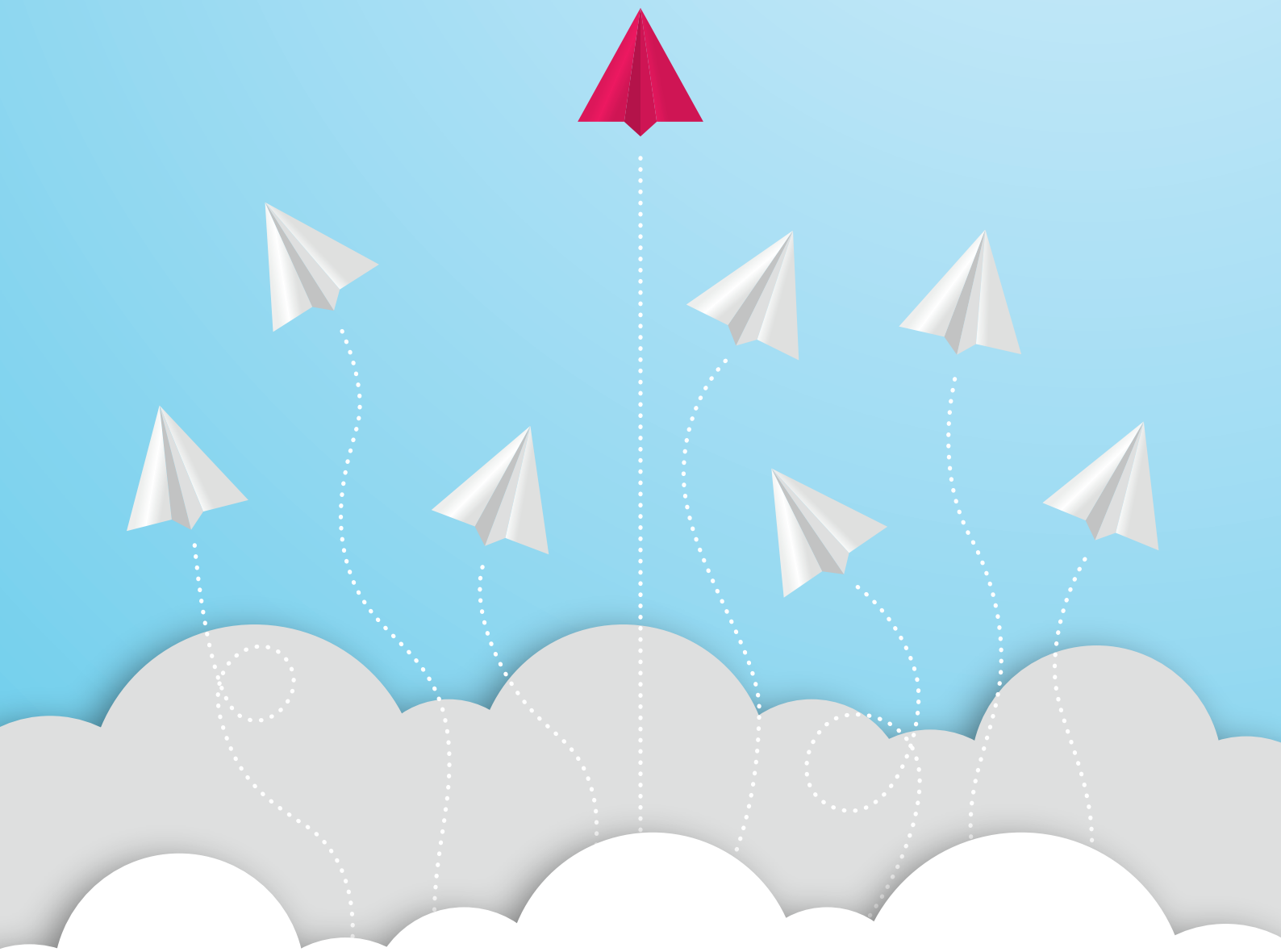
Maturité des entreprises en termes de Digital Learning



CrossKnowledge
A Wiley Brand

Le lien pour la performance

Mesurer la performance économique d'un dispositif de formation, en prouver son retour sur investissement, est un sujet auquel toute direction de la formation et plus largement tout dirigeant souhaite apporter une réponse. Des outils de mesures et des principes de modélisation se sont mis en place afin d'y parvenir. Dans le monde du CorporateLearning, et surtout avec le développement du digital learning depuis les années 2000 (naissance de CrossKnowledge) plusieurs modèles se sont imposés : **le Capability Model** -dérivé du PMI-, **le Model HILO** de *Josh Bersin*, **Cycle of Maturity & impact of Corporate Learning** ou plus récemment **l'Entreprise Learning Framework** de *Dani Johnson*.

