



HAL
open science

Calendrier de l'avent numérique : une solution pour ritualiser le lifelong learning dans une entreprise apprenante

Lizzeth Mahecha-Barrera

► To cite this version:

Lizzeth Mahecha-Barrera. Calendrier de l'avent numérique : une solution pour ritualiser le lifelong learning dans une entreprise apprenante. Sciences de l'Homme et Société. 2024. <dumas-04750384>

HAL Id: dumas-04750384

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04750384v1>

Submitted on 23 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Calendrier de l'avent numérique : une solution pour ritualiser le lifelong learning dans une entreprise apprenante

**Lizzeth
MAHECHA BARRERA**

Sous la direction de Virginie Zampa

UFR Langage, lettres, arts du spectacle, information et communication,
journalisme (LLASIC)
Département Sciences du langage et Français langue étrangère

Mémoire de master 2 mention Didactique des langues – 24 crédits
Parcours : Didactique des langues et ingénierie pédagogique numérique (Dilipem)

Année universitaire 2023-2024

Calendrier de l'avent numérique : une solution pour ritualiser le lifelong learning dans une entreprise apprenante

**Lizzeth
MAHECHA BARRERA**

Sous la direction de Virginie Zampa

UFR Langage, lettres, arts du spectacle, information et communication,
journalisme (LLASIC)
Département Sciences du langage et Français langue étrangère

Mémoire de master 2 mention Didactique des langues – 24 crédits
Parcours : Didactique des langues et ingénierie pédagogique numérique (Dilipem)

Année universitaire 2023-2024

Remerciements

“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.”

Proverbe Africain

Je ne pourrais absolument pas contourner cette page, car ma réussite n’a pas été seulement le fruit d’un effort individuel. Je vais donc dédier ces mots à toutes les personnes qui m’ont accompagné dans ce long voyage.

Je remercie le service formation d’Akkodis France pour m’avoir chaleureusement accueilli, et tout particulièrement Fanny. Merci pour ton accompagnement et ta confiance. C’est grâce à toi que j’ai eu la chance de découvrir ce sujet qui m’a beaucoup passionnée.

Virginie, tu as fait de ce périple une expérience absolument enrichissante. Merci de m’avoir accordé ces moments d’échange, de bonne humeur et de soutien.

Camilo, Alék, Pau, Chel, Andrés, vos mots, votre écoute, vos encouragements et votre soutien m’ont toujours aidé à surmonter tous les obstacles. Cette réussite est aussi grâce à vous. Gracias infinitas.

A mi familia, gracias. Siempre he sido y seré afortunada de tenerlos, aunque sea a la distancia.

A mi madre, eres y siempre serás mi modelo a seguir. Gracias por crear siempre en mí, por recordarme a cada paso mi verdadera esencia y por darme tu apoyo incondicional. Mami, ¡lo logré!

A Martin, eres mi mayor motor e inspiración.

A ceux qui sont partis, leur présence restera toujours dans mon cœur.

DÉCLARATION ANTI-PLAGIAT

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

PRENOM : Lizzeth.....

NOM : Mahecha Barrera.....

DATE : 30/08/2024.....

Sommaire

Introduction	6
PARTIE 1 - CONTEXTE DU STAGE.....	7
Chapitre 1. Présentation d’Akkodis.....	8
1. Akkodis	8
2. Ses expertises et services.....	8
3. Le service Formation.....	10
Chapitre 2. Les défis de l’équipe Digital Learning	12
1. Les plateformes d’apprentissage	12
2. Les collaborateurs	13
3. Les projets numériques.....	14
4. Mon rôle dans le service Formation	15
Chapitre 3. Problématique.....	18
PARTIE 2 - CADRE THEORIQUE	19
Chapitre 4. L’entreprise apprenante : ses caractéristiques et enjeux.....	20
1. Définition	20
2. Les disciplines d’une entreprise apprenante	21
3. Les enjeux de la formation au sein entreprises apprenantes	24
Chapitre 5. L’apprentissage tout au long de la vie	26
1. Définition	26
2. Caractéristiques du lifelong learning.....	28
3. Les compétences clés à développer	29
4. Les compétences de demain et le rôle des entreprises.....	31
Chapitre 6. Ritualiser l’apprentissage dans le cadre d’une entreprise apprenante.....	33
1. Les risques associés à l’usage du numérique.....	34
2. Mesures à adopter.....	39
PARTIE 3 - UNE SOLUTION NUMERIQUE POUR RITUALISER L’APPRENTISSAGE	46
Chapitre 7. Etat initial du projet.....	47
1. Prélude : Les grandes lignes du projet.....	47
2. L’existant.....	48
3. Le bilan du premier semestre des plateformes digitales	51
4. Spécificités liées à la gestion du projet.....	53
Chapitre 8. Le calendrier apprenant Akkodis	54
1. Motivations derrière le choix du format	54
2. Présentation du calendrier	55
3. L’architecture du calendrier	59
4. Design du calendrier.....	66
5. Ergonomie du dispositif	69
6. Plan de communication du calendrier	71
Conclusion	73
Bibliographie.....	76
Table des illustrations.....	79
Table des annexes	80
Table des matières	84

Introduction

Le monde évolue à une vitesse incroyable et nos défis aussi. Nous sommes tous encouragés à participer à cette évolution en développant des compétences pour répondre à ces nouveaux défis des sociétés. Se former en continu est donc devenu un levier pour faciliter ce développement.

En parallèle, les entreprises sont également encouragées à mettre en place diverses initiatives pour s'adapter à ces changements et soutenir le développement des compétences de leurs collaborateurs. Cette double nécessité a donc donné lieu à la transformation des environnements de travail traditionnels et à l'adoption d'une culture d'apprentissage en permanence au sein des entreprises. Ainsi, les entreprises s'engagent de plus en plus à relever le défi de devenir des organisations apprenantes et à créer des environnements propices à l'apprentissage tout au long de la vie.

Cependant, bien que ce type d'apprentissage soit abordé dans la littérature depuis les années 1960 (Forquin, 2004), il reste parfois difficile à intégrer au quotidien des salariés en raison de plusieurs contraintes liées aux exigences professionnelles. Cela nécessite donc une réflexion adaptée à chaque contexte.

Akkodis veut aussi relever ce défi et aider ses collaborateurs à acquérir un nouveau rituel lié à cet apprentissage. Cependant, l'augmentation du nombre de salariés et des outils à disposition, ainsi que la multiplicité d'enjeux corrélés à la formation et aux métiers des collaborateurs rendent difficile cette ritualisation.

Dans cette perspective, ce mémoire cherche à proposer des pistes sur les stratégies à mettre en place en vue de créer un environnement propice à cette ritualisation, notamment en tenant compte des exigences professionnelles des collaborateurs.

Je vais donc dans un premier temps présenter mon contexte de stage au sein d'Akkodis France, les profils des collaborateurs et les enjeux auxquels ils font face au quotidien, ainsi que la problématique qui en a découlé.

Dans un second temps, j'aborderai les propositions de différents auteurs et organismes sur la notion d'entreprise apprenante et du lifelong learning, ainsi que les aspects clés qui sont associés à sa ritualisation dans ce contexte d'apprentissage. Pour finir, je présenterai la solution envisagée et les différentes stratégies adoptées en tenant compte du contexte et des apports théoriques à ce sujet.

Partie 1
-
Contexte du stage

Chapitre 1. Présentation d'Akkodis

1. Akkodis

Dans le cadre de ma deuxième année de master en Didactique des Langues et Ingénierie Pédagogique Numérique (DILIPEM), j'effectue mon stage au sein d'Akkodis, une entreprise issue de la fusion d'Akka Technologies et Modis en 2022. Depuis 2021, Akkodis est l'une des trois Global Business Units (GBU) qui composent l'écosystème de The Adecco Group, un leader mondial des solutions en ressources humaines (RH) présent dans 60 pays. Elle propose aux entreprises des solutions en ingénierie, informatique, recherche et développement, ainsi qu'un réseau de spécialistes en IT et technologie pour développer et accompagner leurs projets.



Figure 1. Global Business Units (GBU) de The Adecco Group

Akkodis rassemble actuellement plus de 50 000 experts en IT et en ingénierie répartis dans plus de 30 pays et 270 villes à travers le monde. En France, elle compte plus de 9 000 collaborateurs, dont 8 000 consultants experts en ingénierie et technologie, répartis dans environ 40 sites régionaux.

Depuis sa fusion, Akkodis cherche à devenir un leader mondial des solutions technologiques et RH dans la Smart Industry, notamment dans les domaines de l'ingénierie et de la Recherche et Développement (R&D).

2. Ses expertises et services

Akkodis bénéficie de plus de 40 ans d'expertise grâce à sa stratégie **7x7x4**. Elle se concentre initialement sur **sept industries globales** qui visent à répondre plus efficacement

aux nouvelles tendances et technologies des clients. En France, les industries les plus développées sont Aéronautique & Défense, Automobile & Transports, ainsi que Sciences de la vie & Santé qui est en pleine croissance. Elle déploie également son savoir-faire à travers **sept pratiques technologiques** qui permettent de comprendre plus profondément les enjeux relatifs à chaque environnement technique. La Figure 2 présente en détail les industries et les pratiques faisant partie de cette stratégie.

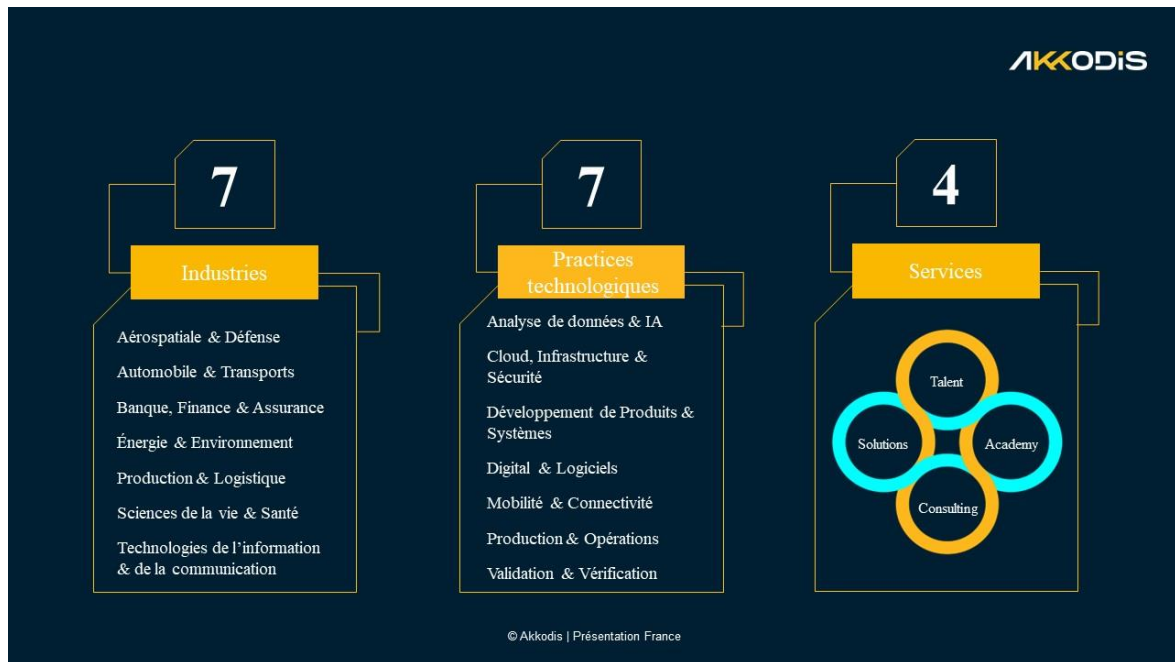


Figure 2. Stratégie 7x7x4.

Elle offre ainsi **quatre lignes de services** :

2.1. Le consulting

Cette ligne de service Akkodis cherche à proposer un accompagnement aux entreprises avec des services de consulting réalisés par des experts dans les domaines de gestion et réalisation de projets, du conseil en IT et technologie, ainsi que de transformation des Smart Industries. Ces experts interviennent directement dans les locaux des entreprises ou depuis les locaux d'Akkodis, pour proposer des solutions adaptées aux projets et aux besoins des clients.

2.2. Les solutions

Akkodis propose également des solutions complètes en IT et technologie pour répondre aux besoins des entreprises à l'échelle locale ou mondiale, notamment de gestion

de projets, d'infogérance et de propriété intellectuelle. De plus, elle possède des laboratoires de recherche et d'innovation afin de répondre au mieux aux défis technologiques de la société de demain. Les solutions sont entièrement conçues et développées chez Akkodis afin de satisfaire les exigences spécifiques à un projet client.

2.3. Les talents

Cette ligne de service prend en charge l'identification, le recrutement et l'intégration de talents dont les entreprises ont besoin pour occuper des postes temporaires ou permanents. Ils peuvent identifier des talents en IT et en ingénierie grâce à son réseau d'experts, ainsi que proposer un système externe de gestion des ressources humaines, que ce soit pour le recrutement ou la gestion des contrats de travail. Ce service est une solution Adecco France.

2.4. L'Academy

Fondée sur ses secteurs d'expertise et ses pratiques technologiques, cette ligne propose une large gamme de formations adaptées aux besoins des clients. Le service Academy conçoit des dispositifs de formation appropriés, accompagne les collaborateurs dans l'acquisition et le perfectionnement des compétences nécessaires à chaque poste en vue d'améliorer leur performance au sein de leurs équipes.

Ces services varient d'un pays à un autre, en France les services les plus sollicités correspondent au consulting, les solutions et talent.

3. Le service Formation

Akkodis propose divers services destinés à ses clients externes. Cependant, pour cette expérience, j'ai décidé d'intégrer un service qui se concentre sur les besoins des collaborateurs au sein de l'entreprise, le Service Formation d'Akkodis France.

Faisant partie de la Direction des Ressources Humaines, l'équipe se compose actuellement de 11 personnes. Sous la direction d'Elodie Trémouillac, responsable formation en France, l'équipe accompagne, développe et déploie une large gamme de formations destinées à l'ensemble des collaborateurs, couvrant divers domaines. En effet, l'équipe de formation prend en charge la gestion aussi bien des formations en présentiel, organisées sur site ou auprès d'organismes partenaires, que des formations en autonomie déployées sur des plateformes numériques d'apprentissage.

Ainsi, le service formation se divise en deux équipes. D'un côté, les chargées de formation qui s'occupent de la gestion administrative des demandes de formation des collaborateurs chez des organismes partenaires ou des formations. En effet, elles prennent en charge la validation des demandes, la gestion du budget et du financement ainsi que l'organisation des formations en intra-entreprise et internes. D'un autre côté, l'équipe chargée des formations en ligne qui gère à la fois la création des contenus pour les collaborateurs internes, le recyclage des formations internes en présentiel et leur transposition au format numérique, l'accompagnement des formateurs internes, la gestion des plateformes e-learning, la création des supports numériques et la gestion des projets numériques suite aux demandes internes.

Dans le cadre de mon stage, j'ai intégré l'équipe spécialisée dans le Digital Learning, sous la responsabilité de Fanny Raynaud, cheffe de projet et digital learning, accompagnée de Manal Ghouas¹, chargée de formations digitales.

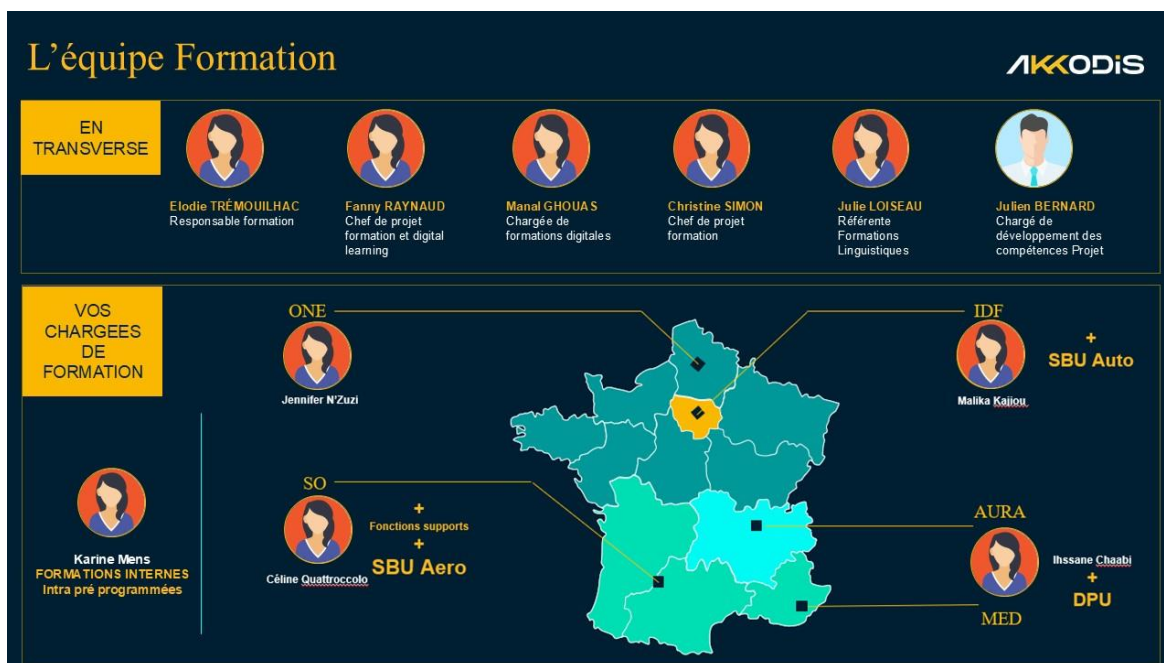


Figure 3. Schéma service formation

¹ Quatre mois après le début de mon stage, Manal a quitté le groupe. J'ai choisi de la mentionner ici, car elle était ma coéquipière et nous avons collaboré sur plusieurs projets ensemble.

Chapitre 2. Les défis de l'équipe Digital Learning

Avant la fusion d'Akka et Modis, l'entreprise comptait 7 000 collaborateurs attachés à Akka technologies qui utilisaient une plateforme LMS (Learning Management System) pour se former en ligne. Cependant, la formation en ligne n'était pas entièrement déployée et les contenus proposés y étaient directement intégrés.

Suite à cette fusion, le nombre de collaborateurs est passé à 9 000. En plus des défis liés à l'acquisition de l'entreprise par The Adecco Group, plusieurs plateformes de gestion ont été ajoutées, y compris deux nouvelles plateformes LMS. L'ancienne plateforme LMS a donc été supprimée, entraînant la suppression de plusieurs contenus avec elle. Les contenus qui restaient n'étaient plus à jour ou comportaient une charte graphique non adaptée.

De plus, la fusion des entités et la création d'Akkodis ont aussi entraîné de nouveaux besoins de formation. Akkodis France, dans son plan d'évolution en tant que Smart Industry, a décidé d'investir dans le développement des compétences de tous les employés, afin de devenir une entreprise apprenante. En effet, elle cherche à offrir aux collaborateurs la possibilité de se former afin d'acquérir des compétences nouvelles ou complémentaires, en créant un parcours d'apprentissage adapté à chaque collaborateur qui lui permet d'évoluer dans son métier et au sein de l'entreprise. Les plateformes e-learning constituent aussi un levier qui participe à cette initiative.

1. Les plateformes d'apprentissage

Pour déployer les formations, la marque utilise deux plateformes LXP (Learning Experience Platform) interconnectées à deux LMS (Learning Management System) pour gérer et afficher le contenu des formations. Les deux plateformes LXP sont intégrées à l'agrégateur de contenu Degreed et orientent les utilisateurs vers les deux LMS LearnUpon. Ces plateformes sont accessibles à tous les collaborateurs via l'Intranet de la marque en utilisant leurs identifiants professionnels. Le contenu déployé est disponible en plusieurs langues afin de répondre à la dimension internationale du Groupe et de la marque Akkodis.

Chaque plateforme est destinée à des apprenants cibles différents et enrichie par des contenus qui seront détaillés dans les lignes qui suivent.

1.1. TAG U

Cette plateforme est conçue pour les fonctions de support, à savoir les collaborateurs Staff qui occupent des fonctions commerciales, de recrutement et de support opérationnel. Elle est gérée par The Adecco Group University (TAG U) et permet également d'avoir accès aux formations créées par le groupe et diffusées à l'ensemble des collaborateurs des GBU qui le composent. En effet, nous pouvons y trouver du contenu portant sur les compétences générales ainsi que sur celles spécifiques aux divers métiers de support du Groupe et de la marque développés par TAG et Akkodis. De plus, elle offre l'accès à plus de 20 bibliothèques de formation externes, telles que LinkedIn Learning et Harvard Business, accessibles gratuitement.

1.2. Elevate

Cette plateforme est destinée aux consultants au sein d'Akkodis et administrée par la Global Akkodis Academy. La plupart des formations proposées sur Elevate portent sur des sujets techniques élaborés et sélectionnés par la Global Akkodis Academy et sont organisées par Tech Practices & Global Industries (cf. Figure 2). En plus, elle comporte aussi le contenu présenté sur TAG U spécifique aux différents métiers de support, développé par Akkodis.

En outre, la plateforme offre l'accès gratuit à des bibliothèques de formation technique externes telles que Microsoft Learn, AWS, Udemy, Pluralsight, disponibles sous licence, ainsi qu'un partenariat avec Openclassrooms et Education First. D'ailleurs, elle réserve également un espace dédié au contenu d'Akkodis France.

