

Réussir l'introduction du digital dans  
une démarche globale de formation

# Livre Blanc



## 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 présentiels 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.



## 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 présentiels 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.

# AVANT-PROPOS

Nombre de nos clients s'interrogent sur la bonne démarche à adopter afin de faire de leurs premiers pas dans l'univers de la Formation Digitale un succès.

Face au tumulte des offres du marché, aux nouveautés tant en termes de concepts que de solutions technologiques, il y a parfois de quoi être perplexe voire désemparé.

Comment se lancer ? Quelles sont les bonnes pratiques dont on peut s'inspirer ? Les pièges à éviter ?

L'objectif de ce livre blanc n'est pas de donner une recette miracle. Ce serait faire injure à votre sagacité et aux spécificités de votre entreprise, de son organisation, de sa culture et de ses hommes.

Il a pour vocation de vous aider à vous orienter sur le chemin, à y voir clair sur quelques principes fondamentaux.

Bien entendu, nous vous livrons ici quelques convictions, voire des certitudes liées au fruit de nos expériences.

Demos, en tant qu'organisme de formation, développe des solutions numériques depuis près de 15 ans pour ses clients, et vit ce changement de l'intérieur en faisant évoluer ses offres et ses équipes à votre service.

IL&DI, cabinet conseil en innovation, en formation, accompagne les organisations dans leur stratégie Digital Learning.

Ainsi, notre contribution commune est ici de vous donner quelques ingrédients majeurs d'une réflexion en amont structurée. Car nous sommes bien conscients que les pièges sont nombreux, mais maîtrisables, pour peu que l'on veuille bien se poser quelques bonnes questions.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture et surtout une grande utilité.

## **INTRODUCTION** **5**

## **VOUS AVEZ DIT DIGITAL LEARNING ?** **6**

Au delà du phénomène de mode, la réalité du marché  
Comprendre les enjeux  
Quelles différences avec la formation traditionnelle ?  
Nouvelles compétences, nouveaux outils, nouvelles méthodes  
Quelles spécificités selon les secteurs d'activité, les thématiques ?

## **QUELQUES BONNES PRATIQUES AVANT DE SE LANCER** **10**

Répondre à la question : pourquoi doit-on y aller ? Pourquoi veut-on y aller ?  
Le périmètre du projet : un projet de re-engineering du département formation  
ou un projet de formation ciblé à optimiser ?  
Ne pas se tromper de combat : à ce stade ce n'est pas une question de technologie  
Formaliser, qualifier et quantifier ses objectifs  
Quel soutien, quel sponsor, quelles ressources ?

## **UN PROJET, DONC UNE DÉMARCHÉ DE CHANGEMENT** **14**

Le facteur temps : le changement est un temps long  
Ne pas travailler seul : le dialogue avec les autres départements de l'organisation  
Savoir investir son temps : 50 % sur le projet, 50 % sur la communication et  
l'accompagnement du projet  
L'acculturation des parties prenantes  
Le cas de l'équipe du département formation et des formateurs  
S'appuyer sur un projet pilote et l'appétence des apprenants

## **SYNTHÈSE** **22**

## **CONCLUSION** **23**

# INTRODUCTION

## L'usage des technologies en formation, ce n'est pas nouveau

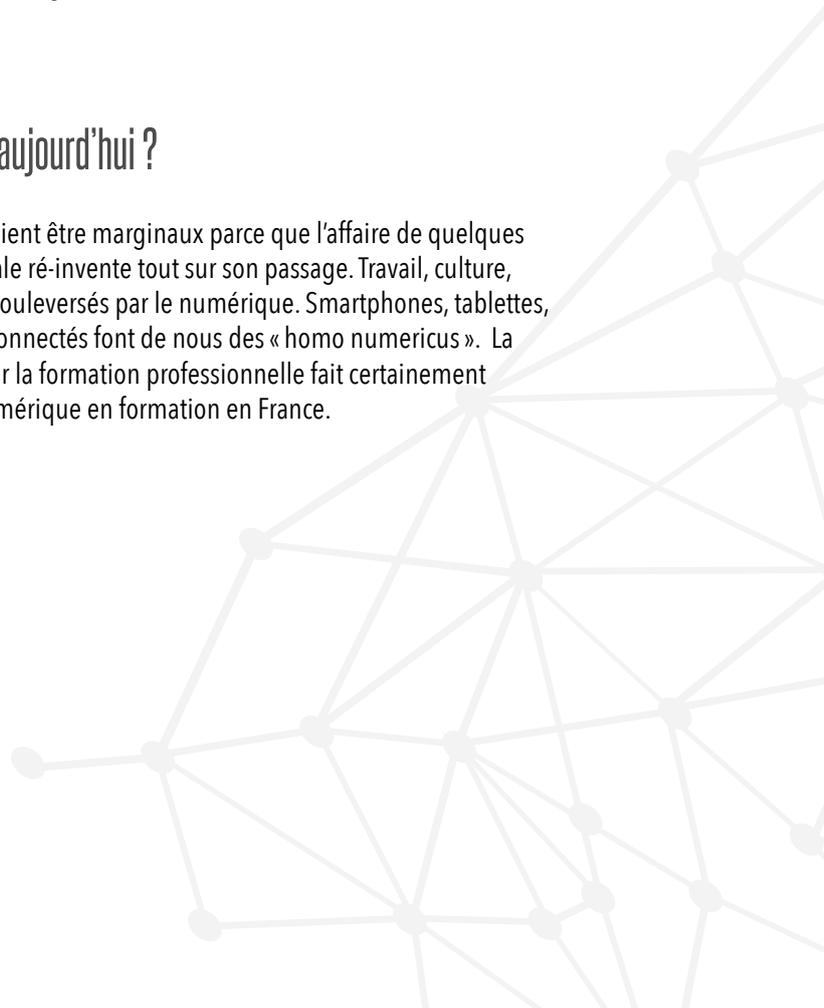
Dès la fin du siècle dernier, les années 80 furent celles de l'EAO (Enseignement Assisté par Ordinateur), du vidéodisque interactif ou encore du Compact Disc Interactif (CDI).