Nous avons vu évoluer un grand nombre d'entreprises et les avons accompagnées dans cette quête de l'efficacité et de la performance de l'apprentissage. Au fil du temps, ces modèles ont nourri notre réflexion et notre approche. Avec **le Digital Learning** les entreprises ont pu démocratiser l'accès aux formations mais elles ont aussi dû aborder des transformations majeures : nouvelles technologies, création de contenus, analyse des données, … Quand on parle de maturité, cela implique forcément des phases de mise en place, de test, de déploiement plus massif mais aussi de la mesure.

Chaque entreprise, chaque organisation, possède sa propre relation à l'apprentissage et au digital. Ainsi avant de se lancer dans la définition d'indicateurs -de KPI- permettant d'évaluer sa maturité, il s'agit de comprendre où l'entreprise se situe précisément vis à vis de cette relation. Elle est intrinsèque à chaque culture d'entreprise ; il en découlera des choix et des décisions uniques du top management traduisant l'ambition de l'entreprise en termes d'apprentissage.
La connaissance et l'implication des équipes L&D est évidemment clé pour faciliter la traduction de cette culture en stratégie formation qui influenceront les comportements d'apprentissage des collaborateurs.

Avant de vous expliquer plus en détails comment nous envisageons l'accompagnement de nos clients sur le chemin de la maturité, revoyons ensemble quelques principaux modeles existants.

Les principes fondateurs :

De Maslow à Bersin

Origines

S'appuyer sur des repères et utiliser des modèles pour positionner le stade de développement de son organisation est important. C'est une étape cruciale pour construire l'offre d'apprentissage adéquate et pour pouvoir la déployer avec le plus de réussite et d'efficacité.
Bien que des systèmes de mesures -en liens avec ceux du travail- aient existé depuis les origines des théories de la performance, **les Modèles de Maturité** ont vu leur développement accélérer avec la monté en puissance du Digital Learning.

Les sciences du management se sont intéressées assez tôt à l'entreprise apprenante et à la manière dont elles envisageaient sa mise en œuvre et son déploiement au sein de leurs équipes. Ces recherches ont pu établir un lien entre la performance d'une organisation et sa politique de formation – pour démontrer, in fine, le sacro-saint R.O.I (return on investment) du L&D. À l'instar des process de management de la qualité de type ISO 9001 ou Six Sigma, des modèles de maturité cherchent aujourd'hui à évaluer et améliorer la gestion de la formation au sein des entreprises.

MASLOW TAXONOMIE

À l'origine de cette approche, on peut citer **LA CÉLÈBRE PYRAMIDE DE MASLOW**. À partir d'observations réalisées dans les années 40, Maslow a établi une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins de tout individu et en a tiré une théorie de la motivation. Selon lui, tout ce qui motive les individus peut s'expliquer par **5 types de besoins :**

les besoins physiologiques,
les besoins de sécurité,
les besoins d'appartenance et d'amour,
les besoins d'estime
et le besoin d'accomplissement de soi.

Une entreprise qui satisfait par sa politique de gestion des compétences les besoins les plus élevés des individus dans la pyramide pourra donc être considérée comme une organisation « mature ».

LA TAXONOMIE DE BLOOM,
née au **début des années 50**, elle s'est attachée à classifier les niveaux d'acquisition des connaissances. **Bloom en répertoriait 6 : la connaissance, la compréhension, l'application, l'analyse, la synthèse et l'évaluation.** Cette taxonomie est toujours assez largement utilisée en pédagogie car elle permet aux enseignants et formateurs d'identifier des objectifs et de favoriser la progression de l'apprentissage. Elle apporte une clarification et une structure à l'entreprise apprenante.

