



Tous serial learners,

dans une entreprise ouverte et apprenante

Edition 2015

Cabinet
Infhotep

***« Placer l'Homme au cœur
de l'organisation »***

Cabinet Infhotep
6, rue d'Antin
75002 Paris
France

Tel : +33 (0) 155 353 636
Fax : +33 (0) 155 353 640

www.infhotep.com
contact@infhotep.com



À propos du cabinet Infhotep

Créé en 2005 par un noyau dur d'associés, le cabinet Infhotep est un cabinet de conseil en stratégie et en organisation.

La singularité du cabinet Infhotep est d'accompagner la transformation des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en s'appuyant sur trois grands domaines de compétences : *le business consulting, le conseil en système d'information et le conseil en management de projet.*

Le cabinet Infhotep apporte à ses clients une vision et une assistance globale qui se déclinent sur l'élaboration, la définition, le pilotage et la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Les consultants du cabinet Infhotep aident leurs clients à définir et conduire au quotidien la transformation de l'entreprise en s'attaquant aux problématiques métier, d'organisation, d'optimisation de processus et de système d'information, de gestion de projets et de conduite du changement.

Ainsi, le cabinet Infhotep se concentre et capitalise autour des fonctions et activités qui conditionnent la performance de l'organisation de ses clients : marketing, commercial, supply-chain, achats, production, informatique, ressources humaines...

Doté de consultants expérimentés issus du monde de l'entreprise et du conseil, le cabinet Infhotep a pour objectif de permettre à ses clients d'atteindre leurs résultats dans une approche efficace, rationnelle et pragmatique.

Le positionnement et la force de frappe du cabinet Infhotep reposent sur un modèle de gestion des ressources humaines et sur des valeurs fortes telles que l'excellence, l'indépendance, la pédagogie, l'humanisme et le pragmatisme. Avec cette volonté affichée de proposer une équipe unie par une forte culture d'entreprise et des valeurs partagées, le cabinet Infhotep garantit à ses clients un travail réalisé avec éthique, déontologie, confiance, confidentialité et engagement.

Le cabinet Infhotep est organisé en partnership.

Au-delà des compétences et de l'expérience de ses consultants, le savoir-faire et la force du cabinet reposent sur les missions effectuées pour des clients, tels que :

Références secteur privé : Bolloré, Nexity, Weldom, Icade, ICDC, le Gartner Group, Bourse Direct, le PMU, Malakoff Médéric, Eiffage, Logica Training, Reuters, BPB Placoplâtres, Samas Groupe, Inter Mutuelles Assistance, Wurth, Figaroclassifieds, Sofinco, AstraZeneca, LVMH...

Références secteur public et enseignement : Ministère de l'Écologie, le Cnous, le Cre RATP, Conseils Régionaux de Picardie et Midi-Pyrénées, Conseils Généraux du Val d'Oise et de la Haute-Garonne, FSI, Ville d'Antibes, Ville de Saint Denis, Ville de La Rochelle, Universités de Tours, Orléans, Paris XI, UPJV...

“
**Rendre opérationnelles
les ambitions des cadres dirigeants**
”

*Les associés
du cabinet Infhotep*

À propos des auteurs

Antoine Anglade, est directeur en charge de la pratique Ressources Humaines du cabinet. Antoine a rejoint le cabinet Infhotep après avoir occupé pendant sept ans des fonctions opérationnelles dans les directions des ressources humaines (Radio France, Alain Ducasse Entreprise...). Il réalise et dirige des missions ayant trait aux pratiques et à l'innovation RH. Il conseille des directeurs RH et leurs équipes de grands et moyens comptes. Antoine Anglade est diplômé du Master Conseil en organisation et conduite du changement de l'Institut International du Management (CNAM).

Mourad Slitni, consultant au sein de la pratique RH, a rejoint le cabinet Infhotep après avoir effectué une première partie de carrière en tant que RRH dans le secteur du digital. Grâce à sa triple expérience de l'opérationnel RH, des systèmes d'information et du conseil, il accompagne les maîtrises d'ouvrage, principalement les directions des ressources humaines, dans leurs projets digitaux et SIRH. Mourad Slitni est diplômé du Master en Ressource Humaines de l'ESSEC.

Olivier Bertrand, est associé en charge de l'animation de l'activité Business Consulting et de la pratique conseil en stratégie du cabinet. Après 7 années passées dans le conseil auprès des directions générales et opérationnelles, notamment autour des problématiques de pilotage de la performance et de l'aide à la décision, il a rejoint le cabinet Infhotep en 2004. À ce titre, il accompagne aujourd'hui des directions générales de grands groupes et d'ETI et leurs directeurs, dans leur transformation et leur développement. Olivier Bertrand est diplômé de l'ESME-Sudria.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble des consultants du cabinet Infhotep pour leurs retours d'expérience aussi divers qu'enrichissants. Plus spécialement, nous remercions Claire Courtois, Pierre-Yves Brousset et Malo de Kertanguy, consultants au sein de la pratique RH du cabinet, pour leurs remarques et relectures avisées

Contacts :

aanlade@infhotep.com

obertrand@infhotep.com

Avant-propos

Nous souhaitons préciser trois termes que nous utilisons fréquemment dans cette étude et qui peuvent surprendre ou prêter à confusion.

Pédagogie :

La pédagogie est l'art de transmettre un savoir. Elle s'adresse étymologiquement à des enfants, dans un contexte scolaire. Le terme « d'andragogie » signifie l'art de former des adultes. Nous avons préféré utiliser le terme « pédagogie » par souci de simplicité.

Learning :

Encore par souci de simplicité, nous utilisons le terme *learning* pour décrire tout ce qui se rattache au développement des compétences des salariés dans une entreprise. Les deux termes français qui s'en rapprocheraient sont « apprentissage » qui est trop attaché au type de contrat d'apprenti dans les entreprises françaises et « montée en compétence » qui est une formule trop lourde.

Serial learner :

Nous avons choisi ce terme en référence au *serial killer*. Le *serial learning* existe en psychologie et ne se rapporte pas du tout au concept décrit dans cette étude.

“

On ne retient presque rien sans le secours des mots, et les mots ne suffisent presque jamais pour rendre précisément ce que l'on sent.

”

Denis Diderot

*Structure de l'étude***Synthèse** **6**

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

Pourquoi changer de modèle de *learning* ? **10**

Les mutations de notre monde s'accroissent et transforment profondément les métiers et les compétences. De nouvelles générations d'individus arrivent sur le marché du travail et bouleversent le rapport au savoir. La révolution digitale change les modalités d'accès au savoirs. Le modèle classique de formation ne peut pas faire face à ces enjeux.

Tous *serial learners* pour naviguer dans ce monde qui évolue **16**

Pour tenir la course dans un tel environnement, il est nécessaire développer les cinq qualités du *serial learner* chez tous les collaborateurs. Le talent de quelques-uns ne suffit plus !

Réinventer le modèle de *learning* **17**

Développer un tel état d'esprit chez tous ses collaborateurs implique de réinventer le modèle de *learning* de l'entreprise.

Proposition de la valeur du *serial learning* **20**

Déployer le *serial learning* dans son entreprise crée de la valeur. L'entreprise devient plus agile, favorise l'engagement de ses collaborateurs, réalise des économies sur les coûts de formation tout en développant les équipes.

Cinq axes de travail pour se transformer **23**

Mettre en place le *serial learning* consiste à travailler sur cinq axes : la promotion du *learning* au plus haut niveau de l'organisation, l'articulation entre la DRH et les métiers sur les terrains de la formalisation et de la transmission du savoir, la conquête de nouveaux territoires de la formation (le digital, le social et l'expérientiel), la mise en œuvre d'un pilotage continu des compétences et enfin la création d'un environnement propice aux apprentissages, qu'il s'agisse d'outils ou d'espaces de travail.

En guise de conclusion **30**

Synthèse

La digitalisation et les évolutions démographiques bouleversent les métiers et les compétences avec une rapidité sans précédent.

Dans un monde de plus en plus fluide, digital et globalisé, les modèles économiques et organisationnels, les pratiques managériales, les métiers et les compétences associées ainsi que la relation au travail sont bouleversés. Les entreprises sont donc en train de réaliser la mutation la plus profonde de ces cinquante dernières années, et cherchent à pouvoir s'adapter en permanence à leur écosystème. Cette capacité d'adaptation permanente de l'entreprise passe par une évolution profonde de son capital humain et de chaque individu qui la compose. Ils sont tous appelés à devenir des serial learners, les talents de demain.

Une mutation profonde de notre monde et une transformation inéluctable des entreprises

De la simple évolution d'un outil à la mutation complète du *business model*, la digitalisation est à l'origine de 80 % des projets de transformation dans les entreprises. Au-delà de l'aspect technologique, la digitalisation impacte la culture de l'entreprise, la répartition des pouvoirs, la relation client par la désintermédiation ainsi que la gestion et la production par la dématérialisation des processus métier.

En réponse à ces transformations, les métiers et les compétences évoluent : la moitié des métiers actuels aura disparu, dans leur forme actuelle, dans vingt ans. Le phénomène s'accélère, à l'instar du temps nécessaire à l'appropriation d'une nouvelle technologie : de 18 ans pour la télévision à 2,5 ans pour le smartphone.

La démographie ajoute à cette transformation du monde. Entre 600 000 et 700 000 salariés en France vont partir en retraite d'ici à 2020, remplacés pour 80 % par des jeunes ayant grandi avec l'iPhone, Facebook et Google. Leur mode d'interaction sociale, leur rapport à la technologie et leur vision du travail et du savoir sont complètement différents de celles qui dominent encore aujourd'hui.

Loin de sous-estimer l'ampleur du phénomène, les entreprises semblent en revanche manquer de solutions pour y répondre. Les réponses sont forcément globales et touchent toutes les strates de l'entreprise.

Un recentrage sur le capital humain pour répondre à ces enjeux

L'un des principaux facteurs de réussite dans cette transformation vitale, ne passe plus par l'intelligence, la performance et les qualités de quelques-uns. La réussite de cette mutation est intimement liée à l'intelligence collective et l'agilité de son organisation.

Ce changement de paradigme organisationnel nécessite l'autonomisation de chacun dans le développement de ses compétences, en conciliant enjeux collectifs et motivations individuelles. Ainsi l'entreprise, pour assurer sa transformation, doit faire de chacun de ses collaborateurs des acteurs de sa transformation. Elle doit révéler et développer en eux les cinq qualités du *serial learner* pour en faire les talents de demain.

Le serial learner est passé maître dans l'art d'apprendre.

Il est aussi proactif, sociable, a le sens du partage et reste pragmatique.

Devenez agile.

Développez votre capacité d'innovation.

Réduisez les coûts de la formation.

Garantissez l'employabilité de vos salariés.

Les cinq qualités du *serial learner*, le talent de demain

Évidemment le *serial learner* a une capacité d'apprentissage très développée. Il sait chercher, trier, trouver et mettre à profit des connaissances. Il apprend de ses erreurs et tire profit de l'observation de ses pairs. Il a appris à apprendre.

Le *serial learner* a à cœur de partager sa connaissance. Ce sens du partage a au moins deux vertus : celle d'ancrer ses propres connaissances et celle d'augmenter le capital connaissance de l'entreprise dans sa globalité.

Le *serial learner* n'apprend pas seulement ce qui lui sert dans l'instant, il est proactif. Il prend le temps de définir où il va, d'identifier le champ des possibles et ce qu'il souhaite faire.

Cette proactivité ne signifie pas que le *serial learner* est indépendant. Il est également très sociable et donc en relation d'interdépendance avec ses collègues de travail.

Enfin, le *serial learner* est pragmatique. Il n'est ni un éternel étudiant, ni un philologue. Il apprend dans un cadre professionnel et avec l'objectif de développer les compétences et les connaissances utiles à son poste, actuel et futur. Il apprend pour agir.

Faire de tous les collaborateurs des *serial learners* accroît la compétitivité

Premier avantage, l'agilité : faire des collaborateurs des *serial learners* connecte davantage l'entreprise à son écosystème et lui permet de s'adapter en permanence aux évolutions du marché. Cette agilité organisationnelle est aussi améliorée par l'accélération des apprentissages : la détection des besoins de formation est plus rapide, ainsi que la mise en œuvre de dispositifs de formation y répondant. Les collaborateurs deviennent ainsi plus mobiles et polyvalents et l'organisation plus vicariante, c'est-à-dire gagnant à la fois en capacité d'adaptation et en résilience.

Le *serial learning* favorise aussi l'émergence de l'esprit d'innovation. En effet, le *serial learner* est avide de nouveaux savoirs, curieux d'échanger avec ses collègues, à l'écoute de son environnement, autant de dispositions qui favorisent l'émergence d'idées ou de pratiques nouvelles.

En étendant le spectre de la formation traditionnelle aux nouveaux territoires que sont le *social learning* et l'apprentissage en situation de travail d'une part et en orientant les actions de formation sur les perspectives de développement du capital humain d'autre part, le *serial learning* génère des gains économiques. Dans un tel modèle, la formation s'intègre pleinement au temps productif, dans des formats plus courts et dans une optique de résolution de problèmes.