Puis support cd-rom et web de première génération ont pris le relais. Enfin classe virtuelle et surtout modules e-learning sont devenus synonymes de modernité.

Les objectifs initiaux des premières incursions de la technologie dans la formation étaient de faciliter la démultiplication des actions de formation en la mécanisant. EAO, didacticiels, modules e-learning, LMS (Learning Management System), voilà le vocabulaire associé à cette volonté d'amplifier la portée des dispositifs de formation par la technologie.

## Alors pourquoi se reposer la question aujourd'hui ?

Simplement car là où les changements pouvaient être marginaux parce que l'affaire de quelques spécialistes et passionnés, la révolution Digitale ré-invente tout sur son passage. Travail, culture, loisirs, consommation, communication sont bouleversés par le numérique. Smartphones, tablettes, et bientôt montres, lunettes et autres objets connectés font de nous des « homo numericus ». La formation n'y échappe pas. Et la récente loi sur la formation professionnelle fait certainement disparaître les derniers freins à l'usage du numérique en formation en France.





# VOUS AVEZ DIT DIGITAL LEARNING ?

## Au delà du phénomène de mode, la réalité du marché

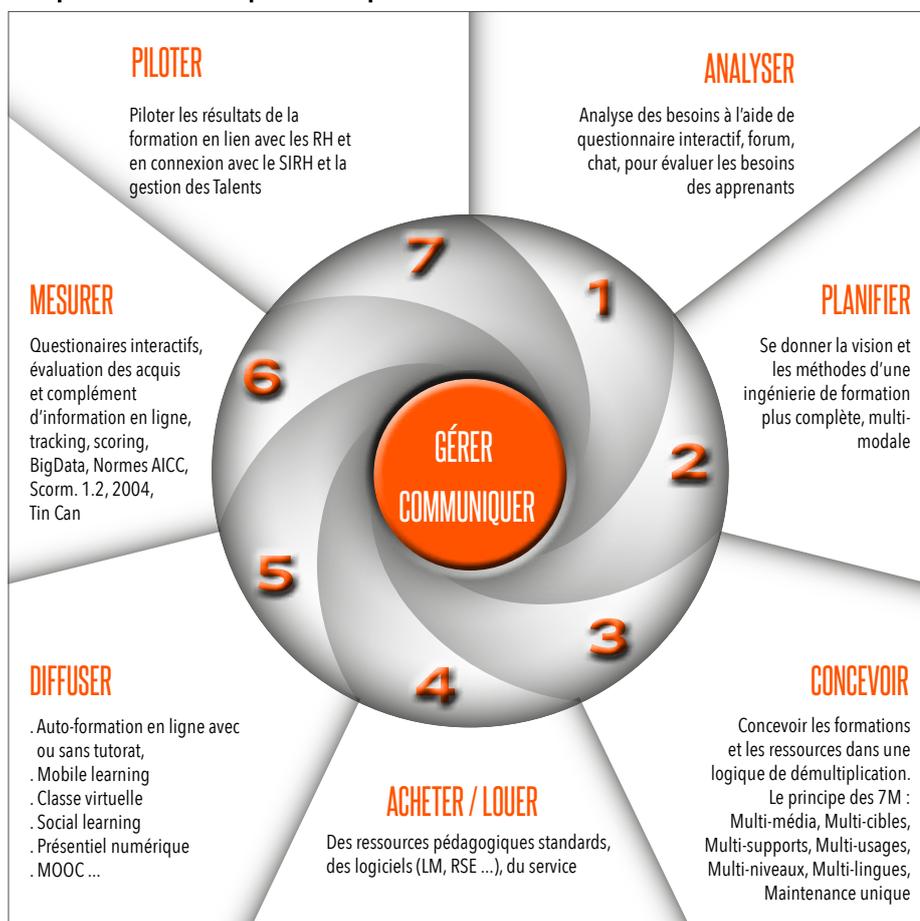
« Digital Learning » : ce vocable est utilisé sur le marché français depuis 2013. Il a tendance à remplacer celui de « e-learning » qui n'est plus suffisamment englobant pour exprimer tout le potentiel du numérique au service de la formation.

Au-delà de l'anglicisme toujours plus « branché », il permet ici d'envisager l'impact des technologies numériques dans tout le processus formation. Celles-ci sont maintenant plus mûres, fiables, maîtrisées et plus accessibles financièrement.

Là où le e-learning se résumait bien souvent à plateforme LMS, modules d'autoformation et parfois classe virtuelle, c'est tout le cercle vertueux du processus de la formation qui se trouve ré-inventé à la lumière du numérique. De la phase d'étude des besoins à la consolidation des données pour enrichir les SIRH, en passant par la conception, production, diffusion, accompagnement et mesure.

## L'impact du numérique sur le process formation

©IL&DI 2014



**Le Digital Learning, c'est intégrer les technologies du numérique, à différents niveaux de l'organisation et des dispositifs de formation,**

## Comprendre les enjeux

La nature des enjeux est simple. Elle peut se résumer à trois dimensions :

La plus immédiate est la dimension budgétaire : utiliser les technologies numériques pour faire des économies par rapport au présentiel. C'est une partie qui fait rêver en ces périodes de crise économique qui durent.

