



Les **apprentissages**
informels en entreprise ●●●

Livre blanc

INTRODUCTION

4

PARTIE 1

Définir l'informel : plus ardu qu'il n'y paraît

6

PARTIE 2

Mesurer l'impact de l'informel sur la performance

10

PARTIE 3

Comment accompagner et soutenir l'informel dans l'entreprise

12

PARTIE 4

Passer à l'action avec l'appui des réseaux sociaux

16

PARTIE 5

L'impact des apprentissages informels sur d'autres modes d'apprentissage

20

PARTIE 6

L'apport des nouvelles technologies dans les apprentissages informels

22

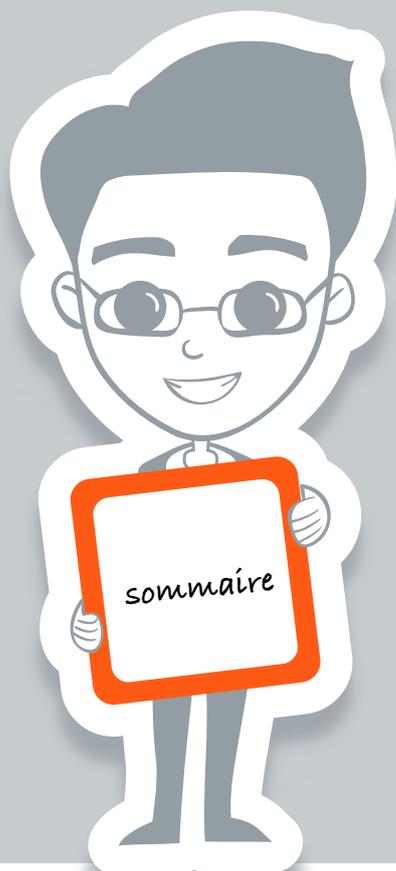
PARTIE 7

Alors, doit-on tout miser sur les apprentissages informels ?

24

CONCLUSION

26



AVANT-PROPOS

Qu'un organisme de formation comme Demos, dont le coeur de métier est de travailler à la formalisation et à la transmission de savoirs tangibles, sollicite IL&DI pour élaborer ensemble un livre blanc sur les apprentissages informels pourrait, au premier regard, paraître paradoxal.

Or c'est tout le contraire.

Formel et informel sont deux domaines constitutifs de la formation professionnelle. Il est du devoir des responsables de formation de se préoccuper autant de l'un que de l'autre.

Et c'est bien l'objet de ce livre blanc que d'éclairer ce point.

L'apprentissage informel est-il par nature construit, régité et développé par la seule initiative de son propre éco-système, sans aucun lien avec l'appareil formation traditionnel ? Le département formation peut-il, doit-il laisser ce phénomène s'auto-alimenter sans droit de regard ? Ou au contraire, a-t-il un intérêt quelconque à « nourrir » le phénomène, à le vitaminiser en lui apportant son soutien ? Si oui, quelle en est la nature ? Et s'il décide d'encourager le système, quel risque de le contraindre, de le rigidifier et de tuer ainsi toute initiative ?

L'apprentissage informel est aujourd'hui remis sur le devant de la scène. Pourtant, la plupart des départements formations investissent la majorité de leurs ressources en temps et budgets dans le développement de cours formels, qu'ils soient présents ou distanciels.

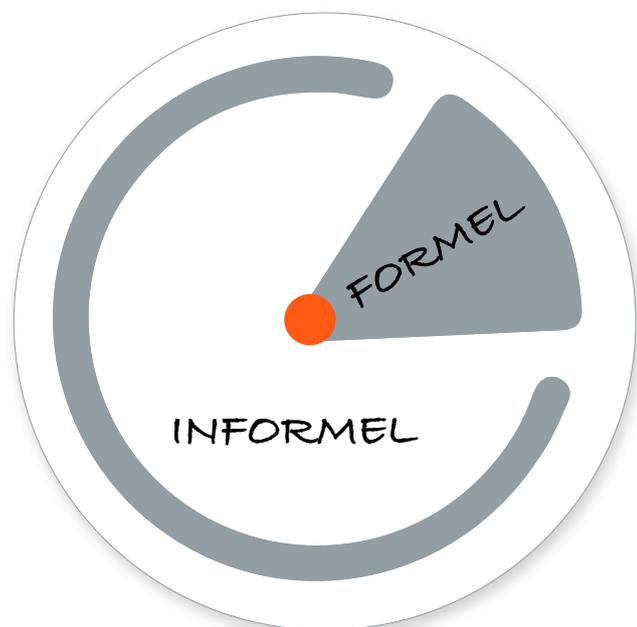
Comment expliquer ce paradoxe ? Quel rôle peut ou doit jouer le département formation dans l'encouragement et l'encadrement des apprentissages informels ? Est-ce souhaitable ? Réalisable ? Si oui, comment ? Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre. ■

INTRODUCTION

La part de la formation informelle dans l'entreprise

Tout laisse à croire que si une organisation n'a pas encore engagé de réflexion de fond sur la façon de soutenir l'apprentissage informel, elle passe à côté d'opportunités majeures.

De nombreuses études montrent en effet que la part de ces apprentissages informels dans le cadre de l'entreprise se situe **entre 50 et 80 %**.



Jusqu'à **80 %** des apprentissages seraient informels dans l'entreprise

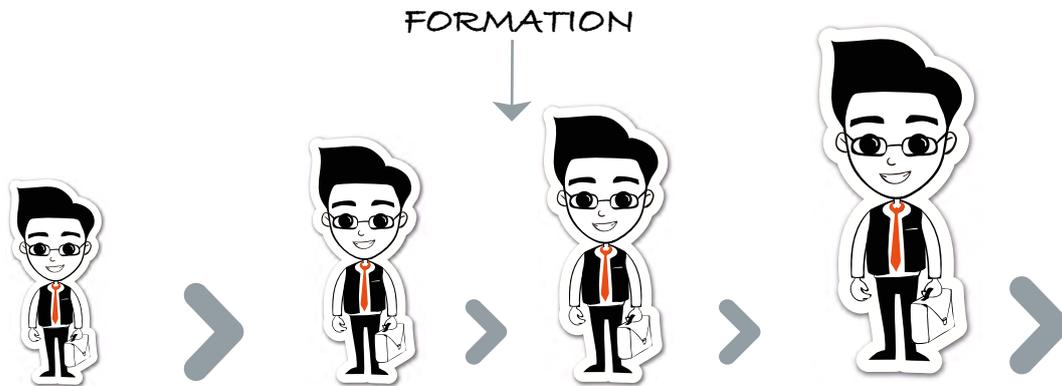
Le modèle 70/20/10, tel que l'expose Charles Jennings¹, met en avant le poids de cet apprentissage informel, qui semble ainsi être la méthode prédominante par laquelle les collaborateurs se forment sur leur lieu de travail.

L'apprentissage informel n'est bien entendu pas un phénomène nouveau. C'est quelque chose qui nous semble naturel, spontané, évident et qui existe depuis la nuit des temps. Ce qui est récent, comme phénomène, c'est de se pencher sur son observation et son développement en entreprise.

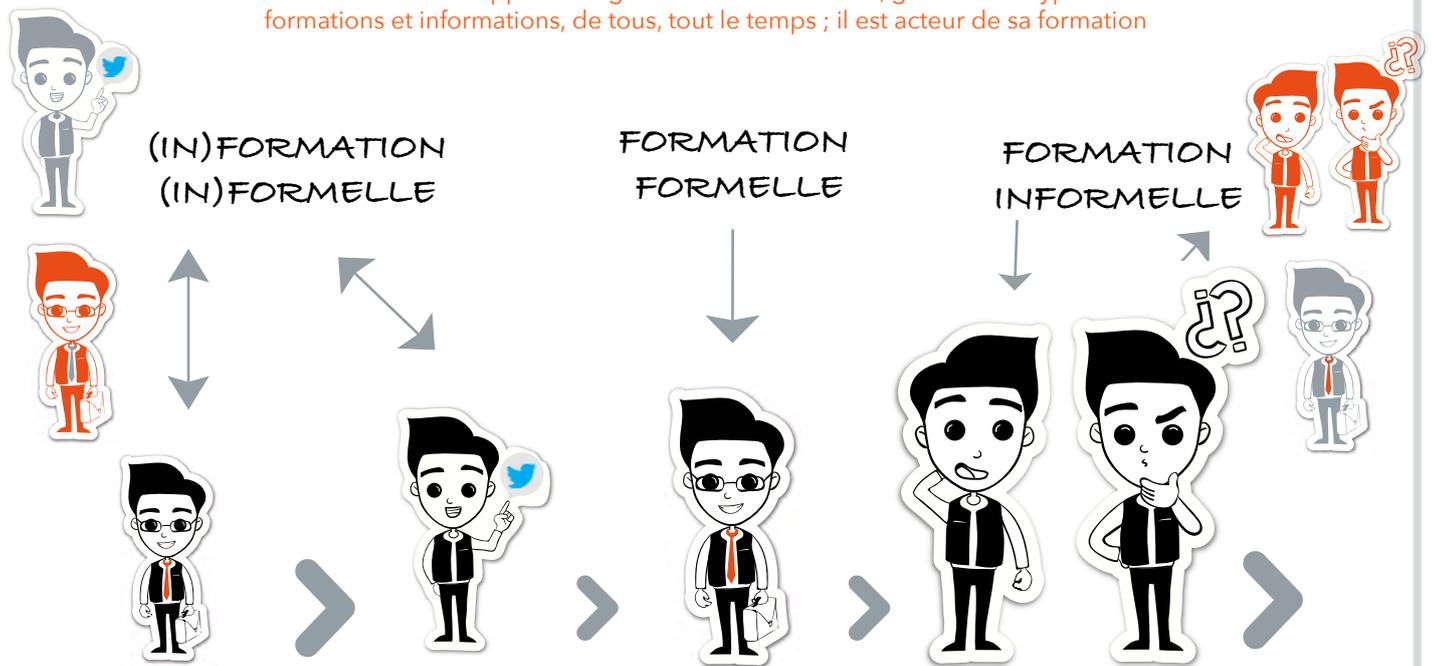
Depuis une vingtaine d'années, avec une accélération ces dix dernières, le point de vue sur le développement continu des compétences est venu apporter un éclairage nouveau sur les apprentissages. Avec la mise en avant de l'apprentissage tout au long de la vie, on a admis que le collaborateur pouvait et devait toujours apprendre et se développer, et que l'apprentissage était un **processus actif, malléable, continu, social et permanent**.

