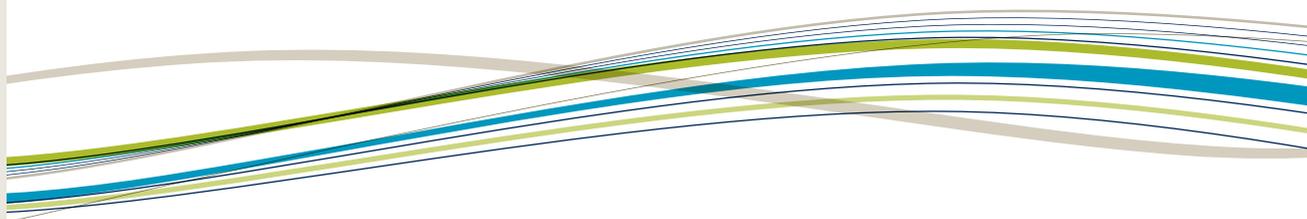


*70:20:10*

Explorer les nouveaux  
territoires d'apprentissage

Par Charles Jennings  
& Jérôme Wagnier





# Sommaire

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>De nouveaux challenges</b> .....	<b>3</b>
■ Un nouveau positionnement.....	4
■ De nouvelles réalités.....	7
<b>Principales tendances</b> .....	<b>10</b>
■ S'affranchir du dilemme « qualité vs quantité ».....	11
■ À la conquête de nouveaux territoires d'apprentissage.....	14
<b>Des questions légitimes</b> .....	<b>22</b>
■ Quoi.....	23
■ Quand.....	26
■ Comment.....	29
■ Combien.....	32
<b>Proposition de valeur de CrossKnowledge</b> .....	<b>34</b>
■ Le web 2.0 ? Qu'est-ce que ça change ?.....	35
■ '10' : tirer le meilleur de la formation formelle.....	36
■ '20' : l'art de construire des communautés d'apprentissage.....	38
■ '70' : faire de l'environnement de travail un lieu d'apprentissage.....	41
■ La démarche de CrossKnowledge.....	44
<b>Le rôle des managers dans la formation expérientielle</b> .....	<b>46</b>
■ Principes.....	47
■ Concrètement... ..	53
■ Avant de conclure... ..	57
<b>En conclusion...</b> .....	<b>60</b>

1 *Backup Education?*  
Marc Prensky.  
Educational  
Technology,  
Vol 48 No 1,  
Jan-Fév. 2008

## Préambule

Marc Prensky<sup>1</sup> déclare que « *trop d'enseignants considèrent l'éducation comme un moyen de préparer la jeunesse au passé... et non au futur* ». De la même manière, trop de départements Formation continuent de concevoir leurs stratégies et leurs solutions par rapport à un environnement en passe de disparaître.

Le travailleur du 21<sup>e</sup> siècle a de moins en moins envie – ni même besoin – de quitter son poste de travail pour se former. Il demande de plus en plus clairement que ce dernier devienne un, sinon le principal, lieu de son développement.

En fait, nombreux sont ceux aujourd'hui qui souhaitent que disparaisse la distinction jugée artificielle entre travail et développement personnel. Plus nombreux encore sont ceux qui considèrent la formation comme partie intégrante de leur travail.

Cet ouvrage a pour vocation d'explorer ces nouveaux territoires d'apprentissage que nos cousins anglo-saxons ont baptisé *Social, Workplace, Informal ou Experiential Learning*.

Il s'appuie à la fois sur les travaux d'experts reconnus et sur les expériences et projets que nous avons eu le plaisir de mener ces dernières années avec de nombreuses équipes L&D.

Nous souhaitons qu'il soit pour vous une source d'inspiration, une invitation pour un voyage passionnant et profitable sur ces nouveaux territoires.

# De nouveaux challenges

# Un nouveau positionnement

Qui aurait pu, il y a dix ans encore, imaginer le monde dans lequel évoluent aujourd'hui les professionnels des ressources humaines et de la formation ?

Si elle s'exprime toujours dans les mêmes termes – attraction, intégration, développement et fidélisation du capital humain – leur mission a radicalement changé. Toutes les transactions qui pouvaient l'être ont été automatisées, réduites ou externalisées. À ce titre, leur contribution au déploiement du projet d'entreprise et à la réalisation des objectifs opérationnels n'est plus à présent ni discutable ni même discuté.

C'est donc logiquement au niveau de la stratégie que s'expriment les principaux challenges auxquels les directions RH et L&D (Learning & Development) doivent aujourd'hui faire face.

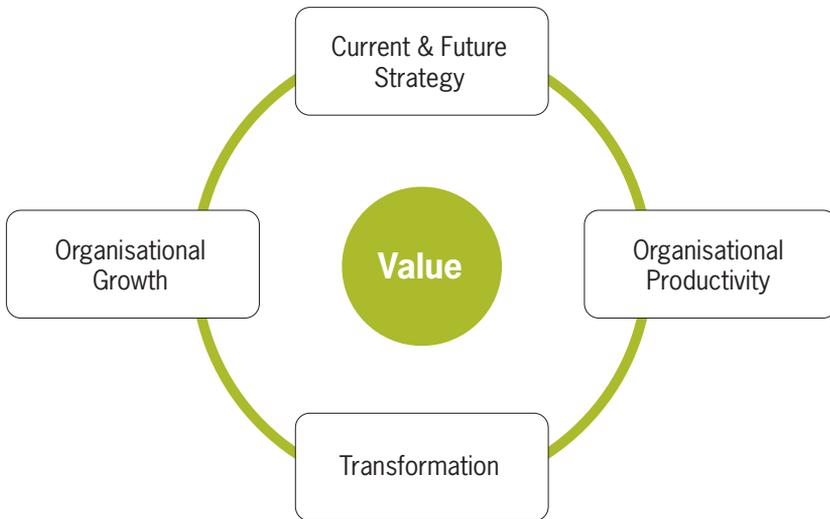
David Ulrich et Wayne Brockbank, de l'université du Michigan, ont établi<sup>2</sup> que 43 % de la valeur créée par les RH proviennent de leur contribution stratégique. Ils ont aussi démontré que les entreprises dans lesquelles la stratégie RH est alignée sur les enjeux opérationnels ont une performance économique jusqu'à 250 % supérieure à celles plus centrées sur les dimensions tactique et transactionnelle de leur fonction.

D'autres études ont démontré des résultats comparables dans le domaine du développement des compétences. La renommée Bersin & Associates Organisation a mis en lumière<sup>3</sup> le fait que, de toutes les activités d'un département L&D, la plus créatrice de valeur consiste à conduire une véritable démarche de consulting interne pour caler ses actions sur les priorités réelles de l'organisation. Il n'est donc plus ni pertinent ni sérieux de considérer la contribution de la fonction L&D uniquement en termes de coûts ou de ROI financier ; elle se détermine par sa capacité à assister les leaders et leurs équipes dans la réalisation de leurs missions au quotidien.

Le schéma ci-contre présente les axes sur lesquels un département L&D peut contribuer à la création de valeur au sein d'une organisation.

2 The RLB  
Group  
Research, 2006

3 *Building  
a Learning  
Culture*, Josh  
Bersin in Chief  
Learning  
Officer  
Magazine, April  
2008



## Challenge n°1

### Contribuer au déploiement de la stratégie

La plupart des directions RH et L&D focalisent, plus souvent par contrainte que par choix, leur attention et leurs actions sur la stratégie présente de leur organisation. Cependant, de nombreuses recherches<sup>4</sup> démontrent que les dirigeants d'entreprise attendent d'eux une contribution au moins aussi importante sur les axes stratégiques de moyen et long termes, notamment par l'anticipation des évolutions en matière d'emploi et de compétences et par la préparation des équipes aux défis de demain. On ne peut que déplorer que la tyrannie de l'urgence, conjuguée au syndrome du « More with Less », réduise aussi considérablement le temps disponible pour se livrer à ces exercices d'anticipation.



4 *The C-Level and the Value of Learning*, ASTD and IBM. T&D Magazine, October 2005

## Challenge n°2

### Contribuer au développement

La croissance s'accompagne invariablement de changements organisationnels. Si tout le monde s'accorde à dire que les équipes RH et L&D devraient être impliquées au plus tôt dans ces processus, force est de constater que c'est rarement le cas.



5 Research findings by the Human Resource Planning Society (HRPS) in partnership with the Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2007

Dans une récente étude<sup>5</sup>, 66 % des membres de directions générales déplorent un « manque d'agilité des RH face aux opportunités générées par une croissance rapide ». Il y a fort à parier que ces mêmes répondants ne formuleraient pas un avis différent sur la capacité des RH à accompagner la sortie de la crise à laquelle nous sommes présentement confrontés.

Dans le panel interrogé, on trouvait bon nombre de professionnels des ressources humaines ; la majorité confirme et regrette ce constat. Sans manquer de se remettre en question, une des principales raisons qu'ils avancent pour expliquer ce manque de réactivité est la perception des Comex qui les jugent *fonctionnels* et tardent à les impliquer lorsque les problématiques sont jugées très opérationnelles.

De manière comparable, les équipes L&D sont plus souvent en position de suivre que de prendre part à la définition des stratégies de changement. Ne parlons pas d'en prendre l'initiative ou la direction. Leur principal défi est donc de renforcer des pratiques sur lesquelles elles pourront demain bâtir une légitimité à intervenir sur le terrain du changement. Il s'agira de développer et de faire reconnaître leurs compétences notamment en matière de réflexion et de planification stratégique, de consulting ou de conduite de projets de changement.

### ❖ Challenge n°3

#### Contribuer à l'excellence opérationnelle



Encore trop de praticiens de la formation restent centrés sur les modalités de conception et de production de leurs solutions (input)... au détriment de l'impact qu'elles sont censées générer (output). Se focaliser sur les règles de l'art et un certain nombre de modèles classiques, tel ADDIE<sup>6</sup>, peut nuire gravement à la performance d'un dispositif de formation. Dans ces cas, les indicateurs de succès s'expriment presque exclusivement en termes pédagogiques et logistiques. On risque alors de s'éloigner de ce qu'attend légitimement toute organisation ; l'amélioration observable et durable de la performance individuelle, collective et organisationnelle.

Les dirigeants expriment de façon de plus en plus pressante leur volonté de disposer d'une démonstration concrète de l'impact de la formation sur les opérations... et la crise n'a fait que renforcer cette exigence. Face à cela, une évolution des pratiques L&D s'est opérée (consulting, mesure, implication des managers...) pour laquelle il serait naïf d'imaginer un possible retour en arrière.

6 ADDIE – Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation

## ↳ Challenge n°4

### Accompagner le changement



Il n'est aujourd'hui pas de plus grand challenge pour les travailleurs du savoir que de s'adapter pour survivre et se développer dans la nouvelle ère post-industrielle dominée par internet. De nouvelles façons de travailler imposent de nouvelles manières d'apprendre. Les équipes L&D ont donc le devoir d'adapter leur modes opératoires pour relever les défis liés au nomadisme, la dispersion géographique, l'internationalisation, les équipes virtuelles ou encore l'utilisation des nouvelles technologies qui affectent non seulement le traitement de l'information mais aussi tous les modes de relation au sein des organisations. Sans compter sur une nouvelle génération (génération Y) qui rejoint à présent le monde du travail avec des attributs et des aspirations radicalement différents de ceux de ses aînés.

## De nouvelles réalités

Nous avons déclaré en préambule que le travailleur du XXI<sup>e</sup> siècle souhaite une réelle intégration de la formation et du travail en termes de temps, de lieu et d'action. Le travail doit générer des opportunités de développement et la formation être directement reliée aux opérations. Il doit par ailleurs être possible d'apprendre n'importe quand, n'importe où... et surtout lorsque cela est nécessaire ; passant du Just-In-Case au Just-In-Time learning.

Pour mieux comprendre ce phénomène, passons en revue quelques caractéristiques de son environnement de travail.

### ↳ Un monde submergé d'information

Impossible d'échapper à la masse accablante d'informations à laquelle nous sommes quotidiennement soumis. Nos boîtes e-mails débordent et nous tentons désespérément de surnager dans un océan de données. Nos cousins québécois ont un terme pour décrire ce phénomène : infobésité. **Éric Schmidt**, président de Google Inc. l'illustre de la manière suivante<sup>7</sup> :

7 Éric Schmidt, CEO, Google speaking at the Atmosphere 2010 conference, California Avril 2010

*« Entre la création du monde et 2003, il y a eu cinq exabytes d'informations créés. À présent, nous générons cinq exabytes d'informations tous les deux jours. Vous comprenez maintenant pourquoi il est si difficile d'opérer dans le secteur de l'information. »*

Considérant que la majorité de ces données est aujourd'hui générée directement par les utilisateurs, on mesure l'impact présent et surtout à venir des nouvelles technologies sur notre quotidien. C'est ce que prédit clairement **Andreas Weingend**, ancien directeur scientifique d'Amazon.com, en mai 2009 dans le blog de la Harvard Business Review<sup>8</sup> :

*« Le volume de données généré en 2009 sera équivalent à celui produit entre le début de l'histoire de l'humanité à 2008. Cette surcharge est plus critique que jamais. Il est de notre devoir de nous interroger sur ses implications, naturellement en termes de marketing... mais plus généralement sur notre relation à l'information. »*

Mais les conséquences en matière de développement des compétences ne s'apprécient pas uniquement en termes de volume ; la plupart des informations que nous devons traiter au quotidien nous parviennent de manière déstructurée et sous des formats en perpétuelle évolution. Sans parler du raccourcissement considérable de la durée de vie de ces informations. Dans notre environnement de travail, il ne s'agit donc plus uniquement de gérer la masse mais de trouver l'information pertinente au moment utile. En matière de formation, cela se traduit par le fait qu'une grande majorité des connaissances risque d'être caduque avant de pouvoir être exploitée sur le terrain.

En outre, ce monde submergé d'informations nous invite à appréhender les compétences d'une manière radicalement différente au sein des organisations. Les professionnels de la formation doivent de plus en plus utiliser des protocoles pédagogiques adaptés à un monde dans lequel la moindre information est à un clic sur la toile. Leur principal challenge consiste donc à passer de pratiques centrées sur la formalisation et la transmission à des approches dynamiques de facilitation de l'accès au savoir.

