

LIVRE BLANC

L'efficacité du blended learning

Comment cette formule pédagogique mixant les modalités d'apprentissage permet de former efficacement le plus grand nombre d'apprenants, au meilleur coût.



Sommaire

Avant-propos3
Introduction4
I. Défis et enjeux d'une formation moderne5
1. Une formation engageante.....	.6
2. Une formation efficace7
3. Une formation efficiente.....	.10
II. Quelles modalités d'apprentissage en réponse ?13
1. Présentiel versus <i>e-learning</i> versus <i>blended learning</i> : un faux débat ?....	.14
2. Le véritable <i>blended learning</i> comme solution optimale ?.....	.15
Conclusion17

Avant-propos



Encore un livre blanc sur le *blended learning* ?

Voici la remarque que ne manqueront probablement pas de se faire plusieurs des professionnels de la formation au début de la lecture de ce livre blanc. Il est vrai que beaucoup de choses ont été dites à ce sujet, expliquant utilement ce que recouvrait cette modalité de formation, en quoi elle pouvait compléter ou se substituer (selon les auteurs) aux autres modalités d'apprentissage.

Qu'apporte ce nouveau livre blanc à ceux existants ?

Force est de constater que l'orientation prise par les écrits existants était davantage celle de la pédagogie ou, plus précisément, de l'innovation pédagogique.

Afin d'apporter notre pierre à l'édifice, nous avons souhaité associer nos expertises respectives et nous focaliser sur la question des **résultats**, donc de la **performance du *blended learning***, notamment en questionnant ses effets réels sur la performance de l'apprenant en situation de travail et, par extension, sur celle de son organisation d'appartenance.

Le *blended learning* est-elle une modalité d'apprentissage plus efficace et plus efficiente que les autres ?

Telle est la question clé à laquelle ce livre blanc va tenter d'apporter quelques éléments de réponse.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et restons à l'écoute de vos commentaires et questions suite à celle-ci !



Jérémie Sicsic
Directeur Général
Co-fondateur de Unow



Jonathan Pottiez
Expert en management
de la formation
Auteur de l'ouvrage
L'évaluation de la formation
(Dunod, 2017, 2^e édition)

Introduction

Les modalités d'apprentissage n'ont eu de cesse d'évoluer au fil des années, avec une accélération notable de ces évolutions depuis le début des années 2000, aidées en cela, notamment, par le développement du numérique et la vague de la transformation digitale qui n'a pas épargné la formation.

Il est loin le temps où régnait en maître le classique stage de formation, fait d'alternances entre des apports théoriques et des mises en pratique en salle, où le formateur, le "sachant", se tenait debout, enchaînant les diapositives PowerPoint, face à une douzaine d'apprenants attablés "en U". Loin d'être relégué aux oubliettes, force est de constater que le "stage" a encore de beaux jours devant lui, répondant à certains types de besoins... mais il n'a plus vocation à embrasser l'ensemble de ceux-ci.

Stimulées par la digitalisation et par la recherche permanente d'innovation pédagogique, on a ainsi assisté au développement d'une variété croissante de modalités d'apprentissage, aussi diverses que leurs frontières sont parfois ténues : les formations en ligne (*e-learning*), mixtes (*blended learning*), du *micro learning*, du *mobile learning*, des MOOC (*Massive Open Online Courses*), des COOC (*Corporate Open Online Courses*), des SPOC (*Small Private Online Courses*)... Un jargon qui peut sembler très technique, notamment aux yeux des personnes qui ne sont pas issues du monde de la formation : les apprenants eux-mêmes, les managers, les commanditaires (direction générale et directions opérationnelles au premier chef), etc. En simplifiant le propos, il apparaît que cette quête

de la bonne modalité ou de la modalité renouvelée (par opposition au sacro-saint "stage") visait à répondre à l'un et/ou l'autre de ces objectifs :

- **former en réduisant les coûts**, directs et indirects (tant il est vrai que ces derniers peuvent représenter une part non négligeable du budget de formation : transport, repas, hébergement...);
- **former plus efficacement**, avec en ligne de mire, principalement, un apprentissage renforcé.

Mais est-ce uniquement d'une formation moins coûteuse et qui permet effectivement d'apprendre (*sic*) dont nous avons besoin ?

Si tel était le cas, le défi serait relevé depuis plusieurs années déjà et les directions générales auraient cessé de s'interroger sur le fameux retour sur investissement de la formation, qualifié de serpent de mer par nombre de professionnels de la formation. Or, il apparaît que les interrogations subsistent et qu'il est toujours attendu de faire la preuve de l'impact de la formation en situation de travail. Autrement dit, si la formation ne fait pas mal, fait-elle du bien ?

Dans ce contexte, le *blended learning* peut-il être la solution miracle en réponse aux enjeux d'une formation moderne ?

Petit état des lieux des défis et des enjeux d'une formation moderne.

Défis et enjeux d'une formation moderne

Nos expériences et nos échanges avec de nombreux professionnels de la formation (tout comme avec les autres parties prenantes de la formation : apprenants, managers, commanditaires...) nous ont convaincus de la nécessité de questionner l'adéquation d'une modalité d'apprentissage sous trois angles : celui de l'**engagement**, celui de l'**efficacité** et celui de l'**efficience**.



