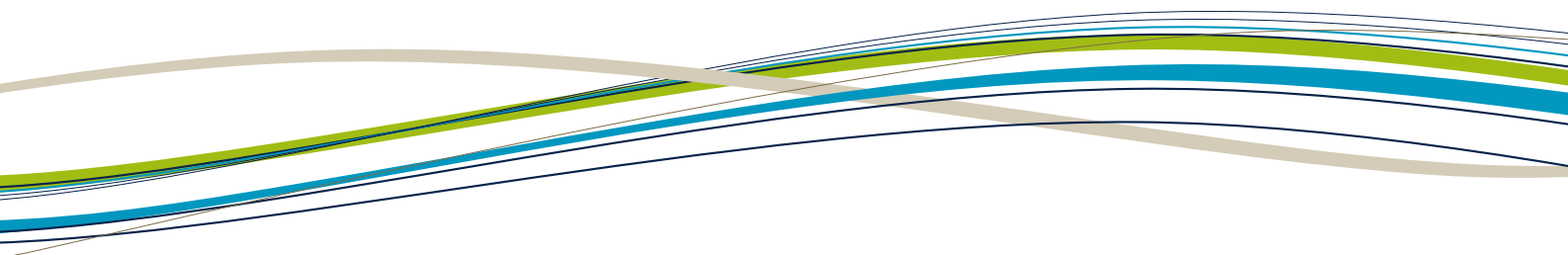


L'apprentissage informel

Partageons ce qui marche !



Restez informé

Réseaux



Contents

- Bienvenue sur cet e-book « L'apprentissage informel : partageons ce qui marche ! ».....1
- Informations concernant l'échantillon de cette étude.....3
- Les « pro » et les « anti » du social learning dévoilés.....4
- Présentation des « pro » : les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D.....6
- Au sommet, tout le monde est un expert, mais certains plus que d'autres.....6
- Rencontrons à présent les « décontractés » (ni pro, ni anti) de l'informel : concepteurs pédagogiques, experts métier, responsables ou directeurs de projet.....7
- Je sais, je ne suis pas un expert... mais en êtes vous un ?...8
- Les « anti » du social learning.....10
- Contre-espionnage des « pro » du social learning.....11
- Qui a participé ?.....13
- Petit rappel de ce que nous avons découvert.....13
- Ne stigmatisons pas les « anti ».....13
- Si vous pensez que vous êtes un expert, réfléchissez-y à deux fois.....14
- Alors partageons ce qui marche !.....15

Bienvenue

❖ Bienvenue sur cet e-book « L'apprentissage informel : partageons ce qui marche ! »

Avant-propos de Jérôme Wagnier



L'apprentissage informel, une nouvelle tendance ?

Je me souviens très bien de l'époque où j'allais à l'école. Les profs nous dispensaient leur cours en suivant le programme et en utilisant manuels et exercices. Une démarche que l'on qualifiera naturellement de structurée... Après les cours, je rentrais chez moi et je faisais mes devoirs. Si je ne comprenais pas quelque chose, ou si je n'arrivais pas à résoudre un problème, je demandais à mes parents ou je passais un coup de fil à un copain. Au final, on trouvait toujours la solution. On ne parlait pas d'apprentissage « informel » et je ne me souviens pas d'avoir parlé une seule fois du téléphone – nouvelle technologie de l'époque – comme d'un outil de « formation à distance ».

Dans les faits, la dimension informelle de la formation existe depuis toujours. Si l'on se réfère au modèle 70:20:10, on voit même que, du compagnonnage au télétravail en passant par la formation « sur le tas », l'informel a toujours représenté un part significative de la démarche pédagogique.

Ce qui change aujourd'hui tient principalement à la généralisation des nouvelles technologies et à leur impact sur les pratiques en matière de partage et de formation. Même si, du boulier à l'iPad, la technologie a toujours servi l'apprentissage, on constate que l'accélération qui s'est opérée sur la dernière décennie bouleverse radicalement le paysage.

Il serait insensé aujourd'hui pour un professionnel RH de ne pas tenir compte de ces évolutions. On peut cependant déplorer une fâcheuse tendance des entreprises à inverser la fin et les moyens lorsqu'il s'agit des NTIC. En focalisant la réflexion sur les outils, on entre dans le monde du social learning par la mauvaise porte ; c'est souvent plus complexe, parfois plus long, toujours plus cher ! La moitié des participants à notre étude confirment cette tendance et reconnaissent qu'elle explique nombre des difficultés qu'ils rencontrent dans leurs initiatives pour intégrer le social learning au sein des dispositifs de formation de leur organisation.

