura encore du sens à la fin de son déploiement!

## → DÉBAT. 👁

Les processus habituels de conduite du changement sont-ils encore efficaces ou au contraire bloquants?

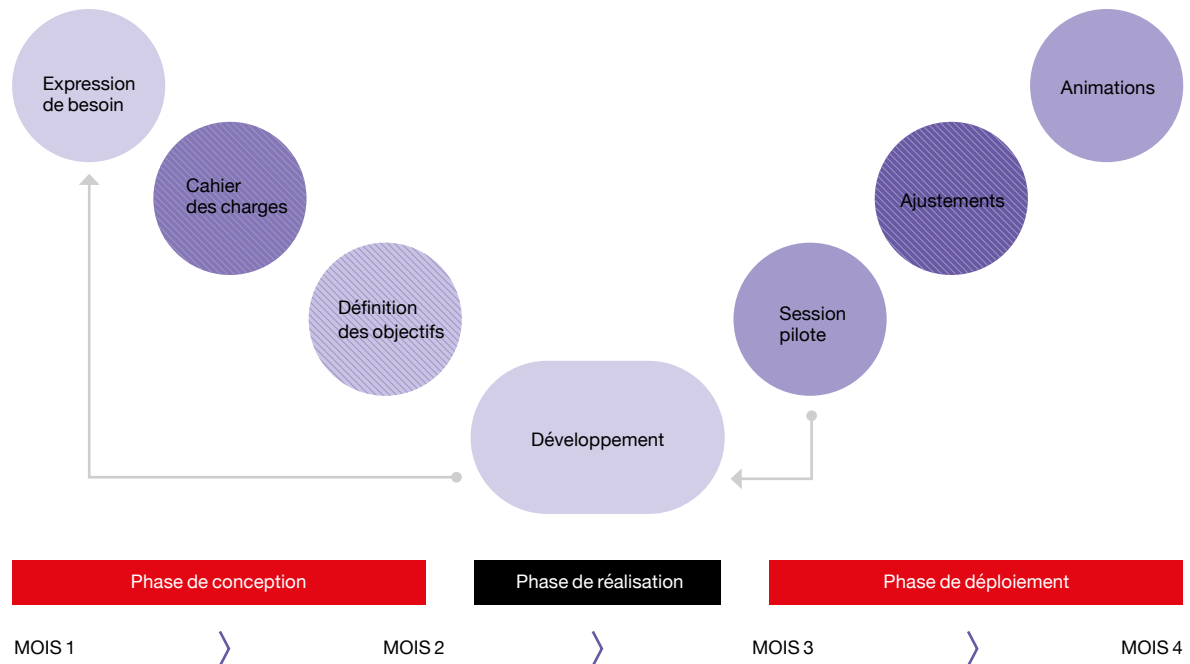
Faut-il encore parler de conduite du changement?

Existe-t-il de nouvelles manières d'accélérer le time-to-performance?

Comment le L&D peut-il se transformer lui-même pour accompagner encore mieux les transformations?

## > APPROCHE WATERFALL

Source : Cegos



## CE QUE L'ON SAIT.

### Les approches traditionnelles reposent sur :

- La combinaison de leviers essentiels : information, participation des parties prenantes, communication et accompagnement par le management intermédiaire et, bien sûr, formation.
- Et une approche déterministe, dite « en cascade » (waterfall).

Le waterfall est un modèle hérité de l'industrie et de la construction de bâtiments, qui repose sur deux hypothèses :

- On ne peut pas construire une maison tant qu'on n'a pas identifié les besoins de la famille, fait dessiner des plans par un architecte... Pour garantir la robustesse de l'édifice, il convient d'enchaîner, de manière séquentielle, plusieurs phases de développement : analyser > planifier > développer les

ressources > déployer > mesurer l'impact.


Une modification en amont du cycle (le haut de la chute d'eau) a un impact majeur sur les coûts en aval (le bas) : une fois que la toiture de votre maison est montée, si vous décidez sans l'avoir prévu de modifier le besoin associé aux fondations, cela va vous coûter très cher !

Appliquée à la conduite du changement, cette approche suppose d'analyser l'impact du changement sur les métiers, d'identifier les compétences nouvelles à acquérir, de bâtir un plan de formation, de concevoir une ingénierie pédagogique puis ses supports, d'habiliter les formateurs... pour qu'enfin les apprenants puissent être formés. Avec un risque majeur : que leurs besoins aient grandement

évolué pendant les 4 mois ayant servi à la conception du dispositif !

La robustesse de ce modèle, qui pâtit parfois d'une certaine rigidité au regard d'une demande de changement, est donc de plus en plus challengée en termes de performance.

### La réussite des projets de changement en question

66 % des changements organisationnels  sont en effet considérés comme des échecs manifestes ou modérés.

## &gt; LA RÉUSSITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Performance par rapport aux objectifs définis par l'entreprise

50 %

Échecs manifestes

16 %

Résultats mitigés

34 %

Franches réussites

## CE QUE NOUS EN PENSONS.

## Comment expliquer ces résultats ?

## Des changements de plus en plus incertains !

60 % des transformations menées par les organisations concernent des types de changements nouveaux pour lesquels elles n'avaient pas d'expérience antérieure : si la construction d'un plan de conduite du changement à 6 mois peut s'avérer opérante dans 4 cas sur 10, elle montre ses limites dans les 6 autres cas.

Cette donnée affecte particulièrement les dispositifs d'appropriation de nouvelles pratiques : comment organiser une formation sur un sujet fluctuant et dans un contexte mouvant ?

C'est la fin d'une approche déterministe garantissant que les mêmes moyens permettront d'obtenir les mêmes résultats à long terme.

## Les approches de conduite du changement doivent faire leur rupture !

Attention au mythe du « changement » ! Les changements peuvent valoriser leurs promoteurs... mais font peur à ceux qui doivent les mettre en œuvre. Dès lors, comment accompagner les transformations ?

**Tout d'abord, les projets de transformation qui ne produisent pas de résultats visibles à court terme n'en produisent le plus souvent jamais. Les projets les mieux réussis sont focalisés sur l'action et l'accumulation de preuves de succès au niveau local.**

**D'autre part, dans les projets, contrairement au changement présenté comme tel** (changement de méthodes, de comportements, d'organisation...), **la recherche de progrès est bien acceptée.** Les progrès focalisent en effet les esprits sur des résultats concrets davantage que sur les dysfonctionnements, les tensions relationnelles, etc... **Les progrès renforcent donc la cohésion des équipes :** ce sont les

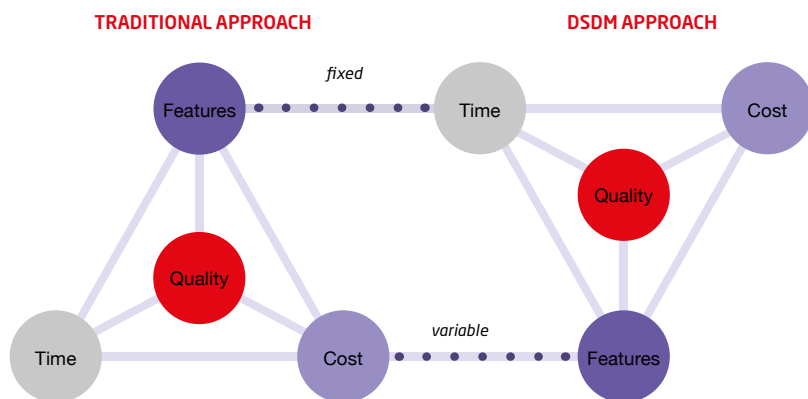
équipes qui construisent les victoires mais ce sont aussi les victoires qui construisent les équipes !

Il convient donc de poser le changement comme une conséquence, et non comme un préalable.

## Comment s'y prendre concrètement ?

De la même manière que les projets de développement applicatifs ont adopté les approches agiles, les projets de transformation doivent s'ouvrir à d'autres alternatives qu'au modèle *waterfall*.





Source : Agile Business Consortium

## Approches agiles, de quoi parle-t-on exactement ?

Il s'agit d'un héritage du développement logiciel, traduit dans le Manifeste Agile rédigé en 2001, qui repose sur les principes suivants :

1.

### Contraindre le projet de transformation par les délais et les coûts.

Dans son [Framework AGILEPM®](#), DSDM représente ainsi les différences entre les 2 approches :

L'approche traditionnelle contraint le projet par un périmètre à livrer et asservit donc les coûts et délais à ce dernier,

L'approche agile contraint le projet par les coûts et délais, et leur asservit le périmètre.

Prenons maintenant l'exemple d'un projet de transformation nécessitant l'acquisition de nouvelles pratiques :

- Dans une approche traditionnelle, nous allons d'abord recenser l'ensemble des besoins en formation (par exemple : 10 nouveaux gestes métier à acquérir), puis cadrer les délais et moyens nécessaires pour réaliser ce projet de formation.

2.

Dans une approche agile, le backlog désigne la liste de fonctionnalités ou de tâches jugées nécessaires et suffisantes pour la réalisation satisfaisante du projet.

- Dans une approche agile, nous allons d'abord décider de livrer en 3 mois et pour 100 000 € les 3 gestes métiers les plus importants.

L'approche agile suppose de déterminer les priorités du « backlog<sup>2</sup> » de performance à obtenir (liste des gestes métier, méthodes à acquérir, comportements visibles observables...) et d'accepter que tout le périmètre visé ne sera pas couvert. L'enjeu est de limiter l'investissement sur des objectifs finalement très secondaires. Par exemple, le geste métier qui apparaît en 10<sup>ème</sup> position dans le backlog pourrait coûter 30 % de l'investissement car il est complexe à appréhender à court terme, sans certitude quant à son utilité réelle...

2.

### Adopter une approche itérative / par le « faire »

Le processus agile repose sur une livraison itérative : plutôt que de « livrer » 5 gestes métiers d'un coup, on va commencer par se focaliser sur le plus important, qui fera l'objet d'une première itération, puis sur le 2<sup>ème</sup> plus prioritaire. Le projet de transformation va ainsi être rythmé par des sprints, c'est-à-dire des mini projets, d'une durée de 1 à 4 semaines.

Prenons l'exemple d'un projet de transformation visant l'amélioration de l'expérience client :

Les KPI (Key Performance Indicators ou indicateurs clés de performance) peuvent porter sur le Net Promoter Score (indicateur de la recommandation d'un produit, d'une marque ou d'un service par ses clients) ou encore le taux de fidélisation. Un élément du backlog peut porter sur les pratiques de management qui interrogent l'expérience salarié au service de l'expérience client, selon le principe de symétrie des attentions. Dans

ce cadre, un objectif prioritaire peut porter sur le geste du feed-back qui sera alors traité comme un Sprint 1 et testé immédiatement par les managers auprès des commerciaux.

### Dans un processus agile, les difficultés sont traitées dès le début.

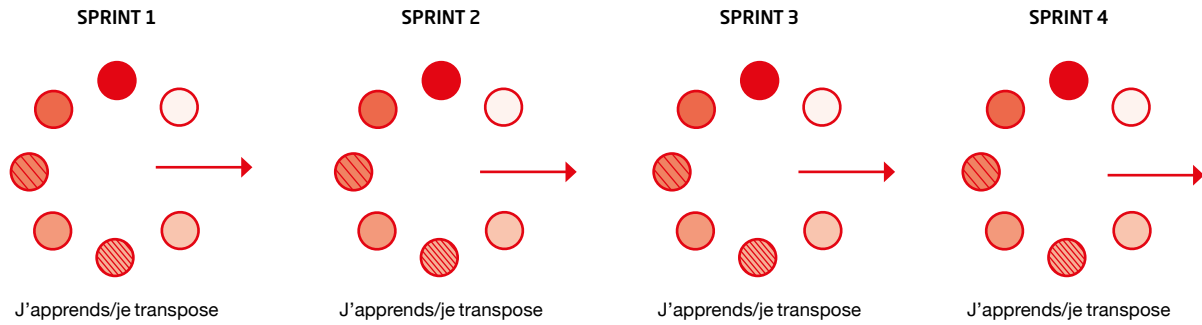
Par exemple, si un enjeu fort du projet est son acceptation par les managers du back-office, le développement se fera d'abord avec eux. Cette approche par le « faire » permet d'être en prise directe et immédiate avec les porteurs du comportement attendu, plutôt que d'imaginer quels seront leurs besoins dans plusieurs mois.

L'approche agile change également le paradigme concernant les principes d'adoption de nouvelles pratiques : **plutôt que de chercher à « obtenir l'adhésion avant l'action », on cherche à « obtenir l'adhésion grâce à l'action ».**

Le « *product owner* », qui est extérieur à l'équipe projet et représente les intérêts du ou des « clients » du projet de transformation, pourra ainsi valider si le résultat correspond aux besoins réels. À tout moment, il peut redéfinir les livrables attendus des sprints suivants, voire décider d'arrêter un sprint si son livrable n'a plus lieu d'être.

**Cette progression par itérations permet de maximiser la performance du trinôme ingénierie de la transformation / développement des compétences / transposition.**

> APPROCHE AGILE



Le geste métier le plus important en premier

Adaptation du contenu des sprints en fonction des résultats obtenus sur le terrain

Source : Cegos



3.

### La vision comme « amer lointain »

Si l'approche agile - qui repose sur de la tactique et des boucles d'actions/rétroactions - apparaît séduisante, elle mérite débat !

Tout d'abord, on pourrait la considérer comme trop « mécaniste », en ce qu'elle considère implicitement qu'on peut isoler chaque geste métier. Ceci au détriment d'une vision systémique, holistique, qui intègre le geste métier posé par la personne dans un ensemble d'interactions.

#### Or, l'approche agile est d'autant plus efficace qu'elle est adossée à cette vision systémique et à des balises stables.

Qui a déjà navigué dans une mer houleuse sait à quel point il est désagréable de se retrouver dans un environnement où tout est mouvant. La solution pour éviter les phénomènes de nausée consiste alors à se focaliser sur un repère identifiable sans ambiguïté, ce que les marins appellent « l'amer lointain ».

La vision associée au projet de transformation et les valeurs de l'entreprise sont deux vecteurs vitaux de la mise en mouvement : elle doit être exprimée, travaillée et surtout structurée comme le positionnement d'une marque.

Il s'agit alors, par un processus collaboratif plus ou moins ouvert, de s'accorder sur :

- **La mission et la raison d'être :** à quoi servons-nous dans notre environnement ?
- **L'ambition :** que voulons-nous être dans notre écosystème (pour les clients, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires...)?
- **Les valeurs partagées :** qu'est-ce qui fait notre singularité ? Qu'est-ce qui fait converger les valeurs déclarées par une Direction, les valeurs vécues par les salariés et les valeurs perçues par les clients et partenaires ?

4.

### Développer l'autonomisation et la « learning culture »

Les équipiers mobilisés dans le cadre d'un projet agile sont d'autant plus aptes à accepter des changements qu'ils disposent en eux de talents d'adaptation.

