

# Les 10 tendances de la formation en entreprise



*Enquête  
auprès de 35  
entreprises  
inspirantes*





C-Campus, cabinet de conseil et de formation co-fondé en 2007 par Marc Dennery et Henri Occre s'est spécialisé dans l'**optimisation de la fonction formation en entreprise et la professionnalisation de ses acteurs** : tuteurs, formateurs internes, référents FEST, responsables et chefs de projet formation, conseillers d'OPCA, managers et apprenants.

C-Campus intervient chaque année auprès d'une soixantaine de clients avec son équipe de 16 consultants permanents et partenaires.

Son offre de service complète permet aux entreprises et aux acteurs de la formation de bénéficier d'une réponse sur-mesure à leurs attentes :

- **Diagnostic flash** de la fonction formation,
- **Accompagnement/conseil** en transformation digitale de l'offre de formation,
- **Formations blended courtes** dédiées aux tuteurs, formateurs et chefs de projet de formation et **cycles certifiants de formateurs** : <http://formationccampus.fr>,
- **Mise en place de démarche de formation en situation de travail (FEST) et certification de référents** formateurs terrain,
- **Abonnements à ses plateformes CAMPUS TUTEUR et CAMPUS FORMATEUR** intégrant plus d'une dizaine de MOOCs dédiés aux métiers de la formation : <http://campusformateur.fr>
- **Jeux de cartes** au format A5 synthétisant l'essentiel à retenir sur la formation en salle (MASTER FORMATEUR) et le tutorat et la formation terrain (FORMATEUR TERRAIN),
- Etc.

C-Campus, c'est aujourd'hui plus de 1.200 acteurs de la formation formés chaque année, plus de 1000 abonnés à ses plateformes CAMPUS FORMATEUR et TUTEUR, plus de 1000 ressources digitales créées par son studio interne.

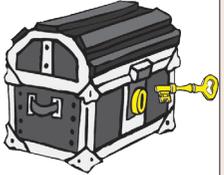
Veilleur de tendances, C-Campus alimente tous les lundis matin la blogosphère d'articles spécialisés sur le management de la formation, l'innovation pédagogique et l'évolution du cadre réglementaire : <http://www.blog-formation-entreprise.fr>

A magnifying glass graphic with a black handle and a silver rim, focusing on contact information.

[www.c-campus.fr](http://www.c-campus.fr)  
<http://www.blog-formation-entreprise.fr>  
<http://campusformateur.fr>  
<http://formationccampus.fr>

Nous contacter :  
[info@c-campus.fr](mailto:info@c-campus.fr)

# Enquête au cœur des transformations de la formation en entreprise

1. À l'ère digitale, la formation devient indispensable...	2. L'accès à la formation se diversifie...	3. Le digital learning s'impose dans toutes les modalités de formation...	4. La conception pédagogique est à la fois industrielle et agile...	5. La formation s'invite sur le lieu de travail...
				
6. Le présentiel résiste et devient événementiel...	7. Des formations certifiantes de plus en plus flexibles...	8. Des fonctions formation plus centralisées et plus proches du terrain...	9. Le nouveau formateur devient accompagnateur pédagogique...	10. L'apprenant devient co-auteur de son parcours de formation...
				

**La digitalisation est partout, mais elle n'est pas tout !**

La digitalisation est évidemment au cœur de toutes les tendances. Ses effets sur la formation en entreprise sont bien plus importants que le simple remplacement de la formation présenteielle par de l'autoformation à distance en e-learning. Ce digital learning-là est déjà dépassé autant que le pré-

sentiel classique. Le digital est global : digitalisation des contenus, de la relation pédagogique, de la gestion administrative, etc. Il est à l'origine des transformations des usages et pratiques de formation. Celles-ci se situent in fine davantage dans une nouvelle vision de la formation, plus ouverte, réellement continue, davantage centrée sur l'apprenant et par conséquent fortement individualisée. Ce qui nécessite plus de médiation pédagogique. Plus on digitalise, plus on a besoin de médiation humaine. Le slogan « Digital ET Humain » n'est pas un vœu, mais un impératif !

## Les 10 tendances de la formation : sommaire

1. À l'ère digitale la formation devient plus que jamais indispensable	4
2. L'accès à la formation se diversifie et le sacro-saint plan de formation est menacé	5
3. Le digital learning devient protéiforme et s'impose dans toutes les modalités de formation	6
4. La conception pédagogique est à la fois industrielle et agile	7
5. La formation s'invite sur le lieu de travail	8
6. Le présentiel résiste et devient « événementiel »	9
7. Des formations certifiantes de plus en plus flexibles portées par des écoles internes de plus en plus nombreuses	10
8. Des fonctions formation à la fois plus centralisées et plus proches du terrain	11
9. Le nouveau formateur : accompagnateur pédagogique	12
10. Vers un renouvellement de paradigme : l'apprenant co-auteur de son parcours de formation	13

**Le cahier des tendances que vous avez entre les mains est parti d'une intuition. Nous avons l'impression que les pratiques de formation en entreprise s'étaient davantage transformées durant ces 2 ou 3 dernières années que durant les 30 précédentes. La réforme, le digital et surtout la remise en cause du sempiternel stage de formation passant par là.**

Nous avons donc voulu en savoir plus. Très vite nous avons compris qu'il n'y avait pas de sens à faire une étude quantitative et exhaustive. Il n'y a pas de moyenne dans ce domaine. Et les chiffres ne veulent souvent pas dire grand-chose.

Chercher à étudier les meilleurs, n'était pas non plus la voie. Il n'y a pas de premiers de la classe à copier en formation. Au mieux, il y a des entreprises qui testent et innovent dans certains domaines. C'est pour cette raison que nous sommes allés à la rencontre « d'entreprises inspirantes ». Elles ne font pas tout bien ! Mais elles

tracent leur voie et nous donnent des pistes de réflexion. Après 6 mois d'enquête par interviews, études documentaires et formalisation d'expériences conduites en entreprise par nos consultants, nous pouvons aujourd'hui vous livrer, en synthèse, les 10 tendances majeures.

En souhaitant que ces 10 tendances soient inspirantes et vous conduisent à en créer de nouvelles.

Marc Denney & Henri Occre  
Co-fondateurs et co-dirigeants de C-Campus

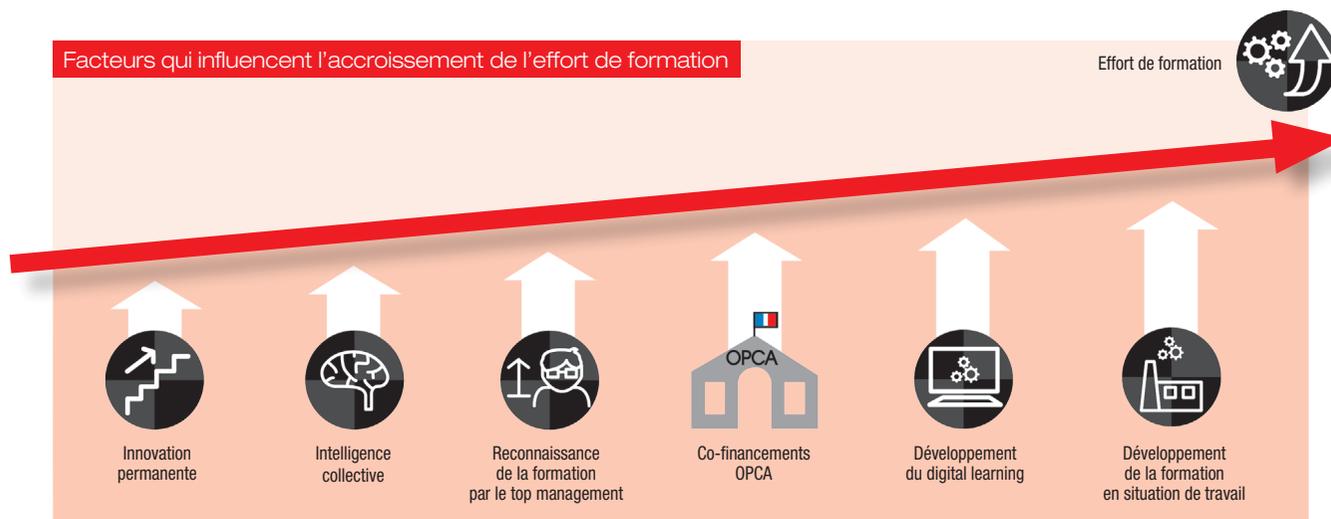
## Les entreprises et organismes de formation qui nous ont inspiré

