

Matinale : L'adaptive Learning au service de chaque collaborateur

Le domaine de la formation évolue très vite et a été transformé par la crise. Beaucoup de contenu est passé en **digital** et il est donc nécessaire de le penser pour ce format. Comment rendre le contenu de formation digitale engageant à distance ?

De plus, dans notre quotidien, **tout est de plus en plus personnalisé.** Pourquoi ne pas personnaliser les modules de formation des collaborateurs/trices eux/elles-mêmes ?

Parmi les nouvelles méthodes, l'"adaptive learning" ou apprentissage adaptatif fait figure d'innovation de premier plan. Apprendre au plus près des besoins et des compétences de l'apprenant(e), en temps réel, en utilisant le big data, afin de prendre les décisions pédagogiques les plus appropriées tout au long du parcours : telle est la promesse de cette modalité innovante de formation.

Pour autant, est-elle simple à développer ? Est-elle adaptée à toutes les formations ? Quels sont les secrets pour mettre en place cette démarche avec succès ?

Michel Barabel, professeur à Sciences Po, auteur de l'ouvrage *Le grand Livre de la formation*, **Anne Garjebine**, Directrice Campus & Innovation RH d'Air France, **Pierre de Champsavin**, Product Marketing Manager chez Talentsoft, et **Elian Chrebor**, fondateur d'E-TIPI LEARNING, startup spécialisée sur le sujet, sont intervenus sur le sujet lors d'une matinale du Lab RH réalisée chez **Châteauform'**.

Intervention de Michel Barabel

Aujourd'hui, **les organisations sont poussées par la crise à s'adapter en continu.**

Plusieurs enjeux se dégagent autour de l'apprentissage et du learning aujourd'hui, dont les principales tendances sont les suivantes :

- **Nous vivons dans une période avec de nombreux chocs** et quand un individu se forme en continu avant la crise, il a plus de capacités d'adaptation et de ressorts d'improvisation quand la crise survient.
- **Les technologies ont un véritable impact sur nos vies et sur nos portefeuilles de compétences.**
Ces progrès technologiques, qui se développent très vite, **nous forcent à nous adapter.** En effet, du fait de l'obsolescence programmée des compétences, la durée de vie de ces dernières décroît de plus en plus.

En venant grignoter une partie de notre portefeuille de compétences, elles ont un véritable impact dessus (notamment les tâches les plus simples et répétitives), d'où une **injonction à se former régulièrement**.

On remarque toutefois que **beaucoup de contenu est diffusé de manière uniforme aux collaborateurs/trices**, selon des modèles standardisés.

Or le premier frein à l'apprentissage d'un individu est la peur d'échouer, et ses premières motivations sont le plaisir et le désir suscités par la formation, ainsi que la **perception d'un retour sur investissement**. **Pour générer le plaisir de se former, les modèles standardisés qui s'appliquent à tous ne peuvent plus être pertinents**. Ainsi est né l'apprentissage adaptatif, qui consiste à personnaliser une partie du parcours.

Il existe 2 types principaux d'apprentissage adaptatif :

- 1) **L'adaptive learning qui consiste à ne modifier que quelques points :** l'heure de diffusion, quelques tests en amont...
- 2) **L'adaptive fort, dans lequel on va chercher à tout personnaliser**, qu'il s'agisse du type de contenu, de sa forme ou de son moyen de diffusion.

Un deuxième élément pour positionner les différentes offres d'adaptive learning consiste à étudier **où se situe l'adaptation** : sur le contenu, sur le parcours ?

Une condition préalable à l'adaptive learning est la possibilité de collecter un nombre important de données.

Il y a donc 3 étapes :

- 1) Être en capacité de **collecter** des données en masse et en quantité
- 2) **Analyser** ces données
- 3) Faire des **prédictions**

On distingue plusieurs dimensions:

- **Le test en amont.** Aujourd'hui, les tests adaptatifs nous permettent selon les réponses données de changer les questions suivantes et de **faire vivre des parcours d'apprentissage différents et adaptés à son niveau**.
- **Diffuser l'apprentissage au bon moment**, en sachant quand pousser un contenu à un individu
- **Repérer les décrocheurs** et prendre l'opportunité de les contacter.