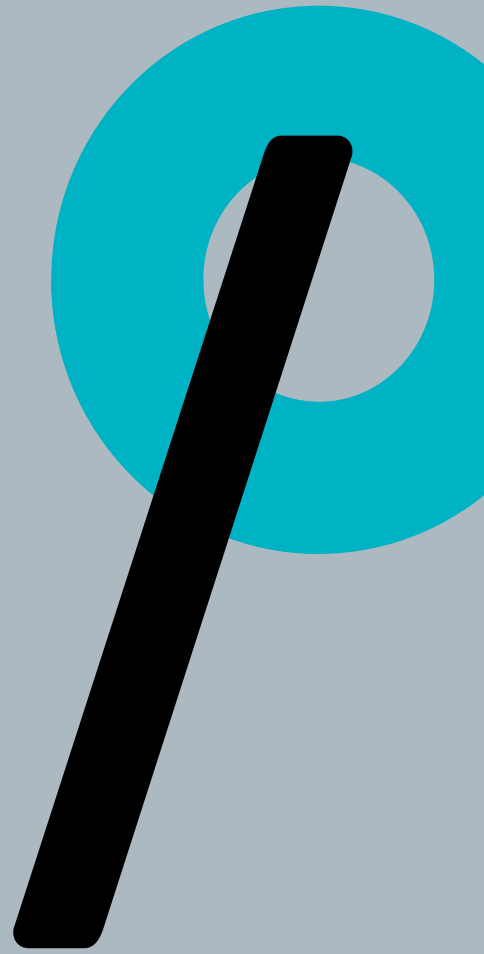
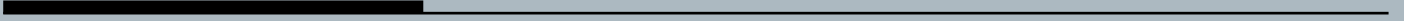
#### Les chances de succès d'un projet de transformation doublent quand l'organisation a su installer une « capacité durable à changer ».

Il convient donc de favoriser au maximum l'autonomisation et la subsidiarité, pour permettre aux personnes d'aller chercher les solutions au plus proche des situations qu'elles vivent. Il faut passer du push au pull, avec par exemple :

- La création d'environnements « capacitants » (cf. question 4) ;
- Le développement de la compétence « [apprendre à apprendre](#) » ;
- Le fait de favoriser le *social learning* et la diffusion des pratiques par l'exemplarité interne. Cet apprentissage entre pairs peut s'appuyer sur :
  - Des formats courts (notamment vidéo) et individualisés, générés par les collaborateurs eux-mêmes : le fait de voir mes collègues en situation dans une vidéo me montre que c'est possible, et contribue à l'adoption d'une nouvelle norme sociale ;
  - La mise en place de workshops de partage de pratiques, boosters de performance ;
  - Des tuteurs qui entraînent et catalysent des initiatives au regard du nouveau métier à inventer.

## EN CONCLUSION.

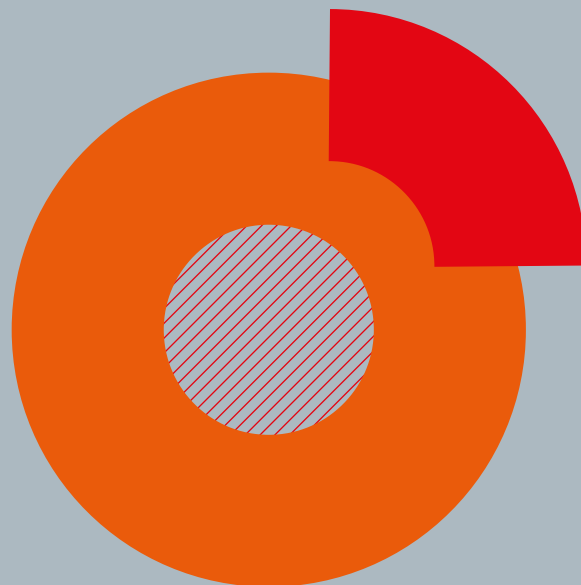
L'agilité, tout comme la conduite du changement, n'est pas une fin en soi. Mais elle élargit la palette des solutions pour réussir les projets de transformation en se centrant sur le « faire », le déploiement itératif, le façonnage d'une vision qui crée le mouvement, et la mise en place d'une culture apprenante propice aux transformations futures.





ADAPTATION  
AU POSTE DE TRAVAIL :  
LE « SUPPORT À LA  
PERFORMANCE »  
VA-T-IL REMPLACER LE FAIT  
« D'ALLER EN FORMATION » ?

---



## → CONTEXTE.

**DANS LES ENTREPRISES, LES MANAGERS (QU'ILS SOIENT RESPONSABLES D'ÉQUIPES, DE FONCTIONS OU DE FILIÈRES MÉTIERS) FONT AUJOURD'HUI FACE À DEUX ENJEUX :**

1. **ACCÉLÉRER LE « TIME-TO-PERFORMANCE »**
2. **MAXIMISER LE TEMPS DE PRÉSENCE DES COLLABORATEURS SUR LEUR POSTE DE TRAVAIL**

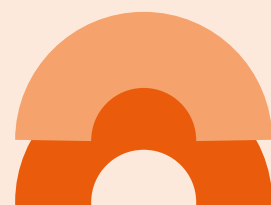
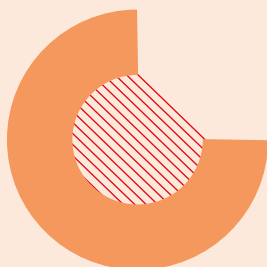
À ce titre, la performance des offres de formation existantes est aujourd'hui challengée : selon CEB dans l'étude HR Change Readiness Survey, seuls 23 % des responsables de business pensent que la fonction L&D est en capacité de répondre de manière synchronisée aux défis qu'ils rencontrent.

Ils peuvent alors être tentés de proposer d'autres dispositifs de professionnalisation qui, plutôt que de sortir leurs collaborateurs de leurs tâches quotidiennes, sont focalisés sur la réalisation de ces dernières.

## → DÉBAT. 👁

Dans un monde où l'agilité et la rapidité régissent le travail, de nouvelles modalités d'apprentissage répondant mieux aux besoins des métiers vont-elles remplacer les formations plus formelles ?

Les métiers et les pairs - à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise - vont-ils progressivement concurrencer le département formation ?

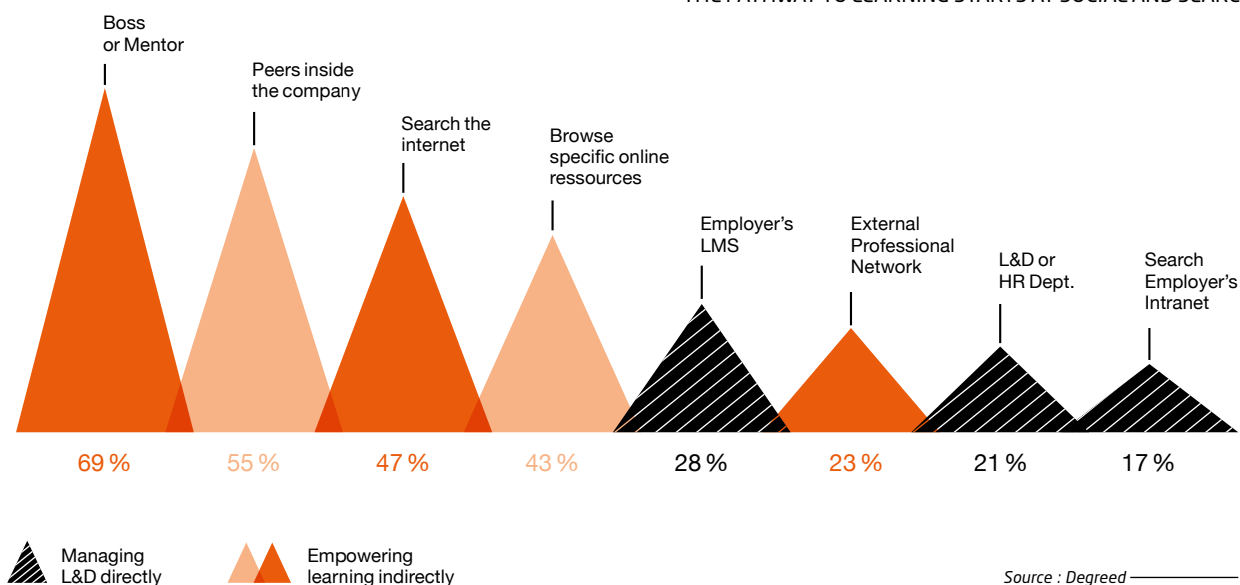


## CE QUE L'ON SAIT.

### Le « on the job » learning est une réalité

Selon une étude de Degreed<sup>3</sup>, 47 % des collaborateurs déclarent apprendre de façon hebdomadaire en faisant des recherches sur internet, 69 % disent apprendre de leur manager, 55 % de leurs collègues, et 43 % en lisant des articles et blogs en ligne.

> THE PATHWAY TO LEARNING STARTS AT SOCIAL AND SEARCH



Une autre étude de Degreed montre que les collaborateurs passent seulement 37 minutes de leur semaine de travail en moyenne à utiliser des ressources de formation mises à disposition par leur employeur, mais investissent 3,3 heures par semaine à apprendre de façon autonome.

**Le digital accélère l'apparition de nouveaux formats : le support à la performance, la réalité virtuelle ou augmentée et le contenu généré par les utilisateurs.**

### Le support à la performance

ou Soutien à la performance consiste à mettre en place un environnement ou des outils d'aide au poste de travail afin d'optimiser la performance des collaborateurs en les accompagnant dans l'acquisition de compétences opérationnelles et en leur fournissant le strict nécessaire pour accomplir la tâche sur laquelle ils sont missionnés.

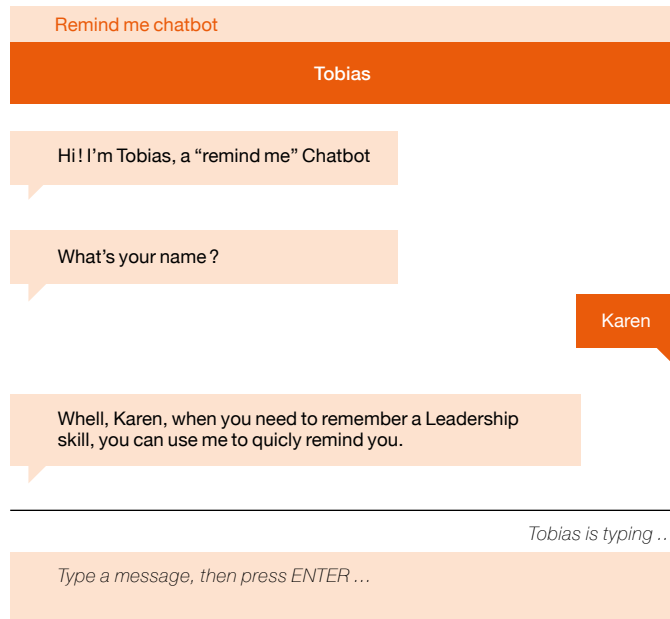
### Le principe est le suivant :

**le collaborateur obtient les informations dont il a besoin, au moment où il en a besoin, pour pouvoir effectuer la prochaine étape de son travail correctement et rapidement, soit en « deux clics, dix secondes ».** Si le helpdesk n'est pas ouvert par exemple ou si l'expert est en congés, le collaborateur pourra néanmoins trouver sa réponse et avancer dans sa tâche.

<sup>3</sup>. Étude de 2016, échantillon de 512 personnes aux US, CEB, HR Change Readiness Survey.

> "TALK WITH TOBIAS", UNE ÉMULATION QUI VOUS PERMET DE TESTER L'EXPÉRIENCE CONVERSATIONNELLE AVEC UN CHATBOT

Source : [vignettes Learning](#) 



En complément des outils traditionnels qui contribuent au support à la performance (posters, descriptions de processus, infographies, checklists et fiches de vérification), le digital élargit la palette des solutions :

- Les systèmes informatiques de Support de performance (EPSS ou Electronic Performance Support Systems) fournissent des informations ou des propositions de décision à l'utilisateur d'un logiciel pour réduire la complexité et accélérer le travail à accomplir ;
- Les scripts dans les call-centers assistent les opérateurs pour l'ouverture de compte, la résolution de problèmes fréquents, etc ;
- Les chatbots, moteurs conversationnels dotés d'intelligence artificielle, peuvent répondre automatiquement aux besoins exprimés par les clients et par les collaborateurs eux-mêmes.

Ces « bots » combinent aujourd'hui 3 ingrédients technologiques clés :

- La reconnaissance automatique de la parole (RAP), pour convertir une saisie orale en texte ;

- La compréhension du langage naturel (CLN), qui vise à reconnaître l'intention du texte ;
- L'Intelligence artificielle (IA) :
  - par analyse lexicale : reconnaissance de mots dans une phrase
  - par analyse sémantique : reconnaissance du sens d'une phrase
  - par machine learning / deep learning : pour enrichir ses connaissances et ses comportements.

Si les bots sont encore rares dans les dispositifs de formation formelle (citons Andy ou Pipplet pour réviser ou tester son niveau d'anglais), il est intéressant d'observer comment les métiers s'en emparent progressivement pour améliorer leurs performances<sup>4</sup>.

#### Et demain, le bot-net ?

Le « machine learning » (apprentissage automatique par la machine) faisant son office, les bots sauront bientôt repérer les situations de difficulté les plus fréquentes chez les collaborateurs pour les anticiper. Selon Charles-Edouard Bouée et François Roche, les auteurs de « [La Chute de l'Empire Humain, Mémoires d'un robot](#) »  (Grasset, 2017), il faudra

compter à l'horizon 2026 sur l'émergence du bot-net (convergence du robot et d'Internet), pour apporter la réponse à nos questions sans que nous ayons à chercher sur le web, et parfois même sans que nous ayons à formuler la question !

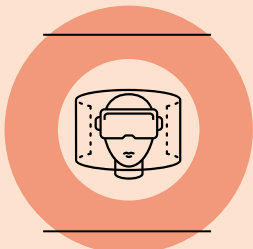
**Dans la même logique, dans certains métiers, les réalités virtuelle et augmentée vont venir soutenir la performance.**

Elles permettent de ne plus « aller en formation », puisque l'opérateur est accompagné en situation physique et de façon synchrone sur la réalisation d'un geste technique.

<sup>4</sup>. Selon « *Harnessing revolution : creating the future workplace* », une étude d'Accenture de 2017, 87 % des travailleurs estiment qu'une partie de leur travail sera automatisée dans les 5 prochaines années.



## LA RÉALITÉ VIRTUELLE & AUGMENTÉE

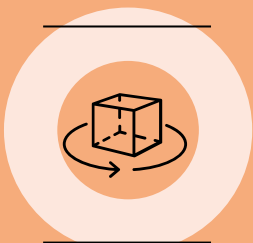


### Réalité virtuelle

- Environnement immersif généré par ordinateur, qui peut être exploré et interagir avec une personne.
- Apprentissage immersif pour faire participer pleinement les apprenants au matériel d'apprentissage.
- Apprentissage par la pratique, permettant aux utilisateurs d'interagir avec le système en utilisant leur corps et obtenir un sentiment spatial.

### C'est parti !

- Processus d'intégration, avec vision en 360° (ou images panoramiques) pour visiter tous les sites et les équipes de l'entreprise.
- Créer des mondes virtuels pour un apprentissage sans risque physique (exemple : comment travailler avec des déchets dangereux) et permettre aux apprenants de connaître les conséquences (virtuelles) de leurs actions.
- Voyager dans le temps pour explorer les choses qui n'existent plus.
- Enseigner des langues en se connectant et en collaborant avec d'autres apprenants dans le même espace virtuel.



### Réalité augmentée

- Les applications qui ajoutent un contenu virtuel sur la réalité visible.
- Les utilisateurs restent dans le monde réel.
- Encourager l'apprentissage de la demande, favoriser une culture d'apprentissage personnalisé et continu.
- Contenu pédagogique et contextuel.