## ✧ Les défis des nouvelles organisations du travail

L'organisation du travail aussi a radicalement changé. C'est une évidence particulièrement visible dans les secteurs qui comptent le plus de « travailleurs du savoir » (Knowledge Worker). Les bouleversements introduits par les technologies nomades ont fait voler en éclats les frontières du temps et de l'espace. Instantanéité

et connexion permanente dissolvent la frontière entre temps professionnel et vie privée. Quant au poste de travail, il se transforme en une « bulle » capable de migrer du domicile aux chambres d'hôtel en passant par les transports et les locaux de clients et partenaires. Pour compléter le tableau<sup>9</sup>, il convient d'ajouter à ces phénomènes une part croissance de complexité et de savoir tacite avec lequel nos nouveaux nomades doivent compter dans leur quotidien professionnel.

Ces profondes et rapides mutations imposent aux professionnels du L&D de radicalement repenser leurs approches du développement des compétences. En d'autres termes :

*De nouvelles approches L&D pour servir un nouveau monde du travail*

9 McKinsey  
Report: *The  
Coming  
Imperative for  
the Knowledge  
Economy*



# Principales tendances

De nombreux événements sont venus bouleverser le monde du développement des compétences ces dernières années. Dans certains cas, ils ont créé des opportunités précédemment inimaginables. Dans d'autres cas, ils ont participé à la disparition de pratiques que nous tenions pour immuables et à leur remplacement par de nouvelles approches pédagogiques ou organisationnelles. Ce qui reste inchangé en revanche, c'est la façon dont les professionnels de la formation conçoivent leur mission ; mettre les équipes en adéquation avec les exigences de la stratégie d'entreprise.

Les évolutions technologiques des vingt dernières années ont contribué à ces profondes mutations. Internet a tout d'abord brisé le traditionnel dilemme<sup>10</sup> « **qualité vs quantité** » (Richness vs Reach). Les expériences d'apprentissage de qualité ne sont plus à présent réservées aux privilégiés de la formation présentielle mais accessibles à tous et partout, d'un simple clic. Ensuite, l'apparition du web 2.0 et des réseaux sociaux ont permis des approches radicalement innovantes non seulement en matière de communauté d'apprentissage mais aussi pour transformer le lieu de travail en environnement d'apprentissage.

10 Philip Evans & Thomas S Wurster *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press. (2000)

## S'affranchir du dilemme « qualité vs quantité »

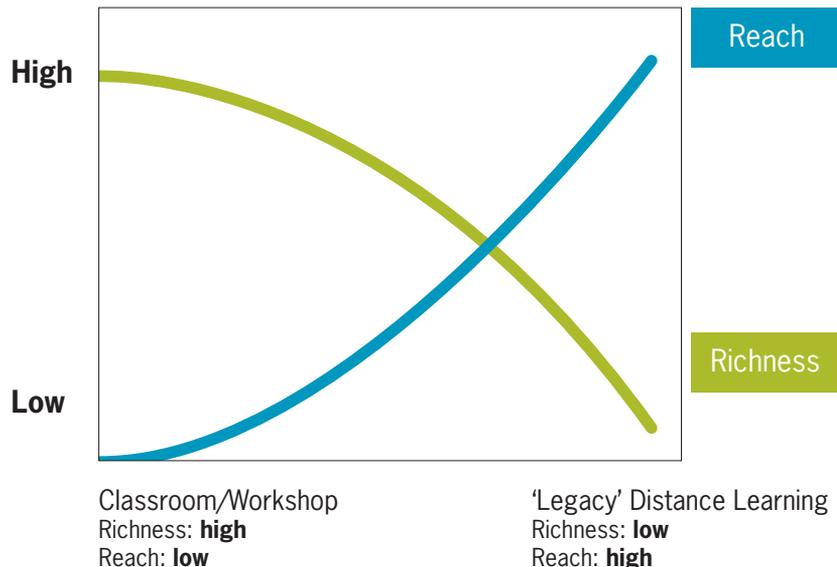
En 2000, **Philip Evans** et **Thomas Wurster** du Boston Consulting Group lançaient un énorme pavé dans la mare avec la publication de « *Blown to Bits* »<sup>11</sup>. Dans leur livre, ils prédisaient que la révolution des communications, et notamment l'émergence d'Internet, entraineraient l'explosion des modèles organisationnels existants. De nouvelles approches allaient remplacer, à la vitesse du clic, ce que tout le monde tenait pour acquis.

11 *ibid*

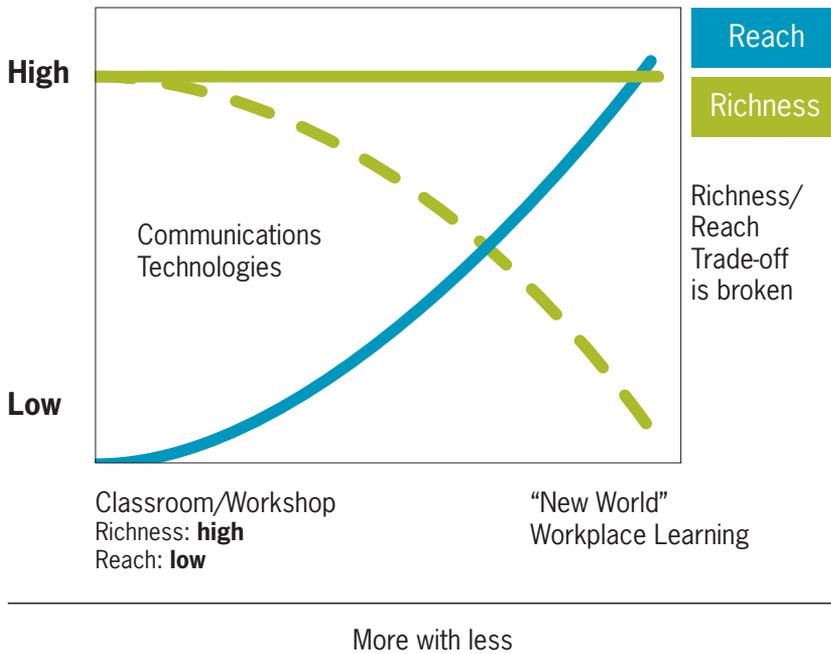
Leur prédiction s'est confirmée pour devenir la réalité dominante en moins d'une décade. Les phénomènes de désintermédiation et de restructuration des chaînes de distribution, la simplicité d'interaction et la quasi-disparition des barrières en matière de communication sont des symboles forts de cette révolution. Nous avons assisté en parallèle à l'émergence de nouveaux paradigmes, enterrant une institution telle que l'Encyclopaedia Britannica au profit de Wikipédia, ou affirmant la domination de Amazon sur les librairies traditionnelles.

La formation n'a pas échappé à cette révolution. Les démarches de développement des compétences ont, depuis toujours et encore actuellement, été régentées par des contraintes logistiques et budgétaires. Avant la révolution des NTIC, cela revenait pour les professionnels de formation à effectuer un choix aussi simple qu'insatisfaisant ; la qualité pour les happy few... et la diffusion massive de solutions moins performantes pour les autres. Dès lors que l'on parlait d'alignement des compétences, donc de populations conséquentes, on était contraint à de sévères concessions sur la qualité ou sur le calendrier de déploiement. Les entreprises qui faisaient le choix de la qualité pour le plus grand nombre étaient condamnées à une approche présenteielle, ce qui signifiait une augmentation proportionnelle de leur budget. Les seules alternatives, à coût constant, consistaient à :

- Déployer leurs programmes sur plusieurs années, ce qui est devenu aberrant compte tenu de l'accélération de l'économie sur la dernière décennie ;
- Réaliser des formations en cascade avec les problèmes d'hétérogénéité que l'on connaît ;
- Utiliser des ressources à distance qui tenaient rarement leurs promesses en termes de performances à l'époque (CD-ROM, supports papier...).



The traditional richness/reach trade-off is dissolving  
 richness = qualité                      reach = quantité / diffusion



L'utilisation des NTIC représente donc une rupture sans précédent. Elle permet d'offrir une excellente expérience d'apprentissage, tout en améliorant l'agilité et la performance économique des dispositifs de formation. De nouveaux services sont venus enrichir l'arsenal des équipes L&D leur permettant de diffuser le savoir et surtout de générer les échanges nécessaires à sa mise en œuvre.

# À la conquête de nouveaux territoires d'apprentissage

« 80 % de l'apprentissage s'avère être réalisé sur un mode informel. »  
Peter Henchel, Executive Director, Institute for Research on Learning

« On estime à 75 % la part des compétences professionnelles acquises de manière informelle – par la pratique, l'échange avec des collègues ou son manager, les lectures ou d'autres approches comparables. Seuls 25 % sont le fruit des actions de formation structurées. »  
Enquête réalisée par CapitalWorks

Les recherches réalisées ces dernières années démontrent que l'on acquiert la vaste majorité de ses compétences professionnelles de manière informelle, sur le tas bien plus que dans des salles de classe. Cela a de quoi faire réfléchir sur nos pratiques de développement du capital humain.

Dans son ouvrage publié en 2006, Jay Cross, expert renommé de l'Informal Learning, cite un nombre considérable d'études qui confirment cette thèse. Bien que le chiffre puisse varier d'une publication à l'autre, on s'accorde aujourd'hui à dire qu'environ 80 % du développement des compétences professionnelles est informel. Les 20 % restant sont le résultat d'actions structurées de formation. À la lumière de ces données, Jay Cross s'interroge naturellement sur les raisons qui font que 80 % des budgets sont consacrés à cette formation structurée. Il plaide pour une redistribution des ressources en cohérence avec les conclusions des études pour optimiser la formation professionnelle.

## ✦ Le modèle 70:20:10

« Les gens apprennent 70 % de leur métier de manière informelle. »  
US Bureau of Labor Statistics (1996)  
Loewenstein and Spletzer (Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY)

Un modèle comparable à celui de Jay Cross a progressivement émergé des travaux d'autres chercheurs ; il s'agit de la règle des 70:20:10.

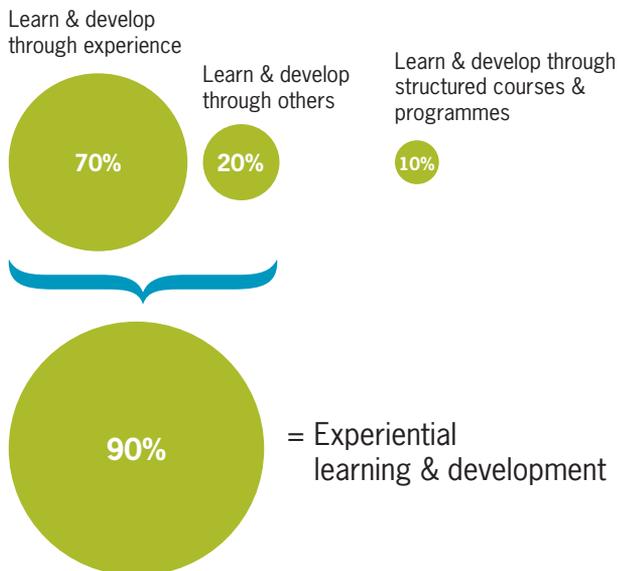
Cette règle s'est imposée comme axiome des stratégies de développement du capital humain dans un nombre croissant d'entreprises durant les quatre dernières années ; Sun Microsystems, Goldman Sachs, Nokia, Maersk, Mars, Bank of America, Coca Cola, Microsoft, HP, Wal-Mart, Reuters, American Express, Caterpillar pour n'en citer que quelques-unes.

Le modèle 70:20:10 trouve son origine au milieu des années 90 dans les travaux de Morgan McCall, Robert Eichinger et Michael Lombardo du Centre for Creative Leadership en Caroline du Nord. Un livre publié par Eichinger et Lombardo en 1996 pose les bases du modèle de la manière suivante :

Les managers qui réussissent attribuent l'acquisition de leurs compétences à :

- 70 % des missions difficiles et des challenges professionnels
- 20 % leur entourage professionnel, principalement leur supérieur
- 10 % la formation traditionnelle et leurs lectures

Notons que ces modèles, 80:20 ou 70:20:10, n'ont nullement la prétention d'être des martingales. Ils sont des indicateurs qui valident le fait que le développement n'est pas le monopole de la formation traditionnelle, qu'elle soit réalisée dans une salle de classe ou via leurs équivalents numériques que sont le e-Learning ou les classes virtuelles.



L'apprentissage ne peut et ne doit donc plus être désormais considéré comme une activité isolée, cloisonnée et réalisée en dehors de l'environnement et du quotidien professionnel.

Travail et formation se rejoignent, s'interpénètrent et le modèle 70:20:10 offre un cadre pour réfléchir en dehors du traditionnel cours / classe / parcours et embrasser l'ensemble du spectre ; formation, échange et développement sur le lieu de travail.

## ❖ Quelques exemples d'activités formelles et informelles

Il est indiscutable que chaque entreprise devra adapter ces principes. Pour cela, elle pourra progressivement intégrer de nouvelles activités pédagogiques dans ses dispositifs de formation en fonction de sa stratégie, sa culture et ses ressources. Pour faciliter cette démarche, nous avons dressé une liste d'activités appartenant à chacune des approches pédagogiques : Formation structurée, Social Learning et Workplace Learning.

### 70 – Workplace Learning

- Plan de développement personnel
- Mission spécifique en relation avec une zone de développement personnel (EAD)
- Résolution d'un problème lié à la fonction
- Extension des responsabilités
- Intégration d'un nouveau collaborateur
- Travaux de recherche / témoignage
- Formalisation de bonnes pratiques
- Animation d'une communauté de pratique
- Mission transversale ou « en régie »
- Pilotage d'un projet de changement
- Participation à une mission avec des experts internes et / ou des consultants

### 20 – Social Learning

- Briefing et suivi de formation par le manager
- Feedback du manager relatif à une mission
- Entretien RH (EAD) ou opérationnel
- Groupe de pairs suite à un séminaire
- Communication et événements internes
- Travail avec un coach et / ou un mentor
- Ateliers Success Stories
- Assessment Center, 360°
- Project / Problem-based Learning
- Participation à une communauté de pratique, un groupe de discussion...
- Référent pour une pratique / expertise
- Associations et salons professionnels, conférences...