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=t6WX11iqmg0>

Vision de l'apprentissage en entreprise jusqu'aux environs de l'an 2000 :
 l'employé apprend et grandit grâce aux formations formelles qui lui sont délivrées ;
 il est encore largement spectateur de son plan de formation



Vision de l'apprentissage en entreprise depuis l'an 2000 :
 le collaborateur apprend et grandit continuellement, grâce à tout type de
 formations et informations, de tous, tout le temps ; il est acteur de sa formation



Face aux rythmes endiablés des changements qu'elle vit, l'entreprise se doit d'utiliser tous les leviers possibles pour embarquer et faire progresser ses équipes. Elle s'interroge sur comment le faire selon des formules aux coûts maîtrisés. L'entreprise consciente de la nécessité d'accompagner ce mouvement de nécessaire et permanent ressourcement de ses collaborateurs a donc remis le focus sur cette part hors des radars du gestionnaire traditionnel de la formation (au sens de la loi sur la formation professionnelle de 1971) : l'apprentissage informel.

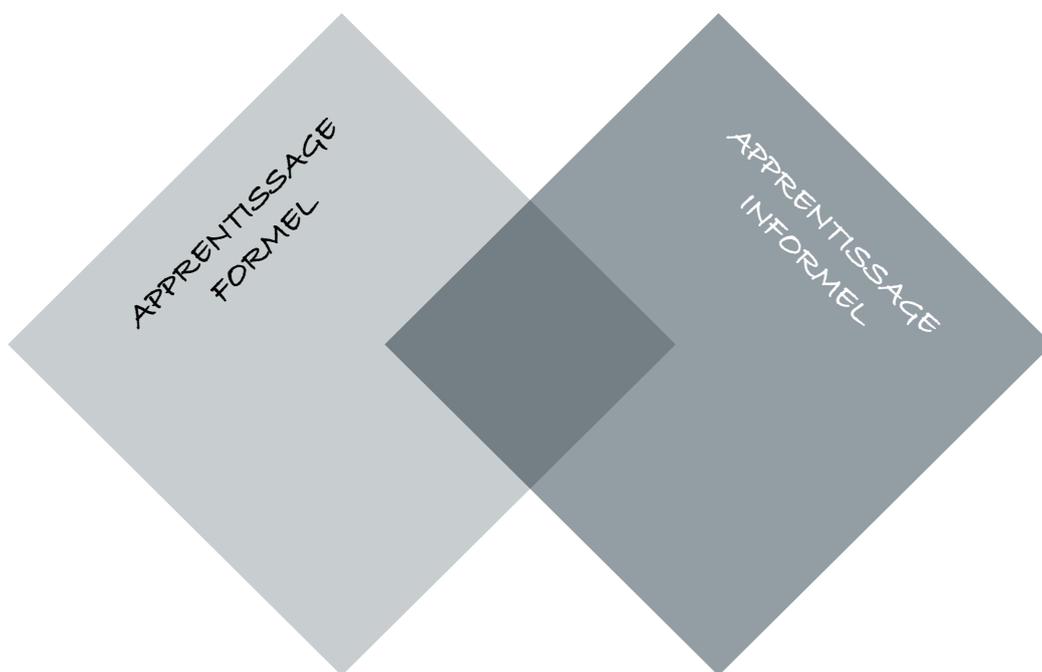
Restait à savoir comment **favoriser et capitaliser** sur ces nombreux apprentissages informels mis à jour. Ici aussi les nouvelles technologies viennent jouer un rôle de catalyseur et d'accélérateur de ce potentiel. ■

PARTIE 1

Définir l'informel : plus ardu qu'il n'y paraît

Qu'est-ce que l'apprentissage informel?

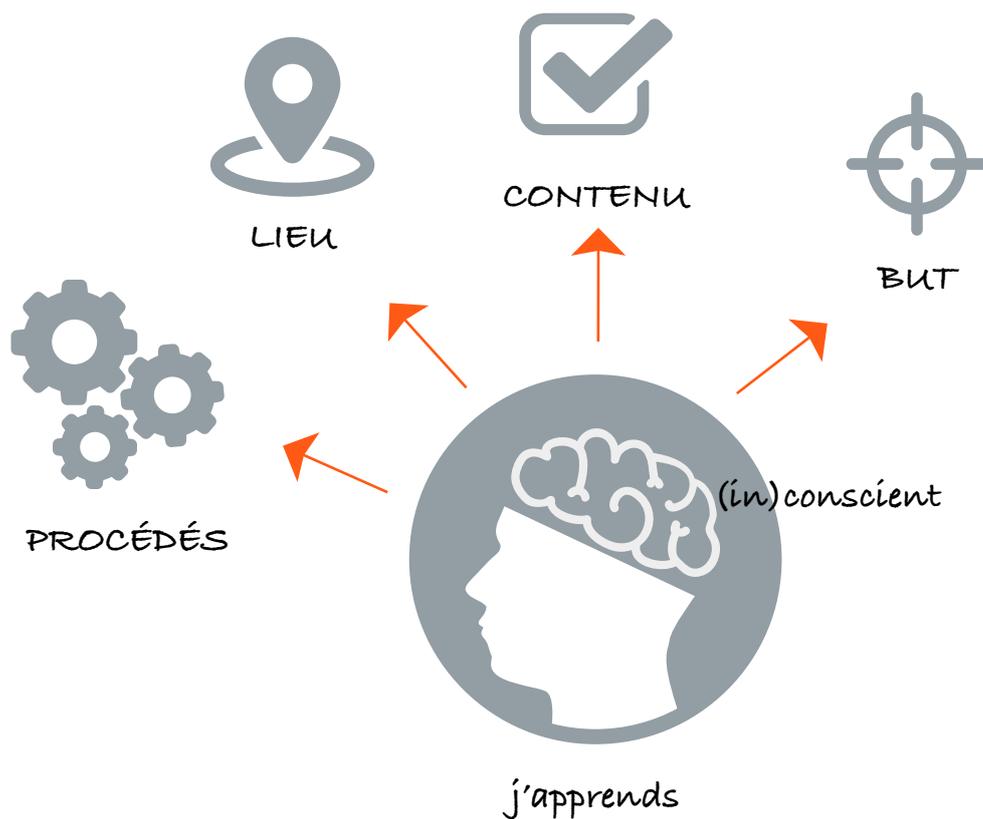
Il est important de ne pas définir l'apprentissage informel juste en l'opposant à l'apprentissage formel. L'apprentissage informel n'est pas simplement tout ce qui est appris en dehors d'un cadre formel.



La plupart des situations d'apprentissage ont des aspects formels et informels

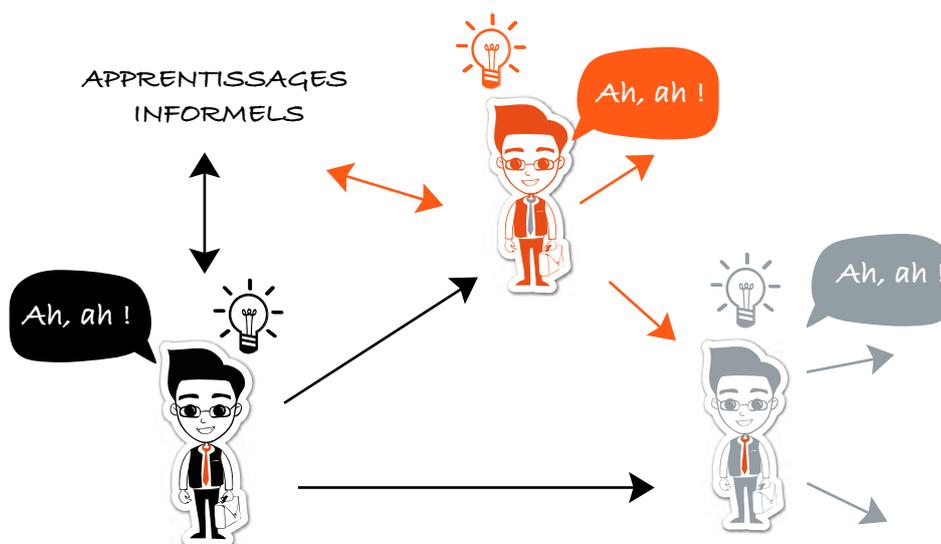
La définition retenue par l'américaine eLearning Guild est celle du professeur canadien Saul Carliner (notre traduction):

L'apprentissage informel inclut toutes les situations où l'apprenant détermine une partie ou la totalité des procédés, lieux, buts et contenus, séparément ou combinés, et peut être conscient ou pas qu'un apprentissage se fasse.