### C'est parti !

- Processus d'intégration, avec des médias riches déclenchés par l'environnement.
- Améliorer l'expérience d'apprentissage pour les documents imprimés (exemple : remplacer les manuels pour les procédures spéciales de sécurité).
- Apprendre sur place, pour les employés d'usine / entrepôts (exemple : utiliser les étiquettes RFO intégrées / implantées dans des emplacements stratégiques pour fournir un contenu d'apprentissage personnalisé).
- Pocket cards en réalité augmentée comme support de performance.
- Simulation pour une formation à haut coût (exemple : modélisation 4D pour la formation technique avec du matériel coûteux).

### Le User Generated Content

**(UGC)** ou contenu généré par les utilisateurs, représente tous les médias produits directement par les collaborateurs (vidéos sur YouTube, réponses postées sur le réseau social d'entreprise, wiki, études de cas), en vue d'être partagés avec leurs pairs. Ils permettent aux collaborateurs confrontés à des difficultés opérationnelles d'accéder aux connaissances et à l'expertise collective d'une organisation.

Trois facteurs au minimum expliquent la croissance actuelle de cette approche :

#### 1. La demande

Les collaborateurs connectés, en particulier ceux issus de la génération des Millenials, sont de solides défenseurs des technologies d'apprentissage mobiles et sociales ;

#### 2. L'impact

Au-delà de l'observation du geste d'un pair, l'apprentissage par UGC contribue à l'adoption de nouvelles normes sociales (voir un collègue adopter une

nouvelle pratique me convainc de l'importance pour moi de l'adopter et me montre que c'est possible, voir chapitre 1) ;

#### 3. La transmission intergénérationnelle

Capturer l'expertise des seniors pour la mettre à disposition des juniors.

## CE QUE NOUS EN PENSONS.

### Les dispositifs de support à la performance apportent une multitude d'avantages tels que :

- Faire de l'apprentissage un processus continu ;
- Accélérer l'apprentissage car il fait partie du flux de travail de l'apprenant et est disponible précisément au moment de leurs besoins ;
- Contribuer à l'amélioration de la performance ;
- Soutenir une formation formelle afin d'améliorer l'adhérence de l'apprentissage dans le temps et son éventuelle application au travail ;
- Minimiser le recours à l'aide de tierces personnes.

Lorsqu'ils sont pertinents et réalistes, ces dispositifs sont bien acceptés par les apprenants et favorisent l'adoption rapide de nouveaux gestes professionnels. Il est donc essentiel qu'un département L&D s'interroge et se positionne par rapport à ces dispositifs.

### Combiner des formations « just in time » avec des formations « ahead of time »

Afin d'utiliser le soutien à la performance à bon escient, nous devons garder à l'esprit les cinq moments particuliers où l'apprenant peut être en besoin d'apprendre ou de se perfectionner (selon [Gottfredson et Mosher](#) (1)).

Le support à la performance s'avère pertinent quand les collaborateurs doivent appliquer, résoudre, s'adapter au changement, apprendre plus, et ce immédiatement (exemples : centre d'appels, réalisation d'un geste technique). Cependant, le support à la performance n'apporte pas de connaissance approfondie ni de compréhension du processus global, alors même que les collaborateurs voudront ou pourront avoir besoin de creuser le sujet aussi loin qu'ils le souhaitent.

En d'autres termes, le support à la performance explique **COMMENT** accomplir la tâche ou la fonction plutôt que **POURQUOI**.

Or, c'est la compréhension du sens qui permet à un collaborateur de prendre les

décisions les plus appropriées face aux situations complexes.

Il convient donc de combiner des dispositifs « just in time » (centrés sur de l'accomplissement de tâche) et « ahead of time » (centrés sur l'acquisition d'un nouveau champ de connaissances ou de pratiques) (2). Le L&D doit se positionner comme un agent des transformations futures.

### User generated content (UGC) : donner les moyens de produire, garantir la qualité, inventer de nouvelles formes de blendisation.

Qui a déjà passé des heures à chercher une vidéo de qualité pour réaliser une recette de cuisine sait que l'infobésité est autant une menace qu'une opportunité.

### > 5 MOMENTS NÉCESSAIRES



#### Nouveau

Quand nous apprenons à faire quelque chose pour la première fois



#### Plus

Quand nous développons et approfondissons ce que nous avons appris



#### Appliquer

Quand nous avons besoin d'appliquer ce que nous avons appris, y compris la planification de ce que nous allons faire, se souvenir de ce que nous avons oublié, ou adapter son action à une situation particulière



#### Résoudre

Quand nous rencontrons un problème ou que quelque chose ne se passe pas ou ne fonctionne pas comme prévu



#### Changer

Quand nous avons besoin d'apprendre à faire différemment quelque chose, ce qui nous oblige à modifier des compétences et habitudes profondément ancrées dans notre pratique professionnelle

Amélioration continue



Le rôle du département L&D est triple :

1.

### **Donner les moyens de produire**

Le département L&D doit :

- Assurer l'adoption et la promotion d'une culture apprenante au sein de l'organisation (animation, reconnaissance de ceux qui participent).
- Fournir des outils auteurs (authoring tools) et des outils de partage (wiki, chaîne privée YouTube...)
- Permettre aux collaborateurs d'accéder à un « one stop shop » (point d'entrée unique auquel ils peuvent s'adresser) pour obtenir l'information recherchée

- Et cela tant au niveau des contenus que des contenants (Learning Management System, Réseau social d'entreprise ou Wikis), qui reposent sur les mêmes principes d'identification de l'utilisateur, pour qu'il puisse naviguer avec fluidité entre les contenants.

2.

### **Garantir la qualité du contenu**

Selon les thématiques et les modalités de partage (notamment quand les utilisateurs ne peuvent pas *liker* ou commenter le contenu), il est nécessaire de contrôler la qualité, la pertinence et la cohérence des contenus pour permettre aux apprenants de repérer vite les meilleurs « chunks » (morceaux de contenu).



3.

### **Organiser des nouvelles formes d'« hybridation » entre les contenus formels et informels :**

- **Intégrer l'UGC dans des contenus formels d'apprentissage :**  
les commentaires des forums et des blogs et / ou des wikis sont des exemples d'informations précieuses qui peuvent être exploitées dans des référentiels de contenu formel. Le but : fournir une vue unifiée et convaincante du contenu, d'un point de vue organisationnel et social.
- **Créer des communautés d'expertise pour « socialiser » le contenu :** il s'agit de mettre en place des communautés autour de certains sujets, pour favoriser un dialogue riche et exploiter les liens entre les auteurs de contenu et leurs réseaux. De cette façon, le contenu formel est désormais soutenu et complété par un écosystème d'experts et des informations connexes.

- **Incorporer les médias sociaux comme une étape dans les flux de conception pédagogique :** permettre à la collaboration sociale d'être une étape à part entière dans le processus de révision en publiant du contenu formel à des communautés internes (ou externes) pour un examen éditorial avant sa large diffusion. C'est un moyen clé pour s'assurer que le contenu répond bien au besoin des utilisateurs.
- **Republier l'UGC externe dans le cadre des produits formels d'apprentissage :** par exemple, en complétant votre matériel de formation de produits et services de l'entreprise avec des démonstrations d'instructions créées par vos clients utilisateurs et publiées sur YouTube. Cela suppose de surveiller vos réseaux sociaux et de capturer l'UGC identifiée comme étant potentiellement pertinente pour les utilisateurs de vos produits ou services, et donc, in extenso, pour vos collaborateurs.

### **Créer des endroits et des temps « capacitants » plutôt que créer des « parcours de formation » ?**

Apprendre, c'est avant tout sortir de sa zone de confort, expérimenter et parfois échouer. Or, il n'est pas toujours possible de « tester » de nouvelles pratiques en situation opérationnelle. Cela peut même être contre-productif voire dangereux dans certains cas : si l'apprenant fait une erreur qui lui est préjudiciable, un ancrage psychologique négatif sera associé au geste réalisé.

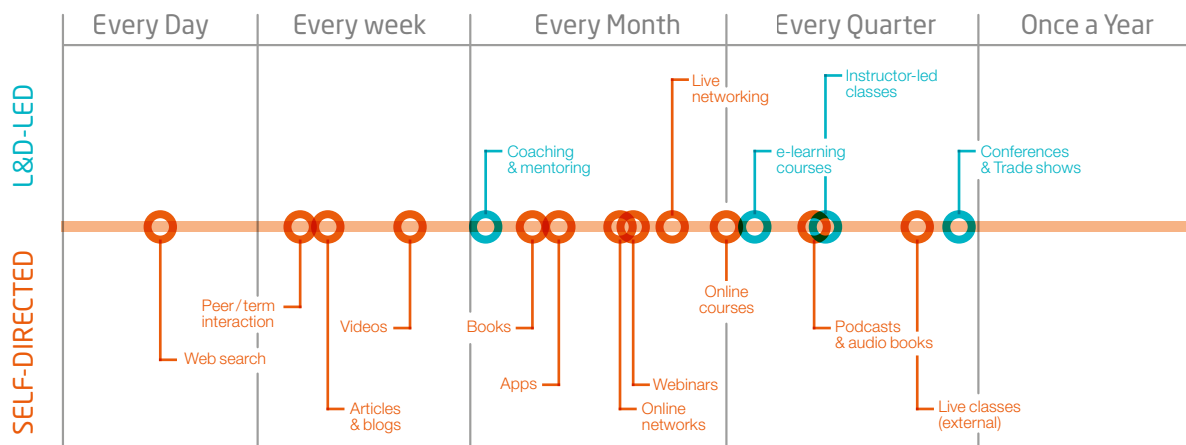
Par ailleurs, selon le Pr. Philippe Carré (responsable de l'équipe « apprenance et formation des adultes » de l'Université Paris/Nanterre), « *on apprend toujours seul, mais jamais sans les autres* ».

Enfin, même si l'apprentissage passe par la pratique du geste, il est également vital de se donner des pauses réflexives, qui contribueront au processus de [métacognition](#) ∞ (1)

**Il est donc essentiel de conserver des endroits et moments où le droit à l'expérimentation, à la confrontation avec les pairs et à la pause réflexive sont permis.**

Pour autant, cela ne signifie pas forcément qu'il faut « partir en formation ». Il est possible de créer des « environnements capacitants » en situation de travail, avec le bon accompagnement managérial ou tutoral, l'instauration d'une culture d'organisation apprenante, et un [aménagement des espaces favorisant le travail collaboratif et les « rencontres improbables »](#). ∞ (2)

> TODAY'S WORKFORCE LEARNS SOMEPLACE AND ALL OVER THE PLACE



Source : Degreed, *How the workplace learns in 2016*, 1/2016

## EN CONCLUSION.

**Attention : les modalités de support à la performance ne sont pas forcément synonymes de réduction des coûts.**

Certes, le support à la performance est moins gourmand en coûts logistiques (déplacement et hébergement) et mobilise moins les formateurs. Mais il demande toutefois un investissement pour :

- Comprendre le processus de travail ;
- Développer les outils et la logistique numérique pour les porter ;

- Valider et éditer le contenu généré par les collaborateurs ;

- Mettre en place les environnements capacitants, tant en termes d'acteurs que de socle culturel.

**C'est pourquoi nous croyons que, si les organisations ne peuvent pas aujourd'hui faire l'impasse sur une stratégie de soutien à la performance, elles doivent l'envisager comme une approche qui vient compléter leur stratégie globale de L&D et non remplacer les actions de formations formelles.**





# FAUT-IL PASSER DE L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE À L'INGÉNIERIE D'EXPÉRIENCE ?

---

## → CONTEXTE.

**IL Y A QUELQUES ANNÉES, UN APPRENANT S'INSCRIVAIT À UNE FORMATION ET PASSAIT DEUX JOURS DANS UNE SALLE AVEC UN FORMATEUR ET DES PAIRS. IL RETOURNAIT ENSUITE SUR SON POSTE DE TRAVAIL ET TENTAIT DE TRANSPOSER CE QU'IL AVAIT APPRIS.**

Du fait des trois enjeux cités en préambule (mesure d'impact, amélioration du TCO, digitalisation), nous assistons aujourd'hui à un développement de dispositifs beaucoup plus riches, avec une palette d'interactions relationnelles et numériques qui s'est élargie : l'apprenant va utiliser son smartphone en présentiel, il disposera d'activités digitales en amont ou en aval, il pourra échanger avec d'autres dans une

approche d'apprentissage entre pairs... La perspective est réjouissante, mais ce qui apparaît pertinent du point de vue pédagogique et simple pour le concepteur peut parfois sembler compliqué du point de vue de l'apprenant...

## → DÉBAT. 👁️

La question :

« Est-ce que le dispositif pédagogique est adapté ? » est-elle suffisante dans un contexte de digitalisation ?

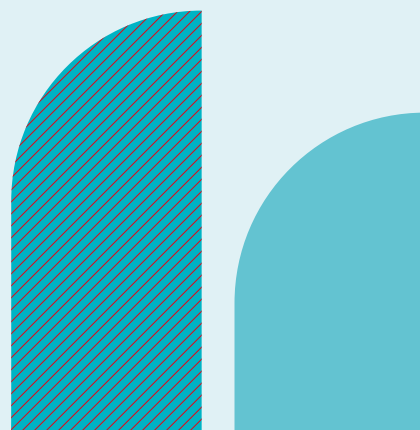
Deux autres questions se posent désormais :

1.

« Le dispositif est accessible facilement et sans effort pour l'apprenant ? »

2.

« Est-il suffisamment enthousiasmant pour impliquer des apprenants à distance ? »





## CE QUE L'ON SAIT.

### Accès à la formation : de l'ultra simplification à l'ultra complexification

Le spectre des dispositifs de formation s'étire aujourd'hui entre deux extrêmes :

- Les dispositifs qui reposent entièrement sur du digital, avec peu ou pas d'interactions synchrones, et centrés essentiellement sur une acquisition de contenu : la consommation de contenus sur certaines plateformes, par exemple, suppose simplement de se connecter puis de naviguer d'une vidéo à l'autre.
- Les dispositifs qui combinent des modalités synchrones et asynchrones, et exploitent toute la palette offerte aujourd'hui par le digital.

On pourrait croire que le numérique facilite le déploiement des solutions. En réalité, du point de vue de l'apprenant, il peut le complexifier :

- Combinaison de moments synchrones (présentiel, classes virtuelles, tutorat, etc.) et asynchrones ;
- Fractionnement dans le temps avec des séquences d'apprentissage qui durent parfois 5 minutes, parfois 2 jours ;
- Qualité hétérogène des ressources mises à disposition (par exemple une vidéo teaser magnifique côtoie un support de formation austère) ;
- Nombre et nature des notifications associées à chaque moment clé ;
- Interfaces diverses n'utilisant pas les mêmes règles de navigation (inscription à la formation, Learning Management System, solution de classe virtuelle, réseau social d'entreprise, solution de mobile learning, évaluation qualité de la formation...)

In fine, certains dispositifs génèrent jusqu'à une vingtaine d'interactions de différentes natures avec l'apprenant !

Au quotidien, services et biens de consommation courants sont mis à la disposition de l'apprenant de manière très fluide. Il compare ses expériences, son degré d'exigence augmente et il tolère de moins en moins la complexité.

### Des dispositifs rationnels... qui manquent de supplément d'âme ?

Revisitant certains enseignements des sciences cognitives, les neurosciences confirment la puissance de l'émotion comme vecteur d'engagement et de mémorisation.

S'il arrive que l'émotion soit distillée avec pertinence dans certaines modalités, d'autres dispositifs reposent encore exclusivement sur un agencement très rationnel de contenus.

### L'essor des approches CX/UX

L'expérience client est de longue date une approche très répandue dans le marketing BtoC. Elle se diffuse progressivement dans des environnements BtoB et aussi sur d'autres champs que celui *stricto sensu* du marketing.

