

Antoine AMIEL : L'impact des MOOC sur les modes de formation

J'aimerais commencer par vous expliquer ce qui m'a amené à devenir entrepreneur dans l'éducation et la formation. Je pense que cela reflète l'évolution globale de l'e-learning et de la formation. J'ai étudié la philosophie, et je m'intéressais à l'enseignement de ce point de vue. J'avais envie d'avoir un projet autour de la formation et je me suis aperçu que ce qu'offre le numérique dans tous les secteurs est l'émancipation des individus, qui ont accès à la bonne formation et qui sont inclus dans le numérique. Cette émancipation est très forte. Il y a 10 ou 15 ans, je n'aurais pas pu créer une entreprise aussi facilement. Aujourd'hui, j'ai accès à toutes les informations pour me former, pour trouver des clients. Avec 3 000€, j'ai pu monter une entreprise qui, aujourd'hui, recrute, se développe, et me permet de travailler. L'émancipation est aujourd'hui au cœur de la formation en ligne, en particulier de la formation en entreprise. Traditionnellement, il y a une pyramide : le 'fournisseur' de cours, l'entreprise et l'utilisateur final (le salarié, l'apprenant). Cette relation est désormais désintermédiée car, grâce au numérique, l'apprenant peut avoir accès lui-même à ces formations – les MOOC en sont l'illustration mais ne représentent qu'une toute petite partie de l'offre de formation en ligne immédiatement accessible à tous. L'individu a un rapport de force dans l'entreprise qui est de plus en plus en sa faveur, car il est au courant qu'il existe aujourd'hui des offres de formation plus ou moins gratuites, plus ou moins certifiantes, et il peut aller de plus en plus vite, sans attendre que l'entreprise ne lui propose les formations. Je veux insister sur ce point : aujourd'hui, il est peu probable que, dans vos entreprises, vous ayez une réelle connaissance des pratiques d'auto-formation des salariés. Il est probable que, dans les entreprises que vous représentez, quelques pourcents, même infimes, des salariés, s'auto-forment sur des sujets qui sont soit totalement personnels (cuisine par exemple) soit professionnels, en comparant les formations proposées dans votre catalogue avec des formations en ligne proposées sur d'autres plateformes. J'ai eu plusieurs échanges avec des DRH ou des responsables de la formation qui n'arrivaient pas à inscrire leurs salariés aux offres de formation qu'ils proposaient car les salariés répondaient qu'ils avaient trouvé mieux sur des plateformes.

Ce rapport de force est, en réalité, très inégalitaire. Aujourd'hui, seules les personnes qui ont une culture de l'auto-formation, qui ont développé une logique d'employabilité, d'évolution de carrière, qui ont accès à l'information, ont cet état d'esprit. Concrètement, l'e-learning reste pour le moment de la formation de cadres, de la formation de managers. Tout l'enjeu va être d'arriver à développer cette culture de la formation pour tous, y compris des ouvriers, des travailleurs opérationnels, pour garantir leur employabilité à terme. En effet, nous savons que tous ces métiers vont évoluer et qu'il est de la responsabilité des entreprises de développer cette culture.

Nous assistons aujourd'hui à un élan très intéressant : grâce à des retours d'expérience, nous arrivons à une certaine maturité de la formation en ligne, ce qui permet de faire des choses industrielles et inclusives, qui ont un effet, c'est-à-dire qu'elles intègrent tout le monde, y compris des personnes qui n'ont pas forcément accès à la formation en ligne et qui n'ont pas cette culture de l'auto-formation et de la formation tout au long de la vie.

Implications pour les ressources humaines :

1. Transformation numérique.

Aujourd'hui, ce sujet est 'subi' par la majorité des salariés et des entreprises. C'est une innovation qui vient du marché et qui est très anxiogène. J'observe, de plus en plus dans les grandes entreprises, des entreprises quelque peu 'schizophrènes' avec d'un côté des leaders volontaires qui veulent se diriger vers l'innovation, vers le numérique, qui ont compris tous les changements qui vont en découler et, de l'autre côté, un corps social qui ne voit pas l'enjeu, à qui on n'a jamais demandé de le comprendre, et qui se pose légitimement la question de son avenir, de son emploi. Beaucoup d'entreprises font de grands plans de transformation numérique de centaines de millions d'euros – des applications mobiles, des URP, des CRM, des technologies extrêmement lourdes qui ont pour objectif d'accompagner la mutation de l'entreprise. Les taux de mutation de ces technologies sont parfois très faibles, souvent parce que le sens du numérique est mal compris. Pourquoi ces outils ne prennent-ils pas ? C'est une question de pédagogie, d'arriver à expliquer à toutes les populations de l'entreprise que l'auto-formation et le numérique ne sont plus seulement un enjeu commercial mais également un enjeu d'éducation, un enjeu social global, et que tous les métiers vont être réinventés, ce qu'il faut préparer culturellement.