La deuxième est celle de la survie et de la nécessaire remise en cause du service de formation lui-même. L'organisation formation se doit de prouver sa contribution aux résultats de l'entreprise, son propre ROI. Les technologies doivent l'y aider. Faute de quoi d'autres acteurs de l'entreprise s'empareront de ce rôle.

La troisième dimension majeure est celle de l'efficacité. De la performance de ce que produit l'activité formation au service de ses deux clients :

- **l'individu** : il est essentiel de lui donner les moyens adaptés pour se développer ainsi que de renforcer son envie d'apprendre.
- **l'entreprise** : la valeur d'un capital humain enrichi en permanence par une formation réellement continue devient un atout de compétitivité essentiel.

## Quelles différences avec la formation traditionnelle ?

Il ne s'agit pas d'opposer le monde du Digital et celui du présentiel, erreur bien trop souvent faite lors de l'avènement du web 1.0 et du e-learning.

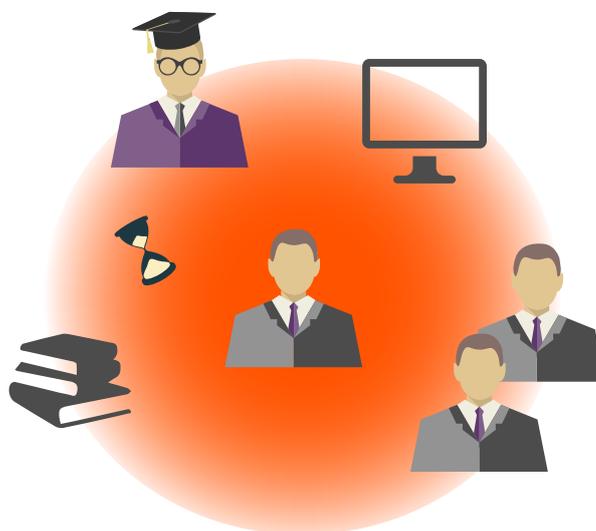
Cessons ici le jeu de l'opposition qui arrange les deux camps. Les formateurs qui pensent que le e-learning n'est pas efficace, déshumanise la relation et ne marche pas tout seul, et les spécialistes des technologies qui pensent que ce qui se fait en salle n'est pas efficace et trop coûteux. Les enjeux énoncés plus haut supposent un autre débat.

L'impact majeur du Digital Learning est de remettre l'individu au centre. Il faut créer pour lui le dispositif pédagogique le plus pertinent. Avec de la technologie ou pas. Avec des formateurs ou pas. Avec un mix (blend) de solutions physiques et numériques si cela s'y prête. Le numérique oblige chacun à se réinterroger pour chaque projet sur le « comment peut-on faire apprendre (et non plus former) le mieux ».

Enfin, il faut noter que le numérique fait par ailleurs son entrée dans la salle de cours, obligeant les formateurs à se l'approprier très vite. Murs de tweets, quiz en temps réel, tableaux blancs interactifs, les solutions et les usages ne manquent pas.



Formation pilotée par le formateur



Formation pilotée par l'apprenant

## Nouvelles compétences, nouveaux outils, nouvelles méthodes

Blended learning, Social learning, Serious games, apprentissage informel, mobile learning, MOOC, SOOC, pédagogie inversée... les concepts et dispositifs sont légion.

Pour penser ces dispositifs, concevoir les ressources, les déployer, les faire vivre et les maintenir dans le temps, il est nécessaire que des compétences et des métiers nouveaux voient le jour.

Les méthodes d'ingénierie de formation et d'ingénierie pédagogique sur lesquelles s'appuyer doivent aussi évoluer pour intégrer la capacité à créer des dispositifs aux modalités multiples :

- recherche de sophistication pour se doter de méthodes complètes, homogènes et transférables à tous les acteurs d'un projet Digital learning,
- mais aussi recherche de simplification avec les méthodes agiles afin d'éviter la lourdeur des phases de conception pédagogique ou de développement informatique.

## Quelles spécificités selon les secteurs d'activité, les thématiques ?

Il est inévitable d'aborder ici quelques truismes en disant que les secteurs d'activité richement dotés en équipements informatiques ou à la culture Digitale développée ont bien entendu un certain avantage. On pourra citer bien évidemment le secteur tertiaire - dont les banques et assurances - et les sociétés du secteur informatique, du logiciel ou encore des télécoms.

Mais aujourd'hui il nous semble que ceci est un faux débat. Au moins aussi galvaudé que celui du rapport de la génération Y à la technologie. Pas de secteur privilégié, pas plus que d'individus culturellement mieux préparés. Il s'agit plus d'appétence, de volonté et d'acquis que d'inné. Le champ est libre pour tous. D'autant que si les organisations ne sont pas totalement prêtes, l'individu, dans sa vie privée, est lui chaque jour davantage confronté et sensibilisé aux usages numériques.

Il en est de même pour les thématiques. Si bien longtemps on a considéré que ce qui était du domaine langagier (informatique, langues, bureautique, technique) se prêtait bien voire mieux à une instrumentation de la formation, on s'aperçoit désormais que tous les thèmes du technique au comportemental peuvent être traités, comme a pu le démontrer l'usage des Serious game. Rien n'empêche de développer un module « Gestes et postures », « Entretien de vente ou de recrutement » grâce à ces nouvelles approches.

Enfin, le numérique en formation suppose une recherche d'amélioration continue du processus global de formation, l'acte pédagogique étant loin d'être le seul concerné. Gestion administrative, liens avec la gestion des talents et la GPEC, évaluation des besoins, évaluation des résultats, suivi des passeports de formation, communauté de pratiques, ... le numérique s'imisce partout et toute organisation formation est concernée.