### De quoi parle-t-on exactement ?

- **La Customer eXperience (CX)** désigne la manière dont le client perçoit chacune de ses interactions avec une entreprise, une marque ou service, tout au long et à chaque étape de son parcours client (recherche, achat, utilisation et évaluation d'un produit ou d'un service). Pour comprendre la Customer eXperience, il convient

d'adopter une vision à la fois globale du parcours et détaillée sur chaque point de contact. Par exemple, un client qui souhaite réserver une chambre d'hôtel pour ses prochaines vacances fera probablement des recherches sur internet, puis sera accueilli dans l'hôtel proprement dit, passera une nuit qu'on lui souhaite agréable, pour enfin prendre un petit déjeuner délicieux.

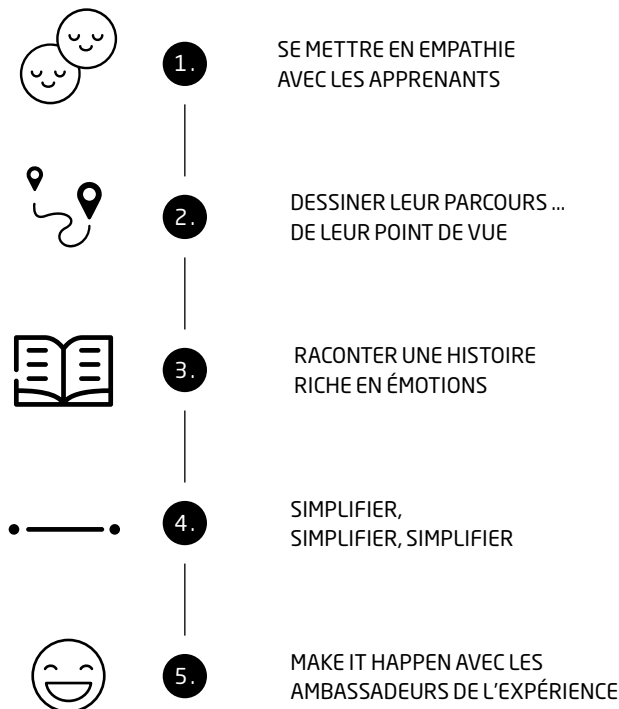
- **La User eXperience (UX)** concerne l'usage d'un produit, d'un service ou d'un site. Elle peut être assimilée à une composante de la Customer eXperience. Une UX de qualité participe à une CX performante – mais n'est pas suffisante. Par exemple, lors de sa navigation sur le site internet de l'hôtel, notre client voyageur accèdera plus ou moins facilement aux informations qu'il recherche.
- **La Learner eXperience (LX)**, selon les mêmes principes que la Customer eXperience, couvre l'ensemble des interactions relationnelles et numériques entre un apprenant et un dispositif de formation - y compris la part d'UX liée à l'ergonomie des modalités digitales.

## CE QUE NOUS EN PENSONS.

### Le bon contenu, la bonne pédagogie, les bonnes ressources numériques sont des conditions nécessaires... mais non suffisantes pour le succès d'un dispositif

Lors de la conception d'un dispositif, il faut se mettre « dans la peau » de l'apprenant, bien identifier l'ensemble de ses points de contacts avec le dispositif, localiser les irritants éventuels et chercher à les éliminer !

Cela suppose d'adopter une approche méthodologique en 5 étapes.



Source : Cegos

1.

#### Se mettre « dans la peau » de l'apprenant

Un Persona est un utilisateur-type, une représentation fictive des utilisateurs cibles d'une solution. On peut l'utiliser pour fixer des priorités, guider des décisions de conception et d'ergonomie, et tester les scénarii prioritaires.

Inventée par Alan Cooper en 1999 dans son best-seller « *The Inmates Are Running the Asylum* », cette méthode offre à l'équipe de développement une vision partagée des apprenants, en insistant sur leurs objectifs, leurs attentes et leurs freins potentiels, et en proposant un format visuel qui favorise l'empathie<sup>6</sup>.

2.

#### Passer de l'ingénierie d'acquisition à l'ingénierie de transposition

L'horizon temporel de l'apprentissage doit être pensé du point de vue de l'apprenant : ne plus penser en événements de 2 jours, mais se placer dans un temps long qui englobe le temps d'inscription dans le dispositif, le temps d'appropriation, la répétition du geste et l'ancrage dans la durée.

3.

#### Passer de l'escalier pédagogique à la scénarisation émotionnelle

Dérivée du modèle d'utilité mémorisée de Barbara Fredrickson et Daniel Kahneman, la « Peak-End Rule » (règle du pic et de la fin) est un principe psychologique qui décrit comment nous percevons des expériences et ce que nous en retenons.

Selon cette règle, nous évaluerons in fine une expérience sur un pic émotionnel en cours de processus, et sur la fin de ce dernier. Il est donc essentiel que la dernière étape d'un parcours de formation soit enthousiasmante !

Or, si nous soignons en règle générale le sas d'entrée du dispositif pour créer de l'appétence, et que l'on se place dans un temps long, la dernière étape du parcours de formation ne devrait pas être la « fin du stage », mais par exemple le moment où l'on félicitera l'apprenant d'avoir transposé les acquis !

<sup>6</sup>. À ce propos, voir l'article « [Comment réinventer l'expérience de formation avec vos clients](#) » sur le blog [formation-professionnelle.fr](#)

4.

#### Améliorer l'expérience : simplifier les interactions de l'apprenant avec toutes les interfaces numériques

Apprendre et adopter une nouvelle pratique suppose des efforts. L'accès à la formation doit donc générer le moins d'effort possible ! Les « zones de friction » qui coûtent de l'énergie doivent être supprimées :

- Dans un premier temps, cela passe par la mesure d'un nouvel indicateur, le Net Easy Score, qui traduit le degré de facilité d'accès aux ressources mises à disposition.

- Dans un second temps, cela suppose de concevoir une expérience simplifiée. L'apprenant peut accéder à son parcours depuis n'importe quel terminal, dans n'importe quelle situation d'apprentissage : avant ou après le présentiel, mais aussi pendant !

Les interfaces conçues par des experts UX fluidifient la navigation : chasse au clic superflu, Single Sign-On (une seule authentification pour accéder à l'ensemble des ressources d'un parcours, modules, classe virtuelle, etc.), harmonisation des notifications, personnalisation de l'interface par l'utilisateur lui-même en fonction de ses besoins.

5.

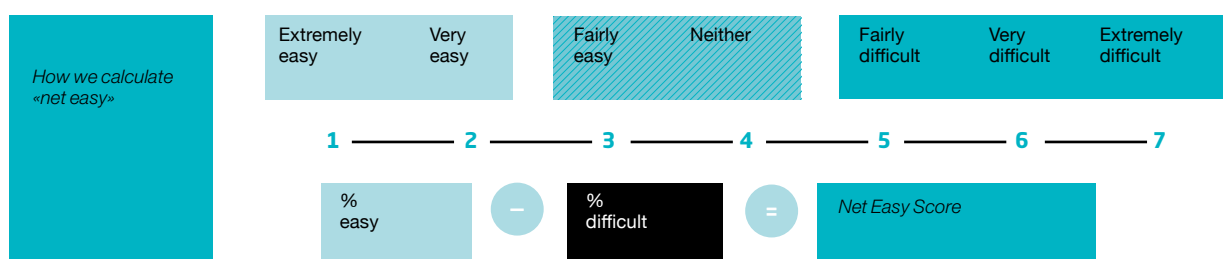
#### « Make it happen » avec les ambassadeurs de l'expérience :

« Tenir la promesse » initiale suppose de soigner la qualité de la mise en œuvre concrète du projet.

Cela passe par le réglage fin des interfaces numériques et par l'accompagnement des personnes qui vont incarner l'expérience auprès des apprenants (formateurs, managers, pairs).

Dans un principe de symétrie des attentions, il peut être pertinent de les former de la même manière que les apprenants (par exemple, si le dispositif destiné aux apprenants repose sur des classes virtuelles, former les formateurs par des classes virtuelles sera le meilleur moyen pour eux de se mettre en empathie avec les apprenants).

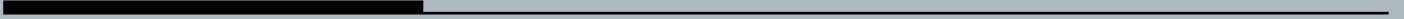
> « GLOBALEMENT, À QUEL POINT ÉTAIT-CE FACILE POUR VOUS DE SUIVRE CE PARCOURS ? »



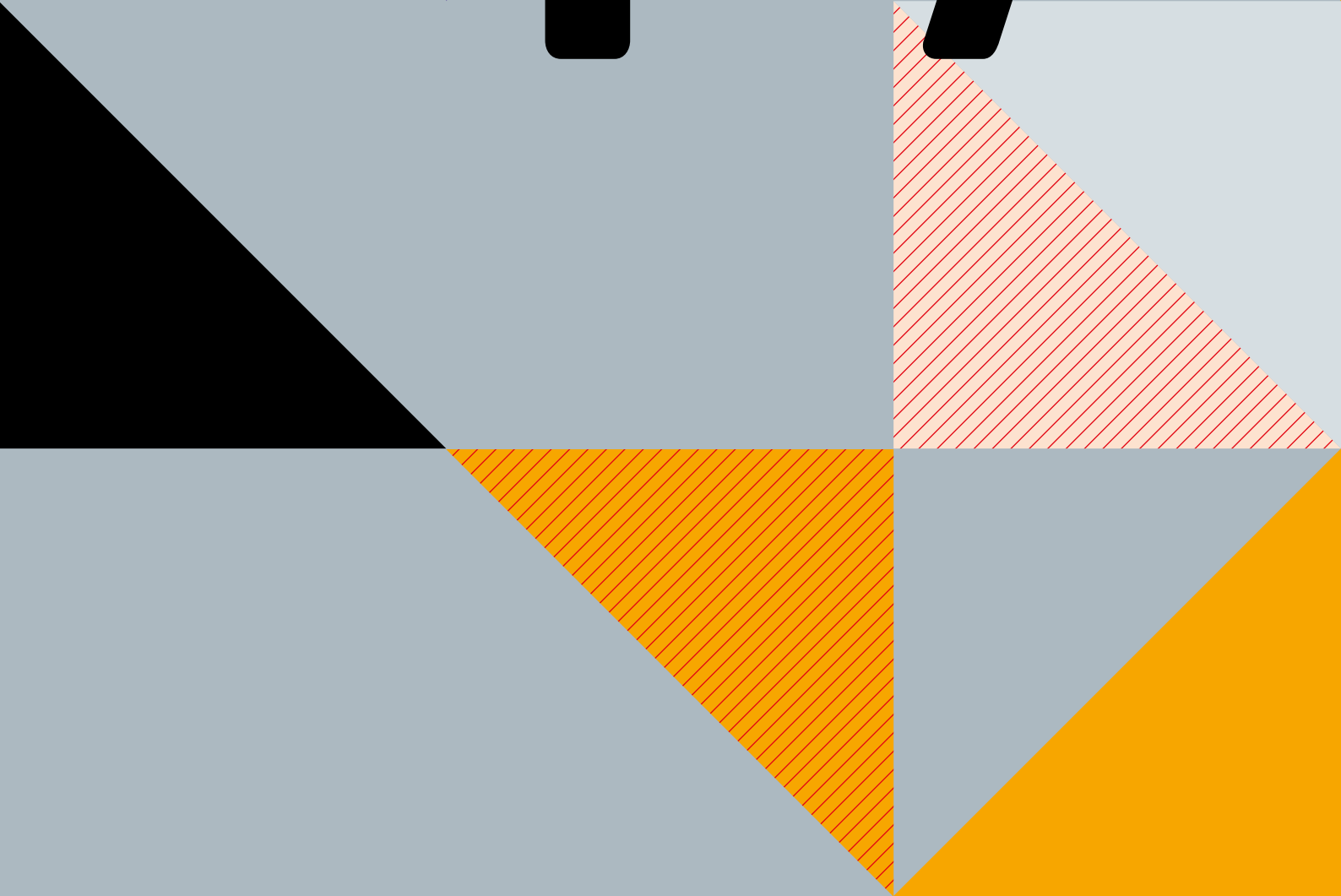
Source : Net Easy - The adaptation of the customer effort score in a NPS way by BT

## EN CONCLUSION.

L'enjeu pour le L&D n'est plus simplement de concevoir un dispositif pertinent. Pour obtenir de l'engagement, il convient de se poser la question de l'enchantement (comment générer des émotions positives) et de la simplification de l'expérience (comment réduire au maximum l'effort d'accès au dispositif).



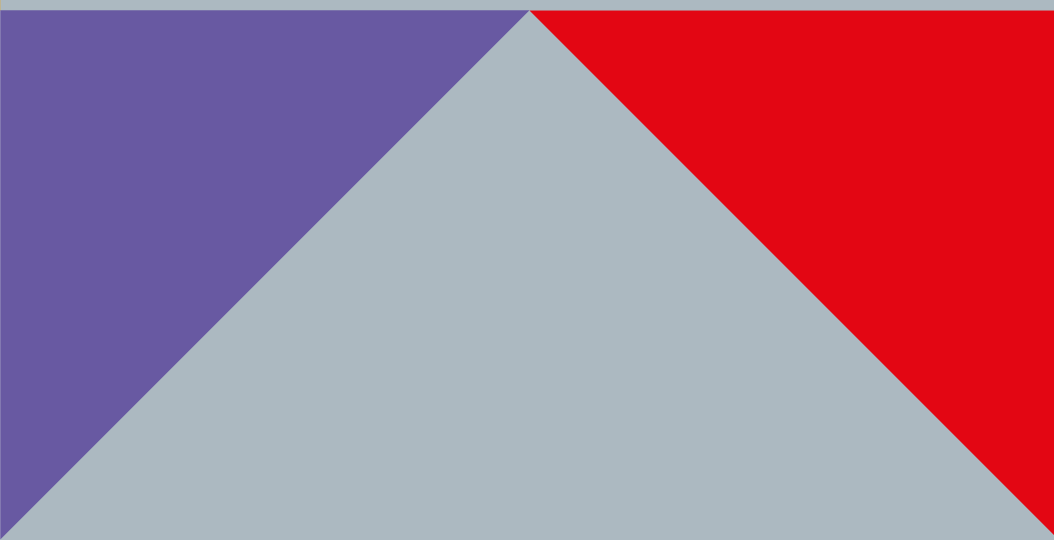
**4/**





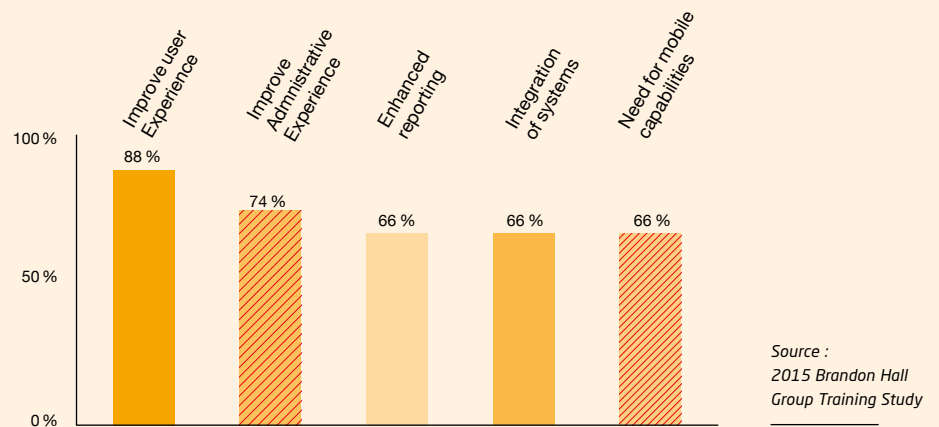
JUSQU'OU  
PERSONNALISER  
L'EXPERIENCE VIA  
UNE PLATEFORME POUR  
GAGNER EN EFFICACITE ?

