

# Introduction

Nos sociétés vacillent entre la dépression et l'euphorie depuis que le système capitaliste est né. Les richesses des banquiers au XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècles sont immenses et dépassent parfois celles des princes qu'ils protègent. Depuis nous avons connu la Bourse avec au XXI<sup>e</sup> siècle la crise des subprimes. L'économie est intimement reliée à la finance, comme disait Joseph Aloïs Schumpeter, et beaucoup d'entreprises ont mis en place des tactiques pour « faire plus avec moins ».

Dans la chaîne de production de l'entreprise, moult importance est donnée à l'industrialisation, à l'automatisation, à la fluidité de l'information et de la logistique.

Or l'Homme, qui est la quintessence de la plus-value d'une entreprise, est aussi une de ses plus précieuses ressources.

Revoir tout le processus d'apprentissage, de formation, d'instruction sous toutes ses formes (continue, alternance, professionnalisation, changement d'orientation), requiert une réflexion préalable et le déploiement spécifique d'une solution nécessaire à la montée en compétence et le suivi de chaque collaborateur s'avère une tâche complexe. Concernant les jeunes qui sont arrivés sur le marché du travail en 2013, deux sur trois ont quitté le système d'enseignement sans le baccalauréat (chiffre Insee).

Le Learning Management System<sup>1</sup>, qui existe depuis plusieurs années et qu'on retrouve dans 71 % des entreprises françaises<sup>2</sup>, permet de structurer la formation des nombreux collaborateurs à profils hétérogènes.

---

1. Vous trouverez en fin d'ouvrage un glossaire comportant les définitions des différentes expressions-clé du livre.

2. (Source SkillRoad 2013 / Afinef 2014) <https://callimedia.fr/le-e-learning-en-chiffres/>

Il fait partie des « applications » que l'on met en place pour mieux gérer les flux d'information et la multiplicité des tâches d'un service de ressources humaines du XXI<sup>e</sup> siècle.

Mais l'erreur à ne pas faire est de le considérer comme un simple outil. Car je suis persuadé qu'un outil n'est performant que s'il répond à une stratégie d'entreprise clairement définie !

Le Learning Management System a pour objectif principal de s'adapter aux évolutions du marché et des individus. Pour moi, son objectif, au niveau de la structure, consiste dans la mise en place d'un développement pédagogique qui aligne les valeurs du personnel avec celles de l'entreprise.

Un apprentissage de valeur est celui où la personne qui est formée a le temps d'assimiler les notions présentées. Je reviens toujours au parallèle tellement simple, mais si vrai, de l'apprentissage avant trois ans : s'il faut bien respecter le rythme de chaque enfant (étape par étape), sa capacité à mettre en pratique ce qu'il observe et ce qu'on lui apprend, sa malléabilité au changement, alors pourquoi ne pas avoir la même attitude avec un adulte qui souhaite évoluer, c'est-à-dire tout simplement l'accompagner dans son apprentissage ?

L'apprentissage dans une entreprise n'a rien à voir avec l'enseignement universitaire ou des grandes écoles : le couple élève-professeur se transforme au profit d'un groupe composé du manager opérationnel, du responsable ressources humaines, voire de la formation, de l'apprenant, de l'expert métier, de l'instructeur et du formateur. Tous ces acteurs doivent fonctionner ensemble pour que le résultat soit au rendez-vous. Cela implique une acceptation des limites par rapport à des sessions de formation sur étagères, qui dans la plupart des cas s'avèrent trop rigides ou trop éloignées des besoins individuels et des attentes méthodologiques.

Transformer la contrainte en opportunité, montrer une ferme volonté sur le respect du rythme de l'apprenant, s'adapter aux technologies, tels doivent être les défis des ressources humaines 3.0 ! Pouvoir mesurer les progrès réalisés pendant les différentes étapes d'apprentissage, quel soulagement pour le responsable ressources humaines, quelle motivation pour l'apprenant ! Ainsi, les ressources humaines auront les arguments pour valoriser leur activité de support auprès des décideurs, mais aussi auprès des collaborateurs qui veulent monter en compétence.