De ce fait, les collaborateurs ont plus de 55 000 types de contenus de formation à leur disposition, mais certains d'entre eux n'ont pas encore accédé aux plateformes ni utilisé ces ressources gratuites. Bien que le contenu soit varié, il est peu consulté, ce qui soulève la nécessité de réfléchir à une approche pour motiver les collaborateurs à explorer cette diversité de possibilités pour se former au quotidien. Enfin, il est également crucial de réfléchir à la manière de rendre clair l'accès à ces contenus afin d'éviter qu'ils se perdent dans ce flot de formations et de ressources disponibles.

2. Les collaborateurs

Akkodis est un univers composé d'experts issus de différents domaines. Il s'agit effectivement d'un grand réseau de professionnels qui relève les défis des industries, des

pratiques techniques et des services offerts par l'entreprise. Ces professionnelles se divisent principalement en deux grands groupes : les consultants et le Staff.

Les consultants sont les collaborateurs qui travaillent sur des missions chez les clients et interviennent souvent dans des projets spécifiques en lien avec leurs compétences actuelles. Ils peuvent également être formés pour répondre aux besoins spécifiques des clients et des projets auxquels ils participent. Ils travaillent souvent chez le client et reçoivent donc des communications à la fois d'Akkodis et du client.

Le Staff comprend les collaborateurs qui travaillent au sein d'Akkodis et qui peuvent gérer à la fois des projets en interne ou externes. Ils peuvent occuper des postes dans les domaines commerciaux, du recrutement et du support opérationnel. Certains travaillent sur les sites d'Akkodis, mais d'autres peuvent être amenés à se déplacer en fonction de leur poste et des projets en cours.

Tous les collaborateurs reçoivent quotidiennement des mails et des communications d'Akkodis, des relances des plateformes d'apprentissage en ligne et des notifications du réseau social de l'entreprise. Ils doivent également gérer plusieurs plateformes de gestion de l'entreprise. Les plateformes des ressources humaines, de gestion des compétences, du support technique, d'apprentissage en ligne, de demande de formations en présentiel, ainsi que les logiciels métiers propres à leur poste sont nécessaires au quotidien. Pour ceux en mission chez un client, la quantité d'informations reçue peut encore augmenter car l'exposition se fait dans les deux sens. Par conséquent, ils sont constamment exposés à un important flux d'informations et n'ont souvent pas le temps de s'y attarder en raison des exigences de chaque projet.

Cette exposition met en évidence l'un des défis majeurs liés à la charge mentale au travail des collaborateurs, ce qui demande une réflexion plus approfondie sur les stratégies à mettre en place pour faciliter l'intégration de la formation dans leur quotidien.

3. Les projets numériques

Akkodis possède trois principaux services dédiés à la conception de formations au format digital ou immersif. Le premier, la Global Akkodis Academy, s'occupe de la création de formations à l'échelle mondiale, principalement en anglais, diffusées sur Elevate. Ses formations portent sur des sujets techniques destinés tant aux collaborateurs internes qu'aux clients externes. Le deuxième, le service Digital Learning et Immersive Solutions, travaille sur des projets uniquement destinés aux clients. Enfin, le troisième, l'équipe de digital

learning du service formation RH, développe des formations sur divers sujets en lien avec les industries et les pratiques technologiques d'Akkodis. Ce service intervient également dans la formation des collaborateurs concernant l'onboarding, la prise en main des plateformes de l'entreprise, les soft skills et hard skills nécessaires au quotidien, ainsi que dans les formations internes demandées par les autres services, telles que la prévention.

Les projets sont donc multiples et les sujets aussi divers. Que ce soit un projet sur l'aérospatial, la data et l'IA, ou sur la discrimination, nos formations sont diffusées sur les deux plateformes LMS de l'entreprise.

Pour la réalisation des projets de formations digitales, chaque service ou demandeur interne contacte la cheffe de formation et organise un espace d'échange pour analyser ses besoins et proposer la solution la plus adaptée. En fonction du type de projet, plusieurs actions sont possibles. Certains projets demandent simplement un accompagnement dans la gestion ou la modification des contenus existants, tandis que d'autres requièrent le développement d'un dispositif complet. En fonction du type de contenu à intégrer et du degré de priorité, nous passons à la phase de conception et de développement, suivie de la phase de validation par le demandeur interne. Si les projets nécessitent des connaissances spécifiques sur un sujet technique, des experts métier sont sollicités pour valider le contenu et les choix réalisés. Enfin, une fois la formation validée, elle est diffusée sur les plateformes LMS et communiquée aux demandeurs pour être promue grâce aux sponsors internes, afin d'atteindre le plus grand nombre de collaborateurs.

La plupart des projets concernent principalement les collaborateurs en France. Cependant, l'équipe digital learning peut être sollicitée pour participer à des projets globaux ou des projets en lien avec des demandes clients.

En parallèle, nous sommes souvent amenés à réfléchir à la manière de communiquer ces projets et l'offre de formation afin de faciliter l'accès au contenu par les collaborateurs. C'est pourquoi, bien que l'entreprise possède un service communication, le service de formation doit également réfléchir aux stratégies de diffusion et s'occuper de la gestion de la communauté sur le réseau social de l'entreprise créé à cet effet.

4. Mon rôle dans le service Formation

En tant que stagiaire, ma mission principale est d'accompagner la cheffe de projet formation et digital learning dans la gestion de projets et la conception de formations destinées aux collaborateurs Staff de la marque. Plusieurs projets avaient déjà été confiés à

l'équipe, concernant principalement la mise à jour des formations e-learning existantes conformément à la charte graphique d'Akkodis. A mon arrivée, j'ai donc commencé par cette mise à jour.

De plus, je participe également à la gestion des formations destinées à l'ensemble des collaborateurs : de l'analyse des besoins à la conception et au développement sur les outils numériques, j'assure les étapes de co-construction, de développement et de validation avec les demandeurs internes, ainsi que la création de contenus multimédias. Ces formations sont diffusées sur les plateformes d'apprentissage de la marque et le contenu est également publié sur l'Intranet.

En plus, j'ai l'occasion de créer des supports de communication pour l'offre de formation et d'interviewer des collaborateurs afin de recueillir des témoignages sur plusieurs aspects liés au service Formation.

Ces missions et projets me permettent d'avoir une vision globale du contenu proposé par la marque pour former les collaborateurs et pour leur permettre de développer davantage des compétences essentielles pour leur parcours de carrière au sein d'Akkodis. Cependant, le service formation s'intéresse également à des enjeux connexes à la gestion et à la conception des projets de formation digitale. Ces enjeux ont conduit au lancement du plan de communication pour l'année en cours, auquel j'ai eu l'opportunité de participer et qui sera exposé dans les lignes suivantes.

4.1. Le plan de communication

L'augmentation du nombre de collaborateurs suite à la fusion, le large éventail de formations proposées, que ce soit en présentiel ou en ligne, ainsi que la pluralité de plateformes que les collaborateurs gèrent au quotidien, ont été des sujets qui ont interpellé le service formation en 2023. C'est pourquoi le service a réfléchi à une approche pour pallier ces aspects et a décidé de lancer le plan de communication en décembre 2023.

Ce plan comprend des actions à réaliser tous les mois de l'année 2024 pour répondre à plusieurs enjeux : la clarification des outils et de l'offre de formation au sein du vaste et complexe écosystème de formation ainsi que la promotion de cette offre afin d'attirer et de conserver les talents. De plus, ce plan vise à permettre aux employés d'évoluer dans leur carrière chez Akkodis, ainsi qu'à développer et renforcer une culture d'entreprise apprenante.

Le plan visait à transformer l'année 2024 en une année dédiée à l'apprentissage et comprenait initialement la division de l'année en deux grands axes : le premier semestre se concentrait sur la communication des offres de formation, des outils, des processus et des dispositifs, tandis que le deuxième semestre visait à mettre en place des animations et des activités pour rendre la formation plus attractive. Cependant, les actions initiales ont évolué en fonction des nouveaux besoins des collaborateurs et d'Akkodis.

Dès mon arrivée, j'ai participé aux actions menées dans le cadre de ce calendrier. En effet, j'ai eu l'occasion d'interviewer des collaborateurs qui partageaient leur expérience vis-à-vis de la validation des acquis d'expérience (VAE) en vue de les diffuser au sein de la communauté. J'ai également contribué à la création de modules e-learning et de supports multimédia pour présenter les processus et faciliter la prise en main des plateformes digitales de gestion de compétences et de diffusion du catalogue de formations en présentiel.

Les actions développées dans le premier semestre de l'année ont permis de rendre progressivement l'offre de formation et les outils plus accessibles grâce à des webinaires, des animations et la diffusion de micro-capsules pour répondre aux questions les plus récurrentes sur les formations. Suite à des modifications dans le calendrier, le mois de décembre s'impose dorénavant comme le mois du e-learning. Ainsi, ma nouvelle mission consiste à concevoir et développer un dispositif qui s'aligne avec la thématique de ce mois, en tenant compte des enjeux actuels d'Akkodis et de ses collaborateurs, ainsi que des objectifs du plan.

Chapitre 3. Problématique

Les défis liés au développement du dispositif du mois de décembre dans le cadre du plan de communication, la large gamme de contenu digital auquel les consultants sont exposés ainsi qu'aux contraintes auxquels ils sont confrontés au quotidien, m'ont amenée à me poser la question suivante : comment instaurer et ritualiser des habitudes d'apprentissage au sein d'une entreprise apprenante, en tenant compte des exigences de la vie professionnelle ? De cette problématique découlent plusieurs questionnements qui guident ce travail et que j'aborderai dans ce qui suit.

Sachant que les consultants en mission ne disposent pas suffisamment de temps pour se former, il est crucial de penser à comment instaurer et maintenir une habitude d'apprentissage régulier tout en trouvant un équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et les besoins de la vie personnelle des employés. Par ailleurs, il est nécessaire de réfléchir à comment susciter chez les collaborateurs une attitude favorable envers l'apprentissage continu en encourageant la culture de l'apprentissage tout au long de la vie.

Tenant compte de l'augmentation du nombre de collaborateurs suite à la fusion des entités en 2022, le e-learning s'impose comme la meilleure solution pour atteindre les collaborateurs du monde. Cependant, l'offre de formation sur les LMS étant assez large, ils ont du mal à identifier les modules qui leur sont destinés ainsi que les outils dont ils ont besoin pour les réaliser. D'où l'importance de réfléchir au format à proposer afin de rendre l'expérience de formation accessible, claire et attrayante.

Enfin, étant donné que les consultants sont souvent submergés par le contenu des clients et de la marque, il s'avère nécessaire de réfléchir à des contenus adaptés à tous les profils, les incitant à participer et à revenir, tout en évitant de les surcharger cognitivement ou en termes de tâches.

Mon mémoire vise donc à proposer des pistes de réponses à cette problématique en s'appuyant sur les notions relatives à la ritualisation de l'apprentissage tout au long de la vie, particulièrement pour des collaborateurs au sein d'une entreprise apprenante, ayant de charges de travail assez contraignants, ainsi qu'au types d'approches, formats et de contenus qui s'adaptent le mieux à ce contexte d'apprentissage.

Partie 2
-
Cadre théorique

Chapitre 4. L'entreprise apprenante : ses caractéristiques et enjeux

1. Définition

Le terme apprentissage étant souvent associé à des établissements d'enseignement, est aussi au cœur des questionnements des entreprises actuelles dans un monde qui évolue à pas de géant. Le terme entreprise apprenante résonne de plus en plus et plusieurs entreprises ont décidé de l'emprunter pour diffuser une nouvelle culture face à la formation de leurs collaborateurs. Telle est le cas de Renault avec son jeu de mots ReKnow University², de The Adecco Group University³ et aussi d'Akkodis. C'est pourquoi il est essentiel de définir ce que nous entendons par entreprise apprenante.

Selon Grimard (1999), ce terme admet plusieurs acceptions et est complexe à conceptualiser. Il s'agit effectivement d'un terme souvent employé en management stratégique pour faire référence à la notion d'apprentissage organisationnel construit collectivement au sein d'une organisation (Grimard, 1999). En effet, il ne s'agit pas d'un apprentissage qui se construit individuellement, mais qui naît de l'union des forces individuelles en vue de construire une culture collective de développement des connaissances et des compétences, promue par l'organisation.

Le fondateur de la SoL (Society of Organizational Learning) Peter Senge définit ainsi l'entreprise apprenante comme une organisation où

les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble (Senge et al., 2015, p. 3).

Dans cette perspective, nous pouvons indiquer que le terme entreprise apprenante fait référence à une organisation permettant le développement des compétences des membres qui la composent et la co-construction des savoirs au profit de résultats à la fois individuels et collectifs.

Cependant, selon Pierre Senge (2015), cette notion s'applique uniquement aux organisations qui adoptent un certain nombre de disciplines. Ceci leur permet d'être

² <https://www.renaultgroup.com/en/talent/reknow-university/>

³ <https://careers.adeccogroup.com/Wellbeing>

distinguées des organisations traditionnelles dirigées par une seule force et gérées sous un modèle d'autorité et contrôle.

2. Les disciplines d'une entreprise apprenante

Senge (2015) a décidé d'employer le terme discipline plutôt qu'un autre relatif au domaine du management. D'après lui, ce terme a un lien personnel et concerne à la fois notre manière de penser, nos relations ainsi que notre apprentissage avec les autres, ce qui relève plutôt du domaine des sciences humaines. Dans ce sens, il met en exergue cinq disciplines qui caractérisent une entreprise apprenante, à savoir : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée, l'apprentissage en équipe ainsi que la pensée systémique, cette dernière étant celle à laquelle il accorde le plus d'importance.

Chacune d'entre elles constitue un élément clé dans l'organisation, elles sont donc indivisibles. Elles doivent effectivement être combinées pour ouvrir la voie à la transformation d'une entreprise traditionnelle vers une entreprise apprenante.

2.1. La maîtrise personnelle

Cette discipline se concentre sur la relation entre l'individu, la connaissance de soi, sa vision du monde, ses objectifs et son analyse de la réalité. Arnaud, Mellet et Pierre (2020) se réfèrent à cette maîtrise comme la juxtaposition entre notre vision et notre réalité qui donne lieu à une « tension créatrice »⁴ qui suscite l'intérêt et la motivation nécessaires pour matérialiser cette vision.

Dans cette perspective, la maîtrise personnelle veille à susciter le désir d'apprendre en permanence en vue de réduire l'écart entre notre réalité et nos objectifs. Senge (2015) affirme qu'une entreprise apprenante doit donc cultiver cette vocation à apprendre, car elle est à la base du développement des aspirations des collaborateurs et résonne tant dans leur vie professionnelle que personnelle.

La maîtrise personnelle est également un processus qui ne cesse jamais de se construire et qui est liée à la notion d'apprentissage tout au long de la vie que nous aborderons dans le chapitre suivant.

⁴ Ce terme est également employé par Peter Senge (2015)

2.2. Les modèles mentaux

Les modèles mentaux sont des idées préconçues, souvent inconscientes, qui influencent notre vision et interprétation du monde. Pour Senge (2015), il est donc question d'amener les membres de l'entreprise à réfléchir à leurs propres représentations et de les faire émerger au sein de l'organisation en vue de les modifier et les adapter aux objectifs communs.

2.3. La vision partagée

Pour les entreprises, avoir des missions claires et une vision collective permet de tracer un chemin à long terme propice à leur réussite. Avoir ainsi une vision partagée favorise l'harmonisation des notions d'identité et de vision de l'avenir que l'entreprise cherche à créer au sein de l'organisation (Senge et al., 2015). Pourtant, cette vision est parallèlement nourrie par les visions personnelles des collaborateurs dans une entreprise apprenante. Senge (2015) souligne l'importance de la maîtrise personnelle pour éclaircir cette vision individuelle et, par la suite, créer des représentations communes à tous, de manière à faire participer les membres à cette construction collective. Dans ce sens, les membres d'une entreprise apprenante peuvent se sentir encouragés et adhérer naturellement à cette vision partagée, plutôt que de se conformer à adopter une vision imposée.

2.4. L'apprentissage en équipe

Cette discipline rejoint plusieurs concepts relatifs à la co-construction des connaissances. Tigé (2022) s'y réfère comme la dernière étape du processus de progrès de l'apprentissage en autonomie, concernant la création d'une relation d'interdépendance entre les membres de l'entreprise. Il s'agit effectivement d'une transmission réciproque des savoirs en vue de l'émergence des savoirs collectifs. Le savoir est donc vu comme une ressource à partager.

En outre, Senge (2015) souligne que ce dialogue est également à l'origine d'une réflexion plus large qui permet de déceler des comportements individuels pouvant entraver cette construction du savoir. En effet, les entreprises apprenantes sont constituées d'individus au sein de l'ensemble et non d'individus considérés comme des parties indépendantes. Si les équipes se voient entravées dans leur apprentissage, l'organisation ne

pourra pas encourager cette apprenance⁵ et les collaborateurs ne pourront pas développer leurs compétences. C'est pourquoi remédier à ces comportements individuels afin de construire cette discipline revêt une importance vitale pour les entreprises apprenantes.

2.5. La pensée systémique

La cinquième discipline constitue le fil conducteur parmi les autres et est primordiale pour Senge(2015). Il s'agit d'« une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité » (Senge et al., 2015, p. 70). De ce fait, la pensée systémique permet de comprendre comment les actions, qu'elles soient individuelles ou collectives, leurs interconnexions ainsi que le rôle de chaque membre de l'organisation, sont des facteurs essentiels du fonctionnement du système. Ainsi, chaque membre de l'organisation se projette comme une partie intégrante d'un tout.

Pour l'auteur, cette compréhension de l'ensemble et la combinaison des talents individuels peuvent également les inciter à mettre en place des actions résonnant à l'échelle de l'ensemble. Cela peut les encourager à adopter de petits changements, notamment dans la maîtrise personnelle, qui peuvent avoir un effet amplificateur et les aider à façonner leur réalité pour l'intégrer à la collectivité.

Cependant, bien que cruciale, cette discipline ne suffit pas à elle-même car elle doit également interagir avec les autres disciplines pour atteindre son plein potentiel. Senge (2015) souligne ainsi que l'enjeu pour les entreprises apprenantes réside dans la recherche d'un effet levier capable de générer, à partir d'un effort minime, des changements permanents et significatifs chez les collaborateurs.

Ainsi, nous pouvons constater que le développement de la culture apprenante se manifeste aussi bien sur le plan individuel, par la maîtrise personnelle et les modèles mentaux, que sur le plan collectif, par la construction d'une vision partagée et l'apprentissage en équipe. Ces disciplines, unifiés par la pensée systémique, favorisent l'émergence d'une culture d'entreprise apprenante au sein de l'organisation. Cela soulève la question du rôle de la formation dans l'alignement de ces principes et le développement de cette culture au sein d'une organisation en vue de provoquer cet effet levier.

⁵ Selon Philippe Carré (2016), l'*apprenance* est une attitude à trois dimensions : les dispositions de l'individu à apprendre (1) liées aux facteurs personnels qui le mènent à mettre en œuvre des pratiques apprenantes(2) qui favorisent l'acte d'apprendre dans toutes les situations d'apprentissage(3).

3. Les enjeux de la formation au sein entreprises apprenantes

La formation joue un rôle essentiel dans la promotion et le développement d'une culture d'entreprise apprenante, mais elle dépend aussi des enjeux de son environnement. Cette transformation d'une organisation en entreprise apprenante se réalise par l'intégration des disciplines proposées par Peter Senge au sein d'un environnement apprenant, tout en veillant à garantir l'équilibre entre l'individu, le collectif et l'organisation. La formation doit donc participer à cet équilibre.

Michel Barabel et Olivier Meier (2020) distinguent six enjeux principaux des entreprises apprenantes, liés à la formation, à savoir :

- Le développement des compétences nécessaires à la réalisation des tâches quotidiennes, ce qui permettrait aux collaborateurs de répondre aux exigences de leurs métiers.
- La préparation des individus à faire face aux défis de l'avenir en développant leur adaptabilité et leur agilité au sein de l'organisation.
- La mise en place d'une politique d'accompagnement dans la création de parcours de carrière et la promotion des mobilités.
- La diffusion d'une culture d'entreprise par l'adoption d'un langage et des comportements communs au sein de la structure, permettant de fédérer les acteurs.
- La motivation des salariés vis-à-vis de leur travail par la mobilisation ou l'acquisition de compétences, ce qui permet également de les fidéliser.
- L'amélioration de l'employabilité des salariés par l'élargissement des compétences grâce à la formation.

La formation au sein des entreprises apprenantes a donc plusieurs rôles. Elle doit permettre aux collaborateurs de développer les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de leur métier et du monde actuel, tout en les préparant aux enjeux de demain. Cela souligne la nécessité d'éveiller chez les collaborateurs une envie d'apprendre au quotidien et en permanence, afin de faire face à l'évolution de la société et de leur permettre de s'adapter plus facilement.

D'ailleurs, elle doit promouvoir l'adoption de comportements communs en vue d'avoir une vision et des modèles mentaux partagés qui permettent aux collaborateurs de mieux comprendre leur rôle au sein du collectif. C'est pourquoi, il semble nécessaire d'identifier les compétences communes à tous les membres de l'organisation afin de tisser cette pensée systémique au sein de l'organisation et d'aborder une approche qui comprend déjà ces enjeux : le lifelong learning.