Enfin, faire de chaque collaborateur un *serial learner* sert la responsabilité sociale de l'employeur. En développant chez le collaborateur les compétences qui lui permettent d'acquérir d'autres compétences, l'entreprise leur assure une employabilité durable.

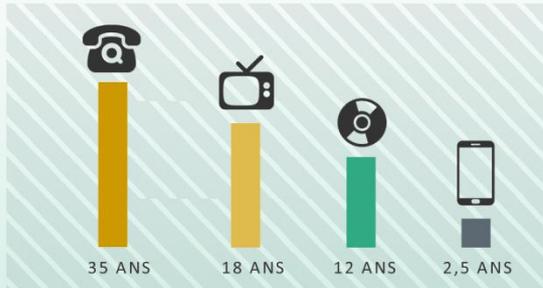
La nécessaire évolution du modèle de formation.

Le nombre d'individus visés, l'ensemble des collaborateurs (voire toutes les parties prenantes) et l'étendu des savoirs à acquérir nécessitent que le modèle de formation actuel, très vertical, soit repensé. L'entreprise doit devenir une organisation apprenante. Pour ce faire, le modèle de formation doit opérer sa mutation d'un modèle d'enseignement (*Teaching Model*) vers un modèle d'apprentissage (*Learning Model*).

Le **Talent** de quelques-uns ne suffit plus Faire de **TOUS** des **Serial Learners**

Cabinet
Infhotep

La **mutation** de notre monde s'accélère



Le temps d'appropriation des nouvelles technologies se réduit

2014



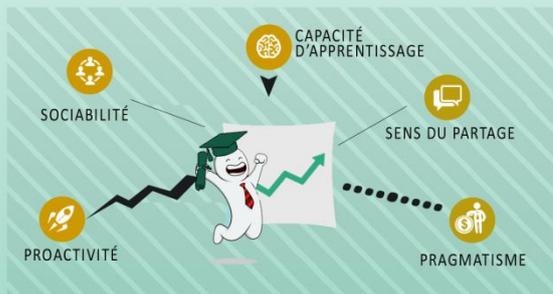
Les **compétences** les plus recherchées **changent** d'une année à une autre

VS

2013



5 **qualités** à développer chez tous, pour rester dans la course

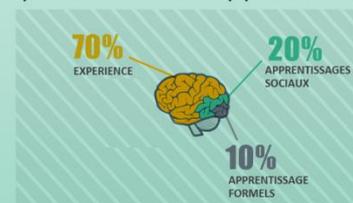


LE SAVIEZ-VOUS?

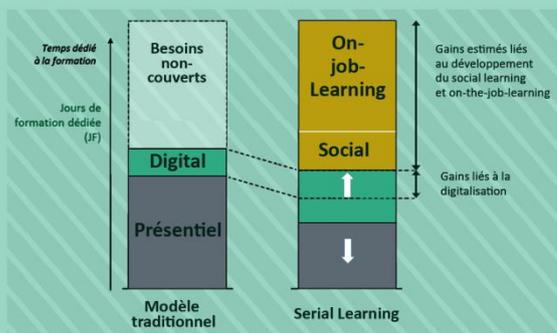
70% DE CE QUE L'ON SAIT PROVIENT DE NOTRE EXPÉRIENCE
20% TROUVE SON ORIGINE DANS L'ENTOURAGE PROFESSIONNEL
10% EST ACQUIS VIA DES LECTURES ET DES FORMATIONS FORMELLES



Le plan de formation classique ne prend en compte que 10% des apprentissages



Le **développement** des **compétences**, territoire de la **formation** passe par le **Social** et le **On-the-job Learning**



Pourquoi développer le **Serial Learning**?

- GAGNER DU TEMPS ET DE L'AGILITÉ
- AMÉLIORER LA PROFITABILITÉ DE LA FORMATION
- CONTRIBUER À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE
- RENFORCER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

www.infhotep.com

*Structure de l'étude***Synthèse** **6**

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

Pourquoi changer de modèle de *learning* ? **10**

Les mutations de notre monde s'accroissent et transforment profondément les métiers et les compétences. De nouvelles générations d'individus arrivent sur le marché du travail et bouleversent le rapport au savoir. La révolution digitale change les modalités d'accès au savoirs. Le modèle classique de formation ne peut pas faire face à ces enjeux.

Tous *serial learners* pour naviguer dans ce monde qui évolue **16**

Pour tenir la course dans un tel environnement, il est nécessaire développer les cinq qualités du *serial learner* chez tous les collaborateurs. Le talent de quelques-uns ne suffit plus !

Réinventer le modèle de *learning* **17**

Développer un tel état d'esprit chez tous ses collaborateurs implique de réinventer le modèle de *learning* de l'entreprise.

Proposition de la valeur du *serial learning* **20**

Déployer le *serial learning* dans son entreprise crée de la valeur. L'entreprise devient plus agile, favorise l'engagement de ses collaborateurs, réalise des économies sur les coûts de formation tout en développant les équipes.

Cinq axes de travail pour se transformer **23**

Mettre en place le *serial learning* consiste à travailler sur cinq axes : la promotion du *learning* au plus haut niveau de l'organisation, l'articulation entre la DRH et les métiers sur les terrains de la formalisation et de la transmission du savoir, la conquête de nouveaux territoires de la formation (le digital, le social et l'expérientiel), la mise en œuvre d'un pilotage continu des compétences et enfin la création d'un environnement propice aux apprentissages, qu'il s'agisse d'outils ou d'espaces de travail.

En guise de conclusion **30**

Pourquoi changer de modèle de learning ?

La crise de 2008 a fini de réveiller ceux qui doutaient encore : notre monde est devenu volatil, incertain, complexe et ambigu. Tout change si vite que le sociologue Zygmunt Bauman en vient à qualifier notre monde de « fluide ». Les cycles de produits sont de plus en plus courts, les ordres boursiers rythment chaque milliseconde, les réglementations se multiplient, les modes succèdent aux autres de manière toujours plus éphémère, les inventions technologiques sont incessantes, jusque dans les modèles organisationnels qui ne se comptent plus : lean startup, design thinking, holocratie, etc.

Ajoutant à cette frénésie ambiante, les entreprises cherchent chacune à détenir un avantage compétitif sur les autres et génèrent ainsi une accélération de ces changements socio-économiques. Chacune veut courir plus vite que l'autre dans une spirale d'entraînement sans fin.

Réussir dans cet environnement socio-économique, c'est se réinventer en permanence. Or cela n'est possible qu'à condition que l'ensemble des collaborateurs suivent le rythme de ces transformations, qu'à condition qu'ils développent continuellement de nouvelles compétences. Cette maîtrise de l'art d'apprendre partout, tout le temps et de toutes les sources de connaissance possibles, s'adapter continuellement à son écosystème, c'est le serial learning.

La digitalisation des *business model* et de nos usages

Pour soutenir cette accélération, le monde est entré de plain-pied dans l'ère de l'information et du digital. Nous générons un volume exponentiel de données : entre 50 % et 80 % des données disponibles aujourd'hui ont été créées durant les deux dernières années. Les ordinateurs sont plus puissants et omniprésents que jamais dans nos sociétés. Après la mécanisation de l'agriculture et la robotisation de l'industrie, c'est au tour des métiers de services et des prestations intellectuelles d'être automatisés. Les robots portent aujourd'hui des cols blancs. Des programmes remplacent déjà des téléopérateurs, des baristas, des

chauffeurs livreurs, des ingénieurs d'études, des journalistes, des musiciens, etc.

En premier lieu, la digitalisation a été perçue dans son seul aspect technologique. Les entreprises se sont donc équipées d'outils, de robots et de systèmes décisionnels pour digitaliser leur cœur de métier et leurs fonctions support d'une part et optimiser leur système de gestion et de pilotage face à l'importance et au volume croissants des données. La fonction système d'information a de ce fait été précurseur dans ce phénomène de digitalisation directement suivie par la direction de la production pour intégrer les nouvelles

pratiques et repenser méthodes et processus dans une chaîne de production informatisée et robotisée.

Ces nouvelles technologies ne se cantonnaient pas à l'usine, Internet était en train de révolutionner les modes de consommation. C'est ainsi

que les fonctions marketing et commerciale se sont rapidement digitalisées.

Nous jouons aujourd'hui le troisième acte de cette révolution digitale. Il concerne la culture de l'entreprise.

Acculturer l'entreprise au digital, une mission RH

À l'origine, la digitalisation puise ses fondements intellectuels dans la contre-culture des années 60-70 : gratuité, partage, autonomie, etc. De la contre-culture à la *digital culture*, digitaliser une entreprise, c'est aussi repenser son mode de management, les relations entre les salariés, l'environnement de travail et son dialogue social. C'est donc au tour de la direction générale et de la fonction RH de se digitaliser.

Le défi est de taille pour ceux qui ne sont pas *digital business native* : ils ont à négocier avec leur propre héritage culturel. D'autant que les impacts de la révolution numérique sont très rapides et touchent les métiers en profondeur. A titre d'exemple, BNP Paribas a mis moins de deux ans pour créer sa banque en ligne « Hello bank! » *ex nihilo*.

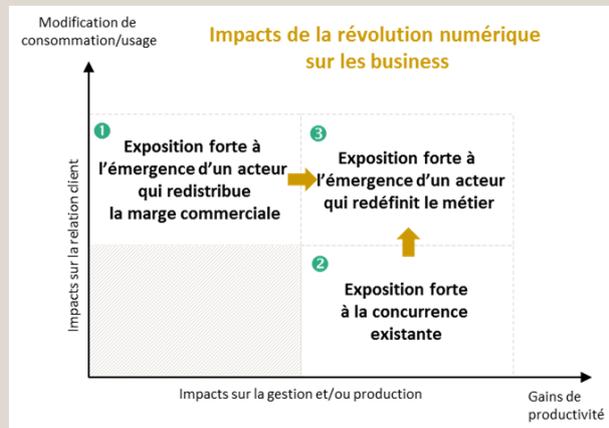
Cette digitalisation bouleverse donc les métiers et les compétences au sein des entreprises.

**Entre 50 % et 80 %
des données disponibles
aujourd'hui ont été créées
durant les dernières années.**

L'impact de la révolution numérique sur les métiers

Impact du digital sur les *business models*

Une étude du cabinet Infhotep sur l'impact du digital sur les *business models* actuels fait ressortir des niveaux d'exposition différents des entreprises.



L'analyse de différents secteurs d'activité largement touchés par l'avènement du numérique montre que les risques ne sont pas de même nature si le numérique impacte principalement la relation client ou la gestion voire la chaîne de production de l'entreprise.

Lorsque le numérique modifie la relation client (1), l'accès ou l'usage du produit que se soit un bien ou un service est généralement très largement modifié. L'entreprise est alors exposée à l'émergence de nouveaux acteurs centrés sur la partie aval de la chaîne de valeur, la relation client. À l'instar du secteur de l'hôtellerie avec de nouveaux acteurs comme « ebooker » par exemple, les marges se redistribuent au profit de ces nouveaux acteurs qui monopolisent la relation client. L'ensemble de la relation client de ce secteur est alors totalement bouleversé.

Lorsque le numérique touche la gestion ou la production (2) en générant des gains de productivité importants, l'entreprise est principalement exposée à la concurrence des acteurs existants ayant bien avancés dans leur mutation numérique. Cette transformation est très largement comparable à celle de la robotisation des années 1980 mais commence à toucher aujourd'hui en grande partie les cadres et dits "col blanc".

Enfin, lorsque le numérique impacte fortement la relation client et la gestion/production (3), le secteur est alors exposé à une redéfinition de son cœur de métier par de nouveaux acteurs "pure-player" tels que « Uber » dans le secteur du transport particulier de personnes. Notons que lorsque le secteur commence par être impacté sur sa relation client (1), il finit assez rapidement par l'être aussi sur sa gestion/production (3), l'hôtellerie en est un exemple avec « Airbnb ». Le secteur bancaire est en passe d'être totalement bouleversé avec les banques en ligne, le crowd founding et le positionnement des GAFAs sur le paiement électronique.

Il a fallu 35 ans au téléphone pour pénétrer dans les foyers, seulement 2,5 pour que le smartphone soit dans toutes les mains ou presque. La rapidité à laquelle les nouvelles technologies arrivent sur le marché, et surtout la rapidité avec laquelle tout un chacun s'approprie leurs usages s'accélère.

Le temps d'appropriation des nouvelles technologies



Cet état de fait a un impact considérable sur le rythme auquel les métiers et les compétences évoluent et la masse de connaissances en jeu. L'ensemble de la connaissance du monde a doublé durant les 10 dernières années et ne cesse de doubler tous les 18 mois depuis !¹

Des métiers et des compétences émergents

On pense de prime abord aux nouveaux métiers, dont la plupart sont dans le champ du digital. Les *community managers*, les *data-scientists*, les *web-marketers*, les *data-designers* et autres n'ont pas de souci à se faire quant à leur employabilité. Si l'on s'intéresse à l'évolution du niveau des compétences, l'analyse de la dynamique des compétences les plus recherchées sur LinkedIn entre 2013 et 2014 s'avère riche d'enseignements.