# QUELQUES BONNES PRATIQUES AVANT DE SE LANCER

## Répondre à la question : pourquoi doit-on y aller ? Pourquoi veut-on y aller ?

Trop de projets sont lancés sans objectifs précis. Cela semble étonnant mais nous voyons bien trop souvent des projets dont la seule dimension est individuelle, trop généralement le fait d'un pionnier qui pense qu'il faut y aller et qu'il va arriver à convaincre contre vents et marées.

Bien souvent aussi, nous allons avoir un projet qui sera lié à un certain comportement moutonnier : « les autres y vont ... donc on ne sait jamais », ou opportuniste « ce serait pas mal d'introduire de la nouveauté, de faire moderne, d'être identifié comme porteur de différence ».

Mais nous sommes trop rarement confrontés à la réponse claire et objective à ces deux questions :

- **Pourquoi doit-on y aller ?** : les réponses sont bien entendu liées à chaque contexte d'entreprise mais voici quelques exemples de réponses, uniques ou combinables :
  - Parce que la formule pédagogique actuelle ne remporte plus le succès d'autrefois (désistements de dernière minute, annulations, satisfaction en baisse, diminution du nombre de formateurs internes...)
  - Parce qu'on ne peut plus passer autant de temps en salle de formation car les effectifs doivent se trouver prioritairement sur le terrain
  - Parce qu'il est compliqué et coûteux de déplacer les collaborateurs
  - Parce que la direction commerciale vient d'équiper les points de vente de tablettes pour optimiser la relation client et que des usages pédagogiques pertinents peuvent être envisagés
  - Pour profiter de retours terrain plus rapides et ainsi mieux adapter ses dispositifs et ses contenus
  - Parce que le plan de Digitalisation complet de l'entreprise (commerce, sourcing, communication interne, RH) doit pouvoir être accompagné par une formation elle-même Digitalisée.
  - ...
- **Pourquoi veut-on y aller ?** : voici quelques exemples de réponses uniques ou combinables selon les contextes bien entendu :
  - Pour réduire le temps passé en salle de cours
  - Pour faire des économies
  - Pour optimiser les formations à iso budget
  - Pour enrichir l'expérience utilisateur de l'apprenant
  - Pour apporter la formation en juste-à-temps, en juste assez
  - Pour éviter une trop grande dissonance entre les usages internes à l'entreprise et le vécu des collaborateurs à titre privé (apparition des MOOC, usage des bases de données, Wikipédia, réseaux sociaux privés et professionnels ...) qui, hors de l'entreprise, vont trouver très vite des réponses à leurs besoins.
  - ...



[ Soyons clair ici. Il n'y a pas de bon ou mauvais choix

## Le périmètre du projet : un projet de re-engineering du département formation ou un projet de formation ciblé à optimiser ?

Un projet de transformation du service formation et de ses offres de service : ici on va toucher aux méthodes, processus et outils du service formation, aux compétences des collaborateurs, aux rôles et fonctions nouvelles qu'il va falloir mettre en place (Learning Architect, Learning Community Manager, Data Learning Analyst,...), au choix de faire évoluer le rôle des formateurs (experts référents, animateurs, concepteurs, tuteurs, ...), au rôle des communautés apprenantes elles-mêmes (co-productrice de savoirs, évaluation par les pairs,...), ... Nous sommes dans une dimension complète de re-engineering du processus formation.

Un projet de formation ciblé : si le périmètre est déterminé par la mise en place d'un projet de formation utilisant le numérique, nous sommes dans le chapitre expérimental. Voir le paragraphe en page 16 qui précise la façon d'aborder un tel cas.

Soyons clair ici. Il n'y a pas de bon ou mauvais choix. Commencer par enclencher une mutation du service formation, de ses processus et de ses offres de service, ou par mettre en place un projet ciblé, c'est affaire de stratégie personnelle et de choix lié au contexte. De toute façon, il faudra intégrer ces deux étapes.

## Ne pas se tromper de combat : à ce stade ce n'est pas une question de technologie

Que d'erreurs ont été faites en pensant que la solution était le logiciel. Passer au Digital s'est bien trop souvent traduit par un acte fondateur : s'équiper d'une plateforme, d'un outil auteur, ... bref du software. Des sommes énormes ont été englouties par certains pour un résultat proche de zéro parfois.

Bien sûr, ces briques logicielles seront nécessaires, mais il ne faut pas confondre le moyen et l'objectif. L'objectif majeur est de réussir la formation des collaborateurs, c'est-à-dire les rendre meilleurs.

Or, tout cela est avant tout une question de stratégie et de pédagogie. C'est ce qui doit piloter vos choix : comment vais-je pouvoir rendre le meilleur service ? Comment vais-je pouvoir renforcer l'efficacité de ma formation ? Comment vais-je pouvoir faciliter l'adaptation/transformation des individus cibles de mon dispositif ? Comment rendre les flux d'information, d'administration de ma formation plus simples, plus ergonomiques ? Comment optimiser mes phases d'évaluation, mes indicateurs ?

Toute la technologie nécessaire est aujourd'hui disponible sur le marché, les offres sont pléthoriques, accessibles et surtout peu coûteuses quand on sort de la logique d'acquisition au profit d'un coût lié à l'usage. Cette technologie doit être au service de votre besoin.

## Formaliser, qualifier et quantifier ses objectifs

On est ici au niveau de la définition de la « lettre de mission ». C'est sous cette forme que les commanditaires doivent s'astreindre à formaliser l'objectif.