L'intention d'apprendre détermine la quantité et la qualité de l'apprentissage

Ce que l'on souhaite - car c'est le plus utile à l'entreprise - dans le cadre de la formation d'adultes, ce sont des collaborateurs qui apprennent de manière informelle et qui en soient **conscients**, à travers une **évaluation personnelle et professionnelle**, et, idéalement, qu'ils **partagent** ce savoir avec les autres collaborateurs.



Une des manières de catégoriser l'apprentissage informel est en effet par l'**intention d'apprendre**².

² Michael Eraut, professeur d'éducation de l'université de Sussex Institute of Education à Brighton, Royaume-Uni.

À un extrême, on trouve l'**apprentissage implicite** (implicit learning), où le collaborateur ne réalise même pas son intention d'apprendre, et à l'autre extrême on a l'**apprentissage délibéré** (deliberative learning), où il est conscient qu'il souhaite apprendre et de ce qu'il met en oeuvre pour ça. Au milieu, on trouve l'**apprentissage réactif** (reactive learning), où le motif d'apprendre peut être ou ne pas être conscient. Ce type d'apprentissage est spontané, non planifié, d'où une conscientisation pas toujours présente.



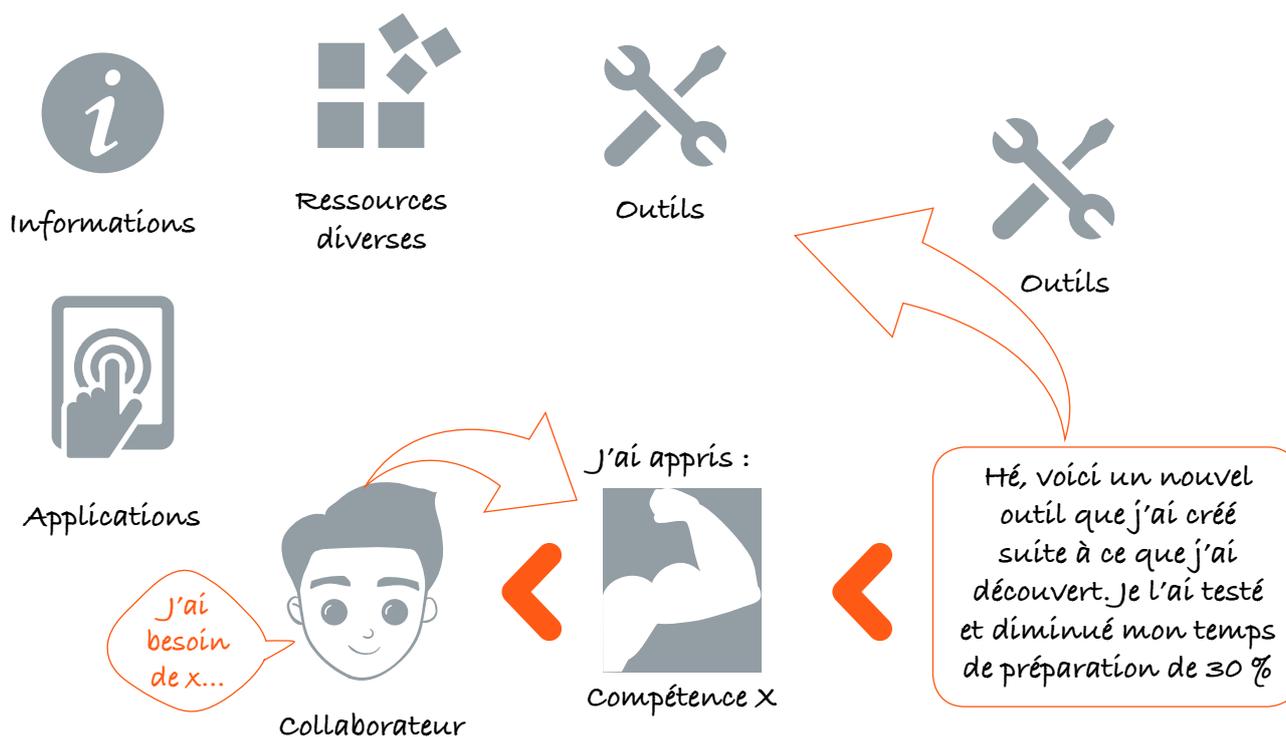
Pourquoi est-il important de classifier les différents degrés de conscientisation des apprentissages ? Tout simplement parce que si l'apprentissage se fait de façon inconsciente, il sera plus difficile de se souvenir et de mobiliser cette nouvelle connaissance pour soi, et encore moins de la partager avec les autres. Du point de vue neuronal, son ancrage sera beaucoup moins fort.

L'intentionnalité détermine pour beaucoup le volume de ce que l'on va apprendre, et la qualité de sa rétention et de sa restitution pour l'individu et l'organisation.

Type	Apprentissage implicite	Apprentissage en réaction	Apprentissage délibéré
Intention	Non conscient	Peut être intentionnel ou pas	Intentionnel
Exemple	Une conversation dans un couloir	Réalisation qu'on a appris quelque chose en réalisant une procédure dans le mauvais ordre	Sélection d'un tutoriel en ligne

Les spécialistes du sujet sont unanimes sur un point : pour que l'apprentissage informel soit un succès (c'est-à-dire qu'il bénéficie à l'entreprise, à travers ses collaborateurs), le but d'une organisation doit être :

- 1) que ses collaborateurs puissent puiser parmi les ressources et informations mises à leur disposition et les utilisent comme bon leur semble (ce qui n'est pas nécessairement la façon dont l'organisation l'aurait envisagée), au moment où ils en ont besoin,
- 2) d'aider ses collaborateurs à **reconnaitre ce qu'ils ont appris**, pour qu'ils puissent s'en **souvenir**, **l'utiliser** et le **partager**.



Faire de chaque employé un "intrapreneur"

On vient de le voir, l'apprentissage informel, de par son côté **collaboratif**, permet à l'employé de trouver un **intérêt individuel** et de se mobiliser vers un **intérêt collectif**, si l'organisation le permet et l'**encourage**.

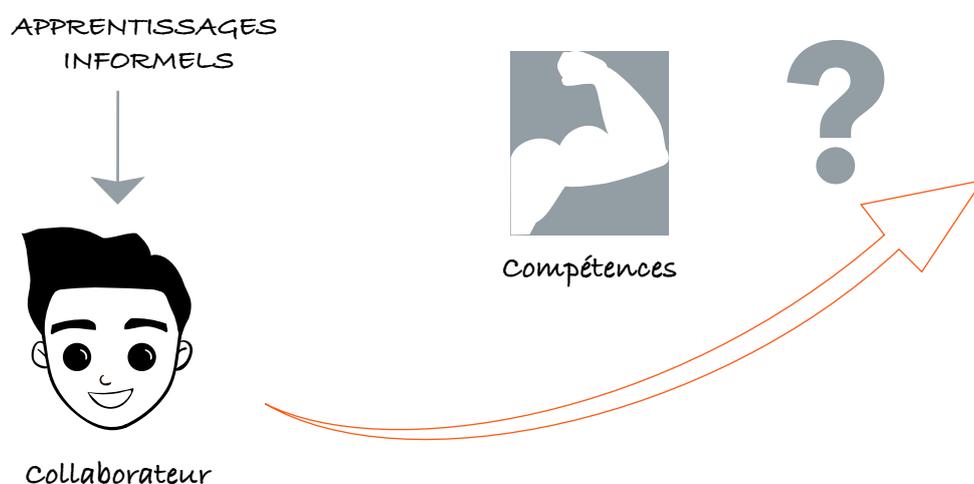
En prenant ainsi l'**initiative** d'apprendre par soi-même, de créer des ressources et de les partager en vue de s'améliorer soi et d'améliorer les performances de l'entreprise, l'employé passe **du statut de consommateur** plus ou moins passif à **acteur dynamique**, développeur de talents ; il devient une sorte d'intrapreneur³. Nous touchons ici au sujet passionnant de la co-construction des savoirs. ■

³ Terme créé par Gifford Pinchot, homme politique américain né au XIXe siècle.

PARTIE 2

Mesurer l'impact de l'informel sur la performance

Nous avons vu qu'il était souhaitable d'encourager l'accès à des ressources informelles, en vue de développer la performance des collaborateurs et, par ricochet, celle de l'entreprise. Mais comment peut-on mesurer l'impact de l'apprentissage informel sur la performance ? Mesurer l'impact des apprentissages formels est encore loin d'être ancré dans les pratiques, et on voudrait mesurer de l'intangible ?



On mesure en effet, traditionnellement, la satisfaction des utilisateurs, mais on oublie de mesurer la performance, ou on met ça de côté, tout simplement parce qu'on ne sait pas bien faire.