Compétences les plus recherchées sur LinkedIn en 2013 et 2014



¹ Source : American Society of Training and Documentation (ASTD) 2014

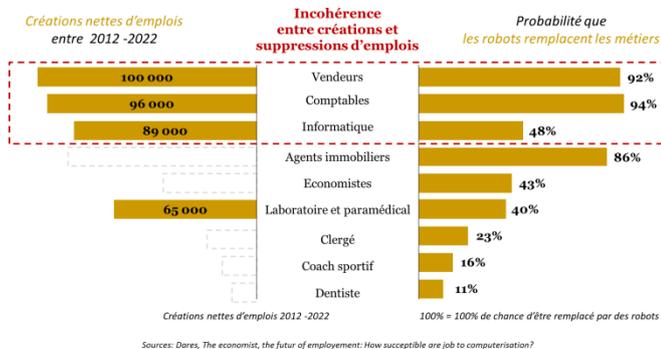
Des compétences au top des classements en 2013 ont chuté en fin de classement voir totalement disparu en 2014 (social media marketing, webdesign). Le besoin de webdesigners était pourtant réel et les entreprises ont réussi à recruter des profils sur ces emplois en nombre suffisant. *A contrario*, des compétences comme le *data mining* « à surveiller » en 2013, se sont retrouvées au top du classement des compétences les plus recherchées par les entreprises en 2014. Cela illustre bien la forte dynamique des besoins en nouvelles compétences et en nouveaux métiers. L'agilité du capital humain, c'est-à-dire la rapidité qu'a une entreprise à le faire évoluer (recrutement, mobilité, formation, etc.) est donc un des facteurs de succès dans le contexte actuel.

Des métiers en voie d'extinction... ou en profonde mutation

à l'inverse de ces métiers émergents, une étude anglaise² a étudié 700 emplois et évalué que près de la moitié d'entre eux auraient disparu dans une vingtaine d'années. Parmi les métiers affichant plus de 80% de risque d'être digitalisé : les télémarketeurs, les comptables, les auditeurs, les vendeurs, les dactylos et les agents immobilier.

Les écoles continuent pourtant de former et les entreprises d'embaucher des vendeurs, des téléopérateurs et des comptables alors que ces métiers font partie du top 10 des emplois à l'avenir menacé. Trois perspectives se dessinent face à ce constat : soit une énorme crise sociale et une véritable explosion du chômage, soit un effort massif de reconversion des individus affectés à ces emplois pour endiguer la crise sociale, soit une évolution structurelle de certains métiers tels que le vendeur, avec une relation client totalement bousculée, ou le comptable qui doit évoluer vers l'expertise comptable et l'administration de l'application comptable.

Des métiers qui se digitalisent



Ainsi, la digitalisation bouleverse le contenu même de certains métiers. Les cas les plus fréquents concernent soit le renforcement des expertises soit l'utilisation d'un nouvel outil.

La digitalisation permet de déléguer certaines tâches

aux consommateurs qui remplissent eux-mêmes des formulaires, saisissent des données, passent leurs produits en caisse, etc. Ainsi, la part technique de la souscription de contrats d'assurance va être remplacée par des programmes dans la majeure partie des cas et dans le même temps, de nouvelles situations apparaissent qui requièrent une expertise humaine comme pour assurer une voiture sans conducteur ou un robot-chirurgien.

Des compétences clés et transversales



Une étude du cabinet Ernst & Young⁴ fait ressortir les compétences techniques et les compétences comportementales clés pour les 5 prochaines années.

Si ces compétences à acquérir par tous ne surprennent pas dans leur nature, le défi est énorme de les développer chez tous les collaborateurs. Là encore, les efforts en termes de formation sont colossaux.

² Source : Carl Benedikt Frey et Michael Osborne de l'université d'Oxford

³ Taux fixé par la caisse d'assurance maladie pour chaque entreprise en fonction du nombre et de la gravité des accidents du travail.

⁴ « Les métiers font leur révolution » mars 2015

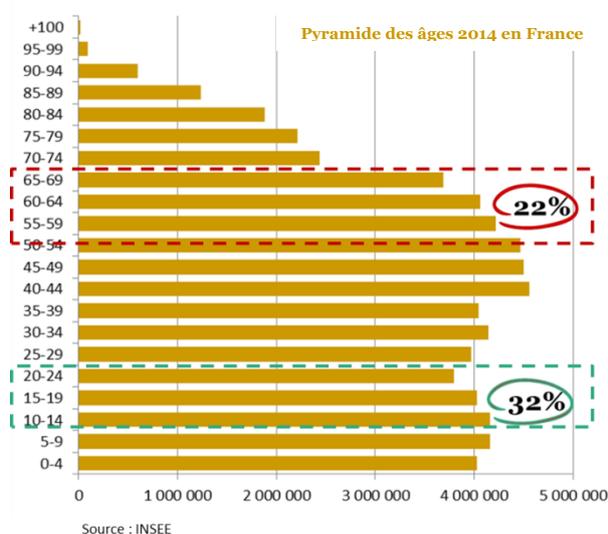
Enfin, certains métiers deviennent des compétences

Il y a vingt ans à peine, seules certaines personnes manipulaient les ordinateurs dans les entreprises. Aujourd'hui, tous les salariés ou presque intègrent dans leur poste des compétences en bureautique et en informatique. C'est aussi vrai pour la gestion de projet, devenue omniprésente dans chaque poste, portée par le succès du travail en mode projet et des organisations matricielles.

Ces enjeux d'évolution profonde des métiers et de compétences sont à l'esprit de neuf dirigeants sur dix qui anticipent effectivement des changements majeurs dans leurs métiers à horizon cinq ans. Pourtant, seulement 20 % d'entre eux ont intégré ces défis à leur stratégie⁵.

Une nouvelle génération de travailleurs

D'ici à 2025, près de 20 % de la population active française sera renouvelée. Ce phénomène est dû pour 80 % à des départs massifs en retraite et pour 20 % à des créations nettes d'emplois, sur des métiers aujourd'hui émergents.⁶



Qu'on les nomme génération Y, Z, Alpha ou encore *digital natives*, les jeunes qui entrent sur le marché du travail portent en eux de nouvelles attentes, une nouvelle relation au travail et de nouveaux usages. Ils ont intégrés depuis leur plus jeune âge la crise perpétuelle, le chômage de masse, la mondialisation et le numérique. Cela en fait des jouisseurs du moment présents, pleinement conscients que rien ne dure

jamais, impatients dans leurs parcours professionnels. Cela en fait également des interdépendants, avides à la fois de reconnaissance personnelle et très attachés au collectif et aux comportements grégaires.

Dans une perspective d'évolution du modèle de *learning*, cette évolution démographique rebat également les cartes de la transmission du savoir en renversant l'ordre séculaire entre l'apprenti et le maître. En effet, les jeunes travailleurs sont, sur beaucoup des compétences nouvelles, mieux dotés que leurs aînés. Ainsi, des dispositifs de *reverse mentoring* se généralisent, notamment sur les aspects d'acculturation au digital qu'il s'agisse d'outils ou d'une nouvelle culture de la relation client.

Ceux qui naissent aujourd'hui avec une layette connectée nous promettent encore d'autres transformations en perspective, avec l'intrusion des objets connectés et l'avènement du phénomène de *quantify self*⁷ dans l'entreprise.

L'obsolescence du modèle actuel de formation

Ces transformations mettent les entreprises et leurs salariés face à une injonction paradoxale : développer constamment et rapidement de nouvelles compétences tout en restant compétitifs et productifs.

Comment le temps du développement humain peut-il être compatible avec celui des reportings trimestriels ?

De moins en moins de temps à consacrer à la formation classique

Les salariés sont en effet de moins en moins disponibles pour suivre des formations sous des formats classiques. Il est devenu difficile de trouver le temps de partir en centre de formation pendant une ou plusieurs journées, voire même de passer une demi-heure à suivre un *e-learning*.

Les besoins de formation sont de plus en plus focalisés sur des thématiques expertes, très contextualisées et nécessitant une réponse rapide, voire un dispositif « à usage unique ».

⁷ Fait de mesurer au moyen d'objets connectés un ensemble de variables physiques et physiologiques personnelles (température, niveaux et natures des activités, altitude, position géographique, rythme cardiaque, glycémie, etc.) en vue de les analyser, de les comparer, etc.

⁵ Étude du cabinet PWC

⁶ Étude de la DARES en 2015

En caricaturant, au rythme où va l'obsolescence des compétences et des connaissances, les salariés vont finir par passer tout leur temps en formation pour y apprendre des notions qui ne leur serviront plus une fois acquises. Il ne s'agit plus de compter des jours de formation ou de s'enorgueillir d'investir dans la formation au-delà du minimum légal (qui a quasiment diminué de moitié depuis le début de l'année).

Le modèle du « tout présentiel » a fait long feu. Il représente pourtant encore 83 % des actions de formation dans les entreprises françaises⁸.

Des savoirs et des formations sans frontières

Parallèlement à l'internationalisation des marchés, des grands groupes et des instances de gouvernance économiques et financières, l'accès au savoir s'est internationalisé. Cela fait longtemps que les MBA et le *sourcing* des talents ne connaît pas les frontières, en revanche, le phénomène des MOOC⁹ lancé au début des années 2000 change la donne. Il permet à chacun de se former au sein des plus prestigieuses universités à travers le monde et ce, gratuitement ou presque. Combien de MOOC avez-vous dans votre curriculum vitae ? Combien en aura la prochaine personne que vous allez recruter ?

Les MOOC ne représentent qu'une partie d'un phénomène plus global de continuum pédagogique : les différences entre la formation dite initiale et la formation continue s'estompent. Ainsi, les entreprises se dotent d'universités internes et simultanément les universités pénètrent l'entreprise. Les formations en alternance continuent de se développer : les CIFRE permettent par exemple à des entreprises d'embaucher de jeunes chercheurs qui leurs apportent innovation et avantages concurrentiels précieux dans une société de la connaissance. Les entreprises n'ont de cesse de se doter de leur propre université interne, embrassant le chemin de General Electric qui créa sa Corporate University dès 1956. Initialement dédiée aux populations dirigeantes et encadrantes dans le but de

Les entreprises et leurs salariés face à une injonction paradoxale :

développer constamment et rapidement de nouvelles compétences tout en restant compétitifs et productifs.

développer une culture managériale forte, les universités d'entreprise se sont depuis bien diversifiées. Elles sont devenues des instruments de diffusion des bonnes pratiques et des expertises métiers de chaque entreprise et viennent ainsi apporter aux salariés une formation valorisante voire qualifiante, complétant leur formation initiale.

Dernière preuve de ce continuum pédagogique, les connaissances et les

meilleures pratiques émergent en grande partie hors des murs de l'entreprise. Il est donc essentiel que chaque organisation considère son capital de connaissance à l'échelle de l'entreprise étendue, de son écosystème. L'entreprise doit être davantage connectée aux sources externes de savoir qui lui sont utiles : ex-employés, groupes d'experts, grandes écoles et universités, partenaires, prestataires, concurrents, observatoire métiers, blogs et sites spécialisés, etc. Les *learning expeditions* sont de plus en plus pratiquées et atteste de cette tendance de fond.

Un mode de formation de plus en plus « social »

Cette nécessité d'ouverture et de connexion a donné naissance au milieu des années 2000 au connectivisme¹⁰, une nouvelle théorie de l'apprentissage qui inclut les nouvelles technologies et les usages de *social learning*. Le connectivisme conçoit la connaissance comme un ensemble interconnecté de grains de connaissance (de la documentation, des experts, des savoir-faire, etc.) et l'apprentissage consiste alors à créer des liens entre ces éléments, à densifier le réseau des connaissances.

Dans un tel modèle en réseau, il est possible de transposer la célèbre maxime d'un des chantres de la cyber culture, H. M. McLuhan : « Medium is the message »¹¹ et de comprendre qu'aujourd'hui il y a plus de valeur dans la capacité à diffuser une connaissance qu'à simplement la détenir.

83%
des actions de formation en entreprise sont une sous forme présentielle.

⁸ Étude E-Docéo 2014

⁹ Massive Online Open Courses

¹⁰ Théorie de l'apprentissage élaborée par 2 chercheurs canadiens S. DOWES et G. SIEMENS et apparentée au Constructivisme Social

¹¹ « Le média est le message », Pour comprendre les médias, 1968

Vers plus d'autonomie des salariés ?

Le modèle de formation professionnelle continue, hérité de la loi de 1971 rendant l'employeur responsable de la formation de ses salariés, a évolué régulièrement et semble depuis 2004 vouloir renforcer l'autonomie du salarié. Mais peut-on simplement la décréter ?

Si l'ensemble des partenaires sociaux semble pointer la nécessité de replacer le salarié (et l'apprenant) au cœur du dispositif de développement des compétences, les pratiques effectives restent très centralisées et descendantes. L'employeur doit donner son accord ou bien des organismes paritaires passent les demandes en commissions (FONGECIF, FPSPP).