---



→ **CONTEXTE.**

## &gt; TOP 5 REASONS FOR SWITCHING LMS



**LES LMS (LEARNING MANAGEMENT SYSTEMS) D'ENTREPRISE ONT ÉTÉ INVENTÉS IL Y A PRÈS DE 30 ANS AVEC POUR PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉPLOYER LA FORMATION ET DE TRACER LA CONFORMITÉ DES COLLABORATEURS ET FOURNISSEURS À CERTAINES RÈGLES. TOUTEFOIS, AU COURS DES 30 DERNIÈRES ANNÉES, LES ATTENTES ET LA MANIÈRE DONT NOUS APPRENNONS ET NOUS FORMONS ONT CONSIDÉRABLEMENT ÉVOLUÉ.**

Jusqu'à récemment, le marché des LMS était structuré autour de deux types de solutions : les solutions entreprises d'une part, et les solutions académiques/éducatives d'autre part, ayant chacune des caractéristiques différentes et propres à chaque besoin.

Toutefois, si ces deux types de plateformes LMS diffèrent sur plusieurs points - principes de conception pédagogique, options de surveillance, fonctions de back office, capacité d'intégration, etc. - elles ont été construites avec la même approche de « gestion d'un dispositif de formation ».

Or, le défi actuel n'est plus tant de gérer un dispositif mais de proposer et de déployer une véritable expérience (cf. question 2), les plateformes traditionnelles semblant atteindre leurs limites sur ce point.

Ce constat est d'ailleurs corroboré par les statistiques : lorsqu'on demande aux organisations si elles sont satisfaites de leur LMS [☞](#), la plupart du temps leur réponse est NON.

Certains nouveaux entrants sur le marché LMS s'appuient d'ailleurs sur ces études pour commercialiser leur solution et promettre une expérience d'apprentissage différente<sup>7</sup>.

Entre les acteurs traditionnels et les nouveaux entrants, faisant face à plus de 600 solutions disponibles sur le marché des entreprises, les managers L&D sont confrontés à un choix difficile et à un défi : trouver la solution qui convient aux besoins spécifiques de leur organisation.

→ **DÉBAT.** 

Jusqu'à où pouvons-nous aller avec les LMS existants ?

Le marché propose-t-il réellement des solutions adaptées aux apprentissages d'aujourd'hui et demain ?

7.

- [Only 40% of learning organizations are happy with their legacy learning management system](#) [☞](#)

- [Six e-learning LMS trends in 2017](#) [☞](#)

- [Corporate e-learning trends in 2017](#) [☞](#)

## CE QUE L'ON SAIT.

**Jusqu'à présent, les LMS étaient conçus en partant du point de vue du département des ressources humaines. Et pour résumer, ils doivent aujourd'hui se conformer à celui des apprenants :**

Avant	Aujourd'hui
Le « Learning » est une série de programmes d'entreprise construits autour de contenus conçus par le L&D en lien avec des experts qu'il approuve.	L'apprentissage est un « environnement » et une « expérience » qui tire parti des experts mais aussi de contenus et matériaux fournis et recommandés par des tiers (et non seulement par le L&D).
L'environnement d'apprentissage est géré par un LMS d'entreprise : grand catalogue proposant des cours et modules e-learning.	L'environnement d'apprentissage s'apparente à un site web grand public intégrant des vidéos, des cours, un accès aux experts... et incluant des moteurs de recommandation qui aident les apprenants à trouver exactement ce dont ils ont besoin.
Le L&D, les entreprises et les experts de la conformité déterminent et « poussent » la formation, en identifiant les formations indispensables pour leurs collaborateurs en fonction de leurs rôles et missions.	Les collaborateurs recherchent et « tirent » l'apprentissage ; ils naviguent par eux-mêmes et accèdent aux opportunités offertes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
Les collaborateurs apprennent des compétences spécifiques essentiellement grâce à des formations structurées par des experts.	Les collaborateurs apprennent davantage par le coaching et le mentoring.
Le L&D joue un rôle de chef de file vis-à-vis de l'apprenant et se concentre sur la mise en place d'expériences de transposition, d'interactions et de formation formelle, dans le traditionnel ratio 70-20-10.	Le L&D joue un rôle de soutien vis-à-vis de l'apprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• En élargissant les 10 % pour inclure l'apprentissage « intérieur » et « extérieur » ;</li> <li>• En déplaçant les 20 % pour inclure les réseaux internes et externes ;</li> <li>• En redéfinissant les 70 % pour inclure les expériences d'entreprises, communautaires et sociales.</li> </ul>

Les apprenants d'aujourd'hui, quel que soit leur âge, veulent consommer des ressources « just-in-time », au moment où ils en ont besoin dans leur vie professionnelle. Ils veulent également tirer parti des connaissances collectives pour bénéficier du meilleur contenu instantanément, à moindre coût et de manière fiable.

## CE QUE NOUS EN PENSONS.

Pour définir une nouvelle approche du LMS, il est vital de changer nos représentations. Ce qui revient à adopter un nouvel acronyme, le LEMS : Learning Experience Management System.

Le LEMS doit être capable de soutenir l'expérience d'apprentissage et de démultiplier l'engagement des apprenants.

Par engagement, n'entendons pas seulement « utilisation », pourcentage d'inscriptions, taux d'achèvement, etc. L'engagement est bien plus que cela : il correspond au niveau de « présence » et d'effort mental consacré à une activité pendant l'expérience d'apprentissage.

S'il existe un enseignement des neurosciences qui s'applique ici, c'est le fait que l'engagement est nécessaire pour attirer l'attention, retenir l'apprenant et augmenter ses performances.

**Le LEMS doit donc selon nous combiner 8 caractéristiques :**

1.

**Les apprenants trouvent facilement ce dont ils ont besoin pour focaliser leur attention**

L'intérieur d'un LMS actuel ressemble la plupart du temps à un labyrinthe, avec son lot de cheminements pour arriver à ses fins. Plus de 3 clics sont souvent nécessaires pour trouver et lancer une activité. L'utilisateur consacre beaucoup de temps à cette navigation. Au contraire, l'interface utilisateur du LEMS doit être aussi simple et épurée que possible, des indices clairs indiquant ce qui doit être fait, où, quand et comment.

2.

**Plus que de formation ... les apprenants disposent d'un support de performance**

L'utilisateur peut retrouver très facilement le contenu lorsqu'il doit l'utiliser en situation professionnelle. Il est vrai que cela dépend également de la façon dont le contenu est créé, mais les LMS traditionnels sont plus axés sur ce qui se passe pendant la formation... et pas sur ce qui est nécessaire après la fin de la

formation. De notre point de vue, le LEMS doit soutenir la « solution 100<sup>8</sup> », et passer d'un paradigme d'apprentissage à un paradigme de performance.

3.

**Chacun peut constater et surveiller ses propres progrès**

Le système doit donc pouvoir supporter l'utilisateur pour identifier ses besoins réels, évaluer ses niveaux de connaissances ou de maîtrise pratique, et fournir des recommandations sur ce que l'apprenant doit accomplir et comment y accéder. Sans oublier le formateur qui peut facilement suivre les progrès du groupe et soutenir activement les besoins individuels.

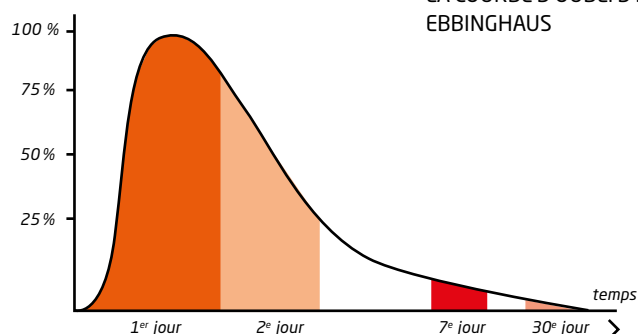
8.

En contraste avec les solutions uniquement « 10 », d'après le modèle [70/20/10](#)



La courbe d'oubli d'Hermann Ebbinghaus établit qu'après une séance de lecture d'une heure, on a déjà oublié de 50 à 80 % des informations qu'on a lues le lendemain, entre 85 et 90 % sept jours plus tard, et environ 97 % après un mois.

informations stockées



> LA COURBE D'OUBLI D'HERMANN EBBINGHAUS



4.

#### Les apprenants peuvent bénéficier de stratégies de renforcement

Selon [la courbe de l'oubli d'Hermann Ebbinghaus](#), plus l'apprenant doit se souvenir de quelque chose, plus l'apprentissage doit être espacé. Le « spaced learning » (apprentissage distribué) est donc une technique qui intègre des intervalles de temps croissants entre la première prise en main du contenu et sa maîtrise en situation opérationnelle. Nous savons tous que le micro-learning est une tendance actuelle, mais une fois obtenus ces petits blocs de connaissances, nous avons besoin d'un système capable de les distribuer pour une rétention à long terme.

5.

#### La gamification est favorisée... et ce mot embarque beaucoup de choses !

Il peut s'agir d'inclure une mécanique d'attribution de badges permettant aux individus de prendre conscience de leurs progrès. Sur certaines thématiques, il peut être intéressant de mettre en place des « leaderboards » (tableaux de classement des apprenants entre eux). Attention toutefois, si une concurrence positive peut favoriser l'engagement dans certains dispositifs, elle peut être contraire à l'apprentissage collaboratif dans d'autres, notamment lorsqu'il s'agit de générer un apprentissage collectif issu du partage et de la réalisation conjointe de livrables. C'est pourquoi un LEMS doit pouvoir adopter certains principes de gamification... de façon sélective !

6.

#### Les émotions positives sont encouragées

Tous les utilisateurs doivent se sentir libres de naviguer dans l'environnement, de prendre ce dont ils ont besoin et de contribuer comme ils le souhaitent. Il n'y a pas de sanctions... mais au contraire des reconnaissances régulières des contributions effectuées ! Cela est vrai pour tous les profils, des formateurs aux équipes de soutien ou aux apprenants. Tous font partie de l'expérience d'apprentissage et y contribuent activement eux-mêmes.

7.

#### L'interaction sociale est présente... au-delà des moments synchrones (présentiel ou classe virtuelle)

Cela permet un flux continu de communication entre les apprenants et le formateur, ainsi que le partage d'expériences et d'idées avant, pendant et après les événements synchrones.

8.

#### L'utilisateur peut configurer son expérience d'apprentissage

La plupart des LMS fournissent des options pour que l'utilisateur définisse ses préférences (comment il veut être contacté, ses paramètres de confidentialité ou de sécurité, les formats de notifications, etc...). Ces options sont importantes car elles donnent une part de contrôle à l'utilisateur, mais elles ne créent pas pour autant ce que nous appelons une expérience d'apprentissage personnelle. Pour cela, le LEMS doit aller bien au-delà de la configuration !



## De la configuration à la personnalisation... et à l'apprentissage adaptatif

**Avant d'aborder les stratégies de personnalisation, voyons la différence entre personnalisation et configuration : ce qui distingue ces deux notions, c'est le fait de savoir si votre utilisateur est à l'origine de la demande ou non.**

La configuration est standard et attendue. La personnalisation consiste à donner aux utilisateurs ce dont ils ont besoin... sans qu'ils n'aient besoin de le demander. Par exemple, lorsque vous quittez le travail à 18 heures, l'application Waze vous propose tout de suite l'itinéraire le mieux adapté pour rentrer chez vous. C'est une UX (expérience utilisateur) intelligente qui apprend et s'adapte à l'utilisateur en fonction de son comportement. Son expérience lui apparaît comme nouvelle et surprenante, ce qui crée une sorte de « magie passive ».

**En la matière, il existe 3 niveaux pour les systèmes d'apprentissage personnalisés :**

1.

### L'apprentissage différencié

Plusieurs parcours sont proposés aux apprenants à l'intérieur de la plateforme, généralement organisés en catégories prédéfinies. L'apprenant peut choisir le parcours qui lui semble le plus approprié pour lui.

2.

### L'apprentissage personnalisé

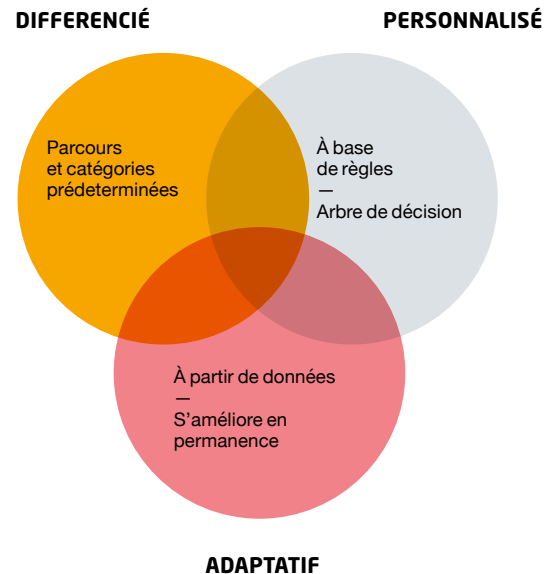
Il existe un parcours différent pour chaque apprenant, suggéré selon une méthode basée sur des règles. L'apprenant peut par exemple effectuer une pré-évaluation

et selon ses réponses, le système lui proposera un parcours et des contenus spécifiques. Cette technologie combine le profil de chaque apprenant avec des ressources appropriées pour lui. La recherche montre qu'une telle personnalisation améliore les résultats d'apprentissage. En bref, le système considère chaque apprenant comme unique, agit comme un formateur professionnel qui offre en direct un tutorat individuel.

3.

### L'apprentissage adaptatif

Il prend le relais lorsque l'apprentissage personnalisé se termine, en utilisant des données et des analyses pour adapter continuellement le parcours d'apprentissage de l'utilisateur. Il va ainsi évoluer et s'améliorer avec le temps pour chaque apprenant. Ce type d'adaptabilité complexe se retrouve aujourd'hui dans des programmes spécialisés basés sur la recherche tels que DreamBox (Math) ou Carnegie Math : le programme adapte la séquence et le matériel présenté en fonction du style d'apprentissage spécifique et d'une analyse profonde,



Source : Cegos

complexe et itérative de la compréhension d'un concept mathématique par l'élève.

Si plusieurs outils ([Woonoz®](#), [Gutenberg Technology®](#), [Domoscio®](#), [Didask®](#), [Axonify@co](#)) intègrent tout ou partie des principes d'apprentissage adaptatif, il convient de réunir à minima les deux conditions suivantes pour le mettre en place :

- Structurer les contenus, les granulariser en objets d'apprentissage indépendants, les associer à des connaissances ou compétences, et enfin les qualifier par des métadonnées.
- Disposer des données concernant les apprenants, leur style d'apprentissage et leur appropriation des concepts.

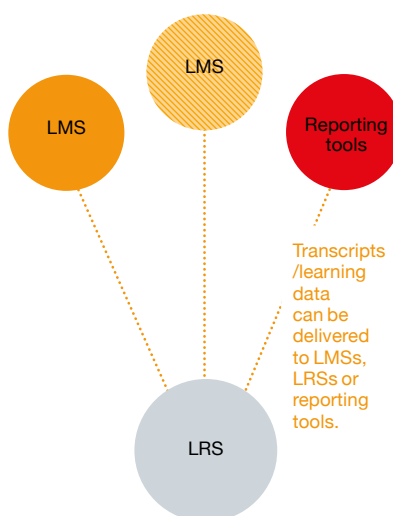
## DONNÉES... Pourquoi en avons-nous besoin ? Pourquoi ne les avons-nous pas ?