ANNÉES 1950

KIRKPATRICK

Vient ensuite, à la fin des **années 50**, le modèle d'évaluation de la formation conçu par *Donald Kirkpatrick*. Il est constitué de **4 niveaux,** chaque niveau étant construit à partir des informations des niveaux précédents.

LE NIVEAU 1 **correspond à l'évaluation des réactions des participants :** ont-ils aimé la formation ?

LE NIVEAU 2 **s'intéresse à l'évaluation des apprentissages :** qu'ont-ils appris ?

LE NIVEAU 3 **évalue le niveau de transfert effectif des compétences acquises :** sont-ils capables de le faire en situation ?

LE NIVEAU 4 **enfin, se concentre sur les résultats pour l'entreprise** (augmentation de la production ou de la qualité, réduction des coûts, etc.).

Ce modèle a fait date dans l'histoire de la formation, car il a permis, pour la première fois, de formaliser une grille d'évaluation des programmes de formation pour les entreprises.

En 2010, *James et Wendy Kirkpatrick* enrichissent le modèle et le précisent. Ils donnent davantage de place à l'écosystème du dispositif de formation ; la pertinence, la motivation, l'engagement, l'apprentissage au poste de travail. Le niveau 4 inclut la mesure des résultats et leur comparaison avec les objectifs initiaux.

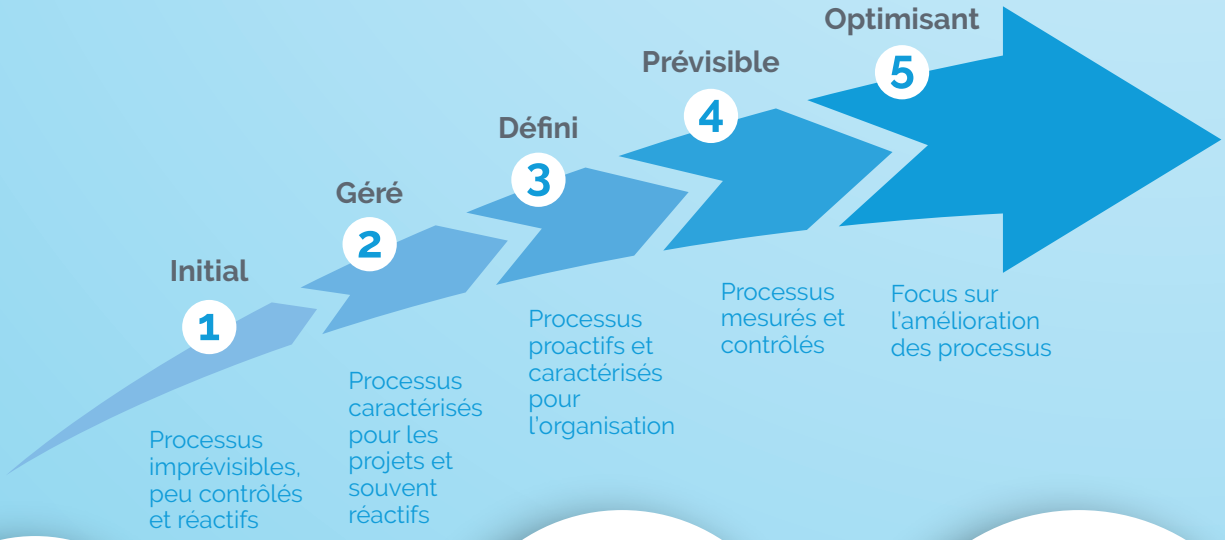
ANNÉES 2010

Les années 2000 et le Capability Maturity Model

Le concept de Maturité s'est popularisé dans les années 2000, en même temps que l'ingénierie web. Le Capability Maturity Model développé par le Software Engineering Institute (SEI), fut ainsi appliqué à la formation en entreprise notamment par le Project Management Institute (PMI). Elle permettait déjà d'évaluer les différents stades de maturité de l'entreprise apprenante.