Des prédictions sur l'avenir des métiers des ressources humaines parlent d'un remplacement complet des professionnels par des logiciens. L'arrivée des applications, que cela soit sur la paie, la retraite, *l'assessment*, le recrutement, n'a pas fait disparaître la fonction ressources humaines, mais l'a fait évoluer vers sa version 2.0 avec Internet. Elle se repositionne comme un partenaire stratégique du développement business de l'entreprise avec une exploitation poussée du décisionnel et du *big data* pour piloter la mobilité, le télétravail ou le compte personnel d'activité dont fait partie le compte personnel de formation. Dans leur version 3.0, les ressources humaines intègrent la composante média social pour des activités comme le recrutement, la fidélisation, la (e-)réputation, la responsabilité sociétale environnementale, la protection de la propriété intellectuelle, la veille ou la formation.

Avec une plateforme de Learning Management System, les ressources humaines arrivent à couvrir plusieurs « facettes » du processus d'apprentissage : l'intégration avec le plan de carrière, la montée en compétences en cohérence avec les missions (*time to competency*), l'accompagnement dans le changement des modes de management, le développement personnel, l'évolution des technologies de l'information et de la communication, gestion de projet... C'est bien cette complexité qui fait peur et l'objectif principal de ce livre est de désacraliser les concepts qui planent tout autour.

Ce livre est avant tout un travail de synthèse qui souhaite expliquer le plus simplement possible comment ces différentes facettes s'imbriquent dans la vie réelle de l'entreprise.

À titre d'exemple, jamais une formation ne devrait être faite tant que le collaborateur qui demande à se former ainsi que son manager n'ont pas mis sur papier, chacun de leur côté, les besoins identifiés : Pourquoi une formation ? Pourquoi cette formation ? Que cherche-t-on à atteindre ? À quelle échéance ? Pour quelle suite ? Avec quels moyens ? Quelles sont les connaissances au départ ?

La gestion de la montée en compétences doit être (re)vue autour de quatre actions : ANTICIPER, ORGANISER, AGIR, SAVOIR ÉV(A)-(O)LUER. Cela fera jaillir des questionnements :

- côté ressources humaines : Quelle est la démarche à suivre ? quelles sont les étapes à respecter ? Les contraintes identifiées (juridiques, matérielles, technologiques) sont-elles partagées par tous les acteurs ? Pour quels bénéfices et à quelle échéance ?

- côté manager : Comment définir les résultats attendus ? Quelle unité de mesure pour la réussite ? Quel apport pour la personne ? pour l'entreprise ?
- côté apprenant : Pourquoi se former ? Quels bénéfices pour soi et pour son entreprise ? Quels risques si la formation ne se réalise pas ?

## PLAN

Ce livre a été écrit avec des va-et-vient permanents entre mon expérience opérationnelle en entreprise et mon expérience en tant que formateur. Les explications théoriques sont parsemées d'épisodes courts du vécu en entreprise de mon personnage (Thomas se reconnaîtra sûrement).

Le livre est structuré en six chapitres :

- présentation des concepts autour de la gestion de la formation et des plateformes d'apprentissage ;
- présentation des plateformes qui existent aujourd'hui sur le marché ;
- passage en revue des outils de base, nécessaires pour suivre la montée en compétences des collaborateurs ;
- l'importance d'impliquer les collaborateurs dans le choix de leur formation ;
- mise en lumière des nouvelles pratiques dans la gestion des contenus de formation ;
- synergies entre les plateformes de Learning Management System et les autres domaines comme le Social Learning, le Knowledge Management, le management transversal, la veille ou la réputation.

J'espère que la lecture de cet ouvrage vous ouvrira des portes vers de nouvelles voies pour envisager l'apprentissage et bien entendu le vôtre aussi.