## 10 - Formation structurée

- Séminaire, cours, atelier...
- Coaching
- E-learning
- Qualification professionnelle
- Certification technique
- Formation académique (université, CFA...)
- Lectures

## ❖ De l'information à l'action

*« En termes d'information, nous migrons actuellement d'un système de stocks à une logique de flux. »*

*John Selly Brown, Novembre 2010 – Deloitte Center for the Edge (Précédemment Directeur Scientifique de Xerox PARC)*

On parle de plus en plus volontiers de formation action, par opposition à une formation fondée sur l'acquisition et la rétention de savoir. Ceci s'explique simplement par :

- La masse croissante d'information que nous devons traiter quotidiennement ;
- Le fait que la majorité de cette information soit accessible de manière non structurée ;
- La vitesse à laquelle toute information perd sa pertinence.

Il est de ce fait devenu inconcevable de maintenir des bibliothèques de contenus pédagogiques voués à être dépassés de plus en plus rapidement. La solution ne réside plus dans le fait d'apprendre plus, mais plutôt dans la capacité à désapprendre et à trouver l'information pertinente au moment où elle nous est utile.

*« Dans un monde en perpétuelle mutation, l'unique avantage concurrentiel durable réside dans le fait d'apprendre, de désapprendre et de réapprendre continuellement. »*

John Selly Brown et ses co-auteurs décrivent ce nouveau challenge dans les termes suivants :

*« Pour réussir de nos jours, il nous faut renouveler continuellement notre stock de connaissances en nous branchant sur les bons flux d'informations, ceux qui génèrent de la compétence pour chacun des individus qu'ils mettent en interaction. Ces flux apparaissent et se nourrissent des environnements qui privilégient une collaboration fluide et performante entre les individus<sup>12</sup>. »*

<sup>12</sup> The Power of Pull. By John Seely Brown, John Hagel and Lang Davidson. 2010.

Par ailleurs, le fait de soustraire les individus à leur environnement de travail pour les former ne s'envisage plus que dans des situations telles que l'intégration, la prise d'une nouvelle fonction ou des situations de profond et rapide changement. En dehors de ces situations, nous devons cesser de nous représenter la formation comme la meilleure façon d'apprendre un métier ou, et c'est le modèle dominant du passé, comme une activité déconnectée des opérations. En définitive, nous devons construire nos solutions pédagogiques en partant du principe que la formation fait partie intégrante du travail, tout comme le travail fait partie intégrante de la formation : *working is learning*.

Cela signifie que le rôle des professionnels de la formation évoluera très certainement dans les prochaines années pour intégrer de nouvelles dimensions : facilitateur, modérateur ou promoteur du développement individuel.

### ✧ De la capacité de stockage à la « capacité à trouver »

*« La performance est le fruit de l'action et non pas de la connaissance stockée dans des cerveaux. »*

Dans un monde submergé d'information, nous pensons qu'il est plus efficace de savoir trouver la bonne information que de tenter d'en mémoriser un maximum. Le concept de cerveau étendu, naturellement communautaire et potentiellement collaboratif (*outboard brain*) fait son apparition par opposition au cerveau individuel lié à la mémorisation (*inboard brain*).

Notre métier peut certes exiger que nous disposions d'un ensemble de concepts et de savoir-faire mémorisés et actualisés. Mais qui a encore besoin aujourd'hui de mémoriser l'ensemble des informations nécessaires pour faire son métier ? Ce dont nous avons besoin, c'est de posséder la bonne carte et de savoir la lire pour localiser la bonne compétence au moment opportun.

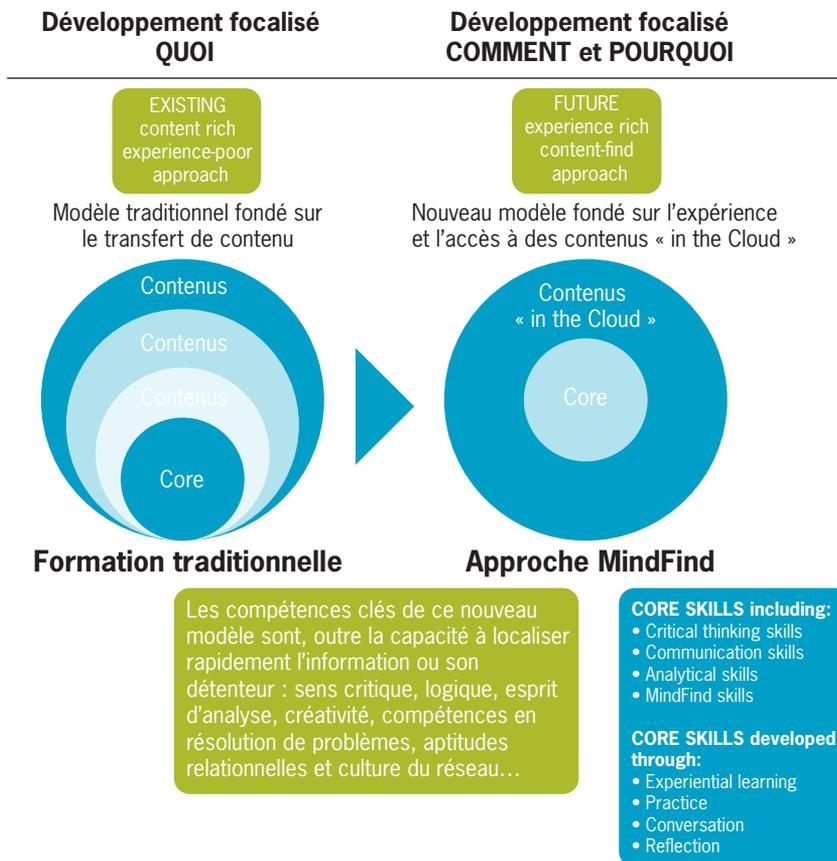
Le professeur Robert Kelley, de la Tepper School of Business (Carnegie Mellon University), a mené une étude longitudinale pour déterminer la part de connaissance qu'un « travailleur du savoir » doit mémoriser pour pratiquer son métier. Sur une période de vingt ans, son équipe a inlassablement posé la même question à des milliers de managers et collaborateurs dans une multitude d'organisations : *« De quelle proportion du savoir nécessaire à la pratique de votre métier disposez-vous dans votre mémoire ? »*

En 1986, lorsqu'il a initié cette étude, la moyenne des réponses était de **75 %**. Les sujets considéraient qu'ils devaient connaître et maîtriser les trois quarts des

informations nécessaires à la pratique de leur fonction. En 1997, ce chiffre avait considérablement chuté et pour se situer **entre 15 et 20 %**. Dans l'intervalle, le web avait fait son apparition et les bases de données ainsi que les moteurs de recherches s'étaient généralisés. Lors de la dernière vague de questions en 2006, ses sujets déclaraient n'avoir pas besoin de mémoriser plus de **8 à 10 %** des informations nécessaires pour pratiquer leur activité.

Focaliser sur la capacité à trouver la bonne information au bon moment plutôt que de mémoriser n'est pas sans conséquence sur les approches pédagogiques. Les solutions centrées sur le transfert de connaissances dans des formats formels ont vécu. De nouvelles approches comme le modèle « Find-Access »<sup>13</sup> sont les représentants d'un nouveau regard porté sur le contenu, considérant plus volontiers les compétences de traitement de l'information que le transfert et la mémorisation.

13 *Find Access Model for 21st Century Learning* – Jennings & Clarke, 2009



Modèle d'apprentissage Find-Access – Jennings & Clarke

## ❖ De l'événement au processus

Le développement des compétences ne peut être démontré qu'au travers de changements de comportements et de pratiques. Les compétences acquises ne sont révélatrices de la performance d'une formation que dès lors qu'elles sont mises en pratique.

Toutes les tendances décrites dans ce chapitre procède d'une mutation encore plus vaste : le changement de représentation qui amène à considérer la formation non plus comme une suite d'événements mais comme un processus continu.

Même s'il est convenu de parler de formation continue des adultes dans de nombreux pays (par opposition à la scolarité qualifiée de formation initiale), il n'en reste pas moins que l'ingénierie pédagogique consiste dans une majorité de cas à concevoir une séquence avec un début, une fin et un nombre défini d'étapes à réaliser, si possible dans l'ordre.

Même s'il est inéluctable, ce changement de modèle nous amenant vers une logique de développement quotidien et perpétuel nous confronte à certains paradoxes. Notamment...

Ce mode de développement suppose que l'on reconnaisse que la majorité du développement des compétences se fait au travers d'une série, non pas d'événements de formation, mais d'une succession de processus : découverte, échanges, entraînement, expérimentation dans le cadre des opérations, et bien entendu, moment de réflexion sur les changements comportementaux qui s'opèrent dans le cadre de cette démarche.

Cette évolution représente probablement une des ruptures les plus importantes en matière de pratiques de développement des compétences.

## ❖ De la compétence à la performance

La dernière évolution dans le paysage du développement du capital humain est indéniablement la transition rapide d'une logique de moyens à une logique de résultats. Si la pédagogie reste le cœur de la mission, ce qui doit présider à la définition des stratégies est l'impact sur le business.

Les entreprises ont depuis longtemps intégré les indicateurs financiers liés à la formation : retour sur investissement (ROI), coût horaire ou journalier, coût total d'implémentation (TCO). Elles retravaillent actuellement leurs tableaux de bord pour mesurer plus précisément le plus intangible et le plus discriminant des actifs d'une organisation : la performance et le potentiel de leur capital humain.

L'indice d'impact (Return on Expectation – ROE) est devenu incontournable, et d'autres émergent comme l'évolution de la performance collaborative (Return on Investement In Interaction - ROI)<sup>14</sup>, qui mesure la croissance de la productivité à la lumière de la Loi de Metcalf sur la puissance des réseaux sociaux.

14 *The Working Smarter Fieldbook*. Cross, Hart, Husband, Jarcho, Jennings & Quinn (2009)

## 🌀 La naissance de nouvelles galaxies

« *Un Learnscape est un écosystème dans lequel les salariés se rencontrent, conversent, partagent des idées, se tiennent au courant, racontent des histoires, collaborent, s'entraident, résolvent des problèmes, conceptualisent et formalisent des bonnes pratiques, apprennent, enseignent, servent leurs clients, nouent des partenariats et se rassemblent en communautés d'intérêts.* »

Jay Cross – 'Learnscape Architecture' in *eLearning Magazine*, Aug. 2008

Le principe le plus novateur – et disruptif – issu du modèle 70:20:10 est sans doute celui de **Learnscape**. Un Learnscape intègre toutes les interactions, outils et éléments lui permettant d'offrir une expérience d'apprentissage complète. Un Learnscape mélange naturellement formation structurée et approches d'apprentissage informelles.

La création et la culture de tels Learnsapes imposent aux professionnels RH de faire évoluer non seulement leurs pratiques, mais aussi leurs représentations et leurs compétences en matière de développement des compétences.

Aux traditionnelles compétences (pédagogie, gestion de projet, ingénierie...) viennent s'ajouter des dimensions de facilitation, de consulting ou marketing. Ces évolutions représentent naturellement autant de défis que d'opportunités...

Missions maîtrisées	Missions à intégrer
Bâtir et maintenir des catalogues de formation	Manager des Learnsapes où se conjuguent travail et apprentissage
Concevoir des ressources et des parcours de formation	Concevoir des supports et outils d'apprentissage exploitables dans le quotidien professionnel
Focalisation sur la performance pédagogique	Focalisation sur la performance opérationnelle (Kirkpatrick 3 et 4)
Formation principalement présentielle et Blended	Multicanal : communautés, projets, missions, information...

Vers de nouvelles missions

# Des questions légitimes



Lors des conférences et ateliers que nous avons animés au cours des derniers mois, nous avons rencontré des professionnels des RH à la fois motivés et perplexes à l'idée de mettre en œuvre le modèle 70:20:10 au sein de leurs organisations. Ils nous ont posé de nombreuses questions... et ont souvent contribué à compléter nos réponses.

Nous avons décidé de faire l'inventaire de ces questions et de partager les réponses dans ce chapitre. Pour en faciliter la lecture, vous les découvrirez réparties dans les catégories : **Quoi, Quand, Comment et Combien.**

Nous avons précédemment apporté de nombreuses réponses aux questions sur les bénéfices du modèle 70:20:10, la catégorie **Pourquoi**. Nous savons que toutes les autres méritent d'être systématiquement replacées dans le contexte de l'entreprise pour prendre en compte non seulement sa stratégie et sa culture mais aussi les contraintes imposées aux équipes L&D.

## QUOI

### ❖ Comment définissez-vous le modèle 70:20:10 et d'où vient-il ?

Le modèle 70:20:10 est issu de travaux de recherche et d'enquêtes qui démontrent que les adultes acquièrent leurs compétences professionnelles dans leur environnement de travail significativement plus que dans des salles de classe. Morgan McCall et ses collègues du Center for Creative Leadership en Caroline du

Nord ont formalisé ce modèle au terme d'une étude réalisée auprès d'un panel de managers expérimentés. Ces derniers déclaraient que leurs compétences provenaient à 70 % de missions délicates, pour 20 % d'échanges (notamment avec leur supérieur hiérarchique) et 10 % par le biais de formations et de leurs lectures. Par la suite, d'autres chercheurs et praticiens ont construit sur ces bases pour arriver à la définition actuelle du modèle.

### ❖ Pouvez-vous m'éclairer sur ce qu'est exactement le « 20 » ?

Jérôme Bruner, spécialiste renommé des sciences cognitives, a déclaré « *Notre monde, ce sont les autres* ». Le « 20 » fait très clairement référence au développement que nous construisons par l'échange avec les autres. Durant les dernières années, nous avons constaté un intérêt croissant pour cette dimension, notamment avec l'émergence du web 2.0. Ce que nous appelons le **Social Learning** décrit la manière dont nous nous enrichissons des autres ; aussi bien au travers d'un coaching informel que par l'appartenance à des communautés de pratiques ou simplement parce que nous connaissons la bonne personne lorsque nous avons besoin d'un coup de main.

Apprendre des autres peut s'avérer aussi simple que d'observer un collègue réaliser une tâche et aussi délicat que de le seconder dans la réalisation de cette activité.

### ❖ Quelle est dans ce cas la définition du « 70 » ?

Le « 70 » du modèle concerne l'apprentissage dans le feu de l'action. Notre développement s'opère principalement par le biais de l'expérience : expérimenter, pratiquer, s'entraîner et pratiquer encore.