Durant plusieurs mois, nous avons échangé avec une communauté d'une centaine de professionnels des RH et de la formation pour recueillir leurs perceptions et les usages en termes d'apprentissage informel dans leurs organisations.

L'analyse de ces données est présentée dans cet e-book. Sa vocation est de partager en exclusivité avec nos clients et partenaires ce qui marche en matière de social learning ; un objectif en forme d'évidence au regard de

notre sujet.

Notre objectif a été de déterminer :

- Qui décide en matière d'apprentissage informel ?
- Comment ces initiatives se développent-elles ?
- Qui pilote le déploiement des dispositifs ?
- Où trouve-t-on des sponsors de l'informel ?
- D'où proviennent les principales résistances ?

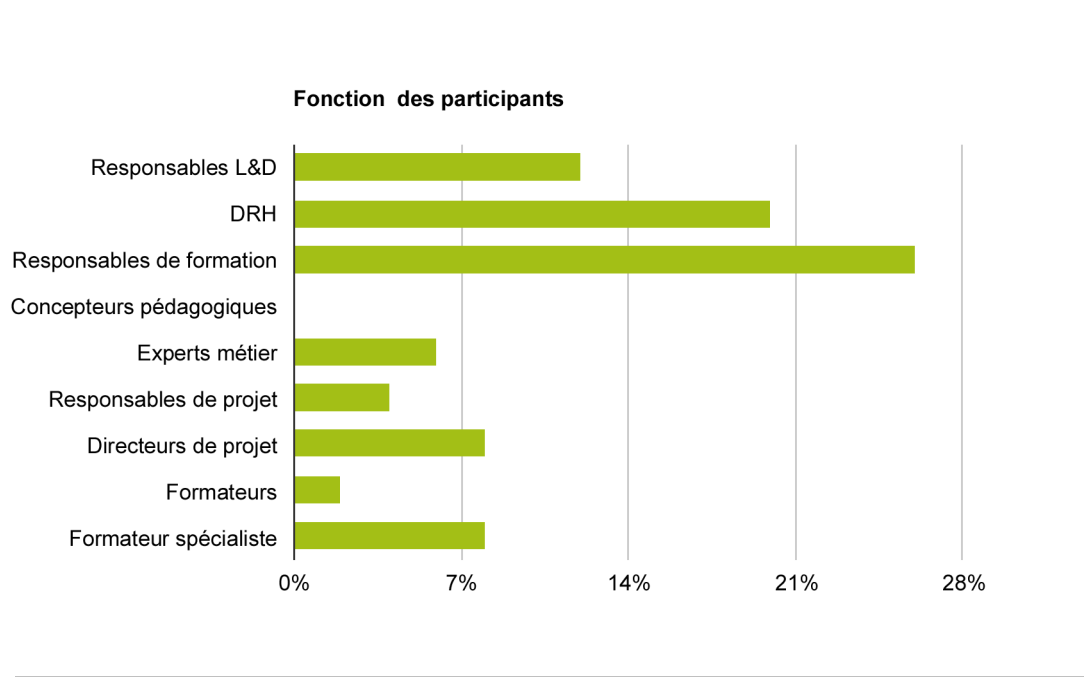
Voici des questions qui se posent à nous chaque jour... Partageons à présent des réponses !

🔗 Informations concernant l'échantillon de cette étude

La vue d'ensemble de ce graphique synthétise les contributions de l'ensemble des parties prenantes intervenant dans la formation.

Un peu plus de la moitié des participants à l'enquête travaillent dans une entreprise de 500 personnes et plus, tandis que près d'un participant sur cinq fait partie d'une entreprise de 5 000 personnes et plus.

58% des répondants sont des responsables de formation, des DRH et des responsables L&D. Les autres apports viennent d'experts métier, de concepteurs pédagogiques, de responsables ou directeurs de projet et de formateurs.



❖ Les « pro » et les « anti » du social learning dévoilés

Dans l'apprentissage informel, une fois les « pro » et les « anti » identifiés, il est plus facile de comprendre l'exaltation des « pro », mais aussi la réticence des « anti » à l'égard du social learning.

Demandez à cent professionnels de la formation d'identifier qui sont les « pro » et les « anti » et vous aurez une vision d'ensemble assez claire.