Virgile LUNGU

## Chapitre 1

# La plateforme Learning Management System comme support pour la gestion des talents

Nous assistons depuis quelques années à une convergence des offres entre, d'un côté, le Learning Management System (LMS), qui couvre la formation ainsi que la montée en compétences et, de l'autre côté, le Talent Management System (TMS) qui porte l'attention sur les spécificités de la gestion des talents (recrutement, intégration, évaluation, développement personnel, fidélisation et valorisation collective, voir page 20 de ce livre).

Les éditeurs ont parfaitement anticipé ce besoin car de nombreuses opérations de croissance externe ont eu lieu : Manpower Nouvelles Compétences se dote de Syfadis en 2011, Blackboard fait appel à Elluminate et Wimba, Taleo signe avec Learn.com, Sumtotal adopte Softscape et GeoLearning en 2010, CrossKnowledge acquiert Epistema en 2009, Demos intègre MindOnSite en 2008...

Le pari des éditeurs repose sur une solution packagée qui intègre :

- le périmètre formation : catalogue et calendriers, durée, description de la population cible, objectifs attendus, dispositifs CPF ;
- les principaux processus RH de l'entreprise : recrutement, mobilité interne, mobilité externe, campagne d'appréciation, performance, évolution de carrière, congés (annuels et maladie), droits retraite, succession pour renforcer la qualité et la réactivité du support fourni aux métiers.

**L'objectif des acquéreurs est d'élargir leur offre et d'améliorer la gestion interne, pendant que les éditeurs cherchent à faire rentrer dans l'entreprise des capacités financières supplémentaires et**

**à développer leur couverture territoriale avec des marchés plus larges, à l'échelle européenne voire mondiale.**

Ce phénomène me paraît irréversible, car les nouvelles générations (Y<sup>3</sup>, Z<sup>4</sup>) arrivent sur le marché avec des pratiques d'apprentissage et de travail, autant informelles que formelles, exigeantes en moyens : applications et infrastructures mobiles, réactives et surtout évolutives, supports nécessaires à la créativité, l'innovation et à la compétitivité.

**Leurs principales attentes vis-à-vis du management se situent sur l'aspect collaboratif (plateforme de partage de documents, accès à des références projet, partage des connaissances...) et la gestion par le talent individuel (en partant d'une orientation personnalisée sur un bilan de compétences et en évoluant vers un plan de carrière à moyen terme). Le bon dosage du management, entre volonté collective et affirmation individuelle, assiera les conditions requises et garantira l'environnement pour s'adapter et construire la montée en compétences au cas par cas. Cela met en évidence l'importance de l'évaluation et de l'accompagnement individuels corrélés avec la mise en avant des qualités intrinsèquement liées à la personne.**

## **Présentation théorique des concepts, termes, démarche, méthodologie**

---

Le système, la plateforme de gestion de l'apprentissage (Learning Management System), est un logiciel intégré reprenant une large étendue des fonctionnalités typiques d'un enseignement basé sur les technologies de la communication en mode réseau, comme :

- les outils de communication synchrones (chat, forum de discussion) et asynchrones (blog, échange par mail, ou participation à des groupes de discussion) ;
- la fourniture et la gestion du contenu pédagogique ;
- l'identification et l'évaluation des objectifs individuels et organisationnels d'apprentissage en début de formation ;

---

*3. Génération qui comprend les personnes nées entre 1980 et début des années 1990 et qui se caractérise par le besoin de mobilité et de connectivité dans un espace qui ne connaît plus ou peu les frontières géographiques. Les Y sont très mobiles et multitâches, s'adaptent facilement mais sont également très impatients.*

*4. Génération qui comprend les personnes nées à partir du milieu des années 1990, qui se caractérise par un seul mot : Internet, avec tout ce que cela implique : besoin d'intuitivité, de simplicité, mais aussi difficultés à séparer le réel du virtuel (y a-t-il besoin de les séparer ?). Cette sœur cadette de la génération Y serait plus silencieuse et plus émotionnelle.*

- le suivi des progrès pour atteindre ces objectifs ;
- les outils d'inscription, d'émargement et d'évaluation en fin de formation ;
- la possibilité de travail collaboratif ;
- la réalisation de contenu normalisé ;
- la consultation des ressources partagées ;
- le reporting des données d'apprentissage pour le pilotage de la formation et la supervision du processus de formation dans l'ensemble.