Chapitre 5. L'apprentissage tout au long de la vie

Cela semble évident de dire que nous apprenons tout au long de notre vie depuis notre naissance. Dans ce cas, pourquoi est-il nécessaire de s'attarder sur cette définition ? Il convient donc d'abord de clarifier la notion d'apprentissage tout au long de la vie, désormais Lifelong learning, à laquelle nous faisons référence.

1. Définition

L'évolution des orientations politiques et économiques en Europe ainsi que les attentes de la démocratisation de l'accès à l'éducation tout au long de la vie exprimées par les membres du Conseil d'Europe tenu à Lisbonne en 2000, ont mené la Commission Européenne à proposer une définition commune à tous les Etats membres sur l'apprentissage tout au long de la vie. Dans ce sens, dans le *Mémoire sur l'éducation et la formation tout au long de la vie*, ils l'ont définie « comme toute activité d'apprentissage utile à caractère permanent visant à améliorer la connaissance, les qualifications et les compétences » (Commission des communautés Européennes, 2000, p. 3). Cependant, il s'agissait d'une définition axée sur la formation des adultes dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi, ce qui a provoqué plusieurs réactions qui demandaient une définition ouverte à tous les acteurs de la société et à tous les contextes d'apprentissage.

En 2001, la Commission a proposé une nouvelle définition plus inclusive qui comprenait tous les profils et contextes d'apprentissage formel, non-formel et informel⁶. Cette nouvelle approche cherchait également à miser sur des aspects ayant des dimensions plus larges tels que l'épanouissement personnel, la citoyenneté active, l'inclusion sociale, l'employabilité et l'adaptabilité (Commission des communautés Européennes, 2001). Dans cette perspective, la Commission définit le *lifelong learning* comme « toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi » (Commission des communautés Européennes, 2001, p. 11). En effet, cette

⁶ L'apprentissage formel fait référence à l'apprentissage qui se déroule dans un cadre institutionnel, avec un programme structuré et des objectifs clairs. L'apprentissage non-formel se déroule en dehors des institutions ou des environnements d'apprentissage formel. Bien qu'il puisse être structuré, il n'est pas nécessairement certifié ni inscrit dans un programme officiel, mais il permet également de développer des compétences ou de maîtriser un domaine. L'apprentissage informel, quant à lui, se déroule également en dehors des établissements conventionnels d'apprentissage formel, mais il n'est pas structuré et a un caractère involontaire. Il découle d'une expérience de l'individu dans son quotidien. (Conseil de l'Europe, s. d.)

notion dépasse le cadre professionnel de l'apprentissage au sein des organisations et présente l'apprentissage tout au long de la vie comme une activité constante pouvant agir également dans la sphère personnelle des apprenants.

Dans le cadre des entreprises apprenantes, ce caractère constant de l'apprentissage rejoint la notion de maîtrise personnelle de Peter Senge (cf. 2.1. La maîtrise personnelle) et représente l'un des enjeux principaux de la formation au sein de ces organisations. Cependant, l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (2021) affirme que, bien qu'il s'agisse d'un apprentissage crucial pour l'augmentation de l'employabilité au sein des entreprises, il favorise davantage de capacités qui dépassent cette sphère. Le lifelong learning permet effectivement aux individus de faire face aux changements de la société et de façonner leur avenir grâce à la résilience, la créativité et l'adaptabilité (Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie, 2021), des compétences nécessaires à ce type d'apprentissage.

En outre, pour Alheit et Dausien (2005), la notion d'apprentissage tout au long de la vie à deux traits caractéristiques. Ils constatent d'abord l'évolution du concept d'apprentissage, souvent associé à l'acquisition et la maîtrise progressive de savoirs et des savoir-faire, vers la transformation de ces acquis en une sorte de biographie d'expériences d'apprentissage permettant de bâtir un parcours solide. A ce sujet, l'Institut pour l'apprentissage tout au long de la vie se réfère également comme un apprentissage décloisonné « sous forme de réseau décentralisé et diversifié de prestations » (2021, p. 23) qui peut se produire « en tout lieu ».

Ensuite, Alheit et Dausien (2005) soulignent la distinction de sa dimension temporelle. En effet, cette notion « tout au long de la vie » ne fait pas référence à la durée de vie de l'apprenant mais aux changements comportementaux dans des contextes d'apprentissage déterminés au fil du temps, influencés par d'autres dimensions socioculturelles (Alheit & Dausien, 2005).

Pour l'UNESCO, son caractère holistique permet de le reconnaître comme un apprentissage se déroulant « à tout moment » de la vie, pouvant dépasser le cadre traditionnel de l'éducation, dans des lieux strictement dédiés à cet objectif et à des âges spécifiques. (Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie, 2021). En d'autres termes, cette dimension temporelle met l'accent sur les processus qui se déroulent tout au long de la

vie et sur la manière dont ces processus sont structurés par des facteurs socioculturels permettant ainsi la construction de cette biographie propre à chaque individu.

Ainsi, à partir des propos des auteurs, nous pouvons esquisser la notion d'apprentissage tout au long de la vie comme un apprentissage constant et atemporel. Il nous permet de façonner notre biographie d'expériences et de compétences nécessaires pour faire face aux défis de nos sociétés d'aujourd'hui et de demain. De plus, les savoirs et compétences développés grâce à cet apprentissage touchent à la fois nos sphères personnelles et professionnelles. Enfin, cet apprentissage est ouvert à tous les profils et peut se produire sous toutes formes et dans tous contextes.

Il convient maintenant d'explorer plus en détail ses caractéristiques et les compétences clés à développer chez l'apprenant. Ces éléments nous permettront de mieux délimiter ce type d'apprentissage et de comprendre les enjeux à prendre en compte dans la proposition d'une solution adaptée aux besoins de notre public. Ils seront présentés dans les lignes qui suivent.

2. Caractéristiques du lifelong learning

Apprendre tout au long de sa vie requiert la mise en place des actions qui sont à la fois individuelles et collectives. L'Institut de l'UNESCO (2021) soulève ainsi des caractéristiques inhérentes à cet apprentissage :

- **La construction d'une vision partagée de l'avenir.** Elle repose tant sur les motivations, les aptitudes et les stratégies d'apprentissage de l'apprenant, que sur les dimensions sociales de l'apprentissage. L'apprenant est donc encouragé à s'adapter à un environnement en constante mutation et l'apprentissage est considéré comme un moyen d'évolution professionnelle ou de satisfaction de son désir d'enrichir ses compétences et sa curiosité.
- **L'attention portée sur l'autonomie de l'apprenant.** Apprendre à apprendre constitue la compétence cruciale à développer comme socle de cet apprentissage. L'apprenant est donc incité à devenir acteur de la co-construction des savoirs et à mettre en pratique ses acquis afin de maximiser pleinement son potentiel.
- **La construction collective d'un monde accessible à tous.** Le lifelong learning constitue un écosystème de partage de savoirs visant à inspirer et à autonomiser les apprenants grâce à une grande variété d'offres de formation adaptées à tous les

contextes sociaux d'apprentissage. En effet, il s'agit d'un apprentissage ouvert à tous. D'où l'intérêt d'y intégrer différentes modalités d'apprentissage, y compris le numérique, afin de diversifier l'offre et de rendre l'apprentissage plus adapté et accessible. En outre, il s'agit d'un apprentissage qui se veut flexible pour répondre à la diversité de profils : physique, cognitive et émotionnelles.

- **Le développement d'une conscience durable.** Même si le développement de compétences est à la base de cet apprentissage, il cherche également à promouvoir la prise de conscience de la responsabilité environnementale, ainsi que l'adoption de comportements durables à travers une pensée systémique.

La Commission Européenne (2021) met également l'accent sur un aspect essentiel du lifelong learning relatif à la construction d'une culture de l'apprentissage et à l'identification des besoins de formation des apprenants : le développement des compétences de base associées à un lifelong learner. Ces compétences seront présentées plus en détail dans les lignes suivantes.

3. Les compétences clés à développer

Dans cette partie, nous allons concentrer nos efforts pour essayer de lister une série de compétences présentes dans la littérature qui peuvent être considérées nécessaires à l'apprentissage tout au long de la vie. Bien que diverse, cette littérature reste vague dans sa délimitation, car ces compétences évoluent en parallèle avec les nouveaux défis de la société.

Dans les communications officielles diffusées par la Commission Européenne en 2000 et 2001, nous observons une première esquisse des compétences à adopter. Dans ces documents, la Commission a exprimé le réel besoin d'établir les compétences de base liée à cet apprentissage. Pour les Conseils européens de Lisbonne et de Stockholm (2001), il est fondamental de mettre l'accent sur l'acquisition des compétences en lien avec la formation, notamment de celles dues aux lacunes issues du décrochage scolaire, ainsi que des facteurs personnels, tels que l'épanouissement, le savoir-vivre en communauté, l'insertion professionnelle et la participation active dans la société.

Ainsi, la Commission (2001) suggère deux catégories de compétences essentielles à cet apprentissage : la première dédiée aux aptitudes fondamentales et la seconde, aux compétences en technologie de l'information. Dans la première catégorie, elle comprend les compétences liées à la lecture, l'écriture, le calcul et la capacité "d'apprendre à apprendre".

Tandis que dans la seconde, nous allons trouver les langues étrangères, la culture technologique, l'esprit d'entreprise et les aptitudes sociales (Commission des communautés Européennes, 2001). Pour autant, ce document ne constitue qu'une première invitation à sa délimitation et n'établit pas une liste exhaustive des compétences attendues d'un *lifelong learner*.

En 2006, le Parlement Européen et le Conseil ont diffusé un nouveau document où ils recommandaient huit compétences clés (cf. Table 1) à intégrer dans la formation tout au long de la vie. Ces compétences, qualifiées de « de base », ont constitué le premier cadre de référence pour l'Union européenne (Parlement Européen & Le Conseil de l'Union Européenne, 2006). Cependant, elles ont évolué en fonction des retours reçus et des besoins de la société.

En 2018, un nouveau cadre a été proposé. Ces huit nouvelles compétences clés (cf. Table1), qui évoquent celles du premier cadre, peuvent se renforcer ou se compléter mutuellement et ne sont pas limitées à un seul domaine. De plus, elles visent « l'épanouissement et le développement personnels, l'employabilité, l'inclusion sociale, un mode de vie durable, la réussite dans une société pacifique, une gestion de vie saine et la citoyenneté active » (Le Conseil de l'Union Européenne, 2018). Voici un aperçu succinct de l'évolution de ces compétences :

Compétences de base en 2006	Compétences de base en 2018
1. Communication dans la langue maternelle	1. Les compétences en lecture et en écriture
2. Communication en langues étrangères	2. Les compétences multilingues
3. Compétence mathématique et compétences de base en sciences et technologies	3. La compétence mathématique et les compétences en sciences, en technologies et en ingénierie
4. Compétence numérique	4. La compétence numérique
5. Apprendre à apprendre	5. Les compétences personnelles et sociales et la capacité d'apprendre à apprendre
6. Compétences sociales et civiques	6. Les compétences citoyennes
7. Esprit d'initiative et d'entreprise	7. Les compétences entrepreneuriales
8. Sensibilité et expression culturelles	8. Les compétences relatives à la sensibilité et à l'expression culturelles

Table 1. Evolution des compétences de base

A ces huit nouvelles compétences de base, la recommandation du Parlement Européen et du Conseil (2018) associe un ensemble d'aptitudes qui en découlent, à savoir « la réflexion critique, la résolution de problèmes, le travail en équipe, la communication et la négociation, les capacités d'analyse, la créativité et les compétences interculturelles » (Le Conseil de l'Union Européenne, 2018). De nos jours, ces aptitudes sont aussi associées à des compétences douces, désormais Soft Skills, étant souvent utilisés par divers auteurs pour aborder les besoins connexes à l'apprentissage tout au long de la vie.

Baker (2013) affirme que la pensée critique (réflexion critique) associée au lifelong learning favorisent l'échange d'expériences, la réflexion et la coopération dans un monde de consciences synchronisées. Barabel et Meier (2020) soulignent l'importance de développer l'adaptabilité et l'agilité pour préparer les individus aux défis de l'avenir. L'institut pour l'apprentissage tout au long de la vie (2021) considère que la résilience, la créativité et l'adaptabilité permettent également de faire face à ce type de défis et aux changements de la société. En outre, il aborde également l'importance d'instaurer une culture d'apprendre à apprendre, ainsi que d'acquérir une compétence de base liée à la gestion de sa formation personnelle, ce qui constitue des défis majeurs pour construire une société apprenante (Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie, 2021).

D'ailleurs, la décision du Parlement Européen et du Conseil relative à l'Année européenne des compétences (2023) insiste sur le besoin de doter les citoyens des compétences pour développer une attitude résiliente, de résolution des problèmes, ainsi que des compétences technologiques et tout autre compétence nécessaire à la transition écologique. Ces compétences revêtent une importance cruciale pour l'employabilité, la qualité de vie des citoyens et la participation active aux différents enjeux de la société.

Enfin, le caractère évolutif des compétences liées à cet apprentissage nous interpelle sur les compétences qui constitueront une priorité dans l'avenir car ces compétences peuvent aussi influencer les caractéristiques clés de l'apprentissage tout au long de la vie.

4. Les compétences de demain et le rôle des entreprises

Le Forum Économique Mondial dans son rapport sur l'avenir de l'emploi réalisé en 2023 a présenté la liste des compétences qui seront prioritaires pour les entreprises entre 2023-2027 fondées sur les attentes des organisations interrogées pour ce rapport (World

Economic Forum, 2023). Le tableau suivant présente le top 10 des compétences prioritaires pour l'année 2027 :

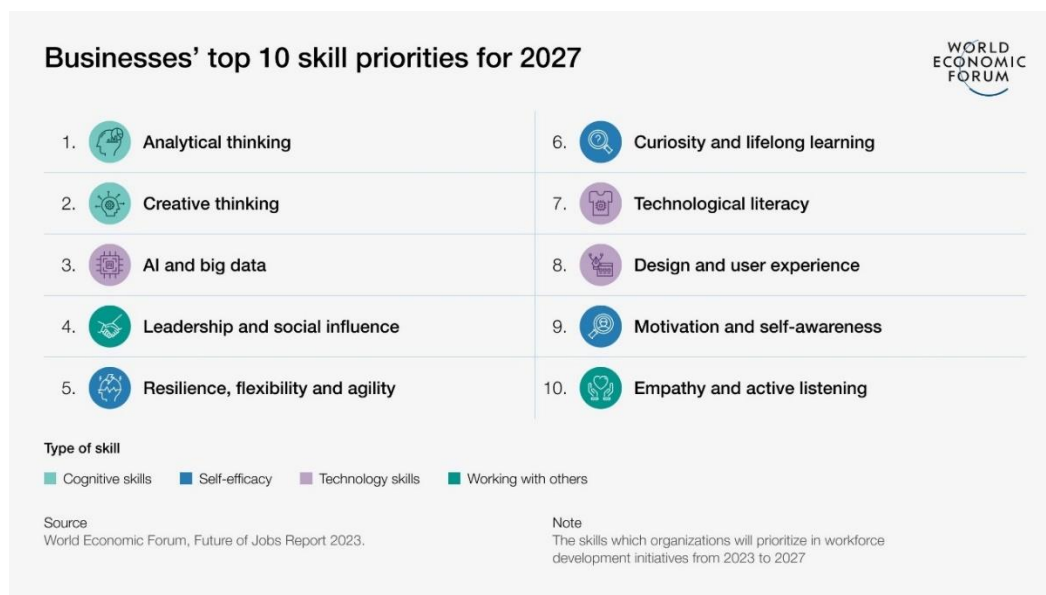


Figure 4. Top 10 des compétences prioritaires pour 2027

Ainsi, nous pouvons constater que les compétences sollicitées par les entreprises pour faire face aux défis de demain concernent principalement le Soft Skills. Cependant, des Hard Skills en lien avec la technologie et le numérique marqueront aussi l'avenir.

Dans cet écrit, notre attention se porte directement sur les entreprises, car elles sont au cœur de notre problématique. La question réside maintenant sur leur rôle dans la création d'un environnement propice à l'apprentissage tout au long de la vie et au développement de ces compétences. La Résolution du Conseil sur un nouvel agenda européen dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes jusqu'à l'année 2030 (2021) préconise la nécessité d'éveiller un changement d'état d'esprit en vue d'adopter cette apprenance constante au sein des organisations. Pour autant, ce changement ne semble pas être facile à adopter.

Il semble crucial d'examiner les éventuelles contraintes qui peuvent nuire à cet éveil et les stratégies que les entreprises peuvent mettre en place pour motiver à la ritualisation de l'apprentissage continu. Dans les lignes qui suivent. Ces aspects seront abordés dans le chapitre suivant.

Chapitre 6. Ritualiser l'apprentissage dans le cadre d'une entreprise apprenante

Au-delà du sens traditionnellement associé au verbe ritualiser, relatif aux pratiques religieuses ou aux rites sacrés, nous aimerions adopter ici son acception avec un sens plus affaibli présentée par l'Académie française (s.d.) comme le fait de rendre une action permanente par le biais de la répétition. En d'autres termes, cette notion se réfère à l'instauration d'une pratique en tant que rituel, axée sur l'adoption de comportements habituels. A ce sujet, Clear (2018) souligne qu'afin d'acquérir une habitude, il faut répéter l'action jusqu'à ce qu'elle devienne automatique pour le cerveau. Pour lui, la création d'une habitude résulte du fonctionnement en boucle de quatre étapes : le déclencheur (interne ou externe à l'individu), l'envie, la réponse et la récompense. Il affirme que :

Les quatre étapes d'une habitude sont mieux décrites comme une boucle de rétroaction. Elles forment un cycle sans fin qui fonctionne à chaque instant de votre vie. Cette « boucle d'habitude » scrute continuellement l'environnement, anticipe ce qui va se passer ensuite, essaie différentes réponses et apprend des résultats.⁷ [traduction libre] (Clear, 2018, p. 50)

Dans une entreprise apprenante, les déclencheurs peuvent être multiples : la méconnaissance des outils à disposition, les besoins de formation inhérents aux métiers et aux objectifs des collaborateurs, ou tout simplement la curiosité. Ces déclencheurs provoquent des envies, comme celle de se sentir plus compétent, d'être moins stressé ou de maîtriser de nouveaux sujets. Ensuite, ces envies suscitent des actions en réponse pour les satisfaire. Une fois les actions réalisées, cela entraîne des récompenses. Elles sont associées à la satisfaction ressentie résultant de la résolution du problème initial.

Cependant, pour que l'habitude soit facile à adopter, Clear (2018) insiste sur l'importance de commencer lentement par de petites actions au quotidien. En effet, il souligne que l'accumulation de petits changements provoque une sensation de victoire à long terme. Il est donc crucial de veiller à inciter cette adoption de manière progressive au sein des entreprises.

⁷ Citation originale : "The four stages of habit are best described as a feedback loop. They form an endless cycle that is running every moment you are alive. This "habit loop" is continually scanning the environment, predicting what will happen next, trying out different responses, and learning from the results."(Clear, 2018, p. 50)

Dans un contexte comme celui d'Akkodis France, qui compte plus de 9000 collaborateurs sur le territoire, l'usage du numérique s'impose comme le moyen privilégié pour favoriser cette ritualisation de l'apprentissage tout au long de la vie. Cependant, ce choix ouvre la voie à plusieurs contraintes qui sont liées aux risques psychosociaux de l'infobésité à laquelle les salariés sont exposés.

L'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (s. d.), désormais OICN, définit celle-ci comme la surcharge informationnelle par laquelle une personne est submergée au quotidien, y compris l'usage que les entreprises font du numérique. Cette surcharge est issue de l'évolution d'Internet et du flux accru d'information partagée dans diverses sources, telles que les moteurs de recherche et les réseaux sociaux. Le technostress, l'hyper-connexion, l'hyper-réactivité, l'isolement numérique sont des risques psychosociaux souvent associés à ce type de surcharge (Mailoop & Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique, 2023) qui représentent des contraintes à mettre en exergue dans la mise en place des stratégies au sein des entreprises.

1. Les risques associés à l'usage du numérique

Dans l'étude sur l'infobésité et la collaboration numérique au sein des organisations, réalisée auprès d'un échantillon de 9000 personnes, Mailoop et l'OICN (2023) ont constaté que 31 % des salariés sont exposés à l'hyper-connexion en dehors des heures de travail à cause des mails non traités et du manque de temps. De plus, l'étude montre que les salariés reçoivent environ 144 mails par semaine, chiffre qui peut augmenter à 331 pour les dirigeants. En outre, ce référentiel souligne que d'autres phénomènes comme l'augmentation des réunions qui s'enchaînent à l'aide des outils de visioconférence et la réduction du temps de pleine concentration à cause des mails et des notifications reçus au quotidien, impactent la charge mentale et le rapport au temps des collaborateurs. Dans cette perspective, il convient de s'attarder d'abord sur ces deux derniers éléments pour comprendre leurs enjeux et par la suite, explorer les mesures à mettre en place pour faire face à ces aspects dans une société technologique qui ne cesse d'évoluer.