Cet état de fait entre en contradiction avec la volonté du législateur et avec la pertinence d'un modèle plus transversal et autonomisant de la formation professionnelle pour le salarié.

Repenser le modèle de formation dominant

Des *business models* qui évoluent en profondeur entraînant dans leur sillage les compétences et les métiers historiques, une nouvelle génération de travailleurs qui arrivent avec une nouvelle relation à la formation et de nouveaux modes privilégiés d'acquisition de compétences, une ouverture à de nouvelles sources d'accès au savoir et à un apprentissage plus *social* et connecté, voilà un faisceau d'éléments qui impacte les usages, les outils et l'organisation de la formation professionnelle telle qu'elle se pratique majoritairement aujourd'hui.

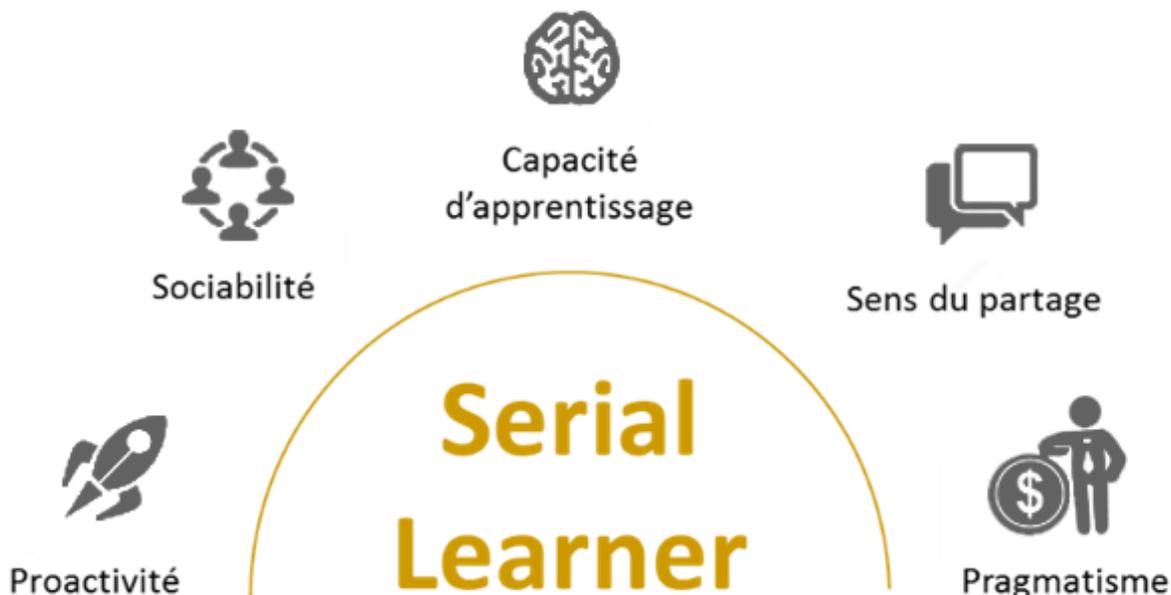
Tous serial learners pour naviguer dans ce monde qui évolue

Face aux bouleversements évoqués dans le précédent chapitre, il devient essentiel et urgent que les entreprises développent leurs capacités à apprendre et modifient en profondeur leur modèle de learning. Or ont-elles réellement identifié la nature de la cette transformation ? Celle-ci ne se limite pas à la transformation des usages de la formation. Il ne s'agit pas seulement de digitaliser l'offre de formation. L'enjeu est beaucoup plus profond et tient à une transformation des individus. Il faut transformer les hommes et les femmes dans leur rapport quotidien à leur activité professionnelle, à la connaissance et à l'ajustement continu de leurs compétences. Cette transformation ne passe plus par l'intelligence, la performance et les qualités de quelques-uns. La réussite de cette mutation est intimement liée à l'intelligence collective et l'agilité de toute l'organisation et de son écosystème.

Ce changement de paradigme nécessite l'autonomisation de chacun dans le développement de ses compétences, en conciliant enjeux collectifs et motivations individuelles. Ainsi, l'entreprise pour assurer sa transformation doit faire de chacun de ses collaborateurs des acteurs de sa propre transformation. Elle doit révéler et développer chez tous les 5 qualités du serial learner pour en faire les talents de demain.

Fiche d'identité du serial learner

Évoluer dans un tel monde nécessite donc de s'adapter en permanence à de nouvelles pratiques, de nouveaux outils, de nouvelles connaissances, de nouveaux interlocuteurs, de nouveaux marchés. En un mot, devenir un *serial learner* : développer les cinq qualités suivantes.



Proactivité

Pour reprendre des expressions à la mode, le *serial learner* est acteur de son développement et œuvre à sa propre employabilité. Il est attentif aux évolutions qui affectent son métier et anticipe les nouvelles compétences à développer. Il se projette, au sein d'une organisation ou bien de manière plus indépendante. Il construit son projet professionnel, à l'image d'un entrepreneur qui construit son projet d'entreprise. Le *serial learner* a d'ailleurs l'esprit d'entreprise, ou plutôt d'« intrapreneuriat » au sein de son organisation. Il se sent engagé et participe activement à créer de la valeur dans une dynamique symbiotique d'alimentation réciproque de leurs projets respectifs : son projet professionnel et le projet d'entreprise.

Sociabilité

Cette autonomie ne se fait pas au détriment d'une implication dans le groupe et du partage d'un projet commun. Bien au contraire, le retour aux collectifs de travail et aux communautés de pratiques est une marque forte de notre époque dans laquelle s'inscrit pleinement le *serial learner*. Il fait preuve d'une grande sociabilité : il porte une attention continue à son environnement de travail, fait preuve d'une écoute constante des personnes avec qui (et pour qui) il travaille. Il est en ajustement permanent avec son écosystème professionnel.

Capacité d'apprentissage

Cette adaptation continue est rendue possible par la grande capacité du *serial learner* à apprendre. C'est certainement là, sa qualité principale ; celle qui lui permet d'être agile, d'être innovant, de naviguer dans notre monde liquide. Le *serial learner* est passé maître dans l'art de tirer des enseignements de ses erreurs, dans l'adoption d'une prise de recul systématique sur ce qu'il fait : il est à la fois acteur et observateur de ce qu'il réalise.

Il est également très efficace dans ses apprentissages : il a appris à apprendre. Il apprend donc plus vite et retient mieux. Dans un monde où l'information est si indispensable, mais aussi si dense et abondante, le *serial learner* sait chercher, trier et trouver ce qui l'intéresse. Il allie le *know where* au *know how*. Il sait aussi favoriser et tirer les bénéfices de la sérendipité : trouver ce qu'il ne cherchait pas, mais qui se révèle finalement utile.

Sens du partage

Si un *serial learner* apprend continuellement, il a aussi à cœur de transmettre sa connaissance. L'apprentissage est une respiration : on prend et on donne. Ce don prend diverses formes. Il s'agit tout d'abord de formaliser la connaissance de l'entreprise pour la rendre accessible et compréhensible aussi bien par des pairs que par des novices : les *serial learners* publient sur les forums des communautés de pratiques internes, ils élaborent et dispensent des formations internes sur leurs domaines d'expertise et n'hésitent pas à assister leur collègue en difficulté.

Pragmatisme

Enfin, le *serial learner* est pragmatique : il privilégie l'action sur la réflexion. En effet, il ne s'agit pas ici de faire de tous les salariés d'une entreprise des chercheurs ou d'éternels étudiants. L'apprentissage ne doit pas être considéré comme une fin en soi. C'est pourquoi, les *serial learners* privilégient les apprentissages en situation de travail, les apprentissages expérientiels. Ils ne se perdent pas dans les tourbillons du savoir, une découverte en appelant une autre, dans une spirale sans fin. Le *serial learner* apprend pour servir un objectif concret, en lien avec son activité professionnelle.

***La transformation digitale,
ne passe plus par l'intelligence,
la performance et les qualités
de quelques-uns.***

***Pour réussir cette mutation,
l'entreprise doit faire de chaque
collaborateur un acteur
de sa propre transformation***

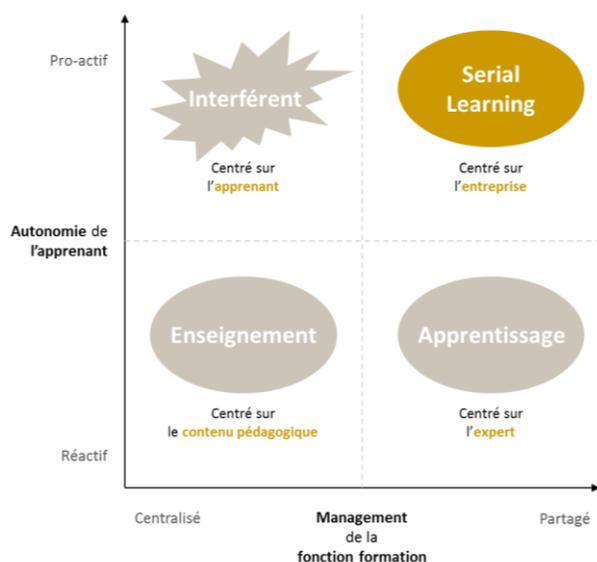
Réinventer le modèle de learning

Pour faire de chaque collaborateur un *serial learner*, facilitant la transformation de l'entreprise, il est nécessaire de repenser en profondeur le modèle de formation des salariés dans l'entreprise.

Les quatre modèles de learning

Un modèle de formation peut se décrire selon deux axes rendant compte de la cohérence entre la posture des apprenants et le management de la formation au sein de l'entreprise. Dans le schéma ci-dessous, l'axe vertical représente la posture de l'apprenant allant de réactif à proactif. L'axe horizontal représente le type de management de la fonction formation au sein de l'entreprise, soit centralisé, soit partagé.

Le *serial learning* se situe à la confluence de la proactivité des apprenants et du partage de la fonction formation. Ce modèle est parfaitement adapté au double besoin d'agilité et d'efficacité de nos organisations contemporaines.



Si une entreprise prône la proactivité de ses salariés quant au développement de leurs compétences, mais que globalement sa fonction formation reste centralisée, elle est confrontée à un système instable et inefficace, voire interférent et chaotique : les apprenants agissent de leur propre chef et la direction de la formation a bien du mal à coordonner toutes ces initiatives. Pire, les initiatives proposées « en central » risquent fort d'être obsolètes ou doublonnantes les initiatives prises localement. Ce modèle n'est donc tout simplement pas performant.

Une fonction formation centralisée est en revanche cohérente si l'on considère que l'orientation de la formation provient exclusivement de la ligne hiérarchique. Dans ce modèle, les apprenants, au mieux réactifs (le plus souvent passifs) suivent alors la politique de formation édictée. C'est le modèle de l'enseignement, très répandu actuellement. Malheureusement, cette manière de penser la formation dans l'entreprise est obsolète. Aujourd'hui, les managers sont moins attendus sur une expertise technique que sur leur capacité à piloter une activité et à accompagner les développements d'une équipe. La ligne hiérarchique est par là même de moins en moins détentrice du savoir de l'entreprise, au profit de l'ensemble des salariés. Les salariés ne doivent plus être considérés comme des réceptacles à formation, ils doivent progressivement chercher, trouver, formaliser et échanger de la connaissance et des bonnes pratiques entre eux.

Dernière alternative au *serial learning*, un modèle dans lequel les apprenants restent plus ou moins passifs et le management de la fonction formation est partagé à tous les niveaux de la hiérarchie. C'est le modèle de compagnonnage et celui des communautés de pratiques. La forme la plus répandue dans l'entreprise en est le tutorat où les experts métiers assurent la majeure partie du développement des compétences des collaborateurs. Les tuteurs forment leurs « tutorés », en situation professionnelle. Pourtant ce modèle ne semble pas suffisant pour relever les défis qui attendent le monde de la formation professionnelle. Il faut passer d'une logique de *few to many* à celle de *many to many*¹².

Le *Serial Learning*, modèle le plus adapté à la nouvelle donne socio-économique

Face aux enjeux de digitalisation, de bouleversement des métiers et des compétences, d'évolution démographique et d'internationalisation de la connaissance, tous détaillés dans la première partie de cette étude, le *serial learning* apparaît comme le modèle à développer.

¹² Diffusion du savoir de quelques experts vers plusieurs salariés à une diffusion du savoir de tous vers tous

Un moyen de naviguer dans un monde socio-économique devenu fluide

Aujourd'hui, il est nécessaire de pouvoir rapidement réajuster son cap. Le mot « agilité » est dans la bouche de nombreux dirigeants. L'entreprise doit être capable de sentir que le vent tourne et se réorganiser dans un temps réduit pour s'adapter à son nouvel environnement.

Parfois, il faut également savoir se restructurer : transformer son modèle, céder une activité ou en acquérir une nouvelle. L'entreprise doit dans ces cas de figure faire preuve de résilience, c'est-à-dire conserver une certaine constance dans la tourmente et rapidement retomber sur ses pattes.