Les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D, clairement identifiés comme les « pro », sont les plus enclins à défendre un projet d'apprentissage informel dans le cadre de leurs activités. Avec l'aide efficace de leur collègue, l'expert métier, cette équipe fait en sorte de convaincre tous les départements.

L'« anti », c'est le formateur. Il appartient à la catégorie la moins ouverte à l'apprentissage informel.

Que ce soit vrai ou non, la majorité des formateurs semblent perçus comme des opposants à la mise en oeuvre de projets de social learning, préférant capitaliser sur des dispositifs ayant déjà fait leurs preuves.

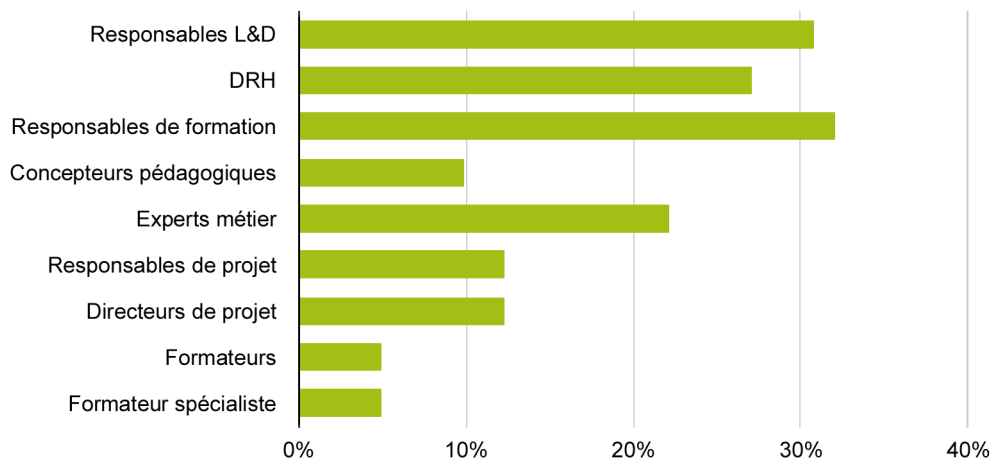
L'avis de Jérôme :

Pour la moitié des experts L&D interrogés, l'apprentissage informel est synonyme d'innovation et de complexité. Pour l'autre moitié en revanche, il fait d'ores et déjà partie de l'arsenal pédagogique. Pour tous, il reste néanmoins des nombreuses questions sans réponse sur la meilleure manière de l'intégrer dans les dispositifs.

Pour ce qui est des formateurs, ils expriment à la fois un manque de confiance et une certaine appréhension par rapport à l'informel. Les activités pédagogiques qu'ils pratiquent au quotidien intègrent pourtant une part importante d'informel. Ils reconnaissent la vertu des discussions et des débats qui se jouent en marge des séquences formelles de formation. Pour eux, le déjeuner n'est jamais une pause, mais une occasion pour les apprenants d'échanger, d'exprimer avec moins d'inhibition leurs questions ou de confronter sans enjeu leur perception avec celles de leurs collègues.

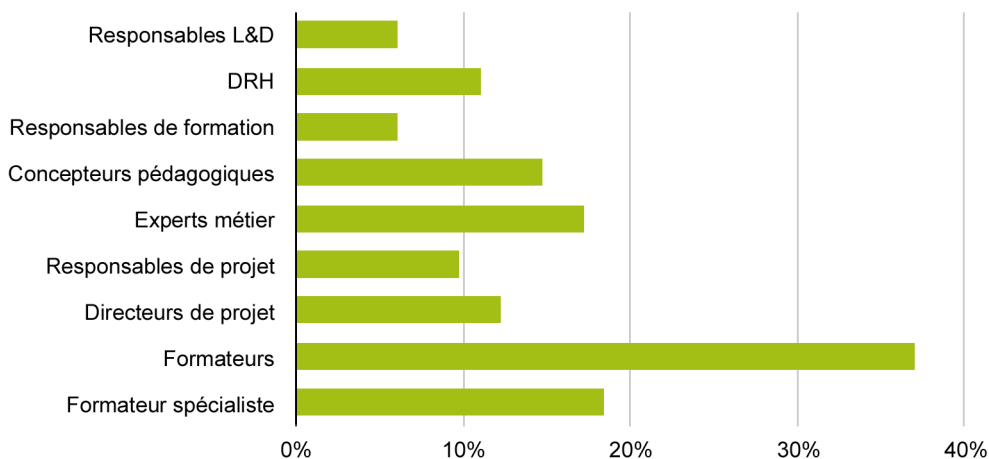


Les « pro » du social learning



Quand vous demandez aux membres de la communauté CrossKnowledge Academy de révéler les « pro » et les « anti » du social learning, le responsable de formation, le responsable L&D et le DRH constituent le trio d'« experts qui comprennent suffisamment le social learning pour en promouvoir ses avantages avec efficacité » mais aussi « les enthousiastes qui recherchent activement l'occasion de l'utiliser encore plus dans le cadre de leur travail ».