1. AIR FRANCE	10. AG2R	19. RICARD	28. SFR
2. CONFORAMA	11. FNAC	20. AUDI	29. LACTALIS
3. BEL	12. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	21. FIAT	30. MARC ORIAN/HISTOIRE D'OR
4. AREVA	13. ORANGE	22. YVES ROCHER	31. ERAM
5. SANOFI	14. BOUYGUES IMMOBILIER	23. GROUPAMA	32. CRAM
6. CMA-CGM	15. BOUYGUES TELECOM	24. BNP P Cardif	33. MICHELIN
7. TUI	16. NOCIBE	25. L'OREAL	34. UNOW
8. BOUCHARA	17. BLABLACAR	26. DISNEY	35. OPENCLASSROOMS
9. DEKRA	18. LACOSTE	27. TNT	

# A l'ère digitale, la formation devient plus que jamais indispensable

Facteurs qui influencent l'accroissement de l'effort de formation

Effort de formation



**Les besoins de formation explosent. Les budgets de formation restent stables ou augmentent. Les entreprises ont l'impression que le nombre d'heures de formation progresse sensiblement mais elles ne comptabilisent plus toutes les heures réalisées.**



Les experts de la formation s'attendaient à une baisse significative des budgets de formation. Il n'en est rien semble-t-il. Mais notre enquête ne peut le prouver. Car les entreprises ne comptabilisent pas toutes les heures de formation. Loin s'en faut ! Avec l'irruption du digital learning et de la FEST dans les plans de formation, il est devenu impossible de tout tracer. On peut s'interroger alors sur la validité de nombreuses études plus quantitatives qui nous abreuvent de mesures sur l'investissement formation.

Une chose est sûre, les directeurs de la formation interviewés ne se plaignent plus de budgets limités. **La formation est plus que jamais reconnue par les directions générales. L'impératif d'innovation permanente** n'y est sans doute pas pour rien. La valeur de l'intelligence collective mise en

exercice par les start-up et les success stories de la nouvelle économie y sont certainement pour beaucoup.



## De nouvelles thématiques de formation s'imposent

Enseignement très intéressant, les thématiques de formation changent sensiblement. Selon les directeurs de formation et développement RH, les thématiques les plus stratégiques sont :

**1. « Le management et le leadership »** avec une orientation forte sur l'agilité, le design thinking, les nouvelles approches de management. Avec des approches pédagogiques originales : learning expérience, fab lab, world café, benchmarking, co-développement, etc.

**2. « La connaissance des produits, des attentes des clients et les plus de l'enseigne »** plutôt que les fondamentaux de la relation client et de la vente. Dans une logique cross canal, les entreprises prennent conscience que la vente en face à face doit être renforcée (« c'est le moment où se fait la différence et il ne s'agit pas de forcer la vente comme avant »). La maîtrise des produits et services avec une compréhension globale du besoin et du parcours du client sont indispensables.

**3. « Les nouveaux applicatifs informatiques plutôt qu'une simple sensibilisation au digital »**. La digitalisation de l'entreprise entraîne l'utilisation d'outils de plus en plus sophistiqués souvent partagés entre le client et le collaborateur. Ces outils doivent être parfaitement maîtrisés pour que le vendeur accompagne son client.

Les co-financements OPCA semblent avoir eu un effet bénéfique sur l'augmentation de l'effort de formation. Certaines entreprises ne nous ont pas caché que sans période de professionnalisation et CPF, elles n'auraient pas créé leur école de management ou de vente.

Le digital commence à avoir des effets bénéfiques sur les coûts de formation. Mais seulement dans les très grandes entreprises (+ de 30.000 salariés) car les autres n'en sont le plus souvent

qu'aux premiers retours d'expériences et n'ont pas les volumes pour faire des économies d'échelle.

La formation en situation de travail apparaît également comme un facteur d'accroissement de l'effort de formation. Les entreprises n'ont pas attendu les expérimentations DGEFP pour s'y mettre. Les exigences normatives dans le domaine de la qualité et de la sécurité se multipliant, elles y répondent via des habilitations et formation terrain toujours plus importantes. Mais le plus souvent, elles ne tracent pas les heures de formation, seulement les habilitations.



Zoom

## Quelques chiffres issus du jaune budgétaire

Dans le monde de la formation en entreprise, le jaune budgétaire est l'une des rares études chiffrées que l'on peut prendre au sérieux.

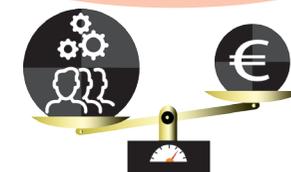
C'est l'exploitation par les services du Ministère du travail des déclarations fiscales des entreprises, des bilans pédagogiques des organismes de formation et des rapports d'activité des OPCA.

Elle paraît tous les ans en novembre au moment de l'élaboration de la loi fiscale.

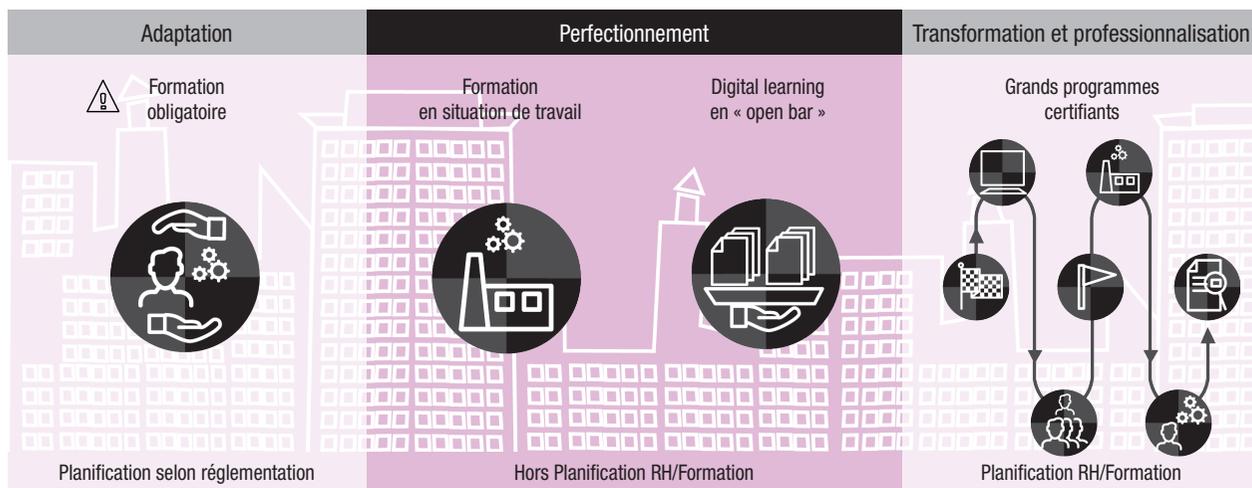
Voici donc quelques chiffres de référence à partir de ce qu'ont tracé les entreprises de 10 salariés et plus.

- 13 Mds € d'investissement en formation pour les entreprises.
- + 10,5 % en 5 ans, dont 9,9 % en formation interne.
- 157 millions d'heures de formation, stable sur 5 ans.
- 5,8 millions de stagiaires, + 5,5 % en 5 ans.
- 43,5% des salariés ont au moins une formation par an, stable sur 5 ans.
- 27 heures/stagiaire en moyenne.
- 12,5 €/heure/stagiaire, prix de vente déclarés des organismes de formation avec de très grandes disparités selon le secteur (formation des salariés, des demandeurs d'emploi, des personnes éloignés de l'emploi, etc.).

En 2008/2009, on devait faire autant avec moins. Aujourd'hui, on doit faire plus avec autant.



# L'accès à la formation se diversifie et le sacro-saint plan de formation est menacé



## L'offre de formation se transforme. Quatre types de formation se côtoient et s'enrichissent mutuellement pour trois grandes priorités.

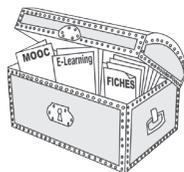
 Le plan de formation établi via l'entretien individuel servant à la planification des stages prend un sacré coup de vieux ! Parmi les entreprises que nous avons rencontrées, les plus à la pointe ont bien compris que la formation devient un flux permanent d'apprentissage qui ne peut être planifié. Et elles imaginent d'autres formes d'accès à la formation que le processus classique d'entretien annuel avec double validation manager + RH/formation.