A l'image du cerveau et de sa plasticité neuronale, l'entreprise doit donc développer son agilité organisationnelle et assurer la redondance et la diffusion de ces savoirs et pratiques clés. Le *serial learning* favorise cette souplesse et cette résilience organisationnelles en réduisant le temps de montée en compétences, en développant le désir et la capacité de mobilité interne de chacun, en favorisant la formalisation et le partage des savoirs et des pratiques métiers et en ancrant le changement dans tous les esprits.

Un moyen d'accompagner et d'accélérer la transformation digitale des entreprises

Le *serial learning* contribue à la transformation digitale de l'entreprise en développant les usages digitaux de la formation. Ainsi, toute formation est l'occasion de s'acculturer au digital en plus de se former sur la thématique propre à la formation : utiliser les formats numériques (classes virtuelles, *e-learning*, *serious game*, cours filmés), participer à des communautés d'apprentissage sur le réseau social interne, etc.

Parallèlement, le *serial learning* renforce l'efficacité des modes de management participatif qui se généralisent dans les entreprises aujourd'hui. Il responsabilise chaque salarié sur le développement de son parcours professionnel et sa montée en compétences.

Un moyen d'ouvrir l'entreprise au monde et aux nouvelles générations

Le *serial learning* intègre dans ses fondamentaux que le capital de connaissances et de pratiques d'une entreprise n'est plus circonscrit aux limites de l'entreprise, mais va puiser à l'extérieur : contenu Internet (vidéo, blog, forums, etc.), MOOC¹³, concurrence, ex-employés, etc.

Corollaire de cette ouverture au monde, les *serial learners* parlent anglais et communiquent donc plus facilement dans un contexte international. Mais au-delà de l'aspect purement linguistique, le *serial learner* de par ses qualités de sociabilité et d'adaptabilité évolue presque naturellement dans un environnement multiculturel et intergénérationnel.

Ainsi, le *serial learning* sert l'intégration des jeunes générations de salariés et permet de développer des relations de travail transgénérationnelles riches et bénéfiques à l'ensemble des salariés.

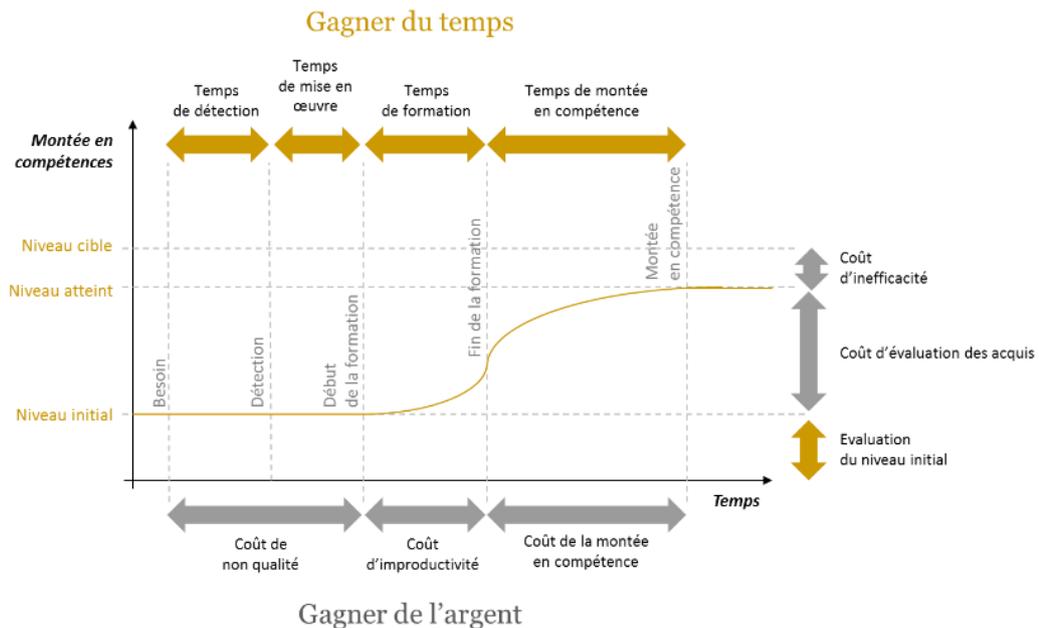
¹³ Massive Open Online Courses

Proposition de valeur du serial learning

A l'heure où la capacité des entreprises à se transformer, à s'adapter en permanence devient cruciale, l'efficacité de la formation le devient tout autant. Le serial learning propose d'agir sur la plupart des leviers de création de valeur du learning.

Réduire le temps de mise en œuvre du dispositif de montée en compétence

Grâce à l'autonomisation de l'apprenant et de son environnement managérial sur l'élaboration d'une



De l'apparition d'un besoin de développement de compétences à la montée effective en compétence d'un salarié ou d'un groupe de salarié, la chaîne de valeur de la formation comporte quatre grandes étapes : l'identification du besoin, l'élaboration d'un dispositif de montée en compétences, sa mise en œuvre et enfin l'évaluation des acquis.

Travailler sur cette chaîne de valeur, c'est agir sur différents leviers de deux différentes natures : des leviers temporels et des leviers financiers.

Gagner du temps et de l'agilité

Mettre en place le serial learning permet de gagner du temps productif.

Réduire le temps de détection du besoin de formation

Le serial learner travaille en pleine conscience de son environnement, il est donc plus attentif à l'apparition d'un besoin de nouvelle compétence. Cette attitude de chaque instant permet de réduire le temps de détection du dit besoin et de commencer au plus tôt à élaborer une réponse.

solution d'apprentissage, l'apport d'une solution répondant à un besoin de montée en compétence est accéléré dans le modèle de serial learning sur les domaines techniques. Quant aux besoins sur les domaines transversaux (digital, culture, management, etc.) ils sont rarement soumis à la même urgence.

Réduire le temps de formation

Le panachage des modalités pédagogiques, blended learning, permet d'optimiser le temps dédié à la formation. En effet, le serial learning concentre l'usage des modalités de type présentiel sur des temps plus courts (demi-journées) et lorsque cela a un véritable intérêt (mise en situation, constitution d'un groupe, etc.). En revanche, les modalités plus flexibles sont développées et intégrées aux parcours. Ces modalités sont moins intrusives. Elles peuvent en effet être découpées, stoppées et reprises à loisir par l'apprenant, s'intégrant naturellement dans l'élasticité du temps de travail : regarder une courte séquence filmée, répondre à un quizz, consulter le forum de sa communauté métier sont possibles lors d'un trajet en métro, avant d'aller déjeuner ou en attendant l'exécution d'un calcul ou d'une tâche automatisée.

Réduire le temps de montée effective en compétence

Au sortir d'une formation, la plupart du temps un apprenant ne peut être qualifié de compétent sur la thématique ciblée par la formation. Cette montée effective en compétences nécessite d'autres facteurs que la formation : la mise en application des éléments appris « théoriquement » bien sûr, mais aussi une maturation des notions abordées lors de la formation, des instants de partage avec d'autres apprenants, le suivi d'autres formations, l'aide de son manager, etc.

Ainsi, l'enjeu n'est pas seulement de réduire le temps de la formation, mais celui plus global de la montée en compétence. Le *serial learning* y répond en incorporant la formation à la situation de travail. Les temps dédiés à la formation sont ainsi réduits. Plus courts, ils sont disséminés au fil de la montée en compétences. L'apprentissage par la communauté vient également accélérer la montée en compétence et renforcer son ancrage.

Ces temps sont donc rendus aux opérationnels qui ont ainsi la capacité de développer les autres formes de *learning* : auto-formation, partage entre pairs, *reverse mentoring*, formalisation de base de connaissances, animation de communautés d'apprentissage, *blogging*, captation vidéo de gestes métiers, etc.

L'enjeu n'est pas seulement de réduire le temps de la formation, mais celui plus global de la montée en compétence effective.

Améliorer la rentabilité de la formation

Au-delà des gains de temps, le *serial learning* agit sur les aspects financiers :

Réduction des coûts de non-qualité

La non qualité s'entend comme le coût de l'incompétence : tant que la personne n'est pas montée en compétence, elle ne fournit pas un travail répondant aux exigences de qualité, ou ne respecte pas les délais de production. Le *serial learning* répond à cet enjeu en réduisant le temps de détection d'une lacune et de mise en œuvre du dispositif de montée en compétence.

Réduction des coûts d'improductivité

Ces coûts proviennent essentiellement de la mobilisation exclusive des apprenants sur le temps de la formation. C'est particulièrement vrai dans le cas de modalité présentielle (formation en salle ou classe virtuelles) et dans une moindre mesure en *e-learning* classique lors duquel l'apprenant est mobilisé environ 30 minutes par module.

Le *serial learning* s'exprime dans les interstices de temps de travail, il privilégie les modules courts, *rapid learning* et *spark learning*.

Réduction des coûts de montée en compétence

Globalement le temps de montée en compétence est réduit et donc les coûts associés. De plus, une part plus importante de la montée en compétence s'effectuant sur le lieu même du travail, les frais indirects liés à la formation sont supprimés (transport et hébergement) alors qu'ils représentent près d'un quart du budget formation dans un modèle classique.

Réduction des coûts d'évaluation

L'évaluation est un point d'étape essentiel à un bon système, dans une perspective d'amélioration continue. Or l'évaluation a un coût : charge de conception des dispositifs d'évaluation (formulaire, questionnaires, épreuves, projet-école, groupes de tests, etc.), temps passés pour remplir les formulaires ou réaliser les épreuves de test, jours mobilisés pour les jurys, etc.

Le *serial learning* favorise l'auto-évaluation, le déclaratif et l'évaluation par les pairs. Autant de modalités d'évaluation *low cost and high fidelity* dans un environnement qui prône la confiance et la bienveillance.

Par ailleurs, déployer le *serial learning*, c'est aussi tirer pleinement profit de son système d'information. Si les évaluations à chaud ou à froid sont devenues pratiques courantes, il y a encore du chemin à faire pour pouvoir les analyser correctement.

L'évaluation passe aussi par des pratiques innovantes telles que la détection automatique de compétences à travers l'analyse sémantique des publications (compte rendu de réunion, articles publiés sur le web, post sur un forum, commentaires, etc.), la diffusion et le monitoring de micro quizz envoyés à chaque salarié toutes les semaines ou encore la mise à disposition d'un ensemble de badges à attribuer entre salariés pour valider une compétence ou une qualité.

Réduction d'inefficacité de la formation

L'inefficacité d'une formation provient de deux sources principales : un mauvais cadrage du besoin et un manque de motivation chez l'apprenant. Le *serial learning* apporte une réponse à ces deux points. D'une part, en rapprochant apprenants, management et pédagogues, il garantit un cadrage de qualité, tant du point de vue du fond (problématique métier et niveau de compétence ciblé) que de la forme (ingénierie pédagogique du dispositif, adaptation au profil pédagogique de l'apprenant).

D'autre part, il développe la motivation des apprenants en donnant du sens à chacune des actions de formation qui s'inscrit dans une perspective claire et en valorisant l'acte même de se former. Ainsi le taux d'absentéisme en formation est réduit et l'atteinte du niveau de compétence ciblé est améliorée.

Contribuer à la responsabilité sociale de l'entreprise

Au-delà des gains de temps et d'une meilleure rentabilité de la formation, il apparaît que le *serial learning* participe à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

Malgré la démocratisation sans précédent des savoirs et l'ouverture des plus grandes écoles à tous, la prise en main de son développement personnel n'est pas donnée à tout le monde. L'entreprise a un rôle croissant à jouer dans l'accompagnement du développement de ses salariés. Ce rôle se joue à au moins trois niveaux :

L'acquisition d'un socle de compétences de base

L'entreprise prend de plus en plus clairement une place de relais de la formation initiale sur des savoirs fondamentaux. Elle agit comme une école de la seconde chance : aux langues étrangères, expression écrite et orale, efficacité personnelle, bureautique, etc. Le *serial learning* a une double action sur ce plan. D'une part, il développe chez chacun la confiance dans sa capacité d'apprendre. D'autre part, il libère des budgets à investir dans ces formations fondamentales.

L'acquisition d'une employabilité durable

Par définition le *serial learner* est passé maître dans l'art d'apprendre, il a ainsi développé son apprenance¹⁴ et son auto-efficacité¹⁵. Quelles meilleures compétences que celle d'apprendre d'autres compétences ? C'est la compétence des compétences ; celle qui garantit une employabilité sinon à vie, au moins durable.

Le développement de compétences employables

Avec le *serial learning*, l'entreprise est en pleine conscience, toutes antennes dehors, l'oreille tendue, l'œil scrutant son environnement. Ainsi, elle se met en capacité de développer en son sein les compétences émergentes, par définition celles qui sont recherchées sur le marché. Les *serial learners* assurent leur propre employabilité.

¹⁴ Au sens de la théorie sur l'entreprise apprenante initié par Senge, Argyris et Schön

¹⁵ Au sens où l'entend Bandura dans sa théorie de l'apprentissage vicariant

L'entreprise leur offre de son côté un environnement et les moyens d'apprendre dans les meilleures conditions.

En valorisant et en faisant la promotion de l'apprentissage continu, en prônant le développement de la capacité d'apprentissage de chacun, le *serial learning* participe donc à la mission de responsabilité sociale de l'entreprise.