Si vous pensez au processus qui vous a permis d'acquérir vos compétences actuelles, vous réaliserez à quel point le temps, la pratique et l'expérience ont été prépondérants pour vous amener à votre actuel niveau de maîtrise. Vous ne manquerez pas de voir aussi le rôle majeur qu'ont pu avoir les moments de réflexion et d'analyse que vous avez investis autour de cette pratique.

Prenons l'exemple de l'utilisation d'un outil bureautique comme le traitement de texte, il est clair que les instructions de base nous ont permis de découvrir les principes clés et de gagner du temps au départ, mais notre maîtrise, nous la devons principalement à l'expérience. Les exemples abondent et il n'en à aucun où l'on ait pu faire l'économie de la pratique pour atteindre des résultats. C'est encore plus évident si nous visons l'excellence...

### 🔗 Quel est le lien avec le « Formal » et « l'Informal Learning » ?

En fait, le modèle 70:20:10 illustre très bien la distinction qui existe entre apprentissage formel et informel. Cependant, les définitions de formel et informel sont souvent sujettes à interprétation.

À titre d'illustration, apprendre à faire du vélo est un apprentissage majoritairement informel – pratique et expérience – mais il s'appuie sur des connaissances formelles que nous mobilisons de manière inconsciente. L'apprentissage de la trigonométrie, en revanche, est principalement formel et théorique, ce qui n'exclut pas l'importance des exercices pour maîtriser la discipline.

En définitive, ne cherchons pas à appliquer un ratio défini et définitif dans la conception de nos solutions de formation. Les proportions devront être envisagées au cas par cas, en fonction de la culture de l'entreprise, du domaine et de la population cible.

Plus qu'une recette, le modèle nous invite à garder à l'esprit l'ensemble des approches à combiner pour optimiser la performance de nos dispositifs.

### 🔗 Comment gérer la génération Y qui semble être plus 60:35:05 que 70:20:10 ?

L'essor de l'internet conversationnel et des réseaux sociaux ont sans aucun doute fortement contribué à préparer la génération Y à l'utilisation du social learning.

Il est probable que ce phénomène, combiné à de nouvelles avancées technologiques, entrainera une évolution du modèle 70:20:10 par l'augmentation de la part informelle au sein des dispositifs de formation.

Il y a fort à parier que l'avenir nous prépare bien d'autres surprises en matière de technologies, de pédagogie ou d'organisation de la formation dans nos organisations...

# QUAND

## ❖ Quel est le meilleur moment pour lancer mon premier projet 70:20:10 ?

Le jour où vous serez convaincu que l'approche expérientielle est la plus adaptée pour adresser les enjeux d'un de vos projets ! Lorsque vous constaterez qu'une approche traditionnelle atteint ses limites et que ses contraintes intrinsèques ne vous permettent plus d'atteindre vos objectifs, le moment sera venu de se lancer.

Pour mettre un maximum de chances de votre côté, nous vous invitons à choisir un dispositif dont le mix présente un niveau de risque acceptable, en considérant à la fois la cible, le thème et le contexte. Inutile de trop compter sur la chance du débutant en choisissant d'accompagner le comité de direction dans un team building post-fusion.

Enfin, c'est une décision que l'on peut être tenté de repousser, attendant le moment idéal. Ce moment n'existe pas. Paradoxalement, les succès les plus remarquables que nous ayons observés s'inscrivaient précisément dans des contextes *a priori* défavorables. Les ruptures sont naturellement les périodes les plus propices au changement... et celles durant lesquelles les collaborateurs ont le plus besoin de nous.

## ❖ Quels sont les pré-requis à l'introduction du 70:20:10 ?

Il n'y en a pas vraiment. En revanche, il existe des facteurs de succès comme l'adhésion et le soutien de la direction des ressources humaines... et idéalement de l'ensemble du comité de direction. En parallèle, un travail de communication, de pédagogie et d'accompagnement du changement est indispensable pour garantir une mobilisation des membres de l'équipe L&D. Aussi séduisant soit-il, le modèle 70:20:10 aura sur leur quotidien un impact très significatif.

## ❖ Cela implique-t-il nécessairement une révolution culturelle en matière de L&D ?

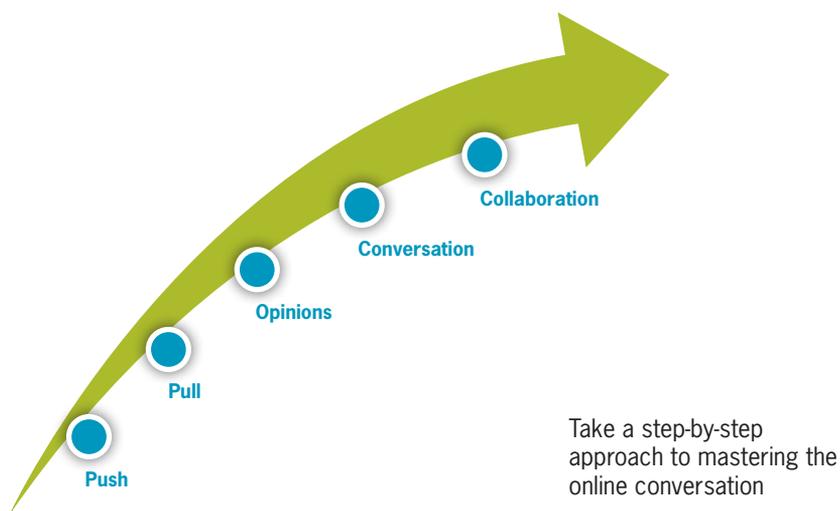
Certainement pas. On constate le plus souvent une évolution comparable à celle ayant accompagné l'introduction du e-learning ou des outils collaboratifs. Les équipes L&D voient leurs pratiques et leur culture changer... dans le bon sens. Cela amène nos organisations à réaliser le rêve de Peter SENGE (La Cinquième Discipline) de voir leur entreprise devenir une organisation apprenante.

## ↳ Comment puis-je être certain que mon SIRH est compatible 70:20:10 ?

C'est pratiquement toujours la première question posée. L'expérience démontre pourtant qu'aborder le modèle 70:20:10 par le biais de la technologie est souvent contreproductif. Cela transforme un projet de création de valeur RH en défi technique, et peut dramatiquement impacter les délais. On assiste à une inversion de la fin et des moyens qui peut nous faire perdre, outre du temps, l'appui de sponsors, la motivation de nos équipes, et au final des opportunités de création de valeur.

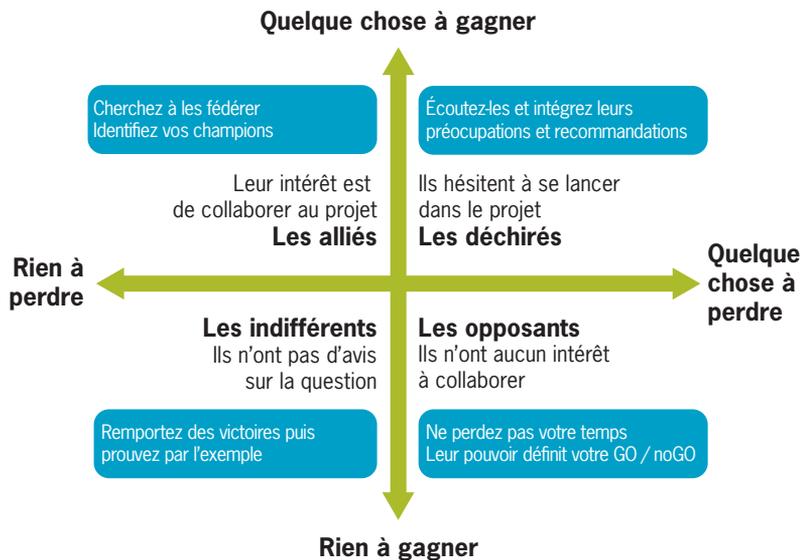
En forçant le trait, on pourrait même envisager de déployer le 70:20:10 sans la moindre technologie particulière. Le modèle devient alors partie de notre arsenal pédagogique, s'exprimant en termes de coaching mutuel et de valorisation de l'expérience (TWI, Training Within Industry). Au final, les outils les plus répandus du 70:20:10 sont sans doute la machine à café et les supports de communication interne existants. Au-delà de cet exercice caricatural, il est évident que certains outils sont de nature à accélérer et faciliter le déploiement du 70:20:10.

La grande majorité des entreprises dispose déjà des technologies nécessaires au déploiement du modèle : un système de messagerie, un intranet, et parfois même des outils collaboratifs (SharePoint...). Notre recommandation est d'exploiter les outils existants et maîtrisés par les populations cibles, non seulement pour des raisons financières, mais surtout pour éviter de dresser une barrière technologique supplémentaire. Il sera toujours temps d'introduire de nouvelles fonctionnalités au fur et à mesure que les utilisateurs intégreront ces outils dans leur quotidien et progresseront sur la courbe de maturité.



## ❖ À quels types de résistance dois-je m'attendre ? Comment les traiter ?

Une approche classique du management du changement nous invite à anticiper les résistances en réalisant une cartographie des parties prenantes. Pour ce faire, on identifiera l'ensemble des acteurs que l'on positionnera dans une matrice dont les axes représentent les probabilités de gain et de perte. Pour être tout à fait concret, passons en revue chaque acteur et posons-nous la question de savoir ce qu'il a à gagner et ce qu'il a à perdre dans le processus de changement. En fonction de leur position dans la matrice, nous allons construire un plan d'accompagnement et de communication adapté.



Map your stakeholders and targets

Il conviendra ensuite de gérer les priorités de la manière suivante :

- Identifiez vos alliés et recrutez vos sponsors parmi cette population. Invitez-les à communiquer de manière forte et régulière et surtout, n'oubliez pas de les tenir informés et de les remercier pour leur contribution.
- Communiquez sur les enjeux et la promesse pour chacune des parties prenantes avant de leur préciser leurs rôles et responsabilités. Réservez votre premier niveau de communication pour les acteurs que vous souhaitez mobiliser : équipe L&D, managers...
- Traiter l'indifférence et le scepticisme en faisant la démonstration concrète et mesurable des résultats des premières initiatives (quick wins).

# COMMENT

## ⌘ Avez-vous une méthode d'implémentation ayant fait ses preuves ? S'il vous plaît, dites oui !

Désolé, mais il n'y a pas de recette infaillible. Chaque entreprise a des spécificités qui imposent une adaptation fine de l'approche. Votre culture du capital humain, les caractéristiques de votre équipe L&D (effectifs, compétences, expériences...), votre secteur d'activité et ses priorités de développement, juste pour n'en citer que quelques-uns, auront un impact considérable sur la manière de procéder. En revanche, il existe une série de questions qu'il est judicieux de se poser pour mettre toutes les chances de son côté.

## ⌘ Quelle est votre recommandation pour obtenir des victoires rapides ?

Notre réponse se déclinera à trois niveaux : le thème, la cible et la démarche pédagogique (Approche 4T : Topic, Target, Timing, Training Type<sup>15</sup>).

Nous recommandons de commencer par une **thématique** résolument pratique, car ses effets seront plus facilement mesurables à court terme. On préférera un thème connu des managers. De la sorte, ils pourront être aisément mobilisés dans la phase d'expérimentation (workplace learning) en étant en position de conseiller, d'adapter les objectifs opérationnels ou de superviser la mise en œuvre.

Pour ce qui est de la **cible**, on veillera, comme pour n'importe quelle formation, à ce qu'elle perçoive clairement les enjeux et bénéfices potentiels que représente cette formation pour elle au niveau opérationnel. Si l'on utilise de nouveaux outils collaboratifs, veillez à mettre à leur disposition toute l'information et le support nécessaires pour leur permettre d'en tirer le meilleur profit. Enfin, il conviendra de valoriser les efforts investis ainsi que les progrès réalisés tout au long du dispositif.

Pour ce qui est du **type** de solution, nous recommandons de travailler sur un nouveau projet plutôt que de faire évoluer un dispositif existant. Cela évite aux intervenants une complète révision de leur intervention et privilégie la mesure de la valeur à la comparaison.

15 Time2 Blend,  
Ingénierie des  
dispositifs  
multimodes  
– Jérôme  
Wargnier, 2009

Conjuguer ces trois niveaux vous permettra de construire votre premier succès. Ensuite, la pire des choses que nous vous souhaitons est d'avoir à gérer l'enthousiasme et l'impatience de vos commanditaires habituels.

### ❖ **Quel impact cela va-t-il avoir sur l'ingénierie pédagogique ?**

La principale évolution réside dans le fait qu'il n'est pas possible de concevoir un dispositif 70:20:10 de manière séquentielle. Ce n'est pas en partant d'un dispositif formel et en ajoutant une pincée de social learning ici et un soupçon d'expérientiel là que l'on construit quelque chose de cohérent et d'efficace. Tout comme le Blended Learning n'est pas le saupoudrage d'activités en ligne en amont et en aval d'un séminaire présentiel, il faut penser la séquence pédagogique dans sa globalité.

On commencera donc avec le résultat en tête : des objectifs clairement définis en termes de connaissances acquises, de changements de comportements observables et d'impact mesurable sur les opérations. Partant de là, faites l'inventaire des moyens et approches disponibles, considérez les moments où la collaboration et l'expérimentation seraient les bienvenues et le tableau commence à prendre forme.

Ensuite, les règles habituelles s'appliquent : intégration des attributs de la cible, storytelling, écologie d'apprentissage, implication des hiérarchies...

### ❖ **Qu'est-ce que cela change en matière de gestion de projet ?**

À mesure que l'on s'éloigne des territoires de la formation structurée pour pénétrer dans ceux de l'informel, les techniques linéaires de gestion de projet montreront de plus en plus leurs limites. Il sera alors important de les compléter avec des approches plus agiles (Scrum par exemple).

Si les livrables et principaux jalons sont gérés de manière classique, il est judicieux de prévoir une charge complémentaire de 10 à 20 % pour rester flexible et disponible (communication, assistance...). Ce ratio décroît naturellement avec l'expérience, dès le second projet lorsque vous vous serez familiarisés avec ce type de déploiement.

### 🔗 De quelles nouvelles compétences vais-je avoir besoin au sein de l'équipe ?

Des compétences classiques d'un département L&D... avec quelques évolutions concernant le consulting, la communication et la mesure de la performance.