Difficile de recenser tous les avantages d'utilisation, mais si je devais en choisir, voici les principaux :

- visibilité et gestion des utilisateurs enregistrés ;
- fourniture d'un environnement sécurisé pour l'apprentissage par le contrôle d'accès ;
- approche centrée sur l'apprenant, non sur les cours qui sont des ressources mises à disposition (parcours, devoirs, travaux dirigés...) ;
- possibilité de partage et d'enrichissement des connaissances de l'apprentissage ;
- flexibilité sur le contenu rédigé, qui peut être privé ou mis en libre accès ;
- connectivité, logique « réseau » pour maintenir des liens forts avec les anciens (suite à la mobilité interne) et d'en développer avec les nouveaux collaborateurs.

Les concepts et les méthodologies basés sur la technologie gagnent en importance, le *e-learning*, ou Formation Ouverte À Distance, en est l'exemple type et devient une ressource essentielle pour les entreprises. La transformation digitale est un enjeu stratégique pour les entreprises. La fonction formation, au cœur de cette transformation, accompagne la mise en œuvre de nouveaux modes de travail, basés notamment sur le web social et le collaboratif, l'émergence de nouveaux métiers et le développement des compétences, l'introduction de nouveaux usages dans les organisations : Cloud, mobilité, BYOD (bring your own device), usage des smartphones et tablettes.

Leur succès dépend de la qualité d'accès et de l'efficience de ces outils d'apprentissage.

Toujours dans la présentation des concepts, le Training Management System, en français plateforme de perfectionnement en ligne, est un logiciel intégré qui permet, à travers un processus défini sur des procédures, de développer une performance reconnue dans la matière.

Les programmes de perfectionnement sont corrélés avec la classification des emplois, documentés sur la plateforme, conformément à la réglementation et aux informations techniques.

Dans la lignée du Learning Management System, ce logiciel s'appuie sur le référentiel métier de l'entreprise pour décomposer les activités en tâches et définir des parcours de perfectionnement avec comme objectif final la mesure de l'amélioration de la performance des collaborateurs.

Le talent, comme le présente très bien Pierre Mirailles dans son livre *Le Management des Talents*, édité en 2007 par l'Harmattan, est un nouvel objet dans la gestion d'entreprise. La matière première de cet objet est la ressource humaine, qui au sein de l'entreprise se transforme en permanence. Sa malléabilité aux valeurs, aux exigences en compétence, à l'environnement stimulant, a un impact direct sur la performance de l'organisation. Et les « talents » d'une entreprise sont des collaborateurs qui disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour la structure. Le Talent Management System serait la capacité d'une organisation de faire rayonner ses « talents » pour créer une dynamique d'échange et d'enrichissement avec des retombées directes au niveau de chaque collaborateur.

### **État des lieux de la gestion de la formation dans les entreprises**

Il convient de dire dès le début que la manière dont la gestion de la formation est réalisée dans l'entreprise dépend de sa taille, du secteur d'activité qui peut être concerné, de son métier historique et des activités qu'elle envisage de développer à l'avenir.

En France, une grande majorité des responsables de formation travaillent sur un fichier Excel. Dans le cas d'un groupe international, la filiale française dispose d'une plateforme de gestion de la formation qui est imposée au niveau global pour une vision d'ensemble. Pratiquement aucune de ces plateformes n'est paramétrable pour intégrer tout l'arsenal légal français (j'ai trouvé au moins dix programmes de formation qui proposent d'appréhender la réglementation de la formation en France, son cadre juridique et fiscal, mais aucun sur les fonctionnalités attendues d'une plateforme de gestion de la formation pour intégrer l'exception française).