Récemment, un mouvement s'est amorcé, qui réclame de pouvoir mesurer l'**impact** des formations proposées (en salle ou en ligne) sur les compétences des formés.

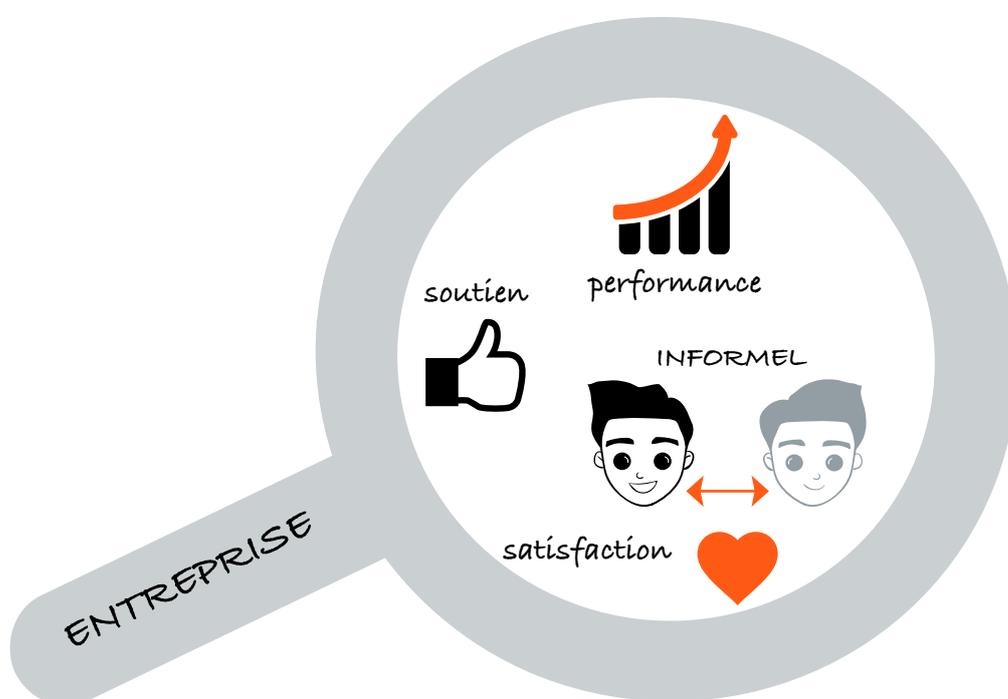
Si le marketing de contenu parvient à mesurer les retombées précises de telle ou telle publicité sur telle chaîne YouTube sur les ventes de son café soluble, on devrait bien pouvoir nous dire de "combien" on a amélioré les performances des 10 000 collaborateurs formés à la vente grâce à notre cours en salle de 2 jours, non ? C'est certainement possible si, en amont de la conception des dispositifs d'apprentissage :

1. On prend la peine de mesurer les compétences actuelles, d'une façon ou d'une autre,
2. On conçoit des ressources qui vont directement oeuvrer à améliorer ces compétences,
3. On mesure, à terme, les résultats sur les ventes et les performances individuelles.

Bien. Avec un peu d'efforts, on peut trouver des **indicateurs** précis pour mesurer l'impact des ressources formelles mises à disposition des collaborateurs, dans un cadre structuré ; le modèle rénové de Kirkpatrick peut nous y aider. Mais, en ce qui concerne l'impact de l'apprentissage informel, comment fait-on ? Sachant que, comme vu plus haut, les apprentissages informels sont disséminés, diffus et même présents dans des dispositifs formels. Alors, comment mesurer ce qui est du fait de l'apprentissage formel uniquement et de l'informel ?

Voici les questions que Saul Carliner nous invite à nous poser pour amorcer la réflexion sur la façon dont on pourrait mesurer l'apport de l'informel :

- ✓ Qu'est-ce que les collaborateurs apprennent informellement ?
- ✓ Comment l'organisation supporte-t-elle leurs efforts concrètement ?
- ✓ Quel est leur degré de satisfaction vis-à-vis des ressources qu'ils ont utilisées ?
- ✓ Comment pourrait-on reconnaître ce qu'ils ont appris ?
- ✓ Comment l'organisation bénéficie-t-elle de cet apprentissage ?



Nous adhérons à cette approche qui permet de définir au mieux la part de l'informel et ce qu'on peut en attendre. Nous suggérons de préciser la troisième question, "Quel est leur degré de satisfaction vis-à-vis des ressources qu'ils ont utilisées ?" pour renforcer l'**auto-évaluation** et d'en tirer une mesure utile vis-à-vis du développement de la performance individuelle.

La question serait formulée ainsi, "Cette ressource (outil, conversation, livre, procédure, mentor... - à préciser selon les spécificités de l'entreprise) vous-a-t-elle aidé à être plus performant ? Si oui, sur une échelle de 1 à 10, combien de points lui attribueriez-vous ?

Ce n'est pas un exercice facile et il n'est certainement pas habituel (s'attaquer à la performance est déjà en soi une étape), mais à force d'être pratiqué, il favorise la réflexion et l'auto-évaluation et permet de renforcer la conscientisation de l'apprentissage - et donc son réel ancrage - et la "sélection/classement" de l'efficacité de la ressource mise à disposition. Tels les "like" ou les étoiles sur un site grand public, les mauvaises ressources disparaîtront ou seront amenées à être améliorées. ■

PARTIE 3

Comment accompagner et soutenir l'informel dans l'entreprise

La stratégie possible

Trois constantes semblent se dégager sur la meilleure façon pour l'organisation de favoriser l'apprentissage informel. L'organisation doit :

- 1/ **Encourager le partage des ressources** (au sens large, y compris les hommes)
- 2/ **Capturer le savoir**
- 3/ **Rendre possible le passage à l'action**, en en donnant les moyens (empowerment) aux collaborateurs.

Notre système scolaire n'a malheureusement pas pour objectif de favoriser le partage, de capturer le savoir, ni de favoriser le passage à l'action et d'encourager ses élèves à tester, expérimenter et capitaliser.

Il est centré sur des apprentissages très formalisés. Tout est organisé autour de ces standards, laissant peu, ou même pas du tout, de place aux apprentissages informels, collaboratifs, orientés action. Notre système de formation d'adultes actuel est largement calqué sur notre système scolaire et reflète l'état du système éducatif.

Il n'est donc pas étonnant que l'on ait eu tendance à reproduire dans l'entreprise les modèles qu'on connaît bien, pour les avoir fréquentés pendant longtemps.

Fort heureusement, il semble qu'une prise de conscience sur la nécessité de faire évoluer les pratiques, tant dans l'enseignement qu'en formation continue, apparait. Même si de fortes résistances et inerties sont à craindre, dans le système scolaire notamment, l'entreprise a, de son côté, le levier de saine gestion et la recherche de la performance pour pouvoir faire évoluer ses modèles pédagogiques.

Si on veut favoriser et capitaliser sur les apprentissages informels, une révolution des mentalités est nécessaire, et on peut craindre là aussi une certaine inertie au changement. Les **communautés de pratique** peuvent jouer ce rôle de pont entre les idées (coopération - réseaux sociaux) et les équipes de travail (collaboration). Le management peut également jouer un rôle et a sa part de responsabilité dans la diffusion des apprentissages informels dans l'entreprise (le type de management typiquement favorise ou freine les apprentissages informels).

Quand et comment apporter des solutions aux collaborateurs. Implémenter la performance support

Conrad Gottfredson, chief learning strategist à Ontuitive, a créé le modèle des Five Moments of Need.

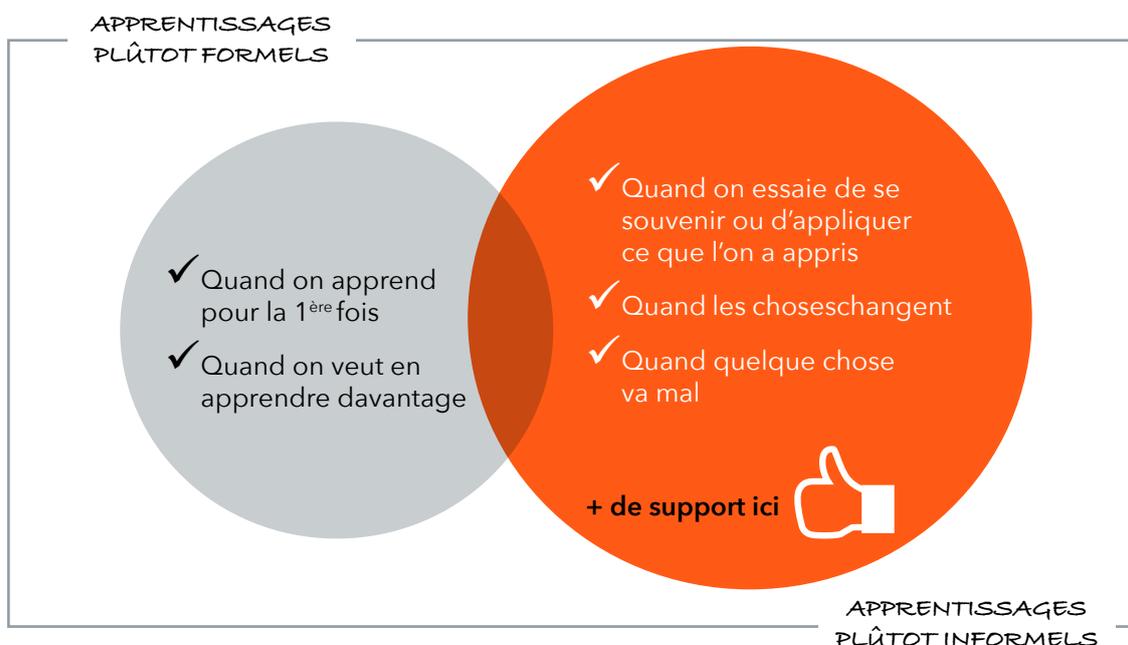
Ce modèle est un guide intéressant pour **rapprocher apprentissages informels et formels**, par exemple en mettant à disposition des collaborateurs des ressources produites de manière formelle, après observation de la façon dont ils utilisaient ces mêmes ressources, sous différentes formes, informellement.

