



LEARNING BY DOING : QUELLE APPROCHE CHOISIR EN FONCTION DE SON OBJECTIF ?



ALEXIA **CORDIER**

CEO Fifty

Fifty résout le problème du passage à l'action dans les formations et transformations. Leur solution de eDoing permet l'adoption rapide et mesurable de nouveaux comportements. Elle combine les sciences comportementales (le nudge) et la technologie pour une utilisation à l'échelle.



Pour passer (réellement) du «savoir» au «faire», il est désormais incontournable pour les Directions RH et Learning & Development de pouvoir s'orienter dans l'univers de la formation par l'action. Pour cela, Alexia Cordier (CEO de Fifty) propose un questionnement autour de la notion de mise en action associée au «do» de learning by doing, puis un tour d'horizon des approches existantes et des objectifs auxquels elles permettent de répondre.

LEARNING BY DOING : QUELLE APPROCHE CHOISIR EN FONCTION DE SON OBJECTIF ?

La formation par l'action prend une place de plus en plus importante dans le développement des compétences. Et pour cause, c'est du passage à l'action que découlent les changements comportementaux.

Clef de voûte pour déterminer l'efficacité des transformations, car constituant la preuve tangible de leur implémentation, ce sont également ces changements de comportements qui conditionnent in fine l'avenir des organisations. Ainsi, inciter, mais surtout parvenir à mettre les collaborateurs en action est devenu un véritable enjeu pour les Directions RH et Learning & Development.

Seulement, comme souvent lorsqu'il s'agit de nouveaux besoins critiques, le paysage des solutions permettant d'y répondre peut s'avérer complexe à appréhender. Alors comment s'y retrouver ?

1. METTRE EN ACTION : QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE VRAIMENT ?

Avant de parler des différentes approches de formation par l'action, il est important de clarifier la notion de mise en action à laquelle le «do» du learning by doing fait référence.

En effet, «mettre en action» consiste à combiner deux choses : accompagner le changement de comportement et mesurer l'évolution dans les manières de «faire» au travail.

Pour savoir si une approche pédagogique est du ressort de la mise en action, il est donc intéressant de s'interroger sur le fait qu'elle appartienne ou non au «70» du modèle «10 / 20 / 70» (10% de la compétence s'acquiert en apprenant, 20% en échangeant à son sujet et 70% en la mettant en pratique).

Ainsi, par exemple, se projeter en situation de travail, lire des microlearning et créer une prise de conscience grâce au coaching constituent d'excellents leviers pédagogiques, mais ils relèvent des domaines du 10 et du 20, et non du 70. De fait, lorsqu'une personne échange avec un coach ou un mentor, qu'elle lit des conseils sur la façon de conduire une réunion ou sur la façon de faire un feedback, elle n'est pas réellement en train de changer sa façon de faire. Elle est dans l'étape amont du changement recherché.

Cela semble être du bon sens, toutefois, on a longtemps eu l'impression que ces leviers pédagogiques étaient du domaine du «faire», en s'imaginant que, à l'image d'un effet de ruissellement appliqué à la pédagogie, si l'on réussissait l'étape amont (prendre conscience et être motivé), l'étape aval (passer à l'action) se réaliserait d'elle-même. Cependant, force est de constater que, dans la pratique, ce n'est généralement pas le cas.

Par ailleurs, s'intéresser à la mise en action, c'est aussi comprendre les KPIs qui permettent de mesurer le «faire». Ainsi, prendre en compte le temps d'échange réalisé avec un coach, le nombre de conseils lus, la satisfaction de l'apprenant, ou même à l'impression que ce dernier a d'avoir évolué en matière de compétences (échelles de Lickert), par exemple, sont des KPIs éclairants, mais ils sont également du ressort du 10 (apprendre) et du 20 (s'approprier), et non du 70 (faire). Ils ne permettent pas de quantifier le nombre de situations du quotidien qui ont effectivement changé, ni même leur type.

Alors comment mettre les collaborateurs en action si ce que l'on pensait jusqu'ici être du domaine de la formation par l'action ne l'est pas vraiment ?

LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE LEARNING BY DOING

Aujourd'hui, il existe trois approches clés dédiées à la mise en action.

Les DAPs (Digital Adoption Platforms) : pour la prise en mains d'outils

Les DAPs sont des solutions digitales permettant aux collaborateurs de prendre en mains de nouveaux outils grâce à des actions guidées. Elles s'intègrent en surcouche des logiciels des organisations (par exemple leur CRM).

Elles accompagnent le «faire» au sens de «faire un geste» (par exemple «cliquer ici pour créer une nouvelle activité en lien avec un client»), et permettent de mesurer si les actions ont été réalisées ou non, à l'échelle individuelle pour l'apprenant, et à l'échelle collective, anonymisée, pour les directions RH.

Néanmoins, l'objectif visé par cette approche limite son champ d'application à l'utilisation d'outils digitaux.

L'AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) : pour les gestes métier

Mise sur le devant de la scène avec la Loi Avenir Professionnel, l'AFEST fonctionne sur le principe des méthodes de formation les plus anciennes, telles que le compagnonnage.

Le référent chargé d'accompagner l'apprenant et de l'évaluer durant son parcours joue un rôle clé dans cette approche. En effet, c'est lui qui mesure la mise en action effective de l'apprenant.

Toutefois, le caractère relativement complexe de sa mise en œuvre cantonne pour le moment l'AFEST aux compétences spécifiques aux métiers et à des échelles de déploiement réduites.



Le eDoing : pour les compétences transverses

Combinant sciences comportementales (nudge) et technologie, le eDoing permet l'adoption rapide et mesurable de nouveaux comportements et de nouvelles postures à l'échelle. Pour accompagner les changements comportementaux, cette approche s'appuie sur 3 piliers :

1 Des micro-actions adaptées : les postures et les compétences transverses recherchées sont traduites en micro-actions prouvées et adaptées à l'entreprise, au type de formation suivie et au profil de l'apprenant concerné.

2 Un déploiement auprès des collaborateurs : les collaborateurs accèdent à une solution digitale leur recommandant des micro-actions adaptées. Ils deviennent acteurs de leur mise en action en choisissant d'accepter ou non ces micro-actions. Pour les réaliser, ils sont ensuite accompagnés grâce à des fonctionnalités de nudge - telles que la planification, l'envoi d'une invitation agenda ou d'un rappel dans Teams, ou bien l'engagement auprès d'un binôme - qu'ils choisissent selon leurs préférences.

3 Une mesure des résultats à deux niveaux : après avoir suivi un programme, l'apprenant peut garder trace de sa mise en action à échelle individuelle sur la solution, et les équipes L&D peuvent, de leur côté, suivre un ensemble de KPIs anonymisés leur permettant de monitorer la mise en action à l'échelle collective.

Le eDoing peut être utilisé sur l'ensemble des compétences transverses en développement des compétences par l'action ou bien en réactivation de formation pour mettre en pratique les acquis.

Pour conclure, s'accorder sur l'importance de passer à l'action est une chose, mais choisir laquelle adopter parmi les différentes approches de learning by doing en est une autre. Cela requiert de s'interroger sur les objectifs et les KPIs que recherchent vraiment les organisations.

Alexia Cordier