1.1. Charge mentale au travail

Nous allons tout d'abord nous centrer sur la notion de charge mentale avant d'aborder son usage dans le contexte de travail. Chanquoy et al.(2007) se réfèrent à cette charge en utilisant également le terme de charge cognitive. Pour les auteurs, ce terme fait référence « à

l'intensité du traitement cognitif mis en œuvre par un individu lorsqu'il réalise une tâche donnée dans un contexte particulier» (Chanquoy et al., 2007, p. 248). De cette notion, nous retenons trois axes fondamentaux de la charge : l'individu, la tâche réalisée et son environnement.

A cette notion, Barrouillet (1996, cité dans Chanquoy et al., 2007) propose de rajouter celles de ressources et capacité cognitives. Les ressources cognitives font allusion à l'énergie mentale dont l'individu dispose pour traiter des informations que ce soit par la mémoire de travail (MDT) ou par la mémoire à long terme (MLT). Ensuite, la notion de capacité cognitive se réfère à la quantité de ces ressources qu'un individu peut mobiliser en fonction du traitement demandé. Pour Leplat (1997), ces deux dernières notions sont corrélées et peuvent aussi influencer la charge mentale au travail.

Leplat (1997) définit cette charge, en s'appuyant sur la psychologie, comme le coût que la réalisation de cette activité peut engendrer. Ce coût varie en fonction des exigences auxquelles les collaborateurs sont soumis et de leur capacité à y répondre. Cette charge mentale dépend également de la méthode de travail employée pour accomplir cette activité, c'est-à-dire de la manière dont les capacités des collaborateurs, dites aussi ressources par l'auteur, sont mobilisées à cet effet.

En plus, l'auteur (1997) souligne que la charge cognitive fait également référence au coût cognitif, à savoir l'effort que les personnes doivent réaliser pour acquérir de nouvelles connaissances leur permettant de mener à bien une procédure. Cette idée est fondée sur une expérience réalisée par Weil-Barais et Friemel autour de l'usage des calculettes, les auteurs indiquent que « l'élaboration d'une procédure de calcul nouvelle exige une activité de planification qui inclut la définition de sous-buts réalisables à partir des commandes de la machine [...] Dans l'emploi de la calculette intervient donc le coût cognitif de la démarche » (1984, cités dans Leplat, 1997, p. 61). Pourtant, pour Barrouillet (1996, cité dans Chanquoy et al., 2007) cette notion de coût cognitif nécessite une délimitation plus exhaustive.

Ainsi, Barrouillet (1996, cité dans Chanquoy et al., 2007) définit trois paramètres essentiels pour évaluer ce coût : le niveau d'expertise de l'individu, son niveau de développement et la stratégie adoptée pour résoudre la tâche. À ces trois paramètres, Chanquoy et al. (2007) en ajoutent un autre : l'état d'esprit de l'individu au moment de réaliser la tâche, qui est influencé par des facteurs tels que la fatigue, le stress, les émotions

et la concentration. Ces phénomènes, dits non cognitifs par les auteurs, peuvent également affecter la charge cognitive.

Enfin, Cowan (2005, cité dans Chanquoy et al., 2007) évoque un dernier paramètre lié à l'aptitude cognitive, à savoir l'attention accordée par l'individu à la réalisation de la tâche. Selon l'auteur, il est également indispensable de mettre en exergue le focus attentionnel que l'individu peut destiner pour maintenir des informations dans son esprit à un moment précis, ce qui peut jouer un rôle important sur la capacité cognitive de l'individu. De nos jours, ce focus d'attention est affecté par l'infobésité et l'usage du numérique au quotidien (cf. 1. Les risques associés à l'usage du numérique).

Dans cette perspective, pour l'individu, la difficulté réside donc dans la capacité à gérer les ressources cognitives disponibles afin d'éviter que ce coût cognitif augmente. En effet, ces ressources peuvent s'avérer limitées et sa mobilisation lourde en fonction des facteurs cognitifs et non cognitifs. Les facteurs tels que l'attention accordée, le stress, les émotions, l'exposition à des éléments distrayants, la quantité d'activités à développer ainsi que sa complexité peuvent être des points de veille pour éviter cette augmentation.

Pour les entreprises, le défi consiste à réduire les facteurs potentiels qui peuvent entraîner une éventuelle surcharge cognitive pour en atténuer ses effets (Chanquoy et al., 2007). Cette réduction nécessite une réflexion sur l'ergonomie du travail qui concerne l'aménagement des conditions physiques, techniques et organisationnelles pour exécuter une activité. A ce sujet, Leplat (1997) insiste également sur le fait de fournir aux collaborateurs un ensemble de méthodes lui permettant de régler son activité de manière économique dans les différentes conditions qu'il aura à affronter. Dans ce contexte, il est nécessaire d'adapter la formation de manière à diminuer les ressources cognitives sollicitées pour la création d'automatismes.

Les entreprises ont ainsi intérêt à créer des environnements propices au développement des compétences, ce qui constitue un des défis des entreprises apprenantes. Pour autant, cette réflexion est encore plus large car la charge mentale au travail ne constitue pas le seul élément qui joue un rôle essentiel de nos jours. Bien que les entreprises adaptent leur environnement pour réduire cette charge, les collaborateurs témoignent également d'un

manque de temps et des phénomènes comme le *blurring*⁸ sont de plus en plus fréquents. Cet aspect sera traité plus en profondeur dans la section suivante.

1.2. Rapport au temps

Les salariés n'ont plus l'impression d'être maîtres de leur temps. Aubert et Roux-Dufort (2009) indiquent que nous faisons face à une mutation radicale de notre rapport au temps dû à l'émergence d'une nouvelle vision centrée sur l'urgence, l'immédiat et le court terme, issue de l'évolution de nos sociétés et de la place de la technologie au quotidien. Ceci affecte nos manières de vivre et travailler.

En 2005, la déconnexion volontaire et la préservation du temps pour soi étaient considérées comme des défis à adopter (Jauréguiberry, 2005). Depuis cette époque, une pression constante se fait déjà sentir pour répondre à l'immédiateté imposée par les nouvelles technologies et les exigences professionnelles. D'après Jauréguiberry (2005) nous nous retrouvons donc à devoir partir à la chasse au temps perdu, à réagir plus rapidement et à être prêts à tout moment pour faire face à cette urgence. Le temps est donc devenu une ressource limitée.

Dans cette optique, l'existence d'une nouvelle forme de pauvreté se répand auprès des salariés : une pauvreté liée au temps. Ceux qui réussissent à jongler entre cette urgence et profiter librement de leur temps privé sont donc considérés « riches » et à l'opposée, ceux qui se retrouvent noyés dans l'hyperconnexion sont donc « pauvres » (Jauréguiberry, 2005). Cette nouvelle pauvreté entraîne également, selon l'auteur, une perte d'autonomie et de liberté sur le contrôle de notre temps.

Aubert & Roux-Dufort (2009) soulignent également la délimitation floue entre les frontières de la vie professionnelle et de la vie personnelle, signalée par les salariés ayant une charge de travail de 35 heures par semaine. Dans ce sens, l'instauration d'une nouvelle loi définissant les conditions des salariés pour améliorer la délimitation de cette frontière, ainsi que pour anticiper les risques psychosociaux liés à la charge mentale et au rapport au temps, s'est avérée nécessaire. C'est ainsi que la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail qui cherchait à adapter le droit du travail à l'ère du numérique a été instaurée et est entrée en vigueur en janvier 2017. Cette loi a défini les premières lignes du droit à la

⁸ Le terme *blurring* ou *blurring boundaries* fait référence au flou causé par la difficulté à délimiter la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Olson-Buchanan & Boswell, 2006)

déconnexion et a délimité un certain nombre de mesures pour différencier les espaces consacrés à la vie personnelle tels que les temps de repos, les jours de congés et les plages horaires destinées au travail. Cependant, de nouveaux enjeux sociaux ont intensifié cette sensation de perte de contrôle du temps.

En 2020, la COVID nous a obligés à nous adapter à de nouvelles formes de travail, et les limites déjà floues entre la vie professionnelle et la vie personnelle se sont encore estompées avec l'adoption du télétravail. Un an plus tard, un besoin accru s'est fait sentir dans nos sociétés pour améliorer les conditions de travail et la conciliation de ces deux sphères de la vie. Cette même année, une nouvelle résolution du Parlement européen (2021) a promu une série de recommandations visant à instituer le droit à la déconnexion comme un droit fondamental à l'ère du numérique, afin de préserver la santé et le bien-être physique et mental face aux risques psychosociaux. En effet, ces préoccupations étaient liées à l'augmentation des heures de travail et des exigences professionnelles qui entraînaient une baisse de la qualité de vie des travailleurs et une perte de l'équilibre entre le temps consacré à la vie privée et aux exigences professionnelles.

Cette résolution, ainsi que les nouvelles formes de travail issues de la pandémie, ont fait résonner en France le droit déjà existant dans le code du travail depuis 2016. Ainsi, les entreprises sont amenées à évaluer les risques potentiels qui peuvent nuire à la santé des salariés et à ce droit, ainsi qu'à créer des initiatives ou à mettre en place des négociations pour améliorer la qualité de vie au travail (QVT) des salariés (INRS, s. d.).

Toutefois, le Référentiel annuel sur l'infobésité et la collaboration numérique (2023) fait preuve de l'existence actuelle d'un ressenti collectif de manque de temps, causé par la densification du flux d'information au quotidien : l'excès des mails et le déséquilibre du temps disponible pour gérer tous les sujets à traiter, les réunions qui s'enchaînent et qui remplissent les agendas des salariés, les notifications qui provoquent la perte du focus attentionnel sont des exemples de cette infobésité.

Dans ce contexte, proposer l'utilisation du numérique pour ritualiser l'apprentissage dans une société hyperconnectée, où le temps semble de plus en plus rare, peut paraître fou et constituer un défi majeur. Il est donc nécessaire de réfléchir à une manière de redonner du sens au rapport au temps en revendiquant le contrôle. Accorder aux salariés la liberté de gérer leur temps, de décider ce qu'ils font, comment et quand ils le font, pourrait constituer un point de départ possible. Jauréguiberry (2014) souligne également qu'il ne faut pas

opposer la connexion et la déconnexion car elles dépendent l'une de l'autre. D'après lui, il est important de prendre du recul pour éviter les extrêmes et de préserver consciemment ce va-et-vient constant entre les deux. En l'occurrence, il serait essentiel de susciter l'adoption consciente de ce comportement plutôt que de l'imposer, ce qui constitue un des enjeux des entreprises apprenantes (cf. 2.3. La vision partagée).

D'ailleurs, si les limites entre les sphères professionnelle et personnelle sont déjà difficiles à établir, pourquoi ne pas trouver un élément qui sert aux deux ? À ce sujet, Sisley (2023) explique que, suite à un événement tragique auquel elle a dû faire face pendant son doctorat, elle a pu redéfinir la notion de blurring. Initialement contre l'idée de sacrifier l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, elle a fini par intégrer son travail à sa vie sans que cela ne devienne une contrainte pour profiter de son temps. Bien que cet exemple soit lié à la construction de relations entre collègues, il nous invite à concevoir le blurring non pas comme un phénomène nuisible, mais comme un processus constructif ayant des effets positifs.

Pour Canivenc (citée dans Mailoop & Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique, 2023) cette infobésité ressentie par les salariés ne résulte pas seulement des outils numériques eux-mêmes mais des usages qui en sont faits en entreprise. De ce fait, il serait essentiel de réfléchir à d'autres formes d'employer le numérique pour ritualiser l'apprentissage qui dépassent son usage conventionnel au sein des entreprises.

Ainsi, notre enjeu majeur réside dans la réflexion à réaliser en amont sur la manière d'inciter les collaborateurs à ritualiser l'apprentissage au quotidien à l'aide d'un dispositif numérique qui sort de l'ordinaire, sans nuire à leur santé ni renforcer la vision défavorable qu'ils ont déjà de leur rapport au temps. Leur fournir les conditions nécessaires pour se former de sorte qu'ils puissent acquérir les compétences nécessaires pour réduire le coût cognitif dans la réalisation de leurs tâches représente déjà un des buts des entreprises apprenantes et du lifelong learning (cf. Chapitre 4. L'entreprise apprenante : ses caractéristiques et enjeux), mais comment les motiver à adopter ce comportement ? Nous examinerons cet aspect de manière plus détaillée dans la partie suivante.

2. Mesures à adopter

La section précédente consacrée aux risques associés aux exigences professionnels nous a permis de retenir certains éléments qui ouvrent la voie à la réflexion sur les possibles

mesures à adopter pour ritualiser l'apprentissage à l'aide du numérique dans une entreprise apprenante.

Tout d'abord, il faut éveiller plutôt qu'imposer pour redonner aux collaborateurs la sensation de contrôle de leur temps ce qui est en lien avec la motivation. Ensuite, il est nécessaire de promouvoir ce va-et-vient constant entre connexion et déconnexion. Enfin, il est nécessaire de réfléchir à des usages du numérique qui dépassent l'emploi récurrent au sein des entreprises qui puissent inciter à cette ritualisation en tenant compte des sphères des collaborateurs. Ces éléments seront abordés dans cette section.

2.1. Motivation

Elle semble être le fondement de la réalisation de toute action humaine. Mais que faut-il retenir de la motivation pour susciter l'adoption de l'habitude d'apprendre en continu ?

Bourgeois (2023) définit la motivation à se former chez les adultes comme un processus qui les conduit à la fois à prendre la décision d'entreprendre une formation plutôt qu'une autre à un moment donné de la vie et à s'engager à se confronter à des situations spécifiques : à accepter de mettre ses connaissances à disposition du travail à réaliser et à relever le défi de les transformer. Deux axes sont ainsi cruciaux pour la motivation : la décision et l'engagement.

Vieu (2009) met également en lumière d'autres éléments à retenir qui définissent la motivation lorsqu'elle s'inscrit dans un contexte de formation scolaire. Grâce à son caractère dynamique, la motivation n'est pas figée, elle peut évoluer en fonction des perceptions et des situations. Elle repose sur la perception qu'un apprenant a de soi-même ou de son environnement. De plus, le choix et l'engagement constituent également pour l'auteur deux clés inhérentes à la motivation. En d'autres termes, la motivation influence la prise de décision à participer à une activité et l'investissement que l'individu y consacre. Une fois l'engagement suscité, la motivation l'incite à persévérer dans l'atteinte d'un objectif, la motivation est liée à la volonté d'atteindre un but précis.

Deci & Ryan (2000) relèvent, quant à eux, trois besoins psychologiques reliés à la motivation humaine dans leur théorie de l'autodétermination (TAD) : le besoin d'autonomie, de compétence, de proximité sociale. Ces trois besoins psychologiques doivent donc être comblés pour un développement optimal de la motivation de l'individu. En outre, les auteurs

signalent que la motivation peut avoir plusieurs origines : l'appréciation que l'individu a d'une activité, l'intérêt à la réaliser, le sentiment d'engagement, ou, au contraire, des contraintes extérieures, comme la crainte ou la pression. Dans ce sens, la motivation peut effectivement être interne ou externe à l'individu. De ce fait, Deci & Ryan (2000) distinguent 3 types de motivation en fonction de la nature de ses déclencheurs et ses régulations :

- **La motivation intrinsèque :** Elle désigne la tendance à agir par envie d'apprendre, de relever des défis, de maîtriser un savoir ou de développer une compétence dans des conditions favorables. Cette motivation renforce le sentiment de compétence lorsqu'elle s'accompagne du sentiment d'autonomie.
- **La motivation extrinsèque :** Cette motivation se voit influencée par l'environnement social de l'individu. Elle peut se manifester sous quatre types de régulations :
 - Intégrée : d'origine interne, elle se produit lorsqu'elle est en harmonie avec les valeurs, les besoins et l'identité de l'individu ;
 - Identifiée : plutôt interne, elle évalue le sens de l'activité et l'associe à des buts importants pour l'individu ;
 - Introjectée : plutôt d'origine externe, elle est motivée par des pressions internes à l'individu pour répondre à des causes externes ;
 - Externe : motivé pour répondre à des pressions ou de demandes d'origine externe à l'individu.
- **L'amotivation :** Cette absence de motivation est liée à un manque d'intention de réaliser une activité, causé par la perte de la valeur perçue de l'activité ou par un sentiment d'incompétence.

Ces motivations font partie d'un continuum d'autodétermination à réguler en fonction du soutien accordé à l'autonomie des individus. Dans ce continuum, l'apprenant peut osciller entre l'absence de motivation (amotivation), la motivation contrôlée (motivation extrinsèque externe et introjectée) et la motivation autonome (motivation intrinsèque et extrinsèque intégrée et identifiée). Cela est illustré par la figure suivante :

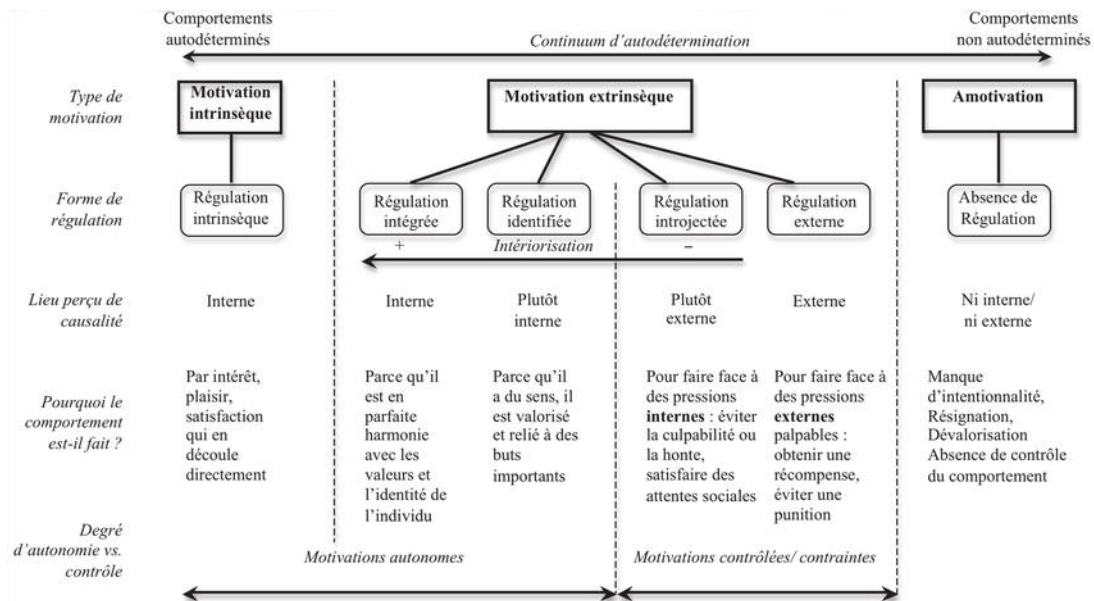


Figure 5. Continuum de l'autodétermination (Sarrazin et al., 2011, p. 282).

En résumé, pour susciter la motivation, il faut tenir compte de son état dynamique qui peut osciller entre l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Il est également essentiel de promouvoir le sentiment d'autonomie et de compétence de l'apprenant et faire attention à l'environnement d'apprentissage. De plus, il est nécessaire de permettre à l'apprenant de choisir et de s'engager librement dans la réalisation d'une activité, ce qui peut l'encourager à persévérer dans l'atteinte de ses objectifs. En conséquence, il convient de se centrer sur l'éveil de comportements auto-déterminés.

Ainsi, Pelaccia et Viau (2016) estiment qu'il est nécessaire d'agir positivement sur trois perceptions identifiées par Viau (2009) et proposent quelques stratégies pour y parvenir :

1. La **perception de la valeur d'une activité**, c'est-à-dire le jugement porté sur la pertinence et l'utilité de la réalisation d'une activité vis-à-vis des objectifs. Elle peut être soutenue à l'aide de l'explicitation des objectifs d'apprentissage, l'association de la réalisation de l'activité à un défi concret, la proposition des tâches en lien avec la résolution des problèmes, le lien entre la théorie et la pratique et l'utilisation des situations authentiques.
2. La **perception de sa compétence** qui fait référence au sentiment d'efficacité personnelle de l'apprenant vis-à-vis de sa performance, en fonction de ses capacités. Elle peut être stimulée par les encouragements, l'accompagnement de l'échec, la

gradation de la difficulté des activités et son adaptation au public ainsi que la valorisation de son progrès et sa persévérance.

3. La *perception de contrôlabilité*, en d'autres termes, le degré de contrôle perçu par l'apprenant sur le développement de l'activité. Elle peut être renforcée par la responsabilisation des apprenants dans le processus d'apprentissage, la liberté de choix et d'action ainsi que la flexibilité accordée.

La mise en place de ces stratégies, visant à avoir un impact positif sur ces perceptions, favorise, selon Pelaccia et Viau (2016), l'engagement cognitif de l'apprenant dans la réalisation de l'activité ainsi que sa persévérance à atteindre les objectifs.

En dernier lieu, il convient également d'évoquer un dernier élément qui constitue également un pilier pour la motivation des apprenants (HEC Montréal, s. d.) : le sentiment de plaisir. Il s'agit du plaisir ressenti par l'individu dans la réalisation d'une activité. Ce sentiment pouvant être éveillé par la proposition de tâches variées et ludiques ayant des ressources diverses.

En définitive, la prise en compte de tous ces éléments contribuerait également à donner du sens à l'expérience visée et à éveiller la motivation intrinsèque des collaborateurs. D'où l'importance d'explorer plus en détail le type d'activités et d'approches pouvant s'inscrire dans cette démarche, qui nous permettront de les motiver à s'engager librement dans l'adoption de l'habitude de se former au quotidien.