Bien entendu, dès lors que vous utiliserez de nouveaux outils, vous devrez en maîtriser le fonctionnement pour en tirer le meilleur et porter assistance aux apprenants. Il s'agit en aucun cas de devenir des techniciens mais de comprendre les fonctionnalités des outils et de savoir répondre aux questions de 1<sup>er</sup> niveau. On n'attend pas des moniteurs d'auto-école qu'ils sachent changer un carburateur.

### 🔗 Que se passe-t-il si je perds le contrôle du projet ?

Bonne nouvelle ! Vous n'êtes pas censés conserver le contrôle. À mesure que les processus d'apprentissage quittent la salle de classe pour s'opérer au poste de travail (le Workscape décrit par les membres de l'Internet Time Alliance), le rôle de l'équipe L&D va évoluer de fournisseur de formation à **facilitateur du développement**. Le programme sera de plus en plus supervisé par les managers quant il ne sera pas directement pris en charge par les apprenants.

Des mécanismes de régulation se mettront en place naturellement, énoncés ou tacites, pour le plus grand bien des apprenants, du programme et de l'entreprise. Nous vous invitons à les observer, à modéliser les plus efficaces pour votre organisation et les mettre à la disposition des prochaines promotions.

Vos interventions se focaliseront bientôt sur la stimulation, la modélisation, la célébration des succès et l'assistance directe ou par le biais de la communauté et des experts.

Nous avons tous rêvé de cette culture de l'apprentissage fondée sur la maturité et la responsabilité ; ne perdons pas notre sang froid lorsqu'elle devient réalité.

### 🔗 Comment saurai-je que le déploiement est terminé ?

C'est une excellente question à laquelle vous devrez répondre seul. L'approche 70:20:10 est un état d'esprit et une série de processus bien plus qu'un but à atteindre, ni même un objectif atteignable. En revanche, c'est un voyage agréable et collectivement profitable dans lequel vous accompagnerez toute votre organisation.

# COMBIEN

## ❖ Quel budget dois-je prévoir pour mettre en œuvre un tel projet ?

Si vous décidez d'exploiter les outils disponibles au sein de votre entreprise (messagerie...), le budget n'est pas un problème. Il suffit d'anticiper une charge de travail supplémentaire pour concevoir et piloter les dimensions nouvelles telles que la communication, la gestion des sponsors et le support aux apprenants.

Si vous optez pour l'utilisation d'outils supplémentaires, assurez-vous de les introduire de manière raisonnée. N'inversez pas la fin et les moyens et en respectez le principe de progressivité qui évitera les investissements inutiles, prématurés ou mal accompagnés débouchant le plus souvent par des taux d'usage décevants. Pour ce faire, nous vous recommandons d'initier un échange clair avec l'équipe SI (systèmes d'information) et / ou de vous faire accompagner par des consultants spécialisés sur le sujet.

## ❖ Quel type de résultats puis-je attendre d'un projet 70:20:10 ? Et comment démontrer la création de valeur en interne ?

Comme nous l'avons dit plus tôt, il est essentiel de concevoir le projet en ayant une vision claire des résultats attendus.

La démonstration de la création de valeur, voire la mesure du ROI, fait débat dans toutes les réunions RH auxquelles nous sommes conviés ; « *Peut-on tout mesurer ?* », « *Doit-on tout mesurer ?* », « *Comment mesurer ?* » sont les questions qui reviennent systématiquement.

Comme tous les projets L&D, votre projet va générer des résultats mesurables aux niveaux classiques de Kirkpatrick ; satisfaction des apprenants, acquisition et rétention de connaissances, changements observables de comportements et, bien que la corrélation soit toujours plus délicate à établir, impact sur les opérations. L'implication des managers dans le dispositif, de la définition des objectifs à la mesure d'impact, est donc une des principales conditions de succès.

En parallèle, de nouveaux indicateurs viendront compléter votre spectre habituel de mesure : le taux d'usage des outils, le trafic, le volume des transactions (conversations, partage, publications...) ou le niveau de contribution des populations cibles.

Pour boucler la boucle, si les objectifs ont été formalisés avec les managers et qu'ils sont impliqués tout au long du dispositif, ils se sentiront solidairement responsables des résultats. Il n'y a plus alors rien à démontrer, simplement des enseignements à tirer des difficultés rencontrées et des succès à célébrer ensemble.

### 👉 **Last but not least, que puis-je attendre d'un tel projet à titre personnel ?**

La très grande majorité des professionnels du capital humain aspirent à faire de leur entreprise une organisation apprenante. La démarche 70:20:10 est sans conteste un moyen efficace d'y parvenir en développant une culture de la formation responsable et autonome. Elle invite chacun à assumer ses responsabilités dans les processus de développement, mettant notamment les managers en position de jouer pleinement leur rôle de développeur de talent.

La formation expérientielle permet, par ailleurs, de développer chez les collaborateurs des sources de motivation durable. À une époque où l'engagement des collaborateurs et le bien-être au travail sont des sujets centraux du dialogue social, vous contribuerez à aider le plus grand nombre à construire **autonomie et expertise**, deux leviers que Daniel Pink (Drive) décrit comme les alternatives nécessaires aux motivations du passé : la carotte et le bâton.

Au final, si les collaborateurs sont plus épanouis et plus efficaces à titre individuel, la performance collective s'en trouvera naturellement renforcée.

Outre la satisfaction du travail bien fait et les succès remportés, la maîtrise de ces nouvelles approches sera à n'en pas douter un sésame pour saisir de nouvelles opportunités dans votre parcours professionnel.

Mais avant tout, nous vous garantissons un plaisir incomparable lorsque vous constaterez l'accélération du développement des compétences des collaborateurs, l'agilité opérationnelle et le rayonnement nouveau de la fonction au travers des succès qu'elle ne manquera pas de générer.

Nous vous souhaitons donc autant de plaisir que de succès.

# Proposition de valeur de Cross- Knowledge

La première rencontre entre Charles Jennings et CrossKnowledge remonte à trois ans ; autant dire des siècles dans le monde d'internet. À cette époque, les équipes de CrossKnowledge peaufinaient leur approche du Blended Learning, délicate alchimie de présentiel et de formation à distance, tout en poursuivant leur expérimentation des solutions web 2.0.

Après avoir lu le livre blanc sur les communautés d'apprentissage<sup>16</sup>, Charles adressa à l'équipe de CrossKnowledge le message suivant : « *Les amis, vous faites un travail remarquable sur le « 10 » (se référant au modèle 70:20:10) et ce que vous expérimentez sur le « 90 » est extrêmement prometteur* ». Douche froide... pas surprenant pour un mois de novembre à Londres.

Avec son aide, CrossKnowledge a pris conscience qu'après le Blended, un nouveau défi s'offrait au marché : combiner les dimensions formelle et informelle de la formation. L'objectif de ce chapitre est de présenter la proposition de valeur de CrossKnowledge relative à cette approche et de partager les expériences clients de ces trois dernières années.

## Le web 2.0 ? Qu'est-ce que ça change ?

L'introduction de fonctionnalités web 2.0 dans nos dispositifs de formation n'a pas été jugée comme une révolution par les apprenants. Bien au contraire. La majorité d'entre eux – même ceux qui juraient que jamais ils ne suivraient un parcours e-learning – avaient un profil Facebook ou Viadeo et faisaient leur shopping sur internet. Dans leur entreprise, ils communiquaient par e-mail ou via des outils collaboratifs, renseignaient le CRM, consultaient des wikis et des blogs. Nombre d'entre eux étaient par ailleurs d'actifs contributeurs des réseaux sociaux internes ou externes. Bref, ils étaient déjà *web 2.0* ! Le débat sur l'utilisation de ces outils en formation n'était pas un sujet.

En matière de formation, ce sont surtout les professionnels RH qui ont été impactés par l'arrivée du web 2.0 : nouvelles pratiques, nouveaux outils, nouveaux interlocuteurs, notamment au sein de la direction informatique... CrossKnowledge s'est donc fixée pour mission de les accompagner dans cette migration de la formation prescrite à une expérience d'apprentissage plus informelle.

16 Livre blanc de CrossKnowledge « L'entreprise communautaire » – Jérôme Coignard, 2009

Une fois la décision prise d'introduire des activités collaboratives dans les dispositifs, il reste à définir les outils et les pratiques pour franchir la frontière avec ces nouveaux territoires d'apprentissage, les *Learnsapes* comme les a baptisés Jay Cross<sup>17</sup> ?

Loin de posséder une martingale sur le sujet, l'équipe CrossKnowledge travaille à construire des réponses adaptées à chacun de ses clients. Les paragraphes qui suivent décrivent des pistes que nous sommes ravis de partager avec vous.

## « 10 » : tirer le meilleur de la formation formelle

Au commencement était la formation présentielle : la salle de classe, le cours particulier, le coaching... Depuis le début des années 2000, les révolutions technologiques successives ont permis la naissance du e-learning puis des approches conversationnelles. En parallèle, la combinaison du présentiel et de la formation à distance a progressivement imposé le *Blended Learning* comme standard du marché. On pourrait donc supposer qu'aujourd'hui tous les professionnels de la formation en maîtrisent l'ingénierie. Dans les faits, c'est loin d'être le cas !

Si l'on revient quelques années en arrière, on se souvient des premiers dispositifs Blended : des modules e-learning positionnés avant et après le présentiel. On se souvient aussi de leurs résultats plutôt décevants, tant en termes d'efficacité pédagogique que de performance économique. Les principaux *plus* de ce « sandwich » de modalités étaient plus compliqués et plus chers.

### ✧ Nous n'avions simplement pas la bonne recette !

Nous savons à présent que concevoir une solution de formation multimodale requiert une approche structurée et des compétences spécifiques. Pour qu'un Blended tienne ses promesses, il doit intégrer les quatre dimensions suivantes :

- Une **ingénierie** pédagogique agrégeant, en une séquence cohérente, des activités riches et variées. En matière de Blended, on distingue maintenant plus volontiers synchrone et asynchrone que présentiel et e-learning ;
- Un **marketing** à destination des apprenants permettant de véhiculer le sens véritable de la formation, traduction des enjeux pour l'entreprise en bénéfices

pour le collaborateur. Cette communication favorise non seulement l'implication des cibles mais aussi la mise en œuvre ;

- Une **animation** régulière de l'ensemble des parties prenantes : du sponsor au manager en passant naturellement par les membres de la direction et des réseaux RH et formation ;
- Un **pilotage** rigoureux du projet : du cadrage à la démonstration des résultats. La création de valeur devra idéalement être exprimée en termes de compétences, de pratiques et surtout d'impact sur les opérations.

Faire le lien avec le modèle 70:20:10 devient simple dès lors que l'on cesse de considérer le Blended comme la partie exclusivement structurée (10) du dispositif de formation. En réalité, le Blended doit porter dans son « ADN » les dimensions informelles (20 et 70).

Il ne suffit pas de décréter qu'un groupe est une communauté pour qu'il se mette à échanger et à collaborer. La collaboration doit débuter dès le lancement du parcours. Les premières étapes permettent aux participants de se découvrir, de « briser la glace » et d'échanger sur leurs attentes. Par la suite, des activités spécifiques vont créer des occasions de partage et de collaboration dans le cadre de regroupements, de recherches ou de projets.

Il est donc essentiel d'inscrire ces moments informels d'échanges et de mise œuvre dans la séquence formelle du parcours. L'image des poupées russes illustre ce principe.

La communauté d'apprentissage se construira alors naturellement. Que cela se passe dans une salle, en ligne ou autour de la machine à café est secondaire. Il appartiendra au responsable du programme de choisir le meilleur format en fonction de ses moyens et contraintes (dispersion géographique, disponibilité, hétérogénéité du groupe...).

Ce que l'on obtient au terme de ce processus est un parcours complet et performant, un chemin menant à des changements de comportements et donc une création de valeur mesurable<sup>18</sup>.

À titre d'illustration, voici un exemple de parcours de formation commerciale (tel qu'il pourrait apparaître en ligne) intégrant des étapes de partage et de mise en œuvre.

18 D'autres pratiques et pistes de réflexion seront prochainement disponibles dans l'article « Un nouveau Blended », consacré à la conjugaison du formel et de l'informel dans les dispositifs de formation.

The “Call for Action” Editorial written by a Charismatic Sponsor

The structured Blended Curriculum with 70 & 20 Steps like:

- Set your Priorities (meeting with manager)
- Improve & Share (workshop)
- Define your Action Plan

De cette manière, l’approche « Blended » permet de tirer le meilleur de chaque modalité d’apprentissage en transformant un séminaire de trois jours en une expérience d’apprentissage de trois mois. Des études attestent d’une performance pédagogique (acquisition et rétention de connaissances et changements de pratiques) supérieure de 20 à 40 % du Blended par rapport au présentiel seul.

Il reste cependant beaucoup à faire pour pouvoir parler de parcours réellement collaboratif. Tournons-nous donc à présent vers la partie « 20 » du modèle.

## « 20 » : l’art de construire des communautés d’apprentissage

Dans un dispositif Blended bien conçu, le groupe devient progressivement une communauté apprenante. Les participants se rencontrent durant les activités présentiels, échangent, travaillent ensemble sur des cas, mettent parfois leurs forces en commun pour déployer des projets... et puis le parcours s’achève !

On échange les coordonnées en se promettant de rester en contact, un peu comme à la fin des vacances. Mais qu'arrive-t-il la plupart du temps au terme de ces quelques semaines ou mois de travail en commun ? Rien ! Les participants regagnent leur environnement de travail, leurs missions, leurs objectifs. La merveilleuse dynamique de groupe, lentement construite, ne résiste pas longtemps à la pression du quotidien. Une petite frustration sans doute pour les participants... mais surtout une scandaleuse perte d'énergie, de collaboration et de progrès potentiels pour l'organisation.

Les plus optimistes se convaincront que la collaboration existe et persiste sur le lieu de travail. Il n'y a qu'à observer ce que font la majorité des salariés lorsqu'ils cherchent une réponse à une question relative à leur job ; ils se tournent vers leur voisin de bureau ou passent un coup de fil à un collègue. Parfois, ils « Google » la question. La plupart du temps ils obtiennent une réponse satisfaisante. Lorsqu'il s'agit de sujets plus sensibles comme le leadership ou le *Lean Management*, pouvoir solliciter un réseau pour échanger et bénéficier de conseils pertinents devient alors critique.