Cela peut nous permettre de **construire une expérience différenciée selon les apprenant(e)s**, et d'identifier pour chacun(e) le contenu et le profil d'apprentissage (l'apprenant est-il plus réceptif à des vidéos, du texte ..?). Comme l'enjeu premier est de créer du désir chez l'apprenant(e) et de donner envie de s'engager dans l'apprentissage, **toutes ces données sont primordiales, notamment au premier temps de l'apprentissage afin de l'amorcer.**

Toutefois, l'adaptive learning a également des limites dont il faut avoir conscience :

- Les travaux sur les neurosciences indiquent bien que c'est dans la **douleur** et le challenge que l'ancrage mémoriel se fait le plus. **Il faut donc parfois dérouter et diversifier les modalités d'apprentissage.**
- Il faut **énormément de données pour pouvoir faire des prédictions fiables.**
- **Il y a un enjeu fort d'encadrer de manière éthique** la façon dont on développe l'apprentissage des individus

Intervention d'Anne Garjebine, Directrice Campus & Innovation RH d'Air France

Air France a découvert l'adaptive learning il y a quelques années avec l'entreprise Newkton, qui était destinée aux enfants, afin d'identifier les sujets sur lesquels ils ont des difficultés, ainsi qu'à quel moment de la journée ils sont le plus disposés à apprendre. Cette découverte inspirante a incité les équipes Learning à se pencher sur la question.

Air France a focalisé son adaptive learning sur deux grands aspects :

1. **L'apprentissage des langues (tant le français que l'anglais),** primordial dans une entreprise comme Air France.

Concernant l'anglais, un partenariat a été initié avec la solution digitale new-yorkaise Voxy, qui est constituée de parcours avec un test de positionnement en amont, puis avec une bibliothèque très large de contenus, directement liés avec l'actualité donc très vivante. Les contenus re-proposent les mêmes types de questions tant que l'apprenant(e) n'a pas réussi à maîtriser la règle grammaticale ou le vocabulaire.

De plus, avec le nombre croissant d'échanges par mail, la maîtrise de l'orthographe en français est également clé : Air France a donc eu recours au Projet Voltaire pour accompagner ses salariés sur cet enjeu.

2. **Les formules pour les personnels navigants.**

Ces personnels ont des impératifs de maintien de compétences chaque année (à l'aide de stages notamment) et doivent **attester du fait qu'ils maîtrisent le niveau requis.** Plusieurs expériences ont été menées :

- Depuis 5 ans, l'école des personnels navigants a développé dans le cadre du présentiel un module spécifique : quand la personne arrive dans la session, elle passe un test de révision général. Si le résultat est bon, le/la collaborateur/trice passe à la suite. Si les résultats sont entre 70 et 90% de réponses justes, il/elle passe un deuxième test uniquement sur les sujets qu'ils doivent maîtriser. Si les 70% de bonnes réponses ne sont pas atteints, il y aura à nouveau un cours en fin de journée sur ces sujets avant le test final. Le but est qu'à la fin de la journée ils aient tous le niveau requis.
- Depuis cette année, un entraînement sur six thématiques à l'aide de banques de questions est disponible. Une fois qu'on les maîtrise, on ne nous propose plus de questions. Ce module permet donc de s'auto-positionner, de se positionner par rapport à ses pairs, et de proposer des banques de questions à des fréquences différentes selon notre niveau. **Ce dispositif, qui repose sur la base du volontariat, a reçu un franc succès et va donc être déployé à plus grande échelle.**
- Création d'un serious game fait maison : le parcours en lui-même est adaptatif, à l'aide d'embranchements (qui sont soit des tests, soit de nouveaux cours selon le niveau de l'apprenant(e)), ce qui **personnalise l'expérience, et la rend vivante.**

L'enjeu pour pouvoir déployer ce type de modalités d'apprentissage, dont le contenu est très convaincant, reste le volume. Etant donné que la création de ces modules très sophistiqués requiert un important travail, **le retour sur investissement n'est possible que sur une population importante.** L'idée est donc d'y aller progressivement, mais en osant se lancer sur un périmètre suffisamment large.