Nous manquons de données parce que les LMS traditionnels ne sont compatibles qu'avec SCORM, une « langue » standard qui permet aux contenus de parler avec le LMS. Or, cette norme écrite en 2001 ne fait que tracer la fréquentation et l'achèvement de la formation. Aujourd'hui, pour en savoir plus sur le comportement de l'utilisateur et sur son expérience d'apprentissage, nous devons donc aller au-delà de SCORM.

[Tin Can xAPI](#) est une nouvelle spécification technologique pour l'apprentissage qui permet de collecter des données sur le large éventail d'expériences qu'une personne a en ligne et hors ligne, y compris les applications mobiles, l'apprentissage social, l'apprentissage collaboratif, les blogs, les pages Web, etc.

Cela signifie que le LEMS doit intégrer un LRS (Learning Record Store), un système de stockage de données qui peut être utilisé pour recevoir, stocker et restituer des enregistrements d'apprentissage.

Un LRS n'est pas un LMS : il est juste dédié au stockage et au reporting des données. Et c'est parce qu'il fournit les DONNÉES nécessaires qu'il permet de créer des expériences d'apprentissage personnalisées. Il ne s'agit donc pas de remplacer un LMS par un LRS... mais bien d'intégrer les deux.



Source : Cegos

## Que faire pour commencer sur la voie de la personnalisation ?

Il existe différentes options selon votre situation actuelle.

### Vous avez déjà un LMS ?

Vérifiez que votre système existant peut s'adapter aux nouvelles mises à niveau :

- La version actuelle peut-elle supporter l'UX attendue ? Le changement d'interface pour que vos utilisateurs arrêtent de dire que votre LMS est laid est un premier pas, mais ne suffira pas à couvrir leurs besoins de navigation.
- La nouvelle version est-elle compatible avec un usage mobile ? Si vos utilisateurs sont mobiles, il est nécessaire que votre système le soit également.
- Votre système peut-il être plus « intelligent » ? Vous avez besoin de données pour créer des expériences d'apprentissage personnalisées.

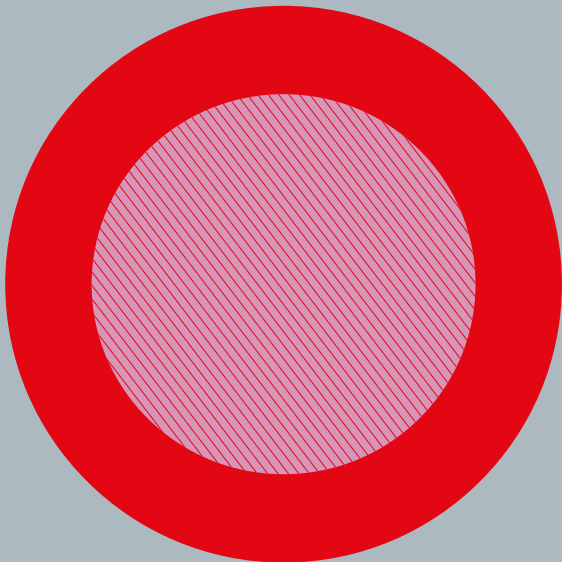
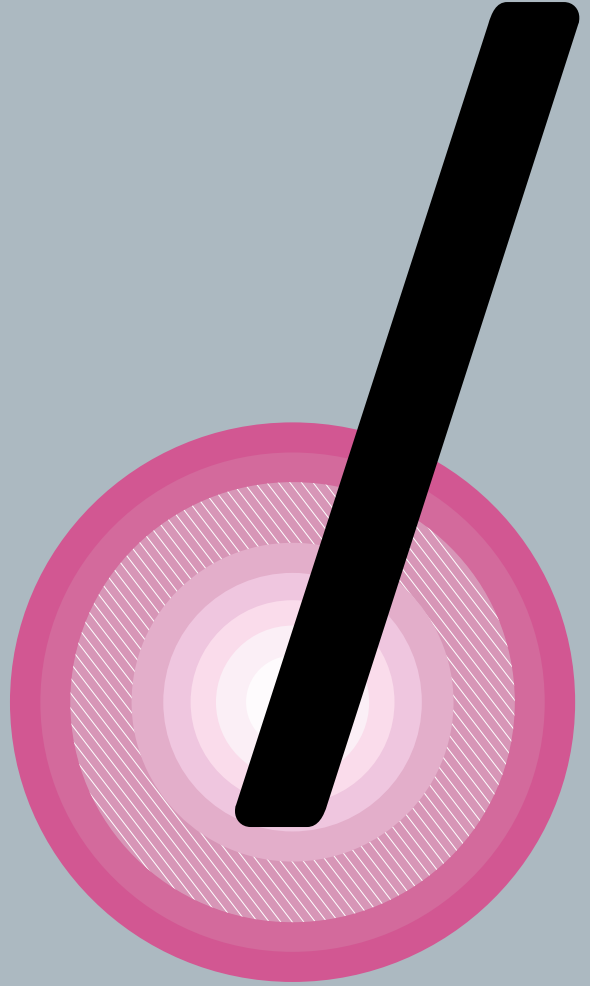
### Vous n'avez pas de LMS ?

Référez-vous à [certaines checklists disponibles en ligne](#), qui couvrent la plupart des fonctionnalités et configurations nécessaires... mais revenez ensuite à vos utilisateurs et vérifiez l'expérience que vous souhaitez créer avec eux.

## EN CONCLUSION .

Assurez-vous d'avoir un LEMS, et pas seulement un LMS!

5

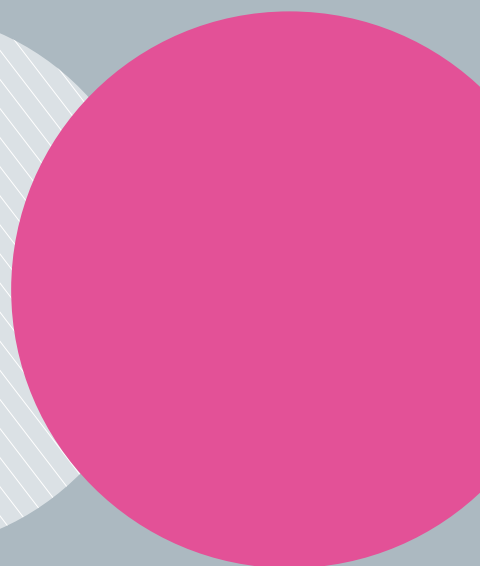
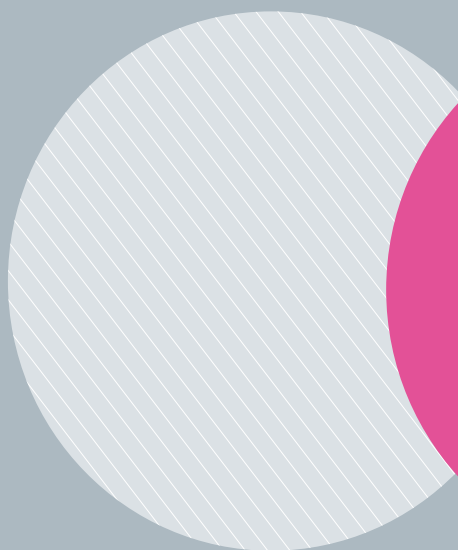
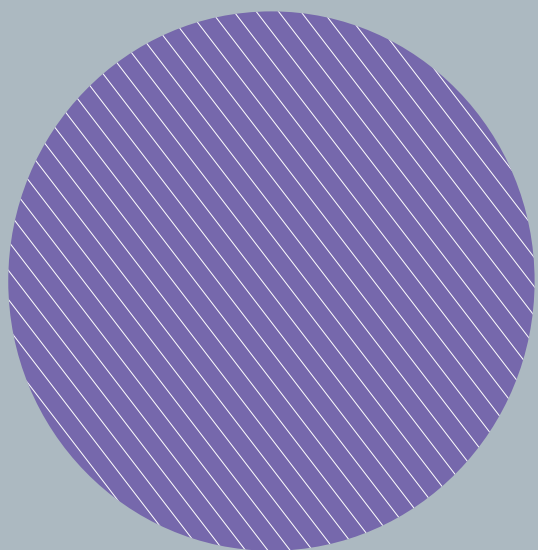




---

# À QUOI RESSEMBLERA LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE VIDÉOS DANS LA FORMATION ?

---



## → CONTEXTE.

### L'ESSOR MASSIF ET CONTINU DE LA VIDÉO DANS NOS USAGES QUOTIDIENS.

Tout semble aujourd'hui accessible en vidéo, facilement, parfois gratuitement ou à faible coût :

- J'accède à mes films et séries sur le web ou les services de Replay ou de Pay-per-View des opérateurs télé et télécoms;
- J'accède et consulte des archives autrefois consultables uniquement en bibliothèque ou centres de visionnage (INAthèque, BBC archives, etc.);
- J'accède aux vidéos auto-produites (Youtubeurs, films de fictions ou documentaires auto-produits);
- J'accède à des événements en direct, qu'il s'agisse d'événements sportifs, de webinars, de réseaux sociaux vidéo de type Snapchat, Périscope ou Facebook Live.

À cela s'ajoute désormais la publicité par voie d'affichage qui tend à être remplacée ou enrichie par des vidéos diffusées sur des panneaux d'affichages : des contenus « flash ou micro vidéo » sur les écrans de gares, aéroports, arrêts de bus, centres commerciaux...

Conséquence directe et chiffrée, le flux Internet est aujourd'hui composé à 80 % de vidéos (source Cisco). Chaque minute, ce sont 400 heures de vidéo qui sont mises en ligne (source YouTube France), et un tiers de l'activité en ligne d'un internaute est consacré à regarder de la vidéo. Enfin, un internaute français passe 20 minutes par jour en moyenne à regarder des vidéos (source Mediamétrie).

Si la vidéo n'est pas un média nouveau dans la formation, il semble qu'elle dispose sinon d'un boulevard, au moins d'un contexte plus que favorable pour y occuper une place importante!

## → DÉBAT.

Au-delà du fait que la vidéo s'impose comme un média incontournable, quelles sont les innovations qui vont contribuer à son efficacité maximale dans les dispositifs de formation ?

## CE QUE L'ON SAIT.

**Dans le secteur de la formation, nous assistons à une extension du phénomène : YouTube apparaît en première place du top 200 des meilleurs outils d'apprentissage (C4LPT ) , et Google pousse la création de vidéos au regard de sa stratégie de développement et de monétisation de YouTube.**

### Vers une massification des vidéos

Les plateformes MOOC (Massive Online Open Course), COOC (Corporate Online Open Course), et/ou orientées B2C (LinkedIn et Lynda) sont majoritairement composées d'un média vidéo assorti de sa transcription, des documents et activités complémentaires synchronisés. Ce format n'est pas si innovant qu'on tente de nous faire croire : le « richmedia », c'est-à-dire la synchronisation d'un flux vidéo avec la transcription du texte et de documents existe depuis la fin des années 90...

Ce qui change avant tout c'est la massification : davantage de contenus accessibles et consultés, davantage de parcours, davantage de plateformes

mises à disposition par l'entreprise... ou non ! Car si aujourd'hui 60 % des responsables formation déclarent avoir déjà testé un MOOC, 3,5 % des entreprises seulement ont mis en place un MOOC ou un COOC (ISTF). Ce qui n'empêche pas les salariés d'y apprendre par eux-mêmes, en dehors des offres proposées par l'entreprise...

### Une nécessité d'aller « droit au but » ?

Au fond, l'usage des apprenants ne fait que suivre l'usage du digital en général. Premièrement, leurs aspirations en termes de formation sont en phase avec leurs usages quotidiens : mobiles et sans contrainte, avec un accès rapide et simple à toutes les informations, et avec la volonté d'être actif voire acteur de sa propre formation.

Deuxièmement, les apprenants génèrent et subissent une surcharge informationnelle (source Bersin by Deloitte) :

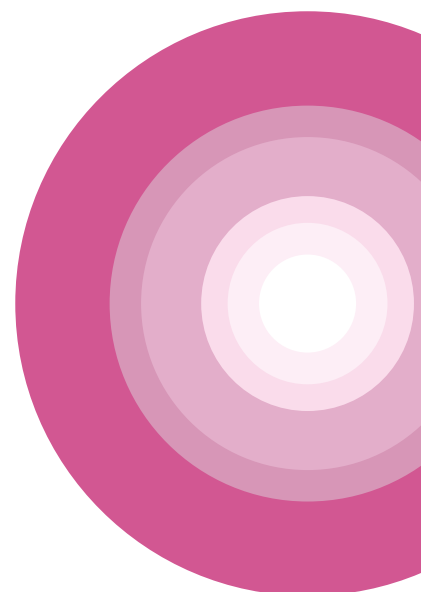
- Ils déverrouillent 9 fois par heure leur smartphone ;

- Ils sont interrompus toutes les 5 minutes par des applications de travail ;
- Deux tiers d'entre eux se plaignent de ne pas avoir le temps de faire leur travail.

On observe en conséquence une contraction progressive mais constante de la période d'attention : l'utilisateur ne regarde que les premières secondes d'une vidéo qui deviennent d'autant plus cruciales pour générer (ou pas) son engagement.

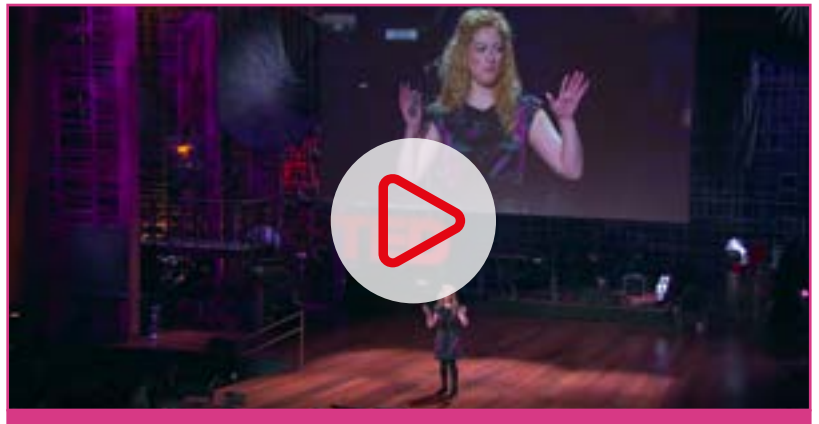
Plusieurs études ont récemment mis en avant la tendance à « aimer » et/ou partager un article ou un billet de blog avant même d'en avoir terminé la lecture... C'est la même pratique avec la vidéo : regarder le début, se faire un avis, et le partager vite. On évoquera une forme de paroxysme avec le « speed watching » : regarder des séries TV en accéléré... pour gagner du temps et pouvoir dire le plus rapidement possible « je l'ai vu ».

Pour les producteurs de contenus, il existe évidemment une tentation de faire court, vite et bien...



## CE QUE NOUS EN PENSONS.

En tant que créateurs et producteurs de contenus pédagogiques, en tant que leader et garant de l'acquisition des connaissances et de leur transfert en situation professionnelle, nous devons rester lucides face à l'interprétation trop rapide de l'évolution des usages.



Source : TED

### Ne pas confondre premier visionnage et durée de visionnage

Nous pensons tout d'abord qu'il faut tirer parti des nouvelles habitudes de consultation des apprenants.

Un apprenant peut regarder 30 secondes d'une vidéo, la « liker », puis recommander ou stocker cette vidéo pour la retrouver quand il en aura besoin. Au moment propice, il pourra la regarder entièrement, très attentivement. Entrer dans une norme de vidéos hyper courtes serait donc de notre point de vue une erreur.

