

LA FORMATION : UNE AVENTURE SANS CESSE RENOUVELEE



Aujourd'hui, j'ai eu le plaisir de partager un moment très enrichissant, lors de mon interview accordée par Jérôme Wagnier - CEO de Alberon Partners - qui sera présent lors du prochain événement L&D Talks du 23 et 24 Octobre 2019 pour animer la masterclass 'L&D Performance : from promise to proof'. Un entretien de 3 heures dont je ne peux que vous transmettre 10 % puis vous inviter à venir le voir et échanger en personne avec lui pour combler les 20 % et 70 % restants (dixit notre règle 70-20-10).

Serge : Jérôme, pouvez-vous nous expliquer d'où vient le nom Alberon ?

Jérôme : Alberon (ou Oberon) est le roi des elfes dans "Le songe d'une nuit d'été" de Shakespeare. Il a un pouvoir merveilleux qui

lui permet, en posant des pétales de fleurs sur les yeux d'un dormeur, de lui permettre de percevoir les choses avec plus de clarté, de lucidité. Pour moi, c'est le pouvoir de la formation. Comme j'ai toujours été passionné par les récits fantastiques, j'en ai fait ma vocation ; aider les professionnels de la formation à avoir une perception claire et efficace des nouvelles pratiques de la formation.

Serge : Qui êtes-vous dans la vie ? Comment décrire votre mission ?

Jérôme : Je suis un optimiste de proximité. Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe, changeant, brutal parfois. La majorité des professionnels de la formation a choisi cette voie par humanisme et elles sont aujourd'hui confrontées à des challenges sans précédent. Grâce à mon métier, j'ai la possibilité de les aider. Optimiste de proximité, ça veut dire « La tête dans les étoiles et les pieds sur terre » ; je sais être un rêveur lorsqu'il faut se dépasser et rigoureux lorsqu'il s'agit de mesurer la valeur d'une formation. Nous devons faire des promesses et prouver que nous les tenons.

La formation, "More with Less" ?

Jérôme : C'est sans conteste la nouvelle règle du jeu. Plus de dispositifs, toujours plus efficaces, déployés plus vite pour plus de monde... avec des contraintes plus importantes. C'est une équation insoluble avec les pratiques et les outils du XX^e siècle. Le L&D doit donc se réinventer pour accompagner la transformation des organisations. La mission d'Alberon consiste à apporter une vision simple et actualisée de ces nouvelles pratiques et d'aider les départements formation à se les approprier pour élaborer des stratégies et des dispositifs adaptés à leurs enjeux. La plupart du temps, nous poursuivons par la conception des premiers parcours pour en démontrer la pertinence et la valeur. L'objectif est d'arriver rapidement à ce que les professionnels soient autonomes pour créer des formations qui conjugue l'utile et l'agréable ; une délicate et fascinante alchimie.

Les 2 ingrédients d'une bonne formation aujourd'hui ?

Jérôme : La formation, c'est du change management ! Elle offre aux individus les moyens de se développer, de s'adapter, de se dépasser et de s'épanouir. Au niveau collectif, rend l'exécution des stratégies possibles ; elle est donc source de transformation et de performance. S'il fallait ne retenir que deux facteurs clés, je dirais que ce sont le Sens et à l'Expérience d'apprentissage.

Pour qualifier le sens, il n'y a pas de réponses toutes faites... mais il y a des questions incontournables. Pourquoi cette formation est-elle indispensable ? Quel est le problème opérationnel ? Que souhaitons-nous observer dans six mois ? Quelles seraient les conséquences si nous ne pouvions pas déployer ce programme ? Et pour l'apprenant aussi, il doit y trouver son compte ; pourquoi investir du temps et des efforts ? En clair, c'est le «What's in It for Me» pour chaque partie prenante. Avec un bon 'Pourquoi' le 'Comment' est toujours plus facile à concevoir.

L'expérience d'apprentissage est le second ingrédient d'une bonne formation. Pour tenir sa promesse, un parcours doit être équilibré, agréablement scénarisé et personnalisable. C'est de cette manière que l'on va créer de l'envie, des émotions, de la gratification. On fait des apprenants les héros de leur formation. Vous imaginez si, comme dans un jeu vidéo, nos collaborateurs considéraient la formation comme une quête par laquelle ils vont faire progresser leur « barre de compétence ». Le personnage qu'il font grandir, c'est eux-mêmes, dans la vraie vie.

Learning Manager comme chef d'orchestre !

Jérôme : La fonction de Learning Manager a tellement évolué qu'il n'est plus envisageable d'en gérer seul tous les domaines. Il s'agit à présent de constituer un écosystème intégrant experts internes et prestataires externes. Sans oublier les dirigeants, la communauté RH ou les partenaires sociaux.

Le Learning Manager doit en connaître suffisamment pour diriger des instrumentistes aux partitions incroyablement variées allant du management d'équipe à la négociation, du business consulting au management de projet ou encore de la pédagogie aux technologies d'apprentissage. Enfin, il fera de plus en plus la différence par sa proximité avec le business et ses compétences relationnelles.

Il est donc urgent d'aider les Learning Managers à développer ces nouvelles pratiques. En réalité, les premières cibles de la formation, ce sont les professionnels de la formation !



