



LES 4 LEVIERS D'UNE FORMATION IMPACTANTE

INTRODUCTION

La construction de programmes de formation efficaces repose sur la prise en compte de 4 facteurs essentiels : le cerveau, l'humain, le manager et les données.

Apprendre, cela demande du temps et de l'effort, bien entendu. Mais bien apprendre, c'est avant tout une histoire de **sens** et de **motivation**. La formation de vos collaborateurs et de l'ensemble de vos équipes ne déroge pas à cette règle. Pourtant, malgré l'éventail des modalités d'apprentissage proposées aux salariés, des questions se posent encore quant à la meilleure manière de créer des parcours de formation ayant un **véritable impact** sur l'acquisition d'une nouvelle compétence.

CrossKnowledge a identifié 4 leviers fondamentaux pour construire des programmes de formation efficaces. Cet e-Book vous aidera à comprendre comment **l'adaptation aux processus cognitifs d'acquisition des compétences** (le cerveau), la **personnalisation des programmes** (l'humain), le **pilotage et la motivation des apprenants** (le manager) et **l'interprétation des données** (la data) vous permettront de créer des programmes efficaces, évolutifs et performants.



1

LE CERVEAU

**La dimension cognitive
ou le rôle des
neurosciences dans
l'apprentissage**



LE CERVEAU

Notre cerveau obéit à des règles mais possède plusieurs cordes à son arc et s'adapte, selon les circonstances, aux objectifs que nous lui fixons ! Selon le type de compétences à développer chez vos collaborateurs, ce ne sont pas les mêmes zones du cerveau qui seront sollicitées.

L'acquisition des soft skills (compétences transverses liées au comportement) fera appel à la structure sous-corticale tandis que celle des hard skills (compétences techniques liées au savoir-faire) mobilisera le cortex préfrontal.

► Le savoir-faire et l'acquisition des hard skills

Le **cortex préfrontal** est le siège des fonctions exécutives. Il abrite les fonctions cognitives de planification et les fonctions intellectuelles supérieures de raisonnement.

Il s'agit d'une zone essentielle pour l'acquisition des compétences métiers et des compétences techniques. Le cortex préfrontal mobilise les circuits de la mémoire sémantique et de travail : son rôle dans l'apprentissage de connaissances immédiatement mobilisables et transformables en action est donc déterminant. Cette zone cérébrale sera particulièrement sollicitée pour acquérir un **savoir-faire – ou hard skills**.

Les formats courts, répétitifs, répartis en petites séquences disséminées dans le flot continu de la journée de travail sont particulièrement efficaces pour acquérir ces hard skills : **c'est tout l'enjeu du micro-learning !**

Le micro-learning consiste à proposer des séquences rapides (30 secondes à 3 minutes) ne traitant que d'un seul sujet par unité. L'objectif de ces micro-supports : transmettre une information capable d'être mise en pratique quasiment instantanément pour satisfaire un besoin de formation « just-in-time ». Dans le cadre du micro-learning, on utilisera un ensemble de supports variés tel que la vidéo, des articles spécialisés...

Le micro-learning permet un apprentissage plus souple, plus évolutif et plus agile, particulièrement recommandé pour acquérir des hard skills. Le micro-learning peut se calibrer et s'adapter aux différentes situations que rencontrent les salariés, ne perturbant ainsi pas la productivité. Il nécessite toutefois, sur un temps court, de la concentration et une bonne capacité à repérer et traiter l'information nécessaire.



**C'EST TOUT L'ENJEU DU
MICRO-LEARNING !**





► Le savoir-être et l'acquisition des soft skills

Le développement des soft skills doit entraîner un véritable **changement comportemental** de l'apprenant (le **savoir-être**). De telles transformations requièrent un traitement de l'apprentissage différent. Pour transformer les comportements, il faut mobiliser la **région sous-corticale** du cerveau ainsi que les circuits dopaminergiques.



► Les soft skills : le savoir-être

La communication interpersonnelle, la gestion des émotions, le développement de l'empathie ou la mobilisation de la créativité sont un ensemble de soft skills qui influencent le comportement d'un collaborateur.

Ce processus d'acquisition repose sur la libération de dopamine en récompense à un comportement positif. Grâce aux feedbacks des pairs, du coach ou du manager, il s'ancre progressivement. La mise en place d'une stratégie pédagogique inductive, basée sur la découverte et l'alternance entre les échecs et les réussites, permet de consolider chaque expérience, son contexte et ses résultats pour en déduire un comportement approprié.

► L'approche macro-learning

Ces transformations de comportements nécessitent une méthode d'apprentissage adaptée : le **macro-learning**, fondé sur des séquences longues et personnalisées. Pour acquérir ces compétences transversales et non-techniques, le temps est en effet un facteur important. La réflexion, l'exercice en condition réelle, les interactions et les feedbacks sont déterminants.