2.2. Stratégies pour favoriser l'apprentissage tout au long de la vie à l'aide du numérique

D'après Sauvé (2014), la démarche à suivre pour garantir des conditions favorables à l'apprentissage tout au long de la vie à l'aide du numérique résident dans la personnalisation de l'expérience, notamment tenant compte du profil personnel de l'apprenant, de son profil d'apprentissage, de ses compétences et de son profil technologique. Dans cette perspective, il faut lui donner la possibilité de relier ses compétences préalables avec le contenu proposé et lui offrir une séquence prédéfinie en vue de rendre sa progression plus facile et intuitive. Cela exige une réflexion à la fois sur le type de contenu à présenter et la démarche à adopter pour le présenter.

Concernant le contenu, Sauvé (2014) indique qu'une fragmentation du contenu est nécessaire. L'information est ainsi présentée sous forme d'un court texte, d'un tableau ou

d'une figure. En ce qui concerne son articulation, l'auteure propose quatre exemples des démarches qui permettent d'articuler ces micro-ressources :

1. ***Une démarche personnalisée fondée sur une analyse de besoins*** : Elle permet de personnaliser le contenu affiché à l'aide d'un questionnaire préalable réalisé portant sur les besoins d'apprentissage. En effet, chaque besoin est associé à un micro contenu d'une durée qui ne dépasse pas le 20 minutes.
2. ***Une démarche personnalisée fondée sur une grille d'énoncés*** : Elle consiste à fournir des grilles spécifiques qui contiennent une courte liste d'objectifs nécessaires au développement d'une compétence technique. Les objectifs sont donc en lien avec des compétences transversales à acquérir. Chaque apprenant peut donc sélectionner les objectifs qu'il souhaite atteindre et il est par la suite redirigé vers un court contenu d'apprentissage.
3. ***Une démarche personnalisée fondée sur des cartes conceptuelles*** : Elle s'appuie sur des cartes conceptuelles dont les items renvoient à des ressources d'apprentissage. Chaque apprenant peut construire sa propre carte en fonction des compétences qu'il souhaite développer.
4. ***Une démarche que l'apprenant construit à l'aide d'une feuille de route*** : Elle lui permet à l'aide d'un outil de s'inscrire librement dans des contenus, d'organiser à son gré l'apprentissage et d'avoir la souplesse pour la réajuster à tout moment.

En plus de ces deux aspects, Sauvé (2014) insiste également sur l'importance de miser sur des contenus multimodaux variés (textuelles, sonores, vidéos, jeu sérieux, étude de cas, exercice évaluatif, mise en situation) et de diversifier les modalités de travail (synchrone, asynchrone, individuel, collaboratif). Ceci permettrait d'intégrer de manière plus large les différents modes et conditions d'apprentissage des apprenants.

Enfin, l'auteure (ibid.) souligne d'autres éléments concernant l'aspect ergonomique du dispositif qui doivent être également réfléchis en amont :

- L'affichage doit veiller à la pertinence des informations présentées afin de réduire la charge mentale des apprenants au moment de réaliser l'activité.
- La navigation du dispositif doit être intuitive et doit tenir compte des différents profils technologiques des apprenants. Ceci peut se réaliser en utilisant des consignes affichées pour guider l'utilisateur dans la réalisation ou la complétion de l'activité,

en employant des symboles ou des icônes pour faciliter la compréhension et en réduisant le nombre de clics à un maximum de trois pour accéder aux ressources.

- La lisibilité doit être optimale. Pour cela, le contenu peut être segmenté, le texte doit être justifié à gauche pour faciliter la lecture notamment pour les personnes ayant des handicaps. Il faut également éviter les majuscules et l'usage de plus de deux couleurs pour le texte à l'intérieur d'un paragraphe. Enfin, il est essentiel de choisir de manière pertinente les contenus visuels et sonores en garantissant la présence des boutons de contrôle de la vidéo.

Partie 3

-

Une solution numérique pour ritualiser l'apprentissage

Chapitre 7. Etat initial du projet

1. *Prélude : Les grandes lignes du projet*

En décembre 2023, le service Formation Akkodis France a présenté les grandes lignes du plan de communication pour faire de 2024, l'année de l'apprentissage. Cette stratégie, lancée en janvier 2024, a pour but d'inciter les collaborateurs à participer à une série d'événements et d'activités autour de la formation et de l'apprentissage, tout au long de l'année. Ces activités ont été planifiées en amont afin de prévoir une marge de temps considérable pour leur conception et pour anticiper d'éventuelles difficultés lors de leur déploiement.

Ainsi, afin de mieux sélectionner les activités et événements à mettre en place, une analyse des besoins liés à la formation, aux collaborateurs et à l'entreprise a été réalisée, ce qui a permis de cibler ces trois objectifs principaux :

- **Clarifier l'offre de formation, les outils à disposition des collaborateurs, les parties prenantes et le processus à suivre pour accéder à cette offre.**

Akkodis possède un écosystème complexe de formations dans lequel les collaborateurs se perdent souvent. De plus, trois plateformes sont dédiées à la formation : deux proposent des formations en ligne et une répertorie les formations dispensées par des organismes partenaires ou des formateurs internes, en présentiel ou à distance, de manière synchrone ou hybride. Dans ce sens, l'identification de la plateforme à utiliser et sa prise en main peuvent parfois prêter à confusion.

Enfin, le caractère obligatoire ou non de la formation, l'upskilling⁹ et le reskilling¹⁰ des collaborateurs en fonction des missions à développer, ainsi que les financements auxquels ils peuvent accéder, sont d'autres aspects qui accentuent ce besoin de clarté.

- **Augmenter la visibilité des formations proposées par l'entreprise.**

D'un côté, Akkodis veut promouvoir l'un des avantages offerts à ses collaborateurs : l'opportunité de progresser dans leur carrière grâce à la formation. D'un autre côté, l'entreprise veut renforcer son attractivité et son image sur le marché.

⁹ Ce terme fait référence à la mise à jour des compétences existantes.

¹⁰ Il concerne le développement de nouvelles compétences pour répondre aux besoins d'un nouveau poste ou évoluer dans sa carrière.

- **Développer la culture d'entreprise apprenante et renforcer la culture de formation au sein d'Akkodis.**

En effet, Akkodis cherche à créer un environnement propice à l'apprentissage au quotidien. Pour cela, l'entreprise souhaite faciliter l'accès aux outils, diversifier l'offre de formation et la rendre claire et accessible à tous. Elle vise également à susciter l'envie d'apprendre, à encourager les initiatives et à promouvoir le partage de connaissances entre collègues.

Dans cette perspective, le plan de communication initial visait à établir le mois de septembre comme le mois du e-learning. Toutefois, ce plan a évolué et le lancement du dispositif a été initialement reporté au mois d'octobre.

A mon arrivée, les bases du projet étaient dans une phase initiale de construction car le dispositif à proposer pour le mois d'octobre avait déjà été choisi. Ce choix a été inspiré par la veille pédagogique réalisée par la Cheffe de projet formation et digital learning du service Formation. Cependant, il restait à en délimiter les contours. Nous avons donc poursuivi l'analyse des spécificités de la solution proposée, avant de passer à sa conception et à son développement, étapes auxquelles j'ai eu l'opportunité de participer.

2. L'existant

Pour le choix de l'initiative à mettre en œuvre, la cheffe de projet digital learning du service Formation a réalisé une veille sur les solutions que les entreprises du secteur avaient mises en place pour former leurs collaborateurs. C'est ainsi qu'elle a découvert une solution pilotée par Kokoroe¹¹, Startup spécialisée dans la formation digitale pour des entreprises.

Cette Startup les accompagne dans le développement des compétences de demain des collaborateurs, à savoir des compétences technologiques, techniques et douces grâce à sa plateforme en ligne. Elle a été fondée en 2014 dans le but de proposer des formats de formation plus courts afin de faciliter leur intégration dans le quotidien des collaborateurs, de les familiariser avec le lifelong learning et de les engager grâce à des contenus plus ludiques.

¹¹ <https://www.kokoroe.co>

Cette Startup les accompagne dans le développement des compétences de demain des collaborateurs, à savoir des compétences technologiques, techniques et douces grâce à sa plateforme en ligne. Elle a été fondée en 2014 dans le but de proposer des formats de formation plus courts pour faciliter leur intégration dans le quotidien des collaborateurs, les familiariser avec le lifelong learning et les engager grâce à des contenus plus ludiques.

Kokoroe travaille actuellement en partenariat avec plusieurs entreprises de divers secteurs, que ce soit dans le développement des compétences grâce aux formations digitales proposées sur sa plateforme LMS ou dans la proposition de solutions adaptées à des besoins ponctuels au sein des organisations. Ainsi, son offre de services comprend la création de contenus multimodaux variés (mises en situation, podcasts, infographies, micro-doing, micro-learning, quiz, et vidéos inspirées par les formats adoptés par les réseaux sociaux) et inclut des éléments issus de la gamification, tels que les défis et les récompenses sous forme de badges. De plus, sa proposition inclut également des formations sur étagère multilingues d'une durée de 20 minutes, des offres de communication, l'intégration des contenus dans des plateformes LMS, la gestion des utilisateurs et le reporting.

En outre, cette startup propose une communauté dédiée au partage de bonnes pratiques des VP (vice-présidents) Learning ou des responsables de formation et de développement des compétences au sein de grandes entreprises. Cette communauté aborde principalement les nouvelles tendances en matière de formation à mettre en place dans les organisations.

En parallèle, Kokoroe divulgue également des études de cas et de retours d'expérience (REX) des solutions mises en place au sein de ses entreprises partenaires. Dans ces REX, une initiative lancée au sein d'une organisation apprenante a captivé l'attention de la cheffe de projet digital learning : un calendrier apprenant. L'idée sous-jacente est de permettre aux apprenants d'accéder à des micros contenus tout au long du mois autour d'un sujet pilier afin de favoriser la ritualisation de la formation.

Au cours des mois d'avril et de mai, j'ai participé à deux Webinaires où Kokoroe présentait les grandes lignes de ce calendrier, mis en place au sein de deux grandes entreprises à échelle internationale. Les deux calendriers avaient des sujets différents liés aux besoins concrets de ses partenaires, mais partageaient des aspects qui pouvaient s'adapter à notre contexte d'entreprise et nous servir d'inspiration pour la création de notre dispositif.

2.1. Aspects à retenir

Le format calendrier est inspiré du Calendrier de l'avent, un élément d'origine allemand (*Calendrier de l'Avent*, 2023) très présent dans la culture française. Les calendriers apprenants créés par Kokoroe sont construits sur la base de deux idées socles : la théorie du « nudge » de Thaler et Sunstein, qui consiste à pousser doucement une personne à adopter un comportement souhaité, ainsi que la théorie de Maltz sur la durée de 21 jours nécessaire à l'acquisition d'une nouvelle image mentale¹².

De ce fait, le principe du calendrier est de dévoiler chaque jour un court contenu pédagogique, pendant 21 jours, afin d'inciter progressivement à l'adoption d'un nouveau comportement. Cela permet également d'intégrer la formation dans le quotidien des salariés de manière graduelle et subtile. Cette méthode pour ancrer une habitude s'apparente à la notion de décomposition d'une habitude en petites actions progressives, proposée par James Clear (2018), en vue de la ritualiser plus facilement.

En ce qui concerne le type de contenu proposé, les calendriers offrent des formats multimodaux variés afin de favoriser l'engagement des salariés et de maintenir leur attention. En effet, ils comprennent entre sept et huit modules de formation en micro-learning de 20 minutes chacun, abordant divers sous-thèmes autour d'un sujet central tout au long du mois, ainsi que des contenus visant à dépasser le cadre professionnel. Cela permet aux collaborateurs de se former tant pour leur vie professionnelle que personnelle à travers des micro-actions ou micro-défis, des données percutantes et des citations motivationnelles.

Concernant la durée, les calendriers sont conçus pour que l'apprenant ne dépasse pas 30 minutes de connexion par semaine, afin d'éviter la surcharge mentale des collaborateurs causée par les obligations inhérentes à leur métier et l'hyperconnexion. Cependant, nous ne disposons pas d'informations supplémentaires sur le séquençage de ces micro-contenus ni sur leur échelonnement dans le temps pour s'adapter à cette courte durée de connexion.

De plus, une attention particulière est portée à l'aspect visuel et à sa diffusion afin d'attirer le plus grand nombre de collaborateurs. En effet, l'aspect visuel peut varier en fonction de deux facteurs : le contenu à développer et le mois de l'année où il est lancé. Ensuite, plusieurs actions sont mises en œuvre dans un plan de communication bien structuré

¹² L'accès aux détails de ces deux théories employées, ainsi que toute autre précision concernant le calendrier, reste disponible sur demande sur le site de Kokoroe : <https://www.kokoroe.co/etudes-de-cas/renault>

et multicanal, permettant d'attirer l'attention des collaborateurs à trois moments précis : avant, pendant et après le lancement. Ce plan inclut une vidéo de lancement avec une proposition visuelle attrayante en lien avec celle du calendrier, des affiches ou des communications officielles, ainsi que des publications quotidiennes sur les réseaux sociaux de l'entreprise pour inciter les collaborateurs à consulter les images du calendrier.

2.2. Points de réflexion

Trois points présents dans ces calendriers pourraient également être adoptés, mais ils nécessitent une réflexion au préalable pour leur mise en place : l'usage du Storytelling, la diffusion du calendrier sur le LMS de l'entreprise et les récompenses.

En ce qui concerne l'usage du storytelling, il s'agit d'une méthode de communication qui n'a pas été largement adoptée dans les formations conçues au sein d'Akkodis. Cependant, son utilisation dépend des objectifs ciblés, de l'architecture du dispositif, du contenu et du principe de progression employé, le cas échéant.

Concernant la diffusion du calendrier, Kokoroe et les entreprises partenaires ont opté pour le publier sur les plateformes LMS des entreprises au format SCORM afin d'augmenter le taux de connexion et d'inciter les collaborateurs à revenir sur les LMS. Cependant, cela constitue un point d'analyse compte tenu des particularités de notre contexte, car malgré l'offre variée actuellement disponible sur nos plateformes et les relances envoyées, certains de nos collaborateurs n'y ont pas encore accédé. Cela pourrait entraîner une perte éventuelle d'une partie de notre public cible.

Enfin, en matière de récompenses, les calendriers pilotés par Kokoroe proposent un certificat à la fin du parcours pour tous les collaborateurs ayant complété ou consulté l'ensemble des contenus proposés. Cependant, nos plateformes offrent déjà ce type de récompense, ce qui pourrait ne pas suffisamment encourager les collaborateurs.

3. Le bilan du premier semestre des plateformes digitales

Étant donné que l'analyse des besoins et le choix du dispositif ont été réalisés en amont et que le dispositif est encore en cours de construction, je n'ai pas pu mettre en place une méthode de recueil de données permettant d'analyser les besoins des collaborateurs, ni de réaliser de test utilisateurs pour mener à bien la phase d'évaluation du prototype ou celle du dispositif final. C'est pourquoi cet écrit ne comporte ni partie dédiée au recueil de données, ni analyse de données. Ainsi, l'ensemble des propositions qui seront exposées dans

le chapitre suivant est fondé sur la recherche documentaire réalisée en fonction des besoins du public cible et de l'entreprise, ainsi que sur d'autres enjeux liés au contexte d'apprentissage.

Toutefois, au début de la phase de conception du dispositif, quelques données invoquées (Van Der Maren, 2004) issues des reportings du premier semestre obtenus des plateformes LMS, préalablement à cette recherche, se sont avérées utiles dans sa conception. Ces données concernent uniquement la plateforme en ligne destinée aux consultants, car nous n'avons pas accès aux données de celle destinée aux fonctions de support. Ces informations relatives à l'activité des apprenants sur la plateforme nous ont servi d'appui pour vérifier si la mise en place du dispositif était pertinente et d'envisager d'autres éléments importants pour la conception.

3.1. Nombre d'apprenants actifs vs. Activité

En ce qui concerne le nombre de consultants actifs sur la plateforme, le premier trimestre sur 7892 collaborateurs, 1700 étaient actifs, soit environ 21,5% des apprenants. Ce chiffre a connu une augmentation au cours du deuxième trimestre et est passé à 3900 sur 7892, soit environ 49,4%. Cependant, la moyenne de connexion reste encore basse car en moyenne chaque apprenant s'est connecté trois fois au cours de ce premier semestre et a suivi en moyenne 1,6 heures de formation. La proposition d'un dispositif qui les incite à se connecter davantage représente donc une solution pour augmenter le taux de connexion et le temps de formation.

3.2. Contenus les plus suivis et recherchés

En France, les formations les plus suivies sont celles obligatoires, notamment les formations de conformité (Compliance), c'est-à-dire des formations en entreprise qui permettent d'assurer qu'Akkodis, sa direction et ses collaborateurs respectent le cadre juridique et éthique stipulé par la loi.

Concernant les mots-clés les plus consultés sur la plateforme et sur ces deux principales bibliothèques de contenu externes, pour l'ensemble des salariés¹³, il s'agit principalement de sujets liés au développement de carrière chez Akkodis, ainsi que de divers sujets techniques tels que : Python, SQL, anglais, Prompt Engineering, Excel, les

¹³ Il n'existe pas de données spécifiques pour les recherches effectuées par les salariés français

fondamentaux de la gestion de projet, Agile, conseils de productivité pour les professionnels de la tech, English Language and Business English, Project Management, ChatGPT et Microsoft Power BI.

Ces informations constituent une base qui nous permet d'identifier des pistes pour proposer le type de contenu à aborder dans notre dispositif et de constater une éventuelle évolution de l'activité des apprenants après sa mise en place.

4. Spécificités liées à la gestion du projet

Le plan de communication initial a subi des modifications afin de s'adapter aux nouvelles contraintes de l'entreprise et aux besoins émergents des collaborateurs. De ce fait, la plupart des activités mises en place ont été réévaluées pour vérifier leur pertinence avant leur lancement et le calendrier n'a pas fait exception.

Sous cet angle, une nouvelle phase de validation avant son démarrage a été réalisée en juin par la Responsable Formation France pour évaluer la pertinence et les grandes lignes du projet, compte tenu de la nouveauté du format adopté. Une validation supplémentaire devait être effectuée par la Directrice RH Akkodis France, mais, en raison de quelques changements ayant impacté le service Formation, cette validation n'a pas eu lieu. Cependant, le projet a continué avec l'aval de la Responsable Formation.

Ces changements ont également influencé le choix du mois de lancement et la gestion du projet. Initialement prévu pour être diffusé en septembre, le projet a d'abord été reporté à octobre, puis le mois de décembre a été choisi pour son lancement (cf. Annexe 1. Plan de communication finale). En ce qui concerne sa gestion, le projet était initialement géré par la Cheffe de projet Digital Learning. Néanmoins, en raison des événements survenus, elle a été sollicitée pour d'autres missions et a dû me confier sa conception et son développement. Le projet a donc continué lentement sa conception en juillet en raison de nouveaux projets prioritaires pour le service et a été repris en août. Il est donc actuellement en cours de développement.

Certains éléments, choisis collectivement, ont été conservés et seront précisés dans le chapitre suivant. Cependant, l'ensemble des propositions qui seront présentées par la suite ont été élaborées en fonction des bases théoriques. Bien que certains choix aient été validés par la cheffe digital Learning et la responsable formation, ils pourraient être modifiés en fonction de l'évolution des changements, de la validation de la Direction RH et des nouveaux besoins de l'entreprise.

Chapitre 8. Le calendrier apprenant Akkodis

Après avoir exploré l'existant proposé par Kokoroe, nous avons commencé à délimiter les contours du calendrier apprenant Akkodis. Tout d'abord, il est nécessaire d'expliquer pourquoi nous avons décidé de conserver le format calendrier. A partir de maintenant, l'emploi de "je" correspond à mes choix et l'emploi de "nous" à ce qui a été décidé en équipe ou au moins avec ma cheffe.

1. *Motivations derrière le choix du format*

Comme évoqué par Canivec (citée dans Mailoop & Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique, 2023), nous souhaitons adopter un format permettant d'utiliser le numérique d'une manière peu habituelle chez Akkodis, afin de ne pas aggraver l'infobésité des collaborateurs. Nous avons également opté pour ce format capable de rapprocher les sphères personnelle et professionnelle, car il s'agit d'un élément familier dans la culture française, notamment au mois de décembre.

Le format du calendrier de l'Avent représente également l'idée de découverte progressive, car il suscite la curiosité chez les enfants impatients de trouver des petits chocolats derrière chaque petite porte. Pour nous, cette métaphore semble être la meilleure option pour ritualiser de l'apprentissage tout au long de la vie. En effet, en adoptant ce format, nous souhaitons susciter cette envie de découvrir peu à peu des micro-contenus à l'intérieur de petites cases, chez nos collaborateurs. Cette découverte progressive nous permet également de les inciter à acquérir subtilement une habitude en réalisant une action répétitive tous les jours, comme évoqué par Clear (2018), en créant des automatismes.

Cette création d'automatismes à partir d'une action répétitive et subtile qui ne demande pas de coût cognitif élevé permet également, d'après Leplat (1997), de réduire le risque de surcharge mentale au travail.