 Pour les formations d'adaptation, la quasi-totalité des formations sont des actions obligatoires et la planification est réalisée en respectant les exigences réglementaires des périodes de validité des habilitations. Les entreprises gèrent ce type de formation via des logiciels souvent spécifiques tels que Winlassie ou des modules dédiés de leur SIRH.

 Pour les formations de perfectionnement, le stage perd considérablement du terrain. Les entreprises creusent deux sillons complémentaires :

la formation en « open bar » et la formation en situation de travail dite « FEST ».

La formation en « open bar » consiste à ouvrir l'ensemble de l'offre digital learning à tous les collaborateurs de l'entreprise. Ils se servent comme ils veulent et prennent en charge leur propre parcours de formation. Les premiers résultats ne sont pas très probants car la navigation personnelle n'est pas toujours aisée. Afin de surmonter cette difficulté, des entreprises comme l'Oréal ou Orange testent des premières approches d'adaptive learning. Sur le principe des sites E-commerce, la plateforme de digital learning propose à chaque collaborateur des contenus de formation adaptés à son besoin, en fonction des recherches qu'il a pu faire et des contenus qu'il a déjà consultés. Nous n'en sommes qu'au début, mais la piste semble prometteuse.



La « formation en situation de travail » (FEST) est l'autre piste. Elle suscite plus d'intérêt. Périodiquement, collaborateurs et managers s'accordent sur des objectifs de développement des compétences et un plan de formation en situation de travail est associé. Tout ceci est géré localement au niveau de l'entité, même si cela peut être tracé sur la LMS. La périodicité est adaptée au profil de l'apprenant et de l'emploi. C'est à la fois beaucoup plus souple et plus proche du terrain.



### Zoom

#### 5 conditions de réussite pour la formation en « open bar »

1. Une montée en puissance progressive.
2. Une animation inspirée des codes du marketing et de la vente (événement de lancement, teasing et buzz autour des nouveaux programmes, relances hebdo voire journalières...).
3. Formation préalable des collaborateurs à savoir conduire son apprentissage en autonomie.
4. Adaptation du niveau d'accompagnement pédagogique en fonction du thème de formation et du profil de l'apprenant.
5. Mise en place d'outils d'adaptive learning.



### Pour aller plus loin

- Site de winlassie : <https://www.winlassie.com>.
- « On passe d'une formation en stock à une formation en flux » : <https://www.managementdelaformation.fr/regards-croises/2016/04/05/marc-dennery-ccampus-formation/>
- La formation en open bar en 5 questions : <https://www.blog-formation-entreprise.fr/lopen-bar-formation-3-questions/>

*« La réforme de 2014 est bien tombée, elle nous a incité à faire des formations certifiantes à un moment où on en avait vraiment besoin du fait des changements de métiers très importants après les plans de départs volontaires. »*

# Le digital learning devient protéiforme et s'impose dans toutes les modalités de formation



**Le digital learning n'est pas une solution de substitution mais de complémentarité. Il ne se résume pas au seul E-Learning et prend des formes de plus en plus variées avec des coûts de fabrication allant de 0 à 50 K€/heure**

Il est loin le temps du E-Learning où chaque salarié consultait seul de bons gros modules de 30 à 45'. Les entreprises ont bien compris que cela ne fonctionnait pas.

**Le E-Learning est donc mort. Vive le digital learning ! Le digital learning est protéiforme.** De la fiche PDF téléchargeable au serious games, en passant par les tutos et vidéos face cam', la palette n'en finit pas de s'élargir.

Le digital learning est partout. Il est utilisé aussi bien en complément de formation présentielle, dans une approche de pédagogie inversée, que pendant

(les apprenants apprennent à leur rythme avec l'appui du formateur comme dans un espace de ressources).

Il est intégré aussi dans des parcours de formation en situation de travail, y compris pour les publics les moins qualifiés (ex. Libero 3.0 pour les entreprises de la branche de la propreté).

À la frontière de l'information, il permet de former sur des domaines autrefois non adressés car trop coûteux en présentiel. Exemple : formation à la conformité, au droit du travail pour les managers, aux RPS, aux nouvelles offres et à certains applicatifs informatiques très simples et conviviaux.



## La digital learning devient le matériel de base à tout parcours de formation.

C'est pourquoi, sa durée médiane semble aujourd'hui se stabiliser autour d'une petite dizaine de minutes. La direction de la formation et de la culture client d'Orange a défini par exemple son standard aux « Modules 7 Minutes Hors Taxe », c'est-à-dire 7 à 9 minutes. On revient de l'hyper court (le motion design de 2 à 3 minutes) très coûteux et à faible valeur ajoutée formative.

**De plus en plus, le digital learning est pensé prioritairement pour le mobile,** car les collaborateurs l'utilisent autant comme une aide en ligne (notamment dans les métiers techniques) qu'en formation.

Les entreprises ont abandonné la recherche du Graal pédagogique dans le domaine du digital

learning. En fonction de leur contexte (budget, objectifs, type de contenu et surtout usage pédagogique), elles utilisent le type de format le mieux adapté.

Le digital learning est distribué le plus souvent via des LMS ou plateformes de diffusion de formation digitale. Celles-ci ont tendance à devenir uniques, couvrant le monde entier (Orange, Sanofi, etc.). Elles communiquent de plus en plus avec les outils de SIRH et d'autres plateformes de contenus (web TV, communautés d'apprentissage, etc.).

Le problème majeur des entreprises les plus avancées dans le domaine est à la fois de produire du contenu à très grande échelle et très rapidement (cf. tendance suivante) et d'aider l'apprenant à s'y retrouver facilement quand il cherche une ressource.

Deux logiques se complètent pour relever ce défi à l'accès de la formation :

- La logique du MOOC où la formation est planifiée, évaluée et parfois même gamifiée pour renforcer la motivation de l'apprenant.
- La logique du portail de connaissances où chaque ressource est indexée et est accessible via un puissant moteur de recherche ou encore mieux comme l'imagine actuellement Orange via un ChatBot ou agent conversationnel.

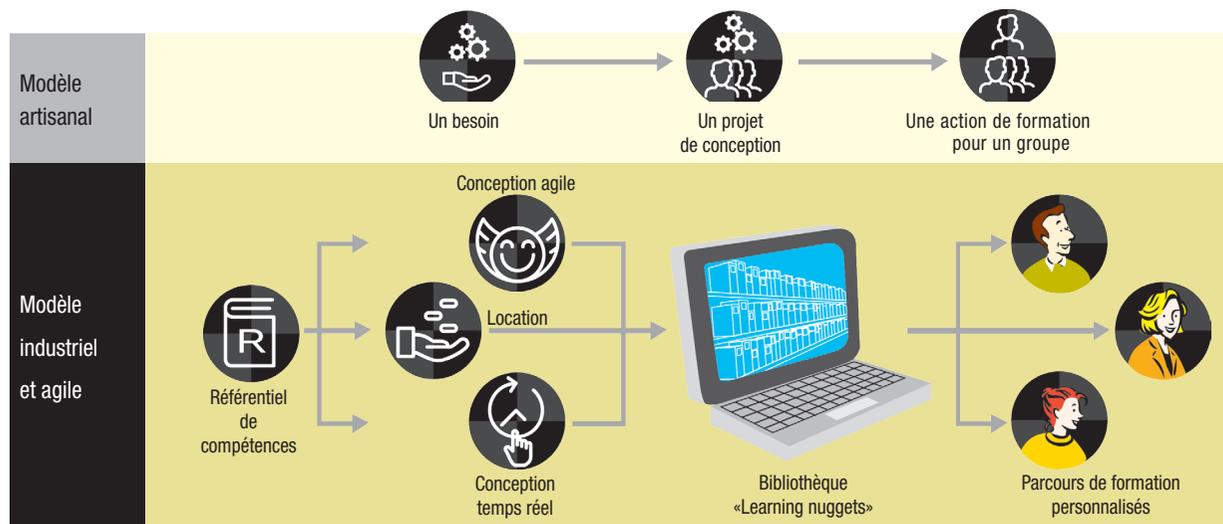
## Zoom

### Quelques coûts de digitalisation des contenus

- Coût externe de 30' à 1H00 de E-Learning de qualité (de l'écriture à la réalisation) : 10.000 €/HT à 15.000 €/HT.
- Coût externe de 30' à 1h00 de E-Learning low cost (réalisation uniquement) : 3.000 €/HT.
- Production interne de modules de 15' à 30' de E-Learning low cost (écriture + réalisation) : jusqu'à 80 modules par an et par personne.
- Coût externe de vidéo face caméra de 3 à 5' (tournage + montage – l'expert est interne) : 1.000 €/HT par vidéo.
- Coût externe d'un module de motion design de 3 à 5' (de l'écriture à la réalisation) : 4 à 6.000 €/HT.
- Coût de l'heure d'un serious games ou d'un produit de réalité augmentée ou virtuelle : autour de 50.000 €/HT selon niveau de sophistication.
- Abonnement à un MOOC certifiant de 40 à 240 €/stagiaire pour une durée variant de 7 à 20 heures, soit entre 5 et 10 €/heure.