Intervention d' Elian Chrebor, fondateur de E-tipi Learning

E-Tipi Learning est une plateforme qui accompagne des grands comptes à se transformer en organisation apprenante.

Utiliser l'adaptive learning sur des populations ciblées, avec des formations précises, est important, mais on peut également l'utiliser sans atteindre ces niveaux de précisions.

On voit apparaître de plus en plus de gros enjeux depuis quelques années avec les formations transverses (secteurs bancaire, tertiaire...), avec des campus de formations qui offrent un catalogue très fourni avec des formations micro à destination de populations ciblées avec un niveau de maîtrise important.

L'enjeu est de **cibler la personne qui se connecte**, ce qui va donc avoir un impact important en termes d'adoption : il s'agit de **convaincre le/la collaborateur/trice que ce parcours carrière lui est destiné et que lorsqu'il se connecte**, dès la première utilisation, les préconisations vont répondre à ses attentes.

Nous pouvons donc **implanter au sein de projets coûteux et complexes des procédures d'adaptive learning en s'appuyant sur des algorithmes**, de l'évaluation, et s'attacher à décrire au mieux ces contenus pédagogiques pour avoir leur cartographie/leur ADN. Cela permet d'être en mesure de trouver dans l'environnement de formation les contenus qui vont répondre à nos besoins et de relier ces contenus à la politique RH des groupes.

Mettre en place de l'adaptive learning sur des formations existantes demande un énorme travail de ré-ingénierie pédagogique.

Il peut ainsi être judicieux pour les concepteurs pédagogiques de contextualiser les parcours et de mutualiser l'effort de conception.

Exemple d'un cas client dans une entreprise de restauration rapide avec besoin de former rapidement les collaborateurs/trices :

Sur un template de formation, on peut venir apporter des petits éléments distincts qui vont permettre de cibler réellement en fonction de l'avancée carrière un parcours individualisé.

Dans le tertiaire, par exemple dans le secteur bancaire, afin de sectoriser les formations, on va **faire appel à des algorithmes intelligents de clusterisation** pour pouvoir amener le bon contenu à la bonne personne, au bon moment.

On peut donc faire de l'adaptive learning avec des contenus existants, déjà présents, en parvenant à les ramener à la bonne personne au moment où elle en a besoin. Le mieux est de **faire communiquer la solution d'adaptive learning avec l'existant, grâce à une interopérabilité entre les plateformes RH** déjà en place et les différentes plateformes de formations qui peuvent exister. Le/la collaborateur/trice se verra donc proposer une offre au sein d'un environnement unifié.

Intervention de Pierre de Champsavin, product Marketing Manager chez Talentsoft

Pour Talentsoft, l'adaptive learning est un rêve à portée de tous. **Il permet de servir de manière cohérente 3 clients:**

1. **L'apprenant(e)**, en lui offrant une expérience de formation adaptée, afin de lui pousser des modalités ou rythmes de formations adaptés.
2. **Le métier**, qui englobe l'équipe, la mission et les projets dans lesquels le/la collaborateur/trice est impliqué(e).
3. **L'entreprise**

Il permet de dégager du temps pour les personnes en charge des formations, qui vont dès lors pouvoir améliorer le cœur de la formation.

L'objectif premier de l'adaptive learning est d'**adresser des besoins de formation ressentis par le collaborateur**. Dans un monde idéal, il faudrait prendre en compte la façon dont on apprend, la raison pour laquelle on apprend...Toutefois,

les algorithmes n'auront jamais ces compétences softskills, cette compréhension aussi fine que les humains possèdent.

Il faut donc être en mesure de bénéficier des automatisations au sein même d'un parcours de formation, pour traiter à la fois du micro afin de s'adapter au collaborateur, ainsi que d'un niveau macro pour s'adresser au sens et au référentiel de compétences, tout en le reliant à une aspiration générale et aux objectifs d'un employé/collaborateur.