Une formation engageante

Par engagement, il convient d'entendre l'implication réelle et continue de l'apprenant dans son apprentissage.

Cet engagement des apprenants est reconnu comme étant une condition déterminante d'une formation réussie. Cela a toujours été le cas, y compris dans le cadre des classiques stages de formation, à la différence qu'il était plus difficile de mesurer précisément l'engagement individuel comme collectif, sauf par la seule observation du formateur. Certaines études présentent ainsi une baisse importante de l'attention au bout de 10 minutes¹.

Le *digital learning* a changé la donne à ce niveau : il est désormais possible, à l'aide de multiples indicateurs,

de mesurer l'engagement de l'apprenant au fil de l'eau. Le thermomètre utilisé est donc plus précis et les moyens permettant de favoriser cet engagement sont légion. Le mot clé est l'individualisation, matérialisée entre autres par le concept ATAWADAC (*any time, anywhere, any device, any content*), consistant en le fait de pouvoir délivrer tout type de contenu de formation, accessible tout le temps, en tous lieux, sur tout type d'appareil (ordinateur, *smartphone*, tablette).

Il faut offrir à l'apprenant une véritable expérience d'apprentissage et, donc, lui proposer l'environnement d'apprentissage le plus approprié. Cela passe nécessairement par une responsabilisation de chacun des principaux acteurs de la formation.



L'apprenant

- **Il évolue vers une posture plus active** : il n'est plus un simple consommateur, passif, de ressources de formation.
- **Il prend les devants** : il sélectionne, hiérarchise, partage, note/donne son avis, interagit ce qu'il fait déjà au quotidien (sur les réseaux sociaux, sur les plateformes de vidéos, etc.).
- **Il est attendu de lui** de devenir réellement acteur de sa formation et de sa carrière.



Le formateur

- **Son rôle évolue** : il n'est plus juste un sachant mais un expert facilitateur et curateur, capable d'accélérer l'apprentissage, de donner à l'apprenant les moyens de devenir autonome face à toutes ces ressources de formation.
- **Il intègre dans sa pédagogie** tous les leviers qui permettront de favoriser l'engagement (par ex. la logique de gamification).
- **Il est aussi en capacité** de penser les difficultés inhérentes au transfert des acquis et propose à l'apprenant des moyens de lever les obstacles qui se présenteront.



Le responsable formation

- Il concilie une **approche top/down** de la formation, notamment pour les formations stratégiques, les formations métiers (principes de formation en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise), et une **approche bottom/up** où chaque apprenant peut s'approprier une grande variété de ressources formatives, par différents moyens.
- En cela, il **développe une structure** qui ne se limite pas à un LMS (Learning Management System) centralisé mais permet à l'apprenant d'apprendre *via* de multiples sources, digitales ou non.

¹Voir par exemple : <http://brainrules.net/attention>



Il est loin le temps (du moins, nous l'espérons) où le *digital learning* se cantonnait à du *e-learning* pur, avec un apprenant qui enchaînait les modules devant son écran, avec des résultats catastrophiques en matière d'engagement, et donc d'efficacité concrète de la formation.

Disposer d'une formation réellement engageante est en effet un élément essentiel, mais pas une finalité. L'engagement pour l'engagement n'est pas utile en soi. L'engagement est une condition déterminante de l'efficacité de la formation, car ce qui importe, avant tout, ce sont les livrables réels de la formation : que reste-t-il de la formation une fois celle-ci terminée ?



Une formation efficace

L'efficacité d'une formation est le degré d'atteinte des objectifs de celle-ci. Ainsi, pour pouvoir déterminer si une formation est efficace, encore faut-il savoir précisément quels en sont les objectifs et, donc, ce que l'on en attend.

Dès qu'il est question d'évaluer l'efficacité d'une formation, il est fréquemment fait référence au modèle d'évaluation des formations de Donald Kirkpatrick (élaboré en 1959 et mis à jour en 2010). D'après ce dernier, une formation peut être utilement évaluée sur quatre niveaux :

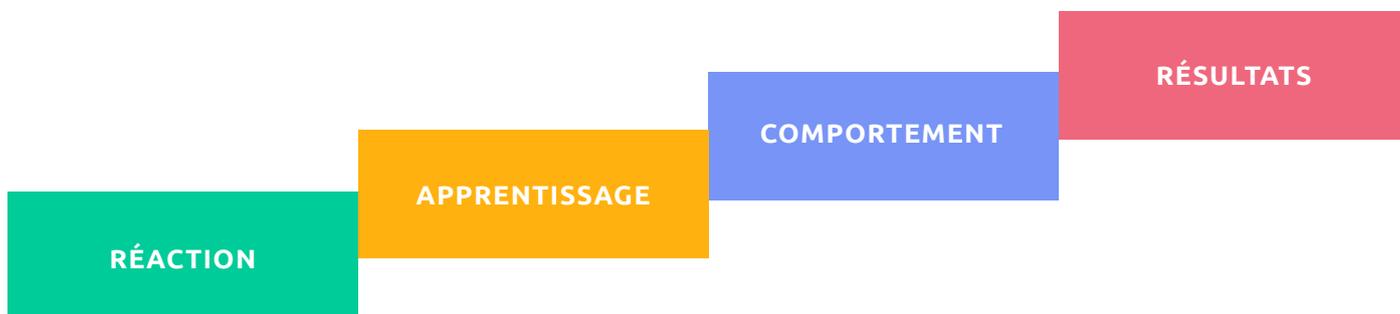
Niveau 1 - Réaction : les participants ont-ils réagi favorablement à la formation ?