Comment les MOOC permettent à la fois de trouver une expérience collective en ligne qui crée l'engagement, qui fasse que l'on participe, que l'on s'approprie un sujet, sans être seul devant son écran, tout en ayant un objectif industriel ? En effet, faire de la conduite du changement et de la transformation numérique en formation de groupes de 20 personnes en présentiel, pour une entreprise de 50 000 salariés, est impossible. Il faut viser plusieurs objectifs : l'industrialisation, le ROI, et l'inclusion, le partage, l'appropriation d'expériences collectives, ce qui va faire que les messages vont bien passer, plutôt qu'un objectif de diffusion massive qui ne fonctionnera pas.

Tout cela transforme considérablement les métiers de la formation. La relation entre l'entreprise, l'apprenant et les éditeurs de formation ayant changé, le rôle des services de formation, des universités d'entreprise, change énormément. J'observe de plus en plus que les équipes de formation & développement deviennent d'abord des consultants internes capables d'identifier les besoins en compétences, de les localiser, d'observer les taux d'équipements dans différents pays, dans différentes BU, de faire des diagnostics internes sur les besoins de formation. Ensuite, elles deviennent des commerciaux, c'est-à-dire présenter un projet à tous les managers, à des BU, s'assurer qu'un programme est déployé, avoir une relation de séduction avec toutes les parties prenantes pour vendre le projet. La troisième compétence est une compétence de veille ; avec le web, aujourd'hui, le nombre de créateurs de formations a été multiplié par 1 000. Il existe des milliers de fournisseurs sous toutes les formes : formation mobile, MOOC, apprentissage hybride... Il est très compliqué de tous les identifier, de les qualifier, de les faire correspondre à des besoins, de les tester et de les industrialiser. La capacité à identifier tout cela est devenue très importante. Vient ensuite l'adéquation entre les besoins des entreprises, les besoins des salariés et les fournisseurs externes, c'est-à-dire la capacité à monter les projets et à les déployer, les évaluer. En fin de compte, les équipes de formation ont une casquette qui s'élargit, ce qui peut leur permettre de remonter dans la chaîne de valeur de l'entreprise, d'avoir un rôle plus stratégique. En effet, il ne s'agit plus simplement d'une obligation légale de formation mais d'une mission

sociétale, qui consiste à maintenir l'employabilité de dizaines de milliers de personnes dans un contexte de transformation très violent.

L'intérêt du MOOC est sa dimension interactive et collective. Dès la scénarisation d'un MOOC, il est possible de créer des activités entre apprenants qui favorisent l'appropriation, faire remonter des craintes, des idées, qui peuvent également servir d'incubateurs de projets, évitant ainsi la solitude de l'individu face à l'écran. Des MOOC ont été projetés dans des salles de réunion comme des séances de cinéma ; dans ces cas, des ouvriers n'ayant pas accès à internet se sont réunis dans une salle, ont regardé des vidéos pédagogiques ensemble et ont ensuite participé à des activités à faire ensemble, sous forme d'ateliers, sans qu'aucun formateur ne soit présent. Le manager avait été formé à la facilitation et animait un débat avec ces ouvriers pour les faire travailler sur une activité pédagogique, poster le rendu de l'activité sur une plateforme. Cela crée une intelligence collective phénoménale qui, si elle est bien utilisée, favorise l'accompagnement et la transformation.

2. L'équipement

Aujourd'hui, on entend beaucoup parler de la transformation numérique, qui est devenu le 'buzzword' de l'année, pourtant, si l'on regarde les entreprises du CAC40, le taux d'équipement en boîtes mails est de l'ordre de 55 %. Il est extrêmement faible dans les entreprises industrielles, y compris en matériel informatique. Vaut-il mieux équiper tous les salariés ou les laisser acheter leur propre matériel pour ensuite l'homologuer ? Quoi qu'il en soit, il n'est pas possible de faire de formation en ligne massive si l'équipement n'est pas à jour, car le rendement de travail ne suivra pas. Ceci est un sujet majeur actuellement, qui montre un décalage important entre les ambitions et certaines réalités de terrain.