► La combinaison essentielle micro-macro

Même dans le cas des soft skills, nous vous conseillons l'alternance « micro-macro » car, pour nourrir son expérience et l'analyser, la mémoire a besoin d'archiver de la connaissance (mémoire sémantique) et de connaître des suites de tâches et de procédures (mémoire de travail et procédurale).



2

L'HUMAIN

**Des apprenants tous
différents !**



L'HUMAIN

Le facteur humain – la pluralité des personnalités – influence nos réactions en entreprise, guide nos comportements quotidiens, nous confère certaines forces face à des situations et nous fait réagir différemment. Prendre en compte ces différences est essentiel pour construire des programmes de formation efficaces !

► La nécessaire personnalisation face aux soft skills

Pour optimiser l'acquisition des compétences transversales – les fameuses soft skills – la dimension humaine est fondamentale. En effet, pour modifier en profondeur le comportement des individus, il faut s'adapter à leur personnalité et à leurs spécificités.

Pour que la formation soit efficace, ce n'est plus à l'apprenant de s'adapter à un format collectif, c'est au programme lui-même

de s'accorder à la personnalité, au rythme, aux besoins et aux méthodes de chaque collaborateur. En utilisant cette stratégie de personnalisation, on s'épargnera de perdre l'attention de l'apprenant avec des contenus génériques qui ne font pas écho à sa personnalité ou avec des méthodes qui ne lui conviennent pas. On augmentera ainsi de manière significative son enthousiasme, son engagement et sa motivation à apprendre.



« Comme nous partons tous d'un endroit différent, nous pensons que l'apprentissage doit s'adapter à chacun en fonction de sa personnalité. Comme tout entraîneur le ferait dans une session en face à face. »

Pascal El Grably, Directeur général et co-fondateur de CrossKnowledge

► Les types de personnalités

L'objectif est de comprendre les différences de profils de chacun de vos collaborateurs afin de leur proposer des formations ajustées et personnalisées. Adapter le parcours, capitaliser sur les forces, ou développer les axes d'amélioration, prend tout son sens notamment dans le domaine des soft skills.

LE MODÈLE ALL TYPES

Extraversion



Introversiion

Sensation



Intuition

Pensée



Sentiment

Jugement



Perception



3

LE MANAGER

**Le booster
d'engagement**



LE MANAGER

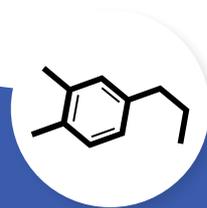
Une formation efficace dépend des supports de formation et de leur adéquation avec les apprenants. Mais les **conditions d'apprentissage** sont également essentielles : l'environnement joue un rôle prépondérant. Dans le cadre professionnel, la personne la plus à même d'influencer ce facteur est le manager.

► Un adjuvant essentiel à l'alignement des comètes

Le manager est la personne la plus apte à créer **une symbiose entre l'apprenant et l'enjeu de la formation**. Il a une vision d'ensemble et peut attester de la pertinence de l'apprentissage, notamment en termes de contenu, de choix du moment et des temps de formation. Il valorise son collaborateur vis-à-vis de l'équipe et de l'entreprise. Son implication et son soutien permettront un « alignement des comètes », essentiel à l'implication de l'apprenant dès le démarrage de son apprentissage.

Aux yeux de l'apprenant, l'implication managériale est la motivation qui dépasse de loin toutes les autres, y compris celles liées à la promotion ou à la rémunération. Elle rentre dans le champ des valeurs relationnelles et appelle au lien logique de l'encouragement.

► Les feedbacks positifs



Au cœur du processus d'acquisition des soft skills, la libération de dopamine dans la région sous-corticale du cerveau récompense un comportement positif et met en œuvre **un cercle vertueux d'apprentissage** grâce aux différents feedbacks du coach, du formateur, des pairs et du manager. L'un des rôles du manager est justement d'encourager les changements de comportement.





LE MANAGER

► La checklist du manager

Afin de mieux engager vos apprenants, nous pouvons vous transmettre les conseils suivants :

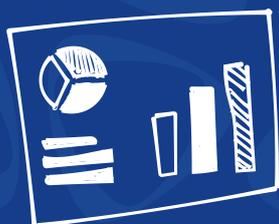
- Expliquez-leur clairement les enjeux de la formation
- Faites des retours réguliers aux membres de votre équipe
- Soyez clair sur le planning et les échéances
- Suivez vous-même, en amont, le programme de formation
- Favorisez l'émergence d'un système de partage d'expériences pour que les apprenants s'entraident
- Lorsque cela s'y prête, mettez en place un système de tutorat ou de coaching
- Organisez des points d'étapes formels et informels avec vos collaborateurs
- Suivez leurs avancées et apprenez à les remotiver ou à les féliciter en fonction de leur progression



4

LA DATA

**Capter et analyser
toutes les données**





► L'importance du big data dans la formation

La formation ne fait pas exception aux eldorados du big data ! La quantité d'informations qu'il est possible de collecter pour un utilisateur crée un effet d'aubaine sans précédent en permettant d'alimenter les algorithmes des plateformes d'apprentissage.