Niveau 2 - Apprentissage : les participants ont-ils acquis les connaissances, compétences et attitudes attendues ?

Niveau 3 - Comportement : les participants utilisent-ils les acquis de la formation en situation de travail ?

Niveau 4 - Résultats : quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation ?

Le modèle d'évaluation des formations de Kirkpatrick :



Alors que la loi fait la part belle à la *qualité* de la formation (ce qui revient à se limiter à la formation en tant que produit, donc aux niveaux 1 et 2), s'interroger sur l'*efficacité* est autrement plus exigeant car consistant à porter l'évaluation jusqu'aux niveaux 3 et 4 du modèle, donc jusqu'à l'impact de la formation sur la performance des collaborateurs et celle de leur organisation.

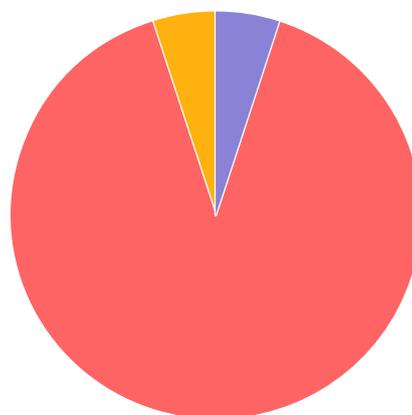
Se limiter à l'évaluation des niveaux 1 et 2, comme cela est souvent le cas dans les formations traditionnelles, qu'elles se passent en salle ou en ligne, est donc

insuffisant. Cela ne répond pas à l'enjeu de l'efficacité qui exige, *a minima*, de s'intéresser au transfert des acquis, soit au niveau 3 du modèle. Il convient donc de vérifier concrètement ce qu'il reste de la formation sur le terrain, dans l'entreprise.

C'est l'objet des travaux de Robert Brinkerhoff² qui, dans l'une de ses études, montre l'impact des modalités de formation sur le niveau de transfert des acquis. Les diagrammes ci-après montrent les chiffres relatifs à deux groupes de formation :

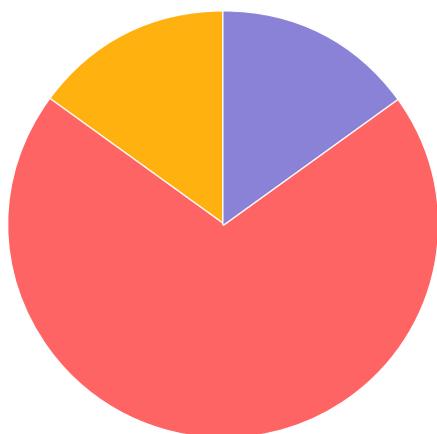
Groupe de formation 1

Dans le cas du groupe 1, le budget de formation présenté à droite correspond à une vision assez traditionnelle de la formation : sur 100 euros dépensés, 90 sont consacrés à l'action de formation elle-même. On peut imaginer qu'un soin tout particulier a été apporté à la conception, que le formateur est un véritable expert de son sujet, que les conditions matérielles étaient au top, que les supports de formation étaient imprimés sur du papier glacé... Dans ces conditions, il est probable que les apprenants réagissent très positivement à la formation (niveau 1), voire même que leur niveau d'apprentissage soit tout à fait satisfaisant (niveau 2).



Ventilation du budget de formation

- Préparation pré-formation : 5 %
- Conception, création, déploiement : 90 %
- Suivi post-formation : 5 %



Mais étant donné que l'on s'intéresse prioritairement au transfert des acquis, la réalité est bien en deçà de nos attentes.

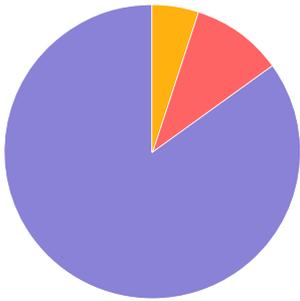
Utilisation des acquis de la formation

- N'ont pas essayé de pratiquer : 15 %
- Ont essayé de pratiquer et ont échoué : 70 %
- Pratiquent de manière pérenne : 15 %

² Voir le livre de Robert Brinkerhoff : Telling Training's Story: Evaluation Made Simple, Credible, and Effective (2006).

Groupe de formation 2

Changeons de logique. Ne dépensons pas un euro supplémentaire mais ventilons différemment le budget : préparons davantage les apprenants en amont, formons moins ou trouvons le moyen de former à coût réduit (en recourant au digital, par exemple !) et, surtout, accompagnons beaucoup...