Ce modèle comptait 5 niveaux :

CARACTÉRISTIQUE DES NIVEAUX DE MATURITÉ



NIVEAU 1 :
INITIAL (INITIAL) : à ce niveau, les processus de formation sont mis en place de façon imprévisible et réactive. Ils ne font l'objet d'aucun pilotage en amont et sont difficiles à répliquer.

NIVEAU 2 :
RÉPÉTABLE/GÉRÉ (REPEATABLE/MANAGED) : des processus élémentaires ont à ce niveau été établis, définis et documentés. Ils peuvent être répétés pour d'autres projets.

NIVEAU 3 :
DÉFINI (DEFINED) : l'organisation a mis en place des processus de gestion de la formation à la fois harmonisés et standardisés. L'approche réactive est devenue proactive, mais, demeure structurée en « silos ».

NIVEAU 4 :
PRÉVISIBLE (PREDICTABLE) : l'organisation analyse, mesure et contrôle les processus de façon transversale dans ses différents départements.

NIVEAU 5 :
OPTIMISANT (OPTIMIZING) : l'organisation est concentrée sur l'amélioration continue de ses processus et innove pour mieux répondre à ses besoins de formation.

HILO : le modèle signé Josh Bersin

Tandis que le CMM s'orientait avant tout sur le développement de solutions logicielles, Josh Bersin, qu'on ne présente plus dans le monde du L&D, initia son propre modèle High-Impact Learning Organization Maturity Model (HILO).

Ce modèle présente une courbe de maturité sur 4 niveaux :

LE MODÈLE HILO (HIGH-IMPACT LEARNING ORGANIZATION MATURITY MODEL)

01 EPISODIQUE / PROGRAMMATIQUE	02 RÉACTIF / CONTEXTUALISÉ	03 CONTINU / RESPONSABILISANT	04 ANTICIPATOIRE / FLUIDE
• Les changements s'opèrent à travers les programmes de formation • S'appuie sur une approche descendante du développement • Stimule le développement de certaines compétences cibles • Se concentre sur l'activation des performances existantes	• Les changements s'opèrent par à la présence d'un apprentissage axé sur les postes de travail • Applique le « Design Thinking » aux initiatives de développement des collaborateurs • Met l'accent sur la mise en œuvre de processus qui personnalisent le développement	• Les changements s'opèrent par l'autonomisation et l'individualisation • Exploite les retours d'expérience pour une amélioration continue • Fait évoluer continuellement l'infrastructure technologique • Se concentre sur la création des conditions propices au développement	• Les changements s'opèrent en anticipant et en tirant parti des opportunités intrinsèques au travail • Se concentre sur la réussite professionnelle à long terme et la création d'un engagement durable • Favorise une culture du courage et de l'innovation • Intègre des boucles de rétroaction et des données dans la conception du travail

Source : Bersin, Deloitte Consulting LLP 2017.

NIVEAU 1 :
ÉPISODIQUE / PROGRAMMATIQUE (Episodic/ Programmatic).
À ce niveau, les entreprises mettent en place des programmes de formation pour renforcer les compétences de leurs salariés à leur poste.

NIVEAU 2 :
RÉACTIF / CONTEXTUALISÉ (Responsive / Contextualized).
Au niveau 2, les entreprises commencent à donner à leurs salariés les moyens de prendre eux-mêmes en main leur développement. Ils peuvent notamment choisir les sujets et les formats qui leur conviennent le mieux.

NIVEAU 3 :
CONTINU / RESPONSABILISANT (Continuous / Empowering).
Au niveau 3, les salariés décident par eux-mêmes de leurs programmes de formation et de leur développement.

NIVEAU 4 :
ANTICIPATOIRE / FLUX (Anticipatory / Flow).
Au niveau 4, la formation est totalement intégrée au travail, ce qui permet aux salariés d'anticiper le changement et de s'y adapter.