Et si ce réseau était la communauté d'apprentissage initiale, la promotion de notre parcours de formation ? Forte de son expérience commune et de sa dynamique d'entraide, il ne lui manque que le support éventuel de facilitateurs et de référents. Une réelle communauté trouvera toujours des outils pour communiquer... à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui est essentiel pour les professionnels de la formation, c'est de savoir identifier ces réseaux informels et d'en comprendre les usages pour pouvoir les assister dans leur recherche de réponses et de solutions relatives au développement des compétences.

Les usages d'une communauté sont principalement régis par la générosité et le respect. Le contrat est simple ; donner sans calcul et demander sans excès. Pour ce qui est de donner, il s'agit de témoignages, d'expérience, d'astuces qui simplifient le quotidien, de conseils pour guider ses pairs et les aider à résoudre leurs problèmes. Et puis vient le jour où on bénéficie à son tour du soutien de la communauté.

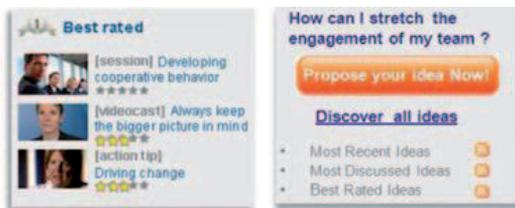
Par le biais de *focus group* et avec le concours d'experts, CrossKnowledge a identifié et développé quelques-unes des principales fonctionnalités indispensables aux communautés d'apprentissage. Répondre à ces besoins ne se limite toutefois pas à brancher des outils sur un portail de formation : les solutions intègrent donc la technologie et les services nécessaires à leur exploitation optimale.

Les illustrations qui suivent montrent comment conjuguer fonctionnalités techniques et pratiques collaboratives dans les espaces de formation.

## Trouver des solutions concrètes et pertinentes (pairs, coachs ou experts)



## Noter, recommander, partager et contribuer



Il est évident que la mesure du ROI devient moins aisée à mesure que l'on s'éloigne des références familières de la formation formelle. Dans l'approche collaborative, on continue certes de mesurer l'usage et la satisfaction des utilisateurs. En revanche, la mesure de l'acquisition de connaissance ou des changements de pratiques est moins directe. On pourra toutefois suivre des indicateurs tels que le nombre de transactions réalisées (publications, bonnes pratiques formalisées et partagées, questions posées, interventions d'expert...). Ceci permet de construire le tableau de bord indispensable à l'analyse de l'efficacité et de la bonne santé d'une communauté.

# « 70 » : Faire de l'environnement de travail un lieu d'apprentissage (*Learns-capes*)

Depuis des années, nous œuvrons à optimiser le transfert de l'apprentissage sur le poste de travail en escaladant l'échelle de Kirkpatrick. Aujourd'hui, un défi complémentaire s'offre à nous ; comment optimiser le transfert de l'acte d'apprendre sur le lieu de travail.

Pour y parvenir, l'expérience nous montre que les apprenants ont besoin de trois éléments qu'ils ne trouvent pas toujours dans le cadre des dispositifs de formation traditionnels :

- Des **informations** directement liées au thème travaillé durant la formation. Ces informations seront soit envoyées (push+profiling), soit accessibles de manière simple (pull+search). Dans tous les cas, il faudra pouvoir les stocker et les retrouver rapidement (tag) ;
- Des **solutions** aux problèmes du quotidien au travers de fonctionnalités de recherche, de d'assistance ou de mise en relation ;
- Un **accompagnement dans la mise en œuvre** jusqu'au constat d'une amélioration de la performance.

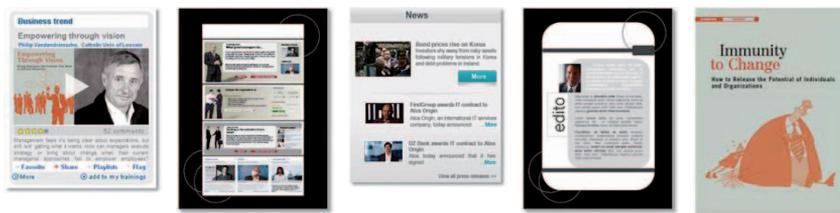
C'est à ce niveau que se situent les défis les plus conséquents dans la mise en œuvre du modèle 70:20:10 car ils s'expriment principalement en termes de changement de pratiques, voire de représentations de leur mission, pour les professionnels de la formation. En outre, nous verrons plus loin comment l'implication des managers sera cruciale pour relever ce défi.

Voyons à présent comment des solutions associant technologie et communication peuvent servir cette évolution.

## ➤ Informations

Les bonnes résolutions de fin de formation qui ne se traduiront jamais en changements concrets sont légion. Parmi les causes les plus fréquentes, on trouve une déconnexion entre le temps de l'apprentissage et le temps de l'action. Nous connaissons tous un manager qui a reçu son premier candidat six mois après sa

formation sur le recrutement, un collaborateur dont l'engouement pour les fondamentaux de finance n'a pas survécu aux vacances d'été, un autre encore qui a suivi son parcours d'intégration... six mois après sa prise de fonction. Mais alors comment, malgré ces aléas logistiques, entretenir l'apprentissage jusqu'à la mise en œuvre ? La conception de dispositif intégrant des ressources de formation exploitable en juste à temps est une piste. Une autre consiste à alimenter l'apprenant par le biais d'un plan de communication structuré et soutenu dans la durée. Ce plan proposera à une fréquence pertinente des informations spécifiques au sujet (newsletter, RSS...), des suggestions de lectures ou la prescription de dossiers thématiques.



## ✧ Solutions

Nos collaborateurs sont confrontés à des problèmes qui appellent des réponses immédiates ; gérer un conflit au sein de son équipe, traiter la réclamation d'un client insatisfait... Si le feu se déclare dans notre quotidien professionnel, pas question d'attendre le prochain atelier de codéveloppement pour trouver une solution, un extincteur ou les pompiers, en fonction de la hauteur des flammes ! Les extincteurs du web prennent la forme de moteur de recherche, de *tag-clouds* ou de questions/réponses (FAQ). En complément, une boîte à outils indexant supports et meilleures pratiques permet de gagner en temps et en efficacité. Les pompiers des communautés apprenantes sont non seulement les facilitateurs, les experts et les modérateurs mais aussi l'ensemble des bonnes volontés à portée de clic par le biais des outils de partage proposés par le web 2.0.

S'il ne fait aucun doute que l'on apprend plus efficacement lorsque l'on est confronté à un problème, encore faut-il que les moyens de le résoudre soient accessibles. C'est ainsi que nous passerons du *Just-in-case* au **Just-in-time** en matière de formation.

## ✧ Mise en œuvre

Au final, la seule chose qui doit compter pour le professionnel L&D est de générer les changements de comportements qui auront le plus d'impact sur les résultats.

Pour ce faire, la bonne vieille méthode de la carotte et du bâton montre aujourd'hui toutes ses limites dans un monde du travail en quête de sens. Le meilleur moyen de poursuivre et de « transformer » l'apprentissage sur le lieu de travail est donc de trouver des alliés qui vont porter cette migration. Outre les réseaux RH et formation, nous allons donc recruter des alliés dans quatre directions :

- Nous avons évidemment besoin de **sponsors** que nous allons chercher dans les rangs du comité de direction. Ils incarnent le sens du projet en communiquant sur ses enjeux et sa relation avec la stratégie ;
- En complément, le projet puise sa légitimité dans les résultats concrets qu'il produit. Pour cela, nous allons identifier des **champions** au sein de la population cible. Le témoignage de leurs succès démontre que le changement est à la fois accessible et bénéfique ;
- Les **managers** sont notre troisième allié. Leur contribution est suffisamment critique pour que nous ayons décidé de lui dédier le prochain chapitre ;
- Enfin, les **formateurs** qui accompagneront cette démarche au-delà des murs de la salle de classe en faisant évoluer leur rôle vers celui de facilitateur, modérateur ou coach de la mise en œuvre.

Toutes ces bonnes volontés ont besoin d'être armées des outils et compétences adéquates. Certaines pratiques sont en effet loin d'être intuitives : créer les conditions de la mise en œuvre, donner un feedback, analyser l'engagement, formaliser un plan de développement...

CrossKnowledge met donc à leur disposition un ensemble de pratiques rassemblées durant les dix dernières années, complétées d'un arsenal d'outils. En outre, depuis 2011, la CrossKnowledge Academy accueille les experts L&D pour partager avec eux les meilleures pratiques de conception, de déploiement et d'animation de dispositifs intégrant la dimension *Workplace Learning*.

## ➤ À quoi cela va-t-il ressembler au bout du compte ?

Après avoir fait l'inventaire des protocoles et fonctionnalités, nous avons complété le dispositif présenté précédemment (« 10 » ; tirer le meilleur de la formation formelle) pour obtenir le portail ci-dessous. Nous y retrouvons bien entendu les blocs éditoriaux et les étapes d'une formation classique. En outre, on y découvre :

- Un moteur de recherche et un tag-cloud pour adresser les questions urgentes ;
- une boîte à outils et un espace d'échange pour partager et diffuser les meilleures pratiques ;
- Des dossiers thématiques, une newsletter et un espace Tendances.

# La démarche de CrossKnowledge

De plus en plus de nos clients nous demandent ce que nous proposons en matière de formation expérientielle. Cette question concerne le plus souvent les modalités et les outils disponibles, ce qui est légitime dans un environnement en rapide et profonde évolution, notamment technologique. Nous répondons volontiers à ces questions en présentant des cas concrets de déploiement, les technologies et méthodes utilisées ainsi que les résultats obtenus.

Ce qui nous apparaît essentiel de mettre en lumière dans ces déploiements, outre les outils et les méthodes, c'est le lien étroit et évident existant entre les objectifs du projet et les enjeux de l'entreprise, de l'équipe et des individus. Le succès de ces projets dépend en effet au moins autant des compétences en consulting et en marketing des équipes L&D que de leur expertise pédagogique ou technique.



Pour finir, existe-t-il une martingale de déploiement ? Malheureusement non. En revanche, il y a une série de questions et de sujets à passer en revue pour être efficace et éviter les pièges les plus fréquents. C'est cette démarche d'exploration et de conseil que nous avons formalisée et modélisée dans le graphique ci-dessous.

Comme cela apparaît clairement dans le graphique, nous commençons toujours par clarifier la commande, ce qui consiste à identifier clairement les objectifs aux

différents niveaux – business, organisation et ressources humaines – pour déterminer ensuite de quelle manière ils se traduisent en objectifs de développement du capital humain. Au terme des dispositifs, nous nous attachons systématiquement à fermer cette boucle par une mesure de la valeur à ces mêmes niveaux.

Pour ce qui est de la méthode de déploiement à proprement parler, nous nous appuyons sur les étapes classiques de la gestion de projet, en intégrant des méthodologies agiles pour garantir la flexibilité nécessaire à une parfaite adaptation aux turbulences que peut traverser l'entreprise.

Enfin, cette approche est naturellement collaborative : elle se nourrit des principes et s'appuie sur les outils présentés au cours des pages précédentes. Qui a dit que les cordonniers devaient toujours être mal chaussés ?

# Le rôle des managers dans la formation expé- rien- tielle

Lorsqu'un enfant est malade, ses parents l'emmènent chez le médecin. Celui-ci l'ausculte, établit un diagnostic et fait une prescription. Les parents achètent les médicaments puis veillent à ce que leur enfant les prenne jusqu'à son complet rétablissement. Il ne vient à l'esprit de personne de discuter le diagnostic ou la prescription du médecin, ni même d'autoriser l'enfant à ne pas prendre ses médicaments, encore moins d'arrêter le traitement avant qu'il ne soit complètement guéri.

En matière de développement des compétences, c'est pourtant trop fréquemment ce que l'on constate. Les préconisations du responsable formation sont souvent remises en question et ses programmes suivis de manière erratique. Ceci n'empêche pourtant personne de lui demander au final des comptes sur la performance des dispositifs et leur impact sur les opérations.

Cette situation aussi inconfortable que contreproductive est directement liée au rapport à l'autorité en matière de formation, que cette autorité se fonde sur l'expertise ou sur la hiérarchie. Concernant la dimension hiérarchique, le levier le plus puissant réside naturellement dans l'implication des managers, de la conception au suivi des dispositifs de formation.

Comment espérer, dans une approche expérientielle de la formation, couvrir l'ensemble des territoires d'apprentissage, notamment le *Workplace Learning*, sans l'aide des managers ? C'est donc à la lumière du modèle 70-20-10 et au travers quelques réalisations remarquables de clients que nous souhaitons partager cette condition de succès avec vous.

# Principes

## ↳ Définir un projet commun

Avant de voir comment obtenir une implication optimale des managers dans les différentes phases du dispositif de formation, il est essentiel de rappeler que leur mobilisation se joue d'abord et avant tout en amont de l'action par une définition concertée des objectifs, des règles du jeu et des périmètres de responsabilité de chacun.

Cette évidence se heurte encore trop souvent à une logique client-fournisseur qui impose au responsable formation une relation déséquilibrée avec ses commanditaires opérationnels.

La contribution des managers dans la phase de cadrage est donc avant tout une question de positionnement pour le responsable L&D, positionnement qui se nourrit au moins autant d'assertivité que d'expertise. C'est à cette condition qu'il pourra mobiliser les managers sur les trois axes suivants :

- Au-delà des compétences à acquérir, les managers sont les mieux placés, sinon les seuls aptes à décrire les changements de comportement et les impacts opérationnels attendus de l'action de formation. Le fait qu'ils participent à la **définition d'objectifs et d'indicateurs de performance** est de nature à leur faire anticiper les bénéfices concrets de l'action de formation pour leur équipe. Il deviendra naturel de les solliciter dans la mesure de la performance et ils prennent alors leur juste part de responsabilité dans le succès de la formation.
- À la lumière de ces enjeux et objectifs, ce sont les managers qui doivent **édicter les règles du jeu** et définir les conséquences en cas de transgression. De la sorte, ils prennent en charge une des dimensions de la formation qui revient naturellement à la ligne hiérarchique.
- Enfin, l'intime connaissance qu'ils ont de leurs équipes est une source irremplaçable d'éléments pour **calibrer le dispositif**. Des caractéristiques telles que le niveau de compétence initial observé sur le terrain ou au travers des entretiens d'évaluation, la disponibilité, les résistances probables et les leviers de motivation par rapport à la formation sont des éléments stratégiques pour le responsable du programme.