*Le digital learning permet de former là où on ne formait pas avant*

# La conception pédagogique est à la fois industrielle et agile



## La digitalisation de la formation conduit à repenser les processus de conception pédagogique afin d'optimiser le « time to competence\* »

Jusqu'à présent, la conception pédagogique était très artisanale. À chaque demande, un projet de formation. Avec le développement du digital learning, cette approche n'est plus compatible avec les enjeux.

**La conception des ressources de contenus digitaux doit passer à l'ère industrielle.**

Il faut regarder du côté des organismes de formation pour voir les meilleures façons de faire dans le domaine de la conception pédagogique. Leur production de contenus digitaux repose sur les référentiels d'un secteur ou d'un domaine. Ils travaillent ainsi par gammes de produits. Cette logique compétence est également à la portée des entreprises, notamment des plus grandes. L'objectif est de produire de véritables bibliothèques de contenus digitaux indexés sur les compétences

identifiées dans les référentiels emploi/compétences.

Une fois le plan de production établi, les entreprises doivent produire les ressources digitales dans des délais très courts et à des coûts raisonnables. Or, elles se retrouvent face à une équation quasi insoluble :

*Un jour de formation présentielle se réduit en moyenne à deux heures de digital learning. Une heure de digital learning coûte en moyenne 10.000 à 15.000 €/HT. La transformation d'une offre présentielle en digital learning est donc inaccessible pour une entreprise de taille moyenne !*

(\* Le concept de « Time to competence » a été mis en valeur par Michelin qui souhaitait réduire le temps de montée en compétence de ses nouveaux arrivants. Aujourd'hui, la formation doit être non seulement de qualité mais parfaitement synchronisée avec le besoin.

Les entreprises imaginent trois solutions complémentaires pour résoudre ce problème de production des ressources :

**1. La location.** Plutôt que de produire elles-mêmes, elles louent aux éditeurs de contenu des ressources standards. Le coût est très limité et l'adaptation à leur contexte est faite par les personnes qui accompagnent les apprenants.

**2. La conception agile.**

Les modèles de conception et de gestion de projet type

Scrum ou design thinking sont convoqués pour raccourcir les délais de livraison. Les storyboard disparaissent, le travail à partir de « template ou gabarit » les remplace. Les exigences en terme de qualité pédagogique diminuent. Étant plus courts, les nouveaux contenus digitaux embarquent moins de guidance pédagogique. Du module E-learning, on passe à la vidéo tuto. YouTube a décomplexé les ingénieurs en pédagogie. Ils ne s'offusquent plus d'un son et d'une image de qualité moyenne. L'essentiel est que la formation soit synchronisée au besoin.

**3. La conception temps réel.** Certaines entreprises vont encore plus loin et demandent à leurs experts, mais aussi leurs apprenants, de produire eux-mêmes les contenus digitaux. C'est le cas de TUI via ses Eductours ou encore de la société CRAM via sa communauté de techniciens. Il suffit de les doter d'équipement vidéos et d'outils de montage rapide. Les solutions ne manquent pas sur le marché : Quik, Skill Catch, Rapid MOOC, Speechme, Ubi-cast, Momindum, etc. Bouygues Immobilier est allé jusqu'à transformer une partie de son bureau de formation en salle de tournage vidéo.



### Zoom

#### Les nouveaux métiers de la conception pédagogique

**1. Data learning scientist.** L'analyse des besoins de formation n'est plus forcément réalisée en interviewant le commanditaire, mais en analysant les données issues des parcours d'apprentissages sur les LMS.

**2. Responsable R&D.** Les technologies et usages pédagogiques évoluent à une vitesse telle qu'un veilleur est indispensable pour garder la maîtrise des choix stratégiques. Pour éviter les effets de mode, les entreprises affectent une ressource à temps plein ou partiel à parcourir les salons, rencontrer les offreurs de solution. Elles ne font qu'imiter en cela les grands organismes de formation qui ont depuis de nombreuses années ce type de profil en interne.

**3. Chef de projet agile.** Sur les grands projets de formation, les ingénieurs en pédagogie se voient épauler par des chefs de projet maîtrisant parfaitement les méthodes Scrum ou design thinking. Ils les aident à repenser totalement leur façon de gérer leur conception pédagogique. C'est notamment le cas sur certains projets au Learning Lab d'Orange.

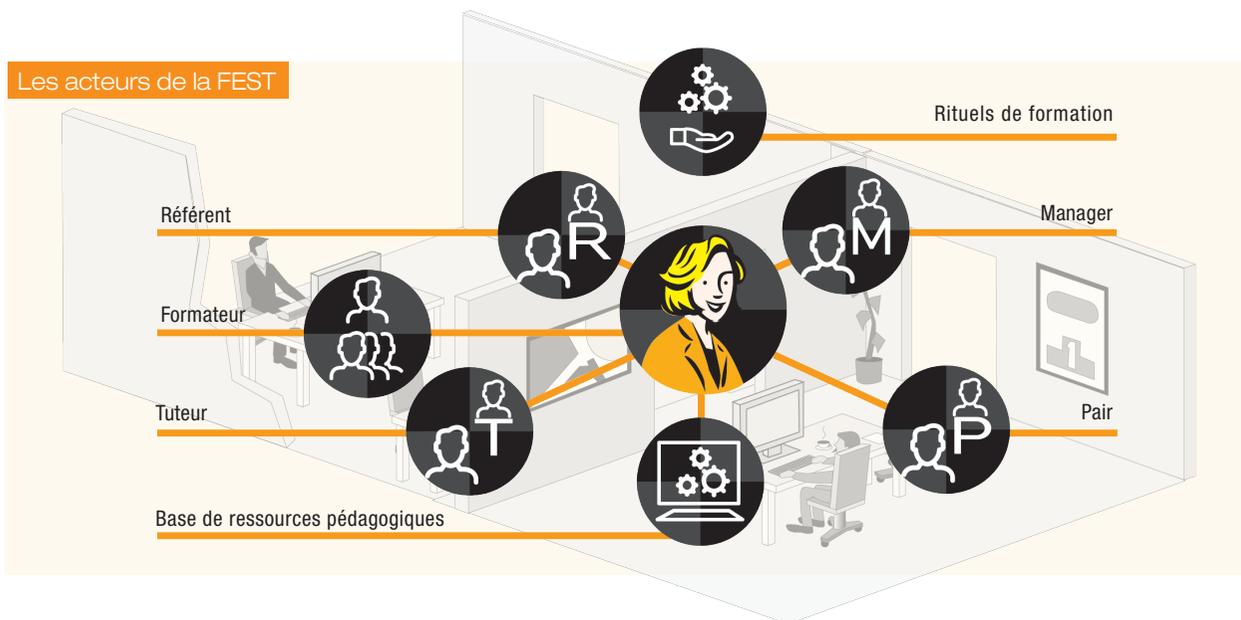


#### Pour aller plus loin

- « Time to competence » : <http://www.manpowergroup.fr/former-mieux-mobile-learning-michelin/>
- Interview de Julie Platek, Learning manager Bouygues Immobilier : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/julie-platek-learning-manager-bouygues-immobilier-ce-que-la-loi-du-5-mars-2014-a-change-pour-moi/>

# La formation s'invite sur le lieu de travail...

## Les acteurs de la FEST



**Les entreprises créent de nouveaux rituels de formation dans l'environnement même du travail. La Formation En Situation de Travail, dite FEST, est en passe d'être reconnue par les pouvoirs publics et les OPCA.**

Dans les années 1970, une définition étriquée de la formation a banni toutes les modalités d'apprentissage sur le lieu de travail. La formation sur le tas a été dénigrée, les techniques en vogue de TWI\* et de compagnonnage étaient passées de mode. Le stage a été érigé en modèle unique de formation.

Un phénomène de balancier semble s'accélérer depuis la réforme de 2014. À la suite des expérimentations FEST initiées par la DGEFP dès juin 2015, la Formation En Situation de Travail est en passe d'être reconnue par le code du travail et prise en charge par les OPCA.