Au fil du temps, les analystes de Bersin (intégré au cabinet Deloitte en 2013) ont également effectué des analyses de l'impact, qui corrélaient les résultats financiers des organisations à leur position sur la courbe de maturité. Sur une moyenne de trois ans, en s'attenant au suivi de deux indicateurs spécifiques, ils ont ainsi pu vérifier si les répondants signalant de solides initiatives et pratiques en matière de développement des compétences des employés obtenaient également de meilleurs scores financiers (voir ci-dessous). Comme le montrent ces données, les répondants à maturité élevée ont en effet obtenu de meilleurs résultats que d'autres organisation de maturité inférieure, donnant ainsi tout son sens au concept de l'entreprise apprenante.

RÉSULTATS FINANCIERS SELON LE NIVEAU DE MATURITÉ

Indicateur de performance finacière	Moyenne pour les organisations de niveau 1	Moyenne pour les organisations de niveau 4	Différence de performance entre les organisations de niveau 4 et celles de niveau 1
Bénéfice moyen sur 3 ans	2.02$	4.19$	+107%
Cours moyen de l'action sur 3 ans	45.50$	72.73$	+59%

Source : Bersin by Deloitte, 2017

Vers l'apprentissage dans le flux de travail

La maturité à l'ère du digital où l'entreprise apprenante digitale

L'indice Emerald Works, plus connu sous le nom de **Towards Maturity Index,** a pour but d'analyser et de benchmarker la santé globale de l'apprentissage en entreprise (Corporate Learning). Depuis ses débuts en 2003, plus de 8 500 organisations ont contribué à ce 'Health Check'.

Ce faisant, **Towards Maturity** visait à guider les professionnels de l'apprentissage dans leur transformation digitale – en tirant parti des nouvelles technologies d'apprentissage pour stimuler l'impact de la formation dans des domaines stratégiques et économiques tels que la croissance, la transformation, la productivité ou lla rentabilité.

Les recherches de Towards Maturity portent également sur l'évolution des compétences L&D pour évoluer et mener à bien cette transformation. D'années en années, ces études ont régulièrement indiqué que les obstacles à la maturité du learning dans les organisations étaient souvent dûs au statut quo dans la fonction L&D elle-même, voire à une certaine résistance au changement.

Dans son dernier rapport publié en janvier 2020, Jane Daly (*qui avait succédé à Laura Overton, fondatrice de Towards Maturity*) a proposé une nouvelle version de modèle de **« Cycle of maturity & impact of Corporate Learning ».**

Selon cette approche, pour accroitre son impact, le Corporate Learning doit se recentrer sur l'impact transformationnel (vs impact transactionnel), en allant au-delà du simple accès aux connaissances vers l'identifications et l'acquisition de compétences directement liées aux priorités de l'entreprise – tout en développant une culture d'apprentissage appropriée pour une approche des programmes d'apprentissage et de gestion des talents plus intégrée.