De plus, la présentation des petites cases cliquables permet à la fois d'aborder des contenus variés et d'introduire des ressources externes qui favorisent l'apprentissage tout au long de la vie, à consulter librement par les apprenants. Cette démarche nous permet d'offrir aux collaborateurs une feuille de route, comme proposé par Sauvé (2014), afin d'éveiller progressivement la ritualisation de l'apprentissage continu.

Pour autant, cette ritualisation ne dépend pas uniquement du choix du format. Le calendrier n'est pas une solution miracle, mais il représente une option envisageable pour

encourager le développement de ce comportement qui doit être soutenue par d'autres choix. Dans cet écrit, j'aborderai en détail les choix effectués en vue d'instaurer ou de ritualiser l'apprentissage au quotidien au sein d'une entreprise apprenante, en tenant compte des facteurs qui ont influencé ces choix.

2. Présentation du calendrier

2.1. Les défis de nos collaborateurs et du calendrier

L'univers Akkodis est composé d'un grand nombre de collaborateurs possédant des profils divers, en lien avec les sept industries, les sept pratiques techniques et les quatre lignes de services proposés (cf. 2. Ses expertises et services). Ces profils sont amenés à développer des missions tant en interne que chez les clients. Il s'agit donc d'un public assez divers, constamment exposé à un flux d'informations provenant d'Akkodis, mais aussi, pour ceux travaillant directement avec les clients, des entreprises partenaires. Cette double exposition peut augmenter la charge mentale des collaborateurs et affecter leur perception du temps libre au quotidien.

En plus de cette exposition, et compte tenu des exigences de leurs projets ou de leur métier, ils sont souvent incités à se former, car les projets auxquels ils participent demandent des compétences spécifiques à leurs missions. C'est pourquoi ils ont à leur disposition une offre de formation assez large, incluant des formations en présentiel dans des organismes partenaires, des formations avec des formateurs internes ou des plateformes d'apprentissage en ligne. Malgré cela, le taux de connexion reste assez bas et ils témoignent rencontrer des difficultés à trouver ce dont ils ont besoin ou à bien connaître les outils à leur disposition. En plus des plateformes de formation et des outils de communication, ils doivent maîtriser plusieurs plateformes de gestion pour diverses finalités au quotidien, ce qui accentue cette sensation de manque de clarté.

Akkodis, de son côté, cherche également à encourager le développement de compétences permettant aux collaborateurs de répondre aux enjeux de leur quotidien et aux défis de demain. Le plan de communication et les autres mesures mises en œuvre constituent un point de départ pour inciter les collaborateurs à se former et à développer leurs compétences. À partir de ces défis et des objectifs du plan de communication, la cheffe de formation et de digital learning, ainsi que moi-même, avons travaillé sur les finalités de ce calendrier sous forme d'objectifs, qui seront présentés ci-dessous :

2.1.1. Objectifs généraux

- Promouvoir une culture d'entreprise apprenante chez Akkodis qui favorise en permanence l'apprentissage et le développement des compétences de ses collaborateurs.
- Instaurer un rituel de formation chez les collaborateurs d'Akkodis afin d'intégrer l'apprentissage de manière régulière et systématique dans leur quotidien professionnel.

2.1.2. Objectifs spécifiques

- Inciter les collaborateurs à se former tout au long de leur vie.
- Apporter de la clarté à l'offre de formation et aux outils de formation.
- Proposer des formations aux collaborateurs sur les enjeux stratégiques de l'entreprise (l'IA et le numérique responsable).
- Rendre les collaborateurs acteurs de leur propre développement et leur fournir des compétences transférables à leur vie personnelle.
- Préparer les collaborateurs aux compétences de demain, au-delà des formations spécifiques à leurs missions actuelles.
- Aborder des sujets qui concernent TOUS les collaborateurs.

2.2. Les principes du calendrier

Contrairement à l'idée proposée par Kokoroe, nous avons décidé de conserver le format calendrier de l'avent mais en ne en proposant que 22 cases cliquables correspondant aux jours ouvrables du mois de décembre, les week-ends n'étant pas compris. Comme mentionné par Jauréguiberry (2014), il est important de préserver ce va-et-vient constant entre la connexion et la déconnexion. En plus, Akkodis veille à respecter le droit à la déconnexion des travailleurs (LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (1), 2016) afin qu'ils puissent constater cette délimitation entre le temps accordé au travail et le temps privé des collaborateurs.

Ces cases contiennent chacune un micro-contenu à découvrir chaque jour pour créer progressivement une habitude. Cependant, afin de rendre l'expérience mémorable et engageante, j'ai décidé d'ajouter un court défi supplémentaire inspiré de la mécanique d'une chasse au trésor. Les apprenants devront déceler des indices cachés dans certaines cases pour débloquent un superpouvoir associé au lifelong learning à la fin de la semaine. Selon Duarte et Bru (2021) l'emploi de ces éléments présents dans les jeux au quotidien, constituent des leviers favorisant l'engagement des apprenants.

De plus, la découverte des indices qui mènent au déblocage des superpouvoirs peut avoir des effets positifs dans le sentiment de plaisir, la perception de la valeur de l'activité et de compétence des apprenants. D'après Pelaccia et Viau (2016), le fait d'entreprendre un défi qui a du sens pour la réalisation du calendrier et la réussite dans cette découverte encourage la participation active des apprenants et une persévérance accrue dans l'accomplissement des activités proposées. Cela permet donc de renforcer la motivation intrinsèque.

Dans cette perspective, ce choix vise à motiver les apprenants à s'engager activement dans cette découverte et à y persévérer, plutôt que d'imposer la consultation des contenus proposés dans le calendrier.

2.3. Le fil rouge

Compte tenu que l'un des objectifs principaux consiste à instaurer un rituel de formation dans le quotidien des collaborateurs d'Akkodis, nous avons repris les caractéristiques du lifelong learning pour proposer une vision qui leur soit propre (cf. 2. Caractéristiques du lifelong learning). Ainsi, le fil rouge consiste à devenir un lifelong learner dans une entreprise apprenante par le développement de quatre superpouvoirs. Ces superpouvoirs, qui seront présentés dans la section suivante, sont donc des Soft-Skills nécessaires à cet apprentissage.

Ce choix a été motivé par plusieurs raisons :

Tout d'abord, ce fil rouge cherche à rendre les collaborateurs acteurs de leur propre transformation. Ils sont donc encouragés tout au long du parcours à déceler les quatre superpouvoirs-soft skills qui leur permettront de se transformer en lifelong learners.

De plus, j'ai proposé d'aborder la notion de superpouvoirs dans un sens populaire, renvoyant à l'idée d'une capacité naturelle développée qui exploite pleinement le potentiel

humain (Wikipedia contributors, 2024). D'ailleurs, les superpouvoirs, tels qu'ils sont représentés dans les bandes dessinées de science-fiction ou les jeux vidéo, sont des forces permettant d'affronter des défis. Dans le calendrier, cette métaphore est employée pour représenter le développement de compétences qui permettront à l'apprenant de faire face aux défis du quotidien.

Enfin, le choix de se concentrer sur le développement des soft-skills a une double intentionnalité. D'une part, il vise à proposer une approche inclusive qui s'adapte à la diversité des profils métiers de nos collaborateurs. D'autre part, il cherche à se centrer sur des compétences transférables qui puissent être utiles tant dans la sphère professionnelle que personnelle.

2.4. Les superpouvoirs

Les soft skills choisis pour représenter les superpouvoirs concernent des compétences associées à l'apprentissage tout au long de la vie (cf. 3. Les compétences clés à développer) alignées aux compétences de demain présentées par Le Forum Économique Mondial (cf. 4. Les compétences de demain et le rôle des entreprises). Dans cette optique, j'ai initialement présenté une liste de compétences qui pourraient être abordées dans le dispositif : la curiosité, la résilience, la pensée créative, l'esprit critique, l'adaptabilité et la collaboration. Cependant, les quatre compétences qui ont été finalement retenues sont : la curiosité, l'autonomie, l'adaptabilité et la collaboration, car elles constituent actuellement des soft skills essentiels à développer chez les collaborateurs d'Akkodis.

Les superpouvoirs sont présentés dans le calendrier comme des récompenses à débloquent à la fin de la semaine, mais ils ne constituent pas un obstacle à la progression. L'apprenant pourra continuer à explorer les contenus librement et revenir à tout moment pour chercher les indices cachés et les débloquent. Ceci permet d'accorder à l'apprenant une flexibilité de choix qui pourrait, selon Pelaccia et Viau (2016), renforcer positivement sa perception de contrôlabilité. Avec cette approche, nous voulons motiver l'apprenant à s'engager volontairement dans la quête et le développement de ces compétences qui lui seront utiles pour atteindre ses objectifs, tout en cultivant l'envie de revenir dans le dispositif.

De plus, chaque super pouvoir sera uniquement dévoilé à la fin de la semaine. Pourtant, il sera subtilement évoqué dans les micro-contenus de manière explicite sous forme d'encouragement ou de manière implicite dans l'approche employée pour les présenter.

3. L'architecture du calendrier

Étant donné qu'il s'agit d'un calendrier présentant plusieurs micro-contenus à consulter librement par les collaborateurs, nous avons adopté une architecture en réseau. Cependant, l'objectif demeure que chaque apprenant accède à un contenu chaque jour. Pour ce faire, nous avons créé des cartes correspondant à chaque jour du mois de décembre. Ceci permettant d'articuler les contenus de sorte que l'apprenant puisse suivre une feuille de route proposée.

De plus, bien que la structure soit ouverte et que les contenus ne soient pas interdépendants, j'ai proposé deux principes unificateurs. Le premier consiste à relier les contenus de la semaine au superpouvoir à débloquent. Le second vise à aborder chaque jour de la semaine un contenu en lien avec l'une des cinq disciplines de l'entreprise apprenante (cf. 2. Les disciplines d'une entreprise apprenante), ce qui constitue notre deuxième objectif principal : promouvoir une culture d'entreprise apprenante chez Akkodis.

3.1. Schéma globale du dispositif

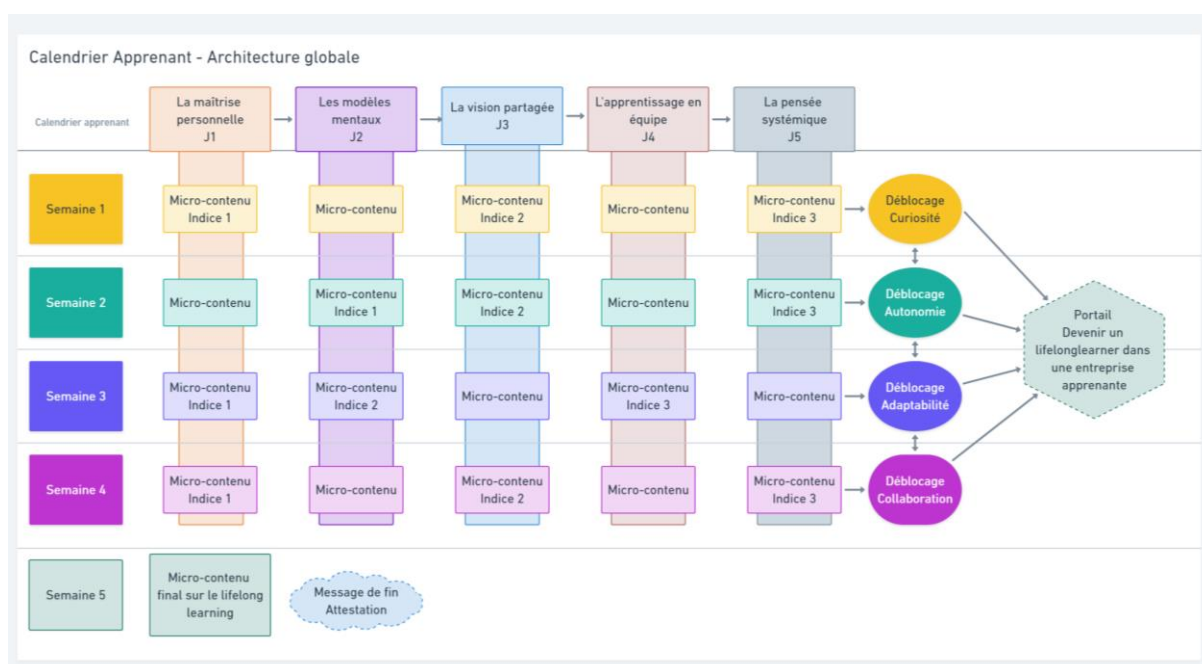


Figure 6. Architecture globale du calendrier apprenant Akkodis.

3.2. Principe de progression

Comme évoqué précédemment, le calendrier suit deux logiques de progression :

- **Une progression conforme au déblocage progressif des jours du mois de décembre.** En effet, lors du lancement du calendrier, les cartes seront débloquent

jour après jour afin de doser la quantité des contenus consultés et d'éviter une surcharge mentale des collaborateurs. Une fois l'initiative du mois de décembre terminée, le calendrier restera entièrement ouvert et accessible via les plateformes LMS d'Akkodis.

- **Une progression issue de la logique interne de l'apprenant.** Il peut effectivement choisir librement le contenu à consulter. Cette logique peut avoir lieu à deux moments : au mois de décembre si les apprenants entament tardivement le calendrier, ou dans les mois suivants, suite à l'ouverture du calendrier.

Toutefois, une vidéo de bienvenue est présentée dès la première consultation du calendrier afin de faciliter sa prise en main et d'expliquer sa logique. Dans cette vidéo, seulement la première progression est encouragée pour inciter les collaborateurs à réguler leur temps de connexion et éviter les risques associés à l'usage excessif du numérique.

De plus, les contenus n'ont aucune graduation de la difficulté car il s'agit effectivement d'éveiller un comportement par la répétition. Pourtant, il est possible que certains contenus soient plus complexes que d'autres en fonction des compétences préalables des collaborateurs. Dans cette perspective, nous avons centré nos efforts dans la proposition de formats variés et de contenus divers adaptés à l'ensemble de profils et de leurs besoins.

3.3. Choix du contenu

Le contenu à aborder dans le calendrier a été sélectionné en tenant compte de deux aspects essentiels :

3.3.1. La variété de formats

Nous souhaitons accorder une place importante à l'engagement des collaborateurs en suscitant un sentiment de plaisir dans la réalisation de cette initiative. C'est pourquoi nous avons adopté l'approche de Kokoroe (cf. 2.1.Aspects à retenir) et de Sauvé (2014), en proposant des formats variés.

Les formats privilégiés dans le calendrier Akkodis incluent les sondages, les citations, les micro-actions, les infos chocs, les e-learning, les classes virtuelles, les conférences, le micro-learning, les infographies et les vidéos. Certains de ces contenus sont directement intégrés dans les cartes, notamment ceux qui sont courts. Les ressources de plus longue durée constituent des contenus externes à consulter ou à réaliser par l'apprenant.

Cette responsabilisation dans la réalisation d'une activité favorise également leur perception de la contrôlabilité dans la réalisation des activités, d'après Pelaccia et Viau (2016).

3.3.2. La plus-value des contenus

Notre objectif est de fournir des contenus significatifs pour l'ensemble des collaborateurs. La diversité de profils nous a amené à réduire les contenus abordés à des sujets qui soient alignés avec cette culture d'entreprise apprenante. Ces sujets visent à reconnaître les forces et les capacités de chacun, ou à en développer davantage, ainsi qu'à démystifier des idées pouvant entraîner des modèles mentaux au sens de Senge (2015), c'est-à-dire des représentations souvent erronées autour d'un sujet. De plus, ils cherchent à construire une vision collective et à susciter la co-construction des savoirs. Enfin, ils visent à montrer comment ces contenus s'inscrivent dans le quotidien professionnel chez Akkodis. Ces éléments constituent les bases d'une entreprise apprenante (cf. 2. Les disciplines d'une entreprise apprenante).

De plus, nous avons réfléchi à la pertinence des contenus. En effet, nous avons envisagé de proposer des contenus qui aient un impact positif sur le quotidien des collaborateurs et les défis qu'ils doivent relever, tels que l'anglais, la gestion du temps, l'utilisation de l'intelligence artificielle ou Apprendre à apprendre. Ce choix a été également fondé sur les reportings d'un de nos LMS (cf. 3. Le bilan du premier semestre des plateformes digitales).

En outre, nous avons également réfléchi à la proposition des contenus qui rendent plus claire l'offre de formation et le type de contenu à trouver dans chaque outil mis à disposition des collaborateurs. Ceci relève d'un des besoins exprimés par les collaborateurs.

3.4. Structure d'une semaine type

Pour séquencer les micro-contenus de chaque semaine, j'ai décidé de m'appuyer sur les cinq disciplines associées à une entreprise apprenante, proposées par Senge (2015). Dans ce sens, le premier jour de la semaine, les apprenants sont amenés à réfléchir sur leurs compétences et capacités. À partir de cette connaissance de soi, de sa vision de la réalité et des ressources de formations proposées, l'apprenant pourra identifier plus clairement les stratégies à mettre en place pour atteindre ses objectifs, notamment celles concernant la formation. Ce qui contribue à construire sa maîtrise personnelle.

Le deuxième jour est dédié aux modèles mentaux. À partir de cette conscience de soi éveillée lors premier jour et des moyens à mettre en place pour réduire l'écart entre sa réalité et ses objectifs, l'apprenant est amené à réfléchir à des représentations autour d'un sujet commun. Puis, il est incité à les modifier pour les adapter aux objectifs de l'organisation grâce au micro contenu présenté et aux ressources de formation conseillées.

Le troisième jour est dédié à la construction d'une vision partagée en lien avec les visions d'avenir que l'entreprise cherche à créer autour du développement des compétences et la formation tout au long de la vie.

Le quatrième jour est destiné à l'apprentissage en équipe. Dans cette perspective, le micro-contenu vise à inciter l'apprenant à partager ses connaissances avec ses collègues et à participer à la construction collective d'un savoir.

Enfin, le dernier jour est dédié à la pensée systémique. Ce dernier jour l'apprenant aura accès à un contenu Akkodis qui lui permettra de comprendre comment les actions et les choix, individuels ou collectifs, jouent un rôle essentiel pour l'organisation.

Ainsi, tous les contenus permettent à la fois de promouvoir la culture d'entreprise apprenante et de développer une compétence clé pour apprendre tout au long de la vie. Cependant, bien que la structure des semaines du dispositif soit déjà délimitée, les micro-contenus ne seront pas présentés dans le détail dans cet écrit car à présent, seule la première semaine a été conçue et partiellement intégrée. C'est pourquoi je vais me focaliser sur le contenu et les choix proposés pour cette semaine.

3.5. Micro-contenus de la première semaine

Pour la création des micro-contenus de la semaine de la curiosité, j'ai décidé de m'appuyer également sur une autre compétence clé pour le lifelong learning : la créativité. J'ai donc suivi la formation *La créativité pour tous : Série*¹⁴ sur LinkedIn Learning afin de m'inspirer sur la manière d'aborder les micro-contenus à proposer. Cette formation offre des stratégies pour écouter ses impulsions créatives à travers des actions quotidiennes et des conseils de professionnelles issues de divers domaines. Parmi ces professionnelles, nous trouvons : Amy Wynne, peintre et professeure ; Jim Krause, designer, photographe, illustrateur et écrivain ; Tracey Clark, photographe, auteure et formatrice ; Stefan Mumaw,

¹⁴ <https://www.linkedin.com/learning/la-creativite-pour-tous-serie>

directeur créatif ; Ben Long, photographe, rédacteur et formateur ; Julian Velard, auteur-compositeur et pianiste ; et Denise Jacobs, conférencière et auteure.

Les micro-contenus proposés sont donc les suivants¹⁵ :

Jour 1 : A la découverte de votre potentiel inné	
Discipline : La maîtrise personnelle	
Micro-contenu : Test - Décelez votre profil créatif	
Description du contenu :	
Approche	<p>Citation sur les impulsions créatives de Ben long et questionnaire sur les profils créatifs intégré au calendrier.</p> <p>L'apprenant devra répondre à 5 questions qui lui permettront d'identifier son profil créatif. Une fois complété, il aura accès à une fiche avec le descriptif de son profil. La fiche contient les forces créatives associées à chaque profil, son collaborateur idéal, une courte description, l'image qui représente le profil et un bouton pour consulter un contenu externe nommé À consommer à volonté ou à écouter sans arrêter.</p> <p>Ce test a été inspiré du test Creative Types by Adobe Create. Un bouton Pour aller plus loin avec la source originale est également présenté dans la fiche.</p> <p>Source : https://mycreativetype.com/</p>
Ressource externe à partager	<p>A consommer à volonté : Une ressource externe de formation courte A écouter sans arrêter : Une vidéo à écouter sous format podcast</p> <p>La ressource externe proposée est présente dans nos plateformes LMS. Elle permet d'aborder le plus grand défi associé à chaque profil créatif.</p>
Durée prévue	10 minutes
Indice	En saisissant la réponse à la question : Miroir, mon beau miroir, qui est mon partenaire créatif idéal ? Le premier indice sera décelé.

Jour 2 : Déconstruisons nos préjugés	
Discipline : Les modèles mentaux	
Micro-contenu : Infochoc - L'IA va dominer le monde	
Description du contenu :	
Approche	<p>Question spéculative</p> <p>L'IA va-t-elle dominer le monde ?</p> <p>Cette question est inspirée du résultat d'un baromètre sur la perception et l'usage des IA génératives par les Français, réalisé en 2023.</p>

¹⁵ Par souci de confidentialité des ressources, le détail ne peut être présenté dans ce mémoire.