### Innovation 1 : utiliser le storytelling pour retenir !

Tout à coup, l'auditoire de la conceptrice de jeux vidéo Jane McGonigal s'est figé, et les participants du TED talk de juin 2012 ont arrêté de vérifier leur courrier électronique ou de parler à leur voisin : cette dame était-elle sérieuse ?

Une chose est sûre, elle les avait suffisamment accrochés pour leur donner envie de connaître la suite !

Ainsi, plutôt que simplement céder aux sirènes du « toujours plus court », nous préférons nous attacher à la chute de la

période d'attention : utilisons ces toutes premières secondes pour accrocher l'apprenant, lui expliquer le bénéfice qu'il peut tirer de la vidéo et tenter de le retenir pour une durée plus longue.

Cette approche repose sur un principe fondamental de storytelling, auquel les apprenants sont habitués lorsqu'ils regardent certaines séries ou web-séries : [le hook, hold, payoff](#) (1).

- Le hook (accroche) vise à capter l'auditoire dès les premières secondes, en créant une émotion ou une zone de tension/d'antagonisme entre un personnage et une situation ;
- Le hold (maintien) vise à maintenir l'attention en confrontant le personnage à de nouveaux défis ;
- Le payoff (résolution) vise à donner une conclusion à la vidéo, heureuse ou pas !

### 8 techniques de « hook » (2) (accroche) pour capter et retenir son auditoire

Ces techniques supposant un travail d'écriture soigné, dans le cadre de contenus générés par les utilisateurs, il peut être intéressant de former ceux qui produisent le plus pour qu'ils adoptent

ces codes de storytelling et favorisent donc un maximum d'engagement.

### Innovation 2 : favoriser l'engagement ET la transposition

La vidéo constitue un excellent levier de démonstration d'un « geste » technique. De nouvelles solutions émergent d'ailleurs tous les jours pour encapsuler des tutoriels ex. : <https://viewedit.com/> (3)

Mais du point de vue de l'apprentissage, ne perdons pas de vue qu'en termes d'efficacité, regarder ce n'est pas faire.

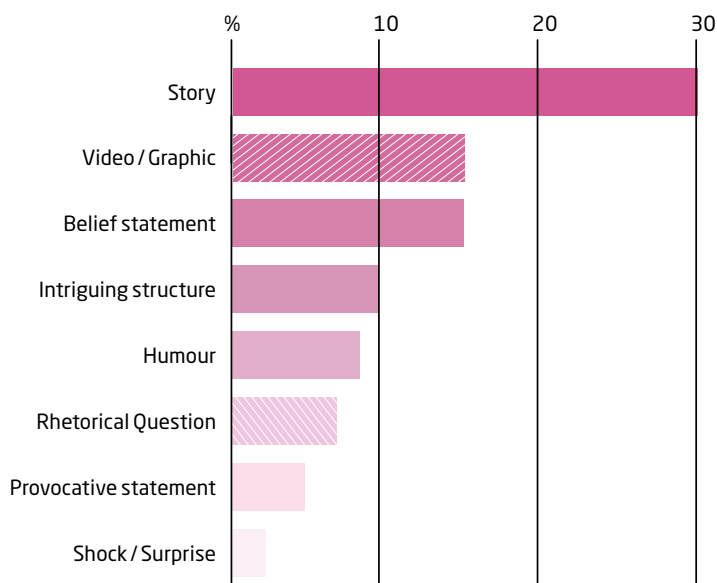
Certes, on peut apprendre à jouer de la guitare grâce aux nombreux tutoriels existants sur YouTube... mais il faudra toujours toucher la guitare pour (re)faire ce qu'on a vu !

Dans un autre registre, concernant les compétences transverses (soft skills), la description d'un protocole comportemental (ex : savoir dire non) ne suffira pas à ce que j'adopte ce nouveau protocole.

En réalité, il faudra que je change au préalable mes représentations sur le fait de dire non (ex. : c'est un cadeau que je



## &gt; HOW DO GREAT PRESENTATIONS START?



Source : TED

fais à mon interlocuteur, pas une offense), avant de pouvoir modifier ma pratique.

Là encore, la vidéo peut s'avérer être un média très utile : les vidéos d'introduction des parcours [4REAL](#) Cegos immergent par exemple les apprenants dans des situations qu'ils peuvent rencontrer, et les invitent à travailler sur leurs représentations le plus en amont possible.

Voir, se documenter, comparer, permet d'enrichir la valeur d'un geste, mais ne le remplacera jamais.

Il convient donc d'intégrer la vidéo comme l'un des multiples outils au sein

de dispositifs combinant les 3 axes du 70/20/10 (expérience / échanges / formel).

### Innovation 3 : Une vidéo... rien que pour moi ?

Une autre approche consiste à valoriser l'expérience en proposant de visionner une pastille, une pépite, potentiellement rare et non pérenne, capable de faire naître chez le spectateur/apprenant la sensation qu'elle a été réalisée pour lui, pour ses besoins ici et maintenant.

Des solutions permettent ainsi de créer des vidéos personnalisées sur la base des données dont on dispose sur l'apprenant :

Au centre de la campagne mobile « Kwitt », on trouve « le messenger », un tas de muscles effrayant. Les utilisateurs peuvent le contacter via le bot Facebook Messenger et « réserver ses services » en créant une vidéo personnalisée et en la partageant avec leurs amis.

Cette pratique est également possible en utilisant les fonctionnalités d'apprentissage adaptatif de certaines plateformes qui vont permettre de « pousser » la bonne vidéo à l'apprenant en fonction d'un contexte professionnel donné.



Source : Messenger



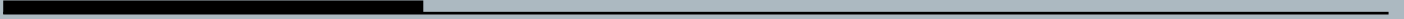
Exemple de vidéo 4REAL en début de parcours pour faire travailler l'apprenant sur ses représentations

Source : Cegos

## EN CONCLUSION.

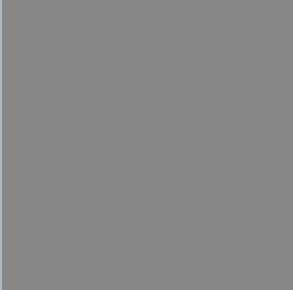
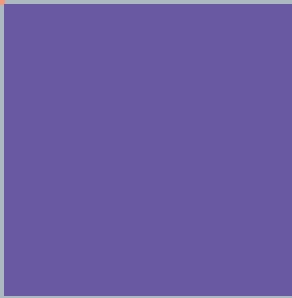
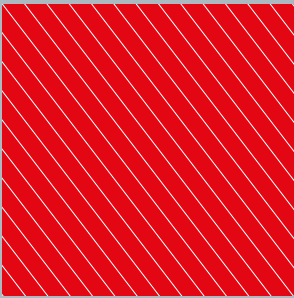
Il convient de ne pas céder aux sirènes du toujours plus court... et de développer des formats qui suscitent l'engagement en capitalisant sur 3 leviers :

- Storytelling soigné
- Travail sur les représentations
- Personnalisation.



6

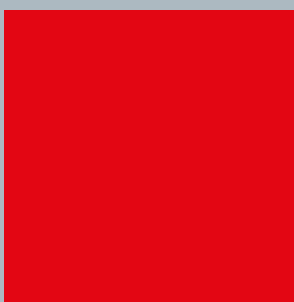
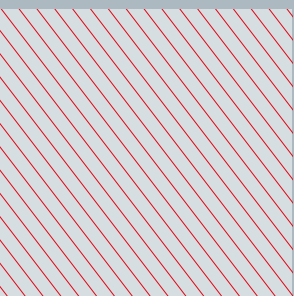
7





# COMMENT RÉUSSIR LA TRANSITION VERS LA CLASSE VIRTUELLE 2.0 ?

---



## → CONTEXTE.

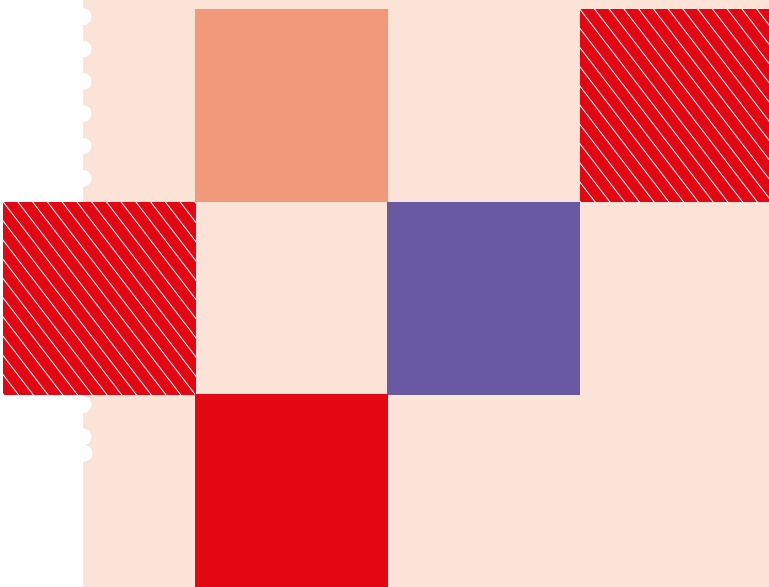
**LES BESOINS ACTUELS EN MATIÈRE DE VITESSE, DE NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DE CONCEPTION D'APPRENTISSAGE AMÉLIORÉE RENDENT LA CLASSE VIRTUELLE DE PLUS EN PLUS ATTRAYANTE PUISQU'ELLE OFFRE :**

- Un formateur synchrone ;
- Des interactions entre pairs ;
- Des formations d'une durée beaucoup plus courte qu'en présentiel ;
- La possibilité pour certains apprenants de rester sur leur poste de travail.

Une classe virtuelle bien conçue, bien distribuée et bien animée permet un apprentissage hautement interactif avec des apprenants et un formateur dans des endroits distincts. Mais comme toute autre modalité, la classe virtuelle comporte des limites : logistique numérique parfois complexe, durée d'attention plus faible qu'en présentiel, dynamique de groupe différente.

## → DÉBAT. 👁

La classe virtuelle peut-elle dépasser ces limites et constituer un outil d'apprentissage encore plus solide ?



## CE QUE L'ON SAIT.

### La classe virtuelle connaît un essor sans précédent

Selon Towards Maturity, 39 % des entreprises utilisent aujourd'hui la classe virtuelle. Parmi elles, 69 % disent qu'elles l'utiliseront encore plus dans le futur. Et cette tendance concerne tous les secteurs d'activité et zones géographiques.

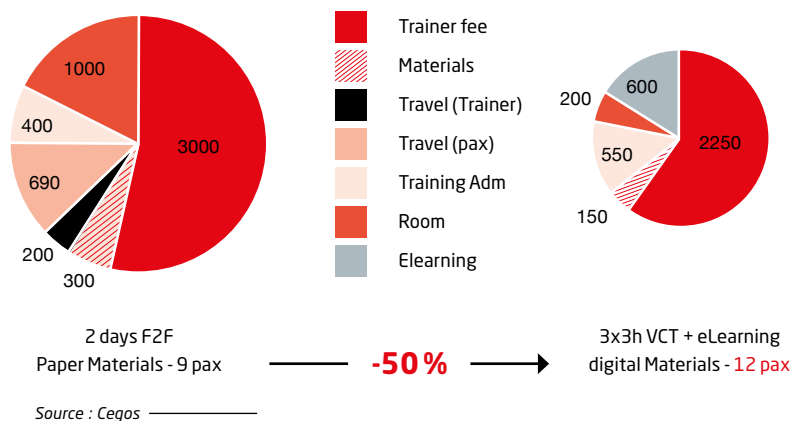
### Une adoption objectivement justifiée

Que l'on se place du point de vue du formateur, de l'apprenant ou du L&D manager, les classes virtuelles offrent le meilleur rendement quant au rapport Efficacité / Coût total de possession :

- Capacité de toucher des populations disséminées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise ;
- Capacité de coupler apports de contenus formels et transposition en situation de travail, car l'apprenant est justement sur son poste de travail. C'est ce que permet notamment [l'offre 3 heures chrono de Cegos](#) ;
- Capacité de déployer des dispositifs d'apprentissage agiles/itératifs (cf. question 1) : il est par exemple possible d'organiser une série de classes virtuelles toutes les 3 semaines pour remplacer 1 événement présentiel unique ;
- Réduction drastique du coût du dispositif.

Arrêtons-nous un instant sur le coût complet associé à la classe virtuelle : elle permet d'économiser jusqu'à 50 % du coût par participant, et surtout de faire baisser drastiquement les dépenses

### > COMPARAISON ENTRE LE COÛT COMPLET D'UNE FORMATION PRÉSENTIELLE ET DE 3 CLASSES VIRTUELLES :



logistiques qui n'ont aucune valeur en termes d'apprentissage.

Ajoutons à cela que la classe virtuelle permet de favoriser l'adoption d'outils (Webex, Adobe, Skype...) qui sont susceptibles d'être réutilisés dans le cadre des activités quotidiennes des apprenants. Cela peut amener des collaborateurs à gagner en aisance dans l'animation de leurs équipes disséminées, et faire baisser drastiquement les coûts de déplacements globaux de l'entreprise.

### Une réputation à améliorer

La proposition rationnelle a beau être tentante, l'adoption réelle de cette modalité par les L&D managers et les participants est contrée par des expériences passées parfois décevantes :

- Confusion entre classes virtuelles et webinaires : si la pédagogie magistrale d'un webinaire peut être très adaptée à un public déjà spécialiste du sujet et en capacité de faire des liens entre les concepts, elle est totalement contre-productive dans le cas de profils débutants, qui vont avoir besoin d'une appropriation très progressive et interactive ;

- Contrairement au présentiel, la classe virtuelle ne permet pas toujours d'établir un contact visuel direct, affectant la motivation de certains apprenants à s'exprimer. Ce manque de contact visuel complexifie aussi la régulation de la dynamique de groupe pour l'animateur. Enfin, la séparation physique des apprenants peut entraver leur sentiment d'appartenir à un groupe apprenant ensemble ;
- La capacité d'attention pendant la classe virtuelle tend à être plus courte. Ce phénomène, combiné au manque de contact visuel, peut inciter les apprenants à opter pour du « multitâches », ce qui minimise la valeur de la formation ;
- La classe virtuelle n'est pas à l'abri des défis technologiques, qu'ils soient liés à la technologie elle-même ou à sa maîtrise par les apprenants : complexité de login, nécessité d'installer des plug-ins, firewalls qui peuvent bloquer l'accès à la solution, gestion du canal audio permettant aux apprenants de s'exprimer...
- Les formateurs eux-mêmes sont parfois peu aguerris à l'animation de classes virtuelles.

## CE QUE NOUS EN PENSONS.

### Faire entrer la classe virtuelle dans l'âge de maturité

Pour tirer un maximum de profit des classes virtuelles, un département L&D doit jouer sur 3 leviers : la maîtrise des formats, des formateurs et du delivery.


### Designer des formats enthousiasmants

La classe virtuelle a longtemps été assimilée au webinar donc à un média froid et peu interactif. Or, la palette d'outils proposés aujourd'hui permet d'imaginer des formats pédagogiques très enthousiasmants :

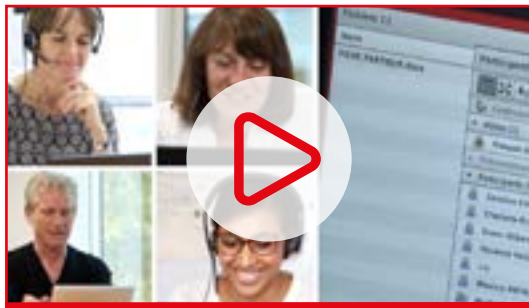
44 % des participants disent qu'une classe virtuelle intégrant des interactions et des médias plus riches améliorerait leur engagement<sup>9</sup>.