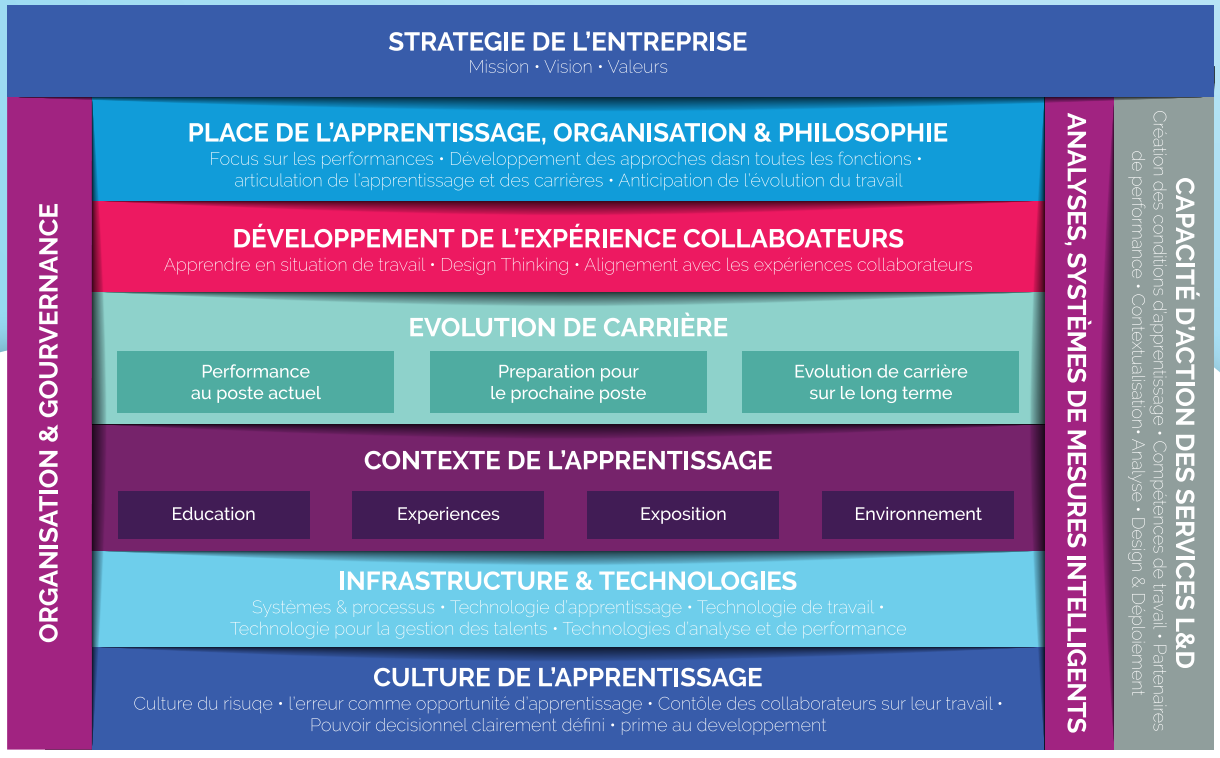
CYCLE DE MATURITÉ & IMPACT DU CORPORATE-LEARNING

Le plus haut degré de maturité d'une entreprise face à l'apprentissage est lorsque celle-ci est intégrée au flux de travail. L'entreprise apprenante s'alimente par les expériences quotidiennes de ses collaborateurs. A partir des années 2010, les modèles ont commencé à intégrer cette orientation. Comme celui de Dani Johnson : **Entreprise Learning Framwork**

De la « bulle d'apprentissage » à la Performance

Dani Johnson qui, avant de fonder son propre cabinet d'analyse et de conseil, avait travaillé aux côtés de **Josh Bersin** sur le **modèle HILO**. Forte d'une expertise approfondie en sciences du management et en conseil aux entreprises, **elle a revu et enrichi le modèle HILO pour proposer celui d'Entreprise Learning Framwork.** Elle défend l'idée d'un service L&D totalement décentralisé, personnalisé et recentré sur son objectif principal : faciliter la performance économique de l'entreprise.

MODÈLE « ENTREPRISE LEARNING FRAMEWORK »
DE DANI JOHNSON



Entreprise Learning Framework s'articule autour de 4 sections, elles-mêmes reparties en différents sous-domaines.

SECTION 1: Strategy & Experience

Le développement de compétences des collaborateurs n'est pas une prérogative limitée à la fonction L&D, mais un sujet pour l'ensemble de l'entreprise. 4 domaines déterminent particulièrement les conditions qui vont encourager – ou décourager – l'apprentissage au sein d'une organisation. La stratégie de l'entreprise (Business Strategy), La place et la perception de l'apprentissage (Organizational Learning Philosophy and Strategy), L'experience des collaborateurs dans l'apprentissage (Employee Development Experience) et la culture d'entreprise au regard de l'apprentissage (Learning Organization Culture) C'est pourquoi il convient d'aligner ces différents domaines, en les associant au développement des collaborateurs afin de renouer l'acte d'apprendre au poste de travail.

SECTION 2: Design & ergonomie de l'apprentissage

Cette section couvre les éléments de contexte favorisant l'apprentissage, à savoir, la façon d'apprendre (Learning Contexts et Infrastructure & Technologies) Ce sont deux domaines familiers aux professionnels du L&D. Ils englobent les outils technologiques mis à disposition pour délivrer un apprentissage le plus fluide qui soit. L'approche HILO y associe également l'évolution de carrière (Career Progression) et l'intègre au modèle. Il détermine la manière dont les collaborateurs se développent dans leur fonction actuelle, tout en anticipant leurs prochains rôles et leur future progression au sein de l'entreprise.