Et la révolution digitale dans tout ça ?

Jérôme : J'y vois énormément de points très positifs. Tout d'abord, nous disposons d'un arsenal de modalités de formation beaucoup plus riche et complet qu'avant. Ensuite, les solutions technologiques sont de plus en plus 'User-Friendly' ; la techno a fait un gros effort pour se mettre à la portée des pédagogues. Enfin, tout est connectable, interopérable et proposé sous forme de service (SaaS), nous pouvons tester des technos sans en devenir prisonniers.

En revanche, le digital n'est pas une baguette magique ! J'ai vu de nombreuses entreprises séduites par des innovations technologiques foncer tête baissée, sans stratégie claire. N'inversons pas la fin et les moyens. Si le mobile learning est adapté à vos populations, alors il ne faut pas hésiter. Si vous voulez exploiter la réalité virtuelle parce que c'est tendance, réfléchissez-y à deux fois.

En fait, une bonne utilisation du digital renforce la dimension humaine de la formation. Elle permet de maintenir le contact et faciliter les échanges, du lancement à la conclusion d'un parcours. Nous allons introduire installer de nouveaux comportements d'apprentissage, puis soutenir et conseiller lors des premières étapes, et enfin progressivement disparaître pour laisser à l'apprenant l'usage autonome des outils à sa disposition. Pour le faire habilement, il faut à nouveau se poser les bonnes questions : "Qui sont mes cibles ? Comment apprennent-elles ? Dans quel environnement ? En quoi cette formation est-elle importante pour eux ?" Et après toutes ces réponses, on pourra commencer à travailler et utiliser la technologie un peu, beaucoup, passionnément, à la folie ou pas du tout. Evitons que nos solutions "Plug and Play" ne se transforment en "Plug and Pray".

Les neurosciences dans la formation : un potentiel ?

Jérôme : Nous vivons une époque où nous disposons de sources de plus en plus nombreuses et fiables sur la façon dont notre cerveau fonc-

tionne, et apprend. Savoir que les émotions ou le stress jouent un rôle majeur dans l'apprentissage, ou encore qu'il faut correctement calibrer nos messages pour éviter la saturation cognitive, c'est bien ! Savoir comment construire un parcours de formation qui réponde à ces principes, c'est une autre histoire. Nous avons la théorie, il faut travailler sur la pratique.

Dans mes formations, je cherche toujours le juste équilibre entre effort et gratification. Concrètement, cela implique d'avoir un protocole pour analyser et estimer ces deux dimensions durant le design d'un parcours et de chacune des activités. A chaque fois que nous avons trouvé le bon mix, nous avons constaté un engagement durable des apprenants et des impacts significativement supérieurs.

Quel est votre échec préféré et l'enseignement que vous en tirez ?

Jérôme : "Sometimes you win, Sometimes you learn". A posteriori, je me dis que j'ai eu la chance de me tromper d'orientation dans mes études. J'ai commencé par la finance qui ne me convenait pas et j'ai abandonné. Ensuite, j'ai dû travailler. Des années plus tard, j'ai repris des études de RH. Cette frustration m'a donné une soif d'apprentissage qui ne s'est jamais tarie.

Un message pour les lecteurs de Stimulearning avant votre venue en Octobre ?

Jérôme : Notre métier change ; c'est à la fois excitant et inquiétant. Il faut nous réinventer, découvrir de nouveaux territoires d'expression, sans perdre le sens de notre métier. Notre vocation consiste à servir la stratégie de nos organisations et œuvrer à l'épanouissement des collaborateurs. Gardons donc le cap, maîtrisons nos fondamentaux et sachons innover avec raison, sans céder aux modes.

La fonction formation se définit par la valeur qu'elle crée... et certainement pas par le nombre de titres de notre catalogue, les technologies utilisées ou le nombre de personnes formées.

PASSEPORT

- › **Fonction** : Founder and CEO Alberon Partners (2012)
- › **Parcours** : Co-founder at Teach on Mars (2013), Consulting Director at CrossKnowledge (2005-2011)
- › **Etude** : Master2 Executive HR at ESSEC Business School, ICF Coach, Master in Management, CNAM Paris
- › **Citation favorite** : "On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres" Philippe Carré.
- › **Que signifie Stimulearning pour vous ?** Echanger dans le cadre d'une communauté de pairs et pouvoir partager ses connaissances, ses challenges et apprendre des autres. Une belle opportunité pour se ressourcer l'esprit et le cœur.
- › **Quel livre ou source d'informations conseillez-vous ?** Je suis abonné à un fournisseur qui propose des résumés de livres, ce qui me permet d'en lire 3 ou 4 par semaine, toutes disciplines confondues. J'ai aussi une liste de blogs et d'experts que je suis régulièrement. ■



Après 24 années passées au sein du Groupe Chimique SOLVAY, 10 années en Ressources Humaines en tant que manager dont les 6 dernières en tant que Directeur EMEA du département Learning, **Serge Lanhove** est devenu en juillet 2019 Senior Consultant indépendant. Aujourd'hui, il propose son expertise dans les domaines L&D, OD, Talent, Change Management, Coaching et Well Being.