La question n'est pas tant de dire « il faut introduire les technologies », ou « il faut faire du e-learning », ou « il faut mettre en place un LMS pour que les formateurs puissent diffuser leur savoir » ... Il s'agit d'arriver à dire pourquoi on veut faire cela, ce que l'on cherche comme gain ou changement, comment on va le formuler, et donc ensuite pouvoir le mesurer au-delà de l'impression ou du ressenti. Bref, d'arriver à définir le « c'est fait pour » plutôt que le « c'est fait de » et d'essayer de calibrer le niveau de ce que l'on attend... pour éviter toute méprise au final.

Voici un exemple de formulation : « Nous souhaitons réduire le temps passé en formation en face à face de 20 %. Les économies générées une fois l'investissement absorbé doivent nous permettre de former 30 % de personnes en plus. Nous allons investir X Keuros sur une période de Y années. Le comité de pilotage sera composé de Monsieur X et ... »

## Quel soutien, quel sponsor, quelles ressources ?

Introduire le numérique en formation, cela doit se faire avec un soutien fort et durable. La Direction Générale doit être réellement impliquée et contribuer à soutenir financièrement et politiquement le projet. Car dans un premier temps, il va s'agir d'investissement avant de pouvoir passer à la phase d'optimisation potentielle.

Il faut donc une lettre de mission claire, avec des objectifs précisément énoncés. Comme nous l'avons vu ci-dessus.

[ ... arriver à définir le  
" c'est fait pour " plutôt que  
le " c'est fait de " ... ]

# UN PROJET, DONC UNE DÉMARCHE DE CHANGEMENT

A woman in a white dress is walking on a modern, curved architectural structure, possibly a staircase or a walkway, with a blue-tinted background. The structure features a series of white, curved panels and metal railings. The overall aesthetic is clean and contemporary.

## Le facteur temps : le changement est un temps long

Si l'on s'attaque à un chantier global d'introduction du numérique sur l'ensemble du processus formation et non pas à un seul projet isolé, il est clair qu'il faut vendre un changement dans la durée.

Car au-delà de la technologie, ce sont de nouveaux usages qu'il faut instiller et donc faire évoluer les comportements. Ceux des apprenants, de leurs managers, des commanditaires, des collaborateurs du service formation, d'une direction à qui reporter. Bref de nouveaux réflexes sont à acquérir. Il faut donc avoir conscience que pour retirer un bénéfice certain de cette démarche, il faut se donner du temps. Toute autre promesse est mensongère.

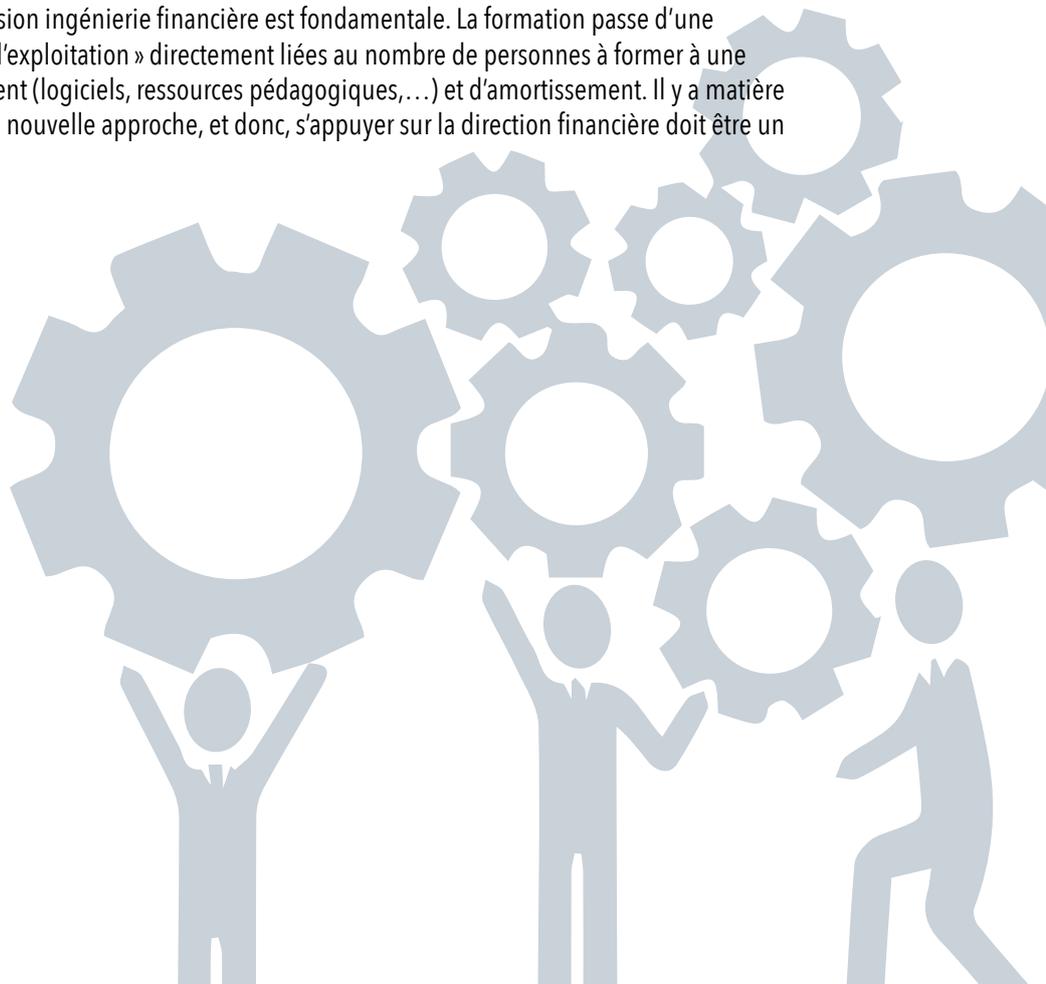
Comme pour tout projet, il faudra cependant formaliser un calendrier cible raisonnable et des jalons bien identifiés qui témoigneront de l'avancée du projet.