Renforcer l'engagement des salariés

Le *serial learning* contribue enfin au renforcement de l'engagement des salariés dans leur travail et leur entreprise.

Reconnaissance et auto-efficacité : le bonheur au travail !

Le premier facteur de motivation des salariés tient au sentiment d'être utile et compétent à leur poste. Le *serial learning* développe chez les collaborateurs ces sentiments en les rendant confiants dans leurs capacités à apprendre. Ce sentiment d'auto-efficacité¹⁶ lève les craintes, les peurs et les blocages des salariés pour les libérer et leur permettre d'évoluer dans leur parcours professionnel.

Cette confiance en soi est renforcée par les signes de reconnaissances que les salariés reçoivent dans un environnement de *serial learning* : appartenance à une communauté de pratique, feed-back sur ses propres contributions au capital de connaissances de l'entreprise (articles, procédures, formation interne, etc.), participation à la résolution collective de problèmes, montée en compétences, certifications, etc.

Vision motivante de l'avenir

Un salarié se trouve engagé dans son activité professionnelle s'il y perçoit un but clair et motivant, une perspective heureuse. Le *serial learner* a développé cette capacité : il développe non seulement les compétences requises à l'exercice de son activité présente, mais anticipe aussi celles qui lui seront nécessaires demain pour rester en activité sur un métier qui lui apporte satisfaction. Le *serial learner* est toujours en mouvement, comme notre monde. Il est motivé par les nouveautés qui feront le monde de demain.

Le *serial learner* est par nature un *job sketcher* : il a acquis la capacité de voir dans son activité professionnelle ce qu'il aime faire et à modeler sa façon de travailler afin de maximiser son temps sur ces tâches « plaisantes ».

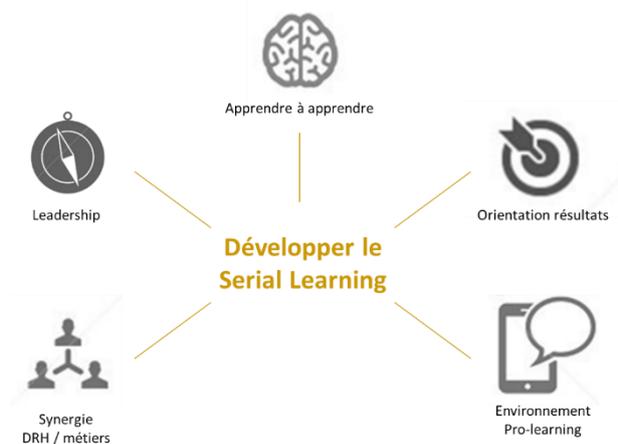
¹⁶ Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle, A. Bandura 2007

Cinq axes de travail pour se transformer et mettre en œuvre le serial learning

Prenons un dirigeant d'une entreprise dans laquelle la plupart des salariés sont des serial learners. Peut-il toujours appliquer une logique de command & control ? De quelle manière implique-t-il ses managers ? A-t-il encore besoin d'une direction de la formation ? Quels dispositifs met-il en place pour répondre à l'appétence d'apprentissage et de partage de savoir et de bonnes pratiques entre ses salariés ?

Si le serial learning s'impose dans un contexte socio-économique en constante mutation, sa mise en œuvre concrète n'est pas sans impact sur l'organisation globale de l'entreprise. Réveiller l'appétence du plus grand nombre pour la transformation et ne pas mettre l'entreprise en capacité d'accueillir la dynamique ainsi lancée serait totalement démotivant et contre-productif. Par ailleurs, les capacités d'apprentissage s'atrophient si elles ne sont pas régulièrement mises à profit : « Use it or lose it » comme disent nos voisins britanniques. Le serial learning est donc un dispositif continu et pérenne.

Il y a cinq actions principales à réaliser pour faire vivre le serial learning dans votre entreprise.



Développer un leadership fort

Être à la tête d'un grand nombre de salariés autonomes, créatifs et avides de développer leurs compétences peut rapidement virer à l'anarchie. Les différents segments de l'organisation agiraient de manière désordonnée. Loin d'apporter les bénéfices annoncés, le serial learning se transformerait ainsi en cauchemar pour un dirigeant s'il ne faisait pas preuve d'un leadership fort.

Donner une vision forte et promouvoir le développement des compétences

Érigée comme première discipline par P. Senge¹⁷, le fait de communiquer une vision motivante et partagée par tous les membres d'une organisation est sinon un préalable, à tout le moins un facteur clé de réussite du serial learning. Le leader communique sa vision, motivant et orientant les actions individuelles et collectives de l'ensemble des serial learners. Chacun œuvre ainsi à bâtir une cathédrale plutôt que simplement tailler des pierres.

Il est essentiel que cette vision fasse la promotion de l'apprentissage et du développement permanent des compétences, et ce au plus haut niveau de l'organisation. Ce sont là les fondamentaux du serial learning.

Inspirer confiance

Paradoxalement, l'injonction de notre époque à développer de manière permanente ses compétences a un corollaire : le droit à l'incompétence.

Or dans la plupart des entreprises et des collectifs de travail, l'aveu d'incompétence entraîne une certaine forme de dévalorisation et de mise à l'écart. C'est pourquoi, tout est souvent fait pour masquer l'incompétence. L'incompétence est pourtant une source d'inefficacité et de sous-performance. Idéalement, cette incompétence devrait être avouée au plus tôt afin d'y pallier au plus tôt. C'est le cas notamment dans l'aviation où les pilotes font part de leurs erreurs à leur communauté pour que les procédures appliquées par tous soient amendées et renforcent ainsi la sécurité de tous dans les transports aériens.

La garantie d'un climat de confiance entre les salariés, entre eux et le management, constitue l'un des piliers du serial learning. Le serial learning implique de ce fait l'existence d'un pacte social fort.

¹⁷ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Senge 1990

Jouer la synergie entre DRH et métiers

Si les individus deviennent autonomes dans leurs apprentissages, que devient le service ou la direction de la formation de l'entreprise ? Comment la DRH doit-elle se positionner par rapport aux métiers qui sont plus au fait qu'elle sur les compétences nouvelles à développer et le niveau des équipes, mais aussi plus autonomes avec le renforcement de la formation interne ? Le *serial learning* implique de repenser l'organisation d'une partie de la DRH et son articulation avec les métiers.

Si la DRH s'entête à conserver l'exclusivité en termes d'apprentissage, elle agit comme un frein à l'autonomisation du métier et retarde l'apport effectif d'une réponse à un besoin d'apprentissage en ajoutant un ou plusieurs acteurs à la chaîne de valeur de la formation et en éloignant le lieu de la décision du lieu du besoin. A l'inverse, si le métier décide de fonctionner en totale autarcie sur le développement des compétences de ses équipes, l'entreprise s'expose à des incohérences dans les réponses apportées d'un département à l'autre, une hétérogénéité dans la qualité des dispositifs pédagogiques et enfin, le traitement des formations ne peut pas être optimisé en termes de consolidation des besoins exprimés réduisant ainsi les potentielles économies d'échelle. Le modèle ne fonctionne donc qu'à la condition de trouver une synergie entre DRH et métiers, l'un des principaux enjeux que nous avons détecté dans une précédente étude du cabinet en 2012¹⁸.

Une DRH en approche marketing de la formation

Cette synergie opère si la DRH oriente et promeut les usages de la formation. Ce « nouveau » rôle de marketing et de communication de la formation est essentiel au développement d'un esprit de *serial learner* chez chaque salarié. Cette mission permet de véhiculer et d'assurer l'impact de la communication venant du top management. Elle permet également de personnaliser l'offre de formation en fonction de l'apprenant, à travers une segmentation de la population d'apprenant sur quelques critères clés : appartenance à un métier, profil d'apprentissage, outillage informatique à disposition,

	Identification et cadrage du besoin	Conception pédagogique	Animation des communautés d'apprentissage	Pilotage des compétences
DRH Direction de la formation	Pilotage fin et en temps réel sur les compétences en évolution	Expertise et innovation pédagogique Conception sur les fondamentaux métiers et les compétences transversales	Animation de la communauté de community managers	Pilotage fin et en temps réel sur les compétences en évolution
HR Business partners	Communication des compétences stratégiques			Pilotage macro et prévisionnel de toutes les familles de compétences
Directions métiers	Identification des besoins Cadrage des dispositifs	Conception des dispositifs sur les compétences techniques et spécifiques	Animation des communautés d'apprentissage	Evaluation des équipes

position dans le cycle de vie du contrat (jeune recrue, mobilité, senior, etc.), usages et habitudes personnelles de la plateforme de *learning*, etc.

Une DRH innovante et experte en pédagogie

La direction de la formation doit apporter une expertise pédagogique et conseiller les métiers sur les actions de développement des compétences à mettre en œuvre. Le cadrage d'un projet de formation et sa conception pédagogique sont parmi les activités à plus forte valeur ajoutée de la chaîne de valeur de la formation. Ce sont par là même les moins « déconcentrables » vers les métiers. Cette expertise pédagogique implique la création d'une fonction R&D au sein de la direction de la formation, en charge de toute la veille ainsi que de la coordination et du pilotage des expérimentations qui sont menées dans l'entreprise sur le *learning* : nouveau serious game, lancement d'une communauté de pratique, gestes métier filmés en propre par des experts, etc.

Une DRH qui conserve toute la gestion des compétences transverses

La direction de la formation centralise la conception, la distribution et l'évaluation des formations sur les domaines transverses comme le

management, la culture d'entreprise et le digital. Ces compétences apparaissent comme clé demain et leur pilotage est crucial, à un niveau central et global.

Des experts métiers qui développent leurs compétences pédagogiques

En regard de quoi, les métiers doivent gagner en autonomie pédagogique afin d'assurer eux-mêmes une part de leurs formations, majoritairement techniques. Cette maîtrise de la conception en interne s'avère 3 à 4 fois plus rapide pour répondre à un besoin de formation que dans le cas d'une prestation externe.

Des équipes locales qui animent leurs communautés de pratiques, physiques et virtuelles

Les métiers ont aussi la charge de la création et de l'animation des communautés de pratiques qu'elles soient virtuelles sur un réseau social interne, physique dans un service ou bien souvent des deux natures à la fois. En effet, les modes de régulation d'une communauté de pratique étant tellement basés sur la cooptation et la légitimité par l'expertise, la DRH n'a pas vocation à prendre la charge de l'animation de ce type de communautés.

¹⁸ Cabinet Infhotep : La DRH vers une Direction de l'Organisation et du Capital Humain- Edition 2012

En revanche, il est pertinent qu'elle anime (en plus des communautés RH) les communautés transversales tel que le management ou le digital, considérés dans ce cas comme métiers à part entière.

Enfin, le management de proximité a un rôle clé à jouer dans la promotion de la posture de *serial learner* dans les équipes.

Investir les nouveaux territoires de la formation

La plupart des entreprises et de leur direction de la formation focalisent le pilotage des apprentissages sur les modalités les moins efficaces : les formations dédiées (en salle, en classe virtuelle, sous forme de *e-learning*). Or ces modalités représentent environ 10% des sources d'apprentissage dans l'entreprise. Beaucoup plus rares sont les entreprises qui s'intéressent activement aux 90% d'apprentissages restant. Or c'est sur ces terrains que s'épanouit le *serial learner* et que la réactivité est la meilleure quant au développement rapide de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences.

L'enjeu pour l'entreprise après avoir mûri ses usages de la formation « classique » est donc d'investir ces nouveaux territoires de développement des compétences.

Digitaliser l'offre de formation

Le *serial learning* implique en premier lieu de poursuivre l'effort de digitalisation de l'offre de formation de l'entreprise. Cette digitalisation ne doit pas être totale, mais atteindre entre 40 % et 60 % de l'offre à terme, en digitalisant progressivement les nouvelles formations développées pour couvrir de nouveaux besoins.

Digitaliser revient à reconcevoir les modules présentiels inscrits au catalogue dans une logique de *blended learning* qui allie des sessions présentielles courtes (au maximum d'une demi-journée en salle ou en classe virtuelle) avec des modules digitaux (documentation, cours *e-learning* scénarisés, cours filmés, quizz d'évaluation ou d'auto-positionnement, etc.) et l'appui d'une communauté virtuelle sur le réseau social interne pour faire vivre la communauté d'apprenants entre les sessions présentielles et la réalisation des modules digitaux.

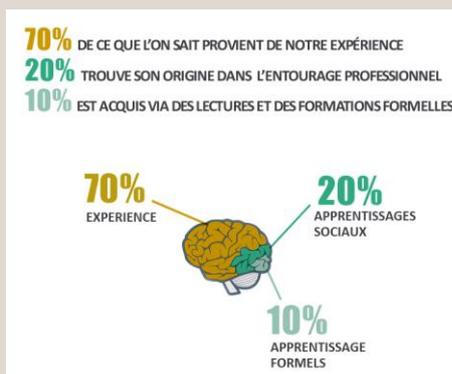
Développer le *social learning*

Le second territoire à conquérir est donc celui du *social learning* c'est-à-dire les usages formatifs du réseau social interne et surtout les pratiques de partage d'expérience *in situ* : tutorat en ligne, forums associés à la thématique de la formation, espaces collaboratifs pour réaliser des travaux d'exercices sur les concepts abordés en formation, reconnaissance mutuelle entre pairs, acquisition de connaissance et de maîtrise des gestes techniques par imitation.