Conrad souligne cinq situations dans lesquelles les collaborateurs ont besoin de de support au travail :

- 1/ Quand on apprend pour la première fois (découverte d'un nouveau sujet)
- 2/ Quand on veut en apprendre davantage (renforcement, perfectionnement)
- 3/ Quand on essaie de se souvenir ou d'appliquer ce qu'on a appris (transposition)
- 4/ Quand les choses changent (gestion du changement, du risque)
- 5/ Quand quelque chose va mal (gestion d'incident, de difficultés, de crises)

La formation formelle s'occupe typiquement des deux premières situations : quand on apprend pour la première fois et quand on veut en apprendre davantage.

Les besoins **3** (quand on essaie de se souvenir ou d'appliquer ce qu'on a appris), **4** (quand les choses changent), et **5** (quand quelque chose va mal) nécessitent de mobiliser des savoirs et compétences qui vont au-delà de ce qui est typiquement adressé et évalué en formation formelle. Gottfredson pense qu'on devrait en faire bien davantage pour soutenir la performance dans ces domaines, où les collaborateurs vont généralement se tourner vers l'apprentissage informel, par nécessité.



Les 5 moments dans lesquels on a besoin de support

Les bonnes pratiques et les pièges à éviter

Selon Saul Carliner, voici les choses à faire et ne pas faire pour encourager l'apprentissage informel au sein d'une organisation :

- 1/ **Ne pas viser le contrôle.** En essayant de contrôler l'apprentissage informel, on signe sa mort certaine.
- 2/ Aider les collaborateurs à affiner leurs compétences en **recherche**, à travers, par exemple, des mini-ateliers sur comment rechercher et évaluer les informations trouvées sur Internet.
- 3/ Aider les collaborateurs à développer leur compétence de travail **collaboratif**.
- 4/ Préparer les acteurs du service formation à jouer de **nouveaux rôles**.

Exemple de nouvelle approche :

Plan d'apprentissage individualisé



En somme, il faut que l'organisation **fasse confiance** à ses collaborateurs, qu'elle leur **donne les moyens de collaborer** et qu'elle les accompagne dans leur **conscientisation** de leurs apprentissages, en apprenant à apprendre et en comprenant comment mieux apprendre.

Les chercheurs autrichiens en sciences cognitives, Ley, Lindstaedt, et Albert⁴, suggèrent qu'on utilise une partie des sommes allouées aux formations formelles pour favoriser et supporter un apprentissage informel **personnalisé, intégré au travail**. Ils proposent deux approches :

- 1/ Faire en sorte que tout contenu soit **disponible** et prêt à être utilisé dans toutes sortes d'expériences d'apprentissages. **Accompagner** n'importe quel "apprenant" ou "enseignant" qui souhaite trouver du contenu pour un apprentissage quelconque.
- 2/ Faciliter de meilleures **interactions** d'apprentissage : faire en sorte que l'environnement de travail soit plus propice à des interactions favorisant l'apprentissage. Par exemple, faites en sorte que les interactions suivantes se déroulent de manière simple, en continu, et naturellement : réunions de coaching entre le staff et les managers, réunions entre experts et novices, et retours d'expérience à la fin d'un projet.

JayCross⁵ abonde dans ce sens en disant que pour optimiser les apprentissages informels il faut "**supprimer les obstacles**, planter les graines de communautés, augmenter la bande passante, encourager les conversations, etc."

On voit bien ici que se préoccuper des apprentissages informels c'est s'appuyer sur (lorsqu'elle est prête) ou re-toucher la culture de l'entreprise.

Le nouveau rôle du formateur et le rôle du service de formation

Le rôle d'un formateur ou d'un concepteur dans ce cadre est donc d'aider toute personne qui en fait la demande à accéder aux ressources dont elle a besoin, à faciliter les échanges dans les communautés et réseaux sociaux en ligne et à faire en sorte qu'il y ait le moins d'obstacles possible sur la route de l'apprentissage personnel de chaque collaborateur.

4 http://css-kti.tugraz.at/research/cssarchive/publicdocs/publications/2005_Ley_WM2005_PostConference.pdf

5 Informal elearning guru, <http://www.jaycross.com/wp/about-jay/>



C'est évidemment un changement majeur que de passer du développement de cours "fermés" à accompagner les apprentissages informels, en étant présent, mais pas envahissant ni contrôlant !

Soutenir les apprentissages informels requiert d'assurer un nouveau rôle qui comprend de la **gestion des savoirs** et du **coaching**. Ce sont de nouvelles compétences à acquérir et, pour beaucoup d'entreprises, cela représente des **décisions stratégiques** à prendre en amont.

Les départements formation se doivent de se poser clairement la question de leur rôle dans l'apprentissage informel de tous les collaborateurs de leur organisation, c'est une question de survie dans un futur relativement proche, selon beaucoup d'analystes. Les managers et les directeurs doivent donc absolument commencer à travailler à un **plan d'action** pour s'assurer d'avoir les capacités d'accompagner le développement de l'apprentissage informel.

Voici quelques actions que le service formation pourrait entreprendre afin d'encourager les apprentissages informels

- ✓ Créer des Learning Center ou des Learning Lab.. Cela se fait en universités, dans certaines universités d'entreprise très certainement, à la Commission Européenne (en ligne via un portail, et sous la forme plus traditionnelle d'une médiathèque).
- ✓ Aménager des espaces conviviaux, connectés, équipés (ordinateurs, tablettes tactiles, etc.) encourageant les échanges informels
- ✓ Accompagner les salariés dans l'art d'apprendre (en travaillant avec eux la conscientisation des apprentissages informels)

On peut cependant comprendre que le partage d'informations au sein d'une entreprise crée une certaine **transparence** qui n'est pas forcément du goût de tous. À cela peuvent s'ajouter des craintes autour du respect de la vie privée, des risques techniques et les comportements possiblement déviants de certains. Ces problèmes sont réels, mais ils ne sont pas nés avec l'essor des réseaux sociaux d'entreprise. ■

PARTIE 4

Passer à l'action avec l'appui des réseaux sociaux

Dans cette section, nous explorerons quelques unes des pistes possibles pour accompagner et favoriser les apprentissages informels à travers les diverses formes que peuvent prendre les réseaux sociaux.

La plupart des organisations sont convaincues que si leurs employés collaboraient davantage, ils amélioreraient leurs apprentissages et contribueraient d'autant plus au développement de leur entreprise. Mais de la théorie à la pratique, il y a un pas important à franchir.

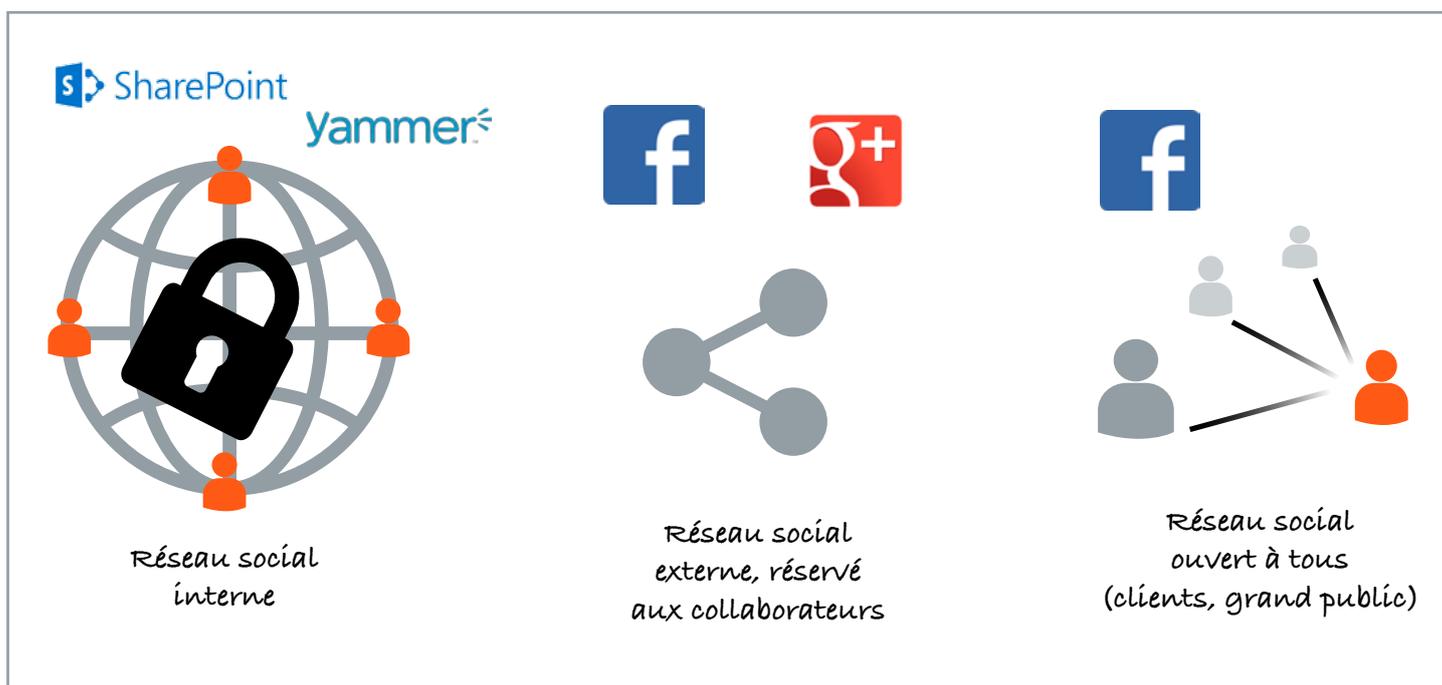
C'est une chose que d'être partant pour favoriser les apprentissages informels et collaboratifs, mais passer de l'idée attirante à son implémentation dans la pratique reste parfois nébuleux.