## Ne pas travailler seul : le dialogue avec les autres départements de l'organisation

**La DSI** : c'est un incontournable car tôt ou tard, il va falloir faciliter, autoriser, maîtriser cette incursion de la technologie dans la sphère formation.

**La Com** : car comme tout projet novateur, il va falloir soutenir cette conduite du changement dans la durée et ne pas se contenter de réussir le lancement.

**Les Finances** : la dimension ingénierie financière est fondamentale. La formation passe d'une logique de dépenses « d'exploitation » directement liées au nombre de personnes à former à une politique d'investissement (logiciels, ressources pédagogiques,...) et d'amortissement. Il y a matière à bien argumenter cette nouvelle approche, et donc, s'appuyer sur la direction financière doit être un atout.



## Savoir investir son temps : 50 % sur le projet, 50 % sur la communication et l'accompagnement du projet

Nous disons plus haut que la question n'était pas celle de la technologie. Ce qui est sûr, c'est qu'un projet de cette nature ne peut se passer d'un investissement en communication élevé. Expliquer, démontrer, accompagner, écouter, dialoguer, reformuler, vendre, enthousiasmer, clarifier, associer sont autant de verbes d'action qu'il vous faudra manier.

Solliciter, les apprenants : ce seront très certainement vos meilleurs alliés. Ecoutez-les, demandez leur avis, faites-les réagir à votre projet, mettez en place une étude interne massive pour recueillir leurs idées, points de vue et attentes. C'est une étape d'une grande richesse et fondatrice de votre projet sur le long terme.

**solerni** A PROPOS DE SOLERNI CONNEXION INSCRIPTION

**APPRENDRE C'EST TOUJOURS mieux ENSEMBLE** Développez autrement vos compétences en suivant à votre rythme des parcours d'apprentissage conviviaux et collaboratifs

[Je m'inscris gratuitement](#)

**DES CONTENUS** Vous êtes libres d'annoncer et de partager des contenus

**UNE COMMUNAUTÉ** Vous apprenez des autres et avec les autres

**DES ACTIVITÉS** Vous progressez en pratiquant seul ou à plusieurs

**UNE ATTESTATION** Vous obtenez une validation de vos apprentissages

Solerni vous invite à suivre sa première formation gratuite ouverte à tous

**Le digital, vivons-le ensemble**  
PROPOSÉ PAR ORANGE

10 semaines pour explorer, tester et débattre des innovations techniques qui bouleversent nos activités quotidiennes...

[En savoir +](#)

DÉBUT LE 21/03/16 POUR 10 SEMAINES

ANGLAIS

MOOC GRATUIT

**l'équipe Orange vous accompagne dans vos apprentissages**

A propos de Solerni Partenaires Mentions légales COU Contact FAQ

Suivez nous sur

powered by orange

# SOLERNI

Solerni d'Orange : une plateforme de MOOC dont le premier cours est destiné à former le grand public au Digital

## L'acculturation des parties prenantes

Pour mettre en place une stratégie de Formation Digitale, il convient que chacune des parties prenantes soit exposée à cette fameuse culture Digitale. Et si, nous l'avons vu, certains secteurs sont plus favorisés que d'autres, il convient néanmoins de former chacun aux fondamentaux de cette culture. Qu'est-ce qu'un réseau social, comment cela fonctionne-t-il ? Comment contribuer ? Pourquoi ? Un flux RSS, c'est quoi ? Ca se gère comment ? Ca me sert à quoi ? La messagerie différée vs la messagerie instantanée. Mon empreinte numérique, mes données privées / publiques / professionnelles, le cloud, quels sont mes droits ? ... des dizaines de sujets plus ou moins maîtrisés, souvent peu mis en perspective et pour lesquels il devient nécessaire d'agir.

Un objectif : avoir un vocabulaire commun et une vision commune de quelques règles d'usage du Digital en entreprise, et ainsi éviter toute fracture Digitale derrière laquelle certains pourraient se réfugier pour ne pas adhérer aux projets de Digital learning ou, plus grave encore, au passage au Digital de l'entreprise elle-même.

Bien souvent, le premier thème de Formation Digitale est le Digital lui-même. Nombre d'entreprises commencent donc ce changement de culture par la mise en place d'une Digital Academy.

# ORANGE



La Digital Academy d'Orange :  
un portail interne de développement de la culture Digitale pour  
tous les salariés d'Orange, qui a permis en 5 mois à 40 000  
salariés d'obtenir un passport digital.  
Développé sur la base d'une plateforme MOS.

Allianz a fait du Digital  
un levier clé de sa  
transformation  
et de sa croissance.

# ALLIANZ

Pour atteindre cet objectif, il est indispensable d'accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans la compréhension de ces nouveaux outils (à quoi servent-ils, qu'apportent-ils aux clients, etc.) et s'approprier au mieux cette culture et ces usages.