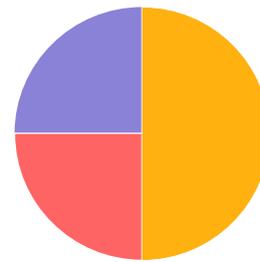


Utilisation des acquis de la formation

- N'ont pas essayé de pratiquer : 5 %
- Ont essayé de pratiquer et ont échoué : 10 %
- Pratiquent de manière pérenne : 85 %

Ce changement d'approche formative permet ainsi de passer de 15 % d'apprenants qui pratiquent de manière pérenne à 85 %. Dans le premier cas, vous dépensez 100 et en retirez 15. Dans le deuxième cas, vous dépensez 100 et en retirez 85. Un bien meilleur retour sur investissement !

Robert Brinkerhoff insiste ainsi sur la décomposition de la formation pour favoriser un apprentissage continu et un transfert des acquis optimisé. Et cela passe nécessairement par des phases de préparation (en amont) et d'accompagnement (en aval) optimisés, quitte à allouer différemment ses ressources. Cela passe aussi par le fait de faire le deuil de la formation miracle : la formation seule, en tant qu'action isolée sans avant et après, n'est pas suffisante pour mener à des changements de comportements en situation de travail. Certaines



Ventilation du budget de formation

- Préparation pré-formation : 25 %
- Conception, création, déploiement : 25 %
- Suivi post-formation : 50 %

Cela semble tout à fait logique : il est préférable de former moins mais de s'assurer que cela soit utilisé, plutôt que de former beaucoup pour une moindre utilisation. Avec cette nouvelle allocation des ressources, les résultats en termes de transfert des acquis sont radicalement différents.

études montrent ainsi que le changement réel d'un comportement peut prendre, en moyenne, 66 jours (avec des pics pouvant aller jusqu'à... 254 jours)³. Comment imaginer qu'un si court laps de temps passé en formation suffise à franchir cet obstacle au changement ? Cela pose un nouveau défi à la formation moderne, plus exigeant encore que celui de l'engagement car il dépasse le cadre spatiotemporel de la seule formation.

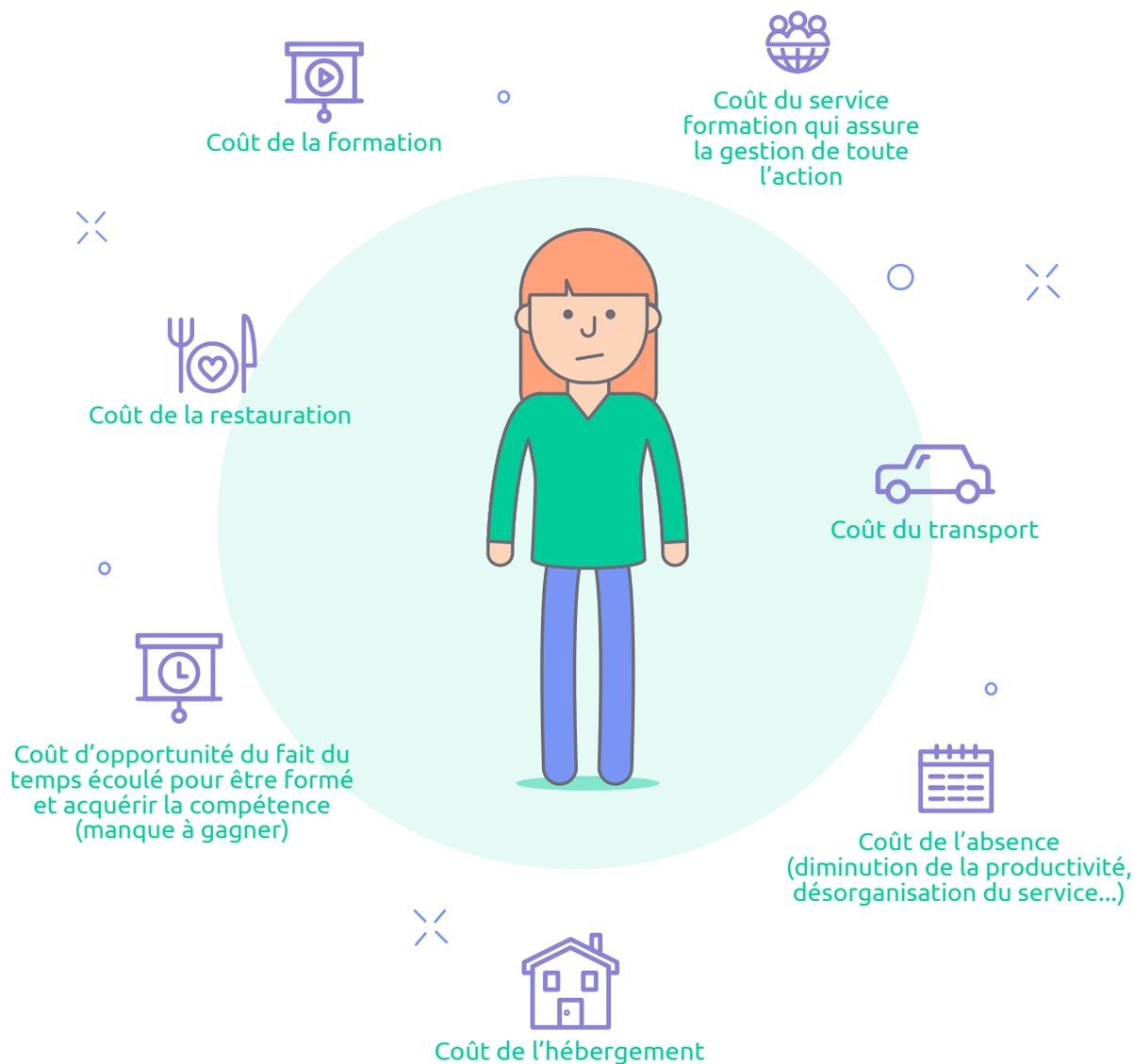
Par ailleurs, que vaut une formation engageante et efficace, si celle-ci est hors de prix ?