Voici les questions auxquelles il va falloir répondre:

- ✓ Comment sélectionner les bons outils de *social networking* ?
- ✓ Comment déployer ces outils en toute sécurité, avec efficacité, tout en créant le plus de valeur pour l'ensemble de l'entreprise ?
- ✓ Comment s'assurer que, demain, la technologie choisie fera toujours l'affaire ?

Petit rappel sur les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux peuvent être **internes** à l'entreprise (Yammer, Sharepoint, ou autre plate-forme ayant la fonctionnalité de *social networking*) ou **externes** mais **privés, réservés aux employés** (groupe Facebook, Google Plus...), ou encore **externes et ouverts à la clientèle**.



Réseau social sans cadre (ni animation, ni modération, ni capitalisation)

Le premier type de réseau social que l'on a pu identifier dans le cadre de l'apprentissage informel est celui qui ne comporte pas de cadre particulier. Personne n'est a priori responsable de ce qui s'y passe, le meilleur comme le pire. Nous présumons que la plupart de ces réseaux sont nés de l'initiative de quelques amateurs passionnés qui les ont lancé plus ou moins en "sous-marin", et pour lesquels l'entreprise n'a rien trouvé à redire, et n'a pas cherché à les utiliser davantage, ni à capitaliser sur les ressources produites, par manque de personnel dédié, de temps et/ou d'intérêt.

Les risques de dérapages sont présents, des gains possibles pour les collaborateurs, mais l'organisation ne capitalise absolument pas sur ce qui s'y passe.

Réseau social organisé et cadré (thèmes, animation/modération)

Un cran largement au-dessus, on trouve le réseau social d'entreprise modéré et animé. Dans ce type de dispositif, une ou plusieurs personnes sont responsables de faciliter les discussions, l'accès aux ressources, de résoudre les problèmes techniques, et, parfois, de lancer des thèmes de discussion.

L'emploi de ces réseaux modérés est encadré par une **charte d'utilisation**, souvent tellement longue et ennuyeuse à lire, qu'elle n'a pas l'effet escompté. Pour pallier cette difficulté, de plus en plus d'organisations fournissent à leurs collaborateurs et à leurs affiliés ou clients, une formation pour utiliser "éthiquement" ces outils. C'est le cas par exemple de Coca-Cola, qui promeut et décrypte les bénéfices de l'usage des réseaux sociaux pour ses collaborateurs, avec par exemple des liens vers des articles du type "[Five Tips for Using Social Media to Advance Your Career](#)".

Cisco, à travers sa Cisco Social Media Training and Enablement team, offre plusieurs cours très poussés pour non seulement utiliser les médias sociaux, mais aussi y exceller.

Ce recentrage vers les besoins des **individus** avant les besoins de l'équipe se manifeste également dans des systèmes de **mentors informels**, que certaines entreprises soutiennent ouvertement. Le principe est d'encourager les collaborateurs à demander à Bob du Marketing s'il ne voudrait pas nous aider sur un problème particulier. En gros, il s'agit de la même relation et des mêmes règles que du mentorat formalisé, mais il se passe dans les couloirs, autour de la machine à café, ou sur le réseau social de l'entreprise, sans que la hiérarchie soit au courant des détails.

Le risque, avec la modération, est de vouloir contrôler tout ce qui se passe et de tuer les meilleures initiatives dans l'oeuf. Comme nous l'avons vu précédemment, un accompagnement est nécessaire pour que les collaborateurs ne perdent pas de temps et soient dirigés vers les meilleures ressources (physiques ou humaines), ou créent eux-mêmes les ressources manquantes. Si cet accompagnement se mue en une surveillance accrue et en un jugement permanent, les collaborateurs vont naturellement se refréner d'utiliser le réseau, qui risque fort de mourir rapidement.

Réseau social avec un objectif de capitalisation (des productions)

Enfin, le fin du fin en matière de réseaux sociaux semble se matérialiser dans un ou plusieurs outils mis volontairement à la disposition des collaborateurs, avec un objectif clairement affiché de capitaliser sur ce qui va y être produit ou échangé. L'entreprise cherche à gérer ses talents internes et même parfois à utiliser ceux de ses clients.

Ainsi à Google Ireland, on a expérimenté le tagging. Les collaborateurs sont encouragés à identifier leurs propres compétences et à confirmer ou tagger celles de leurs collègues, un peu comme on le fait dans LinkedIn.

Les responsables du réseau déterminent les opportunités de mentorat (Bob est super bon en marketing de contenu, ce serait bien qu'il se mette en relation avec Rebecca, qui est nouvelle dans le département) et les sujets dont il serait bon de discuter, dans un forum ou lors d'une réunion.

Le but ultime est de **qualifier** les productions et échanges qui ont lieu spontanément ou ont été provoqués, afin que tous puissent les retrouver et les réutiliser ultérieurement.

A CGI Canada, on a calculé qu'un employé passait en moyenne 13 heures par semaine à lire et écrire des emails, soit environ 30 % de son temps de travail. Avec un salaire moyen de 45 000\$, le temps passé à rassembler de l'information coûte à l'entreprise 13 500\$ par an, par employé. Il y a en parallèle une attente grandissante de la part des clients et des employés, du domaine public ou privé, de recevoir la **bonne information et la meilleure solution en un temps satisfaisant**. Cela a amené les équipes de CGI Canada à réfléchir aux outils, systèmes et plateformes qui allaient permettre et encourager la collaboration et l'innovation parmi les employés. En 7 semaines, une plateforme a été mise sur pied, à travers 40 pays et pour 70 000 collaborateurs, avec un taux de participation de 65 % et plus de 500 sujets, basés sur des besoins spécifiques au business, de créés.

Jane Hart, fondatrice du [Centre for Learning & Performance Technologies](#), au Royaume-Uni, encourage les organisations à utiliser les médias sociaux utilisés par leurs employés au quotidien dans leur tâches (**observez-les** pour savoir!), pour y fondre les apprentissages nécessaires et permettre le travail collaboratif, indispensable, on l'a vu, pour démultiplier l'efficacité de tous. La compagnie anglaise KCom a réalisé cela pour sa force de vente, en utilisant la plateforme [Fuse](#)⁶. ■

EN SYNTHÈSE

Chaque entreprise fait face à des besoins différents et se trouve à des niveaux de maturité différents dans la gestion de ses talents et sa maîtrise de la technologie. Ce qui est certain, c'est qu'on ne peut se permettre de simplement laisser faire.

Rien ne sert d'investir dans des outils très coûteux, lorsqu'on a déjà bien souvent des outils qui peuvent faire l'affaire pour commencer et tester le concept.

Puisqu'il s'agit de faciliter l'accès à l'information, la collaboration et les échanges, inclure les collaborateurs les plus motivés dans la mise en place d'un tel système est essentiel. Les éléments clés sont les hommes en premier, les technologies suivent.