Les entreprises n'ont pas attendu un cadre juridique plus souple pour s'y lancer. Depuis longtemps, elles en avaient identifié les bénéfices, mais n'osaient pas l'enregistrer et la valoriser. Areva, par exemple, a toujours été à la pointe dans le domaine du compagnonnage. Orange, comme la Société Générale, ont depuis de nombreuses années des équipes de formateurs terrain. Les opérateurs télécoms dans leur ensemble ont toujours soigné les parcours d'intégration de leurs chargés de clientèle sur les plateaux de centres de relation client. Sanofi qualifie ses opérateurs et techniciens de production avec des formateurs terrain et tuteurs formés et mêmes habilités.

Ce qui change aujourd'hui, c'est la multiplication des expériences et surtout la création de véritables rituels de formation. Blablacar a mis en place ses « bavettes du mardi », rencontre hebdo à l'heure du déjeuner pour échanger autour des meilleures pratiques ou faire de la veille. La FNAC a libéré ses managers de tâches moins utiles pour leur permettre de se dégager du temps et de faire de l'accompagnement sur le terrain.

Ces rituels de formation sont le plus souvent collectifs. Ils utilisent différentes techniques pédagogiques telles que le partage de bonnes pratiques (ou « causerie » comme les nomment les entreprises du secteur de la propreté), les retours d'expériences et analyses d'incident ou encore les rapports d'étonnement.

À côté de ces démarches collectives, **des entreprises mettent en place des parcours d'Accompagnement et de Formation en Situation de Travail (AFEST)**. Elles forment des référents AFEST qui ont la charge d'accompagner soit de nouveaux embauchés, soit des personnes en mobilité. Ce sont soit des managers, soit des experts d'un domaine. Leur mission ne se limite pas à transmettre des savoir-faire. Ils identifient les compétences nécessaires au métier, positionnent les bénéficiaires de la formation face à ces référentiels de compétences, leur proposent des activités d'apprentissage spécifiques (en situation de travail mais également digital learning à consulter), demandent à des collègues (tuteurs, formateurs, experts) de former les apprenants, et les évaluent en fin de parcours. Ces parcours sont généralement longs (3 à 6 mois).

## Zoom 1

### Qu'est-ce que la FEST ?

C'est une modalité d'apprentissage et de formation complémentaire, et le plus souvent intégrant le stage de formation ou la FOAD, mise en œuvre pour une bonne part, mais pas exclusivement, dans le cadre du travail. Elle respecte la définition de l'action de formation du code du travail. Elle comprend :

- Un positionnement amont.
- Un parcours de formation intentionnel et formalisé (objectif et programme).
- Une évaluation aval, voire un dispositif de certification.
- Un accompagnement pédagogique.
- Une traçabilité de la réalisation de la formation (Protocole individuel de formation spécifique + attestation d'assiduité).

## Zoom 2

### 10 conditions de réussite de la FEST

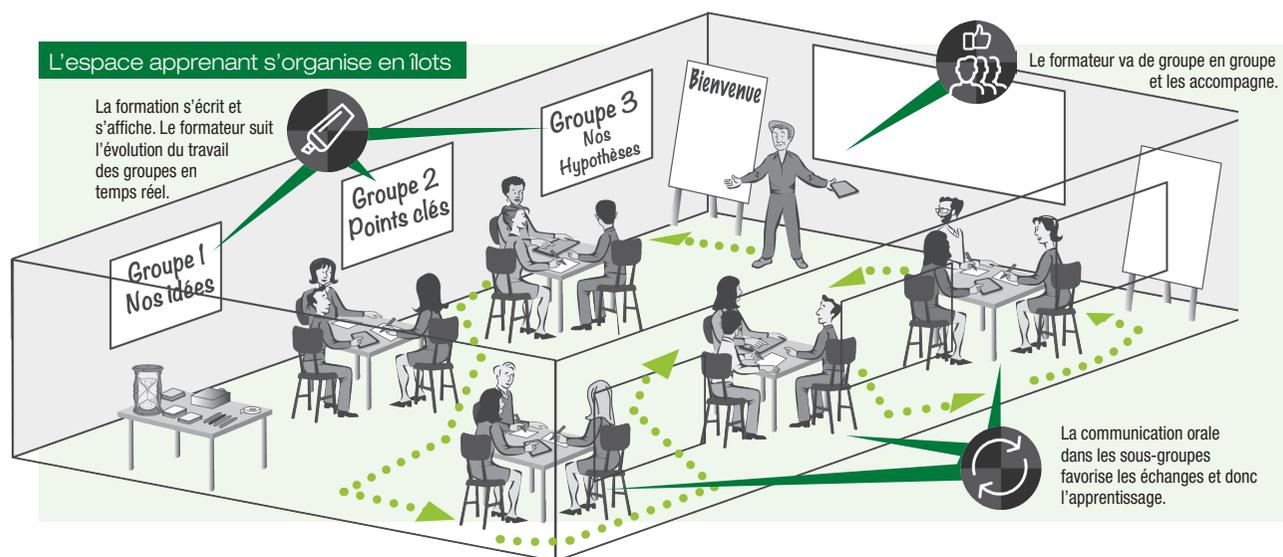
1. Une intention pédagogique claire et partagée.
2. La prise en compte du niveau d'apprenance à l'entrée du parcours.
3. Un accompagnement pédagogique structuré.
4. La conscientisation en amont et en aval de l'expérience.
5. La contractualisation des espaces-temps de formation.
6. La formalisation des droits et devoirs de l'apprenant, co-auteur de son parcours.
7. La prise en compte de la motivation de l'apprenant tout au long de son parcours.
8. L'animation d'un éco-système apprenant.
9. Les effets de la dynamique de groupe à conserver.
10. Une appréciation de la réalisation de la formation formalisée.

## Pour aller plus loin

Le dossier FEST sur le blog de C-Campus : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/best-of-saison-2016-2017-blog-de-c-campus-fest/>

(\*) TWI ou training within industry, approche pédagogique importée des États-Unis qui consistait à découper les gestes professionnels de production en mode opératoire très fins et à enseigner sur des lignes de production « écoles ».

# Le présentiel résiste et devient « événementiel »



**Le présentiel change de dimension et devient « événementiel ». Les lieux de formation sont revisités. La pédagogie de transmissive devient co-active.**



**Le stage à papa, c'est fini !** Un groupe de 12, en U, avec un formateur qui blablate devant son diaporama, ça n'intéresse plus les stagiaires, qu'ils soient jeunes ou vieux. Les entreprises l'ont bien compris et donnent un coup de jeune à cette modalité majeure de la formation. Jouant sur l'émotion, le partage et la dynamique de groupe, elle n'a pas son pareil pour favoriser les changements de représentation et la mémorisation.

Signe des temps, les grandes entreprises réinvestissent dans les locaux de formation. Pernod Ricard (\*) ou Airbus (\*\*), pour ne citer qu'elles, viennent d'ouvrir de magnifiques Campus.

D'autres plus modestes, n'en sont pas moins actives. Bouygues Telecom a repensé totalement l'espace apprenant de ses salles de formation en organisant les salles non plus en U mais en « îlots » avec murs Vedula pour favoriser et accélérer les échanges. Lactalis a investi dans des chaises sur roulettes avec tablettes et fait disparaître ses tables. D'autres encore comme Air France, Société Générale ou Orange utilisent des salles de créativité ou de facilitation. On est dans l'ambiance start-up et on casse les codes de la formation.



Le changement pourrait paraître superficiel, il est en fait profond. Car toutes ces entreprises accompagnent leurs formateurs pour les amener à changer de posture et d'approches pédagogiques\*\*\*. D'une pédagogie transmissive ou au mieux participative, on passe à une pédagogie à la fois inversée et co-active. Les participants apprennent les contenus théoriques avant l'atelier. Au cours de l'atelier, ils échangent, partagent, testent, pratiquent en sous-groupes.

Parallèlement, de nombreuses entreprises augmentent la taille du groupe. On passe de 10/12 à 50/100 participants. C'est à la fois pour des raisons économiques et des questions de synchronisation de la formation avec le besoin. La taille fait aussi l'événement. On n'assiste plus à une formation, on participe à un World Café, à un Hackathon, ou à une convention avec une visée pédagogique.



Ces présentiels sont eux-mêmes fortement digitalisés. Des outils de visio-conférence et/ou de participation digitalisée tels que Webex, Klaxoon, Magency, Tamashare, Framapad, etc., permettent, selon les contextes et outils utilisés, de suivre à distance l'événement, de poster des questions ou des commentaires, de participer de façon collaborative, de voter ou répondre à des E-Quiz... Le digital décuple les effets du présentiel.