Section 3: Veille & gestion de l'apprentissage

Les deux domaines que couvrent cette section se rattache au pilotage, d'une part dans sa dimension analytique (Analytics, Measurement and Intelligence) et d'autre part dans celle de sa gouvernance (Organization & Governance). Toutefois, si autrefois la fonction L&D centralisait la prise de décisions et la mesure de données, une entreprise apprenante plus mature sera d'avantage propice à une gestion collaborative et décentralisée du développement de compétences. Les données sont dès lors partagées à travers l'organisation tout entière pour une gestion plus fine et une prise de décisions plus précise, localisée et contextualisée.

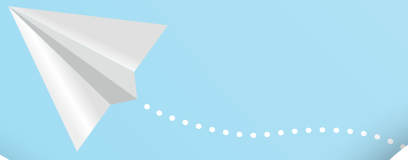
Section 4: L&D Enabling Capabilities

Dans le modèle HILO, on identifie déjà un ensemble de compétences que les professionnels du L&D doivent acquérir afin de soutenir et influencer le développement de l'entreprise apprenante : (Conditions Creation, Business Skills, Performance Augmentation, Contextualization, Analytics, Design and Delivery). Dans la mesure où les flux d'apprentissage irriguent désormais toutes les parties de l'entreprise, le service L&D passe désormais d'une fonction de gardien et « faiseur » de la formation à une fonction d'animateur et d'influenceur.

DÉVELOPPEMENT DE LA MATURITÉ DIGITALE ET DU CORPORATE-LEARNING

NOUS SOMMES ICI

	E-LEARNING & BLENDED	MANAGEMENT DES TALENTS	CONTINUOUS LEARNING	DIGITAL LEARNING	APPRENTISSAGE INTÉGRÉ AU FLUX DE TRAVAIL
FORMATS	Catalogues, Université en ligne	Packs d'apprentissage parcours de carrière	Vidéos, Youtube, Auto conception	Micro-Learning, vidéos synchrones, se former partout	APPRENTISSAGE INTÉGRÉ AU FLUX DE TRAVAIL
PHILOSOPHIE	Balisage de parcours, Kirkpatrick	Blended Learning, Social Learning	70-20-10 Taxonomie (pédagogie)	Design, thinking, Experience d'apprentissage	
UTILISATEURS	Auto-apprentissage en ligne	Focus sur les carrières, Sujets nombreux	Apprentissage à la demande, apprentissage renforcé	Tout le monde, n'importe où, n'importe quand	
SYSTEMES	LMS & Plateforme E-Learning	LMS & Plateformes de gestion de talents	LMS & Plateformes d'expérience	LMS invisible, pilote par DATA, mobile Learning	
	1998-2002 →	2005 →	2010 →	2018 →	2020



Evaluer la maturité d'une organisation, la positionner précisément à son stade de développement est donc déterminant pour permettre à un dispositif d'apprentissage d'être performant. Cela permet aussi d'objectiver l'évolution de son écosystème.

Les différents modèles que nous venons de vous présenter poursuivent tous cette finalité : Faire évoluer l'entreprise et sa maturité face à l'apprentissage car c'est un gage de performance et d'agilité, de réussite et de sécurité face aux changements et à l'imprévisible.

CrossKnowledge, fort de ses 20 ans d'expérience dans le digital learning, s'inspire des modèles et recherches existantes.

Votre chemin de maturité

en partenariat avec CrossKnowledge

Nous avons établi 3 phases majeures dans le développement de l'entreprise quant à la maturité d'apprentissage en digital learning. Celles-ci servent de cadre de référence (readiness framework) et orientent les objectifs à fixer et actions à réaliser.

PHASE 1 :

L'accès au contenu (Access to Learning) : à ce stade, les organisations ont une première expérience du digital learning, mais essentiellement axée sur le contenu de type e-learning, bien souvient uniquement dans une optique de conformité.
Les fonctions L&D opèrent en général de façon réactive, dépourvue d'indicateurs de performance solides et de méthodes systématiques d'analyse des besoins. Quant à l'environnement technologique, il est souvent fragmenté et l'expérience utilisateur reste relativement pauvre.