PARTIE 5

L'impact des apprentissages informels sur d'autres modes d'apprentissage

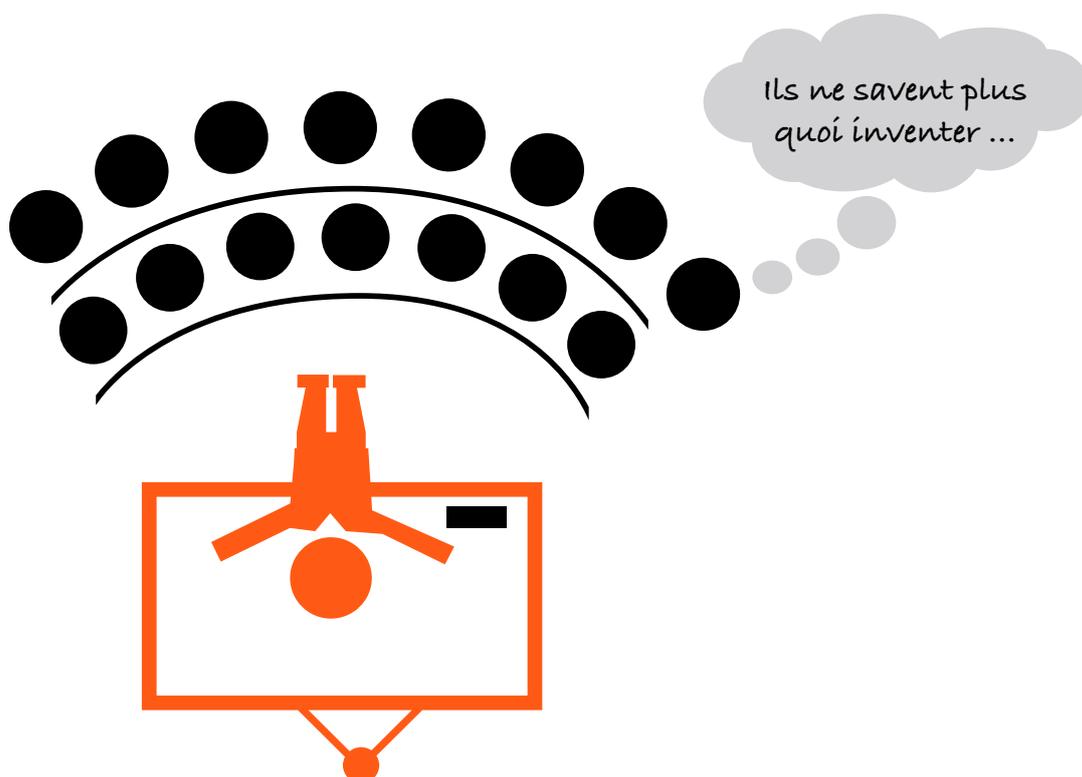
La classe inversée

La classe inversée est aujourd'hui une approche de la formation qui rencontre beaucoup de succès.

Il nous semble que cette approche découle (enfin!) de l'acceptation que l'apprenant est tout à fait capable d'apprendre par lui-même beaucoup de choses, et que la **valeur ajoutée** d'un enseignant réside majoritairement dans les échanges que l'on peut avoir avec lui autour de points spécifiques et de **mises en application**.

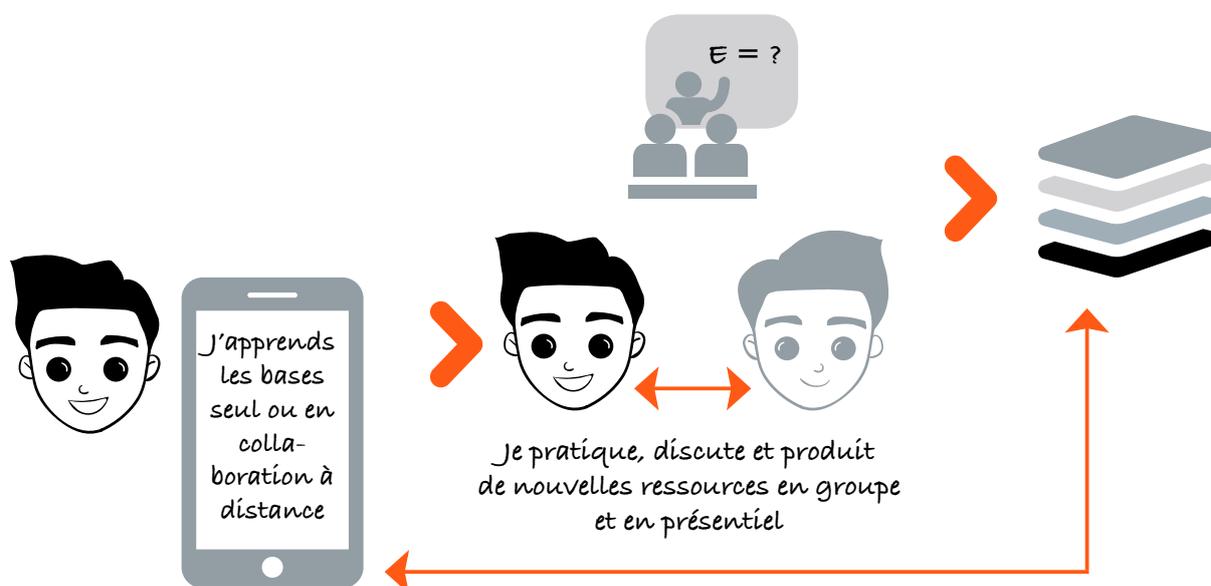
On a compris que si on mettait à la disposition des étudiants les bonnes ressources et informations, dans des formats variés et mobiles, ils étaient plus motivés à apprendre, et voyaient davantage l'intérêt de se déplacer ensuite pour bénéficier de discussions avec des personnes plus expérimentées, des **guides**.

La classe inversée s'appuie ainsi sur les principes d'optimisation des apprentissages informels vus précédemment : principes d'accès à des ressources, d'échanges et de guidance. Sauf qu'ici il y a, bien entendu, un degré de **formalisation supérieur**.



Évolution des approches pédagogiques en présentiel

Dans les dispositifs pédagogiques mixtes, on peut imaginer qu'une grande partie de l'apprentissage théorique soit réalisé avant la session présentielle. Ainsi, comme dans la classe inversée, la séquence en salle peut être consacrée à la résolution de problèmes par la discussion, la mise en application avec des jeux de rôle, ou toute autre activité bénéficiant de la dynamique du groupe et des interactions avec le formateur.



Lors des sessions présentielles, on n'oubliera pas de **capitaliser** sur ce qu'il s'y passe pour **réutiliser** les ressources produites (échanges enregistrés, outils créés ou repensés...) pour continuer la formation avec le même groupe par la suite, et pour créer de nouvelles ressources pour les groupes futurs.

Les ressources et outils utilisés avant et après la session présentielle peuvent tout à fait être utilisés pendant le face à face en salle, continués à être **modifiés, enrichis et commentés**.

Le rôle du formateur est de **faciliter** l'accès à des ressources pertinentes, de **modérer** les échanges, et de se concentrer sur sa **valeur ajoutée personnelle** dans la formation de ses participants.

Les ressorts utilisés (ressources, échanges, guidance) s'appuient là aussi sur la même dynamique que celle vue pour les apprentissages informels. Ce qui veut dire qu'inciter et développer les apprentissages informels permet d'introduire une **culture de "l'apprenance"**, voire de l'autodidaxie, qui va faciliter la mise en œuvre de systèmes pédagogiques formels plus **ouverts et innovants**.

Dans le cadre des formations présentielles, on observe également (même si c'est encore timide) une évolution dans l'aménagement des espaces (**design spatial**) tendant à favoriser les échanges informels au sein même des formations présentielles : chaises et tables mobiles, mobilier "relax", facilitent la recomposition de l'espace et renforcent les opportunités de communication croisées. ■

PARTIE 6

L'apport des nouvelles technologies dans les apprentissages informels

Les TIC renforcent l'apprentissage informel

Il faut admettre qu'une des raisons pour laquelle ce type d'apprentissage bénéficie d'une attention toute particulière, est que les technologies du web 2.0, simples à utiliser et largement adoptées par les collaborateurs, rendent son essor plus facile.

Les outils utilisés pour créer des cours en ligne se sont grandement simplifiés ces dernières années (Articulate Storyline, Adobe Captivate, iSpring, etc.), mais ils restent tout de même réservés à des initiés. Alors que tout le monde sait utiliser Facebook et faire une recherche YouTube !

Les conditions pour développer l'apprentissage informel sont déjà, partiellement au moins, maîtrisées par tous, ce qui donne un avantage à ce type de développement, versus la création classique de cours en ligne. Notre expert du marketing, grâce à son smartphone ou sa tablette, peut créer une vidéo qui explique comment utiliser le brief client pour créer une superbe présentation convaincante et la poster sur le forum d'échange en moins de 10 minutes.

Stephen Downes, chercheur pour le National Research Council of Canada, explique que les technologies qui sont utilisées par les spécialistes du eLearning actuel, comme les jeux sérieux, les simulations, et les outils-auteurs, **sont principalement orientées pour servir l'apprentissage formel.**

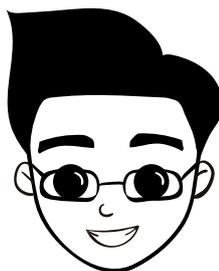
Ces approches continuent à déconnecter l'apprentissage du travail : il y a une rupture entre le temps pendant lequel je me forme et celui pendant lequel je travaille.

Selon lui, l'apprentissage informel n'a pas ces limitations, car il implique les apprenants à la fois comme **sujets et sources de l'apprentissage**. Le couplage entre l'apprentissage et le travail est permanent, l'un renvoyant sans cesse à l'autre.

L'illustration, ci-après, récapitule les modalités traditionnellement utilisées pour la formation et les modalités les plus appropriées pour soutenir l'apprentissage informel :

- Cours en salle
- Cours en ligne (module eLearning,)
- Documents électroniques (via l'Intranet ou via des bases de données)
- Serious games
- Livres
- ...

Modalités traditionnelles



- Blogs et wikis
- Ecriture collaborative⁷
- Forum
- Réalité augmentée
- Réseaux sociaux
- Interfaces intuitives⁸
- EPSS⁹
- ...