*La pédagogie co-active favorise le phénomène de conflit socio-cognitif : confrontation des points de vue entre les personnes lors d'une tâche d'apprentissage. Les gens inter-réagissent.*



## Zoom

### 10 trucs et astuces pour dynamiser l'organisation de vos présentiels

1. Organiser la salle en îlots.
2. Poser des murs Vedula ou au minimum 4 tableaux de papier par salle.
3. Décorer la salle sur le thème de la formation avec des Kakemonos et affiches.
4. Utiliser une musique d'ambiance pour l'accueil, les pauses et la fin de la formation.
5. Utiliser minuterie avec buzzer pour rythmer les séquences pédagogiques et tenir les délais des travaux de groupe.
6. Utiliser du mobilier décalé (sofa, tabouret de bar, chaises sur roulettes... tables basses, tapis de jeu au sol...).
7. Filmer la formation en direct et la projeter façon concert ou événement sportif.
8. Créer un fil de questions et commentaires façon Twitter et le projeter à l'écran commun.
9. Utiliser des outils de partage et de vote.
10. Installer un stand dans un coin de la salle sur le thème de la formation : livres, magazines, maquettes, books...

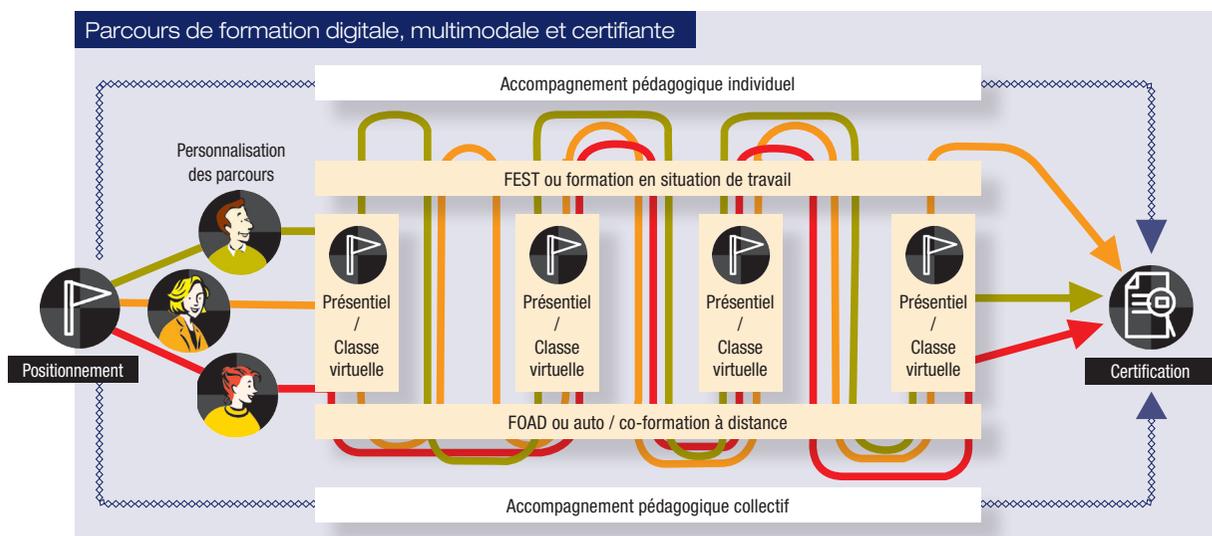


## Pour aller plus loin

- (\*\*\*) Voir notre méthode « MASTER FORMATEUR » et notre offre pour former les formateurs aux pédagogies co-actives.
- La sélection d'article « Repenser le présentiel » sur le blog de C-Campus : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/nos-articles-les-plus-lus-repenser-le-presentiel/>

(\*) Pernod Ricard ouvre son 1<sup>er</sup> Campus Eco-responsable : <https://www. Pernod-ricard.com/fr/medias/communiqués-de-presse/pernod-ricard-university-ouvre-son-premier-campus-sur-le-domaine-de-la/>  
 (\*\*) Airbus inaugure son Campus à l'américaine : <https://www.ladepeche.fr/article/2016/09/19/2421611-airbus-inaugure-son-campus-a-l-americaine.html>

# Des formations certifiantes de plus en plus flexibles portées par des écoles internes de plus en plus nombreuses

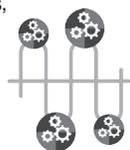


**Les grands programmes certifiants sont de plus en plus flexibles grâce au digital, au multimodal et à la personnalisation des parcours. Un nouveau format pédagogique voit le jour porté par des écoles internes de plus en plus nombreuses au sein des entreprises**

**La formation certifiante, oui !** La formation longue, non ! Dilemme : les formations certifiantes sont le plus souvent très longues. Alors, comment faire ? Les directions formation ont trouvé la solution : la formation certifiante flexible.

**Ce nouveau format pédagogique hybride** combine les avantages d'une certification modulaire par bloc de compétences (reconnaissance des compétences et co-financements avantageux) et la flexibilité des formations courtes (durée entre 70 et 200 heures, contenus opération-

nels, organismes de formation privés ou internes et non pas forcément des écoles ou universités).



La mise en œuvre reste cependant relativement sophistiquée. Elle conduit à créer ou recréer des écoles internes en partenariat avec des organismes certificateurs (grandes écoles pour les cadres : École Polytechnique ExEd, GEM, Essec, etc., et écoles ou centres de formation pour des non cadres : CFA Stephenson, PSB, IGS, AFPA, etc.).

Préalablement à la création de ces écoles internes, un travail de réorganisation important est réalisé. On redéfinit les fonctions (Société Générale), supprime les tâches superflues (FNAC), met en place de nouveaux process et outils, définit de nouvelles attitudes managériales ou de service (Nocibé, Lacoste, etc.), repense l'aménagement des magasins ou des agences (Audi, Yves Rocher, etc.).

Les ingénieries pédagogiques mises en œuvre sont innovantes et font une bonne part à la personnalisation des apprentissages, comme en témoigne le modèle ci-contre. Ayant eu la chance d'expérimenter ce type de programme, nous avons pu constater que 12 points de vigilance pédagogique étaient à prendre en compte (Voir Zoom ci-contre à droite).



Ces programmes font l'objet de co-financements importants. Les OPCA sont perçus comme des partenaires dans l'ingénierie financière combinant les différentes enveloppes possibles, notamment période de professionnalisation et CPF.



Ces formations certifiantes flexibles font l'objet d'un marketing de la formation puissant. Promotion des programmes via des vidéos (Lacoste) et/ou événements de lancement (Conforama, FNAC). Ils sont le plus souvent médiatisés via la presse spécialisée dans une logique de marque employeur.

Elles permettent enfin de faire évoluer les missions des acteurs de la formation interne. Les formateurs permanents font évoluer leurs missions vers l'accompagnement pédagogique. Les managers deviennent organisateurs des apprentissages en situation de travail et parfois coach internes. Les experts s'engagent dans des missions tutorales ou de formation terrain. Les RH opérationnels contribuent à promouvoir et prescrire les formations auprès des publics cibles.