Les « anti » du social learning



Sur la question de l'apprentissage informel, les formateurs sont les membres les moins intéressés parmi les professionnels de la formation. Ils sont souvent décrits comme « réticents et peu à même de reconnaître les bénéfices de l'apprentissage informel ».

❖ **Présentation des « pro » : les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D**

Plus les personnes ont de l'ancienneté dans la fonction L&D, plus elles sont confiantes en leur capacité à mettre en oeuvre l'apprentissage informel de manière efficace.

Une caractéristique frappante ressort des données collectées : c'est la tendance générale des personnes ayant le plus d'expérience dans la formation à se décrire comme des « experts » de l'apprentissage informel.

Sept personnes interrogées sur dix occupant des fonctions stratégiques (c'est-à-dire les DRH, les responsables L&D et ceux de la formation) se décrivent comme « des experts enthousiastes en apprentissage informel, capables de promouvoir ses avantages et à développer sa pratique dans le cadre professionnel ».

❖ **Au sommet, tout le monde est un expert, mais certains plus que d'autres**

Si on analyse de près ces postes à responsabilité en comparant les réponses de chaque groupe, il est possible de classer précisément ces « pro » du social learning.

Le responsable de formation tient le haut du classement. Les personnes occupant cette fonction sont considérées par tous comme les experts en apprentissage informel. Suivent de près, les responsables L&D. Ils ont obtenu presque autant de votes de confiance.

Le troisième, c'est le DRH. Les votes en sa faveur ont été dans l'ensemble très positifs, mais il a souffert d'un petit nombre de critiques considérant que, certes, si les DRH étaient «acquis à la cause du social learning, il leur manquait souvent un plan de développement clair ». Cette critique, quoique minime, le place derrière les responsables de formation et L&D, à la troisième place.

✧ Rencontrons à présent les « décontractés » (ni pro, ni anti) de l'informel : concepteurs pédagogiques, experts métier, responsables ou directeurs de projet

Lorsqu'on leur pose la question, les concepteurs pédagogiques, les experts métier, les responsables ou directeurs de projet disent qu'ils ne sont ni pour ni contre les concepts de l'apprentissage informel. Ce groupe de « décontractés » est intéressé par ce type d'apprentissage, il est même prêt à l'adopter sans trop de résistance si les mesures sont déployées avec efficacité, mais il ne va pas se battre si celui-ci ne voit pas le jour.

Ce qui est peut-être le plus important pour les « pro » du social learning, c'est que le groupe de « décontractés » peut perdre son intérêt pour ce type d'initiatives si celles-ci ne se déroulent pas de manière adéquate.

Malheureusement, une écoute attentive ne semble pas la caractéristique majeure des « pro » du social learning. Ils semblent ne pas entendre ce que leurs collègues du groupe de « décontractés » leur disent. Ils sont d'accord sur le fait que les concepteurs pédagogiques, les experts métier, les responsables ou directeurs de projet sont « généralement enthousiastes » quant aux programmes d'apprentissage informel, quel qu'en soit le stade. Mais si cet « enthousiasme général » ne peut être exploité, différentes raisons sont alors évoquées.

Les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D citent « un bas niveau de confiance et un manque d'expérience » au sein du groupe des experts métier, concepteurs pédagogiques ou directeurs de projet comme la principale raison de cette inertie dans l'apprentissage informel. C'est l'opinion de près de trois sur quatre des responsables de formation, DRH et responsables L&D de notre étude – se présentant, rappelons-le, comme experts en social learning.

Les experts métier, les concepteurs pédagogiques, les responsables ou directeurs de projet ne nient pas que leur intérêt pour l'apprentissage informel puisse faiblir. Mais ils l'expliquent par le manque de rigueur des « plans de développement » des programmes proposés. Ils « ne contestent pas les avantages de l'apprentissage informel », mais ne voient pas clairement la direction donnée par leurs supérieurs. Ils sont plus de trois sur quatre à exprimer cette opinion.