	<p>Source : https://www.ifop.com/publication/2eme-vague-du-barometre-sur-la-perception-et-lusage-des-ia-generatives-par-les-francais/</p> <p>Contenu : Courte introduction de la vidéo + Vidéo sous forme d'interview réalisée à ChatGPT.</p> <p>A la fin : Question incitative pour inviter les collaborateurs à se former</p>
Ressource externe à partager	<p>Webinaire sur les bonnes pratiques pour utiliser des IA génératives.</p> <p>Contenu à sélectionner.</p>
Durée prévue	2 minutes

Jour 3 : Construisons une vision commune	
Discipline : La vision partagée	
Micro-contenu : Infochoc : Durée de vie d'une compétence.	
Description du contenu :	
Approche	<p>Le Saviez-vous ? + Information sur la durée de vie d'une compétence.</p> <p>Ce contenu a été choisi par la cheffe de Digital Learning.</p> <p>A la fin : Question incitative pour inviter les collaborateurs à se former</p>
Ressource externe à partager	<p>Pas de ressource</p> <p>Micro-action : Invitation à consulter nos plateformes e-learning</p>
Durée prévue	2 minutes

Jour 4 : Convergence des perspectives	
Discipline : L'apprentissage en équipe	
Micro-contenu : Micro-action	
Description du contenu :	
Approche	<p>Un pitch d'ascenseur : 30 secondes pour...</p> <p>Question à choix unique qui incite l'apprenant à expliquer le sujet en 30 secondes avec trois options de réponses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui, bien sûr ! C'est le B.A-BA • Peut-être, mais je veux un aperçu d'abord. • Non, mais je suis prêt à le découvrir.

	Le feedback de la question invite les collaborateurs à s’inscrire à un atelier collaboratif : la fresque du numérique.
Ressource externe à partager	Pas de ressource prévue Micro-action : Save the date – Garder la date sous forme de rappel pour participer à la formation. La formation se déroulera un autre jour du mois de décembre.
Durée prévue	2 minutes

Jour 4 : Nos forces dans l’écosystème	
Discipline : La pensée systémique	
Micro-contenu : Vidéo - REX d’un collaborateur	
Description du contenu :	
Approche	REX d’un collaborateur Vidéo où il présente son expérience avec la formation au sein d’Akkodis et comment être curieux lui a permis d’évoluer dans sa carrière. Exemple : https://hello-incredible.akkodis.com/wp-content/uploads/2024/03/Akkodis-Employer-Branding-Video_126mb.mp4
Déblocage du superpouvoir	Grâce aux trois indices collectés, l’apprenant pourra compléter le hiéroglyphe de la curiosité qui le permettra de le débloquent. Exemple : Œil + Point d’interrogation + Étoile Un œil qui regarde un point d’interrogation illuminé par une étoile, signifiant l’exploration active et la recherche de connaissances.
Durée prévue	10 minutes

Ces contenus et objectifs sont donc susceptibles d’évoluer en fonction de la validation de la part du service formation.

3.6. Récompenses

La proposition des récompenses est aussi un élément crucial pour agir positivement sur la perception de compétence des collaborateurs et ainsi, les motiver à persévérer dans la réalisation du calendrier. C’est pourquoi, nous avons réfléchi à trois types de récompenses. La première est en lien avec le déblocage de superpouvoirs. En effet, la réussite dans l’identification des indices permettra ensuite de gagner le super pouvoir de la semaine sous forme de badge. Selon Cieply et Grand (2019), cette approche qui relève de la gamification

permet d'accrocher l'apprenant en utilisant des mécanismes de jeu dans des activités non ludiques, ce qui peut avoir des effets positifs sur la motivation.

La deuxième récompense proposée est associée à la fin de persévérance dans la réalisation du calendrier qui se traduit sous forme d'attestation à télécharger à la fin du calendrier. Ces deux récompenses sont donc attribuées pour l'engagement individuel à cette ritualisation.

La troisième récompense, quant à elle, cherche à récompenser les efforts individuels dans le collectif. C'est pourquoi nous allons proposer un challenge pour les agences. L'agence avec le plus grand pourcentage de collaborateurs ayant complété le calendrier, gagnera des box cadeau pour ses collaborateurs. La collaboration et la pensée systématique (cf. 2.5. La pensée systémique) ont été l'inspiration de cette initiative car nous cherchons à promouvoir cette culture apprenante où nos actions individuelles peuvent résonner dans l'échelle de l'ensemble.

4. Design du calendrier

Bien que le format du calendrier soit peu familier chez Akkodis, les choix de couleurs, de polices et de formes sont fondés sur la charte graphique de l'entreprise. Cependant, le style visuel Smart Industry, technologique et corporate réaliste n'est pas entièrement adopté dans le concept du calendrier. En effet, j'ai proposé un univers visuel adapté au fil conducteur (cf. 2.3. Le fil rouge), qui sera détaillé par la suite.

4.1. Univers visuel du calendrier

Qui dit superpouvoirs, dit super héros. C'est pourquoi l'univers visuel du calendrier représente le voyage d'un super *lifelong learner* vers une *lifelong learning era* technologiquement avancée. L'atmosphère générale évoque un sentiment de progrès, de connaissance, de créativité et de transformation. Cependant, une attention est également portée à maintenir le contexte professionnel d'Akkodis ainsi qu'un paysage urbain de haute technologie.

Pour créer ces images, j'ai utilisé l'outil d'IA Adobe Firefly, puis je les ai éditées avec Adobe Photoshop.

4.1.1. Ecran principal

Sur l'écran principal du calendrier, j'ai représenté deux superhéros marchant vers une *Lifelong learning era* qui se dessine à l'horizon (cf. Figure 7. Univers visuel écran principal). L'image en arrière-plan montre un lever de soleil et une métropole futuriste enrichie par le numérique. Cette illustration vise à évoquer un avenir plein de possibilités qui s'ouvrent grâce à l'acquisition des compétences et à la transformation en *lifelong learners*. Les deux personnages ont été choisis pour permettre aux collaborateurs de se projeter et de s'identifier à eux. Sur l'écran, les apprenants trouveront les cartes qui correspondent à chaque jour du mois, un court slogan qui reprend l'objectif du calendrier et le cube qui permet d'accéder au portail de déblocage de superpouvoirs, en bas à droite.



Figure 7. Univers visuel écran principal

4.1.2. Ecran type carte activité intégrée

Même si le storytelling n'a pas été utilisé dans ce dispositif, l'univers visuel de chaque activité reprend le même concept et la même charte graphique du calendrier. Cependant, il peut légèrement varier en fonction du contenu présenté, c'est le cas des copies d'écran suivantes où j'ai choisi de créer une atmosphère visuelle futuriste en lien avec le contenu proposé : le miroir de la créativité (cf. Figure 8. Univers visuel des cartes). Dans les cartes où l'activité est intégrée, l'apprenant pourra observer un message d'introduction avec une image qui lui permettra d'accéder au micro-contenu proposé en cliquant dessus.



Figure 8. Univers visuel des cartes

Dans les cartes contenant des micro-contents plus courts à lire ou à regarder, des boutons call-in-action sont prévus pour diriger les apprenants vers les ressources de formation externes. Le visuel de ces cartes ne varie pas considérablement, car l'accent est mis sur le contenu (cf. Figure 8. Univers visuel des cartes).

4.1.1. Ecrans superpouvoirs

Cet écran permet également de conserver l'univers visuel qui représente le fil rouge du calendrier : devenir un lifelong learning. Sur cet écran, l'apprenant trouvera le portail vers la *Lifelong learning era*, où il pourra débloquent tous les superpouvoirs (Figure 9. Univers visuel Portail indices). Il présente donc le portail qui symbolise cette transformation grâce à une atmosphère visuelle représentant deux mondes : celui où l'apprenant se trouve actuellement et celui vers lequel il voyage. Le monde à l'intérieur du portail reprend les couleurs proposées pour la ville à l'horizon de l'écran principal et l'image du cube utilisé pour stocker les indices collectés.



Figure 9. Univers visuel Portail indices

5. Ergonomie du dispositif

Nous avons également réfléchi à l'ergonomie du calendrier afin d'éviter le coût cognitif que sa prise en main pourrait engendrer chez les collaborateurs.

5.1. Navigation

Concernant la navigation, nous avons opté pour la disposition habituelle des jours dans le calendrier du mois de décembre. Ceci permet à la fois de guider l'apprenant dans sa progression et de faciliter la prise en main du calendrier. Ainsi, pour accéder au micro-contenu du jour, l'apprenant doit simplement cliquer sur la carte correspondante au jour. Au survol, chaque carte s'anime également afin d'inciter l'apprenant à cliquer. Ce choix permet ainsi de distinguer les cartes interactives des jours ouvrables de celles des weekends qui ne contiennent pas de micro-contenu. De plus, ces cartes week-end seront grisées pour envoyer l'idée qu'elles sont désactivées (cf. Annexe 3. Ergonomie écran principal).

Nous avons également prévu d'afficher une vidéo de bienvenue lors de la première visite pour faciliter la prise en main du dispositif.

Dans les écrans des cartes, un message est toujours affiché dans la description pour indiquer à l'apprenant les éléments qu'il peut consulter à l'intérieur, qu'il s'agisse de vidéos, d'activités intégrées ou de ressources externes. Comme les cartes de l'écran principal, les boutons et les images cliquables sont également animés au survol. De plus, un bouton en forme de flèche pour revenir à l'écran principal est toujours visible pour faciliter la navigation dans le dispositif.

Une fois le contenu entièrement consulté, la carte changera de couleur sur l'écran principal pour permettre à l'apprenant de suivre son avancement. Cependant, si la carte est consultée mais non complétée, sa couleur restera la même. Ce choix a été fait pour éviter de surcharger l'écran principal, car l'image de fond contient déjà suffisamment de tonalités et les cartes sont nombreuses. Un usage excessif de couleurs pourrait nuire à la clarté visuelle.

En outre, tous les boutons permettant de collecter des indices, de fermer une fenêtre et de revenir en arrière utilisent la même couleur jaune de la charte graphique afin de faciliter leur identification. Les boutons vers les ressources externes sont présentés avec un fond bleu foncé. Comme l'évoque Sauvé (2014), l'utilisation cohérente des boutons, l'harmonisation des couleurs, l'emploi d'animations et les consignes indiquées permettent de rendre la navigation plus intuitive.

5.2. Accessibilité

En ce qui concerne l'accessibilité, nous avons initialement pris en compte deux éléments importants : rendre le calendrier accessible à tous les collaborateurs en France, notre public cible, et permettre qu'il soit disponible à tout moment, afin de leur offrir la liberté de consulter le contenu quand ils le souhaitent.

Nous avons d'abord envisagé de le diffuser sous forme de lien à partager sur les réseaux sociaux de l'entreprise, mais lors de la phase de conception, notre attention s'est également portée sur les collaborateurs qui n'avaient pas encore accédé aux plateformes LMS. En effet, nous souhaitons les encourager à consulter la plateforme et à développer le réflexe d'y revenir régulièrement.

Enfin, attirer le plus grand nombre de collaborateurs, augmenter le flux de consultation des LMS, les plonger en situation de pratique de la prise en main de la plateforme ont été des raisons supplémentaires qui ont motivé ce choix. Nous avons donc pris la décision de le diffuser sur les LMS sous format SCORM. Ce choix nous permet également de suivre les données de complétion, la durée de connexion et le nombre de collaborateurs qui le réalisent.

Ces données nous aident à évaluer l'impact de cette initiative sur l'utilisation des LMS et à identifier les gagnants du challenge des agences (cf. 3.6. Récompenses).

5.1. Solutions techniques

Pour le développement du dispositif sous format SCORM, deux choix ont été examinés : Genially et Storyline. Nous avons opté pour Storyline pour la souplesse que l'outil offre en termes de paramétrage et de développement de mécaniques pour la recollection d'indices. Cependant, nous avons également employé d'autres outils qui nous ont permis de diversifier les formats et le contenu visuel du dispositif.

Pour la création de toutes les images, j'ai employé deux outils IA: Copilot et Adobe Firefly. J'ai ensuite édité les images en utilisant Adobe Photoshop. Pour la création de la vidéo de Bienvenue, j'ai employé les outils IA Synthesia et Runway ainsi que Canva. Cependant, les images et vidéos qui présentent des contenus de l'entreprise ont été développées par le service de communication d'Akkodis.

6. Plan de communication du calendrier

Afin d'inciter le plus grand nombre des collaborateurs à participer à cette initiative pour ritualiser l'apprentissage et devenir des lifelong learners, nous avons adopté l'une des clés essentielles du calendrier de Kokoroe (cf. 2.1.Aspects à retenir) : la création d'un plan de diffusion bien ficelé.

Nous avons donc élaboré un plan de communication structuré autour de trois étapes. La première phase, celle du pré-lancement, consiste à dévoiler un aperçu du visuel du calendrier, afin d'attirer l'attention des collaborateurs. Le format du calendrier et son design constituent en effet une nouveauté par rapport aux types de contenus habituellement diffusés au sein de l'entreprise. Les canaux choisis pour cette phase sont les fonds d'écran des ordinateurs des collaborateurs et les panneaux de communication des agences. De plus, un mail d'introduction présentant les grandes lignes du calendrier et son mode d'emploi sera envoyé pour éveiller la curiosité des collaborateurs.

La deuxième phase se déroulera lors du lancement et de la mise en place du dispositif. Un deuxième mail sera envoyé, invitant les collaborateurs à se connecter, accompagné d'un post sur les réseaux sociaux de l'entreprise pour les encourager à participer. Chaque lundi, un message sera également diffusé sur le réseau social, mettant en avant le visuel du superpouvoir de la semaine et du calendrier pour inciter les collaborateurs à le débloquent.

La troisième phase concernera la fin du calendrier et sa suite. À cette occasion, les apprenants recevront un troisième mail rappelant l'emplacement du calendrier et annonçant les gagnants du challenge (cf. 3.6. Récompenses).

Les actions ainsi que les dates prévues pour ce plan de communication du calendrier seront présentées dans le détail dans l'Annexe 2.

En résumé, pour la diffusion du calendrier, nous avons accordé une importance particulière au visuel, car nous souhaitons motiver les apprenants à s'engager dans la découverte d'un nouveau format au sein de l'entreprise, un format avec lequel ils peuvent se familiariser et s'identifier. Cela permet de donner du sens à l'action à réaliser. De plus, nous cherchons à réduire l'infobésité des collaborateurs (cf. 1. Les risques associés à l'usage du numérique) en optant pour un format attrayant que les collaborateurs pourront garder en mémoire en permanence.

Conclusion

Au début de cette expérience, le choix d'une problématique à aborder dans ce document a représenté, pour moi, un véritable défi. Tant dans ma première année de master que dans celle-ci, j'ai voulu me concentrer sur la présence humaine dans la médiation de l'apprentissage médiatisée. D'après moi, cela reste l'un des plus grands défis de mon métier : garantir la présence dans l'absence.

Ce choix a également été influencé par une conversation avec un proche dans un magasin de *fast fashion*, où par analogie, j'ai vu mon contexte de stage représenté. Une multitude de choix en termes de formats, prix, tailles et couleurs m'a beaucoup désorientée et je n'arrivais pas à différencier ce dont j'avais vraiment besoin et ce que j'avais envie d'acheter. Cette analogie m'a permis de prendre du recul afin de mieux analyser les vrais besoins des collaborateurs d'Akkodis.

La mutation rapide du monde nous plonge dans une course effrénée contre le temps et contre l'obsolescence de nos compétences. Nos savoirs deviennent souvent rapidement dépassés et le besoin de se former en permanence est de plus en plus présent dans les entreprises pour faire face aux nouveaux défis de nos sociétés. Il était donc vital de réfléchir aux choix à faire à l'avenir pour accompagner les salariés dans le développement des compétences leur permettant de relever ces nouveaux défis.

Quelques semaines plus tard, la cheffe de formation et digital learning m'a fait part de son initiative de créer un dispositif numérique qui accompagne les salariés à intégrer l'apprentissage tout au long de la vie. J'ai donc immédiatement adhéré à cette initiative qui m'a ouvert la voie à l'exploration des enjeux transversaux de la formation, tels que l'accompagnement des collaborateurs, la promotion de la formation et la création d'environnements propices à l'apprentissage continu. Ces enjeux constituent des défis inhérents aux entreprises apprenantes.

La plupart des auteurs consultés pour la création de cet écrit, insistent sur l'importance d'inciter les entreprises à se transformer et à mettre en place des initiatives qui facilitent l'adoption d'une nouvelle culture face à cet apprentissage. Pour le service formation d'Akkodis, le plan de communication constitue un moyen pour le faire, notamment avec la mise en place d'un calendrier apprenant sous format numérique. Cependant, les enjeux relatifs aux exigences professionnelles des collaborateurs, la sensation

de perte de contrôle du temps, les contraintes personnelles et l'infobésité brouillent parfois l'intégration de nouvelles habitudes au quotidien.

Le format calendrier proposé par Kokoroe semble être une solution envisageable. Toutefois, ce choix doit être accompagné d'une analyse approfondie sur le contenu et sur les approches à mettre en œuvre pour faciliter la ritualisation de l'apprentissage tout au long de la vie, notamment dans des cadres de vie contraignants. Pour les auteurs consultés, il s'agit de susciter l'adoption libre de ce comportement et non son imposition. Il est donc essentiel de miser sur la motivation des collaborateurs pour qu'ils s'engagent naturellement dans cette adoption et y persévèrent.

Pour favoriser cette ritualisation, j'ai mis en place plusieurs stratégies susceptibles d'agir positivement sur leur motivation. J'ai d'abord structuré le contenu du mois autour d'un fil rouge : le développement de quatre superpouvoirs-soft skills nécessaires à un *lifelong learner*. Ces compétences sont également utiles dans la sphère personnelle des collaborateurs. J'ai aussi veillé à intégrer les disciplines d'une entreprise apprenante pour séquencer les contenus de chaque semaine.

De plus, j'ai repris des mécaniques associées à la gamification afin de rendre l'expérience plus engageante et encourageante, à savoir la collecte d'indices, le déblocage de superpouvoirs et l'obtention de récompenses. J'ai créé un univers visuel attirant en lien avec les superpouvoirs : devenir des superhéros au quotidien dans une *lifelong learning era*. Ces choix m'ont également permis d'explorer d'autres formes d'usage du numérique qui vont au-delà de son utilisation habituelle au sein d'Akkodis, dans le but de réduire les risques psychosociaux associés à l'infobésité.

En outre, j'ai également responsabilisé l'apprenant dans la réalisation du calendrier par la réflexion sur sa progression et la liberté de choix des ressources externes à consulter. Pour permettre aux apprenants de constater comment cet engagement individuel peut avoir un impact au sein d'Akkodis, j'ai également proposé un challenge. Ceci vise à récompenser les efforts individuels et collectifs des collaborateurs et leur persévérance dans la complétion du calendrier.

Concernant l'ergonomie, j'ai proposé des aides sous forme d'animations et de boutons, ainsi que des codes couleurs qui facilitent la prise en main du calendrier. La disposition des cartes présentées sous forme de feuille de route participe également à cette

facilitation dans l'avancement et le dosage du temps de connexion prévu pour réduire les risques liés à l'hyperconnectivité.

Enfin, nous avons opté pour des formats courts et variés qui favorisent la perception de la valeur des ressources présentées, ce qui nous permet également de susciter la motivation des collaborateurs.

Pourtant, ces choix ne constituent pas des solutions miracles. Étant donné le stade actuel de développement du calendrier et l'absence de phase de test, nous ne pouvons pas affirmer qu'il s'agit effectivement des approches qui rendent possible cette ritualisation. Ce mémoire vise donc à fournir des pistes pour faciliter l'adoption d'une culture d'apprentissage au quotidien dans les entreprises apprenantes, à partir des ressources consultées.

La création d'un *serious game* et le storytelling m'ont également interpellée comme d'éventuelles solutions pour aborder ce sujet. Cependant, en raison du choix préalable du format et des diverses contraintes liées au contexte de stage, j'ai mis de côté ces deux propositions. Elles peuvent néanmoins ouvrir la voie à de futures réflexions sur la manière de motiver les apprenants à ritualiser l'apprentissage au quotidien au sein des entreprises.

Pour finir, j'aimerais souligner que cette expérience m'a permis d'explorer plusieurs rôles relatifs à mon métier et qu'au bout de six mois, j'ai énormément appris tant sur le plan professionnel que personnel. Toutes les expériences, les projets auxquels j'ai participé et les connaissances acquises dans le service formation de la Direction RH d'Akkodis m'ont permis de voir mon métier sous un autre angle, différent de ceux développés au sein du master, et m'ont fourni des bases solides pour mes futures expériences. Merci Fanny d'avoir cru en moi et en mes capacités pour la réalisation de ce projet, et merci à toutes pour vos encouragements et vos retours.