3. L'approche design

Dans la formation en ligne (FOAD), il y avait toujours une logique massive, industrielle et uniforme : des contenus étaient numérisés, mis sur une plateforme, les gens y étaient invités et c'était tout. Les contenus ont toujours été conçus par le concepteur, ce qui est une logique d'ingénieur. Cette logique se retrouve dans la transformation numérique : des technologies, des solutions sont conçues, puis elles sont données à une équipe qui les déploie et qui bénéficie des retours d'expérience du terrain, des utilisateurs. Cependant, cette équipe n'a jamais été consultée pour faire remonter les besoins et concevoir les outils, d'où les faibles taux de pénétration. Dans la formation, aujourd'hui, il est possible d'avoir des approches de conception, c'est-à-dire partir des utilisateurs, faire des « persona », modéliser les différents types d'apprenants, leurs profils, leur rapport à la formation et au numérique, et ainsi concevoir la formation en fonction des cibles et non plus en fonction de ce que le décideur souhaite avoir. Au bout du compte, la formation sera la même, le sujet sera le même, mais elle va être adaptée, distribuée différemment en fonction des cibles. Certains pays ou certaines cibles y auront accès en formation mobile, d'autres en 'blended learning', d'autres encore en présentiel.

4. Observation des ROI et des ICP

Je suis venu à la formation en m'intéressant d'abord au numérique et à sa démocratisation. Les ICP utilisés dans le numérique sont assez différents : coûts d'acquisition, taux de conversion, entonnoir de conversion, toutes les étapes, dans un parcours client, qui font que l'on amène la personne de la page d'accueil du site internet à la conversion, c'est-à-dire à l'achat d'un produit. On parle également d'utilisateur actif, d'utilisateur actif mensuel, toutes ces données qui sont des outils de mesures applicables à la formation. Les outils utilisés actuellement pour déployer des formations en ligne ont été perfectionnés et permettent de collecter des données incroyables et de réellement mobiliser le coût d'une formation en termes d'utilisateur actif. Il est possible de déployer un programme pour 15 000 personnes, de calculer le nombre d'utilisateurs actifs, d'apprenants (qu'ils se soient connectés une fois ou qu'ils soient allés au bout du parcours), de calculer le coût par utilisateur, ce qui renverse la manière de calculer le coût de la formation. En effet, on ne part pas d'une logique de budget mais du coût par utilisateur et de l'engagement final. Pour cela, il faut de la communication, pour créer de l'engagement, par toutes les pratiques de communautés.

Concernant les données, il faut garder à l'esprit que c'est quelque chose d'extrêmement sensible. Récemment, nous avons produit un MOOC sur l'innovation managériale et plusieurs personnes d'une même entreprise se sont inscrites d'elles-mêmes. L'entreprise nous a contactés à la fin du MOOC pour nous demander les données des personnes qui s'étaient connectées : sont-elles allées jusqu'au bout, qu'ont-elles raconté sur le forum, etc. Nous avons évidemment refusé de diffuser ces données, car le MOOC est une démarche personnelle d'auto-formation. Cela fait ressortir l'idée des intermédiations, qui est intéressante. Une entreprise qui va vouloir former ses managers à de nouvelles pratiques peut découvrir que plusieurs de ses managers s'auto-forment sur un MOOC et définissent leurs propres pratiques, n'ayant aucun moyen de savoir comment s'est déroulé la formation des salariés en question. Le stockage de ces données est également un sujet majeur qui, à mon sens, quand je discute avec les personnes responsables dans les entreprises des chartes sur l'exploitation des données, je trouve que c'est encore très pauvre concernant la formation en ligne. C'est d'autant plus inquiétant qu'avec l'évolution des plateformes de MOOC, il est possible de trouver toutes les statistiques de population, d'engagement des participants et, si ces données sont connectées avec le SIRH (les évaluations en fin d'années), cela peut devenir assez important car il est possible de connecter les modes de formation, de les évaluer en termes de montée en compétence et de mobilité interne. Ces données flottent en quelque sorte dans la nature. Le côté positif est que l'exploitation des données permet de modéliser des types d'apprenants et donc d'adapter la formation. Il existe plusieurs types d'apprenants : ceux qui aiment se former en groupe, de manière récurrente, à date fixe ; d'autres aiment se former en mobilité, par petites séquences, entre deux réunions. Ces exemples sont légèrement caricaturaux mais peuvent être appuyés avec des données : sur une cible de 10 000 personnes, 1 000 aiment se former d'une façon, 2 000 d'une autre, ce qui permet de définir des typologies et d'adapter le déploiement de la formation, grâce à quoi les taux de complétion et d'engagement sont plus forts.

Conclusion :

- ✚ La relation entre l'apprenant, l'entreprise et la formation est bouleversée et pourrait l'être de plus en plus si la culture de l'auto-formation se développe, ce qui est fort probable.
- ✚ Les formations en ligne arrivent à un niveau de maturité qui permet de faire des choses extrêmement engageantes, puissantes d'un point de vue pédagogique, collaboratives.
- ✚ En termes d'évaluation, grâce aux données et à la conception, il est possible de commencer à évaluer l'impact d'une formation, commencer à poser des bases.
- ✚ L'enjeu va être de déployer ces formations de manière massive tout en conservant le côté humain, au service de la conduite du changement et de l'évolution des entreprises.