## Zoom

### 12 points de vigilance pédagogique

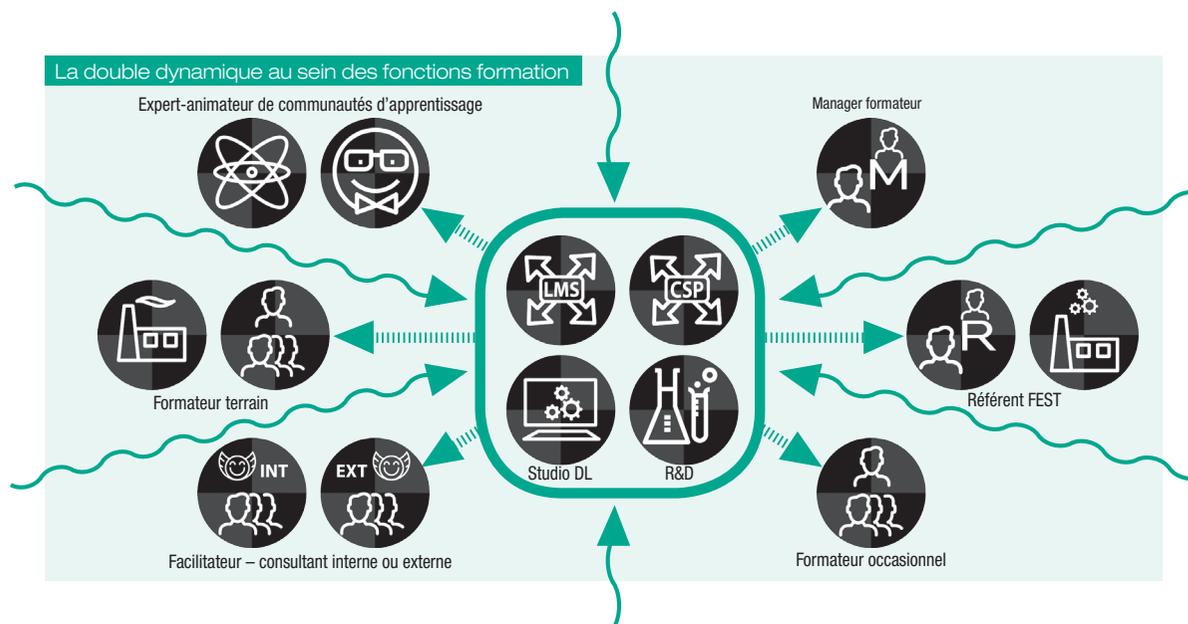
1. Qualité du positionnement.
2. Pédagogie inversée... et distribuée.
3. Dynamique de groupe.
4. Ludopédagogie.
5. Pédagogies actives et co-actives.
6. Qualité du feedback.
7. Pédagogie de la réussite.
8. Qualité du modelage.
9. Stratégie d'expérimentation et analyse réflexive.
10. Accompagnement pédagogique.
11. Efficacité des plateformes de diffusion des contenus.
12. Évaluation et certification en fin de parcours.



## Pour aller plus loin

- Voir notre mini MOOC sur CAMPUS FORMATEUR : « 12 Points de vigilance pédagogique pour un parcours multimodal ».
- « Créer son école interne » : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/creer-son-ecole-interne-de-formation/>
- « 10 questions à se poser avant de créer son école interne » : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/10-questions-a-se-poser-avant-de-recree-son-ecole-interne/>

# Des fonctions formation à la fois plus centralisées et plus proches du terrain



**On assiste à un double mouvement au sein des fonctions formation : centripète (LMS, CSP, etc.) et centrifuge (organisation des apprentissages au sein des équipes, tutorat, mentorat, parrainage, etc.). Conséquence : la fonction formation s'organise en cabinet de conseil interne et non plus en direction support.**

Dans les années 1970/80, le plan de formation avec son budget associé et ses exigences d'information et de consultation au comité d'entreprise a établi la fonction formation comme une direction support. La réglementation de plus en plus complexe et les enjeux de co-financement ont conduit à un accroissement des effectifs, notamment dans le domaine de la gestion administrative.

Cette époque semble révolue. **Les fonctions formation s'organisent avec des équipes centrales de plus en plus légères et des équipes « terrain » constituées de formateurs aux profils et missions variées.**

L'orientation prise par les grandes entreprises est de garder en central quelques missions mutualisées :

1. Le pilotage et les évolutions du SIRH/LMS de plus en plus souvent unique (Orange, Sanofi, Areva, etc.).
2. Le management de la gestion administrative des formations via des centres de service partagés ou le pilotage de son externalisation : AG2R, Bouygues Immobilier, SFR, etc.).
3. Le pilotage du studio de production de digital learning qui peut être soit



interne, soit externe, soit les deux. Les entreprises se cherchent encore dans ce domaine.

4. Les écoles de formation internes (généralement une école de management et pour les plus grandes, une école par grande fonction : vente et relation client, écoles des métiers techniques, achat, finance, etc.).

**En central, les équipes de responsables de formation, chargés de formation et formateurs permanents tendent à être gérées comme de véritables cabinets internes de conseil.** C'est-à-dire en mode projet. Les collaborateurs sont staffés sur plusieurs semaines ou mois en fonction de la taille du projet. Cela permet d'optimiser les ressources, de réduire les équipes d'encadrement et de favoriser la montée en compétence. Ils rapportent fonctionnellement à un expert technique (ingénierie de projet, ingénieur pédagogique, formateur expert) et opérationnellement à un chef de projet portant l'intitulé de « Training Partner », « Learning manager » ou encore « Responsable de développement des compétences », etc.

**Parallèlement, des réseaux d'acteurs locaux de formation se développent.** La formation est le plus souvent une mission supplémentaire dans le cadre de leur mission principale. On les nomme tuteurs, formateurs terrain, formateurs techniques occasionnels, coaches internes, facilitateurs, etc. À l'origine, il s'agit d'experts d'un domaine précis. Dans certaines grandes entreprises, cette mission peut être reconnue comme un emploi particulier. C'est le cas chez Orange avec les ESF (Expert Support Formation) ou Société Générale avec les ADP.

Au départ de notre enquête, nous avions pour but d'établir des ratios précis d'effectifs en fonction de la taille de l'entreprise. Mais nous avons dû nous rendre à l'évidence : les chiffres étaient à la fois très difficiles à obtenir (les entreprises ne suivent pas leurs effectifs de près dès qu'il s'agit de missions occasionnelles) et sans réelle signification quand nous les obtenions (très dépendants des enjeux de

formation et du niveau de sous-traitance).

Toutefois, on peut dire sans trop se tromper qu'un modèle avec une équipe centrale de 7 à 12 personnes pour 5 à 12.000 salariés est assez courant (Bouygues Telecom, SFR, Conforama, Areva, etc.). Les plus petites (500 à 4.000 salariés) peuvent se limiter à 3 ou 5 personnes en central.



Pour les plus grandes, l'effectif va dépendre du choix en termes de niveau d'externalisation. Mais une chose est sûre, la tendance est à l'augmentation du niveau d'externalisation.



## Zoom

Les nouveaux indicateurs clés de la fonction formation

1. **Réussite des grands programmes de formation** : montée en compétence mesurée à travers les évaluations réalisées au cours des entretiens annuels, taux de certifiés (formation certifiante flexible), impact sur les performances (corrélation entre entités formés et sa performance économique).
2. **Taux de synchronisation de la formation** : Enquête auprès des salariés : « *Estimez-vous bénéficier des formations nécessaires quand vous en avez besoin ?* »
3. **Qualité des processus, des outils et des ressources humaines de la fonction formation** (expertise formation).



## Pour aller plus loin

Voir notre article sur le blog de C-Campus : « *A quoi sert une direction formation aujourd'hui* » : <https://www.blog-formation-entreprise.fr/a-quoi-sert-une-direction-formation-aujourd'hui/>

# Le nouveau formateur... accompagnateur pédagogique

Référentiel  de compétences de la fonction « formateur »

	Tuteur	Formateur terrain	Formateur occasionnel	Référent FEST	Formateur Permanent	Chef de projet Multimodal
 Analyser une demande de formation et élaborer le cahier des charges de formation.						
 Piloter la réalisation d'un dispositif de formation en mode projet.						
 Acheter/vendre et financer des prestations de formation.						
 Concevoir une formation présentielle (définition des objectifs pédagogiques, rédaction du scénario pédagogique et réalisation des supports de formation...).						
 Animer une séance de formation présentielle						
 Évaluer la progression des apprenants et remédier aux difficultés d'apprentissage en présentiel comme en FEST.						
 Identifier les besoins d'apprentissage en situation de travail au regard du profil de départ de l'apprenant et des exigences opérationnelles du métier et/ou des évolutions attendues.						
 Préparer et organiser un itinéraire de Formation En Situation de Travail (FEST) et repérer les modalités pédagogiques adaptées.						
 Accompagner et former un apprenant en situation de travail et l'amener à développer des capacités de réflexivité et de prise de recul sur sa pratique.						
 Accompagner, évaluer, faire le lien avec l'école pour un apprenant dans le cadre d'un contrat en alternance.						
 Concevoir un dispositif de formation digital et multimodal.						
 Concevoir des objets de formation digitalisés (E-Learning, Vidéo Learning, E-Reading).						
 Animer des événements de formation digitalisés (présentiels digitalisés, classes virtuelles, webinar, réseaux sociaux apprenants et e-tutorat).						

**Le métier de formateur se transforme en profondeur : de transmetteur de savoir, il devient accompagnateur pédagogique.**

En 1993, il y a tout juste 25 ans, Isolde Feuille responsable des formations de formateurs à la CEGOS, publiait un livre à succès intitulé *Le Nouveau Formateur*. On y apprenait à gérer un groupe de 10 à 12 personnes en utilisant des pédagogies participatives et actives. Ce nouveau formateur a vécu. Car la formation classique est en voie de disparition. Il n'y a plus d'unité de lieu (la salle de formation unique espace apprenant), de temps (le stage de quelques jours), ni même d'action (tous les apprenants participant à la même activité pédagogique).