Modalités favorisant davantage l'apprentissage informel, collaboratif

⁷ En marketing et management, des équipes produisent plus de contenu de haute qualité avec moins de ressources, en collaborant de manière disciplinée à la rédaction d'un contenu commun, partagée via un système de gestion de contenu (CMS), par exemple.

⁸ Une réflexion sur les interfaces bien menée et une réalisation efficace permettent de gagner du temps en n'ayant pas à former les utilisateurs sur le "comment utiliser l'application".

⁹ EPSS : Electronic Performance Support System

Zoom sur les possibilités de la réalité augmentée

Imaginez : vous êtes réparateur d'ascenseurs, en train de diagnostiquer une panne. Sur place, avec votre smartphone, vous accédez immédiatement à des ressources pertinentes pour vous aider à analyser le problème et à le traiter en temps réel : photos, vidéos, animation 3D, audio guidage, etc.

Avec les technologies mobiles de réalité augmentée :

- ✓ On gagne du temps : plus besoin de chercher dans un guide papier la bonne page pour la bonne pièce ou de naviguer dans sa documentation électronique traditionnelle,
- ✓ On enrichit notre vision des choses,
- ✓ On comprend mieux, et
- ✓ On améliore ce qu'on est en train de faire.

La réalité augmentée nous permet de savoir-faire immédiatement et ainsi d'apprendre en faisant.

Découvrez deux exemples [ici](#) et [ici](#) pour ce que les américains appellent des "job-aids".

Au-delà du support immédiat à la performance, la réalité augmentée peut également être utilisée en formation (le formel cette fois), avec une vidéo, comme une sur-couche de réalité, donnant la possibilité d'immerger l'apprenant dans le réel. Dans ce cadre, le coté reproductible de l'action fait qu'à force d'essais, d'erreurs et de corrections, il est possible d'améliorer son geste. Les ressources en réalité augmentée permettent à l'utilisateur d'apprendre de manière active et autonome dans une situation virtuellement générée.

Voyez deux exemples à découvrir [ici](#) et [ici](#).

Les coûts d'accès à ces technologies baissent rapidement car les grands opérateurs s'intéressent au marché grand public de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée. Un signe ? Facebook (réseau social) a acheté Oculus (casque et technologies de réalité virtuelle). ■

PARTIE 7

Alors, doit-on tout miser sur les apprentissages informels ?

Sans entrer dans le débat de savoir si le modèle du 70/20/10 est fondé ou pas, ce qu'il est intéressant de noter avec Ben Betts¹⁰, c'est qu'on apprend certes majoritairement plus de manière informelle que formelle, mais qu'il serait **inutile, voir nuisible, de vouloir mettre toutes ses ressources sur l'apprentissage informel**.

En effet, selon lui, l'efficacité de l'apprentissage dépend de trois choses¹¹:

1/ Notre **coefficient d'apprentissage**

2/ Notre **capacité à apprendre**

3/ Nos heures de **pratique**

Ces trois points - coefficient d'apprentissage, capacité personnelle à apprendre et pratique - devraient toujours selon Ben Betts, se retrouver quelque part dans l'apprentissage formel, nous donnant la possibilité de faire ensuite notre travail plus efficacement.

Les collaborateurs apprendront en pratiquant, quoi qu'on fasse pour soutenir l'apprentissage informel. Pour lui, la qualité de cet apprentissage et l'intensité avec laquelle ils vont pouvoir pratiquer reposent d'abord sur l'apprentissage formel, qui vient en premier.

De manière un peu provocante, Ben suggère que si votre organisation souhaite faire décoller l'apprentissage informel, elle devrait s'occuper de **fournir un apprentissage formel de qualité d'abord et avant tout**.

En réalité, le modèle 70/20/10 est utile comme cadre, pour prendre conscience de là où se passent les apprentissages et de comment on pourrait les **amplifier**, tous, chacun à notre niveau, dans un cadre spécifique à une **culture d'entreprise**.

Le modèle n'est probablement pas scientifiquement précis, mais il est suffisamment intéressant comme base pour discuter de ce qu'une organisation doit faire pour augmenter l'efficacité de ses collaborateurs et tendre vers une "organisation apprenante".

Il ne faudrait pas non plus tomber dans la caricature et qu'une entreprise se dise : "Ah, eh bien puisqu'ils apprennent dans les couloirs et en discutant entre eux, on va leur organiser une plateforme sympa pour échanger, et puis on va arrêter d'investir tout notre budget pour investir dans des dispositifs de formation."

Les apprentissages formels ont leur place, tout comme les apprentissages informels. L'entreprise se doit de maximiser le potentiel de chacun, en en comprenant leur **dynamique** et leur **complémentarité**.

¹⁰ Entrepreneur, technologiste et social learning expert britannique.

¹¹ <http://www.learningsolutionsmag.com/articles/715/the-ubiquity-of-informal-learning-beyond-the-702010-model>

Frédéric Domon, Président fondateur de Sociallearning, ne dit pas autre chose quand il suggère que l'apprentissage informel vienne nourrir les efforts fournis en apprentissage formel¹².

Son conseil : "Plutôt que de laisser l'informel aux autres services de l'entreprise (marketing, service client, R&D...), vous devez penser ce modèle comme la pierre angulaire du développement organisationnel", rejoint les conclusions de plusieurs acteurs de la formation aux États-Unis qui exposaient dès 2014, lors de la conférence Learning Solutions, le retard que prennent les départements formation par rapport aux usages possibles offerts par les nouvelles technologies, alors que d'autres départements, qui baignent déjà dans la révolution digitale, embrassent le changement, et endossent petit à petit, le rôle de département formation. ■

12 <http://www.sociallearning.fr/nos-actualites/163-apprentissage-formel-ou-informel>

CONCLUSION

Les questions essentielles que toute organisation souhaitant renforcer son efficacité doit se poser sont :

Quels sont les processus critiques dans notre entreprise pour livrer nos produits ou services, et comment doit-on s'assurer que nos collaborateurs en ont une parfaite maîtrise ?

Quelles sont les tâches si vitales dans un processus donné pour lesquelles on doit s'assurer qu'une personne est formée pour prendre le relais si la personne en charge venait à manquer ?

Comment peut-on faire pour développer au mieux nos collaborateurs afin de continuer à grandir tous ensemble et faire face aux évolutions de notre marché ?

Il semble que la réponse à ces questions passe par la culture de l'apprentissage que l'on saura développer de façon formelle ou informelle. Cela passe d'abord par de l'observation :

Que se passe-t-il en ce moment ?

Comment les gens apprennent-ils ?

Sont-ils satisfaits ?

Sur qui pourrait-on s'appuyer pour nous aider à promouvoir tous les apprentissages (repérez les collaborateurs les plus motivés et les plus capables) ?

De quels outils disposons-nous déjà ?

Ensuite on suggère fortement de faire un **plan d'action** et... de passer à l'action, même imparfaite !

La clé de la réussite sera dans le **lâcher prise** ; vouloir gérer les apprentissages informels n'est pas la bonne approche, il est nécessaire de passer de la gestion à l'**accompagnement**, au **support**, à la **facilitation**, pour **capturer** et **partager** les nouveaux acquis.

Le changement de perspective sur le rôle des acteurs de la formation aidera à cette transition : nous allons assurément vers plus de **mentoring**, de **coaching** et de guidance, de nouvelles formes de médiation pédagogique qu'il conviendra que le département formation et ses équipes s'approprient. ■



IL&DI - INTERNATIONAL LEARNING AND DEVELOPMENT INSTITUTE

Cabinet indépendant spécialisé en conseil et stratégie auprès des organismes et des professionnels de la formation. Veille, études et conseil en re-engineering de la formation.

Créé et piloté par Philippe Lacroix et Philippe Gil. Managers d'activités de formation tant présentielle que distancielles et blended depuis 25 ans dans l'environnement de la formation professionnelle notamment à la Cegos et chez Demos. Auteurs chez Dunod de « e-formation et re-engineering de la formation professionnelle », et « Les nouveaux métiers de la formation ».

Créateurs de eLearning Agency, de Formastore, ils ont accompagné de nombreuses entreprises de formation innovantes dans leur développement sur le marché de la formation professionnelle. ■

<http://il-di.com>



GROUPE DEMOS

Un acteur de référence au coeur de l'économie du savoir opérationnel. Le Groupe Demos est un acteur global de la formation professionnelle.

S'appuyant sur son coeur de métier, la formation professionnelle continue sous toutes ses formes (formations présentielle et à distance), Demos a développé des modes de formation innovants et complémentaires comme le e-learning. D'autres activités liées à l'économie du savoir enrichissent également l'offre du groupe, notamment le conseil en gestion des compétences et la diffusion de contenus pédagogiques.

Un modèle d'activité réussi et répliquable à l'international. Implanté dans 16 pays et dans les principales villes en France, Demos a su allier à une forte croissance organique, une politique efficace de croissance externe qui lui permet aujourd'hui d'accompagner ses clients à l'international et de développer une clientèle locale. Sur un marché porteur, la diversité de son offre, sa haute exigence de qualité, une recherche continue d'innovation et un business model souple et performant ont fait de ce groupe un acteur de référence de la formation professionnelle. ■

<http://www.demos.fr>



Les **apprentissages**
informels en entreprise ●●●
Livre blanc