En bref, si les concepteurs pédagogiques, experts métier, responsables ou directeurs de projet de ce groupe de « décontractés » réclament haut et fort un solide plan de développement, les « pro » du social learning ne semblent pas les entendre.

❖ Je sais, je ne suis pas un expert... mais en êtes vous un ?

Voici une autre raison de s'inquiéter : dans les départements formation, les responsables de formation, les professionnels du L&D et les DRH sont particulièrement enclins à se décrire comme des praticiens de l'apprentissage informel « ayant de l'expérience ». Pourtant, les concepteurs pédagogiques, les experts métier, les responsables ou directeurs de projet ou les formateurs qui travaillent avec eux ne semblent pas tout à fait d'accord.

Ces derniers restent méfiants et pensent que le premier groupe ne possède pas les compétences ou le savoir-faire requis en termes d'apprentissage informel pour lui accorder toute leur confiance. Et ils ne pensent pas non plus qu'ils aient plus d'expérience qu'eux en ce domaine. Sont-ils réellement bien équipés pour accompagner la mise en oeuvre de tels projets, du concept jusqu'à la pratique ? Si ce n'est pas eux, qui alors l'est dans l'organisation ?





L'avis de Jérôme :



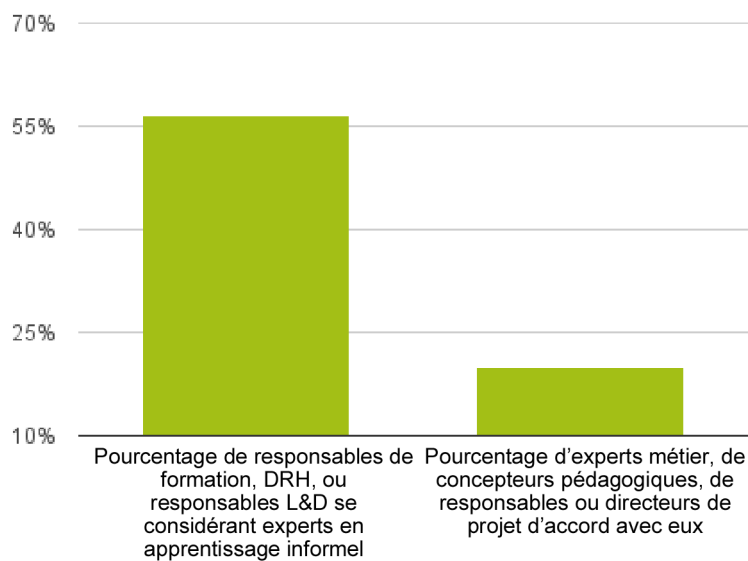
L'expertise ne peut démontrer sa valeur que dans la pratique

la population qui fait le plus preuve d'humilité est constituée des formateurs et des concepteurs pédagogiques. Ils expriment leur motivation et reconnaissent volontiers leurs limites et leur besoin d'assistance pour ce qui est de la mise en oeuvre.

Face à cette perception, il est essentiel de redéfinir ce qu'est réellement l'apprentissage informel... ou plutôt ce qu'il n'est pas. Considérer que la mise à disposition d'un espace collaboratif rend "social" un dispositif classique est un non-sens. Nombreuses sont les entreprises qui ont cru – ou au moins espéré – en lançant leur plateforme sociale, que cela engendrerait une nouvelle intensité des échanges, susciterait le partage des bonnes pratiques, voire contribuerait au décloisonnement de l'entreprise. Au bout de quelques mois, on se retrouve avec des ressources de grande qualité dans un magnifique espace collaboratif... désert ! Le syndrome de la boîte de nuit vide ; de la musique, des lumières, mais personne sur la piste de danse. On a tout simplement ignoré deux principes clés.

Le premier est qu'une communauté ne se décrète pas. Décider de créer La communauté des hauts potentiels d'une entreprise revient à les inviter à privilégier un nouvel espace au détriment des canaux qu'ils utilisent déjà. En revanche, le directeur d'un programme de formation qui analysera les pratiques de communication de sa cible et utilisera les communautés auxquelles elle appartient aura toute les chances d'en tirer le meilleur profit. Humilité et respect des usages, telles sont les règles tacites qui président à ce nouvel art de la conversation.