Au-delà du virtuel, le partage doit également se développer dans les équipes. Des outils comme le co-développement¹⁹ sont essentiels pour gagner en efficacité dans le transfert des bonnes pratiques et la démultiplication des actions de formation, c'est-à-dire le fait de ne former qu'une partie des apprenants et de s'appuyer sur le transfert *a posteriori* à l'ensemble du groupe d'individus ciblé.

Les sources théoriques : le modèle 70/20/10 et la notion "d'apprenante"

Dans les années 90, trois chercheurs de l'université de Princeton, Michael M. Lombardo, Morgan Mc Call et Robert W. Eichinger, travaillent sur un processus d'apprentissage qu'ils nomment le modèle 70/20/10, qui vise à dire que « 70 % de ce que l'on sait provient de notre expérience, 20 % de ce que l'on apprend trouve son origine dans notre entourage professionnel et qu'enfin seulement 10 % est acquis via des formations formelles ». Roger Mucchielli, psychopédagogue ajoute : « on retient 10 % de ce qu'on lit, 20% de ce que l'on entend... et 90 % de ce qu'on fait et dit ».



Le modèle 70/20/10 pointe donc l'inefficacité du modèle de formation actuel dans les entreprises qui aujourd'hui investissent la plupart de leur budget formation sur la formation formelle (formation en salle, classe virtuelle, *e-learning*) alors que 90 % de la valeur est créée via d'autres modalités. Agir sur les 90 %, c'est notamment agir sur ce que Philippe Carré appelle "l'apprenante", c'est-à-dire la motivation et l'environnement qui entoure les apprenants. L'apprenance prend appui sur trois invariants pédagogiques :

- Des formations orientées solution et en prise avec les activités professionnelles ;
- Des méthodes d'auto-formation ;
- Un environnement qui favorise les situations d'apprentissage.

Les communautés de pratiques apparaissent comme centrales dans l'environnement d'apprentissage aujourd'hui. Elles agissent comme un liant entre les territoires de la formation. En effet, les communautés

¹⁹ Technique de partage entre pairs, inventée par Adrien Payette et qui vise à rapprocher le discours de l'action, les théories et les pratiques.

de pratiques, et leur pendant virtuel sur la solution de réseau social interne, rassemblent tous les sachants et les tuteurs, elles sont le lieu des échanges de savoirs et de bonnes pratiques entre pairs et un endroit de promotion de dispositifs et d'éléments de formation en lien avec le métier de la communauté.

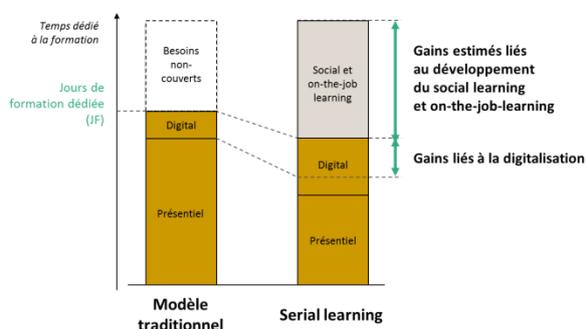
Développer le *on-the-job learning*

Dernier terrain à investir, à promouvoir et à valoriser, l'apprentissage en situation de travail. C'est sur ce terrain que le *serial learner* est le plus performant. Comment l'investir ?

D'abord en renforçant les outils classiques comme le tutorat, y compris sur les modalités digitales. Les *e-learning* tutorés connaissent un taux d'engagement entre 1,5 et 2 fois plus élevé que ceux qui ne le sont pas²⁰. Ces dispositifs sont très efficaces surtout s'ils sont pleinement considérés dans leur visée formative. L'intégration des tutorats aux communautés de pratiques ou d'apprentissages virtuelles est également plus que souhaitable.

Dans la même veine que le tutorat, le *reverse mentoring* se développe dans les organisations. Il est particulièrement efficace vis-à-vis des nouveaux usages digitaux liés aux technologies et aux outils, des nouveaux modes collaboratifs, des nouveaux styles managériaux.

Mais là où le *on-the-job learning* est le plus pertinent, c'est lorsque chaque situation professionnelle devient l'occasion d'un apprentissage. Il faut donc développer l'art d'apprendre à apprendre chez tous les salariés : les projets, la rédaction de procédure, l'observation d'un collègue au travail, le remplacement d'un collègue absent, l'accueil d'une nouvelle recrue, la participation à des clubs métier ou des conférences, etc. sont autant d'occasion pour apprendre, ancrer ou partager un savoir.



Enfin, ces apprentissages du terrain doivent être liés aux formations dispensées dans l'entreprise. Ce lien prend deux formes.

D'une part, les experts assureront progressivement une grande partie des formations sur le cœur de métier de l'entreprise. Ils doivent donc être formés au fondamentaux de l'ingénierie pédagogique. Le fait de concevoir en interne ses formations est 3 à 4 fois plus rapide qu'un achat d'une prestation à un organisme de formation²¹. Ces gains de temps sont d'autant plus importants sur les formations techniques, fortement soumises aujourd'hui à des évolutions rapides (nouveaux produits, nouvelles demandes clients, nouvelles normes et réglementations, etc.).

Le lien avec le terrain passe également par des programmes de formation qui intègrent très rapidement les retours d'expériences du terrain : ajustements donnés à une procédure, trucs et astuces sur une unité de production par exemple. A titre d'exemple, les Navy Seals mettent seulement quelques semaines à modifier leur programme de formation pour les nouvelles recrues pour y inclure des éléments glanés du champ de bataille²².

Créer un continuum d'apprentissage

Au-delà de l'enjeu de développer ces nouveaux territoires de développement des compétences, il est surtout nécessaire d'articuler ces territoires sur une seule et même carte. A l'image du *blended learning* qui mixe des modalités digitales et présentielles de formation, la formation dédiée, le social et le *on-the-job learning* peuvent s'orchestrer en toute cohérence et gagner en efficacité globale sur la montée en compétence des apprenants.

Une DRH exemplaire sur ces nouveaux usages de la formation

La DRH a un devoir d'exemplarité sur ses pratiques de *social learning* : dynamisme des communautés RH, qualité du *community management*, niveau d'intégration aux pratiques RH quotidiennes, taux de digitalisation...

Ainsi, la DRH promeut ces nouveaux usages et démontre sa capacité à piloter la diffusion de ces nouvelles pratiques de la formation au sein de toute l'organisation.

L'identification et l'animation de ces communautés de pratique sont donc essentielles et sont, au moins pour partie, du ressort de la DRH.

²¹ Ibid.

²² How the Navy SEALs Train for Leadership Excellence, M. Schrage, Harvard Business Review, Mai 2015

²⁰ Source : étude E-Docéo 2014. Le taux d'engagement s'entend comme la proportion d'apprenant ayant suivi le module de e-learning jusqu'au bout.

Mettre en œuvre un pilotage continu des compétences

Piloter et rendre compte de sa politique formation sur le seul volet des moyens investis ne suffit plus dans une entreprise de *serial learners*. Ce n'est pas parce que nous dépensons des milliers de jours de formation que les collaborateurs ont effectivement développé leurs compétences, et encore moins sûrement les compétences utiles. Mais là où la chose devient intéressante, c'est qu'*a contrario*, ce ne n'est pas parce que nous n'avons pas investi dans la formation que les collaborateurs n'ont pas développé leurs compétences, et plus particulièrement celles qui leurs sont utiles dans leurs activités au quotidien.

Les nouveaux territoires sur lesquels doivent se déployer la formation sont aussi ceux pour lesquels les temps et les sujets de formation sont le plus difficile à tracer.

Ainsi, le nombre de jours de formation, principal indicateur de mesure de l'investissement formation dans les entreprises actuellement, devient obsolète ou plus précisément largement insuffisant.

Que reste-t-il aux DRH pour piloter la formation demain ? La réponse à la question est simple, sa mise en œuvre est en revanche complexe : il s'agit de mesurer la montée en compétences des collaborateurs. Cela offre de multiples avantages : la compétence parle aussi bien aux équipes RH qu'aux équipes métier, la compétence est valable tant du point de vue de l'individu, que de celui d'un collectif, enfin, la compétence est le résultat d'une action d'apprentissage, indépendamment de sa modalité ou du temps passé.

Le pilotage par les jours de formation n'est pas mort...

Attention, il n'est pas question ici de prédire la mort du suivi des jours et des budgets investis dans la formation. Bien au contraire, ce suivi reste utile et pertinent. En revanche, il ne doit plus prendre de temps aux équipes de formation ou de contrôle de gestion social.

Le système d'information doit être capable de générer les tableaux de bord et de faciliter la majeure partie de l'analyse quantitative de la formation. La valeur ajoutée réside en revanche dans le rapprochement et l'analyse de ces investissements et ces coûts au regard de la montée en compétences des salariés.

C'est-à-dire de s'intéresser et de piloter l'efficacité de la politique de formation : l'adéquation des modalités pédagogiques, l'ergonomie des environnements de formation, la pertinence de l'organisation et de l'articulation RH et métier, etc.

...mais il doit être complété par la mesure de la compétence

Si la mesure de la montée en compétence des salariés devient un des enjeux principaux du management du capital humain aujourd'hui, il convient de mettre en place les outils *ad hoc*.

Les réflexions et les expériences sur la gestion des compétences (prévisionnelle ou opérationnelle) menées depuis plusieurs décennies dans certaines entreprises et *a fortiori* depuis les obligations de GPEC²³

suite aux lois Borloo de 2005, font ressortir la nécessité de disposer de deux niveaux d'analyse de l'organisation : un premier niveau macroscopique qui permet une anticipation des impacts socio-économiques sur les métiers de l'entreprise et donc une anticipation des grands besoins de développement des compétences (elles-aussi macroscopiques à cette échelle) et un second

niveau plus fin qui permet une cartographie des salariés et une identification précise des besoins de formation.

Deux écueils sont fréquents, liés à ces deux niveaux : avoir un référentiel d'emplois et de compétences beaucoup trop détaillés et impossible à maintenir sur l'exhaustivité des compétences et des emplois ou bien avoir un référentiel bien trop large qui ne permet pas l'analyse fine des besoins de développement des compétences. Il faut donc dissocier deux logiques : celle de stock et celle de flux.

Les compétences « stock » sont celles détenues par l'organisation, à travers l'ensemble de ses salariés. Elles peuvent être analysées à un niveau macroscopique dans une perspective de GPEC en évaluant les impacts sur les grandes populations de salariés, agrégées par métiers (liés aux départs à la retraite, aux tendances d'évolution du marché, des technologies, aux perspectives commerciales, à la stratégie de l'entreprise, etc.) et en livrant une analyse au niveau de ces métiers.

Ce n'est parce que des milliers de jours de formation sont dépensés que les collaborateurs ont effectivement développé leurs compétences.

A contrario, ce n'est pas parce que zéro jour est investi dans la formation que les collaborateurs ne développent pas leurs compétences.

²³ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La seconde logique cible les compétences qui évoluent et celles pour lesquelles des salariés ne sont pas au niveau requis du poste. Ce sont les compétences « flux », celles pour lesquelles une action à court terme est nécessaire. Il est alors intéressant de remarquer à quel point les objectifs pédagogiques détaillés dans le descriptif d'une formation sont proches du descriptif des compétences au niveau fin. L'avantage est qu'il n'est pas nécessaire de décrire toutes les compétences à ce niveau fin, mais seulement celles qui nécessitent une action de formation, dans le cadre de la conception pédagogique du dispositif de montée en compétence.

Ainsi, il revient à la fonction RH de réaliser des analyses GPEC macroscopiques sur des familles de compétences et des métiers et à la direction de la formation de détailler ces compétences aux seuls endroits qui nécessitent une action de formation. Le référentiel emplois et compétences serait ainsi hybride. Ce constat renforce la nécessité d'un fort partenariat à l'intérieur de la DRH entre la formation et les autres fonctions (recrutement, mobilité, étude, etc.).

Mixer des outils pour mesurer la compétence

La mesure de la compétence dans un contexte de *serial learning* provient de la complémentarité entre plusieurs outils.

Le premier d'entre eux est l'auto-déclaration du niveau de maîtrise d'une compétence par l'apprenant lui-même. Cette information est intéressante car elle peut être mise à jour très régulièrement.

Le second outil est l'auto-positionnement, soit sous la forme d'un quizz exhaustif réalisé au commencement ou à la fin d'un cursus de plusieurs semaines, soit au moyen d'un système de *spark learning* qui envoie une à trois questions à une fréquence qui oscille entre le quotidien et l'hebdomadaire. Ces dispositifs permettent de maintenir une cartographie des connaissances des employés et d'agir sur la maîtrise de compétences et l'adéquation au poste. L'utilisation d'outil tel que les *Q-Matrix* qui associent aux items d'un quizz des compétences et un niveau de maîtrise facilite cette cartographie. Ce type de dispositif permet aussi de conseiller de suivre une formation ou un cursus à un salarié s'il a répondu faux à un ensemble de question. Sa motivation à suivre les formations ainsi proposée n'en sera que plus grande, conscient de ses lacunes sur le ou les sujets ciblés.