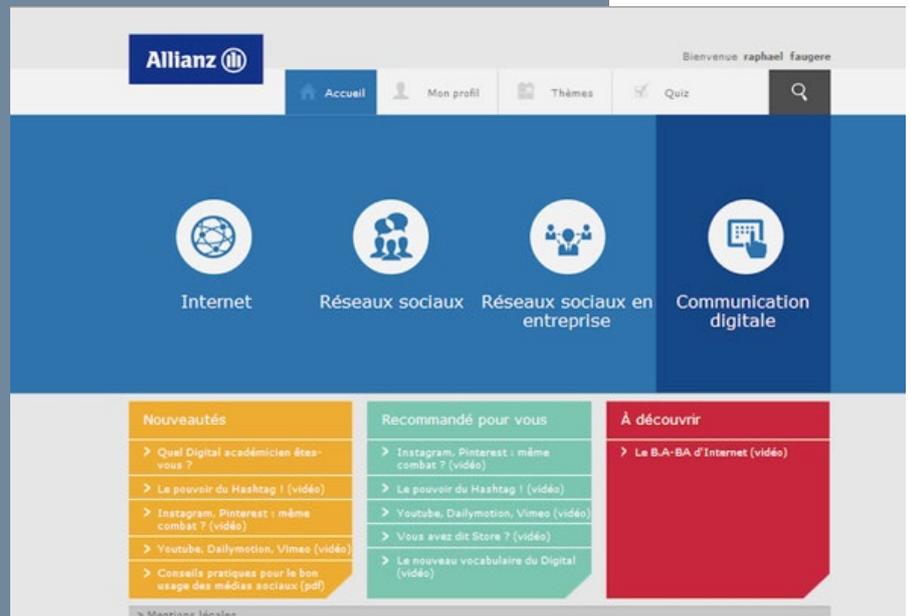
C'est ainsi que le projet de Digital Academy, piloté par l'Unité Digitale & Market Management et la Formation Groupe en collaboration avec les équipes Solutions du Groupe Demos, a vu le jour : sensibiliser et former les 11 300 collaborateurs d'Allianz France au numérique, par le numérique, afin de renforcer la culture Digitale des collaborateurs et de les préparer à accueillir les projets de Digitalisation de l'entreprise dans les meilleures conditions.

La plateforme est ouverte à tous les collaborateurs sans distinction, l'ensemble des modules sont accessibles et s'adressent tant aux experts qu'aux débutants. Ceux-ci sont mis à disposition sur le LMS MindOnSite du Groupe avec une interface graphique totalement adaptée, chaque collaborateur peut, après un test préalable de positionnement, accéder à différents contenus et modules pédagogiques en fonction de trois niveaux (débutant - intermédiaire - confirmé).

Les sujets sont organisés autour de 4 grandes thématiques : Internet, Réseaux Sociaux, Réseau Social d'Entreprise (il s'agit de s'approprier et d'utiliser le réseau social maison), Communication digitale (objets connectés et équipements...).



Chaque grand domaine est ensuite découpé en thématiques structurées (ex pour le domaine Internet : qu'est-ce qu'un MOOC, comment faire une recherche Google, Le lexique du Digital, etc.. . .) donnant accès à des clips vidéo, des modules e-learning et des documents.



Volontairement traité sur un ton décalé, humoristique et chaleureux, l'ensemble contribue à dédramatiser ces changements technologiques, à créer de la proximité, donner envie d'aller plus loin et découvrir la culture Digitale.



## Le cas des équipes du département formation et les formateurs

On ne peut entreprendre un projet de re-engineering de la formation sans embarquer ses équipes et les faire adhérer. Pour cela, veille, information ciblée, formations et mises en pratiques sont indispensables.

Commencer par expliquer les enjeux grâce à la lettre de mission claire.

Écouter l'expression de leurs craintes, leurs interrogations, leurs freins et en tenir compte dans sa réflexion pour prendre le temps de l'explication et de l'adaptation du projet.

Ne surtout pas opposer formation en salle en face à face et usage du numérique en formation.

Défendre et démontrer la complémentarité, l'optimisation et surtout pas la substitution, même si dans quelques cas cela peut s'y prêter.

Informer, sensibiliser, former au Digital Learning est un chantier croisé dans lequel la pédagogie doit s'emparer du numérique et réciproquement, pour que l'un et l'autre soient indissociables.

Introduire la technologie en formation, c'est aussi donner des supers-pouvoirs aux formateurs.

**[ Ne surtout pas opposer formation en salle en face à face et usage du numérique en formation. ]**

## S'appuyer sur un projet pilote et l'appétence des apprenants

Convaincre du changement peut nécessiter, selon la culture de l'entreprise et les jeux de pouvoirs internes, de passer par un projet pilote au périmètre bien délimité mais dont la perspective est de servir le projet global. Ce qui peut parfaitement se concevoir à condition de bien caler les objectifs de la mesure.

Il faut ici se donner les moyens de la mesure de l'expérimentation. Cibler un domaine, une population, une solution pédagogique introduisant le numérique permet théoriquement de tirer les leçons de l'expérience. À condition que l'on ait prévu d'affecter du temps et donc du budget à cette mesure.

La mesure de l'efficacité d'un dispositif test peut renvoyer à la problématique de la mesure de la formation en général. Et nous savons combien ce sujet est épineux et complexe. Pour tirer le maximum de bénéfice de ce projet pilote, il faut donc très tôt délimiter ce que l'on veut mesurer :

- Les éléments financiers : coûts de l'ingénierie, du déploiement, du suivi...
- Les temps passés : en ingénierie, en formation
- Le ressenti des participants sur l'efficacité de la formation
- Les risques et difficultés technologiques : les bugs de la plateforme, les bugs de la ressource produite
- La vitesse de déploiement
- L'acceptation du dispositif par les stagiaires
- La façon dont a été mené le projet et les points d'amélioration
- La complémentarité présentiel / distanciel ?...

Un conseil cependant : choisissez un projet porteur. Evitez de vous lancer dans un projet test dont le sujet serait particulièrement « boring ». Sinon les apprenants feront vite l'amalgame entre formation numérique et sujet ennuyeux. Ce qui desservira votre projet et le développement de solutions nouvelles.

Nous avons une conviction profonde, c'est que si le projet est bien mené, les apprenants eux seront convaincus sans difficulté... il y aura bien entendu d'inévitables irréductibles de la formation en salle, et nous sommes bien d'accord pour dire qu'il n'y a rien d'aussi riche, fort et puissant qu'un cours en salle mené avec brio.