Le second principe est la progressivité. Vouloir passer de la promotion de 10 à 50 personnes à la communauté de 500 est un saut qui mérite des étapes intermédiaires. En réalité, l'initiation au social learning dans le cadre d'un dispositif de formation commencera la plupart du temps par des activités de binôme qui s'étendront progressivement à des groupes restreints avant de constituer la communauté. Il en va de même pour les activités qui devront dans un premier temps être résolument simples pour maîtriser l'outil (tout le monde n'est pas digital native). Elles gagneront graduellement en complexité (poster son profil, contribuer lors d'un webinar, collaborer dans la formalisation d'une pratique...) jusqu'à devenir culturelles. Une de nos premières missions sera donc d'accompagner les apprenants dans la découverte des outils et usages du social learning.



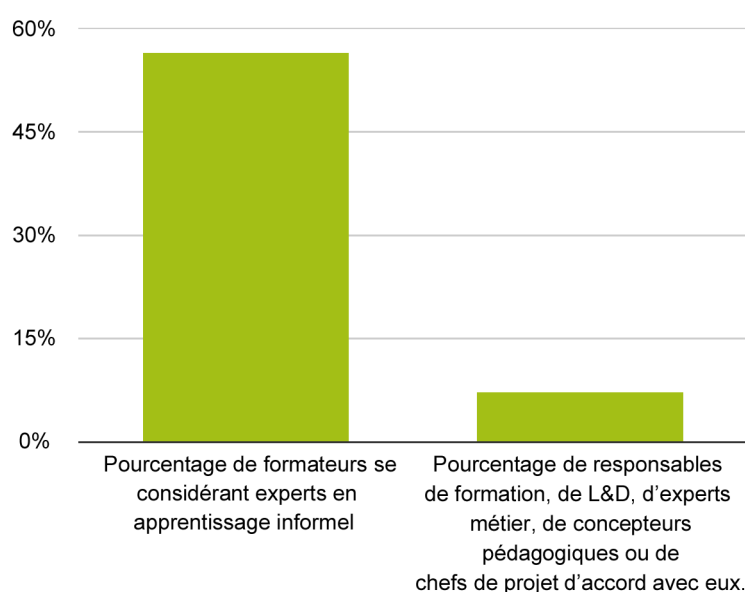
La colonne de gauche représente les personnes occupant les fonctions de DRH, de directeur L&D ou de responsable de formation se considérant comme « des experts comprenant suffisamment bien le social learning pour en promouvoir les avantages avec efficacité » ou encore « des enthousiastes attirés par le social learning et recherchant toute occasion de le développer et de l'utiliser au travail ».

La colonne de droite représente les experts métier, les concepteurs pédagogiques, les formateurs, les responsables ou directeurs de projet ayant décrit les DRH, responsables L&D ou responsable de formation comme « des experts comprenant suffisamment bien le social learning pour en promouvoir les avantages avec efficacité » ou encore « des enthousiastes attirés par le social learning et recherchant toute occasion de le développer et de l'utiliser au travail ».

↳ Les « anti » du social learning

Les formateurs sont élus par notre panel de participants comme les « anti » du social learning.

Peut-être un peu naïvement, lorsqu'on a demandé aux formateurs de se décrire dans le cadre de notre étude, ils ont été plus enclins à se présenter comme « des enthousiastes de l'apprentissage informel », qu'à se présenter comme des « réticents à l'apprentissage informel ». Pourtant, l'opinion générale place les formateurs dans le camp des « anti » du social learning.



Globalement, le formateur peut être environ cinq fois plus qualifié de « réticent » au social learning que n'importe quel autre membre de l'équipe L&D.

Les « décontractés », tels les responsables ou directeurs de projet ou encore les concepteurs pédagogiques sont considérés comme bien moins réticents que les formateurs (moins de deux panélistes sur dix les ont classés comme tels).

Et les personnes occupant les fonctions de responsable de formation, DRH ou responsable L&D sont considérées comme les moins réticentes de tous (ils ont été mentionnés par moins de 8% des participants).

❖ Contre-espionnage des « pro » du social learning

Si, vraiment, le scepticisme du formateur constitue le maillon faible dans le bon déploiement du social learning, alors identifier la source principale de ses réticences et leurs effets dans l'ensemble du département L&D peut aider les « pro » du social learning à isoler et à désamorcer l'impact négatif de cet « anti ».

Si l'on approfondit l'étude et que l'on se concentre sur les commentaires des formateurs, on est en mesure d'identifier les groupes considérés par les formateurs eux-mêmes comme les moins intéressés par l'apprentissage informel.