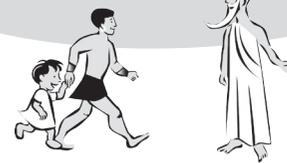
Le formateur des années 1990/2000 était un spécialiste de la dynamique de groupe.

**Le « nouveau formateur » des années 2010/2020 est un expert de l'accompagnement individualisé.**

C'est plus un coach qu'un animateur, davantage un facilitateur qu'un sachant. Ses compétences clés sont l'écoute, l'empathie et non plus la prise de parole en public et le leadership face au groupe. Il se fait plus discret, mais sa valeur ajoutée n'en est que plus importante.

Ayant développé chez C-Campus une offre de ce type à la fois pour les tuteurs, les référents FEST et les formateurs/chefs de projet formation, nous avons pu amener de nombreux acteurs de la formation à prendre conscience à la fois de la pertinence de ces nouvelles approches pédagogiques et du souci du détail pour en faire un succès.

*Étymologiquement, le pédagogue est l'esclave qui accompagne l'élève chez le maître.*



*Aujourd'hui, le formateur est celui qui accompagne l'apprenant vers le savoir.*



La grande majorité des entreprises mettent fortement sur le développement de la formation interne. Certaines ont engagé des démarches très volontaristes dans ce domaine (Bouygues Immobilier, Dekra, etc.). Elles prennent conscience progressivement de cette transformation du métier de la formation. Elles engagent de véritables programmes d'accompagnement des formateurs eux-mêmes. Quoi de mieux que vivre une expérience de formation certifiante flexible pour se former soi-même avant de l'appliquer pour les formations des autres ?



**Zoom**

**Les 7 missions principales du formateur accompagnateur pédagogique**

1. Aide au positionnement et à l'élaboration des objectifs d'apprentissage.
2. Conseil dans le choix des activités d'apprentissage et fléchage vers les ressources.
3. Aide à la planification de l'apprentissage et entretien de la motivation.
4. Feedback sur la progression et évaluation des acquis.
5. Production de capsules de digital learning dédiées.
6. Animation de la communauté d'apprentissage.
7. Animation de formation présentielle fondée sur des techniques co-actives et non plus expositives.

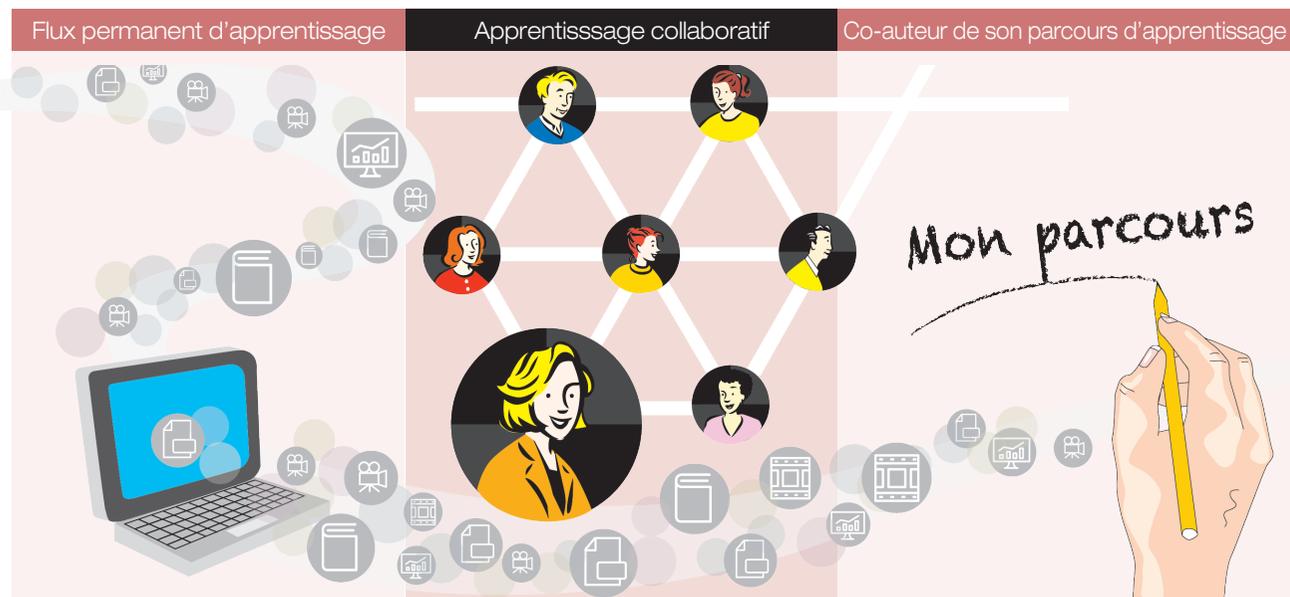


**Pour aller plus loin**

Nos articles sur le blog de C-Campus :

- Les 10 avantages de la formation interne : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/les-10-avantages-de-la-formation-interne/>
- Structurer son réseau de formateurs internes : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/structurer-son-reseau-de-formateur-et-tuteurs-internes/>
- Animer un réseau de formateur interne : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/animer-un-reseau-de-formateurs-et-tuteurs-internes/>

# Vers un renouvellement de paradigme : l'apprenant co-auteur de son parcours de formation



**Au final, on assiste à un renouvellement de paradigme. La formation imposée et administrée à travers un plan cède la place au modèle du flux permanent d'apprentissage à la fois individuel et collectif où le collaborateur devient co-auteur de sa formation. L'apprenance devient la compétence première !**



« On ne forme pas quelqu'un, c'est la personne qui se forme » comme aime à le rappeler Philippe Carré, Professeur des Universités à Paris Ouest. Les Directions formation des entreprises en sont de plus en plus convaincues et elles multiplient les signaux pour renverser le paradigme de la formation.

Orange vient de signer un accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications qui va dans ce sens. Les réseaux de distribution dans leur ensemble mettent en place des outils de feedback périodiques qui vont bien plus loin que de simples entretiens annuels et/ou professionnels. Et comme nous

l'avons vu, les pratiques de formation en situation de travail et de digital learning en open bar sont nombreuses. Bref, tout est fait pour que la formation ne soit plus planifiée d'en haut, mais initiée par le collaborateur lui-même avec l'appui de son manager.

✎ Ce modèle du salarié acteur de sa formation, voire co-auteur de son parcours d'apprentissage, ne va pas forcément de soi.

Les échecs relatifs du DIF puis du CPF en témoignent. C'est pourquoi, les entreprises s'interrogent aujourd'hui sur comment développer la

mère de toutes les compétences qu'est l'apprenance (voir Zoom ci-contre, à droite). Certaines vont même jusqu'à développer des MOOCs et des formations blended intitulées « Booster ses apprentissages ». C'est le cas par exemple de Bouygues Telecom.

« On se forme toujours par soi-même, mais jamais sans les autres. »  
Philippe Carré, Professeur des Universités, expert en Pédagogie.



## Zoom

### Qu'est-ce que l'apprenance ?

L'apprenance est « une attitude ou un ensemble de dispositions favorables à l'acte d'apprendre sous toutes ses formes ». Et plus généralement, c'est une vision de l'apprentissage qui place l'apprenant au cœur du système. Ces dispositions à apprendre sont déterminantes dans tout apprentissage, bien plus que le talent du formateur ou la qualité de ses moyens pédagogiques.

Le niveau d'apprenance peut se mesurer à travers 3 dimensions complémentaires :

- **Dimension conative** : la personne a-t-elle un projet d'apprentissage fort ? Peut-elle faire aisément les liens entre projet professionnel et projet de formation ?
- **Dimension affective** : la personne prend-elle du plaisir à apprendre ? Son passé dans ce domaine joue énormément.
- **Dimension cognitive** : la personne maîtrise-t-elle les méthodes et techniques pour apprendre ? Planification, stratégies de lecture, capacité d'analyse et de synthèse, mobilisation de ressources dans son environnement, capacité à se créer des situations apprenantes.



## Pour aller plus loin

- Voir l'article du blog de C-Campus : « Concepts et principes de la pédagogie #7 – L'apprenance » : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/concept-principes-pedagogiques-7-la-dynamique-de-groupe/>
- Et aussi : l'erreur pédagogique selon Philippe Carré : <http://www.blog-formation-entreprise.fr/erreur-pedagogique-fondamentale-selon-philippe-carre/>