Outil	Idée d'activité interactive
<b>Partage de document</b>	Mettre à disposition un outil permettant de mettre en pratique le contenu de la formation. Inviter les participants à le télécharger et à l'utiliser pendant 20 minutes sur une de leurs situations actuelles.
<b>Chat</b>	Montrer un exemple très visuel, en utilisant les codes du « storylearning <sup>10</sup> » : immerger visuellement les participants dans une situation polémique, poser une question impliquante aux participants et leur demander de prendre position par écrit dans le chat.
<b>Intégration de média</b>	Inviter les participants à regarder une vidéo courte, avec une forte charge émotionnelle, puis à exprimer ce qu'ils ont ressenti et en quoi cela peut faire du lien avec le contenu de la formation ou leur situation professionnelle. <div data-bbox="660 1216 1018 1402" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="1045 1323 1284 1368" data-label="Caption"> <p>Exemple de vidéo pour travailler sur l'estime de soi</p> </div>
<b>Annotation de tableau blanc</b>	Demander aux participants d'exprimer les difficultés qu'ils pourraient rencontrer et les leviers disponibles lors de la mise en œuvre d'un nouveau comportement, puis regrouper leurs propositions à l'aide de codes couleurs.
<b>Indicateurs de statut individuel</b>	Proposer plusieurs options de traitement d'une situation et demander aux participants d'indiquer leur accord ou désaccord à l'aide de l'indicateur de statut individuel.
<b>Sondages</b>	Poster une liste de situations difficiles et demander aux participants de choisir celles qu'ils ont déjà rencontrées.
<b>Ateliers</b>	Répartir les participants en groupes de trois personnes, puis leur confier un jeu de rôle dans lequel l'un d'entre eux joue le rôle du manager, le deuxième celui du collaborateur, et le dernier celui du feedbacker. Faire jouer la situation une première fois, débriefer, puis faire tourner les rôles deux fois pour que chacun ait interprété chaque rôle.

9. D'après l'étude ConnecSolutions de 2017.

10. Le storylearning  est une approche développée par Ray Jimenez, PhD.

Le groupe Cegos a développé l'approche LIVE pour concevoir et animer des classes virtuelles fortement impactantes :



### **Jouer au maximum la carte des modèles qui permettent de capitaliser sur les meilleures pratiques**

Créer une expérience engageante avec des interactions toutes les 3 minutes suppose un vrai effort d'ingénierie. D'autre part, dans la mesure où cette modalité est nouvelle pour les participants, il est important de leur donner des repères récurrents d'une classe virtuelle à l'autre, qui leur permettront de rentrer plus vite dans l'environnement de formation, avec le minimum de charge cognitive.

Nous recommandons de mettre sur étagère des modèles de salles par profil de classe virtuelle/d'expérience.

Ces modèles permettent de diviser par 2 :

- Le temps d'ingénierie des designers, car ils peuvent réutiliser des affichages et modules qui ont fait leurs preuves en termes d'efficacité ;
- Le temps en formation de formateurs, car un formateur habitué à un modèle pourra se focaliser sur le contenu plus que sur le mode d'animation qu'il connaît déjà ;
- Le temps d'appropriation de l'environnement de classe virtuelle par l'apprenant, qui retrouve d'une classe virtuelle à l'autre les mêmes codes d'entrée dans la salle, de navigation et d'interaction.

Certains outils (comme Adobe Connect) permettent aujourd'hui de produire des modèles de salles qui seront « clonables » pour organiser autant de sessions que nécessaires.

### **Travailler la learner experience pour maximiser le remplissage des sessions**

Rien n'est plus enthousiasmant qu'une classe virtuelle où tous les apprenants inscrits sont présents : cela a une incidence sur la dynamique de groupe qui va se mettre en place... et sur la rentabilité de la session.

Pour assurer la présence des participants, il s'agit de :

- Durcir le protocole d'inscription et de validation des prérequis techniques, afin que l'apprenant se sente engagé à participer ;
- Lui simplifier au maximum la vie et améliorer le Net Easy Score (cf. chapitre 2) : auto-inscription, mise à disposition d'un fichier « iCal » lui permettant d'intégrer la date de la session dans son agenda (avec un lien direct dans le rendez-vous vers la session), mise à disposition d'un test de configuration technique, authentification automatique entre la plateforme/LMS et l'outil de classe virtuelle (afin d'éviter de ressaisir un login et un mot de passe).

Afin de réussir ce travail, il est nécessaire de se mettre en empathie avec l'apprenant et d'appliquer l'approche méthodologique en 5 étapes recommandée dans le chapitre 2.

Il convient aussi de travailler la montée en puissance dans la durée : un apprenant qui sait qu'il aura plusieurs classes virtuelles dans l'année et qui a conscience de l'intérêt de cette modalité respectera de plus en plus ses engagements de présence.

### Professionnaliser les animateurs et les producteurs qui portent l'expérience

Ce que les classes virtuelles et le présentiel ont en commun ? Ce sont des moments synchrones avec des participants. Pour le reste, même si certains ressorts de la dynamique de groupe demeurent, il s'agit de deux pratiques d'animation très différentes.

Très concrètement, on passe d'une alternance pédagogique toutes les 45 minutes en présentiel... à toutes les 3 minutes en classe virtuelle !

La réussite d'une classe virtuelle suppose de réunir les 2 conditions suivantes :

1.

#### Accompagner les formateurs dans leur montée en puissance sur cette nouvelle pratique.

L'adhésion se forge par l'expérience.

L'habilitation aux classes virtuelles peut se faire « on-the-job » et permet donc des dispositifs très performants. Il est ainsi possible de former les futurs animateurs de classe virtuelle :

- Avec un dispositif de classes virtuelles ! C'est le meilleur moyen pour qu'ils vivent l'expérience de l'intérieur, en se mettant dans la peau des apprenants. Ils seront d'autant plus sensibles par la suite aux techniques d'interactions propres à ce média (ex : ralentir son débit de parole, commencer les questions par les prénoms des participants qu'on interpelle, être très précis sur les consignes d'interactions...);
- En privilégiant au maximum les phases de pratique : nous recommandons l'ouverture de « bacs à sable » permettant aux animateurs de manipuler les différentes fonctionnalités de l'outil. Et lorsque plusieurs animateurs sont habilités en même temps, il est possible de jouer des logiques de coaching entre pairs, où les animateurs jouent tour à tour le rôle du formateur et des apprenants (là encore, sans avoir à se déplacer, ce qui permet de jouer ce type de scénario à l'échelle mondiale lorsque les formateurs sont dispersés géographiquement).

2.

#### Permettre à l'animateur de se focaliser sur son animation, et pas sur la logistique numérique liée à la session.

Pouvons-nous imaginer une formation présentielle durant laquelle on demanderait simultanément au formateur d'aller chercher tables et chaises à l'étage supérieur et d'animer sa session ? De la même manière, il est difficile pour un formateur de mener une classe virtuelle tout en dépannant les apprenants ayant des problèmes techniques. C'est pourquoi il est important d'associer au formateur un « producteur », qui va jouer un rôle essentiel de helpdesk, notamment dans les 30 premières minutes de la classe virtuelle. Le producteur gèrera la logistique numérique et l'animateur se focalisera sur les interactions apprenantes avec le groupe.

## EN CONCLUSION.

Pour profiter pleinement du potentiel très prometteur des classes virtuelles, il faut réunir les conditions suivantes :

- Créer des formats engageants
- Capitaliser au maximum sur des modèles
- Façonner les détails de la Learner Experience
- Professionnaliser les animateurs et leur adosser des producteurs pour la logistique numérique.



## IDENTIFIEZ VOS TALENTS D'INNOVATEUR.

---


Comment gérer les transitions entre le monde que nous connaissons aujourd'hui et celui qui est en train d'émerger ?  
Et quel sera le rôle du L&D manager dans ces transitions ?

Nous espérons que ce book vous a livré des clés de compréhension et surtout d'action.

Chacun d'entre nous dispose de talents pour accompagner les innovations qui émergent :

- Guetter les tendances et les partager ;
- Formuler des concepts qui transgressent l'ordre établi ;
- Expérimenter et fonctionner par itérations ;
- Développer les projets qui ont le plus de potentiel.

Envie d'en savoir plus sur vos propres talents ou ceux de votre équipe ?

[Ce test est fait pour vous](#) 



## REMERCIEMENTS.

---

Nous tenons à remercier tous nos partenaires et clients, qui ont participé à la réalisation de ce book de l'innovation par leurs partages et leur implication, ainsi que les membres du Comité de lecture. Merci à tous pour ce témoignage de confiance.

## CEGOS, LEADER INTERNATIONAL DE LA FORMATION.

Leader international de la formation professionnelle, Cegos innove depuis près d'un siècle :

- pour conseiller et accompagner les entreprises dans leurs projets de transformation et de croissance ;
- pour encourager et permettre le développement personnel et professionnel de chacun.

Aujourd'hui directement implanté dans 11 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique Latine, le Groupe est aussi présent dans plus de 50 pays au travers d'un réseau de partenaires et distributeurs, leaders de la formation et acteurs technologiques majeurs.

Cegos déploie une offre globale incluant formations individuelles ou d'équipes, conseil opérationnel, Managed Training Services, Digital Learning et projets internationaux de formation. Son approche du « blended learning » vise à proposer l'expérience apprenant la plus adaptée et la plus compétitive en combinant plusieurs modalités pédagogiques et en intégrant la transposition on the job tout au long du parcours.

### Nos solutions



**ACCOMPAGNER  
LES TRANSFORMATIONS**



**DIGITAL  
LEARNING**



**DÉPLOYER  
LES PROJETS  
INTERNATIONNAUX**



**SE FORMER  
ET FORMER  
SES ÉQUIPES**

### CHIFFRES CLÉS :

**200 M€**

de chiffre d'affaires

**50**

pays couverts

Un réseau d'

**1 million**

d'apprenants

**1000**

collaborateurs

**25 000**

entreprises clients

**1600**

références de formation  
multilingues à distance

**3000**

consultants partenaires

**+250 000**

personnes formées chaque année

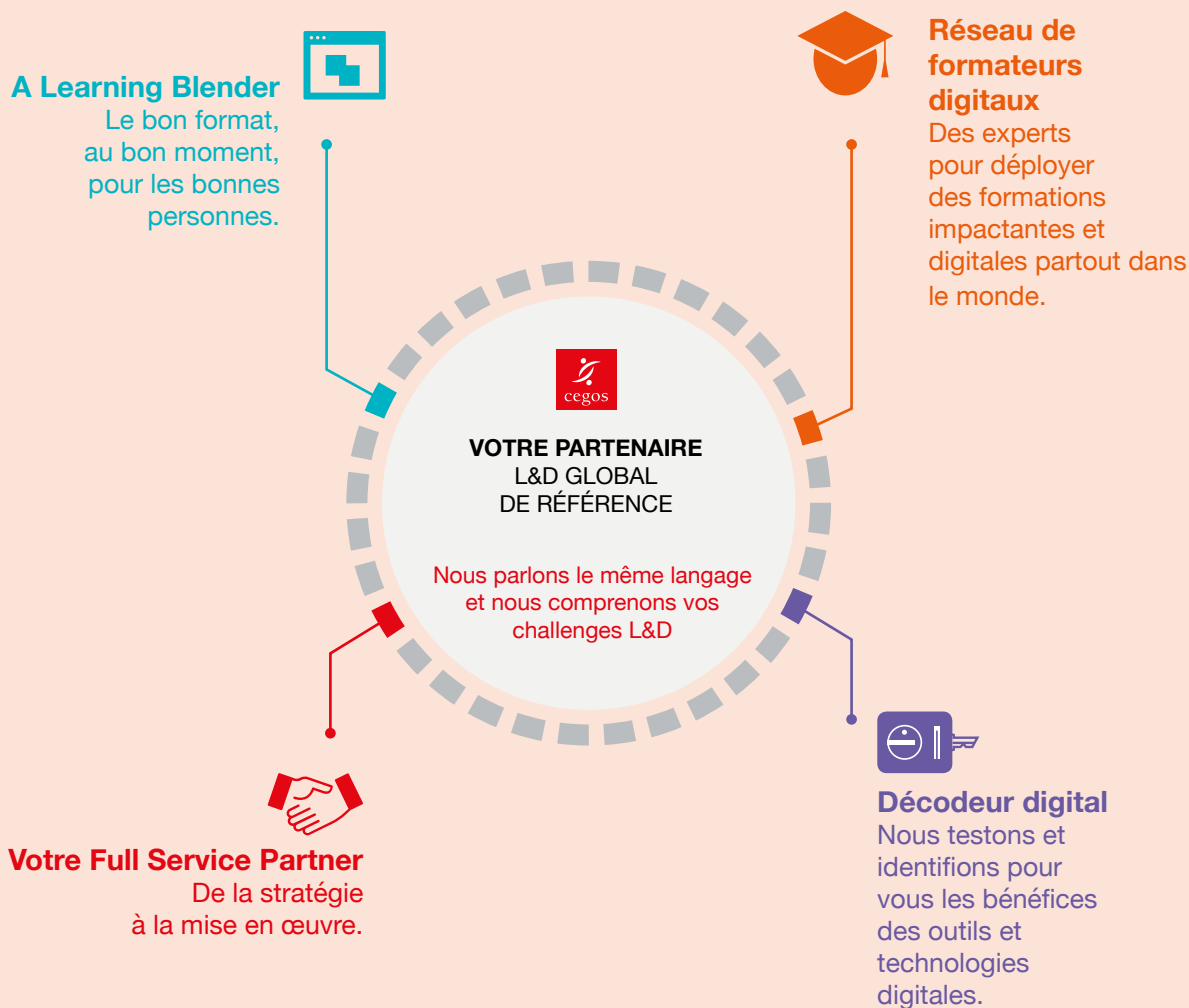
## DIGITAL LEARNING : NOTRE PROPOSITION DE VALEUR.

**L'efficacité d'une démarche de transformation repose sur des équipes constamment en action.**

Pour relever ces défis à l'heure du digital, les entreprises doivent devenir **apprenantes, en continu.**

Intégrer le Digital Learning est facteur clé de succès pour atteindre votre objectif ultime : créer un écosystème formation contribuant à la performance business et à la productivité.

Cegos est à vos côtés pour élaborer des solutions L&D qui optimisent votre investissement formation et pour faire vivre à vos équipes une expérience d'apprentissage innovante qui améliore la performance de l'entreprise.



---

## ÉCHANGEZ AVEC NOS EXPERTS SUR LEURS BLOGS

[formation-professionnelle.fr](http://formation-professionnelle.fr)

[elearning-news.fr](http://elearning-news.fr)

[blog-management.fr](http://blog-management.fr)

[blog-projet.fr](http://blog-projet.fr)

[management-commercial.fr](http://management-commercial.fr)

[communication-web.net](http://communication-web.net)

[leblogdesfinanciers.fr](http://leblogdesfinanciers.fr)

[efficaciteprofessionnelle.fr](http://efficaciteprofessionnelle.fr)

[marketing-strategie.fr](http://marketing-strategie.fr)

[blog-assistantes.fr](http://blog-assistantes.fr)

## DÉCOUVREZ TOUTES NOS SOLUTIONS

[cegos.fr](http://cegos.fr)

## ET SUIVEZ-NOUS



[cegos.fr](http://cegos.fr)

\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*