- **Le directeur de projet** : Les formateurs ayant participé à notre étude ont considéré que les directeurs de projet étaient majoritairement « des sceptiques » qui « tendaient à ne pas voir les avantages du social learning ».
- **Le chef de projet** : selon les formateurs, les chefs de projet sont un peu moins réticents que les directeurs de projet envers l'apprentissage informel, mais ils sont davantage frustrés en raison « de plans de déploiement peu convaincants ». En attirant l'attention sur les faiblesses de ces plans, le formateur peut se faire des alliés en suscitant débat ou critique sur ces stratégies de déploiement et en exagérant les problèmes qui concernent ces chefs de projet.
- **Le concepteur pédagogique et l'expert métier** : généralement considérés comme intéressés par l'apprentissage informel, le concepteur pédagogique et l'expert technique sont tenus par le formateur, pour beaucoup plus réservés.



L'avis de Jérôme :

Le bon rythme

Tout le monde veut que les choses changent, mais personne ne veut changer. Développer une culture et des pratiques d'apprentissage informel demande patience et persévérance. Nous avons vu la nécessité de construire les choses de manière progressive. Il faut aussi accompagner ces évolutions ; expliquer, encourager, soutenir, valoriser les efforts et les succès. Et surtout, communiquer, communiquer et communiquer encore. Sachons marketer nos réalisations et démontrer leur valeur pour l'organisation ; il est plus facile de démultiplier des succès qu'une méthode.

Lâcher prise !

Dans une salle, nous maîtrisons la démarche pédagogique. La laisser sortir, c'est accepter de ne pas tout contrôler. Nous connaissons les bénéfices d'un travail de groupe en présentiel ; acceptons que cette dynamique sociale devienne informelle. Assumons notre rôle de passeur ; guidons et assistons les apprenants. Ils maîtrisent déjà la plupart des outils indispensables ; une adresse mail, un téléphone... une machine à café.



Résumé de l'étude :

Qui a participé, qu'avons-nous appris et pourquoi il nous faut réfléchir un peu plus.

❖ Qui a participé ?

Cette étude rassemble les réflexions, les analyses et les points de vue de plus d'une centaine de membres de la communauté CrossKnowledge Academy. Ces données ont été collectées sur une période de quatre mois, entre octobre 2011 et janvier 2012.

Des questionnaires en français et en anglais ont été mis à la disposition des personnes interrogées et la participation dans ces deux langues a été sensiblement égale.

58% des participants occupent un poste de responsable de formation, DRH ou responsable L&D.

42% des participants sont expert métier, concepteur pédagogique, responsable ou directeur de projet, ou encore formateur.

Un peu plus de la moitié des personnes ayant participé au projet travaillent dans une entreprise de 500 personnes ou plus. Près d'une personne sur cinq travaille dans une entreprise de 5 000 personnes ou plus.

❖ Petit rappel de ce que nous avons découvert

Plus les personnes ont de l'ancienneté dans le domaine du L&D, plus elles ont confiance en leur capacité à mettre en oeuvre l'apprentissage informel avec efficacité.

Les responsables de formation sont considérés comme ayant le meilleur savoir-faire en termes d'apprentissage informel, au-delà de toute autre fonction dans l'entreprise. Dans le trio de tête des groupes les plus compétents en social learning, on trouve aussi les responsables L&D et les DRH.

Les concepteurs pédagogiques, les experts métier, les responsables ou directeurs de projet ont un intérêt spontané pour le social learning, mais cet intérêt est mouvant.

Les formateurs constituent le groupe le moins susceptible de s'engager dans le déploiement du social learning.

Si les initiatives en social learning piétinent, les responsables de formation, les DRH et les directeurs de projet ont tendance à l'imputer à la faible confiance accordée aux formateurs par les experts métier, les concepteurs pédagogiques et les responsables ou directeurs de projet. Quant à ces derniers, ils affirment que si les initiatives piétinent, c'est en raison de plans de développement peu crédibles.

❖ Ne stigmatisons pas les « anti »

Il y a toujours un méchant dans toute histoire qui se respecte, mais s'il est pratique pour les « pro » du social learning de stigmatiser les « anti » constitués par les formateurs, les choses ne sont pas aussi simples qu'elles le paraissent.

Même si les formateurs sont les opposants déclarés au social learning, le manque de solidité des plans de développement alimente leur démarche et permet aux doutes et aux craintes de s'installer. Leurs inquiétudes sont partagées par la majorité des intervenants des département formation... sauf les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D.