« *Tous les programmes conçus, toutes les mesures incitatives mises en œuvre et tous les challenges de l'entreprise devraient être alimentés par des données.* »

Josh Bersin, Fondateur de Bersin by Deloitte

► Moissonner 3 grands types de données



#1 Les données individuelles d'identification : âge, genre, catégorie socio-professionnelle, ancienneté dans l'entreprise, niveau hiérarchique, intitulé de poste...



#2 Les données collectives de l'organisation : les valeurs, le modèle de compétence, les programmes existants d'intégration et de formation, les tests, le CRM, l'environnement et le secteur de l'entreprise...



#3 Les données liées aux pratiques de l'apprenant : sa durée moyenne de concentration, les heures où il est disponible, le type de modules qu'il préfère, son niveau d'exigence et de connaissance sur un sujet, les domaines qu'il affectionne particulièrement et même... s'il met du sucre dans son café (non).

Une fois analysée et croisée (par le machine learning par exemple), cette masse de données permettra au département L&D d'être force de proposition dans l'accompagnement du collaborateur. Nous passons ainsi à un modèle de recommandations individualisées et contextualisées.



► Les nouvelles plateformes d'apprentissage corporate

Côté outils, vous pouvez utiliser une [plateforme d'expérience d'apprentissage](#) (LXP). Elles sont capables d'héberger et de classer une quantité très hétéroclite de contenus. Elles peuvent diffuser l'ensemble des ressources internes d'une entreprise, mais aussi les ressources externes, qu'elles soient publiques ou générées par les utilisateurs eux-mêmes. Les LXP servent aussi les besoins de recommandations plus individualisées de l'apprentissage en proposant des contenus complémentaires, pertinents, propices à l'engagement et liés à la dynamique de chaque apprenant.

Les données participent au développement des compétences, qu'elles concernent un besoin actuel ou futur. Elles permettent de construire des contenus plus engageants grâce à leur grande capacité de prescription, mais elles participent aussi à la personnalisation et à l'individualisation de l'expérience d'apprentissage elle-même.

► Combiner l'analyse de données avec le facteur humain

L'exploitation des données permet de cibler des contenus adaptés au collaborateur. Lorsque celle-ci est combinée avec la personnalité de l'apprenant, vous obtenez alors une expérience inédite et très personnelle. Vous devrez également, dans votre algorithme, vous inspirer des profils proches de l'apprenant (suggestion de modules que d'autres utilisateurs ont également consultés). Vous reconstituerez ainsi une dynamique collective et assimilerez l'apprenant à un projet global de montée en compétences. Vous connaissez déjà certainement cette méthode s'il vous arrive de naviguer sur Youtube ou Netflix, véritables chantres de la recommandation !



CONCLUSION



Qu'est-ce qui conditionne **la réussite d'un parcours d'apprentissage** ? Cet e-Book vous a fait découvrir 4 composantes – ou dimensions – dans l'apprentissage.

La première est investie par le champ des **neurosciences**. Nous avons vu qu'il était plus efficace de mettre en place une stratégie pédagogique différenciée, en fonction de la nature même de ce que l'on a à apprendre.

Cette approche doit être conjuguée à la deuxième dimension, le **facteur humain**, et c'est là un curseur si rarement utilisé et pourtant tellement puissant !

La troisième composante, et non des moindres, se situe au sein même de l'entreprise et plus précisément du **management**. Comment va-t-il s'impliquer ? Et comment va-t-il corréliser le développement de ses collaborateurs aux objectifs individuels et collectifs, donner du sens et motiver ? Plus grande se fera l'implication du manager, plus fort sera le sens !

Enfin, pour pénétrer dans la quatrième dimension, n'hésitez pas à investir dans la récolte, le traitement et l'analyse de **vos données**. On dit qu'il s'agit de l'or noir du XXI^e siècle ! Vous en extirperez la matière pour développer des expériences de formations plus intenses, plus immersives, plus congruentes et plus enthousiasmantes !

Nos solutions d'apprentissage reflètent cette vision à 4 dimensions et s'en inspirent pour chaque projet de nos clients. **Découvrez-les.**

**DÉCOUVREZ NOS SOLUTIONS
D'APPRENTISSAGE PERSONNALISÉES**

En savoir plus

www.crossknowledge.com/fr/solutions/developpement-des-collaborateurs



The Skills you Need to Succeed

www.crossknowledge.com