Si l'engagement et l'efficacité s'obtiennent à prix d'or, peut-être sera-t-il plus opportun d'opter pour une autre solution que la formation... voire de ne pas former et d'ignorer le problème (ce qui serait moins coûteux). Ce dilemme met sur la table la question de l'efficience de la formation.

³ Voir le livre de Jeremy Dean : *Making Habits, Breaking Habits : Why We Do Things, Why We Don't, and How to Make Any Change Stick* (Da Capo Lifelong Books, 2013).

Une formation efficace

L'efficacité de la formation est indissociable de l'efficacité, en cela qu'elle consiste en un ratio efficacité/coût de celle-ci. Ainsi, alors que l'efficacité indique si la formation a atteint ses objectifs, l'efficacité indique en plus si cela s'est fait au meilleur coût, avec une moindre utilisation des ressources.



Voici Delphine, apprenante. Voici également tous les mangeurs de temps auxquels elle fait face !

L'argument du coût a souvent été avancé pour favoriser le recours aux formations digitales, ce qui est une généralisation un peu abusive. La réalisation complète d'une formation digitale de A à Z et n'ayant vocation qu'à être dispensée une fois peut représenter un coût global non négligeable et assez dissuasif.

De façon générale, en ce qui concerne le lien efficacité/coût, il y a deux idées fausses, deux automatismes mentaux, simplistes, contre lesquels il convient de lutter :

- Ce n'est pas parce que c'est plus cher que ce sera plus efficace.
- Ce n'est pas parce que c'est moins cher que ce sera moins efficace.

Adrien Ferro, spécialiste du *e-learning*, utilise d'ailleurs l'expression "crétin-learning" pour désigner le fait de laisser des apprenants seuls face à leur écran, en prétextant les possibilités en termes d'économies d'échelles... sans s'interroger sur l'efficacité de ce type d'apprentissage. Après tout, la formation la moins coûteuse n'est-elle pas la formation inefficace que l'on ne fait pas ? C'est donc d'abord le critère de l'efficacité qui doit guider les choix pédagogiques et, ensuite, celui du coût.

« La formation doit relever trois défis simultanément : celui de l'engagement, celui de l'efficacité et celui de l'efficience »

Là encore, la digitalisation facilite la mise en œuvre de bonnes pratiques pour favoriser l'efficience de la formation :

- **le juste-à-temps** : former au bon moment permet notamment de réduire les délais entre l'expression du besoin de formation et sa satisfaction (*time to learn* pour l'apprentissage et le niveau 2 de Kirkpatrick ; *time to skill* pour le transfert des acquis et le niveau 3), alors qu'il y a une exigence d'agilité accrue pour répondre aux changements et que l'existence même du plan de formation est menacée ;
- **le juste nécessaire** : le fait de délivrer du contenu par petites touches maintient l'attention de l'apprenant, favorise l'assimilation, permet de se focaliser sur l'essentiel à l'aide de modules *e-learning* de plus en plus courts, du *rapid learning*, des *learning nuggets* (formats très courts, délivrés sur *smartphones* et tablettes) ;
- **le juste utile** : le contenu délivré est directement utile (on ne forme pas "au cas où") et intègre ainsi les contraintes des opérationnels en matière de réduction des temps de formation pour que cela n'empiète pas (ou peu) sur le temps de travail ;
- **la juste personnalisation** : il y a un dosage équilibré à trouver entre la standardisation et l'individualisation complète, qui peut générer des coûts de conception dissuasifs.

Cette formation moderne à laquelle nous aspirons doit donc relever ces trois défis simultanément : celui de l'engagement, celui de l'efficacité et celui de l'efficience. Il est intéressant de constater le parallèle que l'on peut faire entre ces trois notions et ce que nous apprennent les neurosciences sur l'apprentissage⁴.

⁴ Voir la vidéo d'Éric Gaspar, TEDxAlsace : "Quand les neurosciences rencontrent l'éducation" : <https://www.youtube.com/watch?v=JvwFTYdKdHc>

3 connaissances issues des neurosciences :

Le cerveau est plastique :

plus il est stimulé de différentes manières, plus il se développe. Cela nous ramène aux principes de l'**engagement**.



Le cerveau n'est pas multitâche :

il est important d'avancer étape par étape, sans courir plusieurs lièvres simultanément, pour atteindre ses objectifs d'apprentissage. C'est d'**efficacité** dont il est question ici.

Le cerveau efface :

il sélectionne et ne retient que les informations qui lui sont utiles. Il fonctionne donc avec une certaine logique d'**efficience**.

Quelles modalités d'apprentissage peuvent permettre de répondre simultanément à ces trois défis ? Y a-t-il une formule à privilégier dans ce cadre ?