Il se pourrait bien alors que le véritable méchant soit le héros lui-même : ce trio d'experts – majoritairement autoproclamé – qui, selon notre étude, prétend « comprendre suffisamment le social learning pour promouvoir ses avantages avec efficacité et développer son utilisation dans le cadre du travail ». Si les autres membres des départements formation sont globalement d'accord sur ce premier point, ils sont bien moins convaincus par le second, à savoir leur capacité à « développer son utilisation dans le cadre du travail ».

Ainsi, les trois groupes de notre étude les plus susceptibles de se décrire eux mêmes comme les « experts du social learning » (les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D) sont également les groupes les moins susceptibles de répondre aux inquiétudes des autres membres de la formation, liées à des plans de développement trop vagues, et ce pour diverses raisons.

L'avis de Jérôme :

Personne ne doute de la valeur de l'apprentissage informel ! Tous ceux avec lesquels nous avons eu le plaisir de partager cette expérience le disent – qu'ils soient DRH, responsable de formation, ingénieur pédagogique ou formateur ; ce sont les défis posés par le déploiement qui génèrent nos inquiétudes et les résistances de nos interlocuteurs. Nous avons tous les morceaux du puzzle entre les mains ; il nous faut en avoir – et être capable d'en donner – une vision d'ensemble.




✧ Si vous pensez que vous êtes un expert, réfléchissez-y à deux fois

En regardant de près les apports, les analyses et les commentaires de notre sondage informel, certaines tendances, perceptions et partis pris relativement importants commencent à se dégager.

Même s'il convient d'avancer avec prudence car il est encore un peu tôt, nous pouvons tout de même utiliser ces résultats pour accompagner des stratégies de déploiement de l'apprentissage informel que nous développerons par la suite.

Avant toute chose, les résultats de notre étude ont remis en question les « experts » en social learning de notre communauté. Alors que la grande majorité (plus de 7 sur 10) des professionnels de la formation (les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D) se sont attribués avec assurance le statut « d'experts » en social learning, ce groupe de décideurs n'a pas obtenu ce qualificatif de la part des autres groupes, toutes catégories confondues.

Quand on leur a posé la question de manière anonyme afin qu'ils n'encourent pas de risque de représailles, les experts métier, les concepteurs pédagogiques, les chefs ou directeurs de projet et les formateurs ont considéré que les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D n'étaient pas aussi compétents qu'ils le prétendaient. Il leur paraît improbable que quiconque possède toutes les compétences nécessaires pour tirer profit du potentiel représenté par l'apprentissage informel.

Les responsables de formation, les DRH et les responsables L&D se prétendant les « pro » de l'apprentissage informel ne semblent leurrer personne d'autre qu'eux-mêmes, et il se pourrait qu'une vanité un peu « vieille école » ne soit le seul vrai obstacle  surmonter pour le social learning.

Peut-être avons-nous besoin de nouvelles façons de penser, car pour tenir la feuille de route de l'apprentissage informel, sans doute faut-il davantage se poser des questions que de donner des conseils.

Nous avons besoin de décideurs expérimentés qui comprennent que le partage des doutes et la recherche de réponses rendent plus forts, et non pas plus vulnérables. Il nous faut de véritables initiatives, suffisamment audacieuses pour emporter l'adhésion, et assez courageuses pour nous lancer dans l'expérimentation. Au bout du compte, il nous faut des « pro » du social learning sachant éveiller le « pro » dormant en chacun de nous.



L'avis de Jérôme :

La fin d'un paradigme

Promouvoir l'informel implique que nous transformions la culture de nos organisations. La formation ne doit plus y être considérée comme un événement mais comme un processus. La salle de formation ne doit plus être vue comme le lieu unique du développement des compétences. Le quotidien devient "apprenant", le lieu de travail se mue progressivement en Learnscape (Informal Learning – Jay Cross – 2005). Les managers, sans se transformer en formateurs ou en coaches, jouent pleinement leur rôle de soutien du développement de leurs collaborateurs.



🔗 **Tout cela suppose que nous sachions convaincre.**

Pour cela, nous devons être convaincus.

Alors partageons ce qui marche !

L'apprentissage informel : partageons ce qui marche ! Aidez-nous à établir une feuille de route pour un développement efficace du social learning. Faites-nous connaître vos commentaires concernant cet e-book ; apportez vos contributions et partagez vos expériences en social learning en vous rendant sur le forum de [notre communauté](#).