C'est donc essentiellement par le partage d'enjeux communs que l'on mobilisera les managers. Voyons à présent comment maintenir cet engagement tout au long du déploiement.

### ✧ Impliquer dans la conception

Disposant à présent d'objectifs et d'un briefing complet, le responsable du programme a tout intérêt à poursuivre sa collaboration avec les managers dans la phase de conception du dispositif. Il les sollicitera à deux niveaux :

- Pour concevoir illustrations et simulations, le responsable L&D et le formateur peuvent difficilement se passer des managers. La précision du vocabulaire et la pertinence des situations sont essentielles pour construire des **cas de réflexion et d'entraînement** crédibles et facilement accessibles pour les apprenants. Cette contribution des managers n'exclut pas une analyse complémentaire au travers de questionnaires, d'interviews ou d'observations sur le terrain. Cette

partie est trop souvent sacrifiée faute de temps et/ou de ressources. Elle est pourtant un formidable levier de crédibilité pour les responsables de programmes.

- Par ailleurs, inviter les managers à participer aux différents niveaux de **validation des livrables** est un excellent moyen de recueillir leurs commentaires pour réaliser les ajustements nécessaires et désamorcer de futures critiques.

À ce stade, le dispositif est une production commune dont chacun souhaite le succès et dans le déploiement de laquelle la ligne managériale s'investira volontiers... si tant est qu'elle dispose de l'information et des outils nécessaires.

## ✧ Mobiliser l'ensemble de la ligne managériale

Partant du principe qu'un échantillon de la population managériale a participé au cadrage et à la conception de la formation, il reste à mobiliser l'ensemble de cette population pour en faire les **relais actifs du dispositif**. Ceci passe par des actions qui conjuguent information et motivation.

- En premier lieu, il s'agit de fournir aux managers une **description** claire de l'action de formation et de ses objectifs. Il ne faut pas sous-estimer la dimension marketing de cette information qui doit vendre le dispositif en adressant aux managers et à leurs équipes une **promesse** pertinente au regard de leurs propres enjeux. Cette information pourra se décliner sous des formats aussi divers que la note interne, une animation éditoriale sur le site RH, un séminaire de lancement ou la prise de parole d'un leader d'opinion dans les médias internes de l'entreprise.
- Outre les objectifs et bénéfices espérés, ce sont les **contributions attendues** des managers qui doivent leur être précisément communiquées. Qu'il s'agisse de réunions, d'interventions de formation, de tutorat ou de mesure de la performance : chaque point doit faire l'objet d'une présentation claire et vendeuse pour éviter tout dérapage dans le déploiement.
- Enfin, si certaines entreprises ont décidé de fixer aux managers des **objectifs** directement liés au développement de leurs collaborateurs et de les assortir d'éléments de reconnaissance, plus rares sont celles qui vont jusqu'à les frapper au cœur en indexant une partie de leur rémunération variable sur l'atteinte de ces objectifs.

*À titre d'illustration, lors de sa prise de fonction dans une grande agence de communication internationale, le responsable L&D s'étonnait de constater que les taux de participation puis de mise en œuvre des formations étaient désespérément faibles... jusqu'à ce qu'il découvre que rien dans la description de poste ni dans les objectifs*

des managers ne faisait référence au développement des collaborateurs. La clarification de cette mission par la direction générale et la définition d'objectifs clairs sur le sujet ont changé de manière radicale ces ratios en moins de six mois.

## ❖ Armer les managers pour en faire des coachs efficaces...

Il ne suffit pas de vouloir accompagner le développement de ses collaborateurs pour y parvenir. Nombre de managers se sentent démunis lorsqu'on leur demande de préparer leurs collaborateurs à une formation ou de les coacher lorsqu'ils en reviennent.

Ainsi, le **développement des pratiques managériales** destinées à favoriser les échanges au sein de l'équipe (20) et transférer les acquis dans le quotidien professionnel (70) représente une condition *sine qua non* de l'implication des managers. Ces démarches sont loin d'être intuitives, elles mériteraient idéalement une formation spécifique. Cet investissement conditionne le retour sur tous les autres investissements formation en ce sens qu'il potentialise le développement des collaborateurs de manière optimale et durable.

L'expérience de nos clients en la matière nous a permis de faire l'inventaire des thèmes pour lesquels le responsable formation aura profit à réaliser, au minimum, une sensibilisation des managers.

- On peut faire le pari que les managers maîtrisent parfaitement le sujet pour lequel leurs collaborateurs vont bénéficier d'une formation... ou s'en assurer. Il est clair que dans le premier cas, on s'expose à mettre les managers dans une position au mieux d'inconfort, au pire de résistance par rapport à la formation. Sans parler du risque qu'ils courent en termes de crédibilité. Les clients ayant mis en place une **formation sur le domaine**, même en version courte, ont pu constater que cet alignement par le haut, génère toujours une mobilisation forte des managers.
- Il est tout aussi important de préparer les managers à la présentation et au lancement du dispositif au sein de leurs équipes. Un entretien formel permet au manager de présenter la formation, de valoriser les enjeux pour le collaborateur et, au final, de lui faire exprimer ses attentes par rapport au dispositif. Cet entretien s'inspire de **l'entretien de cadrage** du coaching et peut être formalisé par le collaborateur pour devenir une référence par rapport à laquelle il pourra analyser ses progrès et échanger avec son manager.
- Au terme de chacune des étapes de la formation de son collaborateur, puis de manière régulière dans les phases informelles de mise en pratique, le manager devra être capable de pratiquer des **entretiens de débriefing et de suivi**. Là

encore, l'intuition ne suffit pas et une formation sur ces fondamentaux peut s'avérer utile afin d'éviter les faux pas en matière de communication ou de fixation d'objectifs.

- Enfin, si l'on poursuit dans la logique du coaching, il faudra que le manager soit capable de clore le cycle de formation en mettant son collaborateur en position d'analyser les progrès réalisés et les difficultés rencontrées... et d'en tirer des enseignements pour l'avenir. Cet **entretien de bouclage** est un acte de management particulièrement important qui contribue de manière très forte à la construction durable des compétences et de la motivation du collaborateur. C'est aussi une magnifique occasion pour le manager de faire un **feed-back** constructif en saluant les efforts et en valorisant les résultats.

En parallèle de la formation, le responsable L&D doit absolument mettre à la disposition des managers les outils qui leur permettront d'assumer le rôle de coach qu'il s'attend à leur voir jouer.

- Ainsi, en ce qui concerne la communication à leurs équipes, fournir un **kit de présentation** et demander formellement aux managers de planifier une réunion avec leurs collaborateurs est un des moyens les plus fréquemment employés pour garantir une diffusion homogène et performante de l'information. Ceci a pour effet de réduire significativement la proportion de collaborateurs qui abordent la formation avec une vision confuse et sans attente particulière.
- Dans le même esprit, le responsable L&D a tout intérêt à produire et distribuer aux managers des **guides de bonnes pratiques** en matière d'accompagnement reprenant les principes abordés dans les formations décrites ci-dessus.
- Enfin, les **tableaux de bord** destinés à suivre et mesurer la performance doivent être disponibles dès le lancement pour être partagés par toutes les parties prenantes du dispositif : grilles d'observation, scorecard établissant la corrélation entre les actions entreprises et des indicateurs opérationnels...

## ❖ Quand les managers deviennent formateurs

Demander aux managers de participer aux différentes étapes de la formation est une pratique classique. Leur contribution est essentielle pour démontrer l'importance de l'action ainsi que sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Dans le cadre de la formation structurée (« 10 »), cette contribution peut prendre des formes diverses allant de l'ouverture des sessions à la présentation **d'études de cas** en passant par **l'animation** de séquences de séminaire.

Dès lors qu'il s'agit de *Social Learning* (« 20 »), la contribution du manager pourra se faire par l'organisation **d'ateliers** spécifiquement dédiés au partage – travail en commun sur les difficultés rencontrées et échange sur les bonnes pratiques – ou le fait de mettre ce type de discussion à l'ordre du jour des **réunions d'équipe**.

Enfin, en ce qui concerne le *Workplace Learning* (« 70 »), la définition d'objectifs opérationnels directement corrélés avec les zones de développement des collaborateurs est le moyen le plus évident pour **rendre le travail formateur**.

En synthèse, c'est la dimension *People Development* des managers sur laquelle il s'agit de capitaliser pour que chaque jour ils offrent à leurs collaborateurs des occasions de progresser.

### ❖ Vers une implication 2.0 ?

Comme nous l'avons déjà décrit, l'usage des nouvelles technologies dans les dispositifs de formation représente un levier formidable pour outiller et renforcer les approches expérientielles. Les outils collaboratifs et les moteurs de recherche permettent un partage et une recherche de solution et de contenus à la vitesse du clic. La rapidité de ces évolutions technologiques n'est évidemment pas celle de tous les managers. En conséquence, si l'on veut bénéficier de leur implication sur les nouveaux territoires de l'apprentissage, il convient de les éclairer sur ce que l'on attend d'eux et la manière dont ils doivent s'y prendre.

Précisons tout d'abord que, si toutes les entreprises parlent aujourd'hui du web 2.0, celles ayant franchi le pas du Learning 2.0 restent encore minoritaires. Chez ceux de nos clients qui ont effectué ce changement, nous observons que la contribution demandée aux managers se focalise sur :

- Une **contribution aux forums** conséquente et exemplaire. La capacité à partager par le biais des réseaux internes est considéré par plusieurs de nos clients comme une caractéristique déterminante pour repérer les leaders au sein de leur organisation.
- Certains managers vont se découvrir un goût pour l'exercice au point de créer leur propre **blog**, alimenter des **wikis** ou modérer des **forums** sur des sujets qui leur sont chers. Ces activités sont généralement accueillies avec circonspection avant d'être encouragées dès qu'elles ont fait la preuve de leur capacité à créer de la valeur.
- Une fois la pompe amorcée, leur rôle consiste à identifier au sein des équipes,

puis à modéliser et enfin, à publier les **bonnes pratiques**. Cette *pollinisation* pratiquée depuis toujours par les managers dépasse à présent les frontières de leurs équipes.

- La contribution et le partage sont la base du *Social Learning*, mais ils ne s'avèrent durables que si les contributeurs en retirent quelque chose. C'est précisément le rôle des managers de savoir **reconnaître et récompenser** ces nouveaux usages et notamment la contribution à la performance collective. Il est donc essentiel qu'ils intègrent l'intensité d'échange dans leur spectre d'indicateurs de performance.

## 🔗 Boucler la boucle

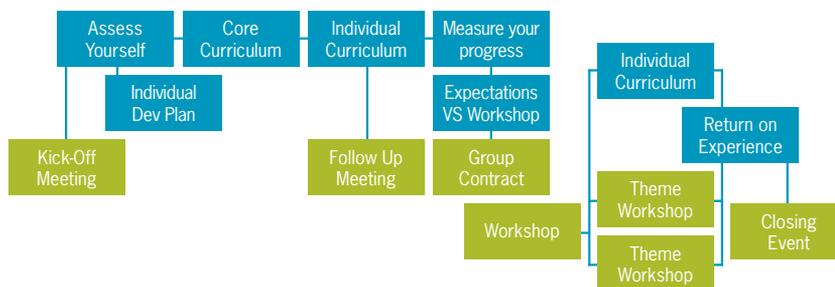
Dans leur livre *The Value of Learning* consacré à l'évaluation de la performance de la formation, Patricia et Jack Phillips identifient comme première cause d'échec de la formation le manque d'engagement et de support de la part du manager.

Au regard des sommes considérables investies chaque année par les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs, il n'est plus concevable de négliger le moindre levier de performance en matière de formation. C'est pourquoi, de plus en plus, le manager sera un acteur impliqué, et non pas simplement concerné, dans la formation de ses collaborateurs.

Lorsque nous parlons d'implication, nous considérons comme évidente celle des toutes les strates de management, et particulièrement celle des dirigeants. La conviction que le développement du capital humain est un levier de différenciation et de performance durable ne doit saurait se limiter à un discours convenu des leaders.

## Concrètement...

Nous allons maintenant voir comment l'on peut mettre en action les principes exposés précédemment. Nous partirons d'un parcours multimode conjuguant différentes modalités (présentiel et formation à distance, synchrone et asynchrone, tronc commun et parcours personnalisé...). Le dispositif comporte volontairement peu d'étapes de développement informel, nous entendons confier les dimensions *Social* et *Workplace Learning* aux managers.



### Blended Curriculum

Pour que l'exercice soit véritablement complet, il nous faudrait présenter les actions de marketing, le plan d'animation auprès des différentes communautés et les principaux jalons de pilotage. Nous nous focaliserons ici sur la contribution des managers aux « 20 » et « 70 » de notre modèle en analysant leur rôle à trois niveaux :

- Préparation
- Coaching
- Supervision

### ✦ Préparation

Bien que le bon sens nous commande de ne pas chercher de réponses à des problèmes mal formulés, mal définis voire inexistants, on observe trop souvent des commandes de formation exprimées sous la forme « thématique x population x période ». Accepter de livrer sur la base d'un briefing aussi léger met le professionnel de la formation en position à la fois de sujétion et de risque par rapport à son client interne.

Si nous avons insisté précédemment sur la nécessité d'impliquer le manager dès les premières étapes de conception d'un programme, c'est précisément dans la définition du problème et de la situation cible que nous avons le plus besoin de lui. Sa contribution permettra ensuite de définir dans quelle mesure la résolution du problème relève réellement du développement des compétences, et donc de la formation.

Notre conviction est d'ailleurs qu'après avoir cadré le projet (enjeux, objectifs, livrables, budget, planning...) et qualifié les situations de formation, le responsable du programme doit pouvoir travailler librement. Pour ce qui est de l'ingénierie, l'interventionnisme managérial n'est jamais souhaitable. Ceci peut sembler paradoxal

alors même que notre propos est de mobiliser les managers. En réalité, laisser le management se mêler de pédagogie, c'est prendre à nouveau un risque en matière d'efficacité et de positionnement. Si le projet est calé sur les enjeux et s'exprime en termes de bénéfices, le professionnel L&D doit rester le seul maître à bord pour ce qui est du choix des modalités et de la mise en œuvre.

## 🔗 Coaching

Les managers avec lesquels nous travaillons reconnaissent unanimement la nécessité d'accompagner le développement de leurs collaborateurs. En grande majorité, ils sont motivés pour le faire... mais avouent au final ne pas pouvoir y consacrer un temps suffisant.