Par conséquent, dans le service des ressources humaines, la gestion de la formation est plutôt perçue comme une contrainte par les responsables de formation, car énergivore. Elle exige une double, voire triple saisie pour donner de la transparence et du coup la gestion de la formation nécessite un soutien infaillible du top management qui, de son côté, l'appréhende comme un centre de coûts.

L'enjeu, pour les responsables de formation, est de démontrer que la gestion des talents peut être réalisée avec la plateforme de gestion de la formation.

Ce double constat (énergivore et coûteux) peut se révéler un obstacle, dans une approche « faire plus avec moins ». Corrélié au manque d'indicateurs internes qui ne permet pas d'évaluer l'avantage concurrentiel ni de simuler le retour sur investissement (je ne parle pas de retour sur attentes, Return on Expectations), les acteurs de la formation et les dirigeants de l'entreprise se sont résignés à la conviction qu'une plateforme est une simple infrastructure, donc du domaine du service informatique.

Dans beaucoup d'entreprises, la gestion de la formation rime avec le déploiement d'un logiciel, qui permettra de faire des économies sur l'investissement initial par le composant *e-learning*. Or cette approche de retour sur investissement à travers les programmes en autoformation s'est avérée décevante. Même les organismes de formation n'y sont pas allés de bon cœur, leurs catalogues étant calés sur des formations en mode présentiel avec un modèle économique pas intuitivement transposable dans une offre virtuelle.

Que dire des grands groupes, avec un service ressources humaines bien étoffé, un responsable affecté aux formations continues, un autre à la gestion des talents, mais toujours démunis d'un outil référencé pour mesurer, d'un point de vue opérationnel, la pertinence d'une formation *on line*, par rapport à la montée en compétences attendue d'un collaborateur.

Beaucoup vont parler de motivation, d'un éventuel manque de communication entre le service ressources humaines et celui des systèmes d'information, ou d'une faible implication du *top management*, toujours pas assez porteur sur ce sujet.

Tout au long de ce livre vous trouverez des croquis sur les facettes de la gestion des formations qui doit être une des réponses à la gestion prévisionnelle des emplois ainsi que des compétences, des rôles, des fonctions et des talents.

## Définition, termes et notions

Revenons plus en détail sur les quelques notions clés à maîtriser.

On retient que pour piloter le processus de gestion de la formation dans l'entreprise il est utile de disposer d'une plateforme qui permet de gérer :

- les habilitations (droits des profils des utilisateurs, architecture de l'application, ses connectivités...) et l'automatisation des tâches ;
- les règles d'utilisation et de rédaction des modules, cycles, parcours, guides ;
- l'accès et l'utilisation des contenus de formation avec les nombres d'heures ;
- la planification des parcours de formation (enchaînement de plusieurs programmes pour une certification, par exemple), des séminaires de perfectionnement (Training Management System) ;
- les « standards » (système d'exploitation, base des données, type de fichier, conversions...) ;
- la personnalisation des contenus et de leurs réutilisations possibles (Learning Content Management System).

Cette plateforme est utilisée pour les différents types de formations :

- en ligne, connue sous le nom de *e-learning*, c'est une autoformation sur support numérique (DVD, CD-ROM, clé USB, enregistrements numériques, accès à une application d'apprentissage à distance, Software as a Service) *via* l'ordinateur et/ou un réseau d'entreprise, Internet, intranet, extranet, TV numérique. Elle peut comporter une présence en ligne, synchronisée ou décalée, du formateur (qui aura un vrai rôle de facilitateur), on parlera alors de webinaire. La réussite de la formation est évaluée le plus souvent sous forme de tests avec des résultats immédiats ainsi que la possibilité de suivre les progrès obtenus ;
- en mode présentiel (le triangle classique apprenant - formateur - support papier ou vidéo) la plateforme apparaît comme un support complémentaire en amont et en aval de la session ;