Bibliographie

- Académie française. (s. d.). Ritualiser. In *Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition*. Consulté 28 avril 2024, à l'adresse <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9R2723>
- Alheit, P., & Dausien, B. (2005). Processus de formation et apprentissage tout au long de la vie. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 34/1, 57-83. <https://doi.org/10.4000/osp.563>
- Arnaud, B., Mellet, E., & Pierre, P. (2020). 7. Devenir une organisation apprenante. In *Le grand livre de la formation : Techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences* (p. 137-159). Dunod.
- Aubert, N., & Roux-Dufort, C. (2009). *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*. Flammarion.
- Baker, K. (2013). *Information literacy and cultural heritage : Developing a model for lifelong learning*. Chandos Publ.
- Bourgeois, É. (2023). Apprentissage, motivation et engagement en formation: *Éducation Permanente*, N° 236(3), 37-46. <https://doi.org/10.3917/edpe.236.0037>
- Calendrier de l'Avent*. (2023, décembre 27). Wikipédia, l'encyclopédie libre. https://fr.wikipedia.org/wiki/Calendrier_de_l%27Avent
- Carré, P. (2016). *L'apprenance : Des dispositions aux situations*. 7-24.
- Chanquoy, L., Tricot, A., & Sweller, J. (2007). *La charge cognitive : Théorie et applications*. A. Colin.
- Cieply, S., & Grand, I. (2019). Quels usages pour les Open Badges dans l'enseignement supérieur ? Analyse de la diffusion d'une innovation à l'IAE Caen: *Management & Avenir*, N° 113(7), 15-38. <https://doi.org/10.3917/mav.113.0015>
- Clear, J. (2018). *Atomic habits : Tiny changes, remarkable results ; an easy & proven way to build good habits & break bad ones*. Avery.
- Commission des communautés Européennes. (2000). *Mémoire sur l'éducation et la formation tout au long de la vie*. https://www.ressources-de-la-formation.fr/doc_num_data.php?explnum_id=14908
- Commission des communautés Européennes. (2001). *Communication de la commission : Réaliser un espace européen de l'éducation et de formation tout au long de la vie*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:FR:PDF>
- Conseil de l'Europe. (s. d.). *Apprentissage formel, non formel et informel*. Intégration Linguistique des Migrants Adultes (ILMA). Consulté 16 août 2024, à l'adresse <https://www.coe.int/fr/web/lang-migrants/formal-non-formal-and-informal-learning>
- Duarte, A., & Bru, S. (2021). *La boîte à outils de la gamification*. Dunod.
- Forquin, J.-C. (2004). L'idée d'éducation permanente et son expression internationale depuis les années 1960: *Savoirs*, n° 6(3), 9-44. <https://doi.org/10.3917/savo.006.0009>
- HEC Montréal. (s. d.). *La motivation des apprenants*. Motivation_des_apprenants.PNG (1344×1008). Consulté 11 juin 2023, à l'adresse

https://ernest.hec.ca/video/DAIP/pdf/Motivation_des_apprenants.PNG?_gl=1*hb4crn*_ga*MTkxMjIxMDA0OS4xNjg1OTAyODIy*_ga_FPW0B8V0CE*MTY4NjUwODA1NS41LjAuMTY4NjUwODA1NS42MC4wLjA.*_fplc*NnFWNzF4NVJiYUUhJQVozUXBHdmtXQjQzRDBjNERKcFNxdGlmc3BaZFlyZkdWeUZyRGU2NWU4TWs5T3pDMWFxYVgIMkZjNzFnJTJCcUhkJTJCWjQIMkJwcnk1Y3lGaDclMkZUdTbQYmNmR3RSMnZNdmg0cm5FQTdDTmtTN2FRNGQwbmZ5R2tidyUzRCUzRA..

- INRS. (s. d.). *Droit à la déconnexion : Comment le mettre en œuvre dans l'entreprise ?* <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-droit-deconnexion.html>
- Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie. (2021). *Adopter une culture de l'apprentissage tout au long de la vie une contribution à l'initiative les futurs de l'éducation : Rapport d'une consultation transdisciplinaire d'experts*. Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL).
- Jauréguiberry, F. (2005). L'immédiateté télécommunicationnelle. In P. Moati, *Nouvelles technologies et mode de vie* (p. 85-98). L'Aube. <https://shs.hal.science/halshs-00676164>
- Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication: *Réseaux*, n° 186(4), 15-49. <https://doi.org/10.3917/res.186.0015>
- Le Conseil de l'Union Européenne. (2018). *Recommandation du Conseil du 22 mai 2018 relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE.)*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2018.189.01.0001.01.FRA&toc=OJ%3AC%3A2018%3A189%3ATOC
- Le grand livre de la formation : Techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences* (3e éd.). (2020). Dunod.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail : Contribution à la psychologie ergonomique*. Presses universitaires de France.
- LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (1) (2016). https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000032984268
- Mailoop, & Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique. (2023). *Infobésité et Collaboration Numérique—Référentiel annuel 2023*. <https://www.infobesite.org/>
- Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique. (s. d.). *Référentiel annuel de l'OICN*. Consulté 3 août 2024, à l'adresse <https://www.infobesite.org/referentiel-annuel-de-l-oicn>
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries : Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432-445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.006>
- Parlement Européen. (2021). *Résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021 contenant des recommandations à la Commission sur le droit à la déconnexion (2019/2181(INL))*. Textes adoptés - Droit à la déconnexion - Jeudi 21 janvier 2021. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_FR.html

- Parlement Européen, & Le Conseil de l'Union Européenne. (2006). *Recommandation du parlement européen et du conseil du 18 décembre 2006 sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. <http://data.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj>
- Parlement Européen, & Le Conseil de l'Union Européenne. (2021). *Résolution du Conseil sur un nouvel agenda européen dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes (2021-2030)*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G1214\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G1214(01))
- Parlement Européen, & Le Conseil de l'Union Européenne. (2023). *Décision (UE) 2023/936 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 relative à l'Année européenne des compétences (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)*. <http://data.europa.eu/eli/dec/2023/936/oj>
- Pelaccia, T., & Viau, R. (2016). La motivation en formation des professionnels de la santé. *Pédagogie Médicale*, 17(4), 243-253. <https://doi.org/10.1051/pmed/2017006>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E., & Ryan, R. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : Les apports de la théorie de l'autodétermination. In *Traité de psychologie positive* (p. 273-312). De Boeck.
- Sauvé, L. (2014). Des dispositifs en ligne pour personnaliser l'apprentissage tout au long de la vie : Quelques recommandations. *Distances et médiations des savoirs*, 2(5). <https://doi.org/10.4000/dms.629>
- Senge, P. M. , Arnaud, B., & Gauthier, A. (2015). *La cinquième discipline : Levier des organisations apprenantes*. Eyrolles.
- Tigé, S. (2022). *Capitaliser et valoriser les savoirs : Les vraies pépites internes à l'entreprise*. Afnor éditions.
- Van Der Maren, J.-M. (2004). *Méthodes de recherche pour l'éducation. Éducation et formation. Fondements*. http://classiques.uqac.ca/contemporains/Van_der_Maren_jean-marie/methodes_recherche_education/methodes_recherche_education.pdf
- Viau, R. (2009). *La motivation en contexte scolaire* (2e éd). De Boeck université.
- Wikipedia contributors. (2024). Superpower (ability). In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Superpower_\(ability\)#cite_note-1](https://en.wikipedia.org/wiki/Superpower_(ability)#cite_note-1)
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Table des illustrations

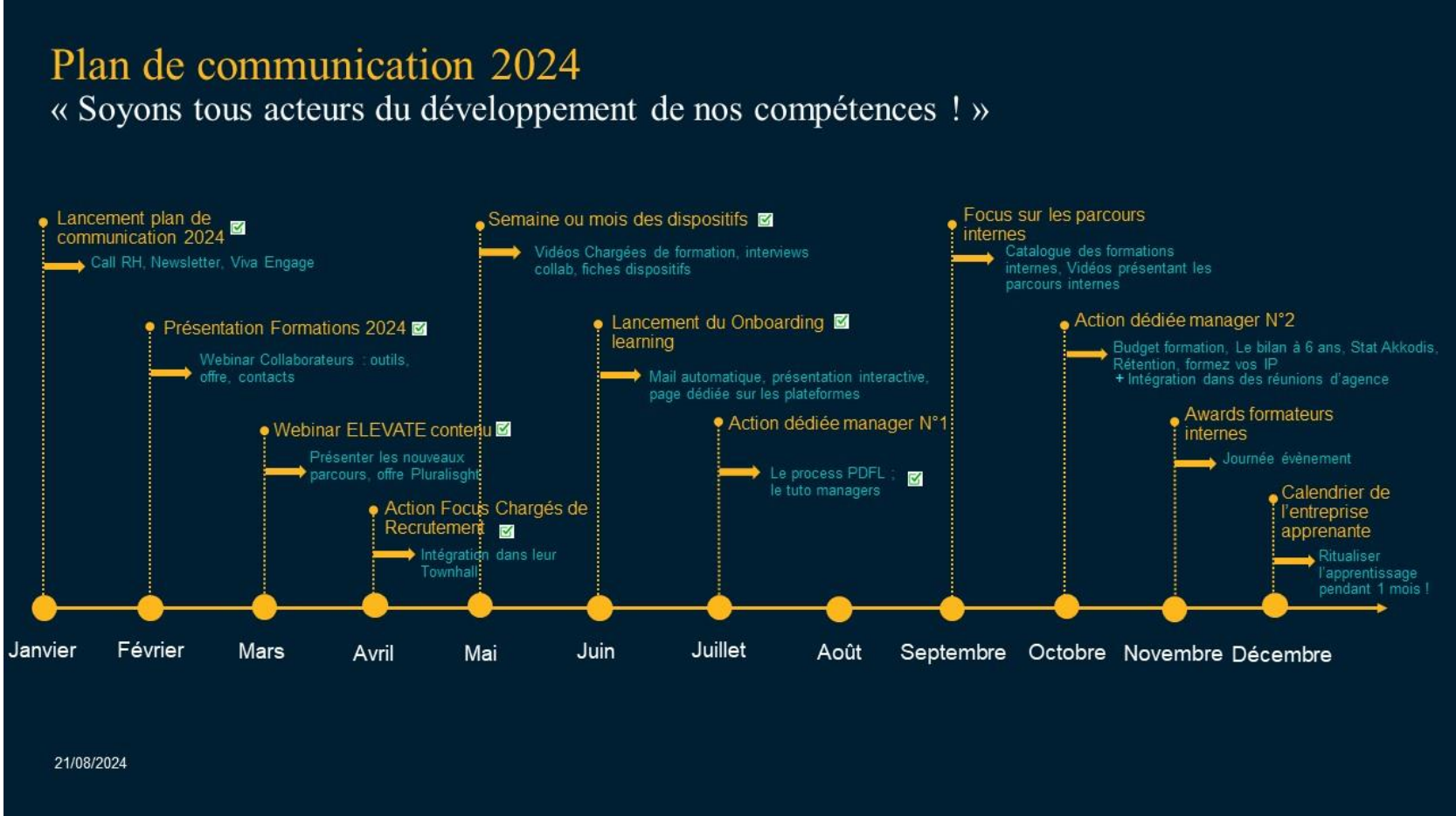
Figure 1. Global Business Units (GBU) de The Adecco Group	8
Figure 2. Stratégie 7x7x4.	9
Figure 3. Schéma service formation.....	11
Figure 4. Top 10 des compétences prioritaires pour 2027	32
Figure 5. Continuum de l'autodétermination(Sarrazin et al., 2011, p. 282).....	42
Figure 6. Architecture globale du calendrier apprenant Akkodis.....	59
Figure 7. Univers visuel écran principal	67
Figure 8. Univers visuel des cartes.....	68
Figure 9. Univers visuel Portail indices	69

Table des annexes

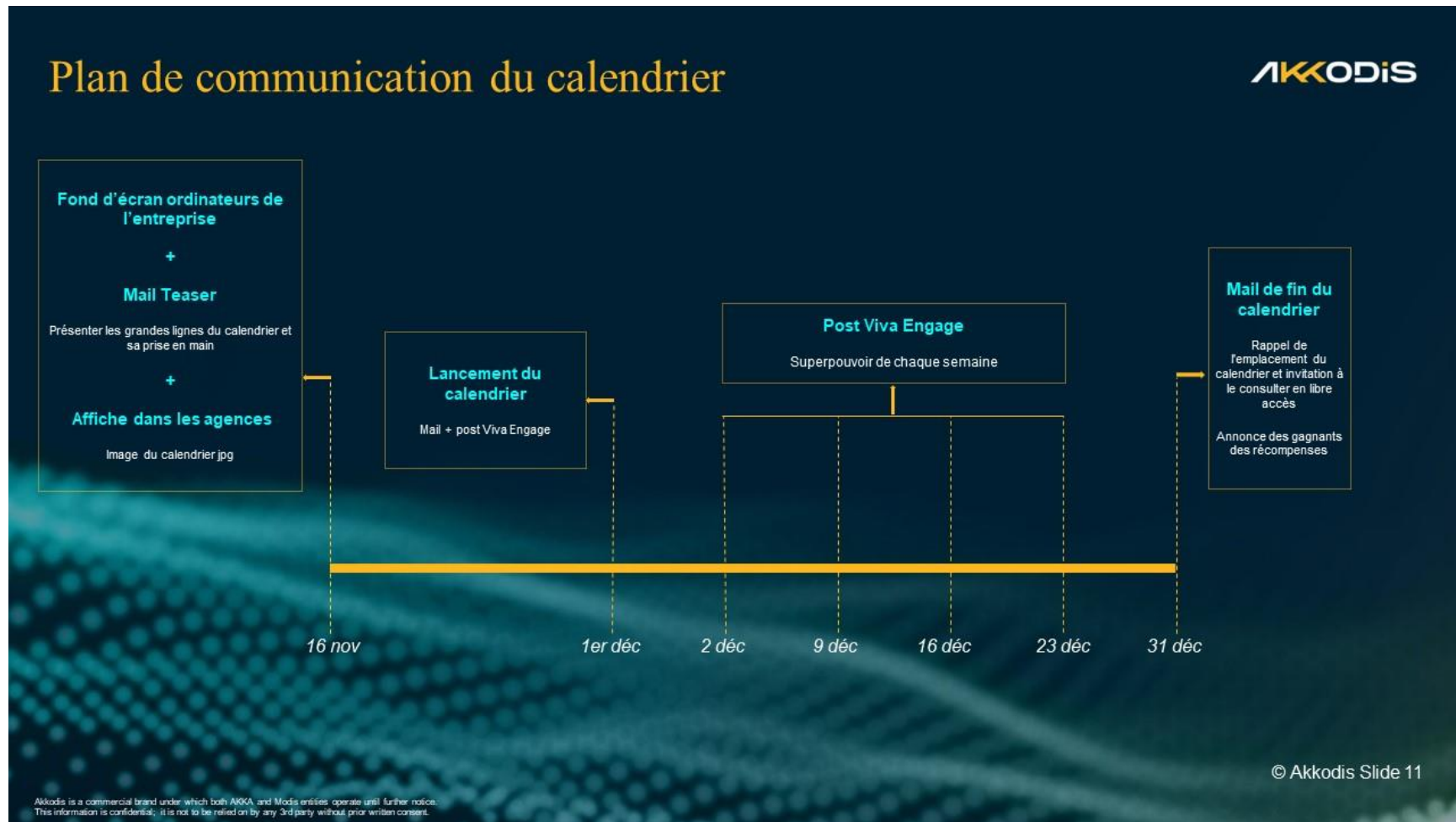
Annexe 1 Plan de communication finale 2024.....	81
Annexe 2 Plan de communication du calendrier.....	82
Annexe 3 Ergonomie écran principal.....	83

Annexe 1

Plan de communication finale 2024



Annexe 2 Plan de communication du calendrier



Annexe 3 Ergonomie écran principal

The screenshot shows a calendar interface for December titled "Calendrier apprenant" with the subtitle "Boostez votre potentiel et devenez le superhéros de votre life learning journey". The AKKODIS logo is in the top right. The calendar grid contains 31 date cards. Annotations include:

- Cartes complétées:** A yellow box highlights the 2nd and 3rd of December.
- Cartes week-end désactivées:** A yellow box highlights the 1st, 7th, 8th, 14th, 15th, 21st, 22nd, 28th, and 29th.
- Accès vers le portail de déblocage des superpouvoirs:** A yellow box highlights a small icon in the bottom right corner.

1	2	3	4	5	6	7	8
Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre
	9	10	11	12	13	14	15
	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre
	16	17	18	19	20	21	22
	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre
	23	24	25	26	27	28	29
	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre	Décembre
	30	31					
	Décembre	Décembre					

Table des matières

Introduction	6
PARTIE 1 - CONTEXTE DU STAGE.....	7
Chapitre 1. Présentation d’Akkodis.....	8
1. Akkodis	8
2. Ses expertises et services.....	8
2.1. Le consulting.....	9
2.2. Les solutions	9
2.3. Les talents	10
2.4. L’Academy	10
3. Le service Formation.....	10
Chapitre 2. Les défis de l’équipe Digital Learning	12
1. Les plateformes d’apprentissage	12
1.1. TAG U	13
1.2. Elevate	13
2. Les collaborateurs	13
3. Les projets numériques.....	14
4. Mon rôle dans le service Formation	15
4.1. Le plan de communication	16
Chapitre 3. Problématique.....	18
PARTIE 2 - CADRE THEORIQUE	19
Chapitre 4. L’entreprise apprenante : ses caractéristiques et enjeux.....	20
1. Définition	20
2. Les disciplines d’une entreprise apprenante	21
2.1. La maîtrise personnelle	21
2.2. Les modèles mentaux.....	22
2.3. La vision partagée	22
2.4. L’apprentissage en équipe	22
2.5. La pensée systémique.....	23
3. Les enjeux de la formation au sein entreprises apprenantes	24
Chapitre 5. L’apprentissage tout au long de la vie	26
1. Définition	26
2. Caractéristiques du lifelong learning.....	28
3. Les compétences clés à développer	29
4. Les compétences de demain et le rôle des entreprises.....	31
Chapitre 6. Ritualiser l’apprentissage dans le cadre d’une entreprise apprenante.....	33
1. Les risques associés à l’usage du numérique.....	34
1.1. Charge mentale au travail.....	34
1.2. Rapport au temps	37
2. Mesures à adopter.....	39
2.1. Motivation.....	40
2.2. Stratégies pour favoriser l’apprentissage tout au long de la vie à l’aide du numérique	43
PARTIE 3 - UNE SOLUTION NUMERIQUE POUR RITUALISER L’ APPRENTISSAGE	46
Chapitre 7. Etat initial du projet.....	47
1. Prélude : Les grandes lignes du projet.....	47
2. L’existant.....	48
2.1. Aspects à retenir.....	50

2.2. Points de réflexion	51
3. Le bilan du premier semestre des plateformes digitales	51
3.1. Nombre d'apprenants actifs vs. Activité	52
3.2. Contenus les plus suivis et recherchés.....	52
4. Spécificités liées à la gestion du projet.....	53
Chapitre 8. Le calendrier apprenant Akkodis	54
1. Motivations derrière le choix du format	54
2. Présentation du calendrier	55
2.1. Les défis de nos collaborateurs et du calendrier.....	55
2.2. Les principes du calendrier	56
2.3. Le fil rouge.....	57
2.4. Les superpouvoirs	58
3. L'architecture du calendrier	59
3.1. Schéma globale du dispositif.....	59
3.2. Principe de progression	59
3.3. Choix du contenu	60
3.4. Structure d'une semaine type	61
3.5. Micro-contenus de la première semaine.....	62
3.6. Récompenses.....	65
4. Design du calendrier.....	66
4.1. Univers visuel du calendrier.....	66
5. Ergonomie du dispositif	69
5.1. Navigation.....	69
5.2. Accessibilité.....	70
5.1. Solutions techniques.....	71
6. Plan de communication du calendrier	71
Conclusion	73
Bibliographie	76
Table des illustrations.....	79
Table des annexes	80
Table des matières	84

MOTS-CLÉS : apprentissage tout au long de la vie, ritualisation de l'apprentissage, entreprise apprenante

RÉSUMÉ

Parler de ritualisation de l'apprentissage tout au long de la vie au sein d'une entreprise apprenante peut sembler paradoxal, car nous sommes incités à nous former dès un très jeune âge pour évoluer professionnellement. L'apprentissage constitue effectivement un élément fondamental pour le développement des compétences nécessaires à l'intégration de différents postes et fait donc déjà partie de notre quotidien. Cependant, la ritualisation de cet apprentissage peut s'avérer complexe dans un cadre professionnel en raison des exigences et des contraintes spécifiques à l'environnement de travail.

Pour les entreprises apprenantes, il est donc indispensable de réfléchir à des stratégies pour favoriser l'adoption d'une culture d'apprentissage en continu pour répondre aux enjeux des sociétés en pleine mutation. Un calendrier de l'avent numérique pourrait-il rendre possible cette ritualisation au sein des entreprises apprenantes ?

KEYWORDS : lifelong learning, ritualized learning, learning organization

ABSTRACT

Discussing the ritualization of lifelong learning within a learning organization may seem paradoxical, as we are encouraged to train from a very young age to advance professionally. Learning is indeed a fundamental element for developing the skills necessary to integrate into various roles and is already part of our daily lives. However, ritualizing this learning can be complex in a professional setting due to the specific requirements and constraints of the work environment.

For learning organizations, it is therefore essential to consider strategies to promote the adoption of a continuous learning culture to address the challenges of evolving societies. Could a digital advent calendar make this ritualization possible within learning organizations?