Quelles modalités d'apprentissage en réponse ?



Présentiel versus e-learning versus blended learning : un faux débat ?

L'une de ces modalités est-elle davantage adaptée à ces enjeux d'une formation moderne, qui réussirait à jouer sur les trois tableaux de l'engagement, de l'efficacité et de l'efficience ?

À cette question, nous prenons position et apportons deux réponses.

D'abord, il nous semble que ces modalités sont avant tout complémentaires et non opposables. Il n'y a pas de modalité d'apprentissage unique, universelle, qui permettrait de satisfaire l'ensemble des besoins de formation. Il peut ainsi être justifié de privilégier le stage de formation traditionnel pour des actions de formation courte qui font la part belle à la mise en pratique (par ex. une formation-action centrée sur le développement de compétences en management), alors qu'une formation

qui a pour objectif de transmettre essentiellement des connaissances pourra se limiter au suivi d'un ou de plusieurs modules de formation *e-learning* (par ex. une formation consacrée aux caractéristiques d'un nouveau produit). **Encore une fois, ce sont les objectifs qui doivent guider le choix de la modalité.** L'exigence de résultat ne sera pas la même si les apprenants doivent, à l'issue de la formation, simplement "connaître", "être sensibilisés à"...ou s'ils doivent "utiliser" (un outil, un logiciel...), "mettre en œuvre" (un process, une nouvelle pratique), etc.

Ensuite, il apparaît qu'il y a une confusion entretenue, peut-être inconsciemment, entre la modalité d'apprentissage et le lieu de formation. C'est ainsi que le *blended learning* est souvent présenté comme étant l'association de temps de formation à distance (*e-learning*) et de temps de formation en présentiel. La séquence à laquelle il est souvent fait référence dans l'imaginaire des professionnels de la formation ressemble ainsi à ceci :



Il s'agit donc d'une séquence en trois temps, alternant modules de formation à distance et en présentiel. Or, le *blended learning* n'est pas la simple association de formation en présentiel et ressources distancielles. Par exemple :

- Un **module de formation en ligne** (*e-learning*) peut être utilisé en salle par le formateur. Cela signifie donc que la formation se fera en présentiel et de manière synchrone.
- Le **blended learning** peut se faire sans digital (par ex. en alternant de la formation en présentiel, des lectures, des *learning expeditions*, du coaching...).
- À l'inverse, le **blended learning** peut tout à fait être 100 % digital et distanciel, d'autant plus si cela permet de réduire les coûts (logique d'efficience).

Ceci nous amène à plaider pour un retour aux sources de la notion de *blended* (autrement dit le recours à des dispositifs de formation mixtes) et à militer en faveur d'une formule de *blended learning* qui tiendrait compte des développements précédents.



Le véritable *blended learning* comme solution optimale ?

Quelle serait donc la bonne combinaison de modalités et de pratiques ?

Plusieurs méta-études (regroupant des dizaines de recherches universitaires) menées par le département de l'éducation des États-Unis d'Amérique (US Department of Education)⁵ montrent que les résultats en matière d'apprentissage étaient meilleurs quand des dispositifs de formation mixtes étaient mobilisés (*blended learning*) que lorsqu'il s'agit de face-à-face ou de *e-learning* seuls. Néanmoins, comme nous l'avons vu précédemment, en particulier à la lecture des résultats de l'étude de Robert Brinkerhoff, c'est davantage la question du transfert des acquis (niveau 3 de Kirkpatrick) qui devrait nous animer plutôt que celle de l'apprentissage (niveau 2). En effet, s'il y a apprentissage mais que les acquis en résultant ne sont pas utilisés de retour dans l'entreprise, ce sera un coup d'épée dans l'eau pour cette dernière et un investissement vain.

Or, nombre de recherches scientifiques⁶ démontrent l'absence de causalité entre les niveaux 2 et 3 de Kirkpatrick. **L'efficacité réelle de la formation est donc à rechercher en priorité au niveau 3.**

Par ailleurs, il est régulièrement fait mention de l'intérêt des formations recourant à l'apprentissage adaptatif car permettant un meilleur ancrage des connaissances. Mais cette technique requiert des investissements pouvant être conséquents, du fait d'une individualisation des parcours très poussée. **Cela est donc difficilement compatible avec notre recherche d'efficacité.**

Ajoutons à cela l'exigence d'un certain niveau d'engagement dans la formation, véritable préalable à son efficacité. Le modèle que nous défendons ici s'appuie sur les principes défendus dans ce livre blanc, notamment à la lumière des travaux de Robert Brinkerhoff. La clé est de considérer la formation comme étant, non pas un événement (un acte isolé, s'insérant subtilement dans la vie de l'apprenant), mais comme **un processus en trois temps**, avec un avant et un après-formation. C'est ainsi qu'il sera possible de penser en termes d'ingénierie de performance (donc de construire des solutions formatives qui développeront la performance des collaborateurs et de leur organisation), qui doit guider l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique. Et c'est cela qui nous permettra de satisfaire aux impératifs d'engagement, d'efficacité et d'efficacité (que l'on pourrait synthétiser "les 3E").