Reste à passer de la logique du projet « one-shot » à celle d'un projet global. Avec un avantage certain, celui d'avoir déjà identifié des leviers d'actions et de contraintes sur lesquels vous appuyer.

# SYNTHÈSE



# CONCLUSION

Introduire les technologies en formation est de notre point de vue inéluctable.

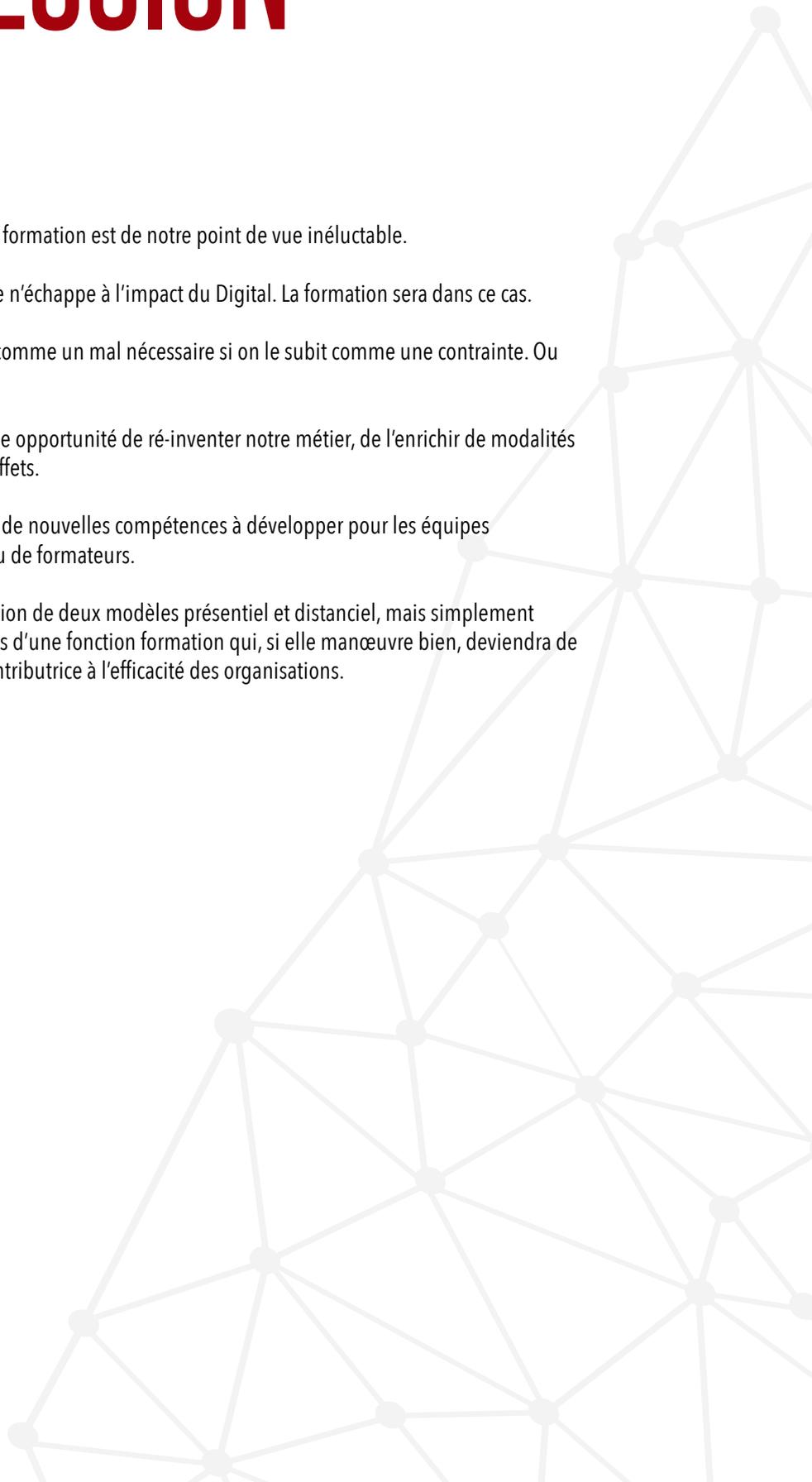
Aucun domaine de l'entreprise n'échappe à l'impact du Digital. La formation sera dans ce cas.

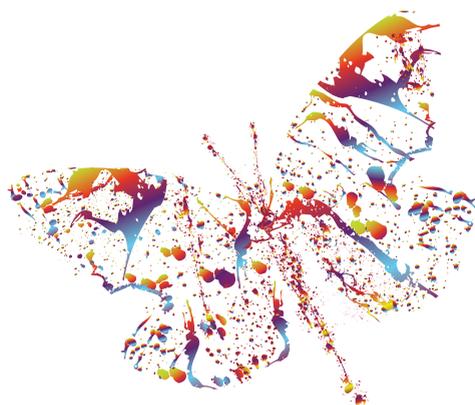
Alors on peut considérer cela comme un mal nécessaire si on le subit comme une contrainte. Ou tout au contraire.

C'est pour nous une formidable opportunité de ré-inventer notre métier, de l'enrichir de modalités variées et riches de sens et d'effets.

De trouver de nouveaux rôles, de nouvelles compétences à développer pour les équipes d'ingénieurs pédagogiques ou de formateurs.

Ce n'est en aucun cas l'opposition de deux modèles présentiel et distanciel, mais simplement l'accroissement des possibilités d'une fonction formation qui, si elle manœuvre bien, deviendra de plus en plus stratégique et contributrice à l'efficacité des organisations.





Réussir l'introduction du digital dans  
une démarche globale de formation

## Livre Blanc