Troisième outil à développer dans les entreprises : l'évaluation mutuelle entre pairs, ou *social performing*. Cette évaluation consiste à valider la compétence d'un pair via un outil informatique.

Il est intéressant de rendre ce type d'évaluation ludique, sous la forme d'attribution de badges ou d'*incentives* par exemple. Cet outil offre un avantage supplémentaire par rapport aux précédents : il rend compte *a priori* d'une validation de la pratique en situation de travail et non plus seulement d'une connaissance théorique (réponse à un quizz).

Quatrième outil, l'évaluation par le manager. Celle-ci rend compte d'une réalité en situation de travail. Elle intervient en revanche à une périodicité variant de six à douze mois suivant les entreprises. Cet entretien est imposé par la dernière réforme de la formation, mais il nous semble que la période de deux ans requise est trop large.

Il est très probable que les HR analytics en plein essor vont permettre à moyen terme la détection automatique de compétences, principalement d'ordre technique ou managérial, sur la base de l'analyse sémantique et l'application de règles d'inférence afin d'attribuer une compétence, voire un niveau de maîtrise de cette compétence par un collaborateur. À titre d'exemple, si une personne participe à tous les

comités projet sur la refonte du système de paie, est active sur le forum de veille réglementaire de la communauté RH et est affectée au service paie, il est fort probable qu'il s'agisse d'un expert de la paie. Il est difficile

d'imaginer aujourd'hui en revanche la détection automatique de compétences comportementales.

Créé un environnement de travail propice aux apprentissages

Des collaborateurs curieux, passés maîtres dans l'usage des outils de la connaissance et autonomes deviennent naturellement très exigeants sur leur environnement d'apprentissage. Disposer d'espaces d'échanges et de rencontres professionnelles, organiser un atelier de co-développement ou de retour d'expérience dans une équipe, trouver facilement une information sur un wiki, collecter des données et des documents clés sur une thématique, transmettre un document, une question ou une réponse, éviter de suivre tous les modules d'un parcours *e-learning*, bénéficier de parcours/cursus de formation personnalisés, suivre des MOOC depuis son poste de travail, disposer d'ouvrages de référence, assister à des conférences..., pour ne citer que quelques exemples, sont autant d'exigences posées par le *serial learner* à son entreprise.

Il est très probable que les HR Analytics en plein essor vont permettre à moyen terme la détection automatique de compétences.

Faire évoluer les espaces de travail : l'Office Design

L'espace de travail doit donc évoluer. Après les bureaux en enfilades dans d'interminables corridors et les *open-spaces*, l'ère du bureau 3.0 a sonné. Ce nouvel espace de travail allie des lieux de travail aussi divers que le domicile des salariés, des tiers lieux tels que les espaces de *co-working* ou le métro et bien sûr des sites *corporate* réaménagés. Un espace de travail qui favorise les rencontres et les échanges tout en offrant des zones calmes et préservées dans lesquelles il est possible de se concentrer. Un espace de travail qui se recompose au gré des projets et des activités.

L'espace de travail, dans son architecture, sa modularité et sa convivialité, devient aussi un élément clé dans la mise en œuvre du *serial learning*.

Développer les communautés de pratiques

Mettre en place le *serial learning*, c'est aussi favoriser et accompagner l'éclosion de communautés de pratiques, d'apprentissage ou de travail, c'est-à-dire des groupes d'individus qui partagent un même champ de savoir et au sein duquel s'échangent de la connaissance et des pratiques sur des lieux réels (atelier, bureau, cafétéria, etc.) ou virtuels (réseau collaboratif interne, réseaux corporatistes, etc.). Le management associé au *serial learning* est donc de type collaboratif. Au niveau de l'individu, manager une équipe de *serial learners*, c'est manager les potentiels de chacun : les détecter, favoriser leur éclosion et leur maturation, donner confiance et orienter. La métaphore la plus pertinente est celle du manager jardinier²⁴.

**L'espace de travail,
dans son architecture,
sa modularité et sa convivialité,
devient aussi un élément clé
dans la mise en œuvre
du serial learning.**

Disposer d'un SIRH propice et facilitateur d'apprentissages

Outre l'espace de travail et le management, le système d'information évolue. Il s'ouvre sur l'extérieur, offre des solutions (enfin !) ergonomiques, interconnectées et multicanales. De partout, à chaque instant, il est possible de s'y connecter, d'apprendre ou de diffuser du savoir. Le système d'information, à l'instar des meilleurs dispositifs BtoC (sites internet, applications mobiles, objets connectés) devient « intelligent » par l'analyse des usages de ses utilisateurs et sa capacité de rétroagir sur lui-même.

Enfin, un environnement propice aux apprentissages procède et incorpore une dimension marketing : connaître chaque *serial learners* pour lui apporter un environnement personnalisé, prenant en compte son métiers, son statut, sa situation géographique, son réseau de communautés, son historique de formation, voire ses préférences d'usages de l'environnement d'apprentissage. Cela devient clé pour développer le potentiel d'apprentissage et de performance de tous.

La personnalisation du dispositif d'apprentissage qui en découle peut également s'inspirer de l'apport théorique du *Mastery learning*²⁵ qui invite à procéder par étapes successives et à différencier progressivement les dispositifs d'apprentissage. L'ensemble des apprenants ciblés par une formation commencent par suivre le même module, puis à l'issue de cette première étape, le système analyse les taux de réussite des apprenant et les classe en groupes homogènes. Le système propose alors aux apprenants en difficulté des modules complémentaires qui reformulent les contenus pédagogiques sous une autre forme (film, tutorat, *e-learning*, etc.) ainsi de suite jusqu'à ce que l'ensemble des apprenants aient validé la formation. Le système propose parallèlement à ceux qui ont réussi la formation des contenus supplémentaires pour par exemple, approfondir les notions abordées dans le premier module.

²⁴ Thiébaud Christian, « La patience du manager-jardinier », L'Expansion Management Review 4/2009 (N° 135), p. 114-120 - URL : www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-4-page-114.htm

²⁵ Sur la base de la théorie formulée par Bloom à la fin des années 1960

En guise de conclusion

Développer la capacité d'apprendre à apprendre

“
**J’essaie
 toujours de
 faire ce que je ne
 sais pas faire,
 c’est ainsi que
 j’espère
 apprendre à le
 faire.** »

Picasso

Corollaire de tout ce qui vient d’être écrit, il faut développer la capacité de chacun d’apprendre à apprendre, comme une compétence transversale, à l’image du management, de la culture d’entreprise ou du digital. En réalité, il s’agit d’un ensemble de compétences qui ont trait à la métacognition et à ce que les psychologues appellent *l’orientation développement*.

Explorer ses zones d’inconforts, être curieux, ne pas craindre de désapprendre, de réexpérimenter, connaître le fonctionnement de sa mémoire, gérer l’infobésité, tirer profit de la sérendipité et de ses erreurs, observer le comportement des autres, développer ses capacités de concentration et enfin transmettre ce qui a été appris sont parmi les qualités de celui qui est passé maître dans l’art d’apprendre.

Enfin, apprendre à apprendre, c’est aussi connaître son profil d’apprentissage : ai-je besoin d’être nourri par des concepts et des méthodes ? Dois-je pratiquer et expérimenter pour ancrer un nouveau savoir ? Suis-je attentif aux gestes démonstratifs du formateur en salle ou sur la vidéo et à même de répéter ce geste ? Attends-je une argumentation de la notion à retenir ou du nouveau processus à respecter ? Savoir comment il apprend rend le *serial learner* plus efficace dans ses apprentissages car plus attentif à ce qui va les ancrer chez lui.

Apprendre à apprendre est donc la compétence clé du *serial learner*. Celle qui lui ouvre l’accès à toutes les autres compétences ou presque. La compétence des compétences.

L’entreprise doit quant à elle veiller à recruter, développer et maintenir cette compétence en son sein.

Vers une nouvelle politique d’entreprise

**Le talent de
 quelques-uns
 ne suffit plus,
 pour
 se transformer
 l’entreprise
 doit faire de
 chaque
 collaborateur un
 serial learner**

Le *serial learning* s’impose à nous et nous promet de naviguer sereinement dans ce monde fluide, aux remous incessants. Il convoque à la fois une impulsion et une implication des plus hauts dirigeants de l’entreprise, une transformation du modèle de management, une réorganisation de la fonction formation et une prise de conscience de chaque collaborateur de l’entreprise. Cette transformation apparemment gigantesque est très souvent déjà en cours dans les entreprises, qu’il s’agisse des directions numériques, des équipes en charge de l’innovation, des cercles de qualité, il y a toujours des précurseurs déjà en marche sur lesquels il convient de s’appuyer.

L’idée n’est finalement pas de se demander s’il faut se transformer ou pas, l’issue à terme est inévitable et grave : l’avenir ou la précarité. En revanche il est de la responsabilité sociale et sociétale de l’entreprise de faire en sorte d’embarquer le maximum de collaborateurs dans cette dynamique. Les politiques de l’emploi successives défendent cette idée avec constance.

Votre entreprise est-elle « Serial Learning experience »

Le learning est-il inscrit dans votre culture d'entreprise ?

- Le *learning* n'est pas explicitement inscrit dans les valeurs de l'entreprise
- Le *learning* est affiché dans les documents (livret d'accueil, supports de communication, charte de valeurs, charte de management, etc.)
- Le *learning* est promu au plus haut niveau de l'organisation et relayé par toute la chaîne managériale

Vos collaborateurs sont-ils des serial learners ?

- Nos collaborateurs suivent les formations auxquelles leur management les inscrit
- Nos collaborateurs sont souvent à l'initiative du développement de leurs compétences
- Nos collaborateurs s'auto-forment régulièrement et alimentent l'entreprise en connaissances et pratiques innovantes

Etes-vous en capacité de piloter la montée en compétences de vos salariés ?

- Nos indicateurs permettent de piloter le budget de formation, l'avancement du plan de formation, le nombre de jours de formation réalisés et le reporting légal
- Nos indicateurs permettent de piloter les moyens dédiés à la formation (charge de l'équipe pédagogique, politique d'achat de prestation, utilisation du matériel et des salles, etc.)
- Nos indicateurs permettent de mesurer la contribution de la formation à la montée en compétences des salariés

À quel point avez-vous digitalisé vos formations ?

- Moins de 10% de nos formations sont réalisées dans des formats digitaux (*e-learning*, classe virtuelle, cours filmés, quizz, etc.)
- Entre 10 et 30% de nos formations sont digitalisées
- Plus de 30% de nos formations sont digitalisées

Etes-vous innovants en matière de learning ?

- Nous disposons d'un catalogue *e-learning*
- Nous expérimentons quelques nouveaux formats digitaux (cours filmés MOOC, SPOC, Serions Gamme, etc.)
- Nous avons une expertise pédagogique interne, veillons et expérimentons régulièrement les nouveautés pédagogiques et technologiques. Nous participons à des conférences sur ces thèmes.

Offrez-vous à vos salariés un environnement propice aux apprentissages ?

- Les formations sont réalisées dans nos salles de réunions et sur les postes de travail
- Nous dédions des espaces à la formation et aux échanges de savoir
- Nous avons intégré la problématique des échanges de savoir et d'apprentissage social à l'aménagement de nos locaux (learning café, etc.)

Avez-vous développé les dispositifs de formation interne ?

- Nous utilisons les dispositifs classiques de tutorats et d'apprentissage
- Nous faisons appel à des experts internes sur certaines formations techniques
- Nous animons un réseau de formateurs internes qui sont tous formés à l'animation et à l'ingénierie pédagogique et régulièrement évalués

Vos communautés d'apprentissage sont-elles dynamiques ?

- Les communautés d'apprentissage ne sont pas clairement identifiées, ni animées
- Les communautés d'apprentissage sont animées sur nos métiers clés. Les managers y participent régulièrement.
- L'ensemble de nos salariés est investi et participe dans les communautés d'apprentissage qui couvrent nos métiers clés et les fonctions supports. Le top management y participe régulièrement.

Avez-vous personnalisé les dispositifs de développement des compétences ?

- Notre offre de formation est commune à tous les salariés
- Notre offre de formation est segmentée par population de salariés
- Notre offre de formation est segmentée par population et les modalités de diffusion sont adaptées en fonction du profil d'apprentissage des apprenants

Utilisez-vous toutes les sources de savoir à disposition ?

- Notre offre de formation se limite au catalogue de formation
- Notre offre de formation est enrichie par tout le capital de connaissance de l'entreprise (forums internes, bases documentaires, etc.)
- Notre offre de formation rassemble tout le capital de connaissance de l'entreprise ainsi que des sources externes (MOOC, sites experts, blogs et forums ciblés, etc.)

www.infhoteq.com