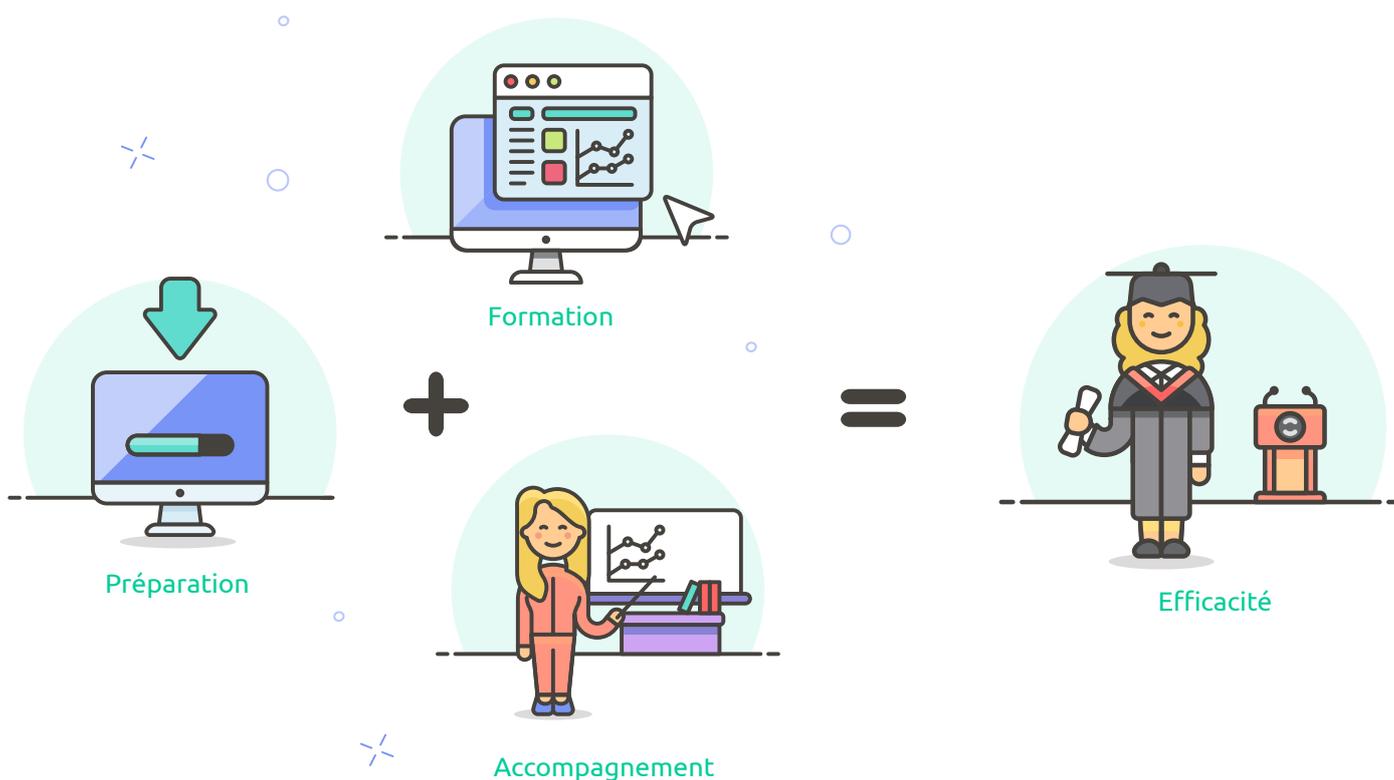


⁵ Voir par exemple : *Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning - A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies* (US Department of Education, 2009 ; 2010).

⁶ Et notamment les travaux d'Elwood F. Holton III.

Ce modèle s'appuie donc sur les principes d'un véritable *blended learning* qui :

- **favorise l'engagement** en alternant les phases pédagogiques, en combinant un apprentissage formel (cadre/ dirigé) et informel, du *push* et du *pull* (en mettant à disposition des ressources, donnant envie à l'apprenant de continuer à creuser par lui-même), en dynamisant les échanges entre pairs et avec les formateurs, etc. ;
- **permet l'efficacité** en respectant les principes de la formation en tant que processus et en se focalisant prioritairement sur l'utilisation des acquis en situation de travail ;
- **garantit l'efficace** car la préparation du collaborateur en amont de la formation et son accompagnement en aval sont économiquement rendus possibles par une formule 100 % digitale, car la formule promeut le juste dosage entre la standardisation et l'individualisation par des coûts de conception et d'animation maîtrisés (utilisation de contenus génériques/"sur étagère", mais dont l'application est personnalisée de par l'accompagnement des formateurs et des pairs), etc.



« Chaque année en formation professionnelle, 27 milliards d'euros sont gaspillés »

- Or, en moyenne, **seulement 15 % des salariés** pratiquent de manière pérenne ce qu'ils ont acquis en situation professionnelle.
- Cela signifie que sur les **32 milliards d'euros dépensés** chaque année en formation professionnelle, **27 milliards d'euros sont gaspillés** (correspondant à la part des stagiaires qui ne mettent pas en pratique les acquis).
- Cela correspond au **budget annuel du ministère** de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation !



Conclusion

Les éléments présentés dans ce livre blanc plaident donc en faveur de solutions d'apprentissage découlant d'une véritable logique de *blended learning* (donc de l'association de modalités d'apprentissage plus que de l'association de lieux). Les critères de sélection et, par extension, d'évaluation de celles-ci devraient donc être prioritairement l'engagement des apprenants, leur efficacité et leur efficience.

Ces solutions existent sur le marché et n'attendent donc que d'être déployées encore davantage. C'est l'option prise par la société Unow qui, forte de son expérience dans la conception de MOOC et de SPOC, développe une formule de formation qui répond à ces enjeux et qui, par une évaluation permanente, continue à faire évoluer celle-ci dans une logique d'amélioration continue.

Pour ce faire, il est temps d'en finir avec certaines idées stéréotypées, d'un autre temps, comme le fait que la formation en présentiel demeurerait la plus efficace tandis que celle délivrée en distanciel relèverait du low cost, pour satisfaire les besoins de formation moins prioritaires, de confort.

Cette réflexion est absurde et incohérente avec les enjeux de transformation digitale qui concernent la très grande majorité des entreprises : alors que la place de la fonction formation est centrale dans cette transformation, comment prétendre incarner celle-ci sans être soi-même exemplaire en la matière ? Faites ce que je dis, pas ce que je fais ?

Le positionnement, ou plutôt le repositionnement du responsable formation, c'est justement l'objet des témoignages ci-après, ceux d'experts et de praticiens de la formation.



Jonathan Pottiez,
Expert en management de la formation

Plutôt que de se substituer aux prestataires de formation qu'ils sollicitent en matière d'ingénierie pédagogique, ce qui s'apparente à une forme d'ingérence pédagogique, les responsables formation devraient prioritairement rédiger des cahiers des charges insistant sur la nécessité de répondre à ces trois critères que sont l'engagement, l'efficacité et l'efficacité, tout en indiquant quels sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour soutenir la formation qui sera déployée dans ce cadre. Par exemple, quelles actions seront mises en place pour favoriser l'implication des managers en amont et en aval de la formation suivie par leurs collaborateurs ?

Les responsables formation ne doivent pas tant être des spécialistes de la pédagogie que des ensembliers, des architectes, à l'interface entre les opérationnels (commanditaires, managers, collaborateurs...) et les professionnels de la formation. De généralistes de la formation, ils évoluent vers un rôle et une posture de consultants internes élaborant des solutions d'amélioration de la performance, qui ne se limitent pas à la formation. C'est en tout cas l'observation qui est faite outre-Atlantique. En se (re)positionnant ainsi, ils seront à même de faciliter la mise en œuvre de solutions de formation potentiellement engageantes, efficaces et efficaces dans leur entreprise.



Jérémie Sicsic,
co-fondateur et Directeur Général de Unow

Les responsables RH, et formation en particulier, sont pris en tenaille par des injonctions qui peuvent sembler contradictoires : former plus de monde plus rapidement, pour faire face à l'obsolescence (programmée ?) des compétences, tout en améliorant l'efficacité des formations, avec des budgets qui au mieux sont stables, dans la plupart des cas diminuent. Il doivent donc jouer sur 3 tableaux : le coût, l'efficacité, la quantité. Le développement des modalités de formations digitales peuvent leur permettre de répondre à cette équation qui semblait il y a encore quelques années insoluble. Pour ce faire, il ne s'agit plus d'opposer les modalités de formation. Nous avons tenté de démontrer avec ce livre blanc que la réponse se situe dans la mise en place d'une formule qui mixe différentes modalités

d'apprentissage, afin de répondre aux enjeux posés par les 3E (engagement, efficacité et efficacité de la formation). Cela ne signifie pas qu'il faut arrêter le présentiel, ou le e-learning, mais au contraire qu'il faut davantage mixer ces différentes modalités afin non pas d'imposer un format ou un lieu d'apprentissage, mais de véritablement rendre la formation efficace et accessible. C'est en tâchant de résoudre tous les jours cette équation que nous avons, depuis 5 ans, développé un modèle de formation basé sur le blended learning et baptisé SPOC, qui a séduit aujourd'hui plus de 300 entreprises et plus de 400 000 apprenants. Pour ceux qui ne le connaissent pas, j'ai hâte de vous le présenter.



Claire-Lise Gibert,
Responsable RH et Formation
Alcatel-Lucent Enterprise

Nous nous percevons de plus en plus comme des animateurs de communautés d'apprenants. Pour mieux nous adapter au rythme de nos collaborateurs, nous voulons leur proposer des solutions anytime, anywhere, any device, telles que des SPOC. Nous croyons beaucoup au format vidéo.



Anne Grjebine,
VP Training & Campus at AirFrance

Notre stratégie est fondée sur la conviction que les managers doivent être autonomes dans leur acquisition de nouvelles compétences et leur prise en main des apprentissages, c'est pourquoi nous mettons à leur disposition un portefeuille de formations aussi bien présentielle que digitales, notamment par le biais du catalogue de Unow.



[Découvrez tous les succès de nos clients](#)



Vous avez envie d'en savoir plus ?



Contactez nous :

Au 01 85 08 92 78 ou à contact@unow.fr



Visitez notre site internet

<http://www.unow.fr>