PHASE 2 :

L'éxpérience d'apprentissage intégrée (Integrated Learning Experience) : Graduellement la stratégie se met en place, en s'alignant sur les priorités business, et l'analyse des besoins devient plus systématique et proactive. La curation de contenus fait place à une plus large diversité de formats et de sujets, incluant l'acquisition de compétences de types comportementales. Ces contenus sont contextualisés dans des programmes de blended learning plus engageant et l'apprenant ne se trouve plus isolé : il/elle peut interagir avec d'autres collègues et les managers de proximité sont davantage impliqués dans le développement de leurs équipes. L'expérience utilisateur est également renforcée grâce à l'exploitation de la Data générée. Elle permet d'accéder à un certain degré de personnalisation.

PHASE 3 :

L'acquisition des compétences à grande échelle (Skills Acquisition at scale with outcomes) : La stratégie de corporate learning est largement intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et les fonctions L&D reposent sur une solide gouvernance, qui inclut les représentants business. Non seulement l'expérience apprenant s'est fortement enrichie, mais elle peut être déployée à grande échelle et à moindre coût. Les fonctions L&D sont reconnues pour la valeur qu'elles apportent aux résultats de l'entreprise, et qui peut être mesurée selon des indicateurs de performance tangibles. On parle alors d'entreprise apprenante. Le climat et l'écosystème d'apprentissage sont propices au développement personnel et professionnel de chacun.

Conclusion

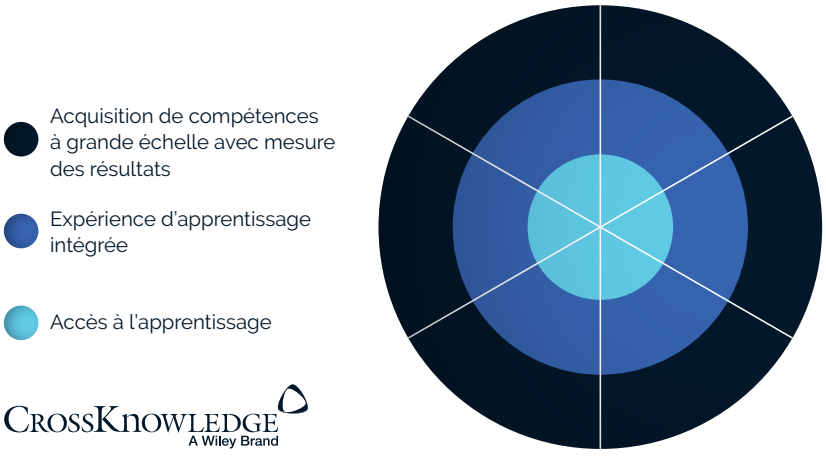
En conclusion de cette présentation des modèles de maturité, il convient d'insister sur le fait que le digital learning maturity n'est pas le but en soi. Sa valeur ne réside pas dans le modèle en lui-même, mais plutôt dans le pourquoi et le comment celui-ci est appliqué.

Notre **« readiness framework »** va évidemment plus loin que ces quelques lignes de définition ci-dessus. Il s'articule autour de 6 dimensions et propose une approche holistique du digital learning. Sa force repose également sur un outil d'analyse robuste permettant de diagnostiquer l'évolution dans le temps.

C'est cette analyse de l'ensemble, en partenariat avec nos clients, qui nous permet de proposer et déployer nos solutions pour un maximum d'impact et une réussite sur le long terme.

Chaque organisation étant unique, les approches doivent être personnalisées. N'hésitez pas á nous contacter si vous souhaitez savoir comment CrossKnowledge et nos équipes de Client Success peuvent vous accompagner dans l'élaboration et l'exécution de vos stratégies de digital learning.

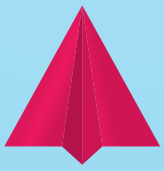
NOTRE « READINESS FRAMEWORK » POUR UN APPRENTISSAGE IMPACTANT



CrossKnowledge
A Wiley Brand

CrossKnowledge
A Wiley Brand

The skills you need to succeed



www.crossknowledge.com