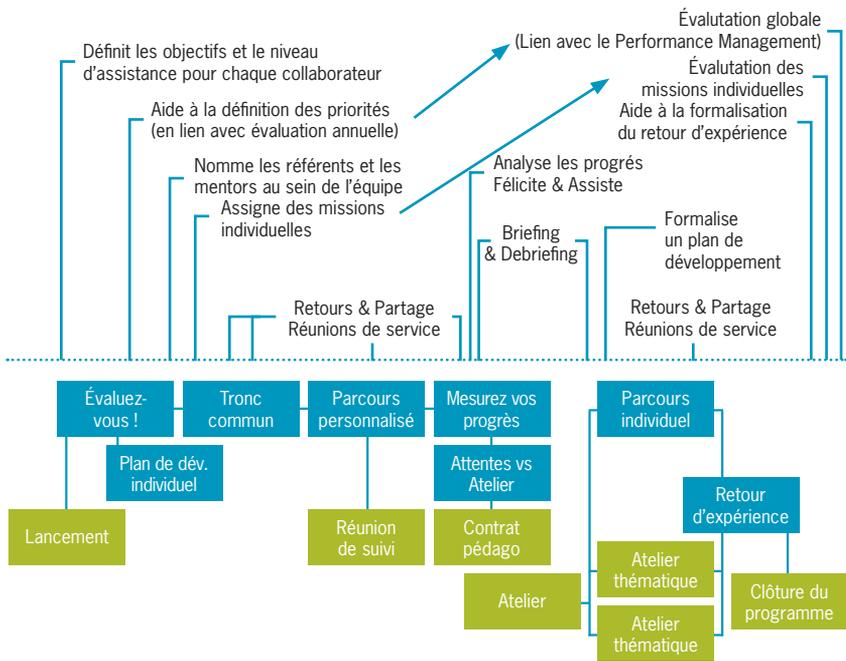
La pression des opérations, de plus en plus forte et focalisée sur le court terme, relègue le coaching managérial au rang de priorité Z. Le développement des compétences ne boxe décidément pas dans la même catégorie que les objectifs du *Quarter*.

Les praticiens de la formation doivent garder à l'esprit que lorsqu'ils sollicitent les managers, la tâche est fatalement en compétition avec d'autres priorités et doivent donc le faire avec mesure. Deux axes permettent d'optimiser le temps de *support* des managers. Le premier consiste à développer les compétences en coaching des managers. C'est certainement l'investissement le plus rentable si l'on considère qu'il conditionne le succès de l'ensemble des initiatives à venir. Le second axe consiste à fournir aux managers l'ensemble des outils qui leur permettront de réaliser leur mission de relais aisément et rapidement.

Voici quelques outils qui ont fait leur preuve dans ce domaine :

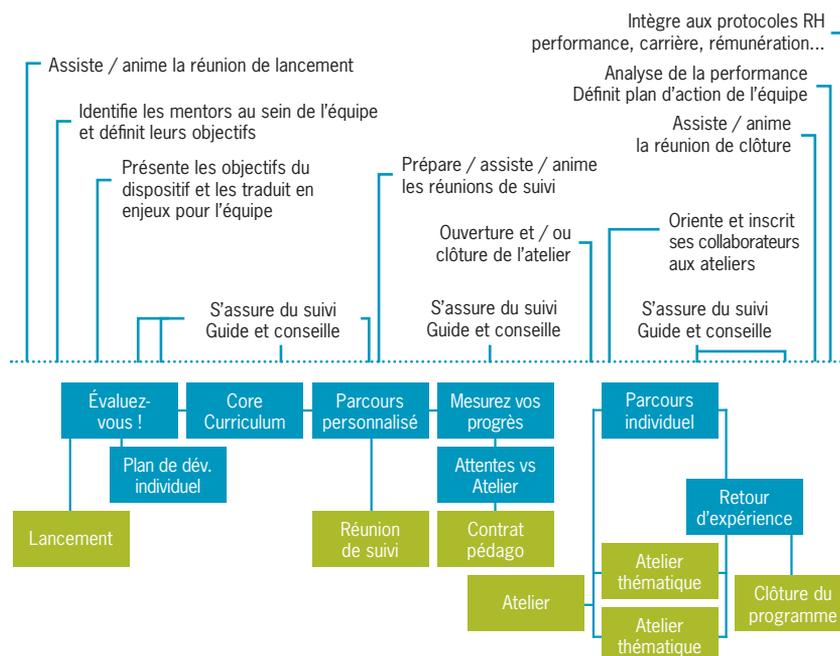
- Visite guidée du programme (fiche programme, vidéo, synthèse des concepts-clés...);
- Calendrier de déploiement à installer dans le bureau ou la salle de réunion ;
- Supports d'animation : kit de présentation, quiz, thèmes de réunion, exercice d'équipe, activités de partage et de formalisation des bonnes pratiques... ;
- Matériel d'accompagnement ; grilles d'observation, questions de briefing et de débriefing, activités pratiques sur le poste de travail... ;
- Tableau de bord du dispositif avec des indicateurs globaux et une liste de KPI pour compléter et adapter le suivi aux enjeux de l'équipe ;
- Espace dédié dans le protocole de *Performance Management* (entretien annuel).

Le schéma ci-dessous présente notre dispositif de départ complété d'exemples d'interventions des managers (on peut rêver) :



## Supervision

La supervision représente l'investissement minimal que l'entreprise serait en droit d'exiger d'un manager lorsqu'elle consent un investissement formation pour les membres de son équipe. Le schéma qui suit positionne quant à lui le niveau d'implication que l'on pourrait attendre du manager dans une entreprise apprenante où la culture L&D arrive à maturité.



## Avant de conclure...

Pour dire une dernière fois le rôle essentiel des managers, référons-nous à l'étude de **Mary Broad** et **Johnson Newstrom** publiée en 1992 sous le titre *Transfer of Learning*.

Dans le cadre de leurs travaux, Broad et Newstrom ont développé une matrice qui décrit l'impact des différents acteurs sur la performance de la formation.

Ces acteurs sont bien entendu :

- L'apprenant ;
- L'intervenant (formateur, coach, facilitateur, expert) ;
- Le manager de l'apprenant.

En outre, ils ont considéré le moment où ces interventions étaient le plus efficace :

- Avant la formation ;
- Pendant la formation ;
- Après la formation.

	Before Training	During Training	After Training
Learner's manager	1	8	3
Trainer	2	4	9
Learner	7	5	6

Ce que l'on constate immédiatement, c'est que les actions qui ont l'impact le plus fort sur la performance de la formation sont réalisées par :

- **Le manager avant la formation**
- **Le manager après la formation**
- **L'intervenant avant la formation**

Les pessimistes pourraient conclure qu'une intervention négative du manager en amont ou en aval de la formation pourrait avoir un impact désastreux. Nous aimerions pouvoir leur donner tort... Nous resterons pourtant résolument optimistes considérant qu'il suffit pour se prémunir de ce triste scénario de rendre le manager capable de :

- Présenter l'action de formation de manière engageante en valorisant les enjeux et les bénéfices pour son collaborateur ;
- Réaliser un débriefing structuré des principales étapes du parcours.

À défaut d'autre chose, un guide de quelques pages avec la présentation du parcours et les questions de débriefing a fait ses preuves dans de nombreuses organisations avec lesquelles nous travaillons.

## 🔗 En conclusion...

Obtenir une implication enthousiaste des lignes managériales dans les dispositifs de formation est le souhait de chaque professionnel du développement du capital humain. Nous avons conscience qu'il s'agit certainement du plus grand challenge dans la mise en œuvre des approches expérientielles. Ayant eu l'occasion d'accompagner des entreprises qui avaient opéré dans ce domaine de véritables avancées, nous projetons de vous faire partager ces expériences dans le cadre de nos futurs articles.

En attendant, nous espérons que vous aurez trouvé ici des idées de nature à doter vos solutions de leviers supplémentaires pour servir le développement des équipes et la stratégie de votre organisation.

# En conclusion...

*Les difficultés sont ces choses effrayantes que l'on aperçoit lorsqu'on détourne les yeux de l'objectif*

Avant de refermer cet opuscle, nous aimerions revenir sur quelques points qui contribueront à faire du modèle expérientiel une source de performance et de plaisir pour vous et vos interlocuteurs.

## ✧ Restez focalisé

Après ces nombreuses pages de méthodologie, si vous ne deviez retenir qu'une unique idée, ce ne doit certainement pas être un point de méthode. C'est l'esprit du modèle qui importe. Il est là pour nous rappeler que des approches alternatives sont possibles... et souhaitables. Gardez en tête vos objectifs et les enjeux de vos clients. Les moyens ne doivent pas se substituer aux fins.

## ✧ Mobilisation générale

Le sponsorship des membres de l'équipe dirigeante démontre que votre projet est lié à la stratégie d'entreprise et mérite l'implication de tous. Les lignes managériales sont quant à elles indispensables pour relayer le sens et générer l'énergie qui permettra au projet d'atteindre ses objectifs.

## ✧ Adaptez-vous !

Gardez toujours à l'esprit les attributs de votre cible... et construisez vos solutions pour lui offrir une expérience d'apprentissage qui sert ses objectifs et respecte ses contraintes.

Qui sont-ils ? Comment travaillent-ils ? Quels sont leurs challenges au quotidien ? Comment apprennent-ils le mieux ? Comment communiquent-ils ? Comment résolvent-ils les problèmes ?

Autant d'éclairages indispensables pour vous orientez efficacement...

## ✧ Prouvez-moi que ça marche...

Il est toujours plus facile de démultiplier des succès que de déployer une méthode ! Quels sont les trois indicateurs clés qui vous permettront de démontrer que le jeu en valait la chandelle ? Si vous parvenez à démontrer la création de valeur du modèle expérimentiel, il y a fort à parier que personne ne voudra revenir en arrière !

## ✧ Soyez convaincu... Soyez convaincant !

Comme le disait Ghandi « *Soyez le changement que vous souhaitez observer.* »

Le métier qui changera le plus avec le modèle 70:20:10 : c'est le vôtre ! Préparez-vous à être agréablement surpris. Tous ceux qui l'ont mis en œuvre sont convaincus *a posteriori*. Ceux qui étaient convaincus *a priori* ont simplement été plus rapides et plus efficaces, car plus convaincants.

Vous aurez besoin de champions pour vous aider à déployer. En revanche, vous êtes le seul à pouvoir initier la démarche.

## ✧ Réjouissez-vous !

Le modèle expérimentiel est une opportunité tant pour les professionnels que pour les apprenants. Il permet de développer de nouvelles compétences, de faire de nouvelles expériences et ouvre des perspectives de carrière et des fonctions qui n'existaient simplement pas auparavant.

À vous qui pénétrez sur ces nouveaux territoires du développement du capital humain, nous souhaitons un excellent voyage !

Charles & Jérôme

## Charles Jennings

Charles Jennings est le dirigeant de Duntroon Associates, cabinet de conseil britannique spécialisé dans le pilotage et la performance de la formation. A la fois théoricien et praticien, il fait figure d'autorité tant en matière de développement du capital humain que de gestion du changement et d'amélioration de la performance de la formation.

Entre 2002 et 2008, il est le Directeur de la formation chez Reuters et Thomson Reuters. Il développe et pilote les dispositifs de formation pour les 55.000 salariés du groupe et s'attache à généraliser la mesure de la performance et des impacts opérationnels de ces actions.

Précédemment Directeur du centre national de la formation en réseau au Royaume-Uni et professeur à la Southampton Business School, Charles Jennings a également collaboré au plus haut niveau avec des entreprises internationales. Il a été expert-évaluateur pour la Commission européenne, et participe à des comités de direction pour le compte d'organismes de formation internationaux.

Fort d'une expérience extrêmement riche, Charles maîtrise les multiples aspects de la formation que ce soit du point de vue de l'entreprise ou de celui du formateur. Il a mis en pratique de nombreuses approches visant la productivité et la performance des politiques de gestion des talents.

En 2006 Charles fut l'un des six membres de la délégation 'Global Watch' envoyée aux Etats-Unis par le Ministère britannique du commerce et de l'industrie, et dont la mission s'intitulait "Beyond eLearning" (au-delà du e-learning).

En 2008, UK World of Learning lui a décerné un prix en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle au secteur de la formation, couronnant un parcours exemplaire de plus de 25 ans dans le domaine du développement des compétences ainsi que ses recherches sur l'amélioration de la performance et l'apprentissage informel.

## Jérôme Wargnier

Expert en alignement stratégique et en développement des compétences, diplômé de l'Université de Paris-Dauphine, intervenant à l'ESSEC, Jérôme Wargnier est l'auteur de nombreux articles sur le leadership et le management. Il est régulièrement invité à des conférences internationales en tant qu'intervenant extérieur.

En 2005, Jérôme Wargnier rejoint CrossKnowledge (leader Européen du développement des compétences en leadership et management par les nouvelles technologies) en tant que Directeur du 'Customer Business Development'. Fort de sa riche expérience dans le domaine du conseil en ressources humaines, il appréhende parfaitement les besoins des clients et permet à l'entreprise de se développer rapidement, tant en France qu'à l'international. En 2009 il est nommé Directeur du 'Business Consulting', poste qu'il occupe encore aujourd'hui. Jérôme travaille avec les équipes RH et L&D des clients afin de développer des solutions de développement du capital humain modernes, souples et attractives permettant d'adresser les enjeux et les contraintes de l'univers du travail actuel.

Avant de rejoindre CrossKnowledge, Jérôme a été directeur du groupe DOit, (Conseil en Management et Ressources Humaines) qui fut lauréat du Trophée Force PME (CGPME) en 2003. Sa mission conjugait le conseil en développement des compétences et l'animation de séminaires, de conférences et de coaching de dirigeants.

Précédemment, Jérôme a occupé les fonctions de Directeur Associé d'un cabinet de conseil en stratégie et en optimisation de la performance commerciale et de Directeur d'exploitation d'une chaîne de restauration.

Sa capacité à comprendre les dynamiques d'équipe et la motivation individuelle lui a permis de piloter avec succès de grandes équipes à l'échelle internationale. Dans ce cadre, Jérôme a démontré sa grande aptitude au leadership et sa passion pour les enjeux business, RH et formation. Ces sujets sont l'indispensable source